

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MEWUJUDKAN PENINGKATAN KINERJA BISNIS
MELALUI PENDEKATAN BERBASIS TA'AWUN
AMBIDEXTERITY**

Disertasi



Adi Santoso

NIM 10401800001

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor Ilmu Manajemen
Program Doktor Ilmu Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

**Program Studi Doktor Ilmu Manajemen
Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung
Semarang
2023**

**PERAN BUDAYA ORGANISASI DALAM
MEWUJUDKAN PENINGKATAN KINERJA BISNIS
MELALUI PENDEKATAN BERBASIS TA'AWUN
AMBIDEXTERITY**

Adi Santoso

NIM 10401800001

Semarang, Juni 2023

Telah Disetujui untuk dilaksanakan oleh :

Ketua Program Pasca Sarjana
Program Doktor Ilmu Manajemen

Tim Promotor



Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIDN. 0608026502

Prof. Dr. Widodo. SE. M.Si
NIDN. 0608026502



Dr. Mulyana. SE., M.Si
NIDN. 0607056003

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah memberikan berbagai anugrah. terselesainya usul penelitian disertasi ini adalah wujud anugrah-Mu. Oleh karena itu pada kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada;

1. Ibu, Bapak, Ibu Mertua, Bapak Mertua dan Istriku Tercinta, Imelda Indrawati Basri, yang selalu mendo'akan bagi kebaikan penulis dengan penuh kasih sayang dan kesabaran, semoga Allah Subhaanahu wa Ta'ala selalu memberikan hidayah dan taufik-Nya;
2. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si selaku Promotor dan Dr. Mulyana, SE., M.Si selaku Tim Promotor, yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh komunikatif, kesabaran dan keteladanan.
3. Prof. Dr. Heru Sulistyono, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si selaku ketua Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan beserta seluruh dosen studi Doktor Ilmu Manajemen yang telah memberikan kami kesempatan untuk belajar dan memberikan dinamika keilmuan.
4. Dr. Happy Susanto, M.A., Selaku rektor Universitas Muhammadiyah Ponorogo, yang telah memberikan dukungan untuk melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang

5. Dr. Hadi Sumarsono, SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo, yang telah memberikan dukungan untuk melanjutkan studi pada Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
6. Seluruh Pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah, yang telah berkenang meluangkan waktu dan dan mendukung penggalian data penelitian disertasi saya, sehingga disertasi ini dapat terselesaikan dengan baik.
7. Rekan – rekan dosen di lingkup Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Ponorogo yang tidak dapat saya sebut satu - satu, terima kasih atas motivasi, empati dan solidaritas serta doa kepada penulis untuk menyelesaikan penyusunan disertasi ini.
8. Rekan – rekan Program Doktor Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang, atas motivasi, empati dan solidaritas dalam menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen

Akhirnya kepada semua pihak dan handai taulan, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu secara langsung maupun tidak langsung membantu saya dalam menyusun disertasi ini.

Semarang Juli 2023

Penyusun

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	2
1.2.Rumusan Masalah.....	23
1.3.Tujuan Penelitian	24
1.4.Manfaat Penelitian	24
BAB II. KAJIAN PUSTAKA	19
2.1. <i>Organizational Learning Theory</i>	26
2.1.1. <i>Organizational Ambidexteirty</i>	27
2.2.Ta'awun	32
2.3.Business Performance.....	35
2.4.Model Teoritikal Dasar.....	37
2.5.Model Empirikal Penelitian	41
2.5.1. <i>Organizational culture</i>	41
2.5.1.1. <i>Market culture</i>	43
2.5.1.2.Clan Culture	49
2.5.1.3. <i>Adhocracy culture</i>	54
2.5.2. Ta'awun Ambidexterity	60
BAB III. METODE PENELITIAN	66
3.1.Jenis Penelitian.....	66
3.2.Pengukuran Variabel.....	67
3.3.Sumber Data.....	68
3.4.Pengumpulan Data	69

3.5.Responden.....	70
3.6.Tehnik Analisis Data.....	71
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	78
4.1.Identitas Responden	78
4.2.Deskripsi Variabel	83
4.3.Uji Asumsi	93
4.4.Uji validitas dan reliabilitas	99
4.5.Analisis Faktor Konfirmatory	101
4.6.Uji hipotesis	108
4.7.Pengaruh langsung, tidak langsung dan total.....	137
BAB V. KESIMPULAN	163
5.1.Kesimpulan rumusan masalah	163
5.2.Kesimpulan hipotesis	165
BAB VI. IMPLIKASI & AGENDA MENDATANG.....	163
6.1.Implikasi teoritis	170
6.2.Implikasi manajerial.....	176
6.3.Keterbatasan penelitian.....	184
6.4.Agenda mendatang.....	184
DAFTAR PUSTAKA.....	185
LAMPIRAN – LAMPIRAN.....	112

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Ikhtisar Reserach Gap	18
Tabel 1.2. Dana Liquid Organisasi Muhamamdiyah	23
Tabel 2.1. Ambidexterity dan indicator	31
Tabel 2.2. Konsep Ta'awun dalam islam.....	34
Tabel 2.3. Business performance dan dimensinya.....	37
Tabel 2.4. <i>Market culture</i> dan Pengukurannya.....	45
Tabel 2.5. Clan Culture dan Pengukurannya	50
Tabel 2.6. <i>Adhocracy culture</i> dan Pengukurannya	56
Table 2.7. Integrasi Pengembangan indicator T-Ambidexterity.....	62
Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel	67
Tabel 3.2. Distribusi Sampel.....	70
Tabel 3.3. Goodness of fit indices	75
Table 4.1. Usia & gender pengelola AUM	77
Table 4.2. Pendidikan & gender pengelola AUM.....	79
Table 4.3. Lama operasional & bidang AUM.....	81
Table 4.4. Indeks kinerja bisnis AUM.....	84
Table 4.5. Deskripsi kinerja bisnis AUM	84
Table 4.6. Indeks <i>ta'awun exploration</i> AUM.....	86
Table 4.7. Deskripsi <i>ta'awun exploration</i> AUM	87
Table 4.8. Indeks <i>ta'awun exploitation</i> AUM	88
Table 4.9. Deskripsi <i>ta'awun exploitation</i> AUM.....	88
Table 4.10. Indeks marker culture AUM	89
Table 4.11. Deskripsi <i>market culture</i> AUM	90
Table 4.12. Indeks clan culture AUM.....	91
Table 4.13. Deskripsi clan culture AUM.....	91
Table 4.14. Indeks <i>adhocracy culture</i> AUM	92
Table 4.15. Deskripsi <i>adhocracy culture</i> AUM.....	93
Table 4.16. Uji normalitas data.....	94

Table 4.17. Uji univariate outliers	96
Table 4.18. Uji outlier	97
Table 4.19. Uji multikolinieritas	98
Table 4.20. Uji reliability	100
Table 4.21. Uji Discriminant validity	101
Table 4.22. Loading factor	103
Table 4.23. Standardized regression weight	105
Table 4.24. Uji regresi model	107
Table 4.25. Uji kelayakan ta'awun ambidexterity	108
Table 4.26. Ringkasan pengaruh langsung, tidaklangsung & total....	161



DAFTAR GAMBAR

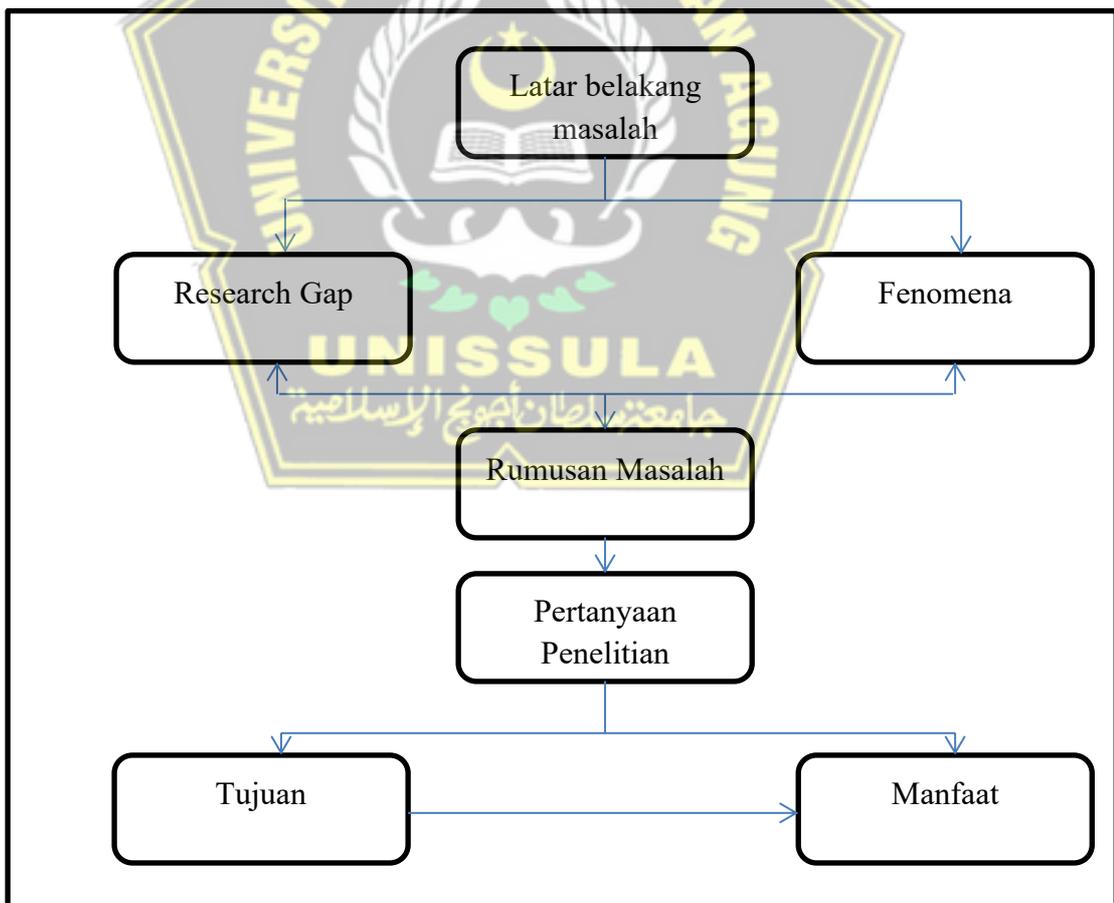
Gambar 1.1. Alur Pendahuluan.....	1
Gambar 2.1. Alur Kajian Pustaka	25
Gambar 2.2. Ambidexterity dan dimensinya	32
Gambar 2.3. Ta'awun dan dimensinya	35
Gambar 2.4. Integrasi Alquran, Hadist dan OLT.....	38
Gambar 2.5. Proposisi Ta'awun Ambidexterity	39
Gambar 2.6. Proposisi 2 Organizational culture.....	40
Gambar 2.7. Model teoritikal Dasar T-Ambidexterity	41
Gambar 2.8. Model Empirik T- Ambidexterity.....	58
Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian.....	66
Gambar 3.2. SEM T-Ambidexterity	72
Gambar 4.1. Piktografis Hasil penelitian dan Pembahasan.....	76
Gambar 4.2. Confirmatory factor variabel eksogen.....	102
Gambar 4.3. Confirmatory factor variabel endogen.....	104
Gambar 4.3. Full model ta'awun ambidexterity model.....	106
Gambar 5.1. Sistematika kesimpulan.....	163
Gambar 6.1. Piktografis implikasi dan agenda mendatang.....	170

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I pendahuluan ini membahas latar belakang masalah yang mencakup research gap dan fenomena bisnis yang merupakan integrasi masalah penelitian yang konsekuensinya menjadi dasar rumusan masalah dan dirinci menjadi pertanyaan penelitian, kemudian masalah dan pertanyaan penelitian tersebut merupakan alur menuju studi ini yakni tujuan penelitian dan manfaat penelitian. Adapun alur keterkaitan dan sistematika bahasan tersaji Gambar 1.1.

Gambar 1.1. Alur Bab I Pendahuluan



1.1.Latar Belakang Masalah

Organizational Learning Theory sejak awal berfokus pada proses pembelajaran yang terjadi pada tingkat individu dan organisasi. *Organizational Learning* berfokus pada berbagai proses pembelajaran yang terjadi diberbagai tingkatan dalam organisasi agar organisasi dapat berkembang dengan baik (Brix, 2019; Souza & Takahashi, 2019). Salah satu pembelajarannya adalah bagaimana dapat meningkatkan ketangkasan melalui kemampuan organisasi dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang baru dalam bisnis yang ada melalui kompetensi dan pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi sehingga mampu mengatasi masalah bisnis yang ada (Maciej Serda et al., 2017; Volberda et al., 2010).

Organizational Ambidexterity merupakan kemampuan organisasi dalam melakukan eksplorasi dan eksploitasi bisnis (Brix, 2019). Melalui kemampuan mengeksplorasi dan mengeksploitasi tersebut organisasi akan mampu menghasilkan peluang baru dengan memanfaatkan pengetahuan baru yang dimilikinya (Simsek, 2009). Organisasi dengan ambidexterity yang tinggi akan mampu memanfaatkan kompetensi yang dimilikinya untuk menciptakan ketangkasan dalam menemukan peluang baru (Lubatkin et al., 2016), sehingga organisasi akan mampu meingkatkan kinerjanya dan memenangkan persaingan bisnis (Brix, 2019; Pellegrinelli et al., 2015).

Meningkatnya ambidextrous organisasi tidak dapat terlepas dari individu ambidexterity yang dimiliki oleh sumber daya manusia pada organisasi, semakin baik inidividu ambidexterity maka akan semakin tinggi pula ambidextrous organisasi (Lavie, Stettner, et al., 2010). Pada tingkat individu ambidexterity ditampakkan pada perilaku kemampuan SDM organisasi dalam melakukan eksploitasi dan eksplorasi dengan memanfaatkan keterampilan dan pengetahuan yang dimilikinya untuk

melakukan perbaikan jangka pendek dari aktifitas kerjanya secara efektif dan efisien (Alghamdi, 2018). Semakin tinggi ambidextrous individu maka akan semakin baik pula kemampuan inovasi yang dihasilkannya (Holmqvist & Spicer, 2012).

Organizational ambidexterity dalam konsep barat juga memiliki kelemahan, dimana konsep eksploitasi dan eksplorasi yang ada pada perilaku *ambidexterity* organisasi dinilai masih tidak memberikan keuntungan bagi bisnis atau organisasi (www.hotjar.com). Konsep Eksploitasi dinilai hanya berfokus pada kepentingan organisasi semata sehingga masih belum memberikan kebaikan secara bersama pada lingkungan social dan jaringan mitra. Eksploitasi dan eksplorasi perusahaan dinilai kontradiksi karena memaksimalkan keuntungan dengan mengorbankan pelanggan mereka, karyawan mereka, social atau planet kita. Beberapa peneliti menilai bahwa eksploitasi dapat menghasilkan peluang, pengetahuan dan kompetensi baru (Abebe & Angriawan, 2014; Lavie, Kang, et al., 2010; Sariol & Abebe, 2017; Uotila, 2018) namun penelitian yang lain menjelaskan bahwa konsep ekplorasi dan eksploitasi memiliki kontradiksi yang melekat dan hal tersebut diperlukan pengelolaan yang tepat (Lavie, Kang, et al., 2010).

Terkait pengembangan *individu ambidexterity*, juga ditemukan kelemahan dimana perusahaan harus mampu memahami karakteristik sumber daya manusia yang dimilikinya sebab meningkatnya *ambidexterity* yang tidak terkontrol dapat membebani fisik dan psikologis individu sumber daya manusia yang dimana hal tersebut akan memberikan dampak *negative* terhadap kemampuan mereka dalam meningkatkan kinerjanya ataupun kinerja bisnis (Gibson & Birkinshaw, 2004; Jasmand et al., 2012) Perusahaan harus mampu memahami bagaimana memajemen sumber daya manusia yang dimilikinya untuk memenuhi tuntutan dunia persaingan bisnis yang membutuhkan

sumber daya manusia yang memiliki *ambidexterity* yang baik. *Ambidextrous* sumber daya manusia akan mampu menjadikan mereka sebagai tenaga penjual yang mampu melakukan teknik penjualan adaptif yang lebih tinggi (Agnihotri et al., 2017).

Dalam berbisnis organisasi tidak dapat menjalankan bisnisnya secara individu artinya memerlukan interaksi dengan organisasi lainnya baik sebagai mitra bisnis maupun pesaing bisnis dan interaksi dengan pelanggan, interaksi tersebut dapat berupa kerjasama atau tolong menolong (*ta'awun*). *Ta'awun* merupakan perilaku membantu orang lain dalam kebaikan dengan kesukarelaan sebagai bentuk pengekspresian diri dalam ketakwaan kepada Allah SWT (Wasitowati & Sudarti, 2019). Manusia sebagai makhluk social sehingga didalam kehidupan dunia ini akan membutuhkan bantuan orang lain dan juga membangun sikap peduli dan membantu orang lain namun dalam konteks kebaikan sebagai bentuk ketakwaan (Sudarti et al., 2021; Zahra & Fasa, 2018). Islam mengajarkan cinta dan kasih sayang kepada sesama manusia dengan saling tolong menolong dalam hal kebaikan dan melarang melakukan kerjasama dalam hal yang dapat merugikan masyarakat luas (Kamil, 2011; Kamil et al., 2015; Mohamad et al., 2018). Kebaikan yang terbentuk dari perilaku kerjasama akan melahirkan amal kebaikan yang bermanfaat untuk kehidupannya diakhirat kelak.

Perilaku *Ta'awun* memiliki peranan penting dalam berbisnis (Safitri, 2021). Perlaku *ta'awun* berperan dalam menciptakan lingkungan bisnis yang saling tolong menolong antar pelaku bisnis ataupun antara pelaku bisnis dengan pelanggan sehingga terbangun lingkungan bisnis yang *coopetition*, dimana bisnis tidak hanya tentang persaingan tapi juga kolaborasi bisnis yang dimana hanya dapat dilakukan ketika memiliki spirit *ta'awun* (semangat tolong menolong dalam kebaikan) (Khoiruddin, 2018). Spirit *ta'awun* sangat penting untuk dimiliki oleh seluruh pelaku usaha, melalui

semangat mudah membantu atau tolong menolong akan terbangun budaya berbisnis yang sehat dan terbangun Kerjasama bisnis yang dapat mendatangkan pada kebaikan sesuai apa yang diperintahkan oleh agama (Safitri, 2021). Perilaku ta'awun akan berperan sebagai spirit berbisnis yang tidak hanya mengorientasikan bisnis pada mencari keuntungan duniawi semata namun juga untuk mencapai tujuan ibadah melalui perilaku tolong menolong dalam kebaikan bisnis tersebut memberikan manfaat tidak hanya pada pribadi tapi juga pada pelaku bisnis lainnya dan pada pelanggan serta masyarakat luas. Dalam konsep bisnis, konsep ta'awun ini berperan meningkatkan kesuksesan dalam berbisnis, dimana konsep ta'awun menggambarkan bagaimana pelaku bisnis yang besar membantu dan mendampingi pelaku bisnis kecil atau olaborasi bisnis antar dua atau lebih pelaku bisnis dengan tujuan mencapai kebaikan yang mendatangkan manfaat bagi seluruh pihak (Matandra et al., 2020).

Spirit ta'awun muncul sebagai perintah Allah SWT, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Q.S. Alma'idah Ayat 2; *“Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.* Ayat ini menjelaskan bahwa sebagai manusia kita harus memiliki spirit tolong menolong dalam kebaikan, sebab terkadang ada manusia yang melakukan pertolongan kepada orang lain tadi dengan tujuan yang tidak baik ataupun melakukan kegiatan tolong menolong pada perbuatan yang mendatangkan dosa dan hal itu dilarang oleh agama islam sebab perbuatan tersebut tidak mendatangkan kebaikan kepada mereka, Allah SWT hanya memerintahkan perbuatan tolong menolong yang dapat mendatangkan kemaslahatan bagi mereka.

Allah SWT memerintahkan umat muslim untuk berbuat tolong menolong dalam kebaikan didalam seluruh aktifitas hidupnya. Spirit ta'awun terimplementasikan sebagai perilaku hidup dimana perilaku tolong menolong tersebut tidak hanya untuk sesama muslim namun juga diperintahkan untuk berbuat saling membantu dalam kebaikan dengan non-muslim. Spirit ta'awun ini jika diimplementasikan dalam aktifitas bisnis akan memunculkan kolaborasi dalam bisnis, konsep persaingan bukan lagi sebagai upaya untuk mematikan pesaing bisnis namun berkembang menjadi konsep kerjasama yang dapat mendatangkan manfaat perkembangan bisnis bagi seluruh pihak yang terlibat didalamnya, dengan spirit ta'awun pelaku usaha akan menjalankan aktifitas bisnisnya tidak hanya berorientasi pada kepentingan mencari keuntungan bisnis semata tapi juga membangun bisnis yang bias memberikan keuntungan bagi pelaku bisnis lainnya (Safitri, 2021).

Oleh karena itu *ta'awun ambidexterity* sebagai solusi untuk menjawab permasalahan kelemahan dari konsep terdahulu terkait budaya organisasi dan *Organizational learning theory* yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Konsep baru (novelty) *ta'awun ambidexterity* merupakan kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan spirit tolong menolong untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi serangkaian proses aktifitas bisnis untuk kemaslahatan sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnis. Diharapkan organisasi yang melakukan pengimplementasian *ta'awun ambidexterity* yang tinggi pada bisnisnya akan mampu mewujudkan peningkatan kinerja bisnis.

Budaya Organisasi dibentuk dari fase awal kehidupan organisasi lalu berkembang untuk mencapai tingkat penyebaran sehingga menjadi tantangan untuk diubah dikemudian hari (Maamari & Saheb, 2018). Lingkungan bisnis yang berubah –

ubah, maka organisasi harus mampu bertahan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, melalui pembentukan budaya organisasi (Matsuo, 2018; Xiong et al., 2021). Menurut Mgbere, (2009) dan Hofstede, (2011) Budaya organisasi dapat dimaknai sebagai seperangkat nilai, keyakinan dan cara untuk melakukan sesuatu pada sebuah organisasi. Budaya organisasi yang baik akan mampu memberikan dampak yang positif terhadap proses pengambilan keputusan (Altay, 2018). Budaya organisasi akan membentuk nilai dan norma pada pemilik, karyawan dan pelanggan perusahaan (Aboramadan, 2022; Aboramadan et al., 2020; Hofstede, 2011; Hogan & Coote, 2014). Budaya organisasi yang berorientasi pada kompetensi akan menghasilkan sumber daya organisasi yang memiliki kemampuan yang unggul dan berbeda dari pesaing (Freiling et al., 2008; Verlag & Freiling, 2004).

Tujuan Perusahaan membangun budaya organisasi yang kuat adalah untuk membangun kinerja organisasi yang kuat (Fuadah et al., 2022; A. Hakim, 2010; Lanke et al., 2022). Pelaku bisnis yang menginginkan kesuksesan dalam bisnisnya harus membangun budaya bisnis yang baik dan tepat. Pimpinan perusahaan dan seluruh karyawan yang memiliki nilai dan keyakinan yang sama dipercaya mampu menciptakan keberhasilan perusahaan. Budaya organisasi yang baik dapat tercerminkan dari pengimplementasian *market culture*, *clan culture* dan *adhocracy culture* (Arefin et al., 2020; Balaji et al., 2020; Gorzelany et al., 2021; Liao, 2018). *Market culture* merupakan bagian dari budaya perusahaan yang berfokus pada pengelolaan faktor eksternal yang berorientasi pada hasil dan budaya berbasiskan pelanggan (Fong & Kwok, 2009; Shamim et al., 2020). Semakin baik *market culture* yang dibangun oleh organisasi maka akan semakin kuat pula pencapaian kinerja perusahaan (Nderitu et al., 2021; Oh & Han, 2018; Zeb et al., 2021).

Clan culture merupakan bagian dari budaya organisasi yang berkaitan dengan budaya yang ada pada antar sumber daya manusia dalam organisasi seperti budaya berbagi pengetahuan antar individu, budaya kerjasama tim, loyalitas dan budaya keaktifan berpartisipasi (Chuang et al., 2012; Fong & Kwok, 2009; Huang & Hsu, 2009), Semakin baik pengimplementasian *Clan culture* maka akan semakin baik pula perkembangan sumber daya manusia pada perusahaan dan hal ini akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan (J. Cheng et al., 2021; H. Kim, 2014; W. Liu et al., 2021; Xie et al., 2020) Selain *market culture* dan *clan culture* bentuk pengeimplementasian *organizational culture* lainnya adalah *adhocracy culture* yaitu budaya organisasi yang bersifat dinamis dan kreatif (Khurosani, 2013; Njagi et al., 2020; Noone et al., 2022), dimana bentuk dari budaya *adhocracy* ini meningkatkan kemampuan untuk berinovasi dan berinisiatif menghasilkan produk yang memiliki value yang berbeda dengan pesaing sehingga menciptakan keunggulannya sendiri, kemampuan berani menanggung resiko serta kemampuan dalam mencari dan menciptakan produk dengan sumber daya baru (Ergün & Emre Tasgit, 2013; Hamzah et al., 2022; Misigo et al., 2019)

Budaya organisasi yang sukses akan mendorong organisasi untuk memiliki *Ambidextrous* dalam lingkungan yang dinamis (Gibson & Birkinshaw, 2004; Gong et al., 2021; Wang et al., 2021) Budaya organisasi akan menyebabkan *organizational ambidextrous* yang tinggi sehingga rentan menimbulkan rasa egosentrik yang tinggi pada organisasi (Fu et al., 2021; Kung et al., 2020; Stelzl et al., 2020), dimana organisasi merasa paling full power sehingga menyepelkan pesaing dan mengasumsikan pesaing tidak akan mampu mengalahkannya dalam persaingan bisnis (Campanella et al., 2016; Li et al., 2022). Inilah kelemahan dari konsep barat dalam

memaknai konsep budaya organisasi sehingga diperlukan pengembangan konseptual dengan melakukan integrasi *islamic value* pada konsep konvensional terkait budaya organisasi tersebut sehingga diharapkan dapat menjadi jawaban tepat untuk kelemahan dari konsep barat terkait pengembangan budaya organisasi.

Budaya Organisasi merupakan antesenden *ta'awun ambidexterity*, Budaya organisasi merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Isensee et al., 2020; Paais & Pattiruhu, 2020). Budaya organisasi diukur dari *market culture*, *clan culture* dan *adhocracy culture*. Semakin baik budaya organisasi dalam mengelola faktor eksternalnya khususnya yang berorientasi pada pelanggan, budaya berbagi dan berpartisipasi bagi sumber daya manusia perusahaan dan budaya berinovasi menciptakan produk yang bernilai baru maka akan semakin baik ketangkasan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dalam melakukan eksplorasi dan eksploitasi yang berasaskan pada nilai-nilai prinsip kebaikan seperti tolong menolong dalam kebaikan baik antar perusahaan dengan pelanggan ataupun Kerjasama dalam kebaikan antara perusahaan dengan pesaing. Hal ketiga budaya organisasi tersebut jika diimplementasikan dengan baik maka harapannya akan menciptakan peningkatan *ta'awun ambidexterity* yang kuat sehingga akan meningkatkan kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja perusahaan yang tinggi.

A. Research Gap

Tabel 1.1. Ikhtisar Reserach Gap

No	Research Gap	Temuan
1	Limitation	<ol style="list-style-type: none">1. Hanson et al., (2016) mengungkapkan bahwa budaya organisasi dapat mendorong organisasi menjadi egosentrik, mengabaikan keunggulan pesaing sehingga budaya organisasi tersebut malah menjadi liability bagi perusahaan dan menurut Joseph & Kibera, (2019) mengemukakan kekhawatiran tentang kekuatan budaya yang tidak seimbang dari berbagai jenis budaya dapat menjadi disfungsional, dengan hasil kinerja organisasi yang negatif.2. Jangka pendek organisasi yang hanya berfokus pada eksploitasi akan terlihat unggul namun organisasi akan terdorong untuk tidak peka terhadap perubahan pasar dalam jangka panjang, demikian juga organisasi yang lebih banyak berfokus pada ekplorasi akan merusak arus sumber daya organisasi dan pada akhirnya akan menyebabkan turunnya kinerja perusahaan dalam menghasilkan keuntungan financial (Birikinshaw dan Gibson, 2004; Yigit, 2013). Selanjutnya belum adanya literature yang mengkaji tentang bagaimana organisasi mengejar ambidexterity dan kondisi seperti apa yang harus menuntut perusahaan harus mengimplementasikan ambidexterity
2	Kontroversi Studi	<ol style="list-style-type: none">1. Aboramadan et al., (2020) <i>organizational culture</i> mampu secara positif mempengaruhi peningkatan kinerja, sedangkan Efrina, (2019); dan Maswani et al., (2019) menemukan bahwa <i>organizational culture</i> memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja. Namun studi Joseph & Kibera, (2019); Kirimanop et al., (2020) menemukan bahwa <i>organizational culture</i> memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja. Giri et al., (2016); Sari Girsang, (2019) menemukan bahwa <i>organizational culture</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja

2. Hung et al., (2022) menemukan bahwa *clan culture* memiliki pengaruh yang negative secara signifikan terhadap peningkatan kinerja. Joseph & Kibera, (2019a) menemukan bahwa *clan culture* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pemasaran. Wei et al., (2013); Xiong et al., (2021) menemukan bahwa *clan culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja.
 3. Hung et al., (2022) menemukan bahwa *market culture* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja. Christophersen et al., (2007) mengungkapkan bahwa *market culture* yang baik akan meningkatkan intuitive sense yang dimana hal tersebut akan meningkatkan superior performance. Zhao et al., (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *market culture* tidak memiliki hubungan dengan kinerja organisasi
 4. Hung et al., (2022a); G. K. Misigo, Were, et al., (2019); Wanjohi et al., (2022) menemukan bahwa *adhocracy culture* memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kinerja. Tansoo & Tuntrabundit, (2018) menemukan bahwa *adhocracy culture* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi
-

B. Fenomena Bisnis

Muhammadiyah merupakan organisasi kemasyarakatan dengan mendasarkan pada pedoman Al-qur'an dan Al-hadist sebagai idiologi utama dan budaya organisasi dalam menjalankan semua kegiatannya. Salah satu bidang dakwah persyarikatan Muhammadiyah yang paling menonjol adalah Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM). Muhammadiyah memiliki ratusan ribu amal usaha yang tersebar di seluruh nusantara Indonesia bahkan di luar negeri. Muhammadiyah menegaskan bahwa AUM harus

melekat pada system organisasi Muhamamdiyah bukan melekat pada individu atau ketokohan perorangan.

Meskipun AUM identik dengan manajemen dan bisnis namun Muhamamdiyah tidak menjadikan AUM sebagai alat kapitalisme guna meraup keuntungan pribadi atau organisasi, Muhamamdiyah menggunakan seluruh keuntungan yang dicapai oleh AUM untuk diputar kembali sehingga keuntungan tersebut dapat kembali dirasakan manfaatnya oleh masyarakat. Secara sederhananya keuntungan yang diperoleh oleh AUM akan digunakan kedalam 3 hal yakni operasional dakwah, investasi pengembangan AUM dan kesejahteraan sivitas yang berada pada AUM. Hal tersebut dilakukan sebagai bentuk bentuk pengejawantahan dari surah Al-Maun, dimana AUM sebagai sarana invetasi dakwah bagi Muhamamdiyah dengan mengutamakan keberpihakan pada kaum dhuafa dan terus meningkatkan kualitasnya melalui pengimplementasi teknologi, pelayanan dan penyediaan sarana dan prasarana.

Pendirian Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) sebagai wadah yang berguna dalam memfasilitasi dakwah Islam dan Amar Ma'ruf nahi Munkar yang didapatkan melalui bidang: (1) Bidang Dakwah; (2) Bidang Agama Islam; (3) Bidang pendidikan (Rusydi, 2016); (4) Bidang Kesehatan dan Kesejahteraan Masyarakat; (5) Bidang Politik Kenegaraan; (6) Bidang Ekonomi dan Keuangan (Hafni & Harventy, 2013; I. Ibrahim & Mintasrihardi, 2020)

Lembaga Muhammadiyah mengembangkan amal usaha Muhamamdiyah (AUM) sebagai bentuk implementasi dari doktrin Surat Al Hadid Ayat 20 yang mnejadi salah satu kunci kesuksesan dan keberhasilan lembaga Muhammadiyah dalam mendirikan Amal Usaha Muhammadiyah dan penyebarannya ada di seluruh pelosok tanah air Indonesia bahkan saat ini juga sedang merambah kepasar luar negeri.

Semangat berbuat amal salih yang telah membuat Amal Usaha Muhammadiyah Terus berkembang hingga saat ini. Muhammadiyah memandang pendirian Amal Usaha Muhammadiyah sebagai dua sisi mata uang yakni sebagai *hablum minallah*, ibadah kita, *taqarrub* kita bagus kepada Allah. Disisi lain sebagai *habluminannas*.

Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) merupakan media dakwah persyarikatan Muhammadiyah melalui penegakan dan menjunjung tinggi nilai – nilai islam yang kelak akan mewujudkan masyarakat yang islami. Didalam pengelolaan Amal Usaha Muhammadiyah, Pimpinan dan seluruh jajarannya yang terlibat dalam pengelolaan AUM diwajibkan untuk melaksanakan misi utama Muhammadiyah yakni menjadikan AUM sebagai sebaik – baiknya media dakwah (Tamin et al., 2020). Muhammadiyah memiliki kebijakan dalam pengelolaan AUM dimana status kepemilikan AUM adalah milik persyarikatan dan bukan milik individu, sehingga AUM harus dikelola sebagai amanat dari umat dan harus dilaksanakan dengan transparansi dan tanggungjawab sebaik-baiknya (Zulkarnaen et al., 2021).

AUM didirikan dengan tujuan memperjuangkan maksud dan tujuan dari pergerakan organisasi Muhammadiyah (Purba & Ponirin, 2013). Di dalam Anggaran Dasar Muhammadiyah Pasal 4, dikemukakan, amal dan kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, yaitu: Memperteguh iman, mengembirakan dan memperkuat ibadah serta mempertinggi akhlak; Memajukan pendidikan dan kebudayaan serta memperluas ilmu pengetahuan, teknologi dan penelitian menurut tuntunan Islam; Memperteguh dan mengembirakan tabligh; Mengembirakan dan membimbing masyarakat untuk membangun dan memelihara tempat ibadah dan wakaf; Meningkatkan harkat dan martabat kaum wanita menurut tuntunan Islam; Membina dan menggerakkan angkatan

muda sehingga menjadi manusia muslim yang berjasa bagi agama, nusa dan bangsa; Membimbing masyarakat untuk perbaikan kehidupan dan penghidupan ekonomi sesuai dengan ajaran Islam dalam rangka pembangunan manusia seutuhnya; Menggerakkan dan menghidup suburkan amal tolong menolong dalam kebajikan dan taqwa dalam bidang kesehatan, pengembangan masyarakat dan keluarga sejahtera; Menanamkan kesadaran agar tuntunan dan peraturan Islam diamalkan dalam masyarakat; Menumbuhkan dan meningkatkan kekeluargaan Muhammadiyah dan ukhuwah Islamiyah; Pemantapan kesatuan dan persatuan bangsa dan peran serta dalam pembangunan Nasional; Usaha-usaha sesuai dengan maksud dan tujuan Persyarikatan Muhammadiyah (Mamulati et al., 2016)

Meskipun pengembangan AUM berbasiskan Umat warga Muhammadiyah, Namun hal tersebut tidak selamanya bisa menjadi factor yang dapat terus menerus meningkatkan kinerja bisnis AUM. Data dalam tabel 1.2. menunjukkan volume penerimaan yang ada di jaringan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) yang mencerminkan tingkat kinerja bisnis AUM dari sudut pandang pendapatannya mengalami fluktuasi, artinya ditemukan fenomena permasalahan pada kinerja AUM yang masih mengalami fluktuasi kinerja bisnis sehingga mencerminkan peningkatan kinerja AUM yang belum konsisten, untuk detailnya dapat dilihat pada table 1.2 berikut ini.

Tabel 1.2.
Dana Liquid Muhammadiyah

No	Tahun	Penerimaan Outlet	Persentase	Naik/turun persentase
1.	2013	13,5 triliun rupiah	8,43	
2.	2014	15,7 triliun rupiah	9,80	16,30
3.	2015	16,3 triliun rupiah	10,17	3,82
4.	2016	17,1 triliun rupiah	10,67	4,91
5.	2017	17,6 triliun rupiah	10,99	2,92
6.	2018	18,5 triliun rupiah	11,55	5,91
7.	2019	20,4 triliun rupiah	12,73	10,27
8.	2020	20,5 triliun rupiah	12,80	0,49
9.	2021	20,6 triliun rupiah	12,86	0,49

Sumber: data sekunder dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah

Berdasarkan Tabel 1.2 terjadi fluktuasi kinerja AUM. AUM berada pada posisi mengalami penurunan kinerja bisnis. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa AUM memiliki kinerja bisnis yang mengalami penurunan, sehingga diperlukan solusi terbaik untuk mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerja bisnis AUM secara berkelanjutan. Solusi yang peneliti tawarkan dalam penelitian ini untuk menjawab permasalahan fenomena bisnis tersebut adalah melalui pengembangan dan pengimplementasian konsep ta'awun ambidexterity yaitu kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan spirit tolong menolong spirit tolong menolong dengan mengoptimalkan sumber daya serta kemampuan dalam mengeksplorasi potensi bisnis untuk berkembang dan kompetitif dengan berasaskan pada kemaslahatan sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnis.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yakni pada penjabaran riset gap dan fenomena bisnis pada Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM), maka rumusan masalah studi pada penelitian ini adalah *bagaimana membangun model pengembangan ta'awun ambidexterity berbasis organizational learning menuju peningkatan business performance*, kemudian pertanyaan yang muncul adalah;

1. Bagaimana *organizational culture (market culture, clan culture, adhocracy culture)* mampu mendorong peningkatan *ta'awun exploration*?
2. Bagaimana *organizational culture (market culture, clan culture, adhocracy culture)* mampu mendorong peningkatan *ta'awun exploitation*?
3. Bagaimana *ta'awun ambidexterity* mampu mendorong peningkatan *business performance*?

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi sebuah model konseptual baru yang dapat mengisi keterbatasan study terdahulu dan kesenjangan penelitian antara peran Budaya organisasi dengan Kinerja bisnis yang berpusat pada konsep *ta'awun ambidexterity*. Konsep *ta'awun ambidexterity* diharapkan dapat memicu peningkatan kinerja bisnis.

1.4. Manfaat Penelitian

1. Teori

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat dalam pengembangan manajemen pemasaran khususnya teori *organizational learning* yakni *ta'awun exploration*, dan *ta'awun exploitation* berbasiskan pada *organizational culture* sehingga dapat mewujudkan *business performance*.

2. Praktis

Riset ini diharapkan mampu memberikan manfaat pada perkembangan industri Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) se-Jawa Timur sebagai bagian referensi dalam melakukan pengambilan keputusan yakni kaitannya dengan *ta'awun ambidexterity* berbasiskan pada *organizational culture* sehingga dapat mewujudkan *business performance* Amal Usaha Muhammadiyah se-Jawa Timur.

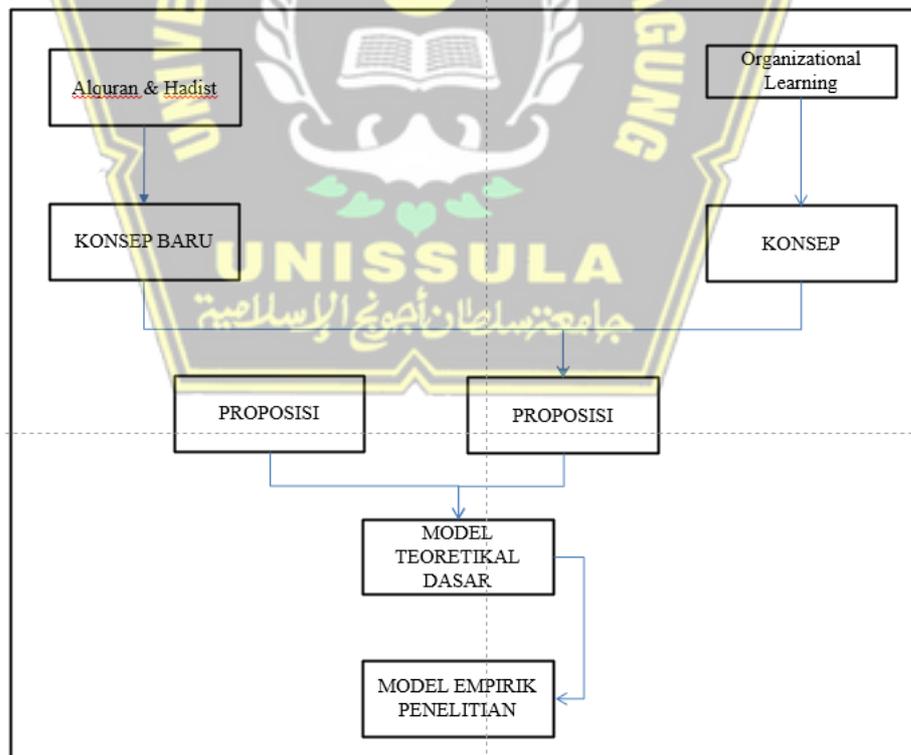


BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini menguraikan indikator – indikator mengenai *organizational culture* dan *organizational learning theory*. Melalui turunan dari kedua teori tersebut terbentuklah konsep yang akan membentuk proposisi. Proposisi tersebut kemudian dikaitkan dengan dinamika internal dan eksternal sehingga terbentuklah model teoritikal dasar untuk penelitian ini. Berdasarkan *research gap* dan fenomena *gap* terciptalah model empirik penelitian yang secara alur dapat disajikan pada gambar 2.1. berikut ini;

Gambar 2.1.
Alur Kajian Pustaka



2.1. Organizational Learning Theory

Pengembangan *organizational learning Theory* (OLT) pertama kali dicetuskan oleh Argyris & Schon, (1978), kemudian dikembangkan oleh Fiol & Lyles, (1985); Peter Senge, (1990). Lingkup dari *organizational learning Theory* (OLT) adalah mengkaji tentang organisasi yang terus menerus mengembangkan kapasitasnya agar mampu menjadi organisasi yang menciptakan hasil sesuai dengan apa yang mereka inginkan, dimana sumber daya manusianya mampu menciptakan pemikiran baru dan berkembang secara bebas (Basten et al., 2015). Organisasi pembelajaran akan menjadi elemen sentral yang mampu mewakili esensi keunggulan bersaing bagi organisasi (Real et al., 2014) namun hingga saat ini masih banyak ditemukan pengimplementasian *organizational learning* dikarenakan sifat dari *Organizational learning* yang masih sebatas konseptual (Basten & Haamann, 2018; Garvin et al., 2008; Taylor et al., 2010) dan ketersediaan panduan praktis yang terbatas (Wu & Chen, 2014).

Organizational learning merupakan proses yang diimplementasikan perusahaan untuk memodifikasi model mental, aturan, dan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan dan memperkuat kinerja perusahaan (Basten & Haamann, 2018; Chiva et al., 2014). *Organizational learning* memiliki peranan penting bagi perusahaan untuk beraktifitas pada lingkungan bisnis yang cepat mengalami perubahan, sehingga perusahaan akan mampu merespon lebih cepat dibandingkan pesaing pasar pada setiap perubahan lingkungan pasar sasaran tersebut (Garvin et al., 2008). *Organizational learning* akan mendorong perusahaan menjadi mampu mengembangkan pengetahuan baru bagi perusahaan (H. Cheng et al., 2014; Chiva et al., 2014), dan kemampuan tersebut sangat bermanfaat untuk menghadapi kompleksitas perubahan dinamis pada lingkungan bisnis (H. Cheng et al., 2014).

Organizational learning yang baik akan mampu menciptakan *organizational ambidexterity* dan *individual ambidextrous* pada sumber daya manusia yang berada dalam lingkup perusahaan (Giovannetti et al., 2020). *Ambidexterity* merupakan gambaran kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan yang kompleksitas bersama dengan upaya pencapaian tujuan perusahaan ((Gibson & Birkinshaw, 2004; Giovannetti et al., 2020; Lavie, Stettner, et al., 2010; Lubatkin et al., 2016). Organisasi pembelajaran akan menciptakan *Ambidexterity* dan hal tersebut akan sangat bermanfaat terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Vieira et al., 2019; R. Yu et al., 2014).

2.1.1. Organizational Ambidexterity

Organizational Ambidexterity mencerminkan kemampuan organisasi untuk melakukan dua hal dalam waktu yang sama misalkan mengejar efisiensi dan fleksibilitas dalam waktu bersamaan (Gibson & Birkinshaw, 2004). *Organizational Ambidexterity* merupakan ketangkasan luar biasa yang dimiliki oleh perusahaan yang berakar pada kemampuan *salespeople* untuk mengelola seluruh tuntutan kerjanya, sehingga untuk memahami *ambidexterity* organisasi maka diperlukan proses pemahaman ditingkat individu *salespeople* (Agnihotri et al., 2017). Perilaku *ambidextrous* pada *sales people* dapat menambahkan lebih banyak pendapatan bisnis bagi perusahaan (Jasmand et al., 2012; van der Borgh & Schepers, 2014a).

Setiap organisasi pasti akan mempelajari *ambidexterity* baik dalam lingkup organisasi secara keseluruhan (Günsel et al., 2018; Heracleous & Wirtz, 2014) maupun di tingkat unit bisnis (Gibson & Birkinshaw, 2004). *Ambidexterity* merupakan hasil studi dari pembelajaran organisasi (Vera & Crossan, 2004). Kegiatan *ambidexterity* pada organisasi tercipta dari kegiatan eksploitasi dan eksplorasi karyawan organisasi.

Dalam sudut pandang bisnis, ambidexterity organisasi akan ditunjukkan dalam kemampuan organisasi untuk membangun dan menciptakan *individual/salesperson ambidexterity* (Aman & Azam, 2019), *product ambidexterity* (van der Borgh, Jong & Nijssen, 2015), dan *structural ambidexterity* (*contextual ambidexterity, sequential ambidexterity, realised ambidexterity*) (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek, 2009; Aman & Azam, 2019). *Ambidexterity* organisasi yang tinggi akan mendorong *salespeople* yang dengan tangkas mampu memberikan banyak aliran pendapatan kepada organisasi dan meningkatkan kepuasan pelanggan tanpa harus menimbulkan biaya tambahan dari interaksi tersebut (Borgh, Jong, & Nijssen, 2015; Jasmand, Blazevic, & de Ruyter, 2012; Aman & Azam, 2019). Organisasi juga akan mampu menghasilkan produk yang memiliki nilai kehandalan bagi konsumen, *service sales* yang unggul dan terbentuknya *luxury sales team ambidexterity* (Mielet, 2021).

Perilaku *ambidexterity* akan mendorong organisasi untuk berorientasi pada hasil layanan yang unggul dan memberikan *value* kepada pelanggan (Kao & Chen, 2016; Aman & Azam, 2019). Strategi penjualan produk yang *ambidextrous* akan mampu menghasilkan keunggulan dan memberikan dampak keuntungan yang besar bagi perusahaan (van der Borgh dan Schepers, 2014; van der Borgh, Jong & Nijssen, 2015). Organisasi yang mampu mengkombinasikan atau menggabungkan aktifitas layanan dan penjualan secara bersamaan akan mampu menciptakan nilai kehandalan sehingga akan menghasilkan kepuasan pelanggan dan kinerja penjualan yang meningkat (Jasmand, Blazevic dan De Ruyter (2012). Perusahaan yang akan meluncurkan produknya kepasar untuk menjangkau konsumen, wajib mengalokasikan sumber dayanya seperti layanan dukungan kepada pelanggan, layanan pemeliharaan produk, perbaikan dan pengembangan produk. Perusahaan harus mampu memuaskan pelanggan melalui

produk yang diluncurkannya tersebut, dengan terciptanya kepuasan pelanggan maka perusahaan akan mampu kompetitif dan inovatif untuk terus menciptakan produk yang memberikan nilai kepuasan bagi pelanggan (Schreuders, Legesse dan Maxwell, 2012; Yigit, 2013).

Inti dari *ambidexterity* adalah kemampuan mengeksplorasi dan mengeksploitasi (Aman et al., 2021; Imran et al., 2018; Kauppila et al., 2010). Makna eksploitasi dari sebuah *ambidexterity* adalah perluasan dan penyempurnaan dari sebuah kompetensi seperti menciptakan efisiensi, hasil yang memiliki nilai kehandalan, sedangkan eksplorasi merupakan eksperimentasi dari alternative baru untuk menciptakan fleksibilitas dan kreatifitas untuk jangka panjang (Simsek, 2009; van der Borgh & Schepers, 2014a). *Ambidexterity* telah dipandang sebagai yang memotivasi serangkaian perilaku layanan pelanggan dan serangkaian perilaku *cross/up-selling* (Jasmand et al., 2012; Patterson et al., 2014; Sarkees et al., 2010; van der Borgh & Schepers, 2014b; T. Yu et al., 2012).

Tabel 2.1. *Ambidexterity* dan dimensi pengukurannya

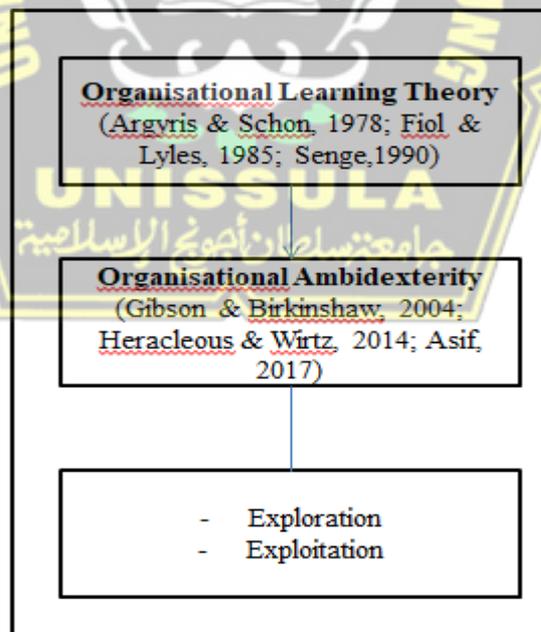
No	Sumber	Exploration	Exploitation
1	Hafkesbrink et al., 2012	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Identification/assimilation of knowledge</i> • <i>Outside-in collaboration capability</i> • <i>Dynamic Capability</i> • <i>Inventive capability</i> • <i>Effectiveness</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Transfer Knowledge</i> • <i>Inside-out collaboration capability</i> • <i>Routinization</i> • <i>Replication capability</i> • <i>Efficiency</i>
2	March (1991) Yigit (2013)	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi • Fleksibilitas • adaptive • Pencarian pasar baru • Kemampuan eksperimen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existing market</i> • <i>Existing knowledge</i> • <i>Existing skill</i> • <i>efficiency</i>
3	Claus et al (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan produk atau layanan yang inovatif 	<ul style="list-style-type: none"> • Penguatan kompetensi • Penguatan kehandalan produk atau layanan • Penyempurnaan inovasi

		<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan cara kreatif untuk memuaskan pelanggan • Agresif dalam mencari segmen pasar baru • Aktif menargetkan pelanggan baru 	<ul style="list-style-type: none"> • Penyempurnaan kualitas produk atau layanan
4	Hunke (2021)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Drive innovation</i> • <i>Agile</i> • <i>Creative</i> • <i>Visionary</i> • <i>Focus on the long term</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Optimize core business</i> • <i>Efficiency</i> • <i>Authoritarian</i> • <i>Focus on the short term</i>
5	Galan et al (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Radical innovation</i> • <i>Innovation and flexibility</i> • <i>Creativity</i> • <i>Proactiveness</i> • <i>Developing new sources</i> • <i>Distant search for new capability</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluationary innovation</i> • <i>Efficiency</i> • <i>Reactiveness</i> • <i>Local search (existing technological capability)</i>

Selanjutnya diintegrasikan seperti yang ditampilkan pada gambar 2.2 berikut

ini;

Gambar 2.2. Ambidexterity dan dimensinya.



Sumber: Integrasi dari (Ajayi et al., 2017; Bonesso et al., 2014; Caniëls et al., 2017)

2.2. *Ta'awun*

Islam adalah agama rahmatan lil'alam, agama yang membawa kebaikan kepada seluruh alam semesta (Hudzairi, 2018). Islam mengajarkan tentang kerjasama dalam kebaikan. Islam juga menekankan untuk selalu menjaga hubungan baik terhadap sesama manusia. Sebagaimana Firman Allah Ta'ala: "*dan tolong menolonglah kamu dalam (menegerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran*" (Q.S. Al-Maaidah: 2). Dalam hadits Rasulullah SAW juga bersabda, "*Allah senantiasa menolong hambanya sepanjang ia menolong saudaranya*".

Ta'awun dapat dimaknai sebagai bentuk kerja sama yang memiliki manfaat untuk meningkatkan nilai aset yang dimiliki secara bersama – sama. Kerjasama yang dilakukan dapat dalam bentuk kontribusi dana, *skill, property, intangible asset*, kepercayaan ataupun aset lainnya yang dapat bernilai uang (Afandi, 2022; Amalia & Puspita, 2018; Bawono et al., 2016; Mardiyah et al., 2020).

Dalam sudut pandang islam berbagai jenis sumber daya yang ada di bumi adalah titipan dari Allah SWT yang diberikan kepada manusia, sehingga akan di tuntutan pertanggungjawabannya di akhirat kelak. Islam mempersepsikan kekuatan penggerak ekonomi islam yang paling utama adalah kerja sama, tidak bersifat *Individualis* sebab menurut islam kepemilikan pribadi dibatasi oleh kepentingan masyarakat, sehingga islam melarang sebuah aktifitas ekonomi yang memberikan dampak kehancuran bagi masyarakat luas (Hudzairi, 2018).

Kekayaan yang dimiliki oleh pengusaha muslim wajib memiliki kemanfaatan atas kesejahteraan social bagi masyarakat luas. Salah satu prinsip syariah dalam ekonomi adalah prinsip *Ta'awun* yakni prinsip kerjasama atau tolong menolong dalam

kebaikan (Abdussalam, 2014; Aun et al., 2018). Konsep *Ta'awun* menggambarkan berkolaborasinya setiap individu sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya masing masing dalam bentuk kerjasama dan atau tolong menolong untuk mewujudkan apa yang ingin dicapai bersama sama dalam kebaikan, sehingga terbangun kemanfaatan bagi kemasyarakatan, system social dan transfer knowledge atau pengalaman yang bermanfaat untuk kepentingan bersama (Afandi, 2022; Muhibbin & Arangga, 2019)

Ta'awun merupakan salah satu bagian dari *Islamic value* (Al-Aidaros et al., 2013; Ishak et al., 2013; Wahab & Masron, 2020). Terdapat empat point penting dalam konsep *Ta'awun* dalam Islam yakni niatnya karena Allah SWT, Untuk pengabdian diri/ketakwaan kepada Allah SWT, untuk mendapatkan keridhoan dari Allah SWT dan untuk membantu pada hal hal yang dapat membawa kebaikan (Mazlan & Khairuldin, 2018). Untuk detail penjelasan terkait keempat poin penting dari konsep *Ta'awun* dalam islam tersebut dapat dilihat pada table berikut ini;

Tabel 2.2. Konsep *Ta'awun* dalam Islam

No	Konsep <i>Ta'awun</i>	Penjelasan
1	Niatnya karena Allah SWT	Setiap aktifitas yang dilakukan harus dimulai dengan niat, umat Islam meniatkan seluruh aktifitasnya semata mata karena Allah SWT, niat menolong karena Allah.
2	Ketakwaan kepada Allah SWT	Berperilaku baik merupakan salah satu bentuk ketakwaan umat muslim kepada Allah SWT. Melalui sifat takwa umat muslim akan mampu menghindari segala keburukan duniawi, sebab ketakwaan adalah benteng diri untuk menahan diri dalam melakukan hal hal yang dapat mendatangkan dosa.
3	Mendapatkan keridhoan dari Allah SWT	Segala sesuatu yang dilakukan umat muslim di kehidupan ini semata mata hanya untuk mendapatkan keridhoan Allah SWT. Dengan mencapai keridhoan Allah SWT maka akan diperoleh ketenangan dan kesejahteraan hidup bagi umat muslim

4	Membantu pada hal hal yang dapat membawa kebaikan	Membantu orang lain dalam kebaikan merupakan konsep utama dari <i>Ta'awun</i> . Dengan melakukan kebaikan kepada orang lain maka akan mendatangkan kebaikan lainnya kepada diri sendiri. Islam mengajarkan kepada umat muslim untuk mampu memberikan manfaat positif bagi orang lain.
---	---	---

Sumber : (Mazlan & Khairuldin, 2018)

Selanjutnya diintegrasikan yang digunakan dalam penelitian ini seperti yang ditampilkan pada gambar berikut ini;

Gambar 2.3 Ta'awun dan dimensinya.



Sumber: (Rafiki & Wahab, 2014; Rehan et al., 2019; Wahab & Masron, 2020).

2.3. Business Performance

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab, dalam upaya untuk mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika (Ghifary, 2017). Kinerja bisnis merupakan akumulasi dari hasil aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan itu sendiri (Prasetyo, 2013). Nurchayati (2020) menyatakan kinerja bisnis sebagai hasil dari tujuan-tujuan organisasi yang dicapai melalui efektifitas strategi dan teknik. (Schneider & Chesky, 2011) menyatakan produktifitas dan efisiensi sebuah organisasi diperoleh dengan cara memuaskan

karyawan dan menjadi sensitif terhadap baik kebutuhan psikologis maupun sosio-emosional dengan cara yang menyeluruh.

Kinerja bisnis mencerminkan berhasil atau tidaknya perusahaan dalam melaksanakan aktifitas bisnisnya (Chung, 2012; Janka & Guenther, 2018; Ur Rehman et al., 2019) menjelaskan tentang kinerja bisnis seperti tingkat keuntungan, Pertumbuhan Asset, kualitas produk, kualitas layanan, customer maintain rate, Produk Baru yang berhasil di pasar dan return of invesment. Kinerja bisnis memainkan peranan penting dalam keberlangsungan perusahaan (Rehman et al., 2021; Younis Abu-Jarad et al., 2010). Kinerja bisnis merupakan kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja pemasaran dan finansial ((Al-Matari et al., 2014; Rouf, 2012; Yang et al., 2011), kemampuan perusahaan terkait menciptakan kinerja produk baru yang bertambah (Tzokas et al., 2015), kemampuan mencapai multidimensi dari lingkup bisnis (Sohn et al., 2007)

Menurut Qamari et al., 2020) : 1).Perusahaan yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen sumberdaya manusia (SDM) yang ada seperti tingginya tingkat produktivitas, tingkat kreatifitas dan keinovatifan SDM dalam organisasi dimana ia berada (Prasetyo, 2013; Riviezzo & Garofano, 2018). 2). Organisasi yang berkinerja baik, akan tercermin dari baiknya tingkat kinerja manajemen operasi produksi seperti tingginya tingkat efisiensi proses bisnis internal, tingginya mutu produk dan mutu pelayanan yang menyertai produk yang dihasilkan, tingginya tingkat kecepatan proses, tingginya tingkat akurasi proses dan sebagainya (Gallego-Álvarez et al., 2010; Lin et al., 2009). 3). Organisasi yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen pemasaran seperti tingginya volume penjualan, tingginya *market share*, serta tingginya profitabilitas pemasaran. 4).

Perusahaan yang berkinerja baik akan nampak pada tingginya kinerja manajemen keuangan seperti ketersediaan dana, penggunaan dana yang efisien dan efektif yang nampak dalam berbagai resiko keuangan seperti terdapat dalam berbagai ratio keuangan antara lain rasio-rasio : likuiditas, aktivitas solvabilitas dan profitabilitas (Kapopoulos & Lazaretou, 2007).

Kinerja bisnis yang tinggi atau rendah dapat dilihat dari kemampuan financial dan non financial (Al-Matari et al., 2014; Rouf, 2012). Pada penelitian ini pengertian kinerja bisnis adalah hasil kegiatan bisnis yang dipersepsikan pemilik atau pimpinan perusahaan tentang pertumbuhan laba, Pertumbuhan Asset, hubungan konsumen dan kemaslahatan (Mulyana & Wasitowati, 2021). Variabel dan indikator business performance disajikan pada tabel berikut ini;

Tabel 2.3. Business Performance dan dimensi pengukurannya

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	Kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan Pemasaran • Pengembangan Produk • Pemilihan Lokasi • Perbaikan Nama Perusahaan • Kinerja Penjualan. 	(Sohn et al., 2007)
2	Kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Peningkatan nilai asset • Peningkatan ROI • Peningkatan ROA • Peningkatan laba • Kepuasan shareholder • Peningkatan nilai bisnis. 	(Yamin et al., 1999)
3	Kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan Asset • pertumbuhan market share. • Return on Sales (ROS) • Return on Asset (ROA). 	(Yang et al., 2011)
4	Kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Produk baru sudah sesuai tujuan • Produk baru menguntungkan • Produk baru berhasil dibanding pesaing • Kepuasan pelanggan • Nilai pelanggan • Terpenuhi kebutuhan pelanggan • Mempertahankan pelanggan 	(Tzokas et al., 2015)

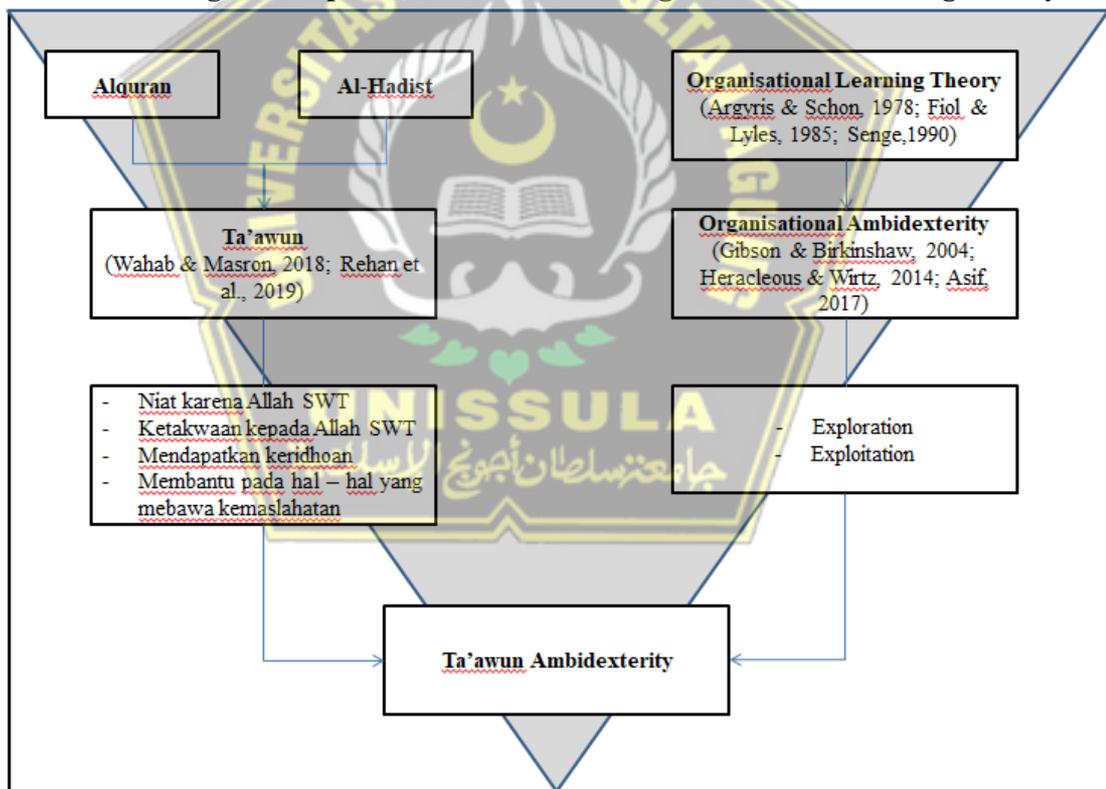
5	Kinerja bisnis	<ul style="list-style-type: none"> • Return on Investment (ROI) • Return on <i>Sales</i> (ROS) • Return on Asset (ROA) • Pertumbuhan Asset • Pertumbuhan pangsa pasar • Pertumbuhan laba 	(Nuryakin & Maryati, 2020)
---	----------------	--	----------------------------

Sumber: Mulyana (2021)

2.4. Model Teoritikal Dasar

Berdasarkan kajian tentang *organizational culture* dan *organizational learning theory* yang selanjutnya diintegrasikan seperti yang ditampilkan pada gambar berikut ini;

Gambar 2.4.
Integrasi Al-quran, Al-Hadist dan Organisasional Learning Theory



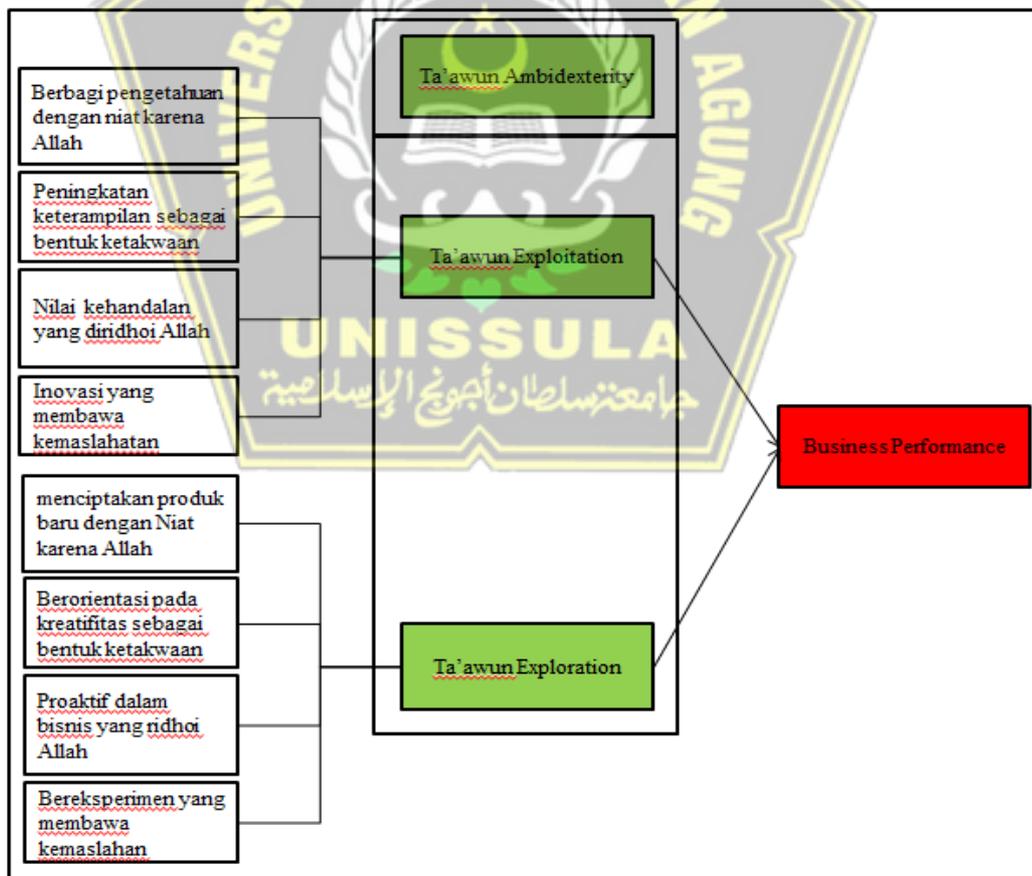
Sumber: integrasi dari Vargo & Lusch (2008); Elamin & Tlais (2015) dan Birkinshaw & Gupta (2013).

Ta'awun Ambidexterity memiliki keterkaitan dalam peningkatan kinerja bisnis. Pelaku bisnis yang memiliki kemampuan *ta'awun ambidexterity*, akan menjalankan bisnisnya dengan ketangkasan yang luar biasa dalam mengeksplorasi dan

mengeksploitasi aktifitas bisnisnya serta kemampuan yang unggul dalam membangun relasional berasaskan pada perilaku tolong menolong yang mendatang kebaikan pada seluruh pihak yang terlibat dalam lingkungan bisnis tersebut sehingga dengan terbangunnya relasional yang baik, serta kemampuan perusahaan dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi bisnisnya akan mampu memanfaatkan peluang bisnis yang memberikan nilai baru sehingga akan meningkatkan kinerja bisnisnya.

Berdasarkan integrasi integrasi Al-Quran, Al-Hadist dan *organisational learning theory* menghasilkan novelty *ta'awun ambidexterity*, maka proposisi satu tentang novelty *ta'awun ambidexterity* tersaji Gambar 25.

Gambar 2.5. Proposisi *Ta'awun Ambidexterity*



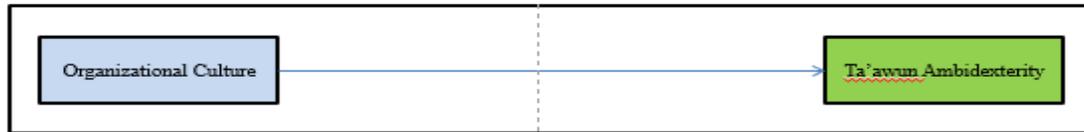
Proposisi 1 : *Ta'awun Ambidexterity*

Ta'awun Ambidexterity adalah kemampuan organisasi mengimplementasikan spirit tolong menolong dalam mengoptimalkan sumber daya dan proses dalam bisnis serta mengeksplorasi peluang baru untuk mengembangkan bisnis yang unggul dan kompetitif berdasarkan pada kemaslahatan sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnis.

Budaya perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja organisasi (Al-Bahussin & Elgaraihy, 2013; Gorondutse & Hilman, 2019; Mgbere, 2009). Budaya organisasi yang terintegrasi dengan baik dan berlandaskan pada nilai dan keyakinan yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Agbejule, 2011; R. Fauzi, 2017; Galbreath, 2010). Budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan bagi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kinerja ekonomi organisasi (Altay, 2018; Behery & Paton, 2008).

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi perpaduan nilai dan keyakinan serta norma yang dapat diterima oleh karyawan sehingga memudahkan mereka untuk memecahkan permasalahan perusahaan (Agbejule, 2011). Budaya organisasi juga akan memberikan dampak positif terhadap kemampuan karyawan untuk tangkas dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi seluruh peluang bisnis sehingga mampu menciptakan produk dan layanan baru yang bernilai tambah. Kemampuan membangun hubungan yang berkualitas melalui perilaku tolong menolong dan kerjasama dalam kebaikan sesuai nilai-nilai Islam akan membantu perusahaan untuk menciptakan produk dan layanan yang unggul sesuai nilai pelanggan sehingga akan berkontribusi dalam peningkatan kinerja bisnis (Tzokas et al., 2015). Berdasarkan uraian tersebut dapat disusun proposisi 2 tentang *organizational culture dan ta'awun ambidexterity* yang tersaji Gambar 2.6 berikut ini;

Gambar 2.6. Proposisi 2 *Organizational culture*



Proposisi 2 :

Organizational culture adalah kumpulan nilai, keyakinan dan wawasan bersama yang dimiliki oleh sumber daya perusahaan yang berfungsi untuk mendukung keberlangsungan hidup bisnis. Semakin baik budaya organisasi yang diimplementasikan perusahaan maka akan berpotensi meningkatkan Ta'awun Ambidexterity

Model teoritikal dasar *Ta'awun Ambidexterity* dapat dilihat pada gambar 2.8 berikut ini;

Gambar 2.7. Model Teoretikal Dasar *Ta'awun Ambidexterity*



Implementasi budaya organisasi yang baik seperti pengimplementasian *market culture* yang akan mendorong organisasi menjadi berfokus pada hasil yang akan dicapai dengan berasaskan pada pelanggan, kemudian *clan culture* yang dapat mendorong organisasi memiliki budaya yang berorientasi pada keaktifan SDm perusahaan untuk berpartisipasi dan pengimplementasian *adhocracy culture* akan mendorong organisasi untuk berinisiatif menghasilkan produk dengan value yang berbeda melalui inovasi inovasi yang kreatif. Pengimplementasian budaya organisasi tersebut akan mampu meningkatkan perilaku yang tangkas dalam membangun relasional berbasiskan spirit tolong menolong dalam kebaikan. Budaya organisasi yang sukses akan mendorong organisasi untuk memiliki Ambidextrous dalam lingkungan

yang dinamis (Gibson & Birkinshaw, 2004; Gong et al., 2021; Wang et al., 2021). Meningkatnya perilaku Ambidextrous dalam membangun relasional berbasis spirit tolong menolong dalam kebaikan akan memberikan manfaat positif terhadap peningkatan kinerja bisnis.

2.5. Model Empirik Penelitian

2.5.1. Organisational Culture

Terdapat banyak perbedaan definisi budaya dari para ahli, namun ada pula hal secara umum mereka sepakati yakni mengenai nilai dan keyakinan yang dimanifestasikan kedalam praktek dan perilaku oleh anggota organisasi (Hofstede, 2011). Budaya masyarakat memiliki peranan dalam mempengaruhi budaya organisasi (Hofstede, 2011). Budaya organisasi merupakan batas bagi karyawan dan manajerial/pemilik organisasi untuk mengontrol dan membatasi perilaku mereka. Keberhasilan manajer dalam perusahaan diukur dari kemampuan mereka menyesuaikan perilaku mereka agar sesuai dengan budaya organisasi dan menjadi penentu kepuasan dan produktifitas mereka (Beneke et al. 2012; (Baharun, 2016; Beneke et al., 2012).

Budaya perusahaan memiliki hubungan yang erat dengan kinerja organisasi (Al-Bahussin & Elgaraihy, 2013; Gorondutse & Hilman, 2019; L. Hakim et al., 2016; Mgbere, 2009). Budaya organisasi yang terintegrasi dengan baik dan berlandaskan pada nilai dan keyakinan yang kuat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan (Agbejule, 2011; A. Fauzi et al., 2017; Galbreath, 2010; Melo, 2012). Budaya organisasi yang baik juga dapat meningkatkan kepuasan bagi sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kinerja ekonomi organisasi (Altay, 2018; Behery & Paton, 2008).

Budaya organisasi yang baik dapat menjadi perpaduan nilai dan keyakinan serta norma yang dapat diterima oleh karyawan sehingga memudahkan mereka untuk memecahkan permasalahan perusahaan (Agbejule, 2011). Budaya organisasi merupakan sumber daya yang tidak ternilai dalam memecahkan permasalahan perusahaan, penciptaan keunggulan yang kompetitif serta strategi bisnis yang bersaing unggul (Gorondutse & Hilman, 2019). Budaya perusahaan yang sehat akan mendukung meningkatnya kemampuan berinovasi, birokratis yang sehat, memotivasi tindakan yang positif pada lingkungan perusahaan, serta mendorong sikap dan perilaku positif pada karyawan (Ahmad et al., 2011).

Menurut Yarbrough et al. (2010) budaya perusahaan yang sehat akan mampu membuat karyawan memiliki kinerja yang tinggi dan sebaliknya budaya perusahaan yang tidak baik akan menyebabkan ketidakefektifan perusahaan dalam menjalankan aktifitasnya (Ali et al., 2018). Dalam teori nilai bersaing mengasumsikan bahwa kompleksitas yang dihadapi perusahaan akan melahirkan budaya perusahaan yang berbeda (Joseph & Kibera, 2019b). Sangat penting bagi perusahaan untuk mengimplementasi budaya organisasi yang tepat seperti pengimplementasian *Market culture*, *Clan culture* dan *Adhocracy culture* pada bisnisnya sebagai cerminan budaya bisnis yang baik (Ajayi et al., 2017).

A. Market culture

Budaya perusahaan memiliki keterkaitan yang erat dengan pemasaran (Fathoni & Rodoni, 2018). Penelitian yang pernah dilakukan mencoba mengkaji budaya sebagai focus risetnya, khususnya tentang budaya konsumen (Acar & Acar, 2014; Isabel Antunes et al., 2013) dan budaya organisasi (Berson et al., 2008; Slater et al., 2010). Budaya konsumen akan menjadi salah satu factor yang

dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menjalankan aktifitas strategi bisnisnya, sehingga budaya konsumen akan mampu mempengaruhi perusahaan dalam mengambil keputusan terkait penentuan strategi pemasaran bisnisnya (Fathoni & Rodoni, 2018). Disisi lain budaya perusahaan juga dinilai sebagai sesuatu yang memiliki hubungan erat dengan perilaku dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menemukan bahwa budaya perusahaan akan menjadi sebuah *value* bagi mereka dalam menjalankan aktifitas bisnis perusahaan (Kamarulzaman & Madun, 2013).

Menurut Fathoni & Rodoni, (2018), *market culture* , merupakan budaya perusahaan yang bercirikan sebagai perusahaan dalam dalam melaksanakan aktifitas bisnisnya selalu berorientasi pada hasil. Perusahaan selalu selalu diposisikan sebagai pesaing yang unggul dan kuat, yang berfokus pada pencapaian target perusahaan dan memenangkan persaingan pasar (Mohamed Alkindi & Chandler, 2018). *Market culture* akan mendorong perusahaan untuk berorientasi pada prinsip kompetisi untuk mencapai produktifitas, keunggulan pasar serta keunggulan bersaing (Azeem et al., 2021; Mete, 2017).

Market culture berbeda dengan berbagai budaya yang ada dalam perusahaan (Gallagher et al., 2008). Budaya pasar berada pada lingkup sejauh mana perusahaan mengeksplorasi seluruh sumber dayanya untuk memahami pasar sasarnya, sehingga perusahaan akan menciptakan sebuah *value* sesuai dengan karakteristik pelanggan pada pasar sasaran tersebut (H. Kim, 2014) dan memperkuat keyakinan perusahaan bahwa tujuan utama dalam berbisnis adalah menciptakan nilai pelanggan yang yang unggul dan menguntungkan kedua belah pihak yakni produsen dan konsumen (Lunenburg, 2011).

Perusahaan yang mampu mengintegrasikan dan menyelaraskan budaya organisasi dengan lingkungan eksternal dalam hal ini lingkungan pasar akan memberikan manfaat terciptanya budaya organisasi yang unggul dalam jangka panjang (Bayighomog Likoum et al., 2018). Perusahaan yang memiliki *market culture* yang kuat akan bercirikan sebagai perusahaan dengan sumber daya manusia yang memiliki keyakinan yang tinggi, nilai dan sumsi yang di setiap pengambilan keputusan yang orientasinya bersumber atau berawal dari pelanggan dan berakhir pada pelanggan (de Silva et al., 2022; Pinto Da Silva1 et al., 2018). *Market culture* akan mendorong organisasi untuk berkeyakinan bahwa seluruh sumber daya organisasi harus menciptakan nilai superior bagi pelanggan. Konsep *market culture* tidak sekedar berfokus pada pelanggan namun lebih luas dari hal tersebut. Perlu dipahami bersama bahwa berfokus kepada pelanggan merupakan manifestasi dari budaya pasar yang kuat (Villar-Rubio & Huete-Morales, 2017).

Indicator yang digunakan dalam mengukur budaya pasar adalah sebagai berikut;

Tabel 2.4. Market culture dan Indikator

No	Peneliti	Indikator
1	Fathoni & Rodoni, (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetitif dalam berbisnis 2. Focus pada efektifitas mengalahkan pesaing 3. Focus pada pencapaian target perusahaan 4. Focus pada peningkatan produktifitas
2	Gallagher et al., (2008)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creation of superior customer value, Profitably 2. Costumer Insight 3. Competitor Awareness 4. Collaborative Value Network
3	Ha et al., (2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penciptaan nilai pelanggan yang unggul dan menguntungkan 2. Memahami wawasan pelanggan

4	Koay et al., (2022)	<ul style="list-style-type: none"> 3. Kesadaran terhadap competitor pasar 4. Budaya Kolaborasi 1. Menekankan pada transaksi bisnis dengan pihak eksternal 2. Berperan sebagai penggerak bisnis 3. Meningkatkan pangsa pasar 4. Optimalisasi profitabilitas
---	---------------------	--

Berdasarkan pemaparan mengenai *Market culture* yang dikaitkan dalam *Ta'awun Ambidexterity*, dapat dilihat ikhtisar hasil penelitian terdahulu sebagai berikut; penelitian yang dilakukan oleh (López-Zapata & Ramírez-Gómez, 2021) menemukan bahwa *market culture* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Ambidexterity*, dimana budaya pasar akan mendorong pelaku bisnis untuk mendapatkan informasi pasar lebih baik dibandingkan pesaing sehingga mendorong pelaku usaha untuk memiliki ketangkasan yang luar biasa dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi pasar. (Büschgens & Bausch, 2012; López-Zapata & Ramírez-Gómez, 2021) menemukan bahwa *market culture* bermanfaat untuk meningkatkan *ambidextrous* pelaku usaha untuk memenangkan persaingan pasar melalui ketangkasan luar biasa dalam menciptakan inovasi produk baru dan pelayanan baru yang bernilai tambah bagi pelanggan.

Budaya pasar sangat penting bagi perusahaan sebab budaya pasar yang unggul akan mendorong peningkatan nilai dan keunggulan kinerja perusahaan dibandingkan para competitor dalam persaingan pasar (Sergey Sosnovskikh, 2016). Banyak perusahaan yang harus kalah dalam persaingan pasar sebab tidak memiliki keselarasan budaya bisnisnya dengan budaya pasar, melalui budaya pasar perusahaan akan memahami keunggulan jangka panjang dan jangka pendek yang dimilikinya serta mengetahui tantangan dan habatan yang akan dihadapinya baik

dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Cameron & Quinn, 2006). *Market culture* akan meningkatkan kinerja organisasi, dimana *market culture* akan menghubungkan sumber daya internal perusahaan dengan memperoleh dan memanfaatkan informasi terkait pelanggan dan pesaing pasar (Ha et al., 2021; Koay et al., 2022).

Market culture merujuk pada nilai-nilai, norma, dan praktik yang berkaitan dengan pasar dan bisnis. Sementara itu, ta'awun adalah konsep dalam Islam yang mengacu pada kolaborasi, kerjasama, dan saling membantu antara individu dan kelompok dalam masyarakat. Pengaruh *market culture* terhadap ta'awun dapat menjadi kompleks dan bervariasi tergantung pada nilai-nilai yang dianut dalam budaya pasar tertentu. Dalam beberapa kasus, *market culture* yang didasarkan pada persaingan yang intens dan orientasi keuntungan semata dapat menghambat ta'awun. Persaingan yang ketat dan fokus pada keuntungan individu seringkali dapat mengurangi semangat kerjasama dan saling membantu dalam masyarakat.

Namun, pada sisi lain, *market culture* yang menekankan nilai-nilai seperti keadilan, integritas, keberlanjutan, dan tanggung jawab sosial dapat mendukung ta'awun. Ketika pasar dan bisnis mengadopsi praktik-praktik yang berorientasi pada keberlanjutan sosial dan lingkungan, serta memperhatikan kesejahteraan masyarakat secara luas, hal ini dapat mendorong kolaborasi dan kerjasama dalam masyarakat. Selain itu, *market culture* yang mempromosikan transparansi, kejujuran, dan saling menghormati juga dapat membangun kepercayaan dan memperkuat ta'awun dalam masyarakat. Ketika pelaku pasar dan bisnis bertindak dengan integritas dan memprioritaskan kepentingan bersama, ini dapat memperkuat kerjasama dan saling membantu dalam mencapai tujuan yang lebih besar.

Hubungan antara *market culture* dan ta'awun ambidexterity dalam bisnis dapat memiliki pengaruh yang kompleks. *Market culture*, dengan fokusnya pada persaingan, dapat mendorong organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan pencapaian target. Namun, dengan memadukan ta'awun ambidexterity, organisasi juga dapat mengembangkan kerjasama dan kolaborasi dengan pihak lain dalam upaya mencapai hasil yang optimal. Dalam persaingan yang sehat, organisasi dapat saling belajar, berbagi pengetahuan, dan bekerja sama dengan mitra bisnis atau pesaing untuk meningkatkan inovasi dan mencapai keunggulan bersama.

Market culture yang berorientasi pada hasil dapat mendorong organisasi untuk menjadi inovatif dan adaptif terhadap perubahan pasar. Dalam konteks ta'awun ambidexterity, organisasi dapat menggunakan kolaborasi dan kerjasama untuk menggali ide-ide baru, berbagi pengetahuan, dan mengintegrasikan perspektif beragam dalam proses inovasi. Dengan demikian, *market culture* dapat memberikan dorongan bagi organisasi untuk mengembangkan kapabilitas ambidexterity dalam menghadapi tantangan dan peluang pasar. *Market culture* yang kuat biasanya berfokus pada pengelolaan risiko dan pemanfaatan peluang dalam bisnis. Dalam ta'awun ambidexterity, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan *market culture* untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengelola risiko yang terkait dengan eksplorasi dan eksploitasi. Dengan kolaborasi dan saling bantu, organisasi dapat mengoptimalkan peluang bisnis dan mengurangi risiko yang terlibat dalam upaya mencapai kinerja yang baik.

Market culture dapat mendorong organisasi untuk membangun jaringan dan hubungan yang kuat dengan mitra bisnis dan pelanggan. Dalam konteks ta'awun ambidexterity, organisasi dapat memanfaatkan jaringan ini untuk berkolaborasi,

berbagi sumber daya, dan saling membantu dalam mencapai tujuan bisnis yang lebih besar. Dengan mengintegrasikan prinsip ta'awun dalam *market culture*, organisasi dapat memperluas jaringan dan memperkuat hubungan untuk menciptakan sinergi dan keunggulan bersama. *Market culture* dapat mempengaruhi ta'awun ambidexterity dalam bisnis dengan memberikan dorongan pada persaingan yang sehat, inovasi, pengelolaan risiko, dan pengembangan jaringan.

Berdasarkan pemaparan mengenai *market culture* yang dikaitkan dalam ta'awun ambidexterity dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi tentang informasi pelanggan, maka hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini adalah sebagai berikut;

H1 : Semakin tinggi market culture maka semakin tinggi Ta'awun Exploration

H2 : Semakin tinggi market culture maka semakin tinggi Ta'awun exploitation

B. Clan culture

Budaya organisasi terbentuk sebagai kolaborasi dari kumpulan nilai, keyakinan dan wawasan bersama yang dimiliki oleh perusahaan (Hung et al., 2022b). Salah satu budaya organisasi yang berkembang dan banyak diimplementasikan oleh perusahaan adalah *clan culture*. *Clan culture* merupakan bentuk dari budaya organisasi yang tercirikan sebagai organisasi yang humanistic, berorientasi pada keluarga, serta karakteristik pimpinan perusahaan yang membimbing, membantu dan mendampingi karyawan bawahannya, membangun kultur kerjasama dalam bekerja, mengutamakan partisipasi aktif anggota tim, menekankan pada kesetiaan, komitmen, keterbukaan dan kepedulian perusahaan terhadap pengembangan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk keberhasilan perusahaan (Hung et al., 2022)

Perusahaan yang dibangun dengan berbasiskan bisnis keluarga, dalam beberapa penelitian ditemukan bahwa *clan culture* merupakan budaya organisasi yang tepat untuk karakteristik perusahaan tersebut (Claes, 2019; Khatami et al., 2021; Sánchez-Marín et al., 2017). Hal tersebut dikarenakan bisnis keluarga selalu menngasumsikan bahwa perusahaan harus mengimplementasikan budaya yang berakarkan pada nilai nilai dan tradisi dari keluarga yang memiliki kekuatan mayoritas dalam pengambilan keputusan perusahaan (Merino et al., 2015). Namun tidak selamanya *clan culture* dipersepsikan sebagai subjek yang selalu selaras terkadang *clan culture* dianggap berbeda dari partisipasi kekeluargaan dalam berbisnis (Merino et al., 2015; Sánchez-Marín et al., 2015)

Clan culture berfokus pada ketahanan sumber daya manusia perusahaan, dimana dalam *clan culture* individu berbagi nilai dan keyakinan sebagai budaya yang dapat memandu tindakan dan keselarasan tujuan di antara sumber daya manusia (Büschgens & Bausch, 2012; Khatami et al., 2021). *Clan culture* memiliki dampak yang signifikan terhadap isu – isu ketenagakerjaan (Chen & Chen, 2018; Xiao et al., 2022; C. Zhang, 2019; Zhao et al., 2018b). *Clan culture* identic dengan loyalitas dan komitmen karyawan yang tinggi pada organisasi sehingga hal tersebut akan berpengaruh pada pilihan pensiun individu (CongMing et al., 2018; C. Zhang, 2019; C. Zhang & Ma, 2017).

Indicator yang digunaka untuk mengukur *Clan culture* dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

Tabel 2.5. *Clan culture* dan indikatornya

No	Peneliti	Indikator
1	Ajayi et al., (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Budaya kekeluargaan dalam organisasi 2. Pemilik bisnis ini sebagai mentor 3. Budaya bekerja secara tim 4. Bantuan yang memadai dari pimpinan dan rekan kerja dalam situasi yang sulit
2	H. Cheng et al., (2014)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hubungan baik antara individu dengan manajemen organisasi 2. Loyalitas yang tinggi 3. Hubungan kerja sama tim yang baik 4. Ada perhatian yang kuat untuk tumbuh dan berkembang dibisnis ini
3	Joseph & Kibera, (2019b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerjasama tim 2. Penciptaan bonding antara karyawan dengan perusahaan 3. Berprioritas pada keterlibatan karyawan
4	Khatami et al., (2021)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dukungan pimpinan kepada karyawan 2. Hubungan baik antara karyawan dengan manajemen perusahaan 3. Loyalitas dan kerjasama tim yang kuat pada diri karyawan

Berdasarkan *clan culture* terhadap *ta'awun ambidexterity*, dapat dilihat ikhtisar studinya sebagai berikut: *clan culture* mampu membentuk peningkatan *ambidextrous organizational*, dimana organisasi selalu mendampingi SDM-nya untuk mampu mengeksplorasi dan mengeksploitasi seluruh peluang yang ada di internal ataupun eksternal organisasi sehingga akan berdampak terhadap kinerja organisasi (Lee et al., 2019). Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki budaya organisasi yang tepat agar mampu meningkatkan *employee ambidexterity*. melalui *clan culture* karyawan akan merasa nyaman untuk bekerja pada organisasi sehingga karyawan berhasil memiliki *ambidextrous* yang tinggi untuk menghasilkan kinerja

yang baik dan akhirnya akan meningkatkan keberhasilan kinerja perusahaan (Junni et al., 2013).

Kraśnicka et al., (2018) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa *clan culture* terbukti sebagai nilai nilai kunci yang diterapkan dalam budaya organisasi yang mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Clan culture* memiliki hubungan yang positif terhadap efektifitas perusahaan (Hartnell et al., 2011). Nilai nilai *clan culture* diasumsikan mampu membangun mental karyawan atau perusahaan untuk penalaran dan menanggapi stimulus yang terjadi pada lingkungan pasar sasaran (Joseph & Kibera, 2019b). *Clan culture* merupakan budaya organisasi yang berfokus pada hubungan antar manusia yang tercerminkan pada kekompakan SDM perusahaan, loyalitas dan komitmen yang tinggi pada organisasi (Joseph & Kibera, 2019a). *Clan culture* yang baik akan mendorong karyawan untuk mempersepsikan perusahaan sebagai rumah kedua bagi mereka (Cameron & Quinn, 2006; Tseng, 2010).

Pengaruh budaya klan terhadap ta'awun bisa sangat signifikan karena sifatnya yang komunal dan nilai-nilai bersama. Budaya klan, dengan penekanan pada loyalitas dan ikatan sosial yang kuat, dapat membangun rasa persatuan dan kerja sama dalam komunitas. Anggota klan cenderung memiliki komitmen yang tinggi dalam mendukung dan membantu satu sama lain, yang sejalan dengan prinsip ta'awun. Dalam budaya klan, individu cenderung lebih memprioritaskan kesejahteraan kolektif daripada kepentingan pribadi. Mereka bekerja sama menuju tujuan bersama, berbagi sumber daya, dan saling mendukung dalam menghadapi tantangan. Pola pikir kolektif ini mempromosikan ta'awun dengan mendorong

kolaborasi dan saling bantu dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk kegiatan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan pembangunan komunitas.

Selain itu, budaya klan sering mencakup tradisi, adat istiadat, dan tanggung jawab bersama dalam komunitas. Praktik-praktik budaya ini dapat menjadi kerangka kerja dalam mengorganisir dan melaksanakan inisiatif ta'awun. Misalnya, proyek kolektif, upaya amal, dan usaha ekonomi bersama dapat dilakukan melalui struktur dan jaringan sosial yang ada dalam budaya klan. Namun, perlu dicatat bahwa pengaruh budaya klan terhadap ta'awun bisa memiliki aspek positif dan negatif. Meskipun budaya klan mendorong solidaritas dan kerjasama dalam klan atau suku, hal itu juga dapat menyebabkan eksklusivitas dan interaksi terbatas dengan komunitas eksternal. Eksklusivitas ini kadang-kadang dapat menghambat penerapan ta'awun secara lebih luas, yang menekankan kolaborasi dan bantuan di luar batas kelompok langsung.

Hubungan antara *clan culture* dan ta'awun ambidexterity dalam bisnis dapat sangat relevan. *Clan culture* yang mengedepankan kekeluargaan, kebersamaan, dan saling peduli dapat mendorong anggota organisasi untuk saling berkolaborasi dan membantu satu sama lain. Dalam konteks ta'awun ambidexterity, ini dapat memfasilitasi kolaborasi yang lebih efektif antar anggota organisasi dalam menggali inovasi, berbagi pengetahuan, dan mendukung kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Kolaborasi yang didorong oleh *clan culture* dapat memperkuat kemampuan ambidexterity organisasi. *Clan culture* menekankan pentingnya kepercayaan dan komunikasi yang terbuka di antara anggota organisasi. Dalam ta'awun ambidexterity, kepercayaan dan komunikasi yang baik sangat penting dalam memfasilitasi kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan mengelola konflik

dengan baik. *Clan culture* dapat menciptakan lingkungan di mana anggota organisasi merasa aman untuk berbagi ide, memberikan masukan, dan bekerja sama dalam mencapai tujuan ambidexterity.

Clan culture cenderung mendorong organisasi untuk fokus pada pembelajaran dan pengembangan bersama. Dalam ta'awun ambidexterity, pembelajaran kontinu dan pengembangan kompetensi individu dan organisasi sangat penting dalam meningkatkan kemampuan eksplorasi dan eksploitasi. *Clan culture* dapat memberikan landasan yang kuat untuk pembelajaran kolaboratif, pertukaran pengetahuan, dan pengembangan keterampilan yang mendukung ta'awun ambidexterity. *Clan culture* dapat membantu membangun identitas dan komitmen organisasi yang kuat di antara anggota. Dalam ta'awun ambidexterity, memiliki identitas dan komitmen yang kuat terhadap prinsip-prinsip ta'awun dapat memotivasi anggota organisasi untuk berkolaborasi, saling membantu, dan bekerja bersama dalam mencapai ambidexterity. *Clan culture* dapat memberikan kerangka yang memperkuat nilai-nilai ta'awun dan mendorong partisipasi aktif dalam mencapai tujuan bersama.

Dengan demikian, *clan culture* dapat mempengaruhi ta'awun ambidexterity dalam bisnis dengan mendorong kolaborasi, kepercayaan, komunikasi yang terbuka, pembelajaran bersama, dan identitas serta komitmen organisasi yang kuat. Dalam konteks ini, *clan culture* dapat menjadi landasan yang kuat dalam membangun budaya organisasi yang mendukung ta'awun ambidexterity dan meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis ketiga dan keempat yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H3 : Semakin tinggi clan culture maka semakin tinggi Ta'awun Exploration

H4 : Semakin tinggi clan culture maka semakin tinggi Ta'awun exploitation

C. Adhocracy culture

Perusahaan melaksanakan operasional aktifitas bisnisnya pada lingkungan yang berubah – ubah, sehingga diperlukan budaya organisasi yang mampu meningkatkan keberhasilan peningkatan kinerja perusahaan (Joe Duke et al., 2012; Khendi Misigo & Odhiambo, 2013; Schneider & Chesky, 2011; Zheng et al., 2010). Setiap jenis budaya organisasi memiliki dampak yang berbeda pula terhadap keberhasilan perusahaan (Naranjo-Valencia et al., 2016). Salah satu model yang dikembangkan untuk menilai budaya organisasi adalah Competitive Value Framework (CVF) dan salah satu lingkup budaya yang dikaji dari framework tersebut adalah *adhocracy culture* (Khendi Misigo & Odhiambo, 2013).

Adhocracy culture merupakan budaya organisasi yang menekankan pada pengembangan produk dan layanan baru, pertumbuhan bisnis, perubahan pasar dan produktifitas (Cameron & Quinn, 2006; Khendi Misigo & Odhiambo, 2013; Tseng, 2010). Organisasi yang mengimplementasikan *adhocracy culture* akan mencerminkan organisasi yang berorientasi pada eksternal, selanjutnya mengkonversikan informasi eksternal tersebut menjadi pengetahuan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya (Prajogo & McDermott, 2011; Tansoo & Tuntrabundit, 2018; Valencia et al., 2010). *Adhocracy culture* juga tercerminkan sebagai yang berorientasi pada pertumbuhan, stimuli, kreatifitas dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan eksternal (W. C. Kim & Mauborgne, 2004)

Perusahaan yang mengimplementasikan *adhocracy culture* akan mampu menciptakan lingkungan bisnis yang dinamis, kemampuan berwirausaha dan kemampuan kreativitas yang tinggi, sehingga menciptakan keunggulan produk dan layanan pada perusahaan (Misigo et al., 2019). Perusahaan akan melakukan perubahan yang terus menerus untuk mendapatkan pengetahuan baru dan sumber daya baru, sehingga berhasil menciptakan produk dan layanan baru yang bernilai tambah bagi pelanggan (Fekete & Böcskei, 2011). Contoh dari pengimplementasian budaya ini terhadap perubahan ekonomi baru adalah perusahaan yang dulu menggunakan proses operasional bisnisnya secara manual kemudian beralih menggunakan teknologi baru atau menciptakan produk dan layanan baru sesuai perkembangan perubahan pasar dinilai sebagai cerminan baru perusahaan yang telah mengimplementasikan *adhocracy culture* (Acar & Acar, 2014).

Adhocracy culture dapat diukur dengan menggunakan beberapa indikator seperti berikut ini;

Tabel 2.6. *Adhocracy culture* dan Indikatornya

No	Peneliti	Indikator
1	Ajayi et al., (2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bisnis yang dijalankan adalah tempat yang sangat kreatif untuk bekerja 2. Pemilik bisnis mendorong untuk mempelajari hal hal baru 3. Komitmen terhadap kreatifitas menyatukan dalam menjalankan bisnis 4. Bisnis ini menekankan pada aoutput produk yang unik dan baru
2	Tansoo & Tuntrabundit, (2018)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fleksibilitas 2. Adaptabilitas 3. Kreatiftas 4. Inovasi 5. Keterbukaan
3	Hung et al., (2022b)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengambilan keputusan partisipatif 2. Inovasi dan kreatifitas

- | | | |
|---|-----------------------|--|
| | | 3. Adaptabilitas dan fleksibilitas |
| | | 4. Tim kerja lintas fungsional |
| 4 | Misigo et al., (2019) | 1. Berorientasi pada hal – hal baru yang inovatif |
| | | 2. Keterbukaan dan komunikasi |
| | | 3. Entrepreneurial behavior |
| | | 4. Fleksibilitas dan adaptabilitas |
| 5 | Noone et al., 2022 | 1. Berorientasi pada kreatifitas |
| | | 2. Menekankan pada output yang inovatif |
| | | 3. Membangun komunikasi sebagai bentuk keterbukaan |
| | | 4. Mampu adaptif dan fleksibel |

Berdasarkan studi *adhocracy culture* yang dikaitkan dalam *ta'awun ambidexterity*, dapat dilihat ikhtisar studinya sebagai berikut: Patterson et al., (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa budaya organisasi memiliki kontribusi yang kuat dalam meningkatkan *ambidextrous capability*. Konsep *Adhocracy culture* yang baik akan meningkatkan *Organizational Ambidexterity* sehingga organisasi akan mampu melakukan eksplorasi dan eksploitasi terkait penciptaan inovasi dan efektifitas organisasi (Parikh, 2016).

Adhocracy culture selalu menekankan factor eksternal perusahaan untuk mencari peluang dari luar perusahaan kemudian menciptakan solusi kreatif untuk menyelesaikan permasalahan yang ada didalam perusahaan (Tansoo & Tuntrabundit, 2018). *Adhocracy culture* mendorong karyawan untuk menemukan cara – cara baru yang kemudian akan mengarah pada inovasi perusahaan. *adhocracy culture* juga menekankan fleksibilitas dan kebebasan dalam pengambilan keputusan sehingga berdampak sangat efektif terhadap pertumbuhan inovasi dalam perusahaan (Elbanna et al., 2015; Valencia et al., 2010; Valmohammadi & Ahmadi, 2015). Inovasi yang mengarah pada hal yang efektif

akan meningkatkan kinerja perusahaan dan pengembangan inovasi yang berkelanjutan (Uzkurt et al., 2013).

Adhocracy culture, atau budaya adhokrasi, adalah jenis budaya organisasi yang menekankan fleksibilitas, inovasi, dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Sementara itu, ta'awun adalah konsep dalam Islam yang mengedepankan kolaborasi, kerjasama, dan saling membantu dalam masyarakat. Pengaruh *adhocracy culture* terhadap ta'awun dapat berhubungan erat. *Adhocracy culture*, dengan ciri-ciri seperti fleksibilitas dan adaptabilitas, mendorong organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan dan kebutuhan yang berbeda. Hal ini dapat mendukung ta'awun dengan memungkinkan respons yang cepat dan kolaborasi yang efektif dalam menghadapi tantangan sosial, ekonomi, atau lingkungan yang dihadapi oleh masyarakat.

Selain itu, *adhocracy culture* yang mendorong inovasi dan kreativitas dapat memberikan kontribusi yang penting dalam ta'awun. Inovasi yang dihasilkan dari *adhocracy culture* dapat membawa solusi baru untuk masalah sosial atau ekonomi dalam masyarakat. Dengan berkolaborasi dan berbagi ide secara terbuka, masyarakat dapat saling memberikan dukungan dan mengembangkan proyek-proyek inovatif yang bermanfaat bagi semua anggota masyarakat. Pengambilan keputusan yang partisipatif juga merupakan aspek penting dari *adhocracy culture*. Dalam *adhocracy culture*, anggota organisasi diberdayakan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan memiliki pengaruh dalam arah dan tujuan organisasi. Konsep ini sejalan dengan ta'awun, yang mendorong partisipasi aktif dan saling membantu dalam proses pengambilan keputusan untuk kepentingan bersama.

Hubungan antara *adhocracy culture* dan ta'awun ambidexterity dalam bisnis dapat memiliki pengaruh yang signifikan. *Adhocracy culture* mendorong organisasi untuk menjadi inovatif dan eksploratif dalam mencari peluang baru. Dalam konteks ta'awun ambidexterity, *adhocracy culture* dapat mendukung kegiatan eksplorasi melalui penekanan pada ide-ide baru, eksperimen, dan keterbukaan terhadap perubahan. Dengan menggabungkan prinsip ta'awun, organisasi dapat memperluas cakupan eksplorasi melalui kolaborasi dengan berbagai pihak, berbagi pengetahuan, dan memanfaatkan sumber daya yang beragam. *Adhocracy culture* cenderung mendorong organisasi untuk menjadi fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Dalam ta'awun ambidexterity, fleksibilitas dan adaptabilitas sangat penting dalam mengelola kegiatan eksplorasi dan eksploitasi dengan cepat dan efektif. *Adhocracy culture* dapat memberikan landasan yang kuat bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, mempercepat siklus inovasi, dan memanfaatkan peluang bisnis yang baru.

Adhocracy culture mendorong kolaborasi antar anggota organisasi dan melintasi batas-batas departemen atau fungsi. Dalam ta'awun ambidexterity, kolaborasi yang kuat dan jaringan yang luas sangat penting dalam mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi. *Adhocracy culture* dapat memfasilitasi kolaborasi dan saling belajar di antara anggota organisasi, serta membuka peluang kerjasama dengan mitra bisnis, start-up, atau pihak eksternal lainnya dalam menciptakan nilai tambah dan inovasi. *Adhocracy culture* cenderung mempromosikan pengambilan keputusan yang berbasis pengetahuan dan data. Dalam ta'awun ambidexterity, pengambilan keputusan yang baik sangat penting

dalam mengalokasikan sumber daya dan menjaga keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi. *Adhocracy culture* dapat memberikan dorongan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi secara efektif, serta memfasilitasi proses pengambilan keputusan yang kolaboratif dan terinformasi.

Dengan demikian, *adhocracy culture* dapat mempengaruhi ta'awun ambidexterity dalam bisnis dengan mendorong inovasi, eksplorasi, fleksibilitas, kolaborasi, adaptabilitas, dan pengambilan keputusan yang berbasis pengetahuan. Dalam sinergi dengan prinsip-prinsip ta'awun, *adhocracy culture* dapat menjadi landasan yang kuat untuk mengembangkan budaya organisasi yang mendukung ta'awun ambidexterity dan meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Berdasarkan pemaparan mengenai *adhocracy culture* yang dikaitkan dalam *ta'awun ambidexterity* dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi pelanggan, maka hipotesis kelima dan keenam dalam penelitian ini adalah sebagai berikut;

H5 : Semakin tinggi adhocracy culture maka semakin tinggi Ta'awun Exploration

H6 : Semakin tinggi adhocracy culture maka semakin tinggi Ta'awun exploitation

2.5.2. Ta'awun Ambidexteirty

Ta'awun ambidexterity adalah ketangkasan luar biasa melalui aktifitas mengeksplorasi dan mengeksploitasi serangkaian proses aktifitas bisnis dalam penciptaan nilai bersama dengan membangun hubungan social dan emosional dalam

aktifitas yang mendatangkan hal – hal kebaikan sebagai bentuk ketakwaan dan untuk mendatangkan keridhoan sehingga mampu meningkatkan kinerja bisnis.

Ta'awun ambidexterity merupakan konsep hubungan bisnis yang berlandaskan pada *Islamic value*. Konsep ini dibangun dengan semangat saling menolong dan kerjasama (QS 5;2). Konsep *ta'awun ambidexterity* dibangun bukan semata mata untuk kepentingan pribadi akan tetapi berlandaskan semangat saling tolong menolong dan kerjasama dalam kebaikan sesuai nilai nilai Islam untuk mencapai keberhasilan kinerja bisnis. *ta'awun ambidexterity* terbagi atas dua jenis yaitu *ta'awun exploration* dan *ta'awun exploitation*.

Ta'awun exploration adalah ketangkasan luar biasa yang dimiliki organisasi yang tercerminkan pada perilaku penguatan inovasi secara bersama, penguatan keterampilan bersama, mengakuisisi keterampilan bersama dan saling membantu memanfaatkan teknologi baru dengan niat membawa kebaikan, ketakwaan dan keridhoan Allah SWT. *Ta'awun exploration* yang tinggi akan berpotensi meningkatkan kinerja bisnis

Ta'awun exploitation adalah ketangkasan organisasi dalam membangun hubungan social dan emosional melalui penguatan pengetahuan & keterampilan bersama sebagai bentuk takwa, Kerjasama mencari solusi permasalahan, pemanfaatan teknologi informasi untuk komunikasi dua arah, dan saling membantu dalam berbagi pengetahuan yang dapat mendatangkan pada keridhoan dan kebaikan. *Ta'awun exploitation* yang tinggi akan berpotensi meningkatkan kinerja bisnis.

Penelitian terkait *ambidexterity* dikaitkan dengan kinerja bisnis telah banyak dilakukan. Hasil pernelitian terdahulu menemukan bahwa pelaku usaha yang memiliki *ambidexterity* yang tinggi akan memiliki ketangkasan yang luar biasa dalam

meningkatkan produktifitas penjualan. *Ambidexterity* pada tenaga penjual akan mendorong mereka untuk focus pada kualitas dan efektifitas layanan untuk memenuhi peningkatan kinerja bisnis (Bowen & Schneider, 2014; T. Yu et al., 2018). *Ambidexterity* yang baik pada tenaga penjual terlihat pada kemampuannya dalam melakukan eksplorasi dan eksploitasi pada sumber daya yang ada untuk meningkatkan kinerja bisnis secara optimal (Agnihotri et al., 2017). *Ambidexterity* individu pada tenaga penjual juga akan mendorong terciptanya *service-sales ambidexterity* (Agnihotri et al., 2017; Patterson et al., 2014).

Tabel 2.7. Integrasi Pengembangan Indikator *Ta'awun Ambidexterity*

No	<i>Ta'awun</i>	<i>Ambidexterity</i>		<i>Ta'awun Ambidexterity</i>	
		Eksploitasi	Eksplorasi	<i>T- Exploitation</i>	<i>T- Exploration</i>
1	Niatnya karena Allah SWT	Berbagi pengetahuan	Menciptakan produk baru	Berbagi pengetahuan dengan niat karena Allah	Menciptakan produk baru dengan Niat karena Allah
2	Ketakwaan kepada Allah SWT	Penguatan keterampilan	Orientasi pada kreatif	Peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan	Berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan
3	Mendapatkan keridhoan dari Allah SWT	Penguatan nilai kehandalan	proaktif	Nilai kehandalan yang diridhoi Allah	Proaktif dalam bisnis yang ridhoi Allah
4	Membantu pada hal hal yang dapat membawa manfaat kemaslahatan	Penguatan inovasi	Kemampuan experimen	Inovasi yang membawa kemaslahatan	Kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahatan

Berdasarkan studi *ta'awun exploration dan exploitation* dalam membentuk makna terhadap *business performance*, dapat dilihat ikhtisar studinya yang telah dilakukan oleh Junni et al., (2013) yang menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki

kemampuan *ambidexterity* akan mampu mengeksplorasi dan mengeksploitasi setiap peluang pasar sehingga akan memberikan manfaat positif terhadap keberhasilan pencapaian kinerja organisasi, sedangkan Campanella et al., (2016) mengungkapkan bahwa *ambidexterity* memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Semakin tinggi *Ambidexterity* yang dimiliki maka akan semakin baik kemampuan perusahaan dalam melakukan eksplorasi dan eksploitasi peluang bisnis yang sesuai dengan pasar sasaran.

Individu yang memiliki *ambidexterity* yang baik akan memiliki perilaku adaptif yang baik dalam mengeksplorasi dan mengeksploitasi sumber daya yang ada dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan (Agnihotri et al., 2017). Sangat penting bagi pelaku bisnis untuk melakukan penataan ulang untuk prioritas dalam meningkatkan perilaku *ambidextrous* dalam bisnisnya (Piercy, 2010), *ambidexterity* juga dapat menjadi kompetensi tambahan bagi *salespeople* (Kindström et al., 2015; T. Yu et al., 2018). Oleh karena itu perusahaan harus proaktif melakukan upaya – upaya yang dapat meningkatkan *salespeople Ambidexterity* sebagai focus strategi dalam berbisnis (Kauppila et al., 2010).

Ta'awun *ambidexterity* mengacu pada kemampuan organisasi untuk menggabungkan prinsip-prinsip ta'awun, yaitu kolaborasi, kerjasama, dan saling membantu, dengan konsep *ambidexterity*, yaitu kemampuan organisasi untuk mengelola dan mengintegrasikan secara seimbang antara eksplorasi (kegiatan inovasi, penciptaan nilai baru) dan eksploitasi (pengoptimasian nilai yang sudah ada). Hubungan antara ta'awun *ambidexterity* dan kinerja bisnis dapat sangat berpengaruh. Ta'awun *ambidexterity* mendorong organisasi untuk berkolaborasi dengan berbagai pihak, termasuk mitra bisnis, pelanggan, dan pihak eksternal lainnya, dalam

menghasilkan inovasi yang berdampak pada kinerja bisnis. Dengan saling berbagi pengetahuan, sumber daya, dan pengalaman, organisasi dapat menciptakan solusi inovatif yang dapat meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis.

Ta'awun ambidexterity memungkinkan organisasi untuk secara kolaboratif mengidentifikasi dan mengelola risiko yang terkait dengan kegiatan eksplorasi dan eksploitasi. Kolaborasi dalam ta'awun memungkinkan organisasi untuk membagi risiko dengan pihak lain, dan memanfaatkan keahlian dan sumber daya yang ada untuk mengurangi risiko yang terkait dengan inovasi atau kegiatan eksploitasi. Dalam ta'awun ambidexterity, organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang beragam dari berbagai pihak, termasuk mitra bisnis, komunitas, atau jaringan yang terlibat dalam kolaborasi. Dengan memanfaatkan sumber daya yang beragam ini, organisasi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Ta'awun ambidexterity dapat memperkuat tanggung jawab sosial organisasi. Dengan kolaborasi dan kerjasama yang berfokus pada kesejahteraan bersama, organisasi dapat membangun reputasi yang baik dan meningkatkan hubungan dengan para pemangku kepentingan. Hal ini dapat berdampak positif pada kinerja bisnis dalam jangka panjang. Ta'awun ambidexterity dapat memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi dalam mencapai kinerja bisnis yang lebih baik. Dengan menggabungkan prinsip-prinsip ta'awun dengan konsep ambidexterity, organisasi dapat mengoptimalkan eksplorasi dan eksploitasi sumber daya dan potensi inovatif, serta membangun hubungan kolaboratif yang kuat dengan pihak lain. Hal ini dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja bisnis melalui inovasi, efisiensi operasional, dan tanggung jawab sosial yang lebih baik.

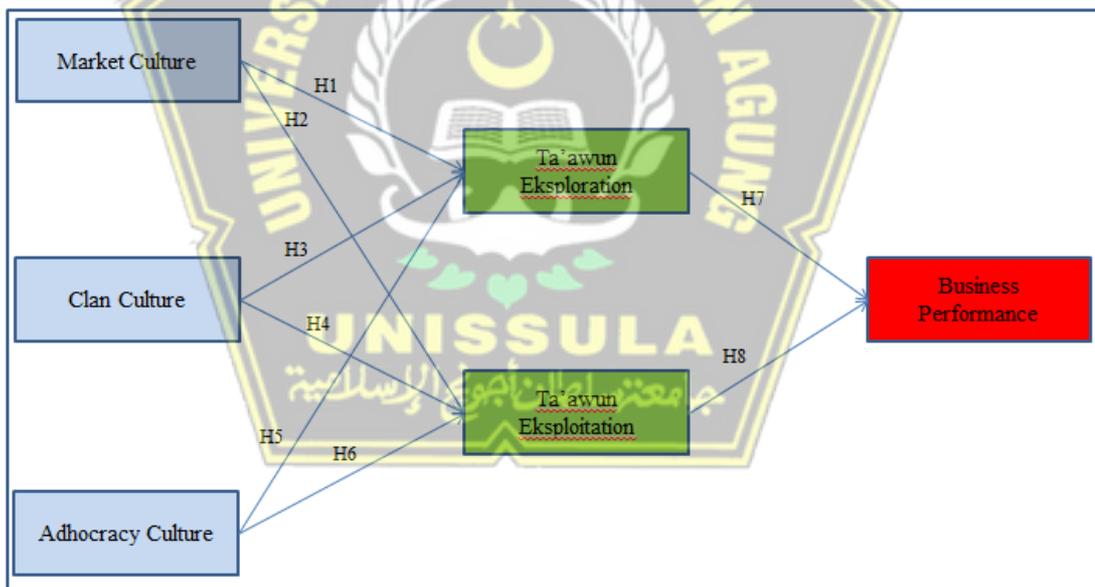
Berdasarkan penjabaran tersebut maka hipotesis ketujuh dan kedelapan yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

H7 : Semakin tinggi ta'awun eksplorasi maka semakin tinggi business performance

H8 : Semakin tinggi ta'awun eksploitasi maka semakin tinggi business performance

Berdasarkan kedelapan hipotesis yang diuraikan di atas, maka model empiric penelitian *Ta'awun Ambidexterity* tersaji Gambar 2.8.

Gambar 2.8. Model Empiric *Ta'awun Ambidexterity*

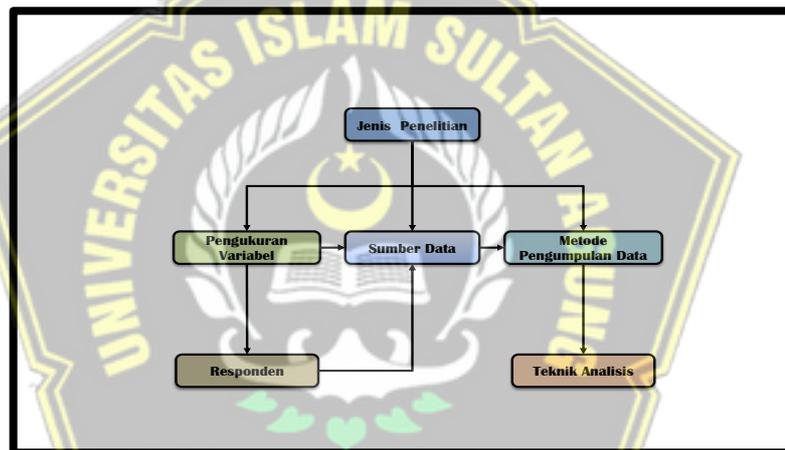


BAB III

METODE PENELITIAN

Bab III Metode Penelitian ini menguraikan tentang jenis penelitian, pengukuran variabel, sumber data, metode pengumpulan data, responden serta teknik analisis. Adapun keterkaitan Bab III Metode Penelitian dapat dilihat pada gambar 3.1 berikut ini;

Gambar 3.1. Alur Bab III Metode Penelitian



3.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang sedang dilakukan berusaha mengkaji teori-teori agar dapat memecahkan masalah yang dihadapi oleh Amal Usaha Muhammadiyah. Jenis dari penelitian ini adalah *explanatory research* yakni jenis penelitian yang menjelaskan pada penekanan hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen atau hubungan antar variabel. Penjelasan tersebut diperoleh dari hasil pengujian hipotesis yang uraiannya memiliki deskripsi mengenai hubungan antar variabel. Lingkup variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah *market culture* , *clan culture*,

adhocracy culture , *ta'awun ambidexterity* , *ta'awun exploration* , *ta'awun exploitation* dan kinerja bisnis.

3.2. Pengukuran Variabel & Indikator

Penelitian ini merupakan studi empirik yang mencakup *market culture* , *clan culture* , *adhocracy culture* , *ta'awun ambidexterity* dan kinerja bisnis. berdasarkan cakupan studi empirik tersebut maka pengukuran variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang dijabarkan pada Tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1. Definisi Operasional Variabel & Indikator

No	Variabel	Indikator	Sumber
1	<i>Market culture</i> Merupakan budaya yang berorientasi pada keunggulan bersaing dan orientasi hasil yang ingin dicapai sehingga mengutamakan kemenangan persaingan pasar, inovasi, dan penciptaan nilai pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Penciptaan nilai • Memahami pelanggan • Memahami Kompetitor • Budaya Kolaborasi 	(Fathoni & Rodoni, 2018; Gallagher et al., 2008; Ha et al., 2021; Koay et al., 2022; Morgan & Vorhies, 2018)
2	<i>Clan culture</i> Merupakan budaya kerja yang mengutamakan kepentingan kelompok dan rasa kekeluargaan didalam perusahaan yang membangun kerjasama dan komunikasi internal yang baik	<ul style="list-style-type: none"> • Kekeluargaan • Membimbing • Bekerja secara tim • Kesempatan berkembang 	(Ajayi et al., 2017; J. Cheng et al., 2021; Gong et al., 2021; Joseph & Kibera, 2019b; Khatami et al., 2021; Yesil & Kaya, 2013; Z. Zhang & Zhu, 2012)
3	<i>Adhocracy culture</i> . Merupakan budaya kerja yang mengutamakan fleksibilitas, improvement dan eksperimen sehingga pengambilan keputusan seringkali berdasarkan atas intuisi dan tindakan cepat	<ul style="list-style-type: none"> • Orientasi pada kreatifitas • Belajar hal baru • Komitmen pada kreatifitas • Menekankan pada output 	(Ajayi et al., 2017; Hung et al., 2022b; Misigo et al., 2019; Mwangi et al., 2018; Noone et al., 2022; Tansoo & Tuntrabundit, 2018)

4	<p><i>Ta'awun exploitation</i> adalah kemampuan organisasi mengimplementasikan spirit tolong menolong dalam mengeksploitasi serangkaian proses aktifitas bisnis melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki dengan berorientasi pada kemaslahatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berbagi pengetahuan dengan niat karena Allah • Peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan • Nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah • Inovasi yang membawa kemaslahatan 	<p>Santoso (2022); Hafkesbrink et al., 2012; Yigit (2013); Claus et al (2021); Hunke (2021); Galan et al (2012)</p>
5	<p>Ta'awun Exploration adalah kemampuan organisasi mengimplementasikan spirit tolong menolong dalam mengeksplorasi peluang baru dan inovasi untuk pengembangan bisnis kearah yang baru yang berorientasi pada kemaslahatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Menciptakan produk baru dengan Niat karena Allah • Berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan • Proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah • Kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahan 	<p>Santoso (2022); Hafkesbrink et al., 2012; Yigit (2013); Claus et al (2021); Hunke (2021); Galan et al (2012)</p>
5	<p>Business Performance Kinerja bisnis merupakan hasil aktivitas bisnis yang dilakukan dalam perusahaan dalam rangka memperoleh pertumbuhan laba, Pertumbuhan Asset dan hubungan konsumen serta memberikan kemaslahatan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Laba sosial (Kemaslahatan) • Pertumbuhan Asset • Pertumbuhan pangsa pasar • Hubungan Pelanggan 	<p>(Mulyana & Wasitowati, 2021; Prasetyo, 2013; Riviezzo & Garofano, 2018)</p>

Indikator instrument pada variabel ta'awun exploitation dan ta'awun exploration pada penelitian ini ditentukan berdasarkan adaptasi atau integrasi yang peneliti lakukan dari beberapa kajian penelitian yang telah dilakukan sebelumnya,

untuk melakukan validasi terkait indikator tersebut dilakukan uji *face validity* atau uji kepakaran melalui proses *Focus Group Discussion*

3.3.Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini mencakup ;

1. Data primer

Data Primer adalah data yang diperoleh dari sumber utama secara langsung (Sigmund Grønmo, 2019; Strijker et al., 2020). Sumber utama dalam penelitian adalah Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM) se-Jawa Timur. Data primer dalam penelitian ini adalah tanggapan responden yakni Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM) se-Jawa Timur terhadap variabel – varaibel penelitian yang meliputi, *market culture* , *clan culture* , *adhocracy culture* , *ta'awun ambidexterity*, *ta'awun exploration*, *ta'awun exploitation* dan kinerja bisnis

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari hasil olahan pihak lain dan dipublikasikan (Molina-Azorin, J. F., & Fetters, M. D., 2022) Data Sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari data yang dipublikasikan oleh Pimpinan Daerah Muhammadiyah se-Jawa Timur dan publikasi literatur lainnya dari pihak lain yang memiliki keterkaitan dengan studi empirik penelitian ini.

3.4.Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan penyebaran kuesioner, yang artinya pengumpulan data-data yang secara langsung dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan-pertanyaan yang ada pada responden.

Kuesioner tersebut kemudian diserahkan secara online menggunakan google form, dimana link kuisisioner dikirimkan ke pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) Provinsi Jawa Timur. Pertanyaan mencakup terbuka dan tertutup. Pertanyaan terbuka merupakan pertanyaan yang memberikan kebebasan kepada responden untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan jalan pikirannya. Sedangkan pertanyaan tertutup adalah pertanyaan dimana jawaban-jawabannya telah dibatasi oleh peneliti sehingga menutup kemungkinan bagi responden untuk menjawab panjang lebar sesuai dengan jalan pikirannya

3.5. Responden

Populasi pada studi ini adalah pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah Provinsi Jawa Timur yang berjumlah 2.702 Amal Usaha. Adapun sebarannya meliputi yaitu: Surabaya, Gresik, Mojokerto, Jombang, Lamongan, Tuban, Bojonegoro, Nganjuk, Blitar, Kediri, Tulungagung, Trenggalek, Madiun, Magetan, Ponorogo, Ngawi, Pacitan, Malang, Batu, Pasuruan, Probolinggo, Lumajang, Jember, Bondowoso, Situbondo, Banyuwangi, Bangkalan, Sampan, Pamekasan, dan Sumenep. Kemudian metode pengambilan sampel dengan teknik purposive sampling, artinya berdasarkan karakteristik amal usaha Muhammadiyah Provinsi Jawa Timur yaitu bentuk usaha dalam bidang bisnis yang berfungsi sebagai dakwah dalam mengajak berbagai elemen umat muslim untuk kembali pada bentuk kemurnian nilai keIslaman. Kemudian jumlah sampel (sample size) mengacu pendapat (Hair et al., 2006), yang mengatakan bahwa jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10 atau minimal 100 responden. Jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebanyak 24 indikator dikalikan 12 sehingga diperoleh hasil sebesar 288 responden.

Adapun distribusi sampel yang digunakan dalam penelitian ini nampak pada

Tabel 3.2 :

Tabel 3.2. Distribusi Sampel Penelitian

No	Jenis AUM	Jumlah	Sampel
1.	Sekolah	2.317	247
2.	Perguruan Tinggi	23	3
3.	Rumah Sakit	27	3
4.	Rumah Bersalin	48	5
5.	Panti	115	12
6.	Bank, BMT & Swalayan	120	12
7.	Pondok Pesantren	52	6
TOTAL		2.702	288

Sumber: PDM se-Jawa Timur (2021)

3.6. Teknik Analisis

Teknik analisis data penelitian ini digunakan *The Structural Equation Modelling (SEM)* dari paket *AMOS 20.0*. Model ini merupakan sekumpulan teknik-teknik statistik yang memungkinkan pengujian sebuah rangkaian hubungan relatif rumit (Ferdinand, 2014)

Keunggulan aplikasi SEM dalam pengujian manajemen adalah kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor serta kemampuannya untuk mengukur hubungan-hubungan yang secara teoritis ada.

Adapun langkah-langkah dalam SEM, menurut Ferdinand, (2014) adalah sebagai berikut:

1. Pengembangan model berbasis teori

Langkah pertama dalam pengembangan model yang terdapat dalam Structural Equation Modeling (SEM) adalah pencarian atau pengembangan sebuah model yang mempunyai justifikasi teoritis yang kuat. Kemudian model tersebut divalidasi secara empirik melalui pemograman Structural Equation Modeling (SEM).

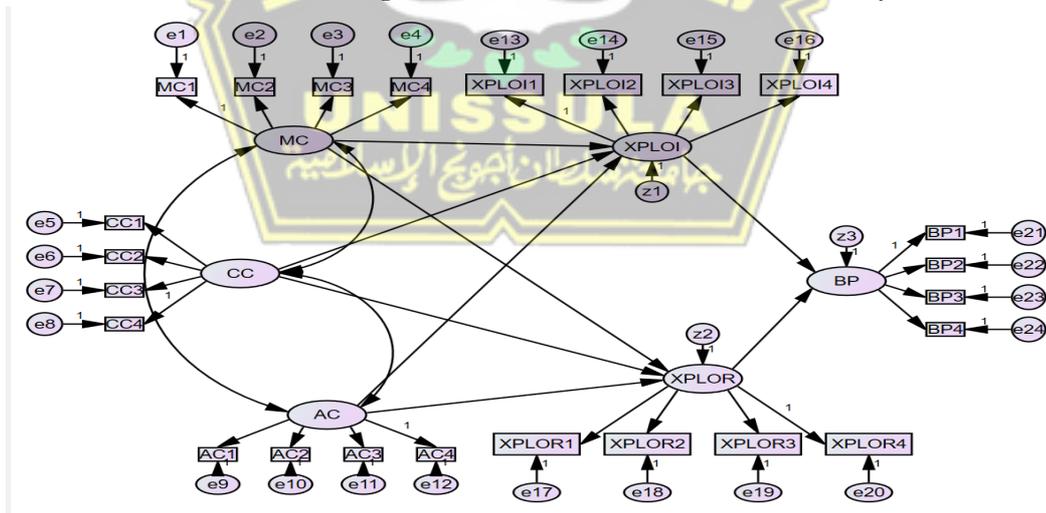
Jadi model yang diajukan adalah berkaitan dengan kausalitas (hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel, bukannya didasarkan pada metode analisis yang digunakan namun harus berdasarkan justifikasi teoritis yang mapan. *Structural Equation Modeling* (SEM) bukanlah untuk menghasilkan kausalitas, tetapi untuk membenarkan adanya kausalitas teoritis uji data empirik.

2. Pengembangan Path diagram

Model teoritis yang telah dibangun pada langkah pertama kemudian digambarkan dalam path diagram. Hal tersebut dimaksudkan untuk mempermudah peneliti melihat hubungan-hubungan kausalitas yang akan diuji. Hal tersebut artinya alur sebab akibat dari berbagai konstruk yang akan digunakan dan atas dasar itu akan variabel mengukur konstruk akan dicari.

Pada studi ini Diagram Path adalah sebagai berikut:

Gambar 3.2
Structure Equation Model Ta'awun Ambidexterity



Sumber : Dikembangkan untuk disertasi ini

3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan

Hipotesis kualitas perencanaan keuangan yang terdiri dari 3 (tiga) persamaan dapat ditulis adalah sebagai berikut:

$$a) \quad Ta'awun \text{ exploration} = \beta_1 \text{ Market culture} + \beta_2 \text{ Clan culture} + \beta_3 \text{ Emotion} \\ \text{Adhocracy culture} + Z_1$$

$$b) \quad Ta'awun \text{ exploitation} = \beta_1 \text{ Market culture} + \beta_2 \text{ Clan culture} + \beta_3 \text{ Emotion} \\ \text{Adhocracy culture} + Z_2$$

$$c) \quad \text{Business Performance} = \beta_4 \text{ Ta'awun exploration} + \beta_5 \text{ Ta'awun exploitation} \\ + Z_3$$

4. Memiliki Matrik Input dan Estimasi Model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varian/kovarian atau matrik korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matrik kovarian digunakan SEM karena memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair et al., (2006) menyarankan agar menggunakan matrik varian/kovarian pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standart error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Menilai Kemungkinan Munculnya Masalah Identifikasi

Problem identikal pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi Kriteria Goodness-of-fit

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *good fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian dan *cutt-off* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. X^2 *Chi-Square statistic*, dimana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai *Chi-Square*nya rendah. Semakin kecil nilai X^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-of value* sebesar ≥ 0.05 atau ≥ 0.10 (Ferdinand, 2014).
- b. RMSEA (*The Root Mean Square Error of Approximation*) yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila nilai 0 model diestimasi dalam populasi (Hair et al., 1995). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0.08 merupakan indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degree of freedom* (Ferdinand, 2014).
- c. GFI (*Godness of Fit Index*) adalah ukuran non statistical yang mempunyai rentang 0 (*poor fit*) sampai 1.0 (*perfect fit*). Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah *better fit*.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), dimana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0.90 (Hair et al., 1995).
- e. CMIN/DF, adalah *The minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan Degree of Freedom. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *Chi-Square*, X^2 dibagi DF nua disebut X^2 relatif. Bila nilai X^2 relatif kurang dari 2.0 atau 3.0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data.

- f. TLI (*Trucker Levis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *base line model*, dimana sebuah model ≥ 0.95 (Hair et al., 1995) dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit*.
- g. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1, mengindikasikan tingkat fit yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0.95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam tabel 3.3 berikut ini:

Tabel 3.3.
Goodness-of-fit-Indices

Goodness-of-fit-Indices	Cut-of-value
X-Chi-square	Diharapkan kecil
Probability	$s \geq 0.05$
RMSEA	$s \leq 0.08$
GFI	$s \geq 0.90$
AGFI	$s \geq 0.90$
CMIN/DF	$s \leq 2.00$
TLI	$s \geq 0.95$
CFI	$s \geq 0.94$

7. Intepretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir ini adalah mengintepretasikan model dan menodifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair et al., (2006) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah residual yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual 5%. Bila jumlah residual lebih besar dari 5% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan Hair et al., (1995). Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (≥ 2.58) maka cara lain dalam

modifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai residual *value* yang lebih besar atau sama dengan ± 2.58 ditetapkan sebagai signifikansi secara statistik pada tingkat 5%.

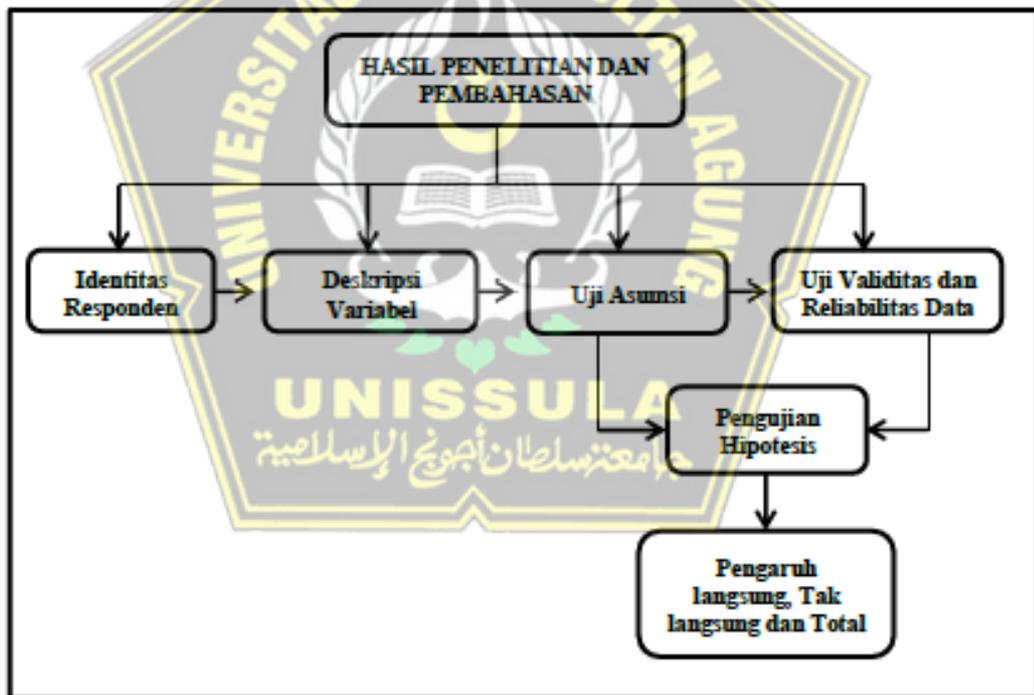


BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV Hasil penelitian dan pembahasan untuk menjawab masalah dan tujuan penelitian yang dilakukan. Secara rinci bab hasil penelitian dan pembahasan mencakup: identitas responden, deskripsi variabel, uji asumsi, uji validitas dan reliabilitas, pengujian hipotesis dan pengaruh total variabel penelitian. Uraian bab hasil penelitian dan pembahasan dapat disajikan pada Gambar 4.1.

Gambar 4.1 : Piktografis Hasil Penelitian dan Pembahasan



4.1. Identitas Responden

Data penelitian diperoleh dengan mendatang responden secara langsung untuk menyerahkan dan mengumpulkan kembali kuisioner. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 288 reseponden yang merupakan pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah, namun terdapat 38 responden yang tidak merespon ataupun

mengisi kuisioner tidak dengan benar sehingga datanya tidak dapat digunakan sehingga peneliti ini hanya menggunakan 250 data sampel penelitian. Kuisioner yang tidak dikembalikan oleh responden dikarenakan beberapa alasan seperti sedang berada diluar kota dan jawaban yang tidak lengkap sehingga data kuisioner tersebut tidak dapat dipergunakan.

4.1.1. Usia dan Gender

Sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam mendukung keberhasilan bisnis, factor penilaian keunggulan sumber daya manusia dapat dinilai dari factor gender dan usia yang dimilikinya karena hal tersebut akan berkaitan dengan kemampuan produktifitasnya dan kemampuannya dalam menjalankan tanggungjawabnya dalam organisasi. Berikut adalah data terkait usia dan gender pimpinan Amal Usaha Muhammadiyah yang menjadi responden dalam penelitian ini.

Table 4.1. Usia dan Gender pengelola AUM di Jawa Timur

No	Usia	Gender				Total	%
		Pria	%	Perempuan	%		
1	21- 30	21	8,4%	8	3,2%	29	11,6%
2	31- 40	73	29%	42	17%	115	45,4%
3	41 – 50	49	20%	35	14%	84	34%
4	51 – 60	13	5%	9	4%	22	9%
		156		94		250	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebanyak 156 responden adalah berkelamin laki laki dengan usia mayoritas berada pada rentang 31 – 40 tahun. Kondisi ini menunjukkan kematangan usia yang sangat baik sehingga memiliki kemampuan yang baik terhadap kemampuan kerja, tanggung jawab serta kemampuan dalam mengambil keputusan kerja. Hal ini juga menunjukkan bahwa

mayoritas Amal Usaha Muhammadiyah dikelola oleh laki laki dengan rentang usia pada 31 – 40 tahun. Usia tersebut merupakan usia produk dengan kematangan berpikir yang baik dalam menjalankan sebuah perusahaan.

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keterlibatan perempuan dalam memimpin Amal Usaha Muhammadiyah, khususnya yang bernaung di Aisyiyah. Sebanyak 94 responden bergender perempuan menjadi pimpinan yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan Amal Usaha Muhammadiyah dan Aisyiyah, dimana usia mayoritas mereka adalah 31 – 40 Tahun yang masih tergolong usia yang matang dan produktif.

Usia kerja dan gender adalah aspek yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja dan kesempatan karir individu. maupun perempuan. Biasanya, semakin bertambah usia kerja seseorang, semakin banyak pengalaman yang mereka kumpulkan dalam lingkungan kerja. Pengalaman ini dapat berdampak positif terhadap kemampuan individu dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan, mengembangkan keterampilan, dan membangun jaringan profesional. Dalam beberapa kasus, stereotip gender dan peran tradisional yang terkait dengan laki-laki dan perempuan dapat mempengaruhi kesempatan karir dan mobilitas profesional. Dalam beberapa budaya atau industri, ada kecenderungan untuk memberikan peran yang lebih senior atau berpengaruh kepada laki-laki yang lebih tua, sementara perempuan mungkin menghadapi batasan atau diskriminasi dalam akses ke kesempatan karir yang sama.

4.1.2. Pendidikan dan Gender

Pendidikan memiliki peranan penting dalam pencerminan keunggulan sumber daya manusia. Pria atau perempuan yang memiliki pendidikan yang layak

akan memiliki pengetahuan pengelolaan bisnis yang unggul sehingga akan mampu menjalankan perusahaan secara kompeten. Sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan yang lebih tinggi diharapkan memiliki pengetahuan bisnis yang lebih luas dalam mengelola jenis produk yang lebih banyak.

Table 4.2. Pendidikan dan Gender pengelola AUM di Jawa Timur

No	Pendidikan	Gender				Total	%
		Pria	%	Perempuan	%		
1	Diploma	8	3,2%	3	1,2%	11	4,4%
2	S1	48	19%	27	11%	75	30%
3	S2	79	31,6%	58	23,2%	90	54,8%
4	S3	21	8,4%	6	2,4%	74	10,8%
		156		94		250	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil penelitian ini menemukan bahwa mayoritas tingkat pendidikan gender laki – laki yang memimpin Amal Usaha Muhammadiyah adalah S2 kemudian di susul lulusan S1 lalu lulusan S3. Tingkat pendidikan tersebut diharapkan mampu menjadi factor penting bagi mereka dalam mengelola Amal Usaha Muhammadiyah dengan pola pikir yang dimiliki, sehingga menghasilkan kreatifitas dan inovasi yang bermanfaat baik untuk kepentingan duniawi maupun akhirat sebagai amal ibadah. Perempuan yang mengelola Amal Usaha Muhammadiyah juga memiliki tingkat pendidikan yang tinggi dimana mayoritas berpendidikan S3, S2 dan S1 sehingga menjadi sebuah kematangan dalam berpikir dan kemampuan yang tinggi dalam menciptakan ide bisnis, peluang bisnis, kecepatan merespon perubahan pasar sehingga dapat membawa peningkatan pada kinerja Amal Usaha Muhammadiyah yang memberikan kebermanfaatn ummat.

Gender dapat mempengaruhi akses dan kesempatan pendidikan yang diberikan kepada individu. Di beberapa wilayah atau budaya, perbedaan gender

dapat menghalangi akses perempuan ke pendidikan. Hal ini dapat disebabkan oleh faktor sosial, ekonomi, atau budaya yang melibatkan peran gender yang kaku dan diskriminasi terhadap perempuan dalam akses ke pendidikan. Gender juga dapat berdampak pada prestasi dan pencapaian dalam pendidikan. Beberapa penelitian menunjukkan adanya kesenjangan gender dalam hasil akademik, dengan laki-laki cenderung mencapai hasil yang lebih tinggi dalam beberapa bidang atau mata pelajaran tertentu. Namun, perlu diingat bahwa faktor-faktor sosial, budaya, dan ekonomi juga memainkan peran dalam pencapaian akademik individu. Gender juga mempengaruhi peluang karir dan pemberdayaan yang terkait dengan pendidikan. Di beberapa masyarakat, perempuan mungkin menghadapi hambatan dalam memperoleh peluang karir yang sama dan mencapai puncak hierarki pekerjaan. Ini dapat disebabkan oleh stereotip gender, diskriminasi, atau norma sosial yang membatasi peran dan aspirasi perempuan dalam dunia kerja.

4.1.3. Lama Operasional dan Bidang AUM

Lama operasional perusahaan menunjukkan kemampuan Amal Usaha Muhammadiyah dalam mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi untuk jangka panjang serta kemampuan dalam mewujudkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dalam pendirian Amal Usaha Muhammadiyah, terdapat lima bidang usaha yakni bidang ekonomi, pendidikan, kesehatan, social dan lembaga dakwah.

Table 4.3. Lama operasional dan Bidang AUM di Jawa Timur

No	Lama Operasi	Bidang AUM					Total
		Ekonomi	Pendidikan	Kesehatan	Sosial	Dakwah	
1	< 5	10	2	0	0	0	12
	Tahun	4%	1%	0%	0%	0%	5%
2	5 – 10	8	14	1	1	0	24
	Tahun	3%	6%	0%	0%	0%	10%
3	11 – 15	32	22	6	4	3	67
	Tahun	13%	9%	2%	2%	1%	27%
4	16 – 20	29	15	12	6	19	81
	tahun	12%	6%	5%	2%	8%	32%
5	>21	13	20	6	3	24	66
	Tahun	5%	8%	2%	1%	10%	26%
		92	73	25	14	46	250

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil penelitian terhadap responden diketahui bahwa sebanyak 81 Amal Usaha Muhammadiyah telah beroperasi sejak 16 – 20 tahun dan sebanyak 67 AUM telah beroperasi sejak 11 – 15 tahun, kemudian 66 AUM telah beroperasi lebih dari 21 tahun serta hanya 12 AUM yang beroperasi kurang dari 5 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa AUM telah sukses mempertahankan keunggulan bersaingnya sehingga mampu bersaing secara kompetitif dalam persaingan bisnis. Bidang usaha AUM yang kompetitif meliputi bidang dakwah, pendidikan, kesehatan dan ekonomi. Hubungan antara lama operasional bisnis dengan kemampuan ekonomi bisnisnya dapat memiliki pengaruh yang signifikan. Lama operasional bisnis yang berhasil dapat berkontribusi pada pengembangan merek dan reputasi yang kuat. Semakin lama bisnis beroperasi dan memberikan layanan atau produk yang baik, semakin besar kemungkinan untuk membangun kepercayaan pelanggan dan reputasi yang positif. Reputasi yang baik dapat

membantu meningkatkan daya tarik bisnis dan meningkatkan kemampuan untuk menarik pelanggan baru serta mempertahankan pelanggan yang sudah ada.

Lama operasional bisnis memberikan kesempatan untuk mengumpulkan pengalaman dan pengetahuan yang berharga. Dalam jangka waktu yang panjang, bisnis dapat menghadapi berbagai tantangan dan situasi yang berbeda, sehingga memungkinkan mereka untuk belajar dari pengalaman tersebut. Akumulasi pengetahuan ini dapat membantu meningkatkan kemampuan ekonomi bisnis dalam menghadapi perubahan pasar, mengambil keputusan yang lebih baik, dan mengidentifikasi peluang yang baru. Lama operasional bisnis juga dapat membantu dalam membangun jaringan dan hubungan yang kuat dengan mitra bisnis, pemasok, dan pelanggan. Dalam jangka waktu yang panjang, bisnis dapat membangun hubungan yang saling menguntungkan dengan pihak-pihak terkait, seperti mitra kerja sama, investor, atau pelanggan yang loyal. Hubungan ini dapat memberikan manfaat ekonomi, seperti akses ke sumber daya yang diperlukan, peluang kolaborasi, atau dukungan dalam menghadapi tantangan bisnis. Dalam bisnis yang telah beroperasi lama, terdapat potensi untuk mencapai keunggulan operasional dan efisiensi yang lebih tinggi. Dengan waktu yang cukup, bisnis dapat mengembangkan proses-produksi yang efisien, mengoptimalkan rantai pasokan, meningkatkan kualitas produk atau layanan, dan mengurangi biaya operasional. Keunggulan operasional ini dapat membantu meningkatkan kemampuan ekonomi bisnis dengan meningkatkan margin keuntungan, mengurangi biaya, dan meningkatkan daya saing di pasar.

4.2. Deskripsi Variabel

Peneliti ini ingin mengetahui persepsi responden terhadap variabel yang diteliti. Adapun variabel penelitian ini meliputi: *market culture* , *clan culture*, *adhocracy culture* , *ta'awun exploitation*, *ta'awun exploration* dan kinerja bisnis. Pengukuran persepsi responden terhadap masing - masing indikator digunakan pendekatan angka indeks, dengan perhitungan sebagai berikut: Nilai indeks: $(\%F1x1) + (\%F2x2) + (\%F3x3) + (\%F4x4) + (\%F5x5) + (\%F6x6) + (\%F7x7) + (\%F8x8) + (\%F9x9) + (\%F10x10):10$. Adapun F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1, F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2 dan seterusnya F10 adalah frekuensi responden yang menjawab 10 dari skor yang digunakan dalam pertanyaan. Jawaban responden tidak berangkat dari angka 0 tetapi dari angka 1 sampai 10, sehingga angka indeks yang diperoleh mulai dari angka 10 sampai 100 dengan rentang 90 tanpa angka 0. Berdasarkan pada pendekatan three box method, maka rentang sebesar 90 : 3 akan menghasilkan rentang sebesar 30. Oleh karena itu pengukuran persepsi responden terhadap indikator penelitian ini menggunakan nilai indeks dengan rentang 3, yaitu:

- a) 10,00 – 40,00 = kriteria rendah,
- b) 40,01 – 70,00 kriteria sedang,
- c) 70,01 – 100,00 = kriteria tinggi (Ferdinand, 20011).

Deskripsi variabel penelitian pada Amal Usaha Muhammadiyah di provinsi Jawa Timur dengan jumlah responden adalah 250 responden dari 300 sampel penelitian hal ini dikarenakan ada beberapa responden yang tidak merespon ataupun mengisi atas kuisioner yang telah diajukan atau tidak lengkapnya jawaban responden

sehingga data jawaban responden tersebut tidak dapat dipergunakan dalam penelituian ini, terkait deskripsi variabel penelitian dijabarkan sebagai berikut;

4.2.1. Kinerja Bisnis

Penelitian ini menggunakan beberapa indicator untuk mengukur kinerja bisnis seperti pertumbuhan laba, peningkatan nilai asset, jumlah pelanggan dan pertumbuhan pangsa pasar. Indeks rata – rata yang diperoleh dari keseluruhan indicator kinerja Amal Usaha Muhammadiyah disajikan pada table 4.4. berikut ini;

Tabel 4.4. Indeks kinerja bisnis AUM di Jawa Timur

No	Indikator	Std	Mean
1	Pertumbuhan Laba Sosial	1,28	69,44
2	Pertumbuhan Nilai Aset	1,49	68,84
3	Hubungan Pelanggan	1,56	68,24
4	Pertumbuhan Pangsa Pasar	1,42	67,80
Rata – rata keseluruhan			68,58

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada table 4.4 menunjukkan bahwa nilai indeks rata – rata keseluruhan indicator variabel kinerja bisnis oleh responden adalah sebesar 68,58. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap pertumbuhan laba social (kemaslahatan), pertumbuhan nilai asset, hubungan konsumen dan pertumbuhan pangsa pasar dalam kriteria sedang hal ini telah sesuai dengan fenomena bisnis pada kinerja AUM yang masih fluktuatif. Indeks persepsi responden secara lengkap terhadap indikator seluruh beserta temuan penelitian dapat disajikan pada table 4.5. berikut ini;

Table 4.5. Deskriptif Kinerja Bisnis AUM di Jawa Timur

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Sedang (69,44)	Pertumbuhan Laba Sosial (kemaslahatan)	<p>Pertumbuhan laba social terus mengalami peningkatan yang positif akan tetapi nilai pertumbuhannya masih belum konsisten dimana masih terdapat AUM yang pertumbuhan laba sosialnya masih berfluktuasi</p> <p>AUM terus melakukan upaya efisiensi biaya dengan saling berbagi informasi baik antar sesama AUM maupun dengan mitra yang berasal dari bukan lembaga Muhammadiyah</p>
2	Sedang (68,84)	Pertumbuhan Nilai Aset	<p>Pertumbuhan nilai aset AUM mengalami peningkatan yang konsisten meskipun terdapat beberapa AUM yang pertumbuhan nilai asetnya masih rendah sebab pengembangan usaha yang tidak berada pada wilayah social warga muhamamdiyah sehingga sedikit mengalami hambatan dalam pengembangan bisnis yang berdampak pada lemahnya peningkatan nilai asset AUM</p>
3	Sedang (68,24)	Hubungan Pelanggan	<p>Daerah pemasaran semakin meluas tidak hanya mencakup pelanggan sekitar AUM tapi juga sudah mencakup luar daerah</p> <p>Jumlah pelanggan terus bertambah meskipun jumlah peningkatannya tidak konsisten atau mengalami fluktuatif, namun menunjukkan loyalitas pelanggan yang baik</p> <p>Pelanggan AUM terus mengalami peningkatan, dimana selain mengandalkan pelanggan dari warga muhamamdiyah, AUM juga melayani pelanggan yang berasal diluar warga muhammadiyah dikarenakan AUM</p>

			didirikan tidak hanya diperuntukan untuk warga Muhammadiyah semata
			Pelanggan AUM juga memberikan informasi positif terkait AUM pada lingkungan sosialnya dan mengajak serta merekomendasikan kepada mereka untuk menjadi pelanggan AUM
4	Sedang (67,58)	Pertumbuhan Pangsa Pasar	Pertumbuhan pangsa AUM terus meningkat dimana terdapat beberapa AUM yang awalnya berfokus pada pasar local kini mampu menembus pasar nasional dan bahkan internasional Daerah pemasaran terus meluas sehingga menciptakan daerah pemasaran baru dan segmen pasar yang baru AUM terus berupaya untuk memperluas geografis pangsa pasarnya sehingga dapat mencapai pangsa pasar yang semakin meluas

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.2.2. *Ta'awun exploration*

Indeks rata – rata yang diperoleh dari keseluruhan indicator variabel *ta'awun exploration* pada Amal Usaha Muhammadiyah, disajikan pada table 4.6. berikut ini;

Tabel 4.6. Indeks *ta'awun exploration* AUM di Jawa Timur

No	Indikator	Std	Mean
1	Pengembangan produk baru yang membawa kemaslahatan	1,17	78,56
2	Kreatifitas yang membawa nilai kebaikan	1,06	78,84
3	Proaktif dalam tolong menolong	1,11	79,28
4	Lincah dalam membangun hubungan Kerjasama	1,26	78,68
Rata – rata keseluruhan			78,84

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada table 4.6 menunjukkan bahwa nilai indeks rata – rata keseluruhan variabel *ta'awun exploration* oleh responden adalah sebesar 78,84. Kondisi ini

menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap pengembangan produk baru yang membawa kemaslahatan, kreatifitas yang membawa nilai kebaikan, perilaku proaktif dalam tolong menolong hingga kelincahan dalam membangun kerjasama yang dilakukan AUM dipersepsikan dalam kriteria tinggi. Indeks persepsi responden terhadap seluruh indikator beserta temuan penelitian dapat disajikan pada table 4.7. berikut ini;

Table 4.7. Deskriptif ta'awun exploration AUM di Jawa Timur

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi (78,56)	Pengembangan produk baru yang membawa kemaslahatan	AUM memiliki keunggulan yang sangat baik dalam melakukan pengembangan produk baru yang mampu membawa kemaslahatan. AUM selalu menghasilkan produk yang dapat memberikan keuntungan bagi semua pihak, sehingga terhidap dari sifat kapitalis yang hanya memberikan manfaat bagi perusahaan namun mengeksploitasi karyawan dan pelanggannya.
2	Tinggi (78,84)	Kreatifitas yang membawa nilai kebaikan	AUM selalu berkreasi dan berinovasi dengan menghasilkan produk yang dapat memberikan nilai kebaikan bagi bagi perusahaan maupun bagi karyawan dan pelanggan
3	Tinggi (79,28)	Proaktif dalam tolong menolong	Orientasi berbisnis AUM adalah ta'awun, sehingga dalam menjalankan bisnisnya AUM selalu proaktif dalam berbuat tolong menolong dalam kebaikan
4	Tinggi (78,68)	Lincih dalam membangun hubungan kerjasama	AUM juga selalu aktif dalam membangun jaringan bisnis baik kerja sama antar sesama AUM, atau antara AUM dengan pelaku bisnis lainnya dan antara AUM dengan pelanggan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.2.3. *Ta'awun exploitation*

Indeks rata – rata yang diperoleh dari keseluruhan indicator variabel *ta'awun exploitation* pada Amal Usaha Muhammadiyah, disajikan pada table 4.8. berikut ini;

Tabel 4.8. Indeks *ta'awun exploitation* AUM di provinsi JATIM

No	Indikator	Std	Mean
1	Tolong menolong dalam berbagi pengetahuan	0,97	82,88
2	Kolaborasi dalam penguatan keterampilan bisnis	1,04	79,88
3	Menghasilkan layanan yang memiliki nilai kemaslahatan	1,08	79,40
4	Penguatan inovasi bisnis yang membawa kebaikan	1,11	78,40
Rata – rata keseluruhan			80,14

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada table 4.8 menunjukkan bahwa nilai indeks rata – rata keseluruhan variabel *ta'awun exploitation* oleh responden adalah sebesar 80,14. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap perilaku tolong menolong dalam berbagi pengetahuan, kemampuan kolaborasi dalam meningkatkan keterampilan, kemampuan menghasilkan layanan yang berorientasi pada kemaslahatan serta penguatan inovasi bisnis yang membawa kebaikan yang dilakukan oleh AUM dipersepsikan dalam kriteria tinggi. Indeks persepsi responden terhadap seluruh indicator beserta temuan penelitian dapat disajikan pada table 4.9. berikut ini;

Table 4.9. Deskriptif *ta'awun exploitation* AUM di provinsi JATIM

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi (82,88)	Tolong menolong dalam berbagi pengetahuan	AUM selalu tolong menolong bahkan dalam berbagi pengetahuan dimana AUM yang telah sukses akan mendampingi dan mensupport AUM yang masih sedang berkembang hingga

			bisa mandiri dan kompetitif dalam persaingan bisnis
2	Tinggi (79,88)	Kolaborasi dalam penguatan keterampilan bisnis	AUM selalu melakukan kolaborasi dengan tujuan untuk melakukan penguatan keterampilan bisnis untuk membangun AUM yang unggul dalam persaingan bisnis dan memberikan kemanfaatan bagi kemaslahatan umat.
3	Tinggi (79,40)	Menghasilkan layanan yang memiliki nilai kemaslahatan	AUM sangat menjunjung tinggi prinsip-prinsip yang berkaitan dengan penciptaan nilai positif bagi kemaslahatan baik dalam bentuk pelayanan maupun pengembangan produk
4	Tinggi (78,40)	Penguatan inovasi bisnis yang membawa kebaikan	AUM selalu melakukan penguatan terhadap kemampuan berinovasi sehingga bisnis dapat berkembang sebagai bisnis yang membawa kebaikan bagi seluruh golongan

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.2.4. *Market culture*

Indeks rata – rata yang diperoleh dari keseluruhan indikator variabel *market culture* pada Amal Usaha Muhammadiyah, disajikan pada table 4.10. berikut ini;

Tabel 4.10. Indeks *market culture* AUM di provinsi Jawa Timur

No	Indikator	Std	Mean
1	Keunggulan bersaing	1,07	77,72
2	Kemampuan memahami pelanggan	1,02	80,92
3	Kemampuan memahami pesaing	1.05	79,88
4	Kemampuan kolaborasi bisnis	1,00	82,84
Rata – rata keseluruhan			80,23

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada table 4.10. menunjukkan bahwa nilai indeks rata – rata keseluruhan variabel *market culture* oleh responden adalah sebesar 80,23. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap keunggulan bersaing, kemampuan

memahami pelanggan, kemampuan memahami pesaing serta kemampuan melakukan kolaborasi bisnis yang dilakukan AUM dipersepsikan dalam kriteria tinggi. indeks persepsi responden terhadap seluruh indikator beserta temuan penelitian dapat disajikan pada table 4.11. berikut ini;

Table 4.11. Deskriptif *Market culture* AUM Di Provinsi Jawa Timur

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi (77,72)	Keunggulan bersaing	AUM sangat kompetitif dalam memenangkan persaingan bisnis, bahkan beberapa bidang usaha seperti pendidikan dan kesehatan tergolong unggul dalam bersaing Keunggulan – keunggulan yang dimiliki AUM untuk memenangkan persaingan bisnis adalah pertama, AUM wajib berorientasi pada value yakni nilai – nilai Al Islam dan Kemuhamadiyah. Kedua, etos kerja dimana AUM tidak boleh menempatkan diri sebagai bagian dari kaum rebahan, sivitas AUM harus mampu memberikan efek berkemajuan bagi AUM. Ketiga etos ilmu, AUM dalam menentukan kebijakan dan langkah kedepan harus berdasarkan ilmu. Keempat, profesionalitas, dalam menghadapi era baru kedepan harus dihadapi dengan profesionalitas.
2	Tinggi (80,92)	Kemampuan memahami pelanggan	AUM sangat baik dalam memahami pelanggan sehingga mereka mampu menghasilkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan hal tersebutlah yang menjadi salah satu pendorong AUM kompetitif dalam persaingan bisnis
3	Tinggi (79,88)	Kemampuan memahami pesaing	AUM memiliki kemampuan yang baik dalam memahami pelanggan dan berprinsip bahwa pesaing bisnis bukan untuk dihancurkan namun menjadi bagian bisnis yang bisa diajak kolaborasi untuk bersama sama sukses dalam berbisnis

4	Tinggi (82,84)	Kemampuan kolaborasi bisnis	AUM sangat baik dalam pengembangan bisnis hal ini dikarenakan kemampuan kolaborasinya yang sangat baik, AUM tidak hanya membatasi dirinya dengan berkolaborasi sesama AUM namun juga membuka pintu kolaborasi dengan seluruh pihak.
---	----------------	-----------------------------	---

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.2.5. *Clan culture*

Indeks rata – rata yang diperoleh dari keseluruhan indicator variabel *clan culture* pada Amal Usaha Muhammadiyah, disajikan pada table 4.12. berikut ini;

Tabel 4.12. Indeks *clan culture* AUM di provinsi Jawa Timur

No	Indikator	Std	Indeks
1	Keluargaan	1,11	77,96
2	Pengarahan	1,09	75,60
3	Kerja tim	1,09	75,28
4	Kesempatan pengembangan karir	1,06	78,64
Rata – rata keseluruhan			76,87

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada table 4.12. menunjukkan bahwa nilai indeks rata – rata keseluruhan variabel *clan culture* oleh responden adalah sebesar 76, 87. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap budaya keluargaan, kemampuan mengarahkan, budaya kerja tim dan peluang pengemabngan karir yang transparan yang dilakukan AUM dipersepsikan dalam kriteria tinggi. Indeks persepsi responden terhadap seluruh indicator beserta temuan penelitian dapat disajikan pada table 4.13. berikut ini;

Table 4.13. Deskriptif *clan culture* AUM di provinsi Jawa Timur

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi (77,96)	Kekeluargaan	Dalam pengelolaan sumber daya manusianya AUM selalu membangun budaya kekeluargaan sehingga perusahaan selalu meminimalisir terjadinya kesewenangan yang dapat merugikan sumber daya manusia, sebab dalam islam dilarang untuk menyakiti ataupun merugikan orang lain.
2	Tinggi (75,60)	Pengarahan	AUM selalu aktif memberikan arahan kepada SDM-nya untuk berkembang dan bekerja dengan nilai nilai islam dan kemuhammadiyah
3	Tinggi (75,28)	Kerja tim	AUM memiliki budaya kerja tim dalam menyelesaikan hambatan dan tantangan dalam pengembangan bisnisnya
4	Tinggi (78,64)	Kesempatan pengembangan karir	AUM memberikan kebebasan dan transparansi dalam pengembangan karir setiap SDM-nya sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja dengan optimal.

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.2.6. *Adhocracy culture*

Indeks rata – rata yang diperoleh dari keseluruhan indicator variabel *adhocracy culture* pada Amal Usaha Muhammadiyah, disajikan pada table 4.14. berikut ini;

Tabel 4.14. Indeks *adhocracy culture* AUM di Jawa Timur

No	Indikator	Std	Mean
1	Fleksibel	1,02	80,40
2	Pembelajaran hal – hal baru	1,17	77,88
3	Adaptif	1,07	78,56
4	Orientasi pada kualitas output	0,93	82,00
Rata – rata keseluruhan			79,71

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pada table 4.14. menunjukkan bahwa nilai indeks rata – rata keseluruhan variabel *adhocracy culture* oleh responden adalah sebesar 79,71. Kondisi ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap budaya kerja yang fleksibel, budaya yang berorientasi pada pembelajaran hal – hal yang baru, budaya adaptif terhadap perubahan – perubahan pasar serta orientasi pada kualitas output yang dihasilkan oleh AUM dipersepsikan dalam kriteria tinggi. Indeks persepsi responden terhadap seluruh indikator beserta temuan penelitian dapat disajikan pada table 4.15. berikut ini;

Table 4.15. Deskriptif *adhocracy culture* AUM di Jawa Timur

No	Kriteria	Indikator	Temuan
1	Tinggi (80,40)	Fleksibel	AUM memberikan kebebasan kepada karyawan untuk fleksibel dalam menemukan solusi dalam setiap permasalahan yang dihadapinya, namun tidak mengurangi tanggung jawabnya serta tidak melanggar nilai nilai islam dan kemuhammadiyah
2	Tinggi (77,88)	Pembelajaran hal – hal baru	AUM memiliki budaya yang mengharuskan setiap SDM-nya aktif dalam belajar terkait hal – hal baru agar mampu mengikuti perubahan pasar serta menghasilkan kreatifitas yang relevan dengan perubahan pasar
3	Tinggi (78,56)	Adaptif	Karyawan AUM di arahkan untuk adaptif terhadap setiap perubahan dan mampu menghasilkan sesuai yang berilai positif dan kebaikan atas perubahan – perubahan tersebut
4	Tinggi (82,00)	Orientasi pada kualitas output	AUM sangat menekankan kualitas pada output yang mereka hasilkan sehingga, apapun yang dihasilkan harus terstandarisasi kualitasnya dan wajib memiliki kenilai lebaikan bagi kemaslahatan umat

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.3. Uji Asumsi

Analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) perlu dukungan uji asumsi yang harus dipenuhi. Pada penelitian ini uji asumsi meliputi: evaluasi normalitas data, evaluasi outliers, evaluasi multikolonieritas dan pengujian residual. Penjelasan uji asumsi secara lengkap dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.3.1. Evaluasi Normalitas Data

Analisis data menggunakan Structural Equation Model (SEM) mensyaratkan uji normalitas data. Pendekatan Structural Equation Model (SEM) untuk estimasi dalam penelitian ini menggunakan Maximum Likelihood Estimation Technique juga mensyaratkan dipenuhi asumsi normalitas terhadap data yang akan dianalisis. Uji normalitas dilakukan dengan menggunakan kriteria critical ratio skweness sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 0.01 (1 %). Data dapat disimpulkan memiliki distribusi normal bila nilai critical ratio skweness memiliki nilai rentang antara $\pm 2,58$. Pada Tabel 4.16 menunjukkan hasil yang tidak menyimpang atas uji normalitas univariate dan multivariate. Hasil uji normalitas menunjukkan nilai critical ratio skweness semua indikator berdistribusi normal karena memiliki nilai dibawah 2,58.

Hasil analisis data untuk uji normalitas multivariate menunjukkan hasil sebesar 2,570 sehingga secara multivariate, data memiliki distribusi normal. Hair (2010) menyatakan data yang normal multivariate pasti normal secara univariate dan sebaliknya jika data berdistribusi normal secara univariate tidak akan menjamin data berdistribusi normal multivariate. Hasil uji normalitas data dapat disajikan Tabel 4.16.

Table 4.16. Uji Normalitas Data

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
BP4	4,000	10,000	-,096	-,619	-,679	-2,191
BP3	4,000	10,000	-,145	-,934	-,725	-2,339
BP2	4,000	10,000	-,136	-,877	-,745	-2,406
BP1	4,000	9,000	-,193	-1,248	-,534	-1,724
XPLOR4	5,000	10,000	-,246	-1,590	-,391	-1,263
XPLOR3	5,000	10,000	-,264	-1,704	-,139	-,448
XPLOR2	5,000	10,000	-,169	-1,093	-,130	-,418
XPLOR1	5,000	10,000	-,216	-1,395	-,206	-,666
XPLOI4	5,000	10,000	-,191	-1,236	-,726	-2,342
XPLOI3	5,000	10,000	-,188	-1,213	-,414	-1,335
XPLOI2	5,000	10,000	-,125	-,806	,082	,264
XPLOI1	6,000	10,000	-,154	-,997	-,191	-,618
AC4	6,000	10,000	-,285	-1,839	-,110	-,356
AC3	5,000	10,000	-,278	-1,793	-,073	-,237
AC2	5,000	10,000	-,128	-,823	-,245	-,792
AC1	5,000	10,000	-,215	-1,385	-,090	-,289
CC4	5,000	10,000	-,179	-1,153	-,405	-1,306
CC3	5,000	10,000	-,219	-1,413	-,269	-,867
CC2	5,000	10,000	-,294	-1,898	-,136	-,440
CC1	5,000	10,000	-,144	-,930	,091	,292
MC4	6,000	10,000	-,129	-,831	-,643	-2,074
MC3	5,000	10,000	-,355	-2,290	-,007	-,024
MC2	6,000	10,000	,180	1,160	-,529	-1,708
MC1	5,000	10,000	-,151	-,976	,081	,261
Multivariate					11,485	2,570

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

4.3.2. Evaluasi Outliners

Data outliers merupakan data yang memiliki nilai ekstrim yang biasanya mempunyai karakteristik unik dan berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain, sehingga dapat terjadi pada sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasinya (Hair, et al, 2018). Outliers dapat dievaluasi melalui dua pendekatan, yaitu analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers

(Hair, et al, 2018). Observasi data outliers pada penelitian ini dilakukan melalui dua analisis, yaitu:

a. Univariate outliers

Deteksi adanya univariate outliers pada data yang dianalisis dapat dilakukan dengan menentukan besarnya nilai ambang batas yang akan dikategorikan sebagai outliers.

Tabel 4.17: Hasil Uji Univariate Outliers

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
		m	m		
Zscore(MC)	250	-2.86164	2.24235	0E-7	1.00000000
Zscore(CC)	250	-2.85816	2.46034	0E-7	1.00000000
Zscore(AC)	250	-2.93525	2.18876	0E-7	1.00000000
Zscore(XPLO)	250	-2.57189	2.25608	0E-7	1.00000000
Zscore(XPLOR)	250	-2.91110	2.13588	0E-7	1.00000000
Zscore(BP)	250	-2.33485	2.36262	0E-7	1.00000000
Valid N (listwise)	250				

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Pendekatan yang dilakukan dengan mengkonversi nilai data penelitian ke dalam standart score atau sering disebut z-score yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standar deviasi sebesar 1,00 (Hair et al dalam Ferdinand, 2000). Metode pengujian univariate outliers dapat dilakukan dengan menggunakan program SPSS version 26, dengan cara menguji setiap konstruk yang dibangun pada penelitian ini. Adapun kriteria yang digunakan bila hasil observasi data memiliki nilai z-score $\geq 3,0$ maka dikategorikan sebagai outliers (Ghozali, 2017). Tabel 4.17 menunjukkan hasil pengujian univariate outlier, dimana semua z_score tidak ada yang memiliki nilai $\geq 3,0$ sehingga disimpulkan tidak terjadi outliers, sehingga data layak untuk diuji selanjutnya.

b. Multivariate Outliers

Pendekatan Structural Equation Model (SEM) juga mensyaratkan adanya uji multivariate outliers sehingga data yang memiliki nilai ekstrim dapat dikeluarkan agar tidak memberikan nilai bias pada output yang dihasilkan. Uji outliers bermanfaat untuk mengetahui data yang memiliki karakteristik unik dan biasanya memiliki nilai ekstrim dibanding rata-rata data yang diobservasi. Pengujian outliers dapat dilakukan melalui analisis terhadap univariate outliers dan analisis terhadap multivariate outliers (Hair, et al, 2018). Untuk mendeteksi multivariate outliers dapat dilakukan dengan melihat nilai mahalanobis distance atau jarak mahalanobis. Kriteria yang digunakan sesuai dengan nilai Chi-square pada derajat bebas (degree of freedom) jumlah variabel indikator dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$ (Ghozali, 2017). Pada penelitian ini degree of freedom = 24, sehingga nilai mahalanobis distance $\chi^2 (24; 0,001) = 51,1786$. Nilai mahalanobis distance dapat dihitung dengan menggunakan program AMOS 24.0.

Tabel 4.18. Hasil uji Outlier dengan Mahalanobis distance

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
167	42,292	,012	,951
23	42,173	,012	,815
226	42,035	,013	,621
40	41,966	,013	,410
16	41,865	,013	,244

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Hasil olah data diperoleh nilai mahalanobis distance masih dibawah 51,1786 sehingga dapat disimpulkan model tidak terdapat multivariate outliers.

4.3.3. Evaluasi Multikolonieritas dan Singularitas

Indikasi adanya multikolonieritas dan singularitas ditandai dengan nilai determinan matriks kovarians sampel yang benar-benar kecil atau mendekati nol. Hasil analisis determinant of sample covariance matrix pada penelitian ini adalah 0,000.

Tabel 4.19 Multikolonieritas dan Singularitas

	BP4	BP3	BP2	BP1	XPLOR4	XPLOR3	XPLOR2	XPLOR1	XPLO4	XPLO3	XPLO2	XPLO1	AC4	AC3	AC2	AC1	CC4	CC3	CC2	CC1	MC4	MC3	MC2	MC1	
BP4	,198																								
BP3	,564	,181																							
BP2	,162	-,443	,191																						
BP1	,047	,421	,502	,250																					
XPLOR4	-,027	-,108	,529	-,667	,000																				
XPLOR3	,759	1,062	1,184	,755	,187	,000																			
XPLOR2	1,061	1,300	1,618	,440	-,190	-,354	,000																		
XPLOR1	,809	,692	1,733	,799	-,070	-,004	,213	,000																	
XPLO4	2,226	,018	,372	,401	1,332	2,025	1,587	1,025	,000																
XPLO3	1,318	,404	1,340	,360	1,917	2,093	2,242	2,443	-,071	,000															
XPLO2	1,746	,446	,619	,239	2,438	2,239	1,797	2,507	-,245	,492	,000														
XPLO1	1,474	,541	,418	,011	2,135	2,268	2,242	2,229	,137	-,143	-,132	,000													
AC4	-,293	-,170	-,217	-,1371	,799	,420	-,392	-,406	-,998	,012	,293	,066	,000												
AC3	-,828	-,169	-,660	-,1129	,523	-,556	-,504	-,828	-,586	,456	,502	-,062	-,126	,000											
AC2	,160	-,953	-,291	-,831	1,539	,093	-,624	-,051	,091	,820	,008	,839	-,083	,262	,000										
AC1	-,545	-,135	-,918	-,804	,357	,045	-,845	-,373	-,470	,105	-,159	-,177	,159	-,030	-,145	,000									
CC4	-,1208	-,916	-,268	-,634	,229	-,235	,689	-,475	-,606	-,311	-,223	,210	-,172	-,031	-,285	-,070	,000								
CC3	-,1176	-,1031	-,562	-,1338	,499	,172	-,108	-,895	-,286	-,633	,492	-,369	,140	-,087	,538	-,626	,226	,000							
CC2	-,215	-,643	,253	-,1091	1,241	,832	,695	,023	-,1018	-,1059	-,464	-,562	-,024	,084	,572	-,130	-,333	,061	,000						
CC1	-,005	-,837	-,137	-,906	,635	-,793	,398	-,709	1,026	,567	1,492	1,123	-,062	,166	,577	-,203	,045	-,194	,190	,000					
MC4	-,1786	-,2573	-,1778	-,2442	,496	-,449	,235	,349	-,1011	-,1006	,463	-,291	-,526	-,200	,645	-,223	-,112	,079	-,147	-,370	,000				
MC3	-,2191	-,1275	-,1649	-,2429	,119	-,518	-,855	-,293	,076	,341	1,502	-,001	-,1322	-,1433	-,928	-,1007	-,938	,452	-,259	,492	,311	,000			
MC2	-,1362	-,1659	-,1300	-,2442	,805	-,497	-,321	-,312	-,319	,412	1,413	,570	1,091	,822	1,142	1,016	,066	,907	-,709	-,213	-,061	-,293	,000		
MC1	-,1561	-,1733	-,1355	-,1183	,628	-,765	-,578	,048	-,394	,008	1,510	-,328	-,145	,368	,603	,112	-,838	,381	,273	,035	-,165	,011	,207	,000	

Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai determinan matriks kovarians sampel nol. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tidak terdapat multikolonieritas dan singularitas. Berdasarkan hasil output analisis determinant of sample covariance matrix oleh program AMOS 24 yaitu sebesar 0,000 yang berada pada nol, maka dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat multicolinearity dan singularity (Haryono dan Wardoyo, 2012).

4.3.4. Uji Residual

Analisis data menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) disyaratkan untuk melakukan uji residual. Pengujian terhadap nilai residual diperlukan untuk mendeteksi bahwa model yang telah dimodifikasi tersebut dapat

diterima dengan taraf signifikansi 5 % dan nilai residual yang ditetapkan adalah $\pm 2,58$ (Hair, et al, 2018). Adapun nilai standart residual terhadap data yang diolah dengan menggunakan program AMOS 24.0 dapat dilihat pada lampiran 6. Hasil olah data menunjukkan tidak ada nilai residual yang melebihi $\pm 2,58$ sehingga dapat disimpulkan model yang telah dimodifikasi dapat diterima.

4.4. Uji Validitas dan Reliabilitas

4.4.1. Uji Validitas Data

Indikator suatu konstruk laten yang diteliti harus memiliki convergent validity seperti yang direkomendasikan dalam Structural Equation Model (SEM). Convergent validity dalam penelitian ini akan digunakan untuk menguji validitas data penelitian yang diperoleh. Pengukuran validitas suatu konstruk dapat dilakukan dengan melihat nilai loading factor harus lebih besar dari 0,5 atau idealnya lebih besar dari 0,7 dan signifikan (Ghozali, 2017). Table 4.20 dan Gambar 4.4 menyajikan hasil pengujian validitas data dan semua indikator memiliki loading factor diatas 0,7 dapat disimpulkan semua indikator dinyatakan valid sehingga semua indikator mampu mengukur konstruk penelitian.

4.4.2. Uji Reliabilitas Data

Uji reliabilitas digunakan untuk melihat sejauh mana suatu alat ukur dapat memberikan hasil yang relatif sama bila dilakukan pengukuran kembali pada obyek yang sama. Besarnya nilai reliabilitas minimum atas indikator suatu konstruk atau construct reliability dikatakan baik bila memiliki nilai sebesar 0,70 atau lebih (Ghozali, 2017). Menurut Hair et al (1995) nilai construct reliability (CR) dapat dihitung menggunakan pendekatan rumus sebagai berikut:

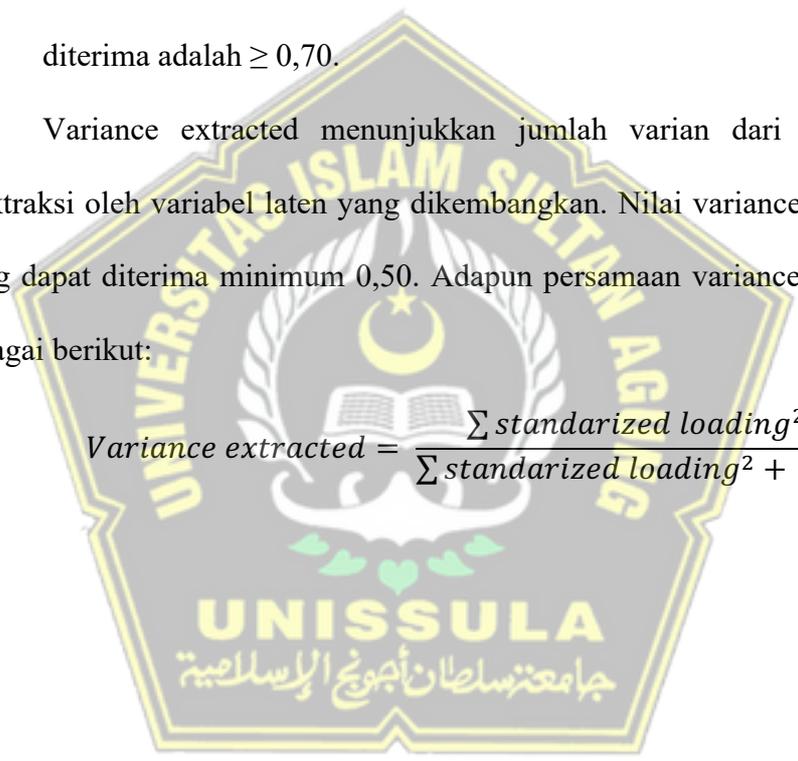
$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\text{standarized loading})^2}{(\text{standarized loading})^2 + \sum e_j}$$

Keterangan:

- Standard loading diperoleh dari standardized loading untuk tiap-tiap indikator yang didapat dari hasil perhitungan computer.
- $\sum e_j$ adalah measurement error setiap indikator. Measurement error diperoleh dari $1 - \text{reliabilitas indikator}$. Tingkat reliabilitas indikator yang diterima adalah $\geq 0,70$.

Variance extracted menunjukkan jumlah varian dari indikator yang diekstraksi oleh variabel laten yang dikembangkan. Nilai variance extracted (VE) yang dapat diterima minimum 0,50. Adapun persamaan variance extracted (VE) sebagai berikut:

$$\text{Variance extracted} = \frac{\sum \text{standarized loading}^2}{\sum \text{standarized loading}^2 + \sum e_j}$$



Tabel 4.20. Uji Reliability dan Variance Extracted

Variabel	Indikator	Std Loading	Std Loading 2	Error	CR	Variance Extracted
<i>Market culture</i>	MC1	0.804	0.646	0.354	0.876	0.639
	MC2	0.784	0.615	0.385		
	MC3	0.773	0.598	0.402		
	MC4	0.834	0.696	0.304		
Clan Culture	CC1	0.814	0.663	0.337	0.888	0.666
	CC2	0.800	0.640	0.360		
	CC3	0.866	0.750	0.250		
	CC4	0.782	0.612	0.388		
<i>Adhocracy culture</i>	AC1	0.869	0.755	0.245	0.908	0.711
	AC2	0.840	0.706	0.294		
	AC3	0.786	0.618	0.382		
	AC4	0.876	0.767	0.233		
<i>Ta'awun exploitation</i>	XPLOI1	0.866	0.750	0.250	0.861	0.609
	XPLOI2	0.706	0.498	0.502		
	XPLOI3	0.713	0.508	0.492		
	XPLOI4	0.823	0.677	0.323		
<i>Ta'awun exploration</i>	XPLOR1	0.909	0.826	0.174	0.886	0.661
	XPLOR2	0.741	0.549	0.451		
	XPLOR3	0.726	0.527	0.473		
	XPLOR4	0.862	0.743	0.257		
Business Performance	BP1	0.879	0.773	0.227	0.874	0.635
	BP2	0.769	0.591	0.409		
	BP3	0.749	0.561	0.439		
	BP4	0.784	0.615	0.385		

Tabel 4.20 menunjukkan hasil pengujian tentang validity, construct reliability dan variance extracted. Berdasar hasil perhitungan terlihat semua nilai construct reliability lebih dari 0,70 dan hasil pengujian terhadap variance extracted menunjukkan tidak ada nilai yang dibawah 0,50. Hasil pengujian terhadap data menunjukkan semua indikator pada konstruk yang digunakan sebagai observed variabel suatu konstruk atau variabel latennya dapat menjelaskan konstruk atau variabel laten yang dibentuknya. Oleh karena itu dapat disimpulkan semua

construct dinyatakan reliabel. Demikian juga nilai discriminant validity (DV) yang merupakan akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lainnya diperoleh hasil diatas 0,7 dengan demikian hasil pengujian data menunjukkan convergent validity baik.

Tabel 4.21. Discriminant validity

	BP	XPLOR	XPLOI	AC	CC	MC
Business Performance	0.797					
<i>Ta'awun exploration</i>	0.455	0.813				
<i>Ta'awun exploitation</i>	0.438	0.402	0.780			
<i>Adhocracy culture</i>	0.140	0.402	0.261	0.843		
Clan Culture	0.155	0.408	0.310	0.315	0.816	
<i>Market culture</i>	0.038	0.406	0.290	0.332	0.310	0.799

Nilai pada arah diagonal merupakan nilai akar AVE

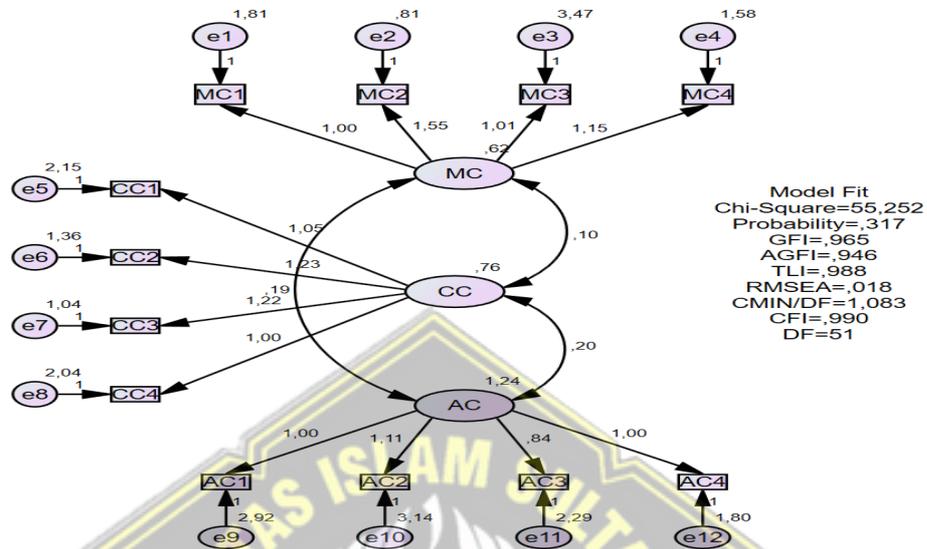
4.5. Analisis Faktor Konfirmatori

4.5.1. Confirmatory Factor Analysis I

Analisis Faktor Konfirmatori pertama, menunjukkan model pengukuran yang menjelaskan hubungan semua variabel eksogen dalam penelitian, yaitu *market culture*, *clan culture* dan *adhocracy culture*. Variabel *market culture* terdiri dari 4 indikator yaitu penciptaan nilai pelanggan yang unggul (MC1), memahami pelanggan (MC2), memahami pesaing (MC3) dan budaya kolaborasi (MC4). Selanjutnya variabel *clan culture* terdiri atas 4 indikator yaitu kekeluargaan (CC1), membimbing (CC2), kerjasama tim (CC3) dan kesempatan berkembang (CC4). Variabel *adhocracy culture* terdiri atas 4 indikator yaitu orientasi pada kreatifitas (AC1), belajar hal baru (AC2), komitmen pada kreatifitas (AC3) dan penekanan pada kualitas output (AC4).

Hasil Confirmatory Factor Analysis antar variabel eksogen terlihat pada gambar 4.2 dan table 4.22 berikut ini.

Gambar 4.2. Confirmatory Factor Analysis Antar Variabel Eksogen



Tabel 4.22 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori variabel *market culture*, *clan culture* dan *adhocracy culture* beserta indikatornya dan hasil pengujian terhadap semua indicator diperoleh nilai loading factor lebih dari 0,7. Hasil ini menunjukkan semua indikator dinyatakan valid, sehingga semua indikator mampu menjelaskan variabel eksogen. Demikian juga hasil pengujian reliabilitas data menunjukkan semua variabel memiliki nilai construct reliability (CR) lebih dari 0,7 dan variance extracted lebih dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan semua konstruk reliabel atau ada konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu. Demikian juga nilai discriminant validity (DV) yang merupakan akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lainnya diperoleh hasil diatas 0,7 dengan demikian hasil pengujian data menunjukkan convergent validity baik.

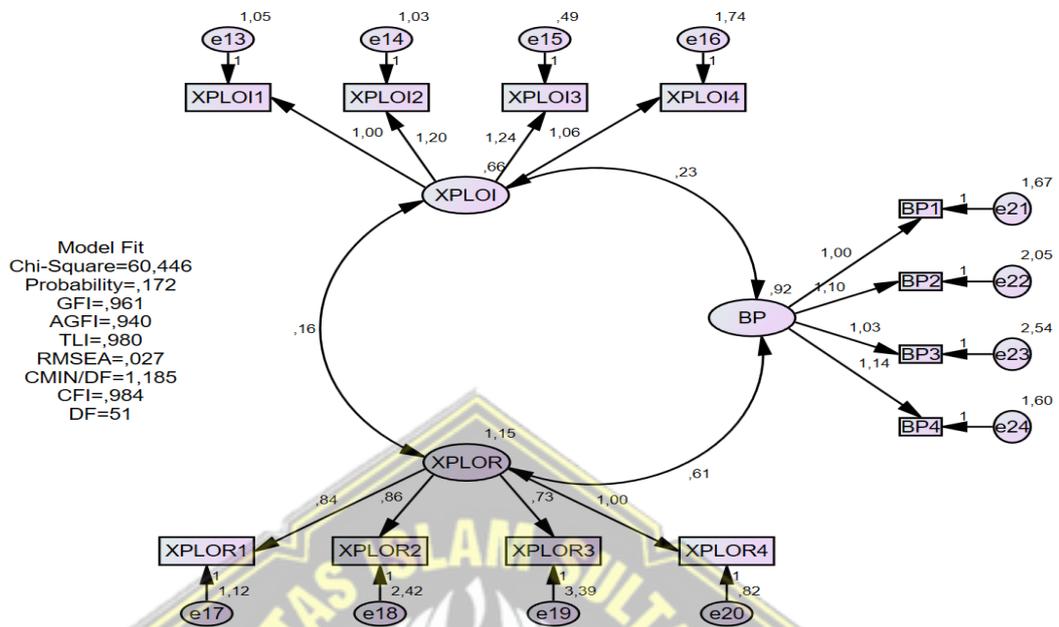
Tabel 4.22: Standardized Regresion Weight (Loading Factor)

Variabel	Indikator	Std Loading	Std Loading 2	Error	CR	Variance Extracted
MC	MC1	0.805	0.648	0.352	0.876	0.639
	MC2	0.785	0.616	0.384		
	MC3	0.772	0.596	0.404		
	MC4	0.835	0.697	0.303		
CC	CC1	0.809	0.654	0.346	0.888	0.666
	CC2	0.798	0.637	0.363		
	CC3	0.872	0.760	0.240		
	CC4	0.782	0.612	0.388		
AC	AC1	0.869	0.755	0.245	0.908	0.711
	AC2	0.839	0.704	0.296		
	AC3	0.787	0.619	0.381		
	AC4	0.876	0.767	0.233		

4.5.2. Confirmatory Factor Analysis II

Analisis Faktor Konfirmatori kedua merupakan model pengukuran yang mencakup hubungan semua variabel endogen. Pengujian dilakukan dengan melihat hubungan antar variabel endogen, yaitu: *ta'awun exploitation*, *ta'awun exploration* dan kinerja bisnis.

Gambar 4.3. Confirmatory Factor Analysis Antar Variabel Endogen



Variabel *ta'awun exploitation* terdiri dari 4 indikator yaitu berbagi pengetahuan dengan niat karena Allah (XPLOI1), peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan (XPLOI2), nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah (XPLOI3) dan inovasi yang membawa kemaslahatan (XPLOI4). Variabel *ta'awun exploration* terdiri atas 4 indikator yaitu menciptakan produk dengan niat karena Allah (XPLOR1), orientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan (XPLOR2), proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah (XPLOR3) dan kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahatan (XPLOR4). Sedangkan variabel kinerja bisnis memiliki 4 indikator yang terdiri dari, pertumbuhan laba (BP1), Pertumbuhan Asset (BP2), pertumbuhan konsumen (BP3) dan pertumbuhan pangsa pasar (BP4).

Tabel 4.23 menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori variabel *ta'awun exploitation*, *ta'awun exploration* dan kinerja bisnis beserta indikatornya Hasil pengujian terhadap seluruh indikator diperoleh nilai loading factor lebih dari 0,7

hasil ini menunjukkan semua indikator dinyatakan valid, sehingga semua indikator mampu menjelaskan variabel eksogen. Hasil pengujian reliabilitas data menunjukkan semua variabel memiliki nilai construct reliability lebih dari 0,7 dan variance extracted (VE) lebih dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan semua konstruk reliabel atau ada konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu. Demikian juga nilai discriminant validity (DV) yang merupakan akar kuadrat dari AVE lebih tinggi dibanding korelasi antar konstruk lainnya diperoleh hasil diatas 0,7 dengan demikian hasil pengujian data menunjukkan convergent validity baik.

Tabel 4.23. Standardized Regression Weight (Loading Factor)

Variabel	Indikator	Std Loading	Std Loading 2	Error	CR	Variance Extracted
XPLO	XPLOI1	0.865	0.748	0.252	0.860	0.608
	XPLOI2	0.705	0.497	0.503		
	XPLOI3	0.716	0.513	0.487		
	XPLOI4	0.821	0.674	0.326		
XPLOR	XPLOR1	0.919	0.845	0.155	0.885	0.661
	XPLOR2	0.743	0.552	0.448		
	XPLOR3	0.727	0.529	0.471		
	XPLOR4	0.847	0.717	0.283		
BP1	BP1	0.882	0.778	0.222	0.877	0.641
	BP2	0.773	0.598	0.402		
	BP3	0.754	0.569	0.431		
	BP4	0.788	0.621	0.379		

4.5.3. Confirmatory Factor Analysis III

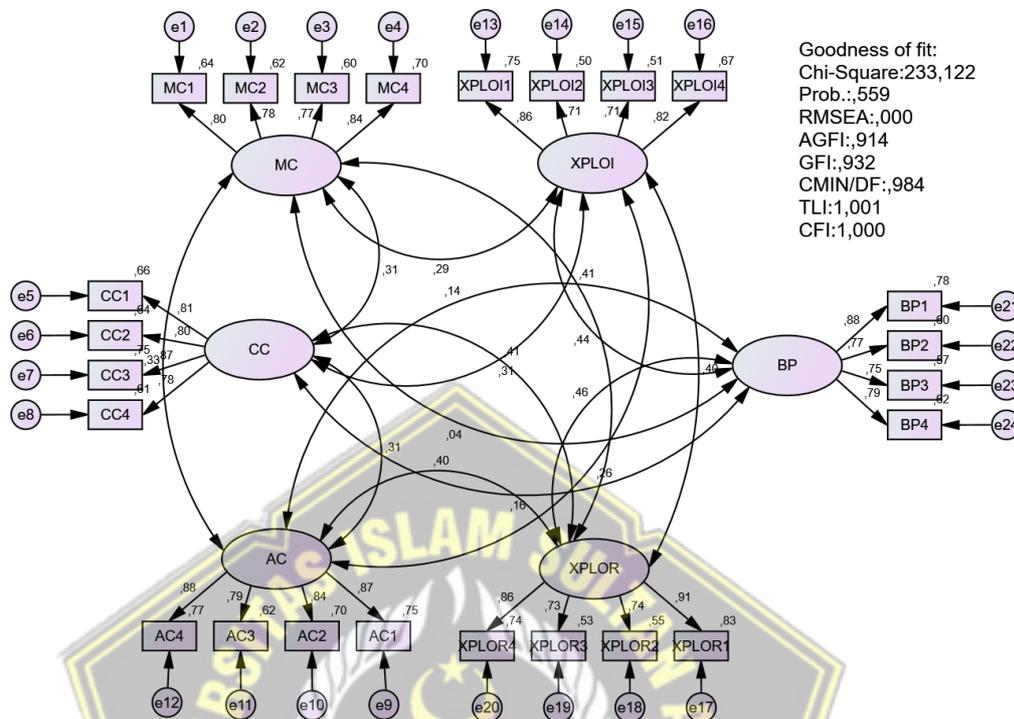
Analisis Faktor Konfirmatori ketiga, menunjukkan model pengukuran yang menjelaskan hubungan semua variabel dalam penelitian, yaitu *market culture*, *clan culture*, *adhocracy culture*, *ta'awun exploitation*, *ta'awun exploration* dan kinerja bisnis.

Variabel market culture terdiri dari 4 indikator yaitu penciptaan nilai pelanggan yang unggul (MC1), memahami pelanggan (MC2), memahami pesaing (MC3) dan budaya kolaborasi (MC4). Selanjutnya variabel clan culture terdiri atas 4 indikator yaitu kekeluargaan (CC1), membimbing (CC2), kerjasama tim (CC3) dan kesempatan berkembang (CC4). Variabel adhocracy culture terdiri atas 4 indikator yaitu orientasi pada kreatifitas (AC1), belajar hal baru (AC2), komitmen pada kreatifitas (AC3) dan penekanan pada kualitas output (AC4).

Variabel ta'awun exploitation terdiri dari 4 indikator yaitu berbagi pengetahuan dengan niat karena Allah (XPLOI1), peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan (XPLOI2), nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah (XPLOI3) dan inovasi yang membawa kemaslahatan (XPLOI4). Variabel ta'awun exploration terdiri atas 4 indikator yaitu menciptakan produk dengan niat karena Allah (XPLOR1), oerientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan (XPLOR2), proaktif dalam bisnis yang dirishoi Allah (XPLOR3) dan kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahatan (XPLOR4). Sedangkan variabel kinerja bisnis memiliki 4 indikator yang terdiri dari, pertumbuhan laba (BP1), Pertumbuhan Asset (BP2), pertumbuhan konsumen (BP3) dan pertumbuhan pangsa pasar (BP4).

Hasil Confirmatory Factor Analysis antar variabel terlihat pada gambar 4.4 dan tabel 4.24 berikut ini.

Gambar 4.4 Confirmatory Factor Analysis Model Full



Gambar 4.4 di atas menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori variabel *market culture*, *clan culture*, *adhocracy culture*, *ta'awun exploitation*, *ta'awun exploration* dan kinerja bisnis. Hasil pengujian terhadap semua indicator diperoleh nilai loading factor lebih dari 0,7. Hasil ini menunjukkan semua indikator dinyatakan valid, sehingga semua indikator mampu menjelaskan variabelnya.

Demikian juga hasil pengujian reliabilitas data menunjukkan semua variabel memiliki nilai construct reliability (CR) lebih dari 0,7 dan variance extracted lebih dari 0,5, sehingga dapat disimpulkan semua konstruk reliabel atau ada konsistensi jawaban responden dari waktu ke waktu.

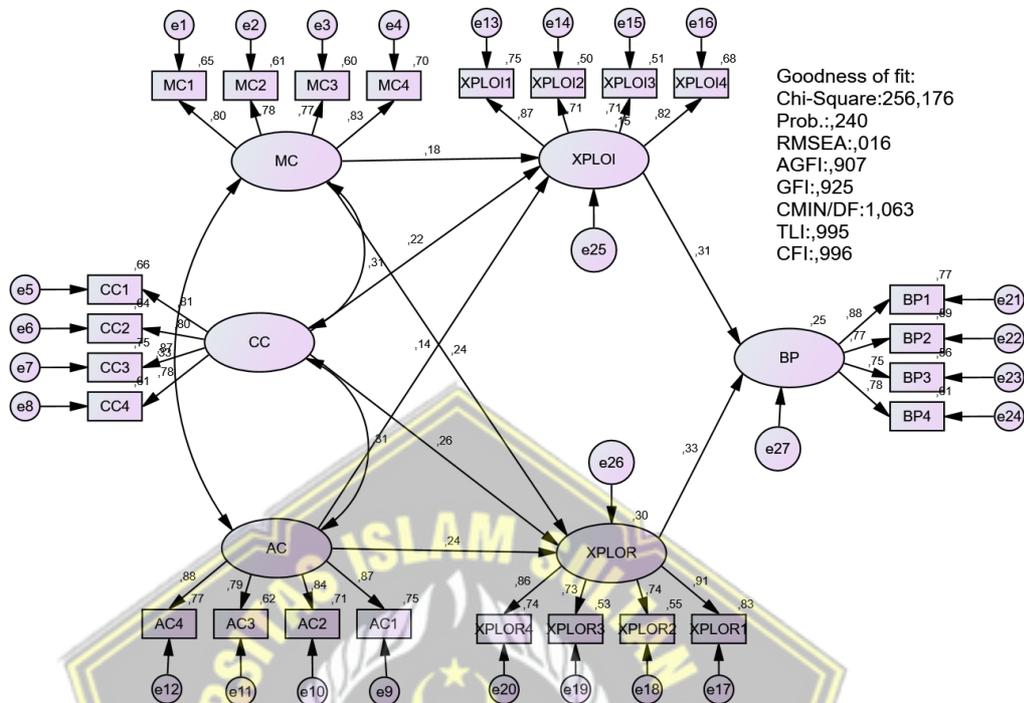
Tabel 4.24 Pengujian Reliabilitas, Variance Extracted dan Validitas Full Model

Variabel	Indikator	λ	λ^2	e	CR	VE
MC	MC1	0.802	0.643	0.357	0.876	0.639
	MC2	0.784	0.615	0.385		
	MC3	0.773	0.598	0.402		
	MC4	0.836	0.699	0.301		
CC	CC1	0.813	0.661	0.339	0.889	0.667
	CC2	0.800	0.640	0.360		
	CC3	0.868	0.753	0.247		
	CC4	0.783	0.613	0.387		
AC	AC1	0.869	0.755	0.245	0.908	0.711
	AC2	0.840	0.706	0.294		
	AC3	0.786	0.618	0.382		
	AC4	0.876	0.767	0.233		
XPLO	XPLOI1	0.865	0.748	0.252	0.860	0.608
	XPLOI2	0.708	0.501	0.499		
	XPLOI3	0.714	0.510	0.490		
	XPLOI4	0.819	0.671	0.329		
XPLOR	XPLOR1	0.909	0.826	0.174	0.885	0.661
	XPLOR2	0.742	0.551	0.449		
	XPLOR3	0.727	0.529	0.471		
	XPLOR4	0.859	0.738	0.262		
BP1	BP1	0.880	0.774	0.226	0.877	0.641
	BP2	0.773	0.598	0.402		
	BP3	0.755	0.570	0.430		
	BP4	0.789	0.623	0.377		

4.5.4. Full Model Ta'awun Ambidexterity

Pengujian Confirmatory Factor Analysis antar variabel eksogen maupun antar variabel endogen dalam model penelitian telah dilakukan. Langkah selanjutnya dilakukan pengujian terhadap Full model Structural Equation Model (SEM) yang dibangun telah memenuhi kriteria yang disyaratkan dalam SEM.

Gambar 4.5 Full Model Ta'awun Ambidexterity Model



Model analisis confirmatory factor untuk masing-masing indikator yang digunakan dalam model telah memenuhi kriteria sebagai model fit. Selanjutnya melalui penggabungan dua model confirmatory factor analysis antar variabel eksogen dan endogen dapat digunakan untuk mendefinisikan konstruk laten secara keseluruhan. Oleh karena itu analisis full model Structural Equation Model (SEM) dapat dilakukan untuk mendapatkan model yang fit tampak Gambar 4.5 dan Tabel 4.25 yang menunjukkan hasil analisis full model Structural Equation Model (SEM) yang dikembangkan dalam penelitian.

Adapun penggunaan Structural Equation Model (SEM) juga mensyaratkan beberapa indeks goodness-of-fit yang menjadi dasar evaluasi kecocokan model agar sesuai dengan yang direkomendasikan oleh SEM, antara lain: Chi-square statistic, indeks fit normal (NFI); indeks perbandingan komparatif (CFI); Indeks Tucker-Lewis (TLI); root mean square error of approximation (RMSEA).

Tabel 4.25. Hasil Uji Regresi Model Persamaan Struktural

Path	Std Estimate	S.E.	C.R.	P-value
<i>Ta'awun exploitation</i> <--- <i>Market culture</i>	0,176	0,074	2,323	0,020**
<i>Ta'awun exploration</i> <--- <i>Market culture</i>	0,243	0,301	3,506	0,000*
<i>Ta'awun exploitation</i> <--- <i>Clan culture</i>	0,216	0,070	2,904	0,004**
<i>Ta'awun exploration</i> <--- <i>Clan culture</i>	0,259	0,081	3,806	0,000*
<i>Ta'awun exploitation</i> <--- <i>Adhocracy culture</i>	0,136	0,070	1,835	0,067**
<i>Ta'awun exploration</i> <--- <i>Adhocracy culture</i>	0,240	0,281	3,553	0,000*
Business Performance <--- <i>Ta'awun exploration</i>	0,335	0,073	4,312	0,000*
Business Performance <--- <i>Ta'awun exploitation</i>	0,308	0,095	4,803	0,000*

Sumber : Output hasil estimasi regresi, 2022, *Signifikansi 0,01; **Signifikansi 0,05; ***Signifikansi 0,10.

Tabel 4.25. menunjukkan hasil analisis full model Structural Equation Model (SEM) yang dikembangkan dalam penelitian. Berdasar hasil uji regresi persamaan structural diperoleh seluruh variabel eksogen berpengaruh positif signifikan terhadap variabel endogen, terbukti nilai CR > 1,96 dan *p-value* < 0,05 dan terdapat satu variabel eksogen yang berpengaruh signifikan terhadap variabel endogen dengan menggunakan nilai signifikansinya 10% yaitu *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation* dengan nilai *p-value* 0,067 < 0,10 dan nilai CR 1,835 > 1,645.

Berdasar pengujian data penelitian diperoleh hasil bahwa model sudah sesuai dengan data atau fit terhadap data yang digunakan. Hasil pengujian terhadap Goodness-of-Fit index sudah sesuai yang rekomendasi dalam SEM, yaitu Chi-square, Probability, RMSEA, GFI, AGFI, CMIN/DF, TLI dan CFI, sehingga model fits atau layak digunakan untuk menguji hubungan antar konstruk penelitian yang dikembangkan (lampiran 6). Hasil pengujian Goodness-of-Fit index disajikan Tabel 4.26.

Tabel 4.26: Indek Pengujian Kelayakan Structural Equation Model (SEM)

Ta'awun Ambidexterity

Goodness-of-fit Index	Cutt-off-value	Hasil	Keterangan
X-Chi-square	Diharapkan kecil	256,176	Baik
Probabilty	≥ 0.05	0.240	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.016	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.907	Baik
GFI	≥ 0.90	0.914	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.063	Baik
TLI	≥ 0.90	0.995	Baik
CFI	≥ 0.90	0.996	Baik

Sumber: Output hasil uji kelayakan model, 2022

4.6. Uji Hipotesis

Hasil kajian terhadap Confirmatory Factor Analysis antar variabel eksogen maupun antar variabel endogen serta hasil pengujian Structural Equation Model Ta'awun Ambidexterity akan diperoleh full model empiris penelitian. Hasil pengujian full model Ta'awun Ambidexterity pada Amal Usaha Muhammadiyah dengan menggunakan pendekatan Structural Equation Model (SEM) disajikan pada Gambar 4.5.

Tabel 4.25 menunjukkan hasil pengujian dari delapan hubungan yang diestimasikan dalam full model penelitian. Hasil analisis menunjukkan terdapat tujuh hubungan antar variabel yang memiliki pengaruh signifikan dan satu hubungan antar variabel yang tidak signifikan. Ketujuh hubungan antar variabel tersebut berada pada tingkat signifikansi 5 % dengan $CR > 1,96$ serta $p\text{-value}$ dibawah 0.05 sehingga hipotesis yang dikembangkan diterima dan satu variabel berpengaruh signifikan dengan menggunakan signifikansi 10% yakni hubungan pengaruh antara *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation*.

Pembahasan secara rinci untuk pengujian keseluruhan hipotesis pada studi ini akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *market culture* terhadap *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat keterlibatan *market culture* maka semakin tinggi *ta'awun exploitation*. Untuk mengukur variabel *market culture* menggunakan indikator penciptaan nilai, memahami pelanggan, memahami kompetitor dan budaya kolaborasi. Sedangkan, untuk variabel *ta'awun exploitation* diukur dengan indikator berbagi pengetahuan dengan niat karna Allah, peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan, nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah dan inovasi yang membawa kemaslahatan.

Parameter estimasi antara *market culture* dengan *ta'awun exploitation* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,323$ atau $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *market culture* semakin tinggi maka *ta'awun exploitation* akan semakin baik. Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) yang mengimplementasikan *market culture* dengan tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam memahami pelanggan, kemampuan berkompetisi, fleksibel terhadap perubahan dan memiliki tim yang kuat.

AUM berusaha untuk memahami apa yang diinginkan oleh pelanggan Perusahaan, dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan tersebut dengan produk dan layanan yang berkualitas. Juga cenderung memiliki budaya inovasi yang tinggi. AUM berusaha untuk terus menerus memperbaiki produk dan layanan mereka, dan selalu mencari cara baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka (Fathoni & Rodoni, 2018). Hal tersebut akan mendorong Amal Usaha

Muhammadiyah untuk dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploitation* dalam berbisnis.

Dalam pandangan Islam, *market culture* yang baik adalah yang menjunjung tinggi prinsip-prinsip etika dan moral dalam bisnis (Fathoni & Rodoni, 2018). Hal ini tercermin dalam beberapa ayat Al-Quran dan hadis yang mengatur perilaku bisnis umat Muslim. Beberapa nilai-nilai yang dijunjung tinggi dalam *market culture* Islam antara lain kejujuran, keadilan, dan transparansi. Sebagai contoh, Al-Quran Surat Al-Hujurat ayat 13 menyatakan, "Wahai manusia, sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa di antara kamu. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal."

Hadis riwayat Bukhari dan Muslim juga mengajarkan agar bisnis dilakukan dengan transparan dan jujur. Dalam salah satu hadis, Rasulullah SAW bersabda, "Jual belilah kalian tanpa menipu, namun apabila kalian berbicara janganlah kalian berlebihan, dan janganlah kalian menyembunyikan cacat barang." (HR. Bukhari dan Muslim). Dalam pandangan Islam, *market culture* yang baik adalah yang mampu menciptakan keseimbangan antara kepentingan bisnis dan kepentingan sosial. Artinya, bisnis harus memberikan manfaat tidak hanya bagi pemilik bisnis, tetapi juga bagi masyarakat sekitar dan lingkungan.

Keunggulan bersaing yang positif dapat membawa manfaat ekonomi yang luas bagi seluruh industri atau masyarakat (Acar & Acar, 2014). Keunggulan bersaing dapat mendorong organisasi untuk membentuk kemitraan strategis dan

jaringan bisnis yang kuat dengan pihak lain (Kamarulzaman & Madun, 2013). Ketika Amal Usaha Muhammadiyah mencapai keunggulan dalam efisiensi operasional, pengelolaan sumber daya, atau produksi yang ramah lingkungan, hal ini dapat mengarah pada peningkatan kesejahteraan bersama. Perilaku tolong-menolong dapat muncul sebagai upaya untuk menjaga dan memperluas manfaat ekonomi yang dihasilkan dari keunggulan bersaing tersebut. Tolong-menolong menjadi kunci dalam menjaga dan memperluas eksploitasi bisnis yang positif, di mana semua pihak terlibat saling mendukung dan memperoleh manfaat bersama.

Terdapat 6 faktor kunci yang membentuk keunggulan bersaing Amal Usaha Muhammadiyah yaitu 1). Konsolidasi kelembagaan yang baik. 2). Aktif melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia di internal AUM. 3). Terbangun integrasi dan kolaborasi antar AUM dengan baik. 4). Berhasil menciptakan wirausahawan muda melalui program Muhammadiyah Centre for Entrepreneurshi and Business Incubator. 5). Memiliki jaringan ekonomi keluarga Muhammadiyah yang kuat. 6). Mengoptimalkan integrasi peran fakultas ekonomi di semua perguruan tinggi Muhamamdiyah dalam mendampingi AUM

Hubungan antara keunggulan bersaing dan perilaku tolong-menolong dalam eksploitasi bisnis yang positif tidak selalu terjadi secara otomatis atau tanpa tantangan (Azeem et al., 2021). Terdapat faktor-faktor seperti persaingan yang berlebihan, ketidakadilan, atau motivasi keuntungan pribadi yang dapat menghalangi terbentuknya perilaku tolong-menolong yang positif (Kim, 2014; Mohamed Alkindi & Chandler, 2018). Oleh karena itu, peran regulasi, etika bisnis, dan kepemimpinan yang bertanggung jawab sangat penting dalam

membentuk lingkungan di mana keunggulan bersaing dapat berdampak positif dan memperkuat perilaku tolong-menolong dalam eksploitasi bisnis.

Memahami pelanggan dengan baik, organisasi dapat menyesuaikan produk dan layanan mereka untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara lebih akurat (Bayighomog et al., 2018). Kemampuan memahami pelanggan memungkinkan organisasi untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Lunenburg, 2011). Amal Usaha Muhammadiyah telah mampu memahami pelanggan dengan baik sehingga mendorong kecenderungan AUM untuk meningkatkan spirit tolong menolong melalui pengeksploitasian peluang yang berkaitan dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. AUM berhasil menciptakan lingkungan di mana organisasi terus aktif untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan dan memastikan kepuasan mereka. AUM dapat merespons umpan balik pelanggan dengan cepat dan efektif. AUM dapat menerima dan menindaklanjuti umpan balik pelanggan secara proaktif menciptakan iklim kerjasama dan pertukaran yang saling menguntungkan antara AUM dan pelanggan. AUM dapat menggunakan masukan pelanggan untuk meningkatkan kualitas produk, layanan, dan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Memahami pesaing secara mendalam, akan mendorong organisasi mengidentifikasi peluang kolaborasi yang saling menguntungkan (de Silva et al., 2022). Meskipun pesaing bersaing di pasar, ada kemungkinan adanya bidang-bidang di mana kerjasama dapat memberikan manfaat bagi kedua belah pihak (Mete, 2017). Misalnya, peluang untuk berbagi riset dan pengembangan, penggunaan bersama infrastruktur atau sumber daya, atau pengembangan standar

industri bersama. Dalam konteks ta'awun, perilaku ini menciptakan lingkungan di mana pesaing dapat bekerja sama dalam mencapai kebaikan bersama. Kemampuan memahami pesaing juga memungkinkan AUM untuk memperoleh informasi tentang tren industri, praktik terbaik, atau inovasi yang dapat saling menguntungkan. Dengan berbagi informasi ini melalui forum kolaboratif atau kemitraan, AUM dapat menciptakan lingkungan di mana ta'awun terjadi. Pertukaran informasi yang jujur dan terbuka antara pesaing dapat meningkatkan pemahaman dan efisiensi industri secara keseluruhan.

Dalam beberapa kasus, pemahaman pesaing dapat mendorong organisasi untuk bekerja sama dalam mengembangkan industri secara keseluruhan (Isabel Antunes et al., 2013). Melalui kerjasama dan pertukaran pengetahuan, AUM dapat bekerja sama untuk meningkatkan standar industri, menciptakan inovasi yang lebih baik, atau mengatasi masalah bersama yang dihadapi oleh seluruh industri. Perilaku ini menciptakan iklim di mana pesaing saling mendukung dalam memajukan industri secara kolektif (Ajayi et al., 2017). Perilaku ta'awun dalam eksploitasi bisnis yang positif dengan pesaing tidak selalu terjadi secara otomatis atau tanpa tantangan (Joseph & Kibera, 2019b). Organisasi harus memiliki sikap terbuka, transparansi, dan komitmen untuk bekerja sama dengan pesaing dalam cara yang saling menguntungkan. Selain itu, regulasi dan etika bisnis yang mempromosikan persaingan sehat dan kolaborasi dapat memfasilitasi terciptanya lingkungan di mana ta'awun dengan pesaing dapat berkembang.

Kemampuan kolaborasi bisnis memungkinkan organisasi untuk menciptakan sinergi dan keuntungan bersama melalui kerjasama dengan pihak lain (Villar-Rubio & Huete-Morales, 2017). Melalui kolaborasi yang efektif,

AUM dapat memanfaatkan keahlian, sumber daya, dan pengetahuan dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan yang lebih besar. Dalam konteks ta'awun, perilaku ini menciptakan lingkungan dimana AUM dan pihak terlibat saling membantu dan saling menguntungkan. Kolaborasi bisnis memfasilitasi pertukaran sumber daya dan pengetahuan antara organisasi dan pihak lain (Lopez-Zapata & Ramirez-Gomes, 2021). Perilaku ta'awun muncul ketika kolaborasi berfokus pada kebaikan bersama dan saling membantu dalam mencapai tujuan bersama (Ha et al., 2021). Bentuk kolaborasi yang telah dilakukan seperti kolaborasi antara Perguruan Tinggi Muhammadiyah dengan Amal Usaha Muhammadiyah lainnya seperti Rumah Sakit Muhammadiyah, Rumah Sakit Aisyiyah, BPRS, Perbankan yang dimiliki oleh Muhammadiyah, koperasi ataupun swalayan dan unit bisnis lainnya. Selain kolaborasi bisnis dengan sesama amal usaha Muhammadiyah. AUM juga melakukan kolaborasi bisnis dengan mitra non-Amal Usaha Muhammadiyah seperti kolaborasi dengan Bank Syariah Indonesia untuk penyaluran KPR Syariah. Kolaborasi RS Muhammadiyah dengan Bukopin Syariah terkait wakaf uang.

Kolaborasi yang efektif mendorong pertukaran gagasan, penelitian bersama, pengembangan produk baru, dan pemecahan masalah yang lebih baik (Koay et al., 2022). Kemampuan kolaborasi bisnis yang baik dapat meningkatkan reputasi AUM dan membangun kepercayaan dengan mitra bisnis, pelanggan, dan pemangku kepentingan lainnya. Ketika AUM terlibat dalam kolaborasi yang saling menguntungkan, mereka menunjukkan komitmen mereka terhadap kebaikan bersama dan tanggung jawab sosial. Ini menciptakan lingkungan di

mana ta'awun dipraktikkan dengan lebih luas, karena organisasi dan pihak lain merasa nyaman untuk bekerja sama dan mendukung satu sama lain.

Hasil penelitian ini mendukung beberapa hasil penelitian terdahulu seperti penelitian yang dilakukan oleh Abdurrahman, S. S., Pranata, I. P., & Kusumawardhani, A. A. (2021). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya pasar terhadap praktik eksploitasi pada industri pariwisata di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap praktik eksploitasi pada industri pariwisata. Yen, D. A., & Andreou, C. (2019) dalam penelitiannya mengkaji hubungan antara budaya pasar dan perilaku tidak etis dalam bisnis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pasar yang kuat memiliki pengaruh positif pada perilaku tidak etis dalam bisnis. Hasil penelitian lainnya dari Huang, L., & Wang, W. (2021) mengembangkan kerangka konseptual tentang hubungan antara budaya pasar, perilaku karyawan, dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya pasar yang kuat dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengaruhnya pada perilaku karyawan.

2. Pengaruh *market culture* terhadap *ta'awun exploration*

Semakin tinggi tingkat keterlibatan *market culture* maka semakin tinggi *ta'awun exploration*. Pada penelitian ini variabel *market culture* dapat diukur melalui indikator penciptaan nilai, memahami pelanggan, memahami kompetitor dan budaya kolaborasi. Sedangkan, untuk variabel *ta'awun exploration* diukur melalui indikator niat karna Allah, berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan, proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah, kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahatan.

Parameter estimasi antara *market culture* dengan *ta'awun exploration* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,506$ atau $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *market culture* semakin tinggi maka *ta'awun exploration* akan semakin baik. Amal Usaha Muhammadiyah yang memiliki *market culture* yang tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam fleksibel menghadapi perubahan perilaku konsumen dan pesaing dan memiliki tim yang kuat serta kemampuan memahami pelanggan yang baik.

AUM dengan *market culture* yang kuat juga memiliki tim yang kuat dan terorganisir dengan baik. Organisasi yang memiliki pemimpin yang efektif dan saling mendukung dalam mencapai tujuan bisnis mereka serta cenderung memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan kondisi ekonomi yang terus berubah (Buschgens & Bausch, 2012). AUM dapat dengan cepat menyesuaikan strategi bisnis mereka sesuai dengan kebutuhan pasar. *Market culture* yang semakin baik akan mendorong Amal Usaha Muhammadiyah untuk meningkatkan kemampuan tolong menolong dalam melakukan eksplorasi bisnis. *Market culture* atau budaya pasar merujuk pada budaya yang mendorong karyawan dan manajemen AUM untuk berfokus pada kinerja keuangan dan pertumbuhan bisnis yang cepat. *Market culture* dikenal sebagai faktor penting dalam meningkatkan eksplorasi bisnis karena memotivasi karyawan untuk mencari peluang bisnis baru dan mengembangkan produk dan layanan yang lebih baik (Sergey Sosnovskikh, 2016).

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat menciptakan peluang untuk kerjasama dengan organisasi lain yang memiliki

keunggulan bersaing yang berbeda (Cameron & Quinn, 2006; Ha et al., 2021). Melalui kolaborasi yang saling menguntungkan, AUM dapat memanfaatkan keahlian dan sumber daya masing-masing untuk menciptakan sinergi dan mencapai hasil yang lebih baik secara bersama-sama. Lima kunci Amal Usaha Muhammadiyah dalam memenangkan persaingan bisnis. 1). Amal usaha Muhammadiyah selalu berorientasi pada kreatifitas sehingga mampu menghasilkan ide bisnis atau produk yang kreatif seperti membuka kampus virtual (Universitas Siber Muhammadiyah). 2). AUM tidak sebatas berorientasi pada bisnis tapi juga sebagai misi dakwah dan tajdid (misi pembaharuan). 3). Pengelolaan yang modern dan good government, dimana sifat good government ditunjukkan melalui perilaku kejujuran, sidiq, amanah tabligh dan fatonah. 4). Adaptif terhadap perubahan, Amal Usaha Muhammadiyah selalu berhasil beradaptasi dengan segala perubahan dan juga mampu menciptakan pembaharuan yang lebih luas. 5). Hasil yang di capai AUM dimanfaatkan untuk masyarakat luas, dikarenakan AUM memiliki sikap inklusif dan membawa rahmatan lil alamin.

Keunggulan bersaing dapat mendorong AUM untuk berinovasi dan mengembangkan produk, layanan, atau teknologi baru. Dalam eksplorasi bisnis yang positif, organisasi dapat berbagi pengetahuan, sumber daya, dan pengalaman dengan pihak lain untuk menciptakan inovasi yang lebih baik dan memperluas peluang pasar (Koay et al., 2022). Perilaku ini mendorong AUM untuk bekerja sama dalam mengembangkan solusi baru, berbagi risiko, dan mencapai hasil yang saling menguntungkan. Perilaku ta'awun dalam eksplorasi bisnis yang positif dengan keunggulan bersaing memerlukan kerjasama dan

kepercayaan antara AUM dan pihak lain yang terlibat. AUM perlu memiliki sikap terbuka terhadap kolaborasi, saling menghormati, dan komitmen untuk mencapai kebaikan bersama.

Kemampuan memahami pelanggan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan memahami kebutuhan pelanggan dengan lebih baik (Azeem et al., 2021). Dengan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan pelanggan, AUM dapat mengarahkan upaya eksplorasi bisnis mereka untuk mengembangkan produk atau layanan yang relevan, berkualitas, dan memenuhi harapan pelanggan. AUM selalu terdorong untuk bekerja sama dengan pelanggan dalam menghasilkan solusi yang lebih baik dan memberikan nilai tambah kepada mereka. Dalam eksplorasi bisnis yang positif, kolaborasi dengan pelanggan dalam pengembangan produk menciptakan lingkungan di mana ta'awun terjadi, di mana pelanggan merasa didengar dan terlibat secara aktif dalam proses inovasi (Lunenburg, 2011). Perilaku ini menciptakan lingkungan di mana pelanggan merasa terlibat secara aktif dalam eksplorasi bisnis dan berkontribusi pada kebaikan bersama (Bayighomog Likoum et al., 2018). Perilaku ta'awun dalam eksplorasi bisnis yang positif dengan kemampuan memahami pelanggan memerlukan komitmen organisasi untuk mendengarkan dan merespons dengan baik kebutuhan pelanggan (de Silva et al., 2022). AUM perlu mengadopsi pendekatan *customer-centric* dan memprioritaskan pemahaman dan kepuasan pelanggan dalam upaya eksplorasi dan pengembangan bisnis mereka.

Kemampuan memahami pesaing melibatkan pemahaman yang mendalam tentang pesaing langsung maupun tidak langsung, strategi organisasi, kekuatan dan kelemahan organisasi, serta tren pasar yang mempengaruhi industri

(Pinto da Silva et al., 2018). Dengan pemahaman ini, AUM dapat mengeksplorasi peluang bisnis yang ada dengan lebih baik, mengantisipasi perubahan pasar, dan mengembangkan strategi yang efektif. kolaboratif yang dilakukan AUM untuk berbagi informasi dan wawasan tentang pesaing, sehingga mereka dapat saling membantu dalam menjalankan eksplorasi bisnis yang lebih baik.

Perilaku ini mendorong AUM untuk saling bekerja sama dalam menghadapi pesaing bersama-sama, dengan tujuan menciptakan lingkungan bisnis yang lebih positif. Saling bekerja sama dalam menjaga keberlanjutan industri, menghindari praktik yang merugikan, dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia. Mendorong AUM untuk saling bekerja sama dengan pesaing dalam menjalankan eksplorasi bisnis yang positif, dengan tujuan mencapai kebaikan bersama dan menciptakan hasil yang lebih baik bagi semua pihak. Perilaku ta'awun dalam eksplorasi bisnis yang positif dengan kemampuan memahami pesaing memerlukan sikap saling menghormati, kepercayaan, dan komitmen untuk mencapai kebaikan bersama (Mohamed Alkindi & Chandler, 2018). AUM harus bersedia untuk berbagi informasi dengan bijaksana dan menjaga kerahasiaan yang diperlukan untuk menjaga persaingan yang sehat.

Kemampuan kolaborasi bisnis memungkinkan organisasi untuk mencari sinergi dan komplementaritas dengan pihak lain, seperti mitra bisnis, pemasok, atau pesaing (Ha et al., 2021; Koay et al., 2022). Melalui kolaborasi ini, AUM dapat memanfaatkan kekuatan dan keahlian masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi bisnis yang efektif menciptakan lingkungan di mana AUM saling melengkapi dan saling mendukung dalam menjalankan eksplorasi bisnis yang positif. Kolaborasi bisnis memungkinkan pertukaran sumber daya

dan pengetahuan antara berbagai pihak. AUM dapat berbagi pengetahuan, keahlian, teknologi, atau infrastruktur dengan pihak lain untuk saling memperkuat dan meningkatkan kapabilitas mereka. Pertukaran ini memfasilitasi kolaborasi yang lebih baik dan memungkinkan organisasi untuk saling membantu dalam menjalankan eksplorasi bisnis yang positif (Gallagher et al., 2008). Kolaborasi ini mendorong AUM untuk saling bekerja sama dalam eksplorasi bisnis yang positif, dengan tujuan mencapai kebaikan bersama dan menciptakan nilai tambah bagi semua pihak sehingga memungkinkan AUM untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar dan tren industri. Dengan terlibat dalam kolaborasi yang erat dengan pihak lain, AUM dapat memperoleh informasi dan wawasan yang diperlukan untuk mengantisipasi perubahan, mengambil langkah-langkah proaktif, dan menyesuaikan strategi bisnis mereka. Kolaborasi ini menciptakan lingkungan di mana AUM saling berbagi pengetahuan dan pengalaman untuk bersama-sama menghadapi perubahan pasar dengan lebih baik.

Beberapa kolaborasi bisnis yang telah dilakukan oleh AUM adalah kolaborasi antara Baitul Tamwil Muhammadiyah dengan PT Bank Syariah Bukopin terkait penggunaan produk dan jasa perbankan syariah. Kolaborasi antara Universitas Ahmad Dahlan dengan Dana Sehat Muhammadiyah melakukan kerjasama terkait program kesehatan bagi seluruh sivitas akademik kampus dengan melibatkan dokter dengan cakupan klinik kampus dan RS Muhammadiyah.

Beberapa studi telah menunjukkan bahwa adopsi *market culture* di perusahaan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk melakukan

eksplorasi bisnis dan memperluas portofolio produk. Salah satu contoh studi adalah penelitian yang dilakukan oleh Zhou et al. (2015) yang meneliti hubungan antara *market culture* dengan eksplorasi bisnis di perusahaan-perusahaan China. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa adopsi *market culture* di perusahaan memiliki pengaruh positif terhadap eksplorasi bisnis, karena karyawan merasa lebih terdorong untuk mencari peluang bisnis baru.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh O'Reilly et al. (1991) menunjukkan bahwa perusahaan dengan budaya yang kuat dalam hal pencapaian target keuangan cenderung memiliki kinerja bisnis yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang kurang fokus pada aspek keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa *market culture* dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan keuangan mereka, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan. Budaya pasar yang kuat memiliki pengaruh positif pada inovasi perusahaan (Li, J., Li, S., & Li, W. 2016); (Lisboa, A., & Lopes, T. 2020). Budaya pasar yang kuat memiliki pengaruh positif pada inovasi eksploratori di perusahaan (Zheng, Y., Wang, L., & Chen, J. 2021).

3. Pengaruh *clan culture* terhadap *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *clan culture* maka semakin tinggi *ta'awun exploitation*. Pengukuran variabel *clan culture* pada penelitian ini dengan menggunakan indikator kekeluargaan, membimbing, bekerjasama secara tim dan kesempatan berkembang. Sedangkan, pengukuran variabel *ta'awun exploitation* melalui indikator berbagi pengetahuan dengan niat karna Allah, peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan, nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah dan inovasi yang membawa kemaslahatan.

Parameter estimasi antara *clan culture* dengan *ta'awun exploitation* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 2,904$ atau $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *clan culture* semakin tinggi maka *ta'awun exploitation* akan semakin baik.

Organisasi yang memiliki *clan culture* yang tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam berkolaboratif dan kemampuan dalam melibatkan karyawan (Hung et al., 2022b). Perusahaan dengan *clan culture* yang kuat mendorong kerja sama dan kolaborasi antara karyawan (Hung et al., 2022). Penelitian ini menemukan bahwa AUM menganggap karyawan sebagai keluarga dan memberikan dukungan untuk mengembangkan bakat dan keterampilan mereka. Mendorong karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Karyawan diberikan kebebasan untuk berekspresi dan berpartisipasi aktif dalam pengembangan produk dan layanan. sehingga akan menciptakan peningkatan pada kemampuan tolong menolong karyawan dalam mengeksploitasi bakat dan keterampilan karyawan dan aktif berpartisipasi dalam pengembangan produk dan layanan.

Tidak ada ayat Al-Quran atau hadis yang secara khusus membahas tentang *clan culture*. Konsep ini lebih berkaitan dengan organisasi dan manajemen bisnis modern yang berkembang seiring dengan perkembangan zaman dan teknologi. Namun, ada beberapa ayat Al-Quran dan hadis yang dapat dihubungkan dengan prinsip-prinsip dalam *clan culture*, seperti: "Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran" (QS. Al-Maidah: 2). Ayat ini menekankan pentingnya kerjasama dan kolaborasi dalam melakukan hal-hal yang baik dan

bermanfaat. "Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung." (QS. Ali Imran: 104). Ayat ini menunjukkan pentingnya adanya kelompok atau komunitas yang memiliki tujuan yang sama dan bekerja sama untuk mencapai kebaikan. Meskipun tidak secara langsung berkaitan dengan *clan culture*, namun prinsip-prinsip dalam ayat-ayat Al-Quran di atas dapat menjadi panduan bagi umat Islam dalam membentuk budaya organisasi yang baik dan sehat, termasuk di dalamnya budaya kerjasama, persaudaraan, dan persatuan.

Dalam Islam, nilai-nilai kekeluargaan dan solidaritas antar anggota umat menjadi sangat penting. Sebagai contoh, Rasulullah SAW membangun suatu hubungan kekeluargaan antara para sahabatnya sehingga terbentuklah sebuah kelompok yang saling mendukung dalam kegiatan dakwah. Dalam konteks organisasi bisnis, nilai-nilai kekeluargaan dan solidaritas ini dapat diadopsi dalam bentuk budaya organisasi yang baik, seperti budaya kebersamaan, kepercayaan, dan tanggung jawab (Bakry, N. (2015). Namun, dalam praktiknya, budaya *clan culture* juga dapat menimbulkan efek negatif seperti nepotisme dan diskriminasi (Claes, 2019). Oleh karena itu, dalam mengadopsi budaya organisasi, harus tetap memperhatikan nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi keadilan, kesetaraan, dan keberagaman (Muhammad, H. (2021).

Budaya kekeluargaan menciptakan lingkungan yang didasarkan pada kepercayaan, saling pengertian, dan hubungan yang kuat di antara anggota organisasi (Khatami et al., 2021). Hal ini memungkinkan terbentuknya ikatan yang erat antara individu-individu dalam AUM, sehingga mereka lebih mungkin

untuk saling mendukung dan bekerja sama secara positif dalam konteks eksploitasi bisnis. Kepercayaan yang tinggi memperkuat kemampuan ta'awun, di mana anggota AUM merasa nyaman untuk saling berbagi informasi, pengalaman, dan sumber daya yang dapat meningkatkan efektivitas dan hasil bisnis secara keseluruhan. Anggota AUM merasa memiliki tujuan yang sama dan berkomitmen untuk mencapai kesuksesan bersama. Mereka bersedia bekerja sama, saling membantu, dan berbagi tanggung jawab dalam mencapai hasil yang optimal. Dalam konteks *ta'awun exploitation* bisnis yang positif, budaya kekeluargaan memperkuat kemampuan AUM untuk berkolaborasi dengan baik, memanfaatkan kekuatan dan keahlian individu, dan merespons dengan cepat terhadap peluang atau tantangan yang muncul.

Budaya kekeluargaan mendorong komunikasi yang terbuka, jujur, dan efektif di antara anggota organisasi (Sanchez-Marin et al., 2017). Komunikasi yang baik adalah kunci untuk membangun pemahaman yang mendalam, mengatasi perbedaan pendapat, dan menciptakan kesepakatan bersama (Claes et al., 2019). Komunikasi yang efektif memungkinkan AUM untuk saling berbagi informasi, wawasan, dan ide-ide inovatif yang dapat memperkuat eksplorasi bisnis dan mencapai keberhasilan bersama. Budaya kekeluargaan memperkuat kemampuan AUM untuk merawat dan memperhatikan kebutuhan anggota-anggotanya, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dalam rangka mencapai *ta'awun exploitation* bisnis yang positif, penting untuk membangun dan memelihara budaya kekeluargaan yang kuat didalam AUM. Hal ini melibatkan menciptakan lingkungan yang saling mendukung, membangun kepercayaan, mendorong kolaborasi, dan memperhatikan kesejahteraan individu.

Dengan budaya kekeluargaan yang kokoh, AUM dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploitation* bisnis yang positif, menciptakan lingkungan yang harmonis, dan mencapai keberhasilan bersama.

Budaya membimbing mendorong individu untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keahlian mereka dengan sesama anggota organisasi (Merino et al., 2015). Hal ini menciptakan lingkungan di mana ta'awun dapat berkembang dengan baik. Anggota AUM yang memiliki pemahaman dan keahlian yang lebih tinggi dalam suatu bidang dapat membimbing anggota lainnya, membantu mereka mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk eksplorasi bisnis yang positif. Dengan berbagi pengetahuan dan keahlian secara kolaboratif, AUM dapat mencapai kemajuan yang lebih baik dalam mencapai tujuan bersama. Budaya membimbing menekankan pada dukungan dan dorongan antar anggota AUM. Anggota yang lebih berpengalaman dan berpengetahuan lebih tinggi didorong untuk membantu dan mendukung anggota lainnya dalam mencapai tujuan bisnis. Mereka memberikan panduan, umpan balik konstruktif, dan inspirasi bagi rekan-rekan mereka (Buschgens & Bausch, 2012).

Budaya membimbing menciptakan lingkungan yang memotivasi, memperkuat kerja tim, dan mempromosikan kolaborasi yang saling menguntungkan (Khatami et al., 2021). Penting untuk menciptakan budaya membimbing yang kuat di dalam AUM untuk meningkatkan kemampuan *ta'awun exploitation* bisnis yang positif. Ini melibatkan mengembangkan norma dan nilai-nilai yang mendorong berbagi pengetahuan, dukungan antar anggota, pengembangan bakat, dan kerja tim yang efektif. Dalam budaya membimbing

yang sehat, AUM dapat mencapai tingkat kolaborasi dan kemajuan yang lebih tinggi, mencapai kebaikan bersama, dan mencapai hasil bisnis yang positif.

Kerjasama tim memungkinkan individu dengan keahlian yang berbeda-beda untuk bekerja bersama dan saling melengkapi (Chen & Chen, 2018). Setiap anggota tim membawa kontribusi unik mereka, baik dalam hal pengetahuan, keahlian, atau pengalaman (Xiao et al., 2022). Melalui sinergi dan kombinasi keahlian ini, tim dapat menciptakan solusi yang lebih baik, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, dan mengatasi tantangan yang kompleks (C. Zhang, 2019). Dalam konteks *ta'awun exploitation* bisnis, kerjasama tim memungkinkan AUM untuk menggabungkan keahlian dan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan bisnis yang positif. Kerjasama tim melibatkan kolaborasi yang erat antara anggota tim. Mereka bekerja bersama dalam menghadapi tugas, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan. Dalam proses ini, tim memberikan dukungan timbal balik satu sama lain, memberikan saran, mendukung, dan memberikan perspektif yang berbeda. Dukungan timbal balik ini memperkuat kemampuan *ta'awun* dalam eksploitasi bisnis, dengan saling memberikan dorongan, memperbaiki kualitas kerja, dan meningkatkan kinerja keseluruhan tim.

Kerjasama tim membutuhkan kepercayaan dan keterlibatan yang tinggi antara anggota tim (Zhao et al., 2018a). Ketika setiap anggota tim merasa dipercaya, dihargai, dan memiliki peran yang jelas dalam mencapai tujuan bersama, mereka cenderung lebih termotivasi dan terlibat dalam kerja tim. Kepercayaan yang kuat memungkinkan anggota tim untuk saling bergantung dan bekerja dengan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kesuksesan tim.

Kepercayaan dan keterlibatan yang tinggi dalam kerjasama tim memperkuat kemampuan AUM untuk menjalankan eksplorasi bisnis secara efektif dan mencapai hasil yang positif. Kerjasama tim yang baik menjadi dasar bagi kemampuan *ta'awun exploitation* bisnis bagi AUM. Melalui sinergi, kolaborasi, komunikasi yang efektif, kepercayaan, dan keterlibatan, AUM dapat meningkatkan efektivitas eksploitasi bisnis, memaksimalkan potensi anggota tim, dan mencapai keberhasilan bersama.

Transparansi dalam pengembangan karir menciptakan lingkungan di mana setiap individu memiliki pemahaman yang jelas tentang peluang pengembangan karir yang tersedia di dalam organisasi (ChongMing et al., 2018). Ini memberikan dorongan dan motivasi bagi anggota AUM untuk berpartisipasi aktif dalam *ta'awun exploitation* bisnis yang positif. Ketika individu merasa terlibat dan memiliki peluang untuk mengembangkan karir mereka, mereka lebih mungkin untuk berkontribusi dengan sepenuh hati dan berbagi pengetahuan, ide, serta sumber daya mereka (C. Zhang & Ma, 2017). Transparansi dalam pengembangan karir membantu memperjelas keahlian, minat, dan aspirasi setiap individu (C. Zhang, 2019). Hal ini memungkinkan AUM untuk memilih tim yang tepat berdasarkan kebutuhan proyek atau inisiatif bisnis tertentu. Dalam *ta'awun exploitation* bisnis, pemilihan tim yang tepat berdasarkan kemampuan dan minat individu yang terungkap melalui transparansi pengembangan karir dapat meningkatkan kolaborasi tim dan meningkatkan hasil bisnis yang positif.

Transparansi dalam pengembangan karir memberikan kesempatan bagi individu untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan kebutuhan AUM. Ketika individu memiliki akses ke informasi dan

pelatihan yang relevan, mereka dapat meningkatkan kemampuan mereka dalam eksploitasi bisnis. Dengan demikian, transparansi pengembangan karir dapat membantu memperkuat kemampuan ta'awun dalam menghadapi tantangan bisnis dan memanfaatkan peluang dengan cara yang lebih efektif. Transparansi dalam pengembangan karir memungkinkan AUM untuk merencanakan suksesi dan pengelolaan bakat dengan lebih efektif. Dengan mengetahui kekuatan, kelemahan, minat, dan potensi setiap individu, AUM dapat mengidentifikasi dan mengembangkan bakat yang sesuai dengan kebutuhan bisnis. Ini memungkinkan terciptanya pemetaan bakat yang komprehensif dan pengelolaan bakat yang efektif, yang merupakan elemen penting dalam *ta'awun exploitation* bisnis bagi AUM. Dengan adanya transparansi dalam pengembangan karir, AUM dapat memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* bisnis dengan meningkatkan keterlibatan, motivasi, kolaborasi, pengembangan keterampilan, perencanaan suksesi, dan pengelolaan bakat. Transparansi ini menciptakan lingkungan yang memungkinkan individu untuk berkembang secara pribadi dan berkontribusi secara efektif dalam mencapai tujuan bisnis yang bersama-sama (H. Cheng et al., 2014).

4. Pengaruh *clan culture* terhadap *ta'awun exploration*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *clan culture* semakin tinggi *ta'awun exploration*. Pada penelitian ini *clan culture* diukur dengan menggunakan indikator kekeluargaan, membimbing, bekerjasama secara tim dan kesempatan berkembang. Sedangkan, untuk variabel *ta'awun exploration* diukur melalui indikator niat karna Allah, berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan, proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah, kemampuan

bereksperimen yang membawa kemaslahatan. Parameter estimasi antara *clan culture* dengan *ta'awun exploration* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,806$ atau $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *clan culture* semakin tinggi maka *ta'awun exploration* akan semakin baik.

Organisasi yang memiliki *clan culture* yang tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam penguatan identitas perusahaan, kemampuan dalam meningkatkan stabilitas perusahaan, dan kepemimpinan yang bersahabat (Claes et al., 2019). Perusahaan dengan *clan culture* yang kuat memiliki pemimpin yang berperan sebagai mentor dan pembimbing bagi karyawan mereka (Hung et al., 2022b). Pemimpin AUM mendukung karyawan dalam mencapai tujuan bisnis, dan juga membantu mereka dalam pengembangan karir mereka. AUM mendorong karyawan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Karyawan AUM diberikan kebebasan untuk berekspresi dan berpartisipasi untuk tolong menolong dalam mengeksplorasi peluang bisnis hal ini dilakukan untuk memiliki identitas perusahaan yang kuat dan jelas. Mereka mengembangkan kebanggaan dan loyalitas karyawan dengan cara memberikan penghargaan, mempromosikan budaya perusahaan, dan melibatkan karyawan dalam kegiatan social, sehingga Perusahaan dengan *clan culture* yang kuat cenderung memiliki struktur organisasi yang stabil dan konsisten (Khatami et al., 2021). Karyawan merasa nyaman dan merasa memiliki stabilitas dalam pekerjaan mereka, dan perusahaan berusaha mempertahankan lingkungan kerja yang aman dan produktif (Sanchez-

Marin et al., 2017). Pada akhirnya perusahaan akan mampu meningkatkan kemampuan *ta'awun* eksplorationnya.

Clan culture merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang mencirikan suatu organisasi dengan adanya rasa kekeluargaan dan hubungan yang erat antar anggota organisasi (Hung et al., 2022). Dalam pandangan Islam, budaya ini memiliki beberapa aspek positif yang bisa mendukung keberlangsungan bisnis, seperti rasa solidaritas, kepercayaan, dan tanggung jawab antar anggota AUM. Namun, dalam praktiknya, budaya ini juga bisa menimbulkan efek negatif seperti nepotisme, diskriminasi, dan penolakan terhadap pendapat yang berbeda (Bakry, N. (2015); Syahputra, I. A., & Musriha, R. (2019).

Budaya kekeluargaan menciptakan lingkungan yang keterbukaan dan kepercayaan di antara anggota organisasi (Merino et al., 2015). Anggota merasa nyaman berbagi ide, pendapat, dan informasi yang relevan dalam eksplorasi bisnis. Keterbukaan ini memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan pengalaman yang beragam, sehingga memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dalam menggali peluang baru dan mengidentifikasi solusi kreatif (Joseph & Kibera, 2019a; Khatami et al., 2021). Budaya kekeluargaan mendorong kolaborasi dan dukungan antar anggota AUM. Anggota saling membantu, mendukung, dan melengkapi satu sama lain dalam menghadapi tantangan eksplorasi bisnis. Karyawan AUM bekerja sebagai tim dan saling memotivasi untuk mencapai tujuan eksplorasi bisnis yang positif. Kolaborasi yang erat memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dalam mengoptimalkan berbagai perspektif dan memanfaatkan keahlian yang berbeda untuk mencapai hasil yang lebih baik. Budaya kekeluargaan mendorong inovasi dan kreativitas di

dalam AUM. Anggota merasa didorong untuk berpikir out-of-the-box, mencoba pendekatan baru, dan menghasilkan ide-ide inovatif. Dalam konteks *ta'awun exploration*, budaya kekeluargaan memperkuat kemampuan AUM untuk menjelajahi gagasan-gagasan baru, menguji konsep-konsep inovatif, dan menciptakan solusi yang unik.

Budaya kekeluargaan menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pengembangan individu (H. Cheng et al., 2014). Anggota AUM diberikan kesempatan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan, dan meningkatkan pengetahuan mereka. Dalam *ta'awun exploration*, kemampuan individu untuk terus belajar dan berkembang mendukung eksplorasi bisnis yang positif, dengan memperluas pemahaman mereka tentang pasar, tren, dan peluang bisnis yang ada (Junni et al., 2013). Budaya kekeluargaan membantu membangun resiliensi dan solidaritas di dalam AUM. Anggota AUM saling mendukung dan menguatkan satu sama lain dalam menghadapi tantangan dan kesulitan dalam eksplorasi bisnis. Mereka membangun rasa persatuan dan semangat tim yang kuat, yang memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dengan adaptif. Dengan adanya budaya kekeluargaan yang kuat, AUM dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploration* dalam menggali peluang baru, menciptakan inovasi, dan menghadapi tantangan bisnis. Budaya kekeluargaan membangun lingkungan yang memperkuat kolaborasi

Budaya membimbing menciptakan lingkungan di mana anggota organisasi saling berbagi pengetahuan, pengalaman, dan keterampilan (Lee et al., 2019). Para anggota AUM yang lebih berpengalaman berperan sebagai mentor

dan memberikan bimbingan kepada yang lebih junior. Melalui bimbingan ini, anggota AUM dapat belajar dari pengalaman orang lain dan memperluas pemahaman mereka tentang eksplorasi bisnis. Budaya membimbing memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan memungkinkan individu untuk belajar dan tumbuh secara kolektif. Budaya membimbing mendorong kolaborasi dan pertukaran ide di antara anggota organisasi (Hartnell et al., 2011). Individu didorong untuk berbagi ide-ide mereka, memberikan umpan balik konstruktif, dan menciptakan ruang untuk diskusi terbuka (Krasnicka et al., 2018). Dalam *ta'awun exploration*, budaya membimbing memfasilitasi pertukaran ide yang kreatif, memperluas pemikiran kolektif, dan memunculkan solusi baru untuk menghadapi tantangan bisnis. Budaya membimbing mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan individu yang ada di AUM. Melalui bimbingan dan mentoring, individu diberikan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru, meningkatkan pengetahuan mereka, dan meningkatkan kemampuan mereka dalam eksplorasi bisnis (Cameron & Quinn, 2016; Tseng, 2010). Budaya membimbing memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan memberikan individu alat dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjelajahi peluang baru dengan lebih baik.

Budaya membimbing mendorong anggota AUM untuk mengembangkan kemampuan pemecahan masalah dan inovasi. Melalui bimbingan dan bantuan dari anggota AUM yang lebih berpengalaman, individu diajarkan untuk berpikir kritis, mencari solusi alternatif, dan menghadapi tantangan dalam eksplorasi bisnis. Budaya membimbing pada AUM akan memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan membangun keterampilan individu dalam memecahkan

masalah dan menghasilkan inovasi yang kreatif. Budaya membimbing membangun kepercayaan dan kolaborasi tim yang kuat. Anggota AUM merasa nyaman untuk bertanya, berbagi, dan bekerja sama dalam tim. Mereka membangun hubungan kerja yang harmonis, saling mendukung, dan memupuk semangat kolaboratif. Dalam *ta'awun exploration*, kepercayaan dan kolaborasi tim yang didukung oleh budaya membimbing memperkuat kemampuan untuk menggali peluang baru dan mencapai hasil bisnis yang positif. Dengan adanya budaya membimbing yang kuat, AUM dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploration* dengan memfasilitasi pertukaran pengetahuan, meningkatkan keterampilan individu, mendorong inovasi, dan membangun kolaborasi tim yang erat. Budaya membimbing menciptakan lingkungan di mana anggota AUM dapat belajar, tumbuh, dan mencapai potensi eksplorasi bisnis yang optimal.

Budaya kerjasama tim mempromosikan sinergi antara anggota tim dan mendorong kolaborasi aktif (Ajayi et al., 2017). Anggota tim saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan bekerja bersama dalam menghadapi tantangan eksplorasi bisnis (Chen & Chen, 2018). Dalam budaya kerjasama tim yang kuat, anggota tim yang ada di AUM akan bekerja secara sinergis, memadukan keahlian mereka, dan memaksimalkan kemampuan *ta'awun exploration*. Karyawan AUM akan berkomunikasi dengan baik, mendengarkan satu sama lain, dan berkontribusi secara kolektif untuk mencapai tujuan eksplorasi bisnis. Budaya kerjasama tim pada AUM memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan memanfaatkan keahlian yang beragam dalam tim. Setiap anggota tim membawa perspektif unik, pengetahuan, dan keahlian mereka sendiri (Xiao et al., 2022). Dalam budaya kerjasama yang inklusif, individu dihargai karena kontribusi

mereka yang berbeda, dan keahlian yang beragam diintegrasikan untuk mencapai pemahaman yang lebih lengkap dan solusi inovatif (C. Zhang & Ma, 2017). Hal ini memperkaya kemampuan tim pada AUM dalam menjelajahi peluang baru dan menciptakan nilai tambah bagi eksplorasi bisnis.

Budaya kerjasama tim memberikan dukungan dan keterlibatan yang penting pada Anggota AUM dalam melakukan *ta'awun exploration*. Anggota tim pada AUM akan saling mendukung, memberikan umpan balik konstruktif, dan berbagi tanggung jawab dalam mencapai tujuan eksplorasi bisnis. Anggota AUM terlibat aktif dalam proses eksplorasi, berkontribusi dengan ide-ide mereka, dan berbagi pengetahuan serta sumber daya yang ada (ChongMing et al., 2018). Budaya kerjasama tim memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong partisipasi aktif dari setiap anggota tim. Budaya kerjasama tim mendorong fleksibilitas dan adaptabilitas dalam menghadapi perubahan dalam eksplorasi bisnis (Hung et al., 2022). Anggota tim AUM siap untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan situasi, mengubah pendekatan mereka, dan mencari solusi baru. Budaya kerjasama yang kuat pada AUM dapat memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dalam mengatasi tantangan yang muncul, mengeksplorasi peluang baru, dan mengoptimalkan hasil bisnis. Dengan adanya budaya kerjasama tim yang kuat, AUM dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploration* dengan memperkuat sinergi tim, memanfaatkan keahlian beragam, memberikan dukungan dan keterlibatan, serta memupuk fleksibilitas dan adaptabilitas. Budaya kerjasama tim menciptakan fondasi yang kokoh bagi eksplorasi bisnis yang positif (Khatami et al., 2021).

Transparansi dalam pengembangan karir menciptakan motivasi yang tinggi dan keterlibatan yang kuat dari anggota organisasi (Ajayi et al., 2017). Ketika individu memiliki pemahaman yang jelas tentang peluang pengembangan karir yang tersedia, mereka merasa termotivasi untuk mengembangkan diri, mengasah keterampilan, dan meningkatkan kemampuan mereka dalam eksplorasi bisnis (Sanchez-Marin et al., 2017). Transparansi ini memperkuat kemampuan AUM dalam menjalankan *ta'awun exploration* dengan mendorong partisipasi aktif dan keterlibatan individu dalam mencari peluang baru dan mencapai tujuan bisnis. Transparansi pengembangan karir memungkinkan individu pada AUM untuk memiliki akses yang jelas terhadap pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan eksplorasi bisnis. Ketika individu memiliki pemahaman yang baik tentang pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk sukses dalam eksplorasi bisnis, mereka dapat secara aktif meningkatkan kompetensi mereka dalam mengembangkan AUM. Hal ini memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* pada AUM dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan anggota AUM dalam menggali peluang bisnis yang baru.

Transparansi pengembangan karir memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran pengetahuan antara anggota AUM. Ketika individu memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan pengembangan karir mereka, mereka lebih cenderung untuk berbagi pengetahuan, pengalaman, dan praktik terbaik dengan anggota tim lainnya (Hung et al., 2022). Kolaborasi dan pertukaran pengetahuan oleh AUM akan memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan memungkinkan transfer pengetahuan yang lebih baik, pertukaran ide, dan pemikiran kolektif

dalam mencari peluang bisnis yang baru. Ketika karyawan AUM merasa didukung dalam pengembangan karir mereka, mereka lebih cenderung untuk berani mengemukakan ide-ide baru, menguji konsep-konsep inovatif, dan berkontribusi pada eksplorasi bisnis yang kreatif. Transparansi ini memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* AUM dengan membangun lingkungan yang mendorong inovasi, memberikan ruang untuk ide-ide baru, dan memungkinkan adanya eksperimen dalam mencari peluang bisnis yang baru. Dengan adanya transparansi pengembangan karir, AUM dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploration* dengan memotivasi, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan, memupuk inovasi dan kreativitas, serta membangun pengembangan karir yang berkelanjutan bagi anggota AUM.

5. Pengaruh *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat keterlibatan *adhocracy culture* maka semakin tinggi *ta'awun exploitation*. Pengukuran variabel *adhocracy culture* pada penelitian ini dengan menggunakan indikator orientasi pada kreatifitas, belajar hal baru, komitmen pada kreatifitas dan menekan pada output. Sedangkan, variabel *ta'awun exploitation* diukur melalui indikator berbagi pengetahuan dengan niat karna Allah, peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan, nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah dan inovasi yang membawa kemaslahatan. *Adhocracy culture* adalah budaya AUM yang menekankan pada inovasi, kreativitas, dan fleksibilitas dalam mengambil keputusan (Joe Duke et al., 2012). Dalam Islam, nilai-nilai seperti kreativitas, inovasi, dan pengembangan potensi diri sangat ditekankan. Rasulullah SAW sendiri memberikan banyak

contoh tentang kegiatan inovatif dan kreatif dalam berdakwah dan membangun umat. Dalam konteks AUM bisnis, nilai-nilai tersebut dapat diadopsi dalam bentuk budaya AUM yang mendukung kreativitas dan inovasi. Namun, tetap perlu diperhatikan bahwa dalam mengambil keputusan, harus memperhatikan nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi keadilan dan kebenaran (Anwar, M., Ali, G., & Rahman, S. (2016).

Parameter estimasi antara *adhocracy culture* dengan *ta'awun exploitation* menunjukkan hasil yang signifikan dengan dengan nilai CR $1,835 > 1,645$ serta nilai taraf signifikan sebesar $0,067 < 0,10$. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *adhocracy culture* semakin tinggi maka akan semakin meningkatkan *ta'awun exploration*. *Adhocracy culture* menawarkan lingkungan yang kondusif bagi inovasi dan kolaborasi, sehingga akan memberikan dampak pada peningkatan *ta'awun exploration* (Khendi Misigo & Odhiambo, 2013). Alasan utamanya adalah bahwa *adhocracy culture* lebih fokus pada penciptaan dan implementasi ide-ide baru. Meskipun *adhocracy culture* dapat memberikan landasan yang baik untuk menjalankan proses *ta'awun exploration*, ada faktor-faktor lain yang juga harus dipertimbangkan, seperti kebutuhan akan kerja sama, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang mendukung kolaborasi (Schneider & Chesky, 2011). Dengan demikian, dapat disimpulkan *adhocracy culture* dapat menjadi pendukung yang kuat bagi eksplorasi *ta'awun*.

Fleksibilitas perusahaan memungkinkan AUM untuk dengan cepat dan efektif menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis. Fleksibilitas ini mencakup kemampuan untuk mengubah strategi, model bisnis, dan proses operasional sesuai dengan kebutuhan yang muncul (Zheng et al., 2010). Dalam

konteks *ta'awun exploitation*, fleksibilitas perusahaan memungkinkan AUM untuk merespons peluang bisnis baru atau perubahan pasar dengan cepat. AUM yang fleksibel dapat dengan mudah beradaptasi dan melakukan kolaborasi dalam mengambil manfaat dari peluang baru. Fleksibilitas perusahaan memfasilitasi kolaborasi antara berbagai bagian pada AUM, memungkinkan pertukaran pengetahuan dan sumber daya yang diperlukan untuk mengeksploitasi peluang bisnis. Fleksibilitas perusahaan memungkinkan AUM untuk menyesuaikan diri dengan preferensi dan permintaan pelanggan baru, dan secara aktif berkolaborasi dengan pelanggan dalam pengembangan solusi yang relevan.

Fleksibilitas perusahaan mendorong inovasi dan eksperimen dalam *ta'awun exploitation*. AUM yang fleksibel memberikan kebebasan dan ruang bagi anggota tim untuk menguji ide-ide baru, mengambil risiko yang terkendali, dan mencoba pendekatan yang inovatif. Fleksibilitas ini memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* dengan memungkinkan AUM untuk menjelajahi konsep baru, menciptakan solusi baru, dan mengeksplorasi peluang bisnis yang belum terjamah sebelumnya. Fleksibilitas perusahaan mendorong inovasi dan eksperimen dalam *ta'awun exploitation*. AUM yang fleksibel memberikan kebebasan dan ruang bagi anggota tim untuk menguji ide-ide baru, mengambil risiko yang terkendali, dan mencoba pendekatan yang inovatif (Naranjo-Valencia et al., 2016). Fleksibilitas ini memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* dengan memungkinkan AUM untuk menjelajahi konsep baru, menciptakan solusi baru, dan mengeksplorasi peluang bisnis yang belum terjamah sebelumnya. Dengan demikian, fleksibilitas perusahaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan *ta'awun exploitation*, memungkinkan AUM untuk

merespons perubahan, berkolaborasi, menyesuaikan diri dengan kebutuhan pelanggan, mendorong inovasi, dan merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar.

Kemampuan untuk belajar hal-hal baru memungkinkan individu dan AUM untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan *ta'awun exploitation* (Khendi Misigo & Odhiambo, 2013). Dengan memperoleh pengetahuan baru tentang tren industri, praktik bisnis terbaru, teknologi inovatif, dan peluang pasar, individu dan AUM dapat mengembangkan keunggulan kompetitif dan memperluas jangkauan eksplorasi bisnis mereka (Tseng et al., 2010). Kemampuan pembelajaran hal-hal baru memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* dengan memungkinkan adaptasi dan pengembangan terhadap perubahan dan peluang baru (Misigo et al., 2019). Kemampuan pembelajaran hal-hal baru melatih individu dan AUM untuk menjadi lebih adaptif dan fleksibel dalam menghadapi perubahan. AUM yang mampu belajar hal-hal baru dapat dengan cepat menyesuaikan strategi, model bisnis, dan proses operasional mereka sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis. Ini memungkinkan mereka untuk secara proaktif mengeksplorasi dan mengeksploitasi peluang bisnis baru yang muncul (Fekete & Bocskei, 2011). Kemampuan adaptabilitas dan fleksibilitas ini merupakan fondasi yang kuat untuk *ta'awun exploitation* yang efektif.

Pembelajaran hal-hal baru mendorong inovasi dan kreativitas dalam *ta'awun exploitation* pada AUM. Dengan menggali pengetahuan baru, mengamati tren dan perkembangan baru, serta mengembangkan keterampilan dalam menghasilkan ide-ide baru, individu dan AUM dapat menciptakan solusi inovatif dan mencapai diferensiasi yang signifikan dalam pasar. Kemampuan

pembelajaran hal-hal baru memperkuat kemampuan AUM dalam melakukan *ta'awun exploitation* dengan memungkinkan eksplorasi ide-ide baru, pengujian konsep-konsep inovatif, dan pencarian peluang bisnis yang belum terjamah sebelumnya. Pembelajaran hal-hal baru merupakan proses yang berkesinambungan, di mana individu dan AUM terus-menerus mengasah pengetahuan dan keterampilan mereka. Dengan memperbarui dan memperbaiki diri secara berkelanjutan, mereka dapat tetap relevan dan kompetitif dalam bisnis yang berubah-ubah. Kemampuan pembelajaran hal-hal baru memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* dengan memungkinkan peningkatan terus-menerus dalam pendekatan, strategi, dan praktik bisnis yang digunakan untuk mengeksploitasi peluang baru. Kemampuan pembelajaran hal-hal baru secara positif mempengaruhi kemampuan *ta'awun exploitation* dengan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, memperkuat adaptabilitas dan fleksibilitas, mendorong inovasi dan kreativitas, serta memungkinkan pembaruan dan perbaikan berkelanjutan.

Budaya adaptif perusahaan menciptakan lingkungan di mana perubahan dianggap sebagai norma dan direspons dengan cepat (Prajogo & McDermott, 2011). AUM yang memiliki budaya adaptif memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang bisnis baru yang muncul akibat perubahan pasar atau industri (Tansoo & Tuntrabundit, 2018). AUM dapat mengubah strategi, model bisnis, dan proses operasional dengan cepat dan efektif, serta mendorong kolaborasi dan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan. Budaya adaptif memperkuat kemampuan AUM dalam melakukan *ta'awun exploitation* dengan mengarahkan AUM untuk terus beradaptasi dan bereaksi

terhadap perubahan lingkungan. Budaya adaptif perusahaan mendorong kolaborasi dan pembelajaran bersama di antara anggota AUM. AUM yang memiliki budaya adaptif menghargai dan mendorong berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide-ide inovatif antarindividu dan tim. Dalam konteks *ta'awun exploitation*, kolaborasi dan pembelajaran bersama ini memungkinkan anggota AUM untuk bekerja secara kolektif dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang bisnis. Budaya adaptif memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan, pemikiran kolaboratif, dan kerjasama tim yang kuat.

Budaya adaptif perusahaan mendorong kolaborasi dan pembelajaran bersama di antara anggota AUM (Valencia et al., 2010). AUM yang memiliki budaya adaptif menghargai dan mendorong berbagi pengetahuan, pengalaman, dan ide-ide inovatif antarindividu dan tim. Dalam konteks *ta'awun exploitation*, kolaborasi dan pembelajaran bersama ini memungkinkan anggota AUM untuk bekerja secara kolektif dalam mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang bisnis. Budaya adaptif memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* pada AUM dengan menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran pengetahuan, pemikiran kolaboratif, dan kerjasama tim yang kuat. Budaya adaptif AUM melihat perubahan sebagai kesempatan, bukan sebagai ancaman. AUM yang memiliki budaya adaptif memotivasi anggota mereka untuk melihat setiap perubahan sebagai kesempatan untuk tumbuh, mengembangkan diri, dan mencapai keunggulan kompetitif. Mereka mengembangkan sikap yang positif terhadap perubahan dan beradaptasi dengan cepat untuk memanfaatkan peluang baru. Dalam *ta'awun exploitation*, budaya adaptif memperkuat kemampuan

AUM untuk memandang perubahan sebagai peluang bisnis yang dapat dieksploitasi. Dengan demikian, budaya adaptif perusahaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan *ta'awun exploitation* dengan memfasilitasi responsibilitas terhadap perubahan, mendorong kolaborasi dan pembelajaran bersama, mendukung pengambilan risiko yang terencana, dan melihat perubahan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan dan keunggulan kompetitif.

Orientasi perusahaan pada kualitas output menunjukkan komitmen terhadap kepuasan pelanggan dan memberikan produk atau layanan berkualitas tinggi (W.C. Kim & Mauborgne, 2004). Dalam konteks *ta'awun exploitation*, orientasi ini mempengaruhi kemampuan AUM untuk mengidentifikasi dan mengeksploitasi peluang bisnis yang berkaitan dengan memberikan solusi yang berkualitas tinggi kepada pelanggan. Fokus pada kualitas output membantu AUM untuk memahami kebutuhan dan harapan pelanggan, serta mengembangkan strategi dan taktik untuk memenuhi ekspektasi tersebut. Orientasi perusahaan pada kualitas output dapat membantu meningkatkan reputasi AUM di pasar. Dengan memberikan produk atau layanan yang berkualitas tinggi, AUM dapat membangun citra positif dan kepercayaan pelanggan. Hal ini memberikan keunggulan kompetitif dan membuka peluang untuk eksplorasi bisnis yang lebih baik (Misigo et al., 2019). AUM yang dianggap memiliki kualitas output yang superior dapat menarik pelanggan baru, mempertahankan pelanggan yang ada, dan menciptakan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang kompetitif (Fekete & Bocskei, 2011).

Orientasi AUM pada kualitas output tidak hanya mencakup memberikan produk atau layanan yang berkualitas tinggi, tetapi juga mendorong kreativitas

dan inovasi dalam pengembangan produk. AUM yang berorientasi pada kualitas output memiliki dorongan untuk terus meningkatkan dan mengembangkan produk mereka. Ini mendorong eksplorasi bisnis yang lebih baik dengan mengidentifikasi peluang untuk menciptakan produk baru, mengembangkan fitur tambahan, atau meningkatkan kualitas yang ada (Acar & Acar, 2014). Orientasi AUM pada kualitas output memperkuat kemampuan *ta'awun exploitation* dengan memungkinkan AUM untuk menjelajahi dan mengeksplorasi peluang inovatif dalam pengembangan produk. Orientasi AUM pada kualitas output juga melibatkan komitmen terhadap proses dan peningkatan berkelanjutan. AUM yang berorientasi pada kualitas output berfokus pada pemahaman yang mendalam tentang proses bisnis mereka dan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas dalam setiap langkah. Dengan demikian, AUM membangun kemampuan *ta'awun exploitation* yang kuat dengan mendorong kolaborasi tim, identifikasi peluang perbaikan proses, dan peningkatan berkelanjutan dalam cara kerja mereka.

Peneliti tidak menemukan ayat Alquran atau hadis yang secara langsung membahas tentang *Adhocracy culture*. Namun, prinsip-prinsip yang mendasari *Adhocracy culture* seperti inovasi, fleksibilitas, dan kreativitas, dapat ditemukan dalam ayat Alquran dan hadis yang berbicara tentang pentingnya berpikir dan bertindak secara bijaksana, mencari ilmu, dan memanfaatkan potensi yang ada untuk kebaikan dan kemaslahatan. Berikut adalah beberapa contoh ayat Alquran dan hadis yang terkait: "Dan Allah mengajarkan kepada Adam nama-nama seluruhnya, kemudian Dia memperlihatkan kepada para malaikat lalu berfirman: "Beritahukanlah kepada-Ku nama-nama benda-benda itu jika kamu memang

benar-benar orang-orang yang benar." (QS. Al-Baqarah: 31). Ayat ini menunjukkan pentingnya ilmu pengetahuan dan pemahaman tentang benda-benda di sekitar kita. Dalam *Adhocracy culture*, inovasi dan kreativitas didorong oleh kemampuan untuk memahami dan memanfaatkan potensi yang ada.

"Dan carilah dengan apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari dunia dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di muka bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan." (QS. Al-Qasas: 77). Ayat ini menunjukkan pentingnya bertindak bijaksana dan memanfaatkan sumber daya yang ada secara seimbang. Dalam *Adhocracy culture*, fleksibilitas dan inovasi harus dilakukan dengan tetap mempertimbangkan kebaikan umum dan keberlanjutan lingkungan. "Barangsiapa yang menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu, maka Allah akan mudahkan baginya jalan ke surga." (HR. Muslim). Hadis ini menunjukkan pentingnya mencari ilmu dan terus belajar untuk mencapai kesuksesan. Dalam *Adhocracy culture*, inovasi dan kreativitas didorong oleh kemampuan untuk belajar dari pengalaman dan memperoleh pengetahuan baru.

Belum banyak penelitian yang secara khusus membahas tentang hubungan antara *Adhocracy culture* dengan eksploitasi bisnis. Namun, terdapat beberapa penelitian yang menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* dapat meningkatkan inovasi dan kreativitas dalam AUM, yang pada gilirannya dapat membantu meningkatkan Kinerja AUM. Salah satu studi yang menunjukkan adanya hubungan positif antara *Adhocracy culture* dengan inovasi adalah penelitian

yang dilakukan oleh Li et al. (2020) pada perusahaan teknologi di China. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* secara positif berpengaruh terhadap inovasi. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Sari et al. (2020) pada perusahaan startup di Indonesia menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* dapat membantu meningkatkan Kinerja AUM melalui peningkatan inovasi dan fleksibilitas AUM.

6. Pengaruh *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploration*

Semakin tinggi tingkat keterlibatan *adhocracy culture* maka semakin tinggi *ta'awun exploration*. Pada penelitian ini variabel *adhocracy culture* dapat diukur dengan indikator kreatifitas, belajar hal baru, komitmen pada kreatifitas dan menekan pada output. Variabel *ta'awun exploration* diukur melalui indikator niat karna Allah, berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan, proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah, kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahatan.

Parameter estimasi antara *adhocracy culture* dengan *ta'awun exploration* menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 3,553$ atau $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *adhocracy culture* semakin tinggi maka *ta'awun exploration* akan semakin baik. Amal Usaha Muhammadiyah yang memiliki *adhocracy culture* yang tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam

Terdapat beberapa prinsip Islam yang mendukung konsep *Adhocracy culture* dalam AUM, seperti kreativitas, inovasi, dan pengembangan potensi diri. Namun, dalam mengimplementasikan *Adhocracy culture*, perlu diperhatikan bahwa setiap keputusan yang diambil harus memperhatikan nilai-nilai Islam yang

menjunjung tinggi keadilan dan kebenaran (Valmohammadi & Ahmadi, 2015). Dalam konteks ini, seorang pemimpin AUM diharapkan memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan secara tepat dan bijaksana sesuai dengan nilai-nilai Islam, serta memberikan ruang dan kesempatan bagi para anggota AUM untuk berkembang dan berinovasi (Anwar, M., Ali, G., & Rahman, S. (2016).

Fleksibilitas perusahaan memungkinkan AUM untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis yang terjadi (Patterson et al., 2014). AUM yang fleksibel dapat mengidentifikasi peluang bisnis baru dan meresponsnya dengan cepat, sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan *ta'awun exploration*. Fleksibilitas memungkinkan AUM untuk menyesuaikan strategi, model bisnis, dan operasi mereka untuk memanfaatkan peluang bisnis yang muncul. AUM yang fleksibel dapat menjelajahi dan mengeksplorasi berbagai peluang baru dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Fleksibilitas perusahaan juga mencakup keterbukaan terhadap inovasi. AUM yang fleksibel memperhatikan tren dan perubahan di pasar, serta mendorong kreativitas dan inovasi dalam eksplorasi bisnis. Mereka memfasilitasi kolaborasi, pemikiran baru, dan pengujian ide-ide inovatif. Fleksibilitas perusahaan memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan mendorong eksplorasi ide-ide baru, pengembangan produk baru, atau pengenalan layanan baru yang dapat menghasilkan nilai tambah bagi AUM.

AUM yang fleksibel menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran ide, pemikiran kolaboratif, dan kerjasama tim yang kuat. Dalam konteks *ta'awun exploration*, kolaborasi tim yang efektif memungkinkan anggota AUM untuk berbagi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, serta menjelajahi peluang

bisnis secara kolektif. Fleksibilitas perusahaan memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan memfasilitasi kolaborasi yang produktif dan penemuan bersama dalam mencari peluang bisnis baru. AUM yang fleksibel memiliki kemampuan untuk merespons dengan cepat dan efektif terhadap perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Mereka tidak takut untuk mengubah arah atau mencoba pendekatan baru dalam eksplorasi bisnis. Fleksibilitas memperkuat kemampuan AUM dalam *ta'awun exploration* dengan memungkinkan AUM untuk bereksperimen, mengadaptasi strategi, dan mencari peluang baru secara proaktif. fleksibilitas perusahaan memiliki pengaruh yang positif terhadap kemampuan *ta'awun exploration* dengan memfasilitasi adaptasi terhadap perubahan pasar, keterbukaan terhadap inovasi, kolaborasi tim yang efektif, dan responsibilitas terhadap perubahan. Fleksibilitas memungkinkan AUM untuk menjelajahi dan mengeksplorasi peluang bisnis baru, serta menghasilkan ide-ide inovatif dan nilai tambah yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

Kemampuan AUM untuk belajar hal-hal baru memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar dan lingkungan bisnis yang terjadi (Elbanna et al., 2015). AUM yang mampu belajar secara kontinu dapat mengidentifikasi tren baru, memahami kebutuhan pelanggan yang berkembang, dan merespons perubahan dengan solusi yang inovatif. Kemampuan belajar yang kuat memungkinkan AUM untuk menjelajahi dan mengeksplorasi berbagai peluang bisnis baru dalam lingkungan yang dinamis. Kemampuan belajar yang kuat juga mendorong kreativitas dan inovasi dalam *ta'awun exploration*. Ketika AUM terus belajar hal-hal baru, mereka mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang pasar, teknologi, tren industri, dan

kebutuhan pelanggan. Hal ini memungkinkan mereka untuk menciptakan ide-ide inovatif, mengembangkan produk atau layanan baru, dan mengeksplorasi peluang bisnis yang belum terjamah sebelumnya. Kemampuan AUM untuk belajar hal-hal baru menjadi dasar untuk menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif dalam eksplorasi bisnis.

Kemampuan AUM untuk belajar hal-hal baru juga berkontribusi pada peningkatan pengetahuan dan keterampilan anggota AUM. Dengan belajar secara terus-menerus, AUM memperoleh pengetahuan baru tentang praktik terbaik, metode inovatif, dan tren yang relevan dengan bisnis mereka. Hal ini memperkaya pemahaman dan kemampuan individu dalam AUM untuk menjalankan *ta'awun exploration*. Tim yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas dapat bekerja sama secara efektif dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mengambil keuntungan dari peluang bisnis baru. Kemampuan AUM untuk belajar hal-hal baru meningkatkan daya saing mereka di pasar. AUM yang terus-menerus belajar dan beradaptasi mampu mengikuti perkembangan terkini dan memanfaatkannya untuk menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Kemampuan belajar yang kuat memungkinkan AUM untuk berada di garis depan dalam menjelajahi peluang bisnis baru dan menemukan cara-cara inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, kemampuan AUM untuk belajar hal-hal baru menjadi kunci dalam meningkatkan kemampuan *ta'awun exploration*.

Kemampuan adaptif perusahaan mencakup kemampuan AUM untuk merespons perubahan dan kondisi yang terjadi di lingkungan bisnis (Uzkurt et al., 2013). AUM yang adaptif mampu mengidentifikasi perubahan pasar, tren

industri, dan kebutuhan pelanggan yang berkembang, serta meresponsnya dengan cepat. Kemampuan adaptif memungkinkan AUM untuk secara proaktif menjelajahi peluang bisnis baru yang muncul, menguasai perubahan yang terjadi, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Dalam *ta'awun exploration*, kemampuan adaptif AUM memungkinkan mereka untuk menjelajahi lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memanfaatkan peluang bisnis yang baru muncul (Parikh, 2016). Kemampuan adaptif perusahaan juga mencakup fleksibilitas dalam operasi dan strategi bisnis. AUM yang adaptif dapat dengan mudah menyesuaikan diri dengan perubahan kondisi pasar, regulasi, teknologi, atau kebutuhan pelanggan. Mereka memiliki kemampuan untuk mengubah model bisnis, struktur AUM, proses operasional, dan praktik kerja sesuai dengan kebutuhan baru. Dalam konteks *ta'awun exploration*, kemampuan adaptif perusahaan memungkinkan mereka untuk menjelajahi berbagai pendekatan bisnis, mencoba strategi baru, dan mengubah arah bisnis jika diperlukan untuk memanfaatkan peluang bisnis yang ada.

Dalam *ta'awun exploration*, kemampuan adaptif perusahaan memungkinkan mereka untuk belajar dari eksplorasi bisnis sebelumnya, mengenali kesuksesan dan kegagalan, dan menggunakan wawasan tersebut untuk menjelajahi peluang bisnis baru dengan lebih efektif. AUM yang adaptif mendorong pemikiran *out-of-the-box*, pemecahan masalah yang inovatif, dan pengembangan solusi yang baru. Mereka menciptakan budaya yang mendukung eksplorasi ide-ide baru, pengembangan produk atau layanan baru, dan mencari cara-cara inovatif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Dalam *ta'awun*

exploration, kemampuan adaptif perusahaan memungkinkan mereka untuk menjelajahi peluang bisnis dengan pendekatan yang inovatif dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan.

Orientasi perusahaan pada kualitas output menunjukkan komitmen perusahaan untuk menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi (Valencia et al., 2010). Perusahaan yang memiliki orientasi pada kualitas output berusaha untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan dalam hal kepuasan dan nilai yang diberikan (Noone et al., 2022). Hal ini mencakup kesadaran terhadap detail, penggunaan teknologi dan proses yang canggih, serta kepedulian terhadap kualitas dalam setiap tahap produksi atau penyediaan layanan (Hung et al., 2022b). Fokus yang kuat pada kualitas output memberikan dasar yang kuat bagi AUM untuk melakukan *ta'awun exploration* yang efektif, karena AUM dapat membangun reputasi yang baik, mendapatkan kepercayaan pelanggan, dan menjadi pemain yang diandalkan dalam menjelajahi peluang bisnis baru. Orientasi AUM pada kualitas output juga berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif dan diferensiasi dalam *ta'awun exploration*. Dengan memberikan perhatian yang besar pada kualitas, AUM dapat menghasilkan produk atau layanan yang unggul dan berkualitas tinggi dibandingkan dengan pesaing. Hal ini memungkinkan AUM untuk menonjol dan menarik perhatian pelanggan di pasar yang kompetitif. Dalam *ta'awun exploration*, kemampuan untuk menghasilkan produk atau layanan yang berkualitas tinggi memberikan keunggulan yang kuat dalam memenangkan pelanggan baru dan memperluas pangsa pasar.

Orientasi AUM pada kualitas output melibatkan sikap yang responsif terhadap umpan balik pelanggan. AUM yang berorientasi pada kualitas menghargai masukan pelanggan, menggali kebutuhan dan preferensi mereka, dan merespons dengan cepat untuk meningkatkan produk atau layanan mereka. Dalam *ta'awun exploration*, sikap responsif terhadap umpan balik pelanggan menjadi penting karena AUM perlu terus memahami perubahan kebutuhan pelanggan dan mengadaptasi penawaran mereka. Dengan berfokus pada kualitas output dan merespons umpan balik pelanggan, AUM dapat meningkatkan kemampuan *ta'awun exploration* dengan mengidentifikasi peluang baru dan mengembangkan solusi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Orientasi AUM pada kualitas output membantu membangun kepercayaan dan reputasi yang baik di pasar. Pelanggan cenderung memilih AUM yang dianggap menghasilkan produk atau layanan berkualitas tinggi. Dalam *ta'awun exploration*, memiliki reputasi yang baik memungkinkan AUM untuk menjalin kemitraan dan kolaborasi dengan pelaku bisnis lainnya dengan lebih mudah. AUM yang dihormati karena kualitas outputnya memiliki kesempatan lebih besar untuk berbagi sumber daya, pengetahuan, dan peluang bisnis dengan pihak lain. Hal ini memperkuat kemampuan *ta'awun exploration* dengan membuka pintu bagi kolaborasi yang saling menguntungkan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* berpengaruh positif terhadap eksplorasi bisnis. Sebagai contoh, sebuah penelitian yang dilakukan oleh Baumann dan Kühnle (2018) menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* secara positif berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk baru dan menjalankan proyek-proyek eksplorasi. Selain

itu, penelitian yang dilakukan oleh Vlajic et al. (2018) pada perusahaan manufaktur di Serbia menunjukkan bahwa *Adhocracy culture* berpengaruh positif terhadap inovasi dan eksplorasi bisnis.

7. Pengaruh *ta'awun exploitation* terhadap Kinerja AUM

Semakin tinggi tingkat kontribusi (*ta'awun exploitation*) maka semakin tinggi (*bussines performance*) Kinerja AUM. Variabel (*ta'awun exploitation*) dapat diukur dengan indikator berbagi pengetahuan dengan niat karna Allah, peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan, nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah dan inovasi yang membawa kemaslahatan. Variabel *bussines performance* dibentuk dengan indikator profit, Pertumbuhan Asset, pertumbuhan pangsa pasar dan hubungan konsumen. Sehingga, keadaan ini dapat menunjukkan bahwa *bussines performance* yang tinggi memerlukan dukungan kontribusi yang tinggi dari *ta'awun exploitation*.

Parameter estimasi antara *ta'awun exploitation* dengan Kinerja AUM menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 4,312$ atau $CR \geq \pm 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *ta'awun exploitation* semakin tinggi maka Kinerja AUM akan semakin baik. Amal Usaha Muhammadiyah yang memiliki *ta'awun exploitation* yang tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam berbagi pengetahuan dengan niatan karena Allah SWT, lalu selalu aktif meningkatkan keterampilannya dalam berbisnis sebagai wadah untuk berdakwah, sehingga Amal Usaha Muhammadiyah akan mampu menciptakan sebuah nilai kehandalan yang tidak melanggar nilai – nilai agama islam, dan inovasi – inovasi tersebut dapat membawa kemaslahatan bagi umat. Pengimplementasian *ta'awun exploitation*

yang baik akan mendorong perusahaan untuk mampu mengeksploitasi dengan baik karakter tolong menolong dalam berbisnis sehingga produktifitas meningkat dan Kinerja AUM juga mengalami dampak positif terhadap peningkatan tersebut.

Penelitian ini didukung dari hasil temuan penelitian terdahulu, (Hou et al., 2019) menyatakan bahwa tingkat kontribusi eksploitasi memiliki hubungan yang signifikan pada sebuah kinerja untuk membantu aktivitas sumber daya, memperkuat komunikasi dan kerja sama satu sama lain. Sebenarnya, kemampuan eksploitasi AUM dapat mempengaruhi peningkatan kinerja perusahaan. Jika eksploitasi dilakukan dengan tepat dan seimbang, AUM dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam beberapa kasus, eksploitasi dapat meningkatkan produktivitas. Misalnya, jika bisnis mampu memanfaatkan sumber daya secara efisien dan efektif, maka produktivitas akan meningkat. Namun, hal ini harus dilakukan dengan memperhatikan kesejahteraan karyawan dan sumber daya lainnya. Jika AUM mampu memanfaatkan sumber daya dengan efisien, maka AUM dapat lebih cepat memperkenalkan inovasi baru dan meningkatkan kinerja perusahaan. Eksploitasi yang tepat dapat membantu AUM memperkecil biaya operasional. Hal ini dapat membantu AUM meningkatkan margin laba dan menjadi lebih kompetitif di pasar.

Islam mengajarkan untuk selalu berbuat baik dan saling tolong-menolong (QS 5: 2); membangun silaturahmi terhadap sesama (QS 8: 1); hubungan diciptakan dengan baik termasuk kepada rekan kerja (QS 4: 36); berperilaku adil dalam kebajikan (QS 16: 90); lakukan dengan ikhlas karena Allah dan tanpa pamrih (QS 76: 9); janganlah mudah bercerai-berai (QS 3: 103). Komitmen yang terjalin dengan baik dan mampu mengajak orang lain melakukan kebaikan serta

mampu menciptakan keadilan terhadap semua orang didukung dengan tali silaturahmi yang tinggi akan menjadi kekuatan sehingga suatu hubungan tidak mudah bercerai-berai.

Islam mengatur tentang bagaimana eksploitasi bisnis yang tidak merugikan bagi orang lain. Al-Qur'an dan hadis memiliki banyak pengajaran tentang etika bisnis, termasuk tentang eksploitasi bisnis. Berikut adalah beberapa ayat Al-Qur'an dan hadis tentang eksploitasi bisnis: "Dan janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil, dan janganlah kamu membawa harta itu kepada hakim agar kamu dapat memakan sebagian dari harta sesamamu dengan cara yang tidak benar padahal kamu mengetahui." (QS Al-Baqarah: 188). Ayat ini mengajarkan agar bisnis dilakukan secara jujur dan tidak menggunakan cara yang tidak benar untuk memperoleh keuntungan. "Barangsiapa menipu, maka ia bukan dari golonganku" (HR. Muslim). "Janganlah kalian memperbudak buruh-buruh kalian, berikanlah makanan yang sama dengan yang kalian makan dan pakaian yang sama dengan yang kalian pakai, dan janganlah kalian bebankan kepada mereka pekerjaan yang melebihi kemampuan mereka." (HR. Bukhari dan Muslim). Hadis ini mengajarkan agar pekerja tidak dieksploitasi dan diperlakukan dengan adil oleh majikannya.

8. Pengaruh *ta'awun exploration* terhadap Kinerja AUM

Semakin tinggi tingkat kontribusi (*ta'awun exploration*) maka semakin tinggi (*bussiner performance*) Kinerja AUM. Variabel *ta'awun exploration* dapat diukur dengan indikator menciptakan produk baru dengan niat karna Allah, berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan, proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah, kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahatan.

Pada penelitian ini Kinerja AUM diukur melalui indikator laba social (Kemaslahatan), Pertumbuhan Asset, pertumbuhan pangsa pasar, dan hubungan konsumen. Oleh sebab itu, hal ini menunjukkan bahwa Kinerja AUM yang tinggi membutuhkan dukungan keterlibatan yang tinggi dari *ta'awun exploration*.

Parameter estimasi antara *ta'awun exploitation* dengan Kinerja AUM menunjukkan hasil yang signifikan dengan nilai $CR = 4,803$ atau $CR \geq 2,00$ dengan taraf signifikan sebesar 0,000. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bila *ta'awun exploration* semakin tinggi maka Kinerja AUM akan semakin baik. Amal Usaha Muhammadiyah yang memiliki *ta'awun exploration* yang tinggi dapat ditunjukkan pada kemampuannya dalam kemampuan menciptakan produk baru dgn niat ibadah kepada Allah SWT, menjalankan bisnisnya dengan berorientasikan pada kreatifitas yang tidak melanggar nilai – nilai agama islam. Dengan kemampuan menciptakan produk baru yang berorientasi pada kreatifitas tersebut maka Amal Usaha Muhammadiyah akan selalu proaktif dalam menjalankan bisnis serta aktif dalam bereksperimen yang ditujukan untuk kemasalahatan sehingga Kinerja AUM Amal Usaha Muhammadiyah akan terus semakin baik, baik Kinerja AUM secara ukuran duniawi dan juga Kinerja AUM yang membawa peningkatan pada amal kebaikan untuk di akhirat.

Eksplorasi bisnis dapat berpengaruh positif terhadap Kinerja AUM, baik melalui inovasi produk, efisiensi biaya, peningkatan kualitas produk, maupun kinerja finansial perusahaan (Zhou dan Li (2012); Mahrani dan Meiranto (2020); Al-Hadi dan Suleiman (2018)). Eksplorasi memiliki keterkaitan dengan Kinerja AUM (Li, Y., Li, H., & Liang, X. (2014); Díaz-García, C., & de la Rosa, J. L. (2018)). Dalam pandangan Islam, eksplorasi dalam bisnis dilihat sebagai suatu

bentuk upaya untuk mencari keuntungan dan memperluas usaha, selama dilakukan dengan cara-cara yang halal dan tidak merugikan pihak lain. Islam juga mendorong umatnya untuk berinovasi dan mengembangkan produk dan jasa yang bermanfaat bagi masyarakat. Ada beberapa ayat dalam Al-Quran yang mendukung praktek eksplorasi dalam bisnis, antara lain: “Dan berjalanlah di bumi itu dengan berbuat baik dan bersedekahlah dari sebahagian kekayaan yang Kami anugerahkan kepadamu, dan janganlah kamu berjalan di muka bumi dengan sombong dan angkuh.” (Al-Isra’: 26). “Dan Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba...” (Al-Baqarah: 275).

Selain ayat-ayat tersebut, terdapat juga beberapa hadis yang menekankan pentingnya melakukan eksplorasi dan berinovasi dalam bisnis, di antaranya: "Dari Abdullah bin Umar ra., ia berkata: "Nabi saw. melarang jual beli lewat jalur tengah (tanpa memiliki barangnya)". (HR. Bukhari-Muslim). “Barang siapa yang menghilangkan kelemahan dari seorang muslim, maka Allah akan menghilangkan kelemahan darinya pada hari kiamat.” (HR. Muslim). Dari ayat dan hadis tersebut, dapat disimpulkan bahwa Islam mendukung praktek eksplorasi dalam bisnis selama dilakukan dengan cara-cara yang halal dan bermanfaat bagi masyarakat.

Penelitian ini didukung dengan hasil temuan penelitian sebelumnya, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Teixeira dan Teixeira (2017), eksplorasi bisnis yang dilakukan secara inovatif dan kreatif dapat meningkatkan Kinerja AUM. Penelitian ini dilakukan terhadap 193 perusahaan kecil dan menengah di Portugal dan menggunakan analisis jalur sebagai metode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa eksplorasi bisnis yang inovatif berdampak positif

pada Kinerja AUM. Li dan Li (2017) menemukan bahwa eksplorasi bisnis yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada dapat meningkatkan Kinerja AUM. Penelitian ini dilakukan terhadap 356 perusahaan manufaktur di Cina dan menggunakan analisis regresi sebagai metode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa eksplorasi bisnis yang dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada berdampak positif pada Kinerja AUM. Penelitian lain yang dilakukan oleh Huang et al. (2017) menemukan bahwa eksplorasi bisnis yang dilakukan secara berkelanjutan dapat meningkatkan Kinerja AUM jangka panjang. Penelitian ini dilakukan terhadap 216 perusahaan di Taiwan dan menggunakan analisis jalur sebagai metode penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa eksplorasi bisnis yang dilakukan secara berkelanjutan berdampak positif pada Kinerja AUM jangka panjang. Kesimpulannya, hasil penelitian menunjukkan bahwa eksplorasi bisnis dapat meningkatkan Kinerja AUM jika dilakukan secara inovatif, memanfaatkan sumber daya yang ada, dan dilakukan secara berkelanjutan. Namun, perlu diingat bahwa eksplorasi bisnis yang berlebihan dapat berdampak negatif pada Kinerja AUM.

4.7. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

Analisis kekuatan pengaruh langsung, tak langsung dan pengaruh total diperlukan untuk mengetahui besarnya kontribusi masing-masing variabel dalam meningkatkan kinerja bisnis. Kekuatan pengaruh antar konstruk sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan akan analisis secara mendalam pada penelitian ini. Analisis pengaruh antar konstruk dalam penelitian meliputi pengaruh langsung (direct effect), pengaruh tak langsung (indirect effect) dan pengaruh total (total

effect). Pengaruh langsung merupakan koefisien jalur yang ditunjukkan melalui anak panah satu ujung sedangkan pengaruh tak langsung (indirect effect) merupakan pengaruh yang terjadi karena adanya variabel mediasi antar dua konstruk. Pengaruh total merupakan penjumlahan dari pengaruh langsung dan pengaruh tak langsung.

4.7.1. Analisa Pengaruh Langsung

Pengaruh langsung ditunjukkan melalui koefisien jalur dari masing-masing konstruk terhadap konstruk lain dalam model penelitian yang dikembangkan. Tabel 4.23 menunjukkan besarnya pengaruh langsung antar konstruk penelitian dan penjelasan secara lengkap dapat disajikan sebagai berikut:

Market culture memiliki pengaruh langsung terhadap *ta'awun exploitation* sebesar 0,176 hal ini menunjukkan bahwa *market culture* memiliki keterlibatan secara langsung terhadap *ta'awun exploitation*. Oleh sebab itu semakin tinggi keterlibatan *market culture* maka akan semakin kuat *ta'awun exploitation* pada Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM) di Provinsi Jawa Timur. *Clan culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *ta'awun exploitation* sebesar 0,216, hal ini menunjukkan bahwa *clan culture* memiliki keterlibatan secara langsung terhadap *ta'awun exploitation*. Oleh sebab itu tingkat keterlibatan *clan culture* mampu mendorong *ta'awun exploitation* pada Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM) di Provinsi Jawa Timur. *Adhocracy culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *ta'awun exploitation* sebesar 0,136 hal ini menunjukkan bahwa *adhocracy culture* memiliki keterlibatan secara langsung terhadap *ta'awun exploitation*. Oleh sebab itu semakin tinggi keterlibatan *adhocracy culture* maka akan semakin kuat *ta'awun exploitation* pada Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM) di Provinsi Jawa

Timur. Dari hasil uji pengaruh langsung pada tiga variabel *market culture* , *clan culture* dan *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation* terbukti variabel *clan culture* memiliki pengaruh langsung signifikan yaitu 0,216.

Market culture memiliki pengaruh langsung terhadap *ta'awun exploration* sebesar 0,243 hal ini menunjukkan bahwa *market culture* juga memiliki keterlibatan secara langsung terhadap *ta'awun exploration*. Oleh sebab itu semakin tinggi keterlibatan *market culture* maka akan semakin kuat *ta'awun exploration* pada Amal Usaha Muhamamadiyah (AUM) di Provinsi Jawa Timur. *Clan culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *ta'awun exploitation* sebesar 0,259 hal ini menunjukkan bahwa *clan culture* memiliki keterlibatan secara langsung terhadap *ta'awun exploitation*. Oleh sebab itu semakin tinggi keterlibatan *clan culture* maka akan semakin kuat *ta'awun exploitation* pada Amal Usaha Muhamamadiyah (AUM) di Provinsi Jawa Timur. *Adhocracy culture* memiliki pengaruh langsung terhadap *ta'awun exploitation* sebesar 0,240 hal ini menunjukkan bahwa *adhocracy culture* memiliki keterlibatan secara langsung terhadap *ta'awun exploitation*. Oleh sebab itu semakin tinggi keterlibatan *adhocracy culture* maka akan semakin kuat *ta'awun exploitation* pada Amal Usaha Muhamamadiyah (AUM) di Provinsi Jawa Timur. Dari hasil uji pengaruh langsung pada tiga variabel *market culture* , *clan culture* dan *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploration* terbukti variabel *clan culture* memiliki pengaruh langsung signifikan yaitu 0,259.

4.7.2. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh tidak langsung menunjukkan hubungan antar konstruk yang dimediasi oleh konstruk lain dalam model penelitian yang dibangun. Pengaruh

tidak langsung antar konstruk dapat dijelaskan sebagai berikut: *Market culture* berpengaruh tidak langsung terhadap *business performance* dengan nilai pengaruh sebesar 0,136 kemudian *Clan culture* berpengaruh tidak langsung terhadap *business performance* dengan nilai pengaruh sebesar 0,154 dan *Adhocracy culture* berpengaruh tidak langsung terhadap *business performance* dengan nilai pengaruh 0,122. Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung ketiga variabel *market culture*, *clan culture* dan *adhocracy culture* terhadap *business performance* terbukti *clan culture* memiliki pengaruh tidak langsung paling signifikan dan dominan dengan nilai pengaruh sebesar 0,154.

4.7.3. Pengaruh Total

Penjumlahan antara pengaruh langsung antar konstruk dan pengaruh tidak langsung antar konstruk akan menghasilkan pengaruh total antar konstruk. Adapun besarnya pengaruh total antar konstruk tampak pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26. Ringkasan Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Total

No	Variabel	Pengaruh	<i>Market culture</i>	<i>Clan culture</i>	<i>Adhocracy culture</i>	<i>Ta'awun exploitation</i>	<i>Ta'awun exploration</i>
1	<i>Ta'awun exploitation</i>	Langsung	0,176	0,216	0,136	0,000	0,000
		Tidak	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		Langsung	0,176	0,216	0,136	0,000	0,000
		Total	0,176	0,216	0,136	0,000	0,000
2	<i>Ta'awun exploration</i>	Langsung	0,243	0,259	0,240	0,000	0,000
		Tidak	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
		Langsung	0,243	0,259	0,240	0,000	0,000
		Total	0,243	0,259	0,240	0,000	0,000
3	<i>Business performance</i>	Langsung	0,000	0,000	0,000	0,308	0,355
		Tidak	0,136	0,154	0,122	0,000	0,000
		Langsung	0,136	0,154	0,122	0,308	0,355
		Total	0,136 (4)	0,154 (3)	0,122 (5)	0,308 (2)	0,355 (1)

Sumber: Data primer diolah, 2023

Hasil analisis pengaruh total, ditunjukkan besarnya total pengaruh variabel *market culture* terhadap *business performance* sebesar 0,136, kemudian *clan culture* terhadap *business performance* sebesar 0,154, *adhocracy culture* terhadap

business performance sebesar 0,122, *ta'awun exploitation* terhadap *business performance* sebesar 0,308 dan *ta'awun exploration* terhadap *business performance* sebesar 0,355. Pengaruh total suatu konstruk menunjukkan besarnya kontribusi suatu konstruk tersebut terhadap konstruk yang lain.

Berdasarkan hasil uji pengaruh total menunjukkan bahwa *ta'awun exploration* memiliki pengaruh paling dominan terhadap *business performance* yaitu sebesar 35,5 % kemudian diikuti oleh variabel oleh variabel *ta'awun exploitation* terhadap *business performance* sebesar 30,8 %, *clan culture* terhadap *bussines performance* sebesar 15,4%, *market culure* terhadap *business performance* sebesar 13,6 % dan pengaruh total terkecil adalah *adhocracy culture* terhadap *business performance* sebesar 12,2%. Oleh karena itu upaya peningkatan *business performance* pada Amal Usaha Muhamamdiyah (AUM) di Provinsi Jawa Timur lebih diutamakan melalui dari *ta'awun exploration*.

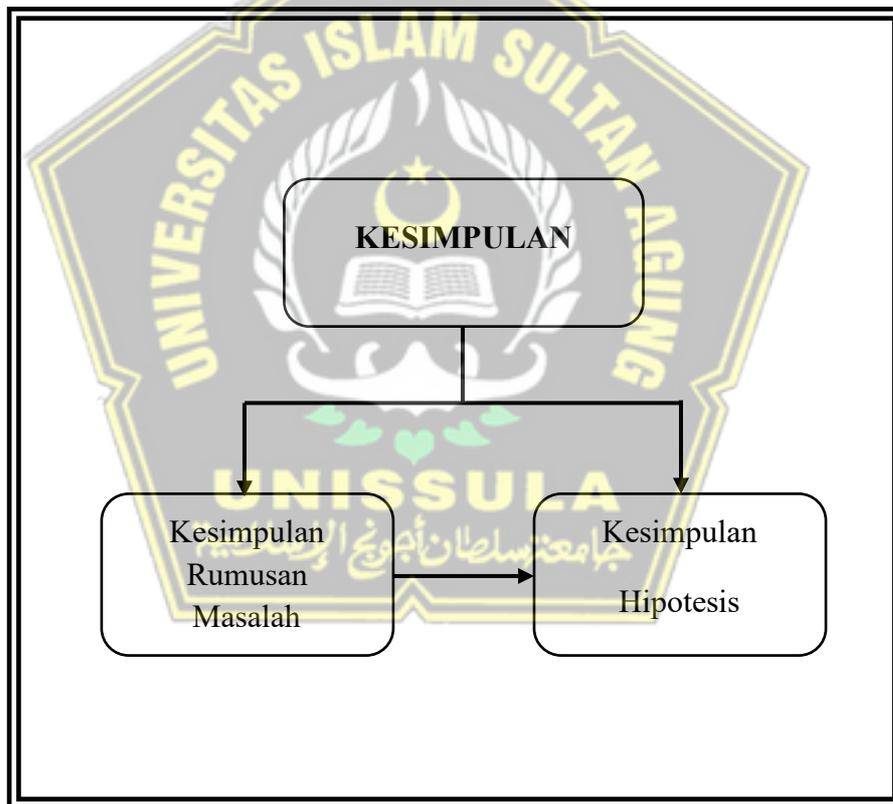


BAB V

KESIMPULAN

Bab penutup menguraikan tentang kesimpulan mencakup kesimpulan masalah menjawab tentang rumusan masalah dan kesimpulan hipotesis yang menjawab hipotesis yang diajukan dan. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 5.1.

Gambar 5.1 Sistematika Kesimpulan

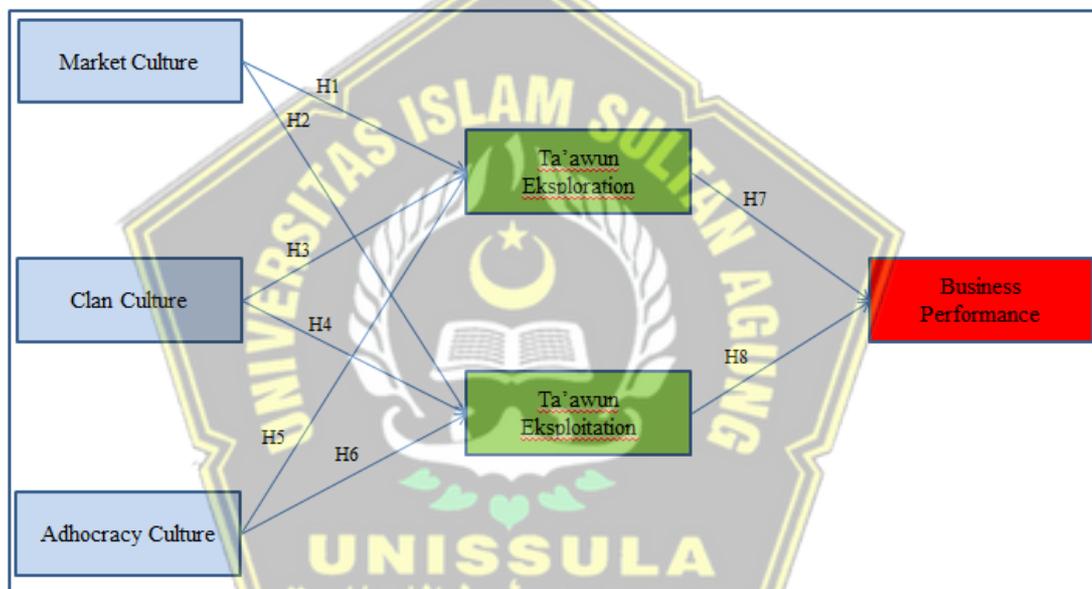


5.1. Kesimpulan Rumusan Masalah

Rumusan masalah studi ini bagaimana model pengembangan ta'awun ambidexterity berbasis market culture, clan culture dan adhocracy culture mewujudkan kinerja bisnis Amal Usaha Muhammadiyah di Jawa Timur.

Berdasarkan pengujian hipotesis *organizational culture* (*market culture*, *clan culture*, *adhocracy culture*) mampu mendorong peningkatan *ta'awun exploration*. Kemudian *organizational culture* (*market culture*, *clan culture*, *adhocracy culture*) mampu mendorong peningkatan *ta'awun exploitation* dan *ta'awun ambidexterity* mampu mendorong peningkatan *business performance*. Maka model pengembangan *ta'awun ambidexterity* tersaji Gambar 5.2. berikut ini.

Gambar 5.2. Model Pengembangan Ta'awun Ambidexterity



Market culture yang terimplementasikan dengan baik pada organisasi akan mendorong terciptanya organisasi unggul dalam bersaing, memiliki kemampuan untuk memahami pesaing dan pelanggan dengan baik. Organisasi dengan market culture yang tinggi akan mampu merespon pasar dengan cepat dal hal ini akan mendorong spirit ta'awun exploitation yang tinggi, dimana organisasi akan mampu untuk mengoptimalkan sumber daya yang ada untuk memanfaatkan peluang pasar dan mencapai keunggulan kompetitif serta mengimplementasika spirit ta'awun exploitation dengan baik seperti spirit berbagi pengetahuan, kolaborasi, menciptakan produk atau

layanan yang membawa kemaslahatan serta penguatan inovasi yang membawa kebaikan.

Market culture yang terimplementasikan dengan baik juga akan mampu mendorong peningkatan ta'awun exploration. Jika market culture di dalam suatu organisasi mendorong inovasi dan kolaborasi, hal ini dapat mempengaruhi spirit ta'awun exploration. Ketika organisasi memiliki budaya yang mendukung eksplorasi ide-ide baru, pemikiran kreatif, dan eksperimen dalam mencari peluang baru, karyawan akan merasa didorong untuk berkolaborasi, berbagi pengetahuan, dan menciptakan solusi inovatif. Market culture yang mendorong pembelajaran kontinu dan adaptabilitas akan berdampak positif pada spirit ta'awun exploration. Organisasi yang mendorong karyawan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan baru, dan beradaptasi dengan perubahan pasar akan mendorong eksplorasi ide-ide baru dan penemuan peluang bisnis yang belum terduga sebelumnya.

Clan Culture merupakan budaya organisasi yang terbangun berdasarkan pada humanistic atau berorientasi pada kekeluargaan. Clan culture berfokus pada ketahanan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sehingga tercipta komitmen yang tinggi pada sumber daya manusia perusahaan untuk bersama – sama mencapai tujuan perusahaan dan hal tersebut berdampak positif terhadap ta'awun exploitation, dimana Clan culture yang kuat menekankan pentingnya kerjasama, kebersamaan, dan solidaritas di antara anggota organisasi. Hal ini dapat mendorong spirit ta'awun exploitation, di mana anggota organisasi saling membantu dan bekerja sama untuk memanfaatkan peluang bisnis. Karyawan cenderung berbagi pengetahuan, pengalaman, dan sumber daya demi mencapai hasil yang optimal dalam mengoptimalkan peluang bisnis yang ada. Clan culture yang menekankan hubungan jangka panjang,

kepercayaan, dan komitmen antara anggota organisasi dapat mendukung spirit ta'awun exploitation. Anggota organisasi akan cenderung berinvestasi waktu dan upaya untuk membangun hubungan yang kuat, yang pada gilirannya memfasilitasi kerjasama dan pertukaran sumber daya yang lebih efektif dalam memanfaatkan peluang pasar.

Clan culture juga memiliki peranan positif dalam meningkatkan kemampuan ta'awun exploration organisasi. Clan culture yang mendorong inovasi, eksperimen, dan pembelajaran terus-menerus akan berdampak positif pada spirit ta'awun exploration. Organisasi dengan budaya yang menghargai ide-ide baru, mengizinkan kesalahan sebagai proses pembelajaran, dan mendorong karyawan untuk berani mencoba hal baru, akan mendorong anggota organisasi untuk berkolaborasi dalam menggali dan mengeksplorasi peluang bisnis yang belum tergalai sebelumnya. Clan culture yang memberikan dukungan dan penghargaan terhadap eksplorasi ide-ide baru akan memengaruhi spirit ta'awun exploration. Ketika anggota organisasi merasa didukung dan dihargai atas upaya mereka dalam mengeksplorasi peluang baru, mereka akan merasa termotivasi dan bersemangat untuk terus berinovasi, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan solusi kreatif. Clan culture yang mendorong keterbukaan, saling mendengarkan, dan komunikasi yang efektif akan mendukung spirit ta'awun exploration. Dalam budaya ini, anggota organisasi merasa nyaman untuk menyampaikan ide-ide baru, pendapat, dan saran, serta terbuka terhadap ide-ide yang berasal dari berbagai sumber. Komunikasi yang efektif memungkinkan adanya pertukaran informasi dan kolaborasi yang lebih baik dalam menggali peluang bisnis.

Adhocracy culture merupakan budaya organisasi yang menekankan pada budaya menciptakan atau mengembangkan produk dan layanan baru, dimana organisasi memanfaatkan informasi eksternal untuk menjadi pengetahuan internal organisasi

sehingga mendorong pertumbuhan organisasi dan organisasi terdorong untuk terus mencari dan menggali potensi pengetahuan baru. Hal tersebut tentu saja akan memberikan dampak positif terhadap peningkatan ta'awun exploitation. Adhocracy culture yang mendorong kreativitas, fleksibilitas, dan eksperimen dapat mempengaruhi spirit ta'awun exploitation. Dalam budaya ini, anggota organisasi diizinkan untuk berpikir secara kreatif, mencoba pendekatan baru, dan mencari solusi yang inovatif untuk memanfaatkan peluang bisnis. Kerjasama dan kolaborasi antar anggota organisasi yang memiliki kompetensi dan keahlian yang berbeda juga dapat mendorong pemanfaatan peluang secara optimal. Adhocracy culture yang mengedepankan kecepatan dan responsif terhadap perubahan pasar dapat mendukung spirit ta'awun exploitation. Organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis dan merespon peluang dengan efisien akan memiliki keunggulan kompetitif. Dalam budaya ini, anggota organisasi bekerja sama untuk memanfaatkan peluang dengan cepat dan efektif.

Adhocracy yang tinggi juga akan berdampak positif terhadap peningkatan ta'awun exploration yang tinggi. Adhocracy culture yang memberikan ruang untuk eksperimen, pembelajaran, dan pengembangan keterampilan dapat mempengaruhi spirit ta'awun exploration. Dalam budaya ini, anggota organisasi didorong untuk terus belajar, beradaptasi dengan perubahan, dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan baru. Kolaborasi antar anggota organisasi yang memiliki minat dan keahlian yang berbeda juga dapat mendorong eksplorasi ide-ide baru dalam mencari peluang bisnis. Adhocracy culture yang menghargai kreativitas dan pengambilan risiko akan mendukung spirit ta'awun exploration. Ketika anggota organisasi merasa dihargai dan didukung dalam menciptakan ide-ide baru, mereka akan merasa termotivasi untuk

terus mengembangkan ide-ide inovatif. Penghargaan terhadap pengambilan risiko yang bijaksana juga dapat mendorong anggota organisasi untuk menjelajahi peluang bisnis yang belum tergalai sebelumnya.

5.2. Kesimpulan Hipotesis

Berdasarkan pembahasan dan analisis data dapat disimpulkan hasil penelitian sebagaimana berikut :

1. *Market culture* memiliki peran penting pada *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *market culture* maka semakin kuat *ta'awun exploitation*. *market culture* yang tinggi mampu mendorong terwujudnya *ta'awun exploitation* yang kuat. Kontribusi *market culture* yang memfokuskan pada kemampuan memahami pelanggan, persaingan sebagai pondasi perusahaan, dan meningkatkan motivasi karyawan. Hal ini dibangun dengan menjunjung etika dan moral bisnis, memiliki semangat kerjasama, serta tolong menolong. sehingga dapat menguatkan *ta'awun exploitation*.

2. *Market culture* memiliki peran penting pada *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *market culture* maka semakin kuat *ta'awun exploitation*. Hal ini menunjukkan bahwa *market culture* yang tinggi berdampak pada kuatnya *ta'awun exploitation*. *Market culture* yang mengacu pada budaya yang mendorong atau memotivasi karyawan dan manajemen perusahaan untuk berfokus pada profitabilitas dan pertumbuhan bisnis yang cepat. *Market culture* yang baik akan menciptakan kemampuan tolong menolong karena Allah SWT dalam melakukan eksplorasi bisnis.

3. *Clan culture* memiliki peran penting pada *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *clan culture* maka semakin kuat *ta'awun exploitation*. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *clan culture* yang tinggi mampu mendorong terwujudnya *ta'awun exploitation* yang kuat. Keterlibatan *clan culture* berfokus pada lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan, kerjasama tim, dan komunikasi yang baik dilandasi karna Allah SWT. *Clan culture* yang kuat mampu menciptakan kenyamanan terhadap karyawan yang berdampak pada produktifitas karyawan dan keberlangsungan bisnis, sehingga hal ini akan mampu meningkatkan kemampuan *ta'awun exploitation* .

4. *Clan culture* memiliki peran penting pada *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *clan culture* maka semakin kuat *ta'awun exploitation*. Hal ini menunjukkan bahwa *clan culture* yang tinggi berdampak pada kuatnya *ta'awun exploitation*. *Clan culture* merupakan budaya kerja yang mengacu pada lingkungan kerja yang bersifat interpersonal, kolaboratif dan komunikatif. Keterlibatan *clan culture* memberikan karyawan kebebasan untuk berekspresi dan ikut berpartisipasi dalam pengembangan produk dan layanan. Sehingga, hal ini akan mampu menciptakan sikap tolong menolong karna mencari ridho Allah SWT terhadap karyawan dalam mengeksploitasi bakat dan keterampilan karyawan.

5. *Adhocracy culture* tidak memiliki peran penting pada *ta'awun exploitation*

Tingkat kontribusi *adhocracy culture* ternyata tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap peningkatan *ta'awun exploitation*. Artinya *adhocracy culture* yang tinggi belum mampu mendorong terwujudnya

ta'awun exploitation yang kuat. *Adhocracy culture* berfokus pada inovasi dan kreativitas. Dimana hal ini juga harus memperhatikan nilai-nilai Islam dalam pengambilan keputusan. Namun keterlibatan *adhocracy culture* belum mampu meningkatkan *ta'awun exploitasi*. Kondisi ini menggambarkan bahwa adanya *adhocracy culture* hanya sekedar menjalankan tugas dan tuntutan organisasi serta belum sampai pada tahap mencari ridho Allah SWT dengan cara tolong menolong, mengajak kebaikan dan saling membantu.

6. *Adhocracy culture* memiliki peran penting pada *ta'awun exploitation*

Semakin tinggi tingkat kontribusi *adhocracy culture* maka semakin kuat *ta'awun exploitation*. Hal ini menunjukkan bahwa *adhocracy culture* yang tinggi berdampak pada kuatnya *ta'awun exploitation*. *Adhocracy culture* merupakan budaya kerja yang mengacu pada inovasi dan inisiatif. Budaya kerja ini sering kali berangkat dari intisiasi dan tindakan yang cepat namun tetap mengedepankan nilai-nilai Islam yang menjunjung tinggi keadilan dan kebenaran. *Adhocracy culture* yang dilakukan secara baik dan benar karena niat Allah SWT dapat meningkatkan *ta'awun exploitation*.

7. *Ta'awun exploitation* memiliki peran penting pada kinerja bisnis

Semakin tinggi tingkat kontribusi *ta'awun exploitation* maka semakin kuat kinerja bisnis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *ta'awun exploitation* yang tinggi mampu mendorong terwujudnya kinerja bisnis yang kuat. *Ta'awun exploitasi* yang diterapkan dengan baik mampu mendorong perusahaan untuk menciptakan karakter tolong menolong dalam sebuah bisnis sehingga akan berdampak pada produktivitas serta kinerja bisnis.

Ta'awun exploitation yang tinggi yang dicerminkan dengan sikap berbagi pengetahuan karna Allah SWT akan mampu meningkatkan kinerja bisnis.

8. *Ta'awun exploiration* memiliki peran penting pada kinerja bisnis

Semakin tinggi tingkat kontribusi *ta'awun exploiration* maka semakin kuat kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa *ta'awun exploration* yang tinggi berdampak pada kuatnya kinerja bisnis. *Ta'awun exploration* yang tinggi dapat dicerminkan dengan kemampuan dalam menciptakan produk baru dengan niat karna Allah SWT. Dengan kemampuan terciptanya produk baru yang didasari dengan kreatifitas yang tidak melanggar nilai-nilai agama islam akan mampu meningkatkan kinerja bisnis dengan baik dan maksimal.

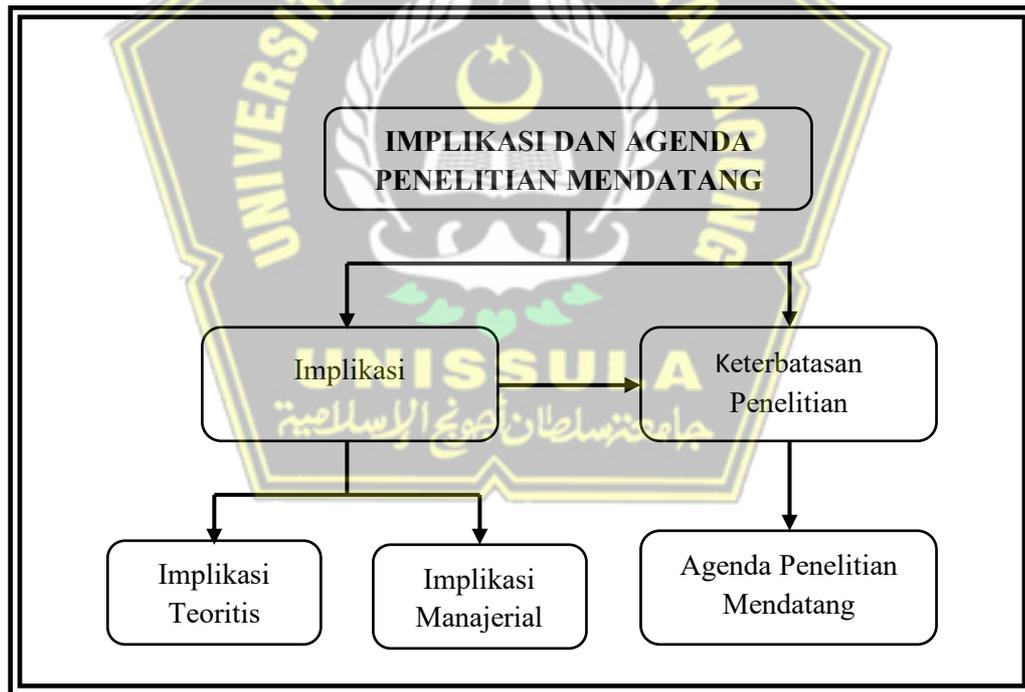


BAB VI

IMPLIKASI DAN AGENDA PENELITIAN MENDATANG

Implikasi dan agenda penelitian mendatang menguraikan tentang konsekuensi teori dan empiris. Implikasi menguraikan implikasi teori yang menjawab konsekuensi kontribusi teori yang di bangun dan implikasi manajerial merupakan konsekuensi praktis dari hasil studi. Mengenali studi ini nampak di keterbatasan, berdasarkan keterbatasan muncul agenda penelitian mendatang. Secara piktografis rangkaian bab penutup ini tersaji Gambar 6.1.

Gambar 6. 1 Piktografis Bab Implikasi dan Agenda Penelitian Mendatang



6.1. Implikasi Teoritis

Studi penelitian ini merekonstruksi *organizational learning theory* dengan dimensi *Ta'awun exploitation* dan *Ta'awun Exploration*. *Organizational learning theory (OLT)* adalah mengkaji tentang organisasi yang terus menerus

mengembangkan kapasitasnya agar mampu menjadi organisasi yang menciptakan hasil sesuai dengan apa yang mereka inginkan, dimana sumber daya manusianya mampu menciptakan pemikiran baru dan berkembang secara bebas (Basten et al., 2015). Organizational learning merupakan proses yang diimplementasikan perusahaan untuk memodifikasi model mental, aturan, dan pengetahuan organisasi untuk mempertahankan dan memperkuat kinerja perusahaan (Basten & Haamann, 2018; Chiva et al., 2014). Organizational learning akan mendorong perusahaan menjadi mampu mengembangkan pengetahuan baru bagi perusahaan (H. Cheng et al., 2014; Chiva et al., 2014), dan kemampuan tersebut sangat bermanfaat untuk menghadapi kompleksitas perubahan dinamis pada lingkungan bisnis (H. Cheng et al., 2014).

Organizational learning theory merupakan salah satu teori yang mendasari pada organizational ambidexterity. Ambidexterity suatu tindakan untuk mengeksplorasi kemampuan yang sudah ada dan mengeksplorasi peluang baru. Organizational ambidexterity dikatakan tercapai apabila dapat menekankan perilaku individu dan organisasi. Setiap organisasi pasti akan mempelajari ambidexterity baik dalam lingkup organisasi secara keseluruhan (Günsel et al., 2018; Heracleous & Wirtz, 2014) maupun di tingkat unit bisnis (Gibson & Birkinshaw, 2004). Ambidexterity merupakan hasil studi dari pembelajaran organisasi (Vera & Crossan, 2004). Kegiatan ambidexterity pada organisasi tercipta dari kegiatan eksploitasi dan eksplorasi karyawan organisasi. Perilaku ambidexterity akan mendorong organisasi untuk berorientasi pada hasil layanan yang unggul dan memberikan value kepada pelanggan (Kao & Chen, 2016; Aman & Azam, 2019).

Organizational learning theory memiliki beberapa kelemahan, sehingga diperlukan pengembangan penelitian untuk menuntaskan kelemahan teori tersebut, adapun beberapa kelemahan tersebut adalah sulitnya mengukur tingkat pembelajaran yang terjadi di dalam organisasi. Proses pembelajaran organisasi yang kompleks dan tidak terlihat secara langsung membuat sulit untuk mengukur secara objektif sejauh mana organisasi telah belajar dan mengubah perilakunya (Argyris, C., & Schön, D. A., 1996). Teori ini menekankan pentingnya pembelajaran kolaboratif di antara anggota organisasi. Namun, dalam beberapa situasi, pembelajaran individu juga penting. Beberapa anggota organisasi mungkin memiliki pengetahuan atau keterampilan yang unik yang perlu dipertahankan secara individu, dan fokus yang terlalu besar pada pembelajaran kolaboratif dapat mengabaikan pentingnya pembelajaran individu (Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E., 1999). Kelemahan lainnya, teori ini cenderung memfokuskan pada pembelajaran internal organisasi tanpa mempertimbangkan faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kemampuan organisasi untuk belajar dan beradaptasi. Misalnya, perubahan dalam lingkungan industri atau kebijakan pemerintah dapat memiliki dampak signifikan pada organisasi (Levitt, B., & March, J. G., 1988).

Hasil studi ini menemukan bahwa ta'awun ambidexterity melalui ta'awun exploitation dan ta'awun exploration memiliki peran pengaruh yang positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja bisnis. Dan mampu menjadi solusi tepat dalam menjawab kelemahan dari organizational learning theory dan juga research gap yang telah melatarbelakangi penelitian ini.

a. Ta'awun exploitation

Ta'awun exploitation adalah kemampuan organisasi mengimplementasikan spirit tolong menolong dalam mengeksploitasi serangkaian proses aktifitas bisnis melalui optimalisasi sumber daya yang dimiliki dengan berorientasi pada kemaslahatan

1. Berbagi pengetahuan dengan niat karena Allah

Berbagi pengetahuan bisnis dengan niat karena Allah merupakan tindakan yang terkait dengan nilai-nilai moral dan etika Islam, seperti tolong-menolong, kemurahan hati, dan kebaikan kepada sesama. Dengan berbagi pengetahuan bisnis yang berguna dan bermanfaat, kita dapat membantu orang lain dalam mencapai kesuksesan dan kemajuan. Dengan berbagi pengetahuan bisnis yang berkualitas, kita dapat berkontribusi dalam meningkatkan kualitas ummah secara keseluruhan. Pengetahuan bisnis yang disebarakan dapat membantu orang-orang untuk mengembangkan keterampilan dan keahlian dalam berbisnis, sehingga mendorong pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan umat Muslim.

Dalam Islam, amal jariyah adalah amal perbuatan yang terus mengalir pahalanya meskipun kita telah meninggal dunia. Dengan berbagi pengetahuan bisnis yang berguna, kita dapat menciptakan dampak jangka panjang dan mendapatkan pahala yang terus mengalir selama pengetahuan tersebut masih memberikan manfaat kepada orang lain. Dengan berbagi pengetahuan bisnis kepada semua pihak, kita dapat berperan dalam mengembangkan ekonomi

komunitas dan memberdayakan orang-orang dalam menciptakan peluang usaha dan meningkatkan kesejahteraan. Pengetahuan bisnis yang disebarluaskan dapat membantu masyarakat untuk mengembangkan keterampilan wirausaha dan meningkatkan daya saing dalam dunia bisnis.

Dalam Islam, keberkahan di dalam segala aspek kehidupan dianggap penting. Dengan berbagi pengetahuan bisnis karena Allah, kita dapat berharap mendapatkan berkah dalam usaha dan bisnis kita sendiri. Keberkahan tersebut dapat tercermin dalam kesuksesan dan keberhasilan yang diperoleh melalui perbuatan baik yang kita lakukan.

2. Peningkatan keterampilan sebagai bentuk ketakwaan

Dalam Islam, menuntut ilmu merupakan kewajiban bagi setiap Muslim. Dalam konteks bisnis, peningkatan keterampilan bisnis melalui pembelajaran dan pendidikan merupakan bagian dari menjalankan kewajiban tersebut. Dengan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan bisnis, seseorang dapat menggunakan keahliannya untuk menciptakan manfaat bagi dirinya sendiri dan masyarakat. Keterampilan bisnis yang baik tidak hanya meliputi aspek teknis, tetapi juga etika dan tanggung jawab. Seorang yang bertaqwa akan memperhatikan prinsip-prinsip etika dalam bisnis, seperti jujur, adil, dan menghormati hak-hak orang lain. Peningkatan keterampilan bisnis dapat membantu seseorang dalam menerapkan etika ini dengan lebih baik dalam kegiatan

bisnisnya. Peningkatan keterampilan bisnis dapat diarahkan untuk pemberdayaan dan kesejahteraan umat. Dalam konteks bisnis, keterampilan bisnis yang meningkat akan memungkinkan seseorang untuk menciptakan peluang usaha, memperluas jangkauan usaha, dan menciptakan lapangan kerja bagi orang lain. Dengan melakukan ini, seseorang dapat berkontribusi pada pemberdayaan umat dan meningkatkan kesejahteraan komunitas.

3. Nilai kehandalan produk yang diridhoi Allah

Memastikan produk memiliki kualitas yang baik adalah langkah penting dalam menciptakan nilai kehandalan. Sebagai seorang Muslim, penting untuk menjaga standar kualitas produk agar sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan dan kebenaran. Ini melibatkan pemilihan bahan baku yang baik, proses produksi yang benar, serta pengujian dan kontrol mutu yang ketat untuk memastikan keandalan produk. Kehandalan produk juga berhubungan dengan integritas dan kejujuran dalam menyampaikan informasi kepada konsumen. Mengutamakan kejujuran dan transparansi dalam memberikan informasi tentang produk, termasuk fitur, manfaat, dan risiko yang terkait, adalah tindakan yang diridhoi Allah. Konsumen memiliki hak untuk mengetahui dengan jelas apa yang mereka beli dan menggunakan.

4. Inovasi yang membawa kemaslahatan

Inovasi bisnis juga dapat berfokus pada peningkatan efisiensi dan produktivitas. Dengan mengembangkan proses bisnis yang lebih efisien, menggunakan teknologi baru, atau mengadopsi praktik terbaik, bisnis dapat menghemat waktu, sumber daya, dan biaya. Hal ini tidak hanya bermanfaat bagi bisnis itu sendiri, tetapi juga bagi masyarakat yang dapat menikmati produk atau layanan dengan harga yang lebih terjangkau. Kemampuan inovasi bisnis juga dapat digunakan untuk menciptakan dampak sosial dan lingkungan yang positif. Dengan mengembangkan solusi yang berkelanjutan, ramah lingkungan, atau berkontribusi pada masalah sosial, bisnis dapat memberikan manfaat yang lebih luas kepada masyarakat dan planet ini. Ini melibatkan pengembangan produk ramah lingkungan, praktik bisnis yang bertanggung jawab, atau program sosial yang mendukung komunitas.

b. Ta'awun Exploration

Ta'awun Exploration adalah kemampuan organisasi mengimplementasikan spirit tolong menolong dalam mengeksplorasi peluang baru dan inovasi untuk pengembangan bisnis kearah yang baru yang berorientasi pada kemaslahatan

1. Menciptakan produk baru dengan Niat karena Allah

Kemampuan menciptakan produk baru dengan niat karena Allah SWT memiliki makna yang dalam dalam konteks Islam. Dalam

Islam, niat adalah faktor yang sangat penting dan dipandang sebagai landasan spiritual dalam setiap tindakan. Dengan niat yang tulus dan benar karena Allah SWT, kemampuan menciptakan produk baru dapat menjadi sarana untuk mendapatkan keberkahan dan mendapatkan pahala dari-Nya. Dalam menciptakan produk baru, niat karena Allah SWT dapat memotivasi seseorang untuk fokus pada memberikan manfaat kepada umat manusia. Produk baru yang dihasilkan dapat dirancang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat, memperbaiki kehidupan mereka, atau menyediakan solusi untuk masalah yang mereka hadapi. Dengan memprioritaskan kemaslahatan umat, seseorang dapat mendapatkan pahala dan berkah dari Allah SWT.

2. Berorientasi pada kreatifitas sebagai bentuk ketakwaan

Kemampuan berorientasi pada kreativitas sebagai bentuk ketakwaan kepada Allah SWT mencerminkan kesadaran seseorang akan karunia dan potensi yang diberikan oleh Allah SWT. Dalam Islam, ketakwaan kepada Allah SWT mencakup aspek spiritual, moral, dan sosial dalam setiap tindakan dan perilaku. Allah SWT menciptakan manusia dengan potensi kreatif yang unik. Dengan menyadari bahwa kreativitas adalah anugerah dari Allah SWT, seseorang yang berorientasi pada kreativitas sebagai bentuk ketakwaan akan menghargai dan memanfaatkan potensi kreatif yang diberikan Allah. Mereka akan berusaha untuk mengembangkan dan mengoptimalkan kreativitas mereka sebagai

cara untuk menghormati dan mengungkapkan rasa syukur kepadanya. Ketakwaan kepada Allah SWT mendorong seseorang untuk menggunakan kreativitas mereka untuk menciptakan yang baik dan bermanfaat. Dalam menciptakan sesuatu, mereka akan berupaya untuk menghasilkan karya yang mempromosikan nilai-nilai kebaikan, moralitas, keadilan, dan manfaat bagi masyarakat. Mereka akan menghindari menciptakan sesuatu yang bertentangan dengan ajaran Islam atau yang dapat merugikan pihak lain.

3. Proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah

Kemampuan proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah SWT menunjukkan sikap tanggap, inisiatif, dan bertindak secara aktif dalam menghadapi tantangan dan peluang dalam dunia bisnis. Seorang yang proaktif dalam bisnis yang diridhoi Allah SWT akan berusaha dengan sungguh-sungguh dan tanpa mengandalkan keberuntungan semata. Mereka akan mengambil inisiatif untuk mencari peluang, menghadapi tantangan, dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk meraih keberhasilan dalam bisnis. Sikap proaktif ini mencerminkan tanggung jawab dan upaya maksimal yang dikehendaki oleh Allah SWT dalam menjalankan amanah-Nya. Sebagai seorang muslim yang proaktif dalam bisnis, penting untuk selalu memperhatikan prinsip-prinsip etika dan keadilan dalam setiap tindakan bisnis. Hal ini termasuk menghindari praktik yang bertentangan dengan ajaran Islam, seperti penipuan, riba, ketidakadilan, atau eksploitasi. Sebaliknya, seorang

yang proaktif yang diridhoi Allah SWT akan berusaha untuk berbisnis dengan integritas, transparansi, dan keadilan, serta mengutamakan kepentingan umum.

4. Kemampuan bereksperimen yang membawa kemaslahan

Kemampuan bereksperimen dalam bisnis yang membawa kemaslahatan adalah kemampuan untuk mencoba hal-hal baru, menguji ide-ide, dan belajar dari pengalaman demi meningkatkan kualitas dan efektivitas bisnis. Eksperimen dalam konteks bisnis dapat berkontribusi pada penciptaan nilai tambah, peningkatan produk atau layanan, penemuan solusi baru, dan pengembangan strategi yang lebih baik. Kemampuan bereksperimen dalam bisnis dapat dikaitkan dengan penerapan etika bisnis yang Islami, seperti kejujuran, keadilan, amanah, dan kepedulian sosial. Dalam melakukan eksperimen, bisnis harus mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat, lingkungan, dan kesejahteraan umat secara keseluruhan

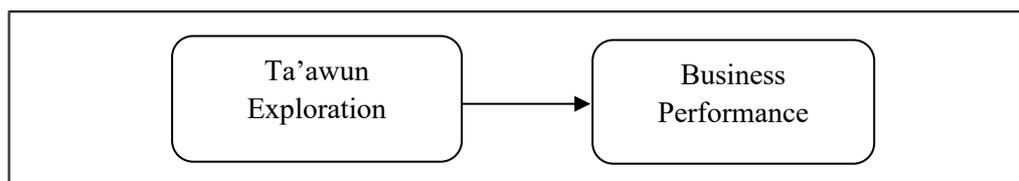
Secara garis besar kontribusi ta'awun ambidexterity (ta'awun exploitation dan ta'awun exploration) terhadap organizational learning adalah sebagai berikut; ketangkasan atau ambidexterity pada konsep yang peneliti bangun berkontribusi untuk menjawab atau memberikan solusi atas kelemahan – kelemahan dari organizational learning theory dimana pada konsep tolong menolong pada ta'awun ambidexterity dalam berbisnis mendapat pembatasan yang jelas yakni hanya pada perilaku tolong menolong atau kerja sama pada hal – hal yang sesuai dalam nilai nilai agama, atau dalam hal kebaikan tidak diperbolehkan melakukan

kerjasama dalam hal keburukan atau yang dapat memberikan keburukan bagi pihak lain. Hal inilah yang akan menciptakan perilaku dan kemampuan organisasi terkait melakukan eksploitasi dan eksplorasi yang positif sehingga tidak menimbulkan kerugian ataupun kerusakan sebab seluruh aktifitas bisnis tersebut harus berasaskan pada kemamfaatan bagi seluruh umat manusia dan makhluk hidup secara universal sehingga kontribusi konsep ini diharapkan menjadi solusi dari kelemahan kelemahan yang ada pada organizational learning theory. Konsep spirit tolong menolong dalam eksploitasi dan eksplorasi dari novelty penelitian ini sama sekali tidak hanya berfokus pada keuntungan pribadi namun berorientasi pada kesejahteraan umat manusia dan makhluk hidup secara universal serta sebagai proses membangun hubungan ibada kepada tuhan yang maha esa.

6.2. Implikasi Manajerial

Peningkatan kinerja bisnis pada Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) di Jawa Timur menjadi perhatian dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil uji pengaruh langsung, tidak langsung dan pengaruh total maka model pengembangan ta'awun ambidexterity berbasis *organizational culture* untuk meningkatkan kinerja bisnis pada Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) di Jawa Timur, dapat dirumuskan oleh beberapa implikasi manajerial, sebagai berikut :

Pertama, kinerja bisnis dapat ditingkatkan melalui *ta'awun exploration*.



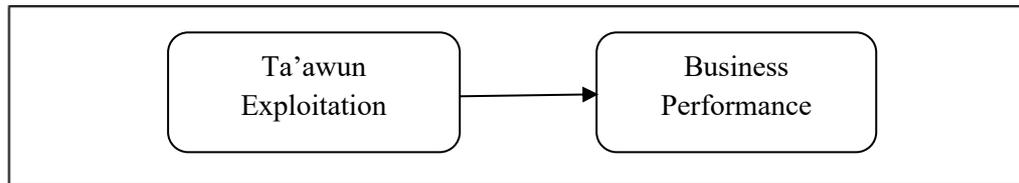
Suatu bisnis yang dibangun dengan melibatkan Allah SWT dalam segala bentuk keputusan dan tindakan yang berkaitan dengan bisnis. Tindakan

diantaranya yaitu menciptakan produk karena niat beribadah terhadap Allah SWT, melaksanakan bisnis dengan mengedepankan ajaran islam dan menjauhi segala laranganNya. Segala sesuatu yang melibatkan Allah selain mendapat keuntungan duniawi juga akan meningkatkan amal kebaikan di akhirat.

Salah satu bentuk eksplorasi yang dilakukan adalah dakwa digital sebagai wadah penyiaran terkait gerakan filantropi yang telah lama dilakukan Muhammadiyah dan amal usaha Muhammadiyah. Eksplorasi pembelajaran hybrid pada perguruan tinggi Muhammadiyah selaku salah satu AUM yang dimiliki oleh Muhammadiyah. Lembaga AUM bidang pendidikan seperti sekolah, pondok dan perguruan tinggi juga aktif melakukan eksplorasi literasi terkait penanaman nilai-nilai keislaman dan eksplorasi visual dilakukan untuk mengembangkan bentuk-bentuk objek berupa sketsa digital berdasarkan referensi yang telah didapatkan.. Aktif melakukan eksplorasi untuk menciptakan pembaharuan sehingga menjadi nilai yang bermanfaat untuk membangun AUM yang kompetitif dan unggul dalam persaingan yang berkelanjutan.

AUM harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kemampuannya dalam menciptakan produk atau layanan baru yang berorientasi pada kreatifitas dengan berbasiskan pada nilai – nilai islam dan kemuhammadiyahannya sehingga memberikan dorongan positif terhadap peningkatan kinerjanya. AUM juga harus proaktif dalam dalam mengembangkan bisnis yang memberikan kemaslahatan bagi seluruh manusia secara universal.

Kedua, kinerja bisnis (*business performance*) dapat ditingkatkan melalui ta'awun exploitation.



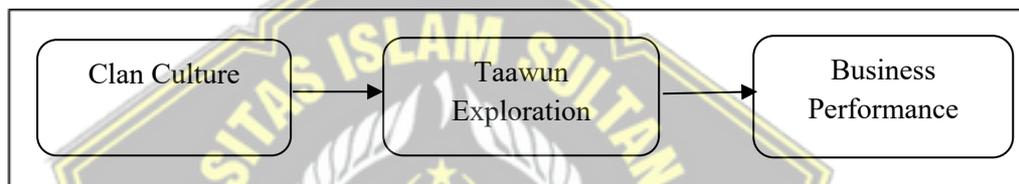
Hubungan bisnis yang dibangun dengan mengedepankan syariat islam, lebih mementingkan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi serta tidak hanya memikirkan duniawi namun juga akhirat nanti. Semangat kerjasama yang didasari dengan tolong menolong, saling membantu, saling menguatkan dan membangun silaturahmi yang baik antar sesama dalam membangun kinerja untuk produktivitas suatu bisnis.

Salah satu bentuk eksploitasi sumber daya yang telah dilakukan Muhammadiyah melalui amal usaha muhammadiyah seperti eksploitasi pengoptimalan kualitas karakter sivitas amal usaha muhammadiyah sehingga seluruh sivitas pada AUM menunjukkan idealism dalam melaksanakan tugasnya, teladan dalam menjalankan perintah agama serta aktif dalam memberikan sumbangsih baik tenaga, pikiran serta material. Melalui eksploitasi sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh AUM melahirkan sumber daya manusia dengan karakter profesionalitas, idealis, religious, bekerja dengan ikhlas, bekerja untuk kepentingan organisasi bukan untuk kepentingan pribadi atau golongan, bekerja sebagai bentuk ibadah bukan sebatas kepentingan duniawi nilai nilai spiritual-transendental yang dimiliki sivitas AUM dalam bekerja tersebut tidak selaras dan tidak kalah kompetitif dengan konsep ideology ekonomi neoliberal yang berkembang saat ini

AUM terus meningkatkan budaya berbagi ilmu pengetahuan kepada sesama AUM ataupun dengan pihak lainnya untuk membangun kinerja bisnis

yang unggul berkelanjutan serta rutin melakukan penguatan keterampilan suberdaya manusianya sehingga mampu memiliki kehandalan dan menciptakan bisnis yang membawa kemaslahatan dimana hal tersebut akan mampu memberikan manfaat terhadap pertumbuhan laba baik secara finansial maupun social, pertumbuhan hubungan pelanggan, serta perluasan pangsa pasar.

Ketiga, kinerja bisnis (*bussines performance*) dapat ditingkatkan melalui pengembangan *ta'awun exploration*, selanjutnya *ta'awun exploration* dapat dibangun dengan pengimplementasian *clan culture* yang kuat.



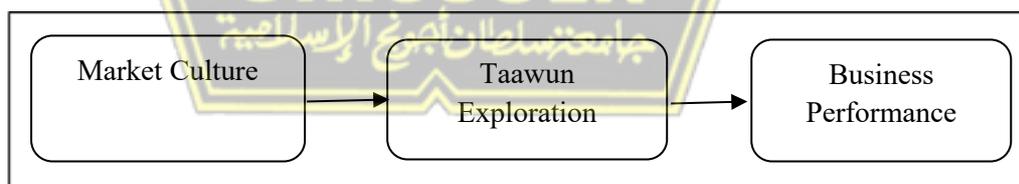
Diterapkannya *clan culture* selain bertujuan untuk menjapai tujuan perusahaan juga bertujuan membantu karyawannya untuk mengembangkan karier. Sehingga, penerapan budaya ini tidak hanya mementingkan kepentingan pribadi namun juga mementingkan kepentingan orang lain. Dimana hal ini didasari karna niat beribadah dan menjalankan nilai-nilai islam yang menyaranan umatnya untuk saling tolong menolong. Dalam pandangan islam penerapan *clan culture* dalam suatu bisnis akan memiliki dampak positif terhadap kinerja bisnis.

Pentingnya menerapkan *clan culture* pada Amal Usaha Muhammadiyah agar mampu meningkatkan *exploration* bisnis yang kemudian berdampak pada kinerja bisnis. *Clan culture* yang diadopsi mampu dalam suatu perusahaan akan menciptakan kenyamanan dan rasa aman terhadap karyawan, sehingga karyawan karyawan tidak segan untuk mengeluarkan pendapat. Hal ini akan mendorong

perusahaan menjadi lebih kreatif dan inovatif, karna ide-ide yang beragam dari semua karyawan.

Budaya kekeluargaan, kerjasama tim dan kesempatan berkembang bagi sumber daya manusia yang ada dalam lingkup AUM mampu meningkatkan spirit tolong menolong dalam mengeksplorasi peluang bisnis. Budaya kekeluarga yang kuat, kemampuan kerjasama tim yang tinggi serta transparansi kesempatan berkarir mendorong SDm yang berada dalam lingkup AUM untuk semakin terdorong dalam mengoptimalkan kemampuan dalam menciptakan produk atau layanan baru, mereka akan bekerja dengan berorientasikan pada kreatifitas, dan proaktif membantu AUM dalam mengembangkan bisnis yang diridhoi oleh Allah SWT serta selalu pro aktif dalam melakukan eksperimen bisnis yang mampu memberikan kemaslahatan kepada umat mahluk hidup secara universal.

Keempat, kinerja bisnis (*bussines performance*) dapat ditingkatkan melalui pengembangan *ta'awun exploration*, selanjutnya *ta'awun exploration* dapat dibangun dengan pengimplementasian *market culture* yang kuat.



Market culture yang dikembangkan oleh Amal Usaha Muhammadiyah mampu mencerminkan prestasi bisnis yang dijalani. *Market culture* yang diimplementasi dengan baik mampu membentuk tim yang produktif, cekatan dalam memahami perubahan perilaku konsumen dan memiliki kemampuan mahami pelanggan dengan baik. Penerapan budaya kerja ini menciptakan karakter karyawan yang cepat beradaptasi dengan pasar dan ekonomi yang kerap

kali terjadi perubahan. Fokus dari perusahaan yang menerapkan *market culture* adalah memiliki pertumbuhan bisnis yang cepat dan kinerja keuangan yang maksimal.

Mengadopsi *market culture* pada AUM akan memberikan pengaruh secara kuat terhadap kemampuan AUM dalam melakukan eksplorasi bisnis, dimana karyawan AUM termotivasi untuk menciptakan peluang bisnis baru sehingga hal ini mampu meningkatkan produktivitas kerja. Produktivitas kinerja yang baik akan bisa mewujudkan keinginan perusahaan seperti meningkatkan profit perusahaan, menguasai pangsa pasar dan terciptanya produk yang unggul.

Kelima, kinerja bisnis (*bussines performance*) dapat ditingkatkan melalui pengembangan *ta'awun exploration*, selanjutnya *ta'awun exploration* dapat dibangun dengan pengimplementasian *adhocracy culture* yang kuat.



Segala keputusan yang melibatkan Allah SWT didalamnya dan menjunjung tinggi nilai-nilai islam. Pengimplementasian *adhocracy culture* pada AUM akan mendorong pemimpin AUM dituntut untuk memberikan keputusan yang cepat, tepat dan bijak sana serta tetap mengedepankan ajaran islam. Budaya *adhocracy* sangat efektif untuk pemecahan suatu masalah, mengembangkan inovasi dan kreativitas serta belajar skill yang beragam. Manfaat lain dari pengimplementasian *adhocracy culture* pada AUM akan mendorong AUM menjadi pelaku bisnis dengan budaya kerja yang cepat dan fleksibel.

Adhocracy culture cocok untuk diterapkan pada Amal Usaha Muhammadiyah, dimana budaya ini mengendap pada aspek fleksibilitas dan individu, serta mampu dengan cepat fokus pada aspek eksternal. Akan tetapi meskipun *adhocracy culture* identik dengan budaya kerja yang fleksibel. Namun perlu diperhatikan dalam pengambilan keputusan harus sesuai dengan nilai-nilai islam yang menjunjung kebenaran, keadilan dan tidak ada pihak yang dirugikan.

6.3. Keterbatasan Penelitian

Studi penelitian ini mengambil objek penelitian di Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) di Jawa Timur. Berikut beberapa keterbatasan studi ini yakni :

- a. Pada penelitian ini hanya berfokus pada Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) dengan ruang lingkup wilayah hanya di Jawa Timur. Penelitian ini belum melakukan studi komparatif antar daerah provinsi atau antar Negara dan hanya berfokus pada wilayah jawa timur yang tentu saja memiliki karakteristik social dan budaya yang berbeda dengan wilayah lain yang ada di Indonesia ataupun Negara lainnya.
- b. Hasil Perhitungan dengan software AMOSS menunjukkan bahwa pengaruh *market culture* dan *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation squared multiple correlation* sebesar 17,6% dan 13,6%, dimana nilai tersebut menurut McClane (2002), termasuk kategori kualifikasi rendah dikarenakan berada dibawah dari 20%.

6.4. Agenda Penelitian Mendatang

- a. Penelitian ini menemukan bahwa *market culture* dan *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation* squared multiple correlation memiliki kualifikasi yang rendah, sehingga merupakan area studi yang menarik untuk dilakukan eksplorasi dalam penelitian berikutnya.
- b. Pengaruh *market culture* dan *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation* yang rendah dapat bersumber dari indicator yang dibangun, oleh karena itu diperlukan eksplorasi yang mendalam dan komprehensif terhadap ketiga variabel tersebut.
- c. Delapan hipotesis diajukan dalam penelitian ini dan 7 hipotesis diterima dengan signifikansi 5%, sedangkan 1 hipotesis lainnya yakni pengaruh *adhocracy culture* terhadap *ta'awun exploitation* harus menggunakan signifikansi 10% dalam penelitian ini, oleh karena itu terdapat black box diperlukan untuk eksplorasi yang mendalam dan komprehensif terhadap variabel tersebut



DAFTAR PUSTAKA

- Abdussalam, A. (2014). TEORI SOSIOLOGI ISLAM (Kajian Sosiologis terhadap Konsep-konsep sosiologi dalam Alquran Al-Karim). *Jurnal Pendidikan Agama Islam -Ta'lim*, 12(1).
- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). *Organizational* and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), 339–345. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2013.01.015>
- Aboramadan, M. (2022). The effect of green HRM on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7–23. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2190>
- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). *Organizational culture*, innovation and performance: a study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). *Organizational culture* Types and Their Effects on *Organizational Performance* in Turkish Hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18–31. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.47>
- Afandi, S. (2022). Prinsip Ta'awun Dan Implementasinya Di Lembaga Asuransi Syariah. *Madani Syari'ah*, 5(2), 132–140. <https://doi.org/10.51476/MADANISYARI>
- Agbejule, A. (2011). *Organizational culture* and performance: The role of management accounting system. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/09675421111130621>
- Agnihotri, R., Gabler, C. B., Itani, O. S., Jaramillo, F., & Krush, M. T. (2017). Salesperson ambidexterity and customer satisfaction: examining the role of customer demandingness, adaptive selling, and role conflict. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 37(1), 27–41. <https://doi.org/10.1080/08853134.2016.1272053>
- Ahmad, K. Z., Veerapandian, K., & Yu Ghee, W. (2011). Person-Environment Fit: The Missing Link in the Organisational Culture -Commitment Relationship. *International Journal of Business and Management*, 6(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p11>
- Ajayi, O. M., Odusanya, K., & Morton, S. (2017). Stimulating employee Ambidexterity and employee engagement in SMEs. *Management Decision*, 55(4), 662–680.
- Akaka, M. A., Koskela-Huotari, K., & Vargo, S. L. (2019). Further Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Service Ecosystems, Institutions, and Their Implications for Innovation. In *Handbook of Service Science: Vol. II* (pp. 641–659). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98512-1_28

- Akaka, M. A., Vargo, S. L., & Schau, H. J. (2015). The context of experience. *Journal of Service Management*, 26(2), 206–223. <https://doi.org/10.1108/JOSM-10-2014-0270/FULL/XML>
- Al-Aidaros, A.-H., Mohd. Shamsudin, F., & Md. Idris, K. (2013). Ethics and Ethical Theories from an Islamic Perspective. *International Journal of Islamic Thought*, 4(1), 1–13. <https://doi.org/10.24035/ijit.04.2013.001>
- Al-Ammar, F. K., Ahmed, I. H., & Nordin, M. S. (2012). Moral character of Muslim personality: Scale validation. *Journal of Education and Practice*, 3(16), 118–128. <http://pakacademicsearch.com/pdf-files/edu/413/118-128> Vol 3, No 16 (2012).pdf
- Al-Bahussin, S. A., & Elgaraihy, W. H. (2013). The Impact of Human Resource Management Practices, Organisational Culture, Organisational Innovation and Knowledge Management on Organisational Performance in Large Saudi Organisations: Structural Equation Modeling With Conceptual Framework. *International Journal of Business and Management*, 8(22). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v8n22p1>
- Aldulaimi, S. H. (2016). Fundamental of Islamic Accounting and Business Research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7(1), 59–76.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/S13731-018-0081-8/FIGURES/2>
- Ali, H., Ibrahim, S. Z., al Mudaf, B., al Fadalath, T., Jamal, D., & El-Jardali, F. (2018). Baseline assessment of patient safety culture in public hospitals in Kuwait. *BMC Health Services Research*, 18(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/S12913-018-2960-X/TABLES/6>
- Al-Matari, E. M., Al-Swidi, A. K., & Fadzil, F. H. B. (2014). The Measurements of Firm Performance's Dimensions. *Asian Journal of Finance & Accounting*, 6(1), 24. <https://doi.org/10.5296/ajfa.v6i1.4761>
- Altay, N. (2018). Agility and Resilience as antecedents of Supply Chain Performance under moderating effects of *Organizational culture* within Humanitarian Setting: A Dynamic Capability View. *Production Planning and Control*, 29(14), 1158–1174. <https://doi.org/10.1080/09537287.2018.1542174>
- Amalia, A. N., & Puspita, P. (2018). Minat Masyarakat Jakarta dalam Berwakaf Uang pada Lembaga Wakaf. *Syi`ar Iqtishadi : Journal of Islamic Economics, Finance and Banking*, 2(2), 1. <https://doi.org/10.35448/jiec.v2i2.4382>
- Aman, M. A., Azam, M. K., & Akhtar, A. (2021). Ambidextrous selling: a systematic review and synthesis of theories, themes, and methodologies. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1967757>, 42(1), 46–67. <https://doi.org/10.1080/08853134.2021.1967757>

- Andreu, L., Sánchez, I., & Mele, C. (2010). Value co-creation among retailers and consumers: New insights into the furniture market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 241–250. <https://doi.org/10.1016/J.JRETCONSER.2010.02.001>
- Arefin, M. S., Hoque, M. R., & Rasul, T. (2020). Organizational learning culture and business intelligence systems of health-care organizations in an emerging economy. *Journal of Knowledge Management*, 25(3), 573–594. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2019-0517>
- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. (Vol. 1). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Aun, N. S. M., Akhir, N. M., & Nofiah, N. A. S. (2018). Aplikasi Konsep Ta'awun Dalam Praktis Kerja Sosial di Malaysia. *Akademika*, 88(3), 55–63. <https://doi.org/10.17576/akad-2018-8803-05>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through Organizational culture, knowledge sharing and Organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101635>
- Baharun, H. (2016). Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Competitive Advantage Pada Lembaga Pendidikan Islam. *At-Tajdid: Jurnal Ilmu Tarbiyah*, 5(2), 243–262. <https://ejournal.isimupacitan.ac.id/index.php/tajdid/article/view/21>
- Balaji, M. S., Jiang, Y., Singh, G., & Jha, S. (2020). Letting go or getting back: How organization culture shapes frontline employee response to customer incivility. *Journal of Business Research*, 111, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.007>
- Barile, S., & Polese, F. (2010). Smart Service Systems and Viable Service Systems: Applying Systems Theory to Service Science. *Service Science*, 2(1–2), 21–40. https://doi.org/10.1287/SERV.2.1_2.21
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for Organizational Learning: A Literature Review. *SAGE Open*, 8(3). <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Basten, D., Michalik, B., & Yigit, M. (2015). How knowledge management systems support Organizational knowledge creation - An in-depth case study. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2015-March*, 3870–3879. <https://doi.org/10.1109/HICSS.2015.464>
- Bawono, A., Finisia, M., & Oktaviani, R. (2016). Analisis Pemahaman, Produk, dan Tingkat Religiusitas terhadap Keputusan Mahasiswa IAIN Menjadi Nasabah Bank Syariah Cabang Salatiga. *Muqtasid: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 7(1), 29–53. <https://doi.org/10.18326/MUQTASID.V7I1.29-53>
- Bayighomog Likoum, S. W., Shamout, M. D., Harazneh, I., & Abubakar, A. M. (2018). Market-Sensing Capability, Innovativeness, Brand Management Systems, Market Dynamism, Competitive Intensity, and Performance: an Integrative

- Review. *Journal of the Knowledge Economy* 2018 11:2, 11(2), 593–613.
<https://doi.org/10.1007/S13132-018-0561-X>
- Beekun, R. I. (2012). Character centered leadership: Muhammad (p) as an ethical role model for CEOs. *Journal of Management Development*, 31(10), 1003–1020.
<https://doi.org/10.1108/02621711211281799>
- Behery, M. H., & Paton, R. A. (2008). Performance appraisal-cultural fit: *Organizational* outcomes within the UAE. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, 1(1), 34–49.
<https://doi.org/10.1108/17537980810861501>
- ben Slimane, K., Chaney, D., Humphreys, A., & Leca, B. (2019). Bringing institutional theory to marketing: Taking stock and future research directions. *Journal of Business Research*, 105, 389–394.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.06.042>
- Beneke, J., Wannke, N., Pelteret, E., Tladi, T., & Gordon, D. (2012). Don't bank on it: Delineating the relationship between corporate social responsibility and retail banking affinity. *J.Bus.Manage*, 43(1), 45–46.
- Berson, Y., Oreg, S., & Dvir, T. (2008). CEO values, *Organizational culture* and firm outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 29(5), 615–633.
<https://doi.org/10.1002/JOB.499>
- Bonesso, S., Gerli, F., & Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32(3), 392–405.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.07.003>
- Bowen, D. E., & Schneider, B. (2014). A Service Climate Synthesis and Future Research Agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5–22.
<https://doi.org/10.1177/1094670513491633>
- Brix, J. (2019). Ambidexterity and *Organizational learning*: revisiting and reconnecting the literatures. *Learning Organization*, 26(4), 337–351.
<https://doi.org/10.1108/TLO-02-2019-0034/FULL/PDF>
- Brodie, R. J., Fehrer, J. A., Jaakkola, E., & Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain. *Journal of Service Research*, 22(2), 173–188. <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>
- Brodie, R. J., Saren, M., & Pels, J. (2011). Theorizing about the service dominant logic: The bridging role of middle range theory. *Marketing Theory*, 11(1), 75–91.
<https://doi.org/10.1177/1470593110393714>
- Büschgens, T., & Bausch, A. (2012). *ORGANIZATIONAL CULTURE AND AMBIDEXTERITY IN INNOVATION-EVIDENCE FROM CHINA AND GERMANY*. <https://www.researchgate.net/publication/266143953>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational culture Based on the Competing Values Framework The Jossey-Bass Business & Management Series* (Vol. 1).

- Campanella, F., del Giudice, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2016). Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development. *Https://Doi.Org/10.1080/09585192.2016.1239122*, 31(2), 272–302. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239122>
- Caniëls, M. C. J., & Assen, M. F. van. (2019). How motivational orientations are related to ambidexterity. *Kybernetes*, 48(10), 2177–2189. <https://doi.org/10.1108/K-10-2018-0584>
- Caniëls, M. C. J., Neghina, C., & Schaetsaert, N. (2017). Ambidexterity of employees: the role of empowerment and knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 21(5), 1098–1119. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2016-0440>
- Chandler, J. D., & Vargo, S. L. (2011). Contextualization and value-in-context: How context frames exchange. *Marketing Theory*, 11(1), 35–49. <https://doi.org/10.1177/1470593110393713>
- Chen, B., & Chen, S. (2018). Flowing social capital: Can traditional *clan culture* affect migrants' employment in modern society. *Economic Research Journal*, 53(3), 35–49.
- Cheng, H., Niu, M. S., & Niu, K. H. (2014). Industrial cluster involvement, *Organizational* learning, and *Organizational* adaptation: An exploratory study in high technology industrial districts. *Journal of Knowledge Management*, 18(5), 971–990. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2014-0244/FULL/XML>
- Cheng, J., Dai, Y., Lin, S., & Ye, H. (2021). *Clan culture* and family ownership concentration: Evidence from China. *China Economic Review*, 70. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2021.101692>
- Cheung, L., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). Addressing vulnerability: what role does marketing play? *Journal of Services Marketing*, 33(6), 660–670. <https://doi.org/10.1108/JSM-09-2018-0271/FULL/XML>
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). *Organizational* Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25(4), 687–705. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12026>
- Christophersen, G., Román, G., Gallagher, J., & Magnesen, T. (2007). Post-transport recovery of cultured scallop (*Pecten maximus*) spat, juveniles and adults. *Aquaculture International* 2007 16:2, 16(2), 171–185. <https://doi.org/10.1007/S10499-007-9135-9>
- Chuang, F. M., Morgan, R. E., & Robson, M. J. (2012). *Clan culture*, strategic orientation and new product performance in Chinese marketing ventures: An exploration of main and moderating effects. *Journal of Strategic Marketing*, 20(3), 267–286. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.643914>
- Chung, H. F. L. (2012). Export market orientation, managerial ties, and performance. *International Marketing Review*, 29(4), 403–423. <https://doi.org/10.1108/02651331211242638>

- Claes, M.-T. (2019). Pizza Hut Vietnam: Adapting a Global Code of Conduct. *Management Practices in Asia*, 153–166. https://doi.org/10.1007/978-3-030-19662-2_12
- CongMing, D., MinMin, S., & ZhenQiao, L. (2018). The clan and human capital investment in rural China: an empirical study. *China Rural Economy*, No.2.
- de Castro, L. M., Dhillon, G., Cardão-Pito, T., Crathorne, M., Quader, M. S., & Soheli, S. M. (2018). Strategic brand experience to differentiate B2B service offering : a case study analysis. *The European Journal of Management Studies*, 23(1), 49–82. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/15380>
- de Silva, M., Howells, J., Khan, Z., & Meyer, M. (2022). Innovation ambidexterity and public innovation Intermediaries: The mediating role of capabilities. *Journal of Business Research*, 149, 14–29. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.013>
- Edvardsson, B., Kleinaltenkamp, M., Tronvoll, B., McHugh, P., & Windahl, C. (2014). Institutional logics matter when coordinating resource integration. *Marketing Theory*, 14(3), 291–309. <https://doi.org/10.1177/1470593114534343>
- Edvardsson, B., Tronvoll, B., & Gruber, T. (2010). Expanding understanding of service exchange and value co-creation: a social construction approach. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2010 39:2, 39(2), 327–339. <https://doi.org/10.1007/S11747-010-0200-Y>
- Efrina, L. (2019). Etos Kerja Islam dan Budaya Organisasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Multifinance Syari'ah. *EQUILIBRIUM*, 7(2).
- Elamin, A. M., & Tlaiss, H. A. (2015). Exploring the relationship between *Organizational* citizenship behavior and *Organizational* justice in the islamic Saudi Arabian context. *Employee Relations*, 37(1), 2–29. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0033>
- Elbanna, S., Eid, R., & Kamel, H. (2015). Measuring hotel performance using the balanced scorecard: A theoretical construct development and its empirical validation. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 105–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.09.004>
- ElKaleh, E., & Samier, E. (2013). The Ethics of Islamic Leadership: A Cross-Cultural Approach for Public Administration. *Halduskultuur*, 14(2), 188–211. <http://www.halduskultuur.eu/journal/index.php/HKAC/article/view/96>
- Ergün, E., & Emre Tasgit, Y. (2013). Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation Performance: A Case of Hotels in Turkey. In *Journal of Travel and Tourism Research*.
- Fathoni, M. A., & Rodoni, A. (2018). The Impact of Corporate Culture on Marketing Performance. *IQTISHADIA*, 11(1), 139–154. <https://doi.org/10.21043/iqtishadia.v11i1.2847>
- Fauzi, A., Punia, I. N., & Kamajaya, G. (2017). Budaya nongkrong anak muda di Kafe (tinjauan gaya hidup anak muda di Kota Denpasar). *Jurnal Ilmiah Sosiologi (SOROT)*, 1(1), 1.

- Fauzi, R. (2017). Perubahan Budaya Komunikasi Pada Pengguna Whatsapp Di Era Media Baru. In *JIKE* (Vol. 1, Issue 1). <https://kominfo.go.id>
- Fekete, H., & Böcskei, E. (2011). Cultural Waves In Company Performance. *Research Journal Of Economic, Business and ICT*, 3(1), 38–42. www.researchjournals.co.uk
- Ferdinand, A. (2014). Management research methods. *Semarang: Diponegoro University Publishers Agency*, 14, 455–465.
- Finoti, L., Bonfim, L., Didonet, S. R., Toaldo, A. M. M., & Segatto, A. P. (2022). Service Orientation and Innovation Results: Theoretical Development Based on Service-Dominant Logic. *Services Marketing Quarterly*, 43(4). <https://doi.org/10.1080/15332969.2022.2083047>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.
- Fong, P. S. W., & Kwok, C. W. C. (2009). Organizational culture and Knowledge Management Success at Project and Organizational Levels in Contracting Firms. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(12), 1348–1356. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0000106](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0000106)
- Freiling, J., Gersch, M., & Goeke, C. (2008). On the path towards a competence-based theory of the firm. *Organization Studies*, 29(8–9), 1143–1164. <https://doi.org/10.1177/0170840608094774>
- Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676/FULL/XML>
- Fu, X., Luan, R., Wu, H. H., Zhu, W., & Pang, J. (2021). Ambidextrous balance and channel innovation ability in Chinese business circles: The mediating effect of knowledge inertia and guanxi inertia. *Industrial Marketing Management*, 93, 63–75. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2020.11.005>
- Fuadah, L. L., Dewi, K., Mukhtaruddin, M., Kalsum, U., & Arisman, A. (2022). The Relationship between Sustainability Reporting, E-Commerce, Firm Performance and Tax Avoidance with Organizational culture as Moderating Variable in Small and Medium Enterprises in Palembang. *Sustainability (Switzerland)*, 14(7). <https://doi.org/10.3390/su14073738>
- Furqani, H. (2015). Individual and society in an Islamic ethical framework: Exploring key terminologies and the micro-foundations of Islamic economics. *Humanomics*, 31(1), 74–87. <https://doi.org/10.1108/H-04-2014-0037>
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: the role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21(2), 511–525. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00633.x>
- Gallagher, S., Brown, C., & Brown, L. (2008). A strong market culture drives Organizational performance and success. *Employment Relations Today*, 35(1), 25–31. <https://doi.org/10.1002/ert.20185>

- Gallego-Álvarez, I., García-Sánchez, I. M., & Rodríguez-Dominguez, L. (2010). The influence of gender diversity on corporate performance. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 13(1), 53–88. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(10\)70012-1](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(10)70012-1)
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). *Is Yours a Learning Organization?* www.hbr.org
- Gebauer, H. (2009). An attention-based view on service orientation in the business strategy of manufacturing companies. *Journal of Managerial Psychology*, 24(1), 79–98. <https://doi.org/10.1108/02683940910922555>
- Ghifary, M. T. (2017). Dimensi Social Capital Yang Memengaruhi Kinerja Pegawai Bpjs Kesehatan. *Media Kesehatan Masyarakat Indonesia*, 13(2), 116. <https://doi.org/10.30597/mkmi.v13i2.1982>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of *Organizational Ambidexterity*. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Giovannetti, M., Cardinali, S., & Sharma, P. (2020). Sales technology and salespeople's ambidexterity: an ecosystem approach. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(4), 615–629. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2020-0034>
- Giri, E. E., Nimran, U., Hamid, D., & al Musadieq, M. (2016). The Effect of *Organizational culture* and *Organizational Commitment* to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A Study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS)*, 3(04), 20–33. www.ijmas.org
- Gonçalves, S. M., da Silva, R. V., & Teixeira, N. (2019). Individual actors and embeddedness in business-to-business interactions. *Industrial Marketing Management*, 76, 181–191. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.08.006>
- Gonçalves, S. M., & Silva, R. V. (2021). Discussing the potential of the institutional theory to leverage service-dominant logic advancements. *European Journal of Management Studies*, 26(1), 3–16. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2021-0004>
- Gong, L., Liu, Z., Rong, Y., & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and *Organizational* performance: the moderating role of environment uncertainty. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2020-0253/FULL/HTML>
- Gorodutse, A. H., & Hilman, H. (2019). Does *Organizational culture* matter in the relationship between trust and SMEs performance. *Management Decision*, 57(7), 1638–1658. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2018-0557>
- Gorzelany, J., Gorzelany-Dziadkowiec, M., Luty, L., Firlej, K., Gaisch, M., Dudziak, O., & Scott, C. (2021). Finding links between organisation's culture and innovation. The impact of organisational culture on university innovativeness.

PLOS ONE, 16(10), e0257962.
<https://doi.org/10.1371/JOURNAL.PONE.0257962>

- Günsel, A., Altındağ, E., Kılıç Keçeli, S., Kitapçı, H., & Hızıroğlu, M. (2018). Antecedents and consequences of *Organizational* ambidexterity: the moderating role of networking. *Kybernetes*, 47(1), 186–207. <https://doi.org/10.1108/K-02-2017-0057>
- Gursoy, D., Yolal, M., Ribeiro, M. A., & Panosso Netto, A. (2017). Impact of Trust on Local Residents' Mega-Event Perceptions and Their Support. *Journal of Travel Research*, 56(3), 393–406. <https://doi.org/10.1177/0047287516643415>
- Ha, J. C., Lee, J. W., & Seong, J. Y. (2021). Sustainable competitive advantage through entrepreneurship, market-oriented culture, and trust. *Sustainability (Switzerland)*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/su13073986>
- Hafni, D. A., & Harventy, G. (2013). Membingkai Good Corporate Governance Amal Usaha Muhammadiyah dalam Kerangka Amanah. *Journal of Accounting and Investment*, 14(2), 85–95. <https://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/1277>
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multivariate data analysis with readings. *New York, NY: PrenticeHall*.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis 6th Edition. *Pearson Prentice Hall. New Jersey.*
- Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87, 49–74.
- Hakim, A. (2010). Manajemen Harta Wakaf Produktif Dan Investasi Dalam Sistem Ekonomi Syari ' Ah. *Jurnal Ilmiah CIVIS*, 4(11), 21–28.
- Hakim, L., Kunci, K., Budaya, :, & Karakteristik, K. (2016). Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Iqtishadia*, 9(1). <https://doi.org/10.21043/IQTISHADIA.V9I1.955>
- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Fikry, A., & Abdullah, M. Z. (2022). The interaction effects of *adhocracy culture*, work experience on information acquisition and job performance of bank salespeople. *Journal of Financial Services Marketing*. <https://doi.org/10.1057/S41264-022-00166-9>
- Hanson, M. J., Gutierrez, S., Morgan, M., Brennan, E. L., & Zercher, C. (2016). Language, Culture, and Disability. <Http://Dx.Do.Org/10.1177/027112149701700305>, 17(3), 307–336. <https://doi.org/10.1177/027112149701700305>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). *Organizational culture* and *Organizational* Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/A0021987>
- Helmy, S., Labib, A., & AbouKahf, A. (2014). The Impact of Islamic Values on Interpersonal Relationship Conflict Management in Egyptian Business

- Organizations “an Applied Study.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 143, 1090–1110. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.561>
- Hendar. (2019). Service-Dominant Orientation On Marketing Capability And Business Performance. *Proceeding Of 7th Asean Universities International Conference On Islamic Finance (Aicif) 2019 “Revival Of Islamic Social Finance To Strengthen Economic Development Towards A Global Industrial Revolution*, 1–11.
- Heracleous, L., & Wirtz, J. (2014). Singapore Airlines: Achieving Sustainable Advantage Through Mastering Paradox. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(2), 150–170. <https://doi.org/10.1177/0021886314522323>
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. In *Online Readings in Psychology and Culture* (Vol. 1, pp. 1–26). <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8><http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Hogan, S. J., & Coote, L. v. (2014). *Organizational culture*, innovation, and performance: A test of Schein’s model. *Journal of Business Research*, 67(8), 1609–1621. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.09.007>
- Holmqvist, M., & Spicer, A. (2012). The Ambidextrous Employee: Exploiting and Exploring People’s Potential. In *Research in the Sociology of Organizations : Managing ‘Human Resources’ by Exploiting and Exploring People’s Potentials* (Vol. 37, pp. 1–23). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S0733-558X\(2013\)0000037004](https://doi.org/10.1108/S0733-558X(2013)0000037004)
- Huang, S., & Hsu, C. H. C. (2009). Effects of travel motivation, past experience, perceived constraint, and attitude on revisit intention. *Journal of Travel Research*, 48(1), 29–44. <https://doi.org/10.1177/0047287508328793>
- Hudzairi, A. (2018). *Implementasi Prinsip Ta’awun Dalam Akad Pembiayaan Musyarakah (Analisis terhadap Akad Pembiayaan Musyarakah PT. Bank Pembangunan Daerah Istimewa Yogyakarta Kantor Cabang Syariah Cik Ditiro)*.
- Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022a). Impact of *Organizational culture* on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Hung, Y. C., Su, T. C., & Lou, K. R. (2022b). Impact of *Organizational culture* on Individual Work Performance with National Culture of Cross-Strait Enterprises as a Moderator. *Sustainability (Switzerland)*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Ibrahim, A., & Kamri, N. ’Azzah. (2013). Measuring the Islamic Work Ethics: An Alternative Approach. *International Convention on Islamic Management*, 135–163.
- Ibrahim, I., & Mintasrihardi, M. (2020). KARAKTERISTIK SOSIAL EKONOMI MASYARAKAT SEKITAR AMAL USAHA MUHAMMADIYAH DI

- SUMBAWA BARAT. *JURNAL GEOGRAFI*, 12(2), 152–160.
<https://doi.org/10.24114/JG.V12I02.17734>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Fatima, T. (2018). Knowledge processes and firm performance: the mediating effect of employee creativity. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 512–531.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0202>
- Isabel Antunes, Hortênsia Barandas-Karl, & Francisco Vitorino Martins. (2013). The Impact Of National Cultures On International Marketing Strategy And Subsidiary Performance Of Portuguese Sme's. *The International Journal Of Management*, 2(3), 38–45. www.theijm.com
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between *Organizational culture*, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944.
<https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2020.122944>
- Ishak, A. H., Osman, M. R., & Din, G. (2013). Conceptualizing *Organizational Effectiveness* in Light of Islamic Value System. *International Journal of Social Science and Humanity*, 532–537. <https://doi.org/10.7763/ijssh.2013.v3.298>
- Janka, M., & Guenther, T. W. (2018). Management Control of New Product Development and Perceived Environmental Uncertainty: Exploring Heterogeneity Using a Finite Mixture Approach. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 131–161. <https://doi.org/10.2308/JMAR-52019>
- Jasmand, C., Blazevic, V., & Ko De Ruyter. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20–37.
- Joe Duke, Joe Duke, & Edet, G. H. (2012). *Organizational culture* as a Determinant of Non-Governmental Organization Performance: Primer Evidence from Nigeria. *International Business and Management*, 4(1), 66–75.
<https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820120401.1135>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019a). *Organizational culture* and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Joseph, O. O., & Kibera, F. (2019b). *Organizational culture* and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1).
<https://doi.org/10.1177/2158244019835934>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). *Organizational ambidexterity* and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0015>
- Kamarulzaman, Y., & Madun, A. (2013). Marketing Islamic banking products: Malaysian perspective. *Business Strategy Series*, 14(2–3), 60–66.
<https://doi.org/10.1108/17515631311325114/FULL/XML>

- Kamil, N. M. (2011). *The Components of Spirituality in the Business Organizational Context: The Case of Malaysia Factors influencing the selection of Unit Trust fund among Malaysian retail investors View project Islamic Management View project*. <https://www.researchgate.net/publication/228135050>
- Kamil, N. M., Sulaiman, M., Selladurai, S., & Khalid, N. (2015). The impact of spirituality and social responsibility on *Organizational* citizenship behaviour from the islamic perspective: Empirical investigation of malaysian businesses. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, 31(1), 59–80. <https://doi.org/10.17576/JKMJC-2015-3101-04>
- Kapopoulos, P., & Lazaretou, S. (2007). Corporate Ownership Structure and Firm Performance: evidence from Greek firms. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 144–158. <https://doi.org/10.1111/J.1467-8683.2007.00551.X>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2011). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1094670511425697*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., & Lukas, B. A. (2012). Linking Service-Dominant Logic and Strategic Business Practice. *Journal Of Service Research*, 15(1), 21–38. <https://doi.org/10.1177/1094670511425697>
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., & Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89–108. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2014.10.002>
- Kauppila, O. P., Rajala, R., & Jyrämä, A. (2010). Antecedents of salespeople's reluctance to sell radically new products. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 308–316. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2008.11.003>
- Khan, K., Abbas, M., Gul, A., & Raja, U. (2015). *Organizational* Justice and Job Outcomes: Moderating Role of Islamic Work Ethic. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 235–246. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1937-2>
- Khatami, F., Ferraris, A., de Bernardi, P., & Cantino, V. (2021). The relationship between food heritage and *clan culture*: is “familiness” the missing link in SMEs? *British Food Journal*, 123(1), 337–354. <https://doi.org/10.1108/BFJ-12-2019-0952>
- Khendi Misigo, G., & Odhiambo, R. (2013). INFLUENCE OF *ADHOCRACY CULTURE* ON PERFORMANCE OF PUBLIC WATER COMPANIES IN KENYA. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 3(5), 84–103. http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i5_84_103.pdf
- Khoiruddin, M. (2018). Pendidikan Sosial Berbasis Tauhid dalam perspektif Al-Qur'ân. *At-Tarbawi: Jurnal Kajian Kependidikan Islam*, 3(1), 73–88. <https://doi.org/10.22515/ATTARBAWI.V3I1.1141>

- Khurosani, A. (2013). *Adhocracy culture support and leader's working creativity. International Journal of Social Science and Humanity, 3(4), 411–415.* <https://doi.org/10.7763/IJSSH.2013.V3.272>
- Kim, H. (2014). Transformational Leadership, *Organizational Clan culture, Organizational Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior: A Case of South Korea's Public Sector. Public Organization Review, 14(3), 397–417.* <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2004). Blue ocean strategy. *Harvard Business Review, 82(10), 76–84.*
- Kindström, D., Kowalkowski, C., & Alejandro, T. B. (2015). Adding services to product-based portfolios an exploration of the implications for the sales function. *Journal of Service Management, 26(3), 372–393.* <https://doi.org/10.1108/JOSM-02-2014-0042/FULL/XML>
- Kirmanop, M., Pahlevi, C., Umar, F., & Balele, B. (2020). The Influence of *Organizational culture on Organizational Commitment and Job Satisfaction to Improve the Officer Performance Assigned In Boven Digoel Regency. Hasanuddin Journal of Business Strategy, 2(4), 26–34.* <https://doi.org/10.26487/HJBS.V2I4.363>
- Koay, K. Y., Sandhu, M. S., Tjiptono, F., & Watabe, M. (2022). Understanding employees' knowledge hiding behaviour: the moderating role of *market culture . Behaviour and Information Technology, 41(4), 694–711.* <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1831073>
- Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2018). Management innovation, pro-innovation organisational culture and enterprise performance: testing the mediation effect. *Review of Managerial Science, 12(3), 737–769.* <https://doi.org/10.1007/S11846-017-0229-0/TABLES/19>
- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies, 14(4), 995–1014.* <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523/FULL/XML>
- Lanke, P., Totawar, A., Raghuraman, J., & Saravanan, P. (2022). Hostile takeovers, culture, and firm performance: a sensemaking and sensegiving perspective. *Journal of Indian Business Research, ahead-of-print(ahead-of-print).* <https://doi.org/10.1108/JIBR-10-2021-0352/FULL/XML>
- Lavie, D., Kang, J., & Rosenkopf, L. (2010). Balance Within and Across Domains: The Performance Implications of Exploration and Exploitation in Alliances. *Https://Doi.Org/10.1287/Orsc.1100.0596, 22(6), 1517–1538.* <https://doi.org/10.1287/ORSC.1100.0596>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. *Https://Doi.Org/10.5465/19416521003691287, 4(1), 109–155.* <https://doi.org/10.5465/19416521003691287>

- Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. H. (2019). How ambidextrous *Organizational culture* affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management & Organization*, 25(6), 860–875. <https://doi.org/10.1017/JMO.2017.38>
- Li, X., Qiang, Q., Huang, L., & Huang, C. (2022). How Knowledge Sharing Affects Business Model Innovation: An Empirical Study from the Perspective of Ambidextrous *Organizational Learning*. *Sustainability 2022, Vol. 14, Page 6157*, 14(10), 6157. <https://doi.org/10.3390/SU14106157>
- Liao, Z. (2018). Corporate culture, environmental innovation and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1368–1375. <https://doi.org/10.1002/BSE.2186>
- Lin, Z., Yang, H., & Arya, B. (2009). Alliance partners and firm performance: resource complementarity and status association. *Strategic Management Journal*, 30(9), 921–940. <https://doi.org/10.1002/SMJ.773>
- Liu, W., Wang, K., & Zhang, L. (2021). The power of informal institutions: The impact of *clan culture* on the depression of the elderly in rural China. *Journal of Integrative Agriculture*, 20(4), 1107–1118. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2095311921636262>
- Liu, X. hong, Wang, W. dong, & Zhang, L. xiu. (2021). The power of informal institutions: The impact of *clan culture* on the depression of the elderly in rural China. *Journal of Integrative Agriculture*, 20(4), 1107–1118. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(21\)63626-2](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(21)63626-2)
- López-Zapata, E., & Ramírez-Gómez, A. D. J. (2021). Intellectual capital, *Organizational culture* and ambidexterity in Colombian firms. *Journal of Intellectual Capital, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0286/FULL/XML>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2016). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *https://doi.org/10.1177/0149206306290712*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lunenburg, F. C. (2011). *Organizational culture*-Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z. *NATIONAL FORUM OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION AND SUPERVISION JOURNAL*, 29(4), 1–10.
- Lusch, R. F., & Nambisan, S. (2015). Service innovation. *MIS Quarterly*, 39(1), 155–176.
- Lusch, R. F., Vargo, S. L., & O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5–18. <https://doi.org/10.1016/J.JRETAI.2006.10.002>

- Lusch, R. F., & Webster, F. E. (2011). A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(2), 129–134. <https://doi.org/10.1177/0276146710397369>
- Maamari, B. E., & Saheb, A. (2018). How *Organizational culture* and leadership style affect employees' performance of genders. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 630–651. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2017-1151>
- Maciej Serda, Becker, F. G., Cleary, M., Team, R. M., Holtermann, H., The, D., Agenda, N., Science, P., Sk, S. K., Hinnebusch, R., Hinnebusch A, R., Rabinovich, I., Olmert, Y., Uld, D. Q. G. L. Q., Ri, W. K. H. U., Lq, V., Frxqwu, W. K. H., Zklfk, E., Edvhg, L. v, ... (2017). فاطمی, ح. Evaluating the Effects of Co-Production Initiatives in Public Service Organizations. *Proceedings of the XVIII Nordic Political Science Congress*, 7(1), 343–354. <https://doi.org/10.2/JQUERY.MIN.JS>
- Mamulati, I., Triyuwono, I., & Mulawarman, A. D. (2016). Fenomenologi Sumber Daya Manusia Sebagai Aset Intelektual Dalam Amal Usaha Muhammadiyah. *Journal of Accounting and Investment*, 17(1), 93–103. <https://doi.org/10.18196/JAI.2016.0047.93-103>
- Mardliyyah, A., Nafik, M., & Ryandono, H. (2020). Sistem Tanggung Renteng Pada Koperasi Assakinah Sebagai Bentuk Penerapan Ta'awun. *Jurnal Ekonomi Syariah Teori Dan Terapan*, 7(2), 254–268. <https://doi.org/10.20473/VOL7ISS20202PP254-268>
- Mars, R. B., Neubert, F. X., Noonan, M. A. P., Sallet, J., Toni, I., & Rushworth, M. F. S. (2012). On the relationship between the “default mode network” and the “social brain.” *Frontiers in Human Neuroscience*, 0(JUNE 2012), 1–9. <https://doi.org/10.3389/FNHUM.2012.00189/BIBTEX>
- Maswani, Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2019). The Relationship Between *Organizational culture* And Job Satisfaction Towards *Organizational Commitment* And Employee Performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 88(4), 144–152. <https://doi.org/10.18551/RJOAS.2019-04.19>
- Matali, Z. H. (2012). Sustainability in Islam. In *Exploring Synergies between Faith Values and Education for Sustainable Development* (Vol. 1, pp. 35–38). Earth Charter International.
- Matandra, Z., Wahab, A., & Syaharuddin. (2020). Peran Ta'awun dalam Mengentas Kemiskinan di Kota Makassar. *Al-Buhut*, 16(2), 1–16.
- Matsuo, M. (2018). Effects of team unlearning on employee creativity The mediating effect of individual reflection. In *Journal of Workplace Learning* (Vol. 30, Issue 7).
- Mazlan, N. S., & Khairuldin, W. M. K. F. W. (2018). The Concept of Ta'awun in the Scientific Writing according to Al-Quran. *International Journal of Academic*

- Research in Business and Social Sciences*, 8(11).
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i11/4970>
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: The influence of *Organizational culture*, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 33–47.
<https://doi.org/10.1108/17471111211196557/FULL/XML>
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' Internationalization: Disentangling the Influence of Familiness on Spanish Firms' Export Activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164–1184.
<https://doi.org/10.1111/JSBM.12111>
- Mete, E. S. (2017). The Path Extended from *Organizational culture* to Innovative Work Behavior: A Research on a Defense Company. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 403–428. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/390>
- Mgbere, O. (2009). Exploring the relationship between *Organizational culture*, leadership styles and corporate performance : an overview. *Journal of Strategic Management Education : JSME*, 5(3/4).
- Michel, S., Brown, S. W., & Gallan, A. S. (2007). An expanded and strategic view of discontinuous innovations: deploying a service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2007 36:1, 36(1), 54–66.
<https://doi.org/10.1007/S11747-007-0066-9>
- Misigo, G. K., Were, S., & Odhiambo, R. (2019). Influence Of *Adhocracy culture* On Performance Of Public Water Companies In Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration* |, 3(5), 84–103.
http://www.iajournals.org/articles/iajhrba_v3_i5_84_103.pdf
- Mohamad, S., Mohd, W., Firdaus, K., & Khairuldin, W. (2018). The Concept of Halalan Tayyiba in Food According to Mufassir. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(11).
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i11/4967>
- Mohamed Alkindi, A., & Chandler, J. (2018). The Impacts of Leadership Styles and Organisational Cultures on Public Innovations in the Emirates. *International Journal of Business and Management*, 13(7), 1.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v13n7p1>
- Mokhlis, S. (2009). Determinants of Choice Criteria in Malaysia's Retail Banking: An Analysis of Gender-Based Choice Decisions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 16(1). <http://www.eurojournals.com>
- Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133–s153.
<https://doi.org/10.1002/HRM.21663>
- Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviors. In *Review of Marketing Research* (Vol.

- 15, pp. 255–282). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/S1548-643520180000015012>
- Muhibbin, A., & Arangga, A. (2019). Aktualisasi Nilai Keadilan Sosial Dalam Pancasila Melalui Konsep Ta'awun Gerakan Muhammadiyah (Studi Kasus di Lembaga Zakat dan Amal Lazismu Kota Surakarta). *CIVICS EDUCATION AND SOCIAL SCIENSE JOURNAL(CESSJ)* , 1(2), 1–13.
- Mulyana, M., & Wasitowati, W. (2021). The improvement of collaborative networks to increase small and medium enterprises (SMEs) performance. *Serbian Journal of Management*, 16(1), 213–229. <https://doi.org/10.5937/SJM16-24369>
- Mwangi, A. K., Rotich, G., & Nzulwa, J. (2018). Influence of *Adhocracy culture* on Performance of The Listed Banks in Kenya. In *www.ijbmm.com International Journal of Business Marketing and Management* (Vol. 3). www.ijbmm.com
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between *Organizational culture*, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/J.RLP.2015.09.009>
- Nderitu, J., Waiganjo, E., and, G. O.-J. of B., & 2021, undefined. (2021). Effect of *Market culture* and Hierarchy Culture on the Implementation of Corporate Strategy in Private Chartered Universities in Kenya. *Article.Jobaed.Com*, 6(3), 133–147. <https://doi.org/10.11648/j.jbed.20210603.12>
- Nittala, S. S. S., Bharadwaj, S. S., Tripathi, S. S., & Seif, H. (2022). Service innovation enabled by Internet of Things and cloud computing—a service-dominant logic perspective. *Technology Analysis and Strategic Management*, 34(4), 433–446. <https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1903417>
- Njagi, A., ... J. N. K.-I. J. of, & 2020, undefined. (2020). *Adhocracy culture* and Strategy Implementation: An Application within Professional Bodies in Kenya. *Pdfs.Semanticscholar.Org*, 15(9). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p47>
- Noone, B. M., Lin, M. S., & Sharma, A. (2022). Firm Performance During a Crisis: Effects of *Adhocracy culture* , Incremental Product Innovation, and Firm Size. *Journal of Hospitality and Tourism Research*. <https://doi.org/10.1177/10963480221086846>
- Nuryakin, & Maryati, T. (2020). Entrepreneurship And Sustainability Issues Green Product Competitiveness And Green Product Success. Why And How Does Mediating Affect Green Innovation Performance? *Entrepreneurship And Sustainability Issues*, 7(4), 3061–3077. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(33\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(33))
- Oh, S. young, & Han, H. seok. (2018). Facilitating organisational learning activities: Types of organisational culture and their influence on organisational learning and performance. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>, 18(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538668>
- Ojo, S., Nwankwo, S., & Gbadamosi, A. (2013). Ethnic entrepreneurship: the myths of informal and illegal enterprises in the UK.

- <https://doi.org/10.1080/08985626.2013.814717>, 25(7–8), 587–611.
<https://doi.org/10.1080/08985626.2013.814717>
- Ordanini, A., & Parasuraman, A. (2010). Service Innovation Viewed Through a Service-Dominant Logic Lens: A Conceptual Framework and Empirical Analysis. *Http://Dx.Doi.Org/10.1177/1094670510385332*, 14(1), 3–23.
<https://doi.org/10.1177/1094670510385332>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and *Organizational culture* on Satisfaction and Employee Performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588.
<https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pan, K., & Sachs, J. (2015). *The Age of Sustainable Development*. Columbia University Press.
- Parikh, M. (2016). Move over Mintzberg, let adhocracy give way to ambidexterity. *Management Decision*, 54(5), 1047–1058. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0483/FULL/XML>
- Patterson, P., Yu, T., & Kimpakorn, N. (2014). Killing two birds with one stone: Cross-selling during service delivery. *Journal of Business Research*, 67(9), 1944–1952.
<https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2013.11.013>
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating *Organizational ambidexterity* through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153–164.
<https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2014.04.008>
- Peter Senge. (1990). *The art and practice of the learning organization* (Vol. 1).
- Piercy, N. F. (2010). Evolution of strategic sales organizations in business-to-business marketing. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(5), 349–359.
<https://doi.org/10.1108/08858621011058115/FULL/XML>
- Pinto Da Silva¹, L., Angel, M., Castro¹, R., Gilberto, M., Santos², D.-, José, P., Neto, L., Pinto Da Silva, L., Castro, R., Pedro, D.-S. /, & De, J. (2018). Commitment to Work and its Relationship with *Organizational culture* Mediated by Satisfaction. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(3), 401–420.
<https://doi.org/10.7819/RBGN.V20I3.3947>
- Prajogo, D. I., & McDermott, C. M. (2011). The relationship between multidimensional *Organizational culture* and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 31(7), 712–735.
<https://doi.org/10.1108/01443571111144823/FULL/XML>
- Prasetyo, T. (2013). Modal Sosial Pengusaha Mikro Dan Kecil Sektor Informal Dan Hubungannya Dengan Kinerja Bisnis Di Wilayah Jawa Timur. *Agora*, 1(3), 1–4.
- Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189–211. <https://doi.org/10.1002/hrm.21463>

- Purba, I. A., & Ponirin. (2013). Perkembangan Amal Usaha Organisasi Muhammadiyah di Bidang Pendidikan dan Kesehatan. *JPPUMA: Jurnal Ilmu Pemerintahan Dan Sosial Politik UMA (Journal of Governance and Political Social UMA)*, 1(2), 101–111. <https://doi.org/10.31289/jppuma.v1i2.558>
- Qamari, I. N., Ferdinand, A. T., Dwiatmadja, C., & Yuniawan, A. (2020). Transformative interaction capability: the mediating role between quality of work life and teamwork performance. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(2), 133–148. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2019-0008/FULL/XML>
- Rafiki, A., & Wahab, K. A. (2014). *Islamic Values and Principles in the Organization : A Review of Literature Islamic Values and Principles in the Organization : A Review of Literature*. August. <https://doi.org/10.5539/ass.v10n9p1>
- Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of *Organizational* learning and the moderating effects of *Organizational* size. *British Journal of Management*, 25(2), 186–208. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00848.x>
- Rehan, F., Block, J., & Fisch, C. (2019). Entrepreneurship in Islamic communities: How do Islamic values and Islamic practices influence entrepreneurship intentions? *Journal of Enterprising Communities*, 13(5), 557–583. <https://doi.org/10.1108/JEC-05-2019-0041/FULL/XML>
- Rehman, S. U., Elrehail, H., Nair, K., Bhatti, A., & Taamneh, A. M. (2021). MCS package and entrepreneurial competency influence on business performance: the moderating role of business strategy. *European Journal of Management and Business Economics*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/EJMBE-04-2020-0088/FULL/PDF>
- Riviezzo, A., & Garofano, A. (2018). Accessing external networks: the role of firm's resources and entrepreneurial orientation. *Int. J. Entrepreneurship and Small Business*, 34(1). <https://doi.org/10.1504/IJESB.2018.10012523>
- Rouf, A. (2012). The Relationship between Corporate Governance and Value of the Firm in Developing Countries: Evidence from Bangladesh. *Journal of Economics and Business Research*, 18(1), 73–85.
- Rusydi, R. (2016). PERAN MUHAMMADIYAH (KONSEP PENDIDIKAN, USAHA-USAHA DI BIDANG PENDIDIKAN, DAN TOKOH). *TARBAWI : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(2), 139–148. <https://doi.org/10.26618/JTW.V1I2.367>
- Safitri, N. A. (2021). Spirit Ta'awun Dalam Strategi Pemasaran Pedagang Pasar Besar Kota Palangka Raya. *Jurnal Studi Agama Dan Masyarakat*, 17, 60–71. <https://doi.org/10.23971/jsam.v%vi%i.2955>
- Salahudin, S. N. bin, Baharuddin, S. S. binti, Abdullah, M. S., & Osman, A. (2016). The Effect of Islamic Work Ethics on *Organizational* Commitment. *Procedia*

- Economics and Finance*, 35, 582–590. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00071-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00071-X)
- Sánchez-Marín, G., Meroño-Cerdán, Á. L., & Carrasco-Hernández, A. J. (2017). Formalized HR practices and firm performance: an empirical comparison of family and non-family firms. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>, 30(7), 1084–1110. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289547>
- Sánchez-Marín, G., Valle, I. D. del, & Sastre-Castillo, Á. (2015). Entrepreneurship and family business: Does the organization culture affect to firm performance? *New Challenges in Entrepreneurship and Finance: Examining the Prospects for Sustainable Business Development, Performance, Innovation, and Economic Growth*, 169–179. https://doi.org/10.1007/978-3-319-08888-4_12/COVER
- Sari Girsang, W. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan RS Putri Hijau No. 17 Medan. In *AJIE-Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship* (Vol. 04).
- Sariol, A. M., & Abebe, M. A. (2017). The influence of CEO power on explorative and exploitative *Organizational* innovation. *Journal of Business Research*, 73, 38–45. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2016.11.016>
- Sarkees, M., Hulland, J., & Prescott, J. (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: the role of marketing function implementation. <http://dx.doi.org/10.1080/09652540903536982>, 18(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/09652540903536982>
- Schneider, E., & Chesky, K. (2011). Social support and performance anxiety of college music students. *Medical Problems of Performing Artists*, 26(3), 157–163. <https://doi.org/10.21091/MPPA.2011.3025>
- Sergey Sosnovskikh. (2016). Toyota Motor Corporation: *Organizational culture. Philosophy Study*, 6(7). <https://doi.org/10.17265/2159-5313/2016.07.005>
- Shamim, S., Zeng, J., Khan, Z., & Zia, N. U. (2020). Big data analytics capability and decision making performance in emerging market firms: The role of contractual and relational governance mechanisms. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120315. <https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2020.120315>
- Sigmund Grønmo. (2019). *Social Research Methods: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches - Sigmund Grønmo - Google Buku* (1st ed., Vol. 1). SAGE. <https://books.google.co.id/books?id=17eSDwAAQBAJ&dq=research+methods+quantitative&hl=id&lr=>
- Simsek, Z. (2009). *Organizational Ambidexterity: Towards a Multilevel Understanding. Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/J.1467-6486.2009.00828.X>
- Slater, S. F., Olson, E. M., & Finnegan, C. (2010). Business strategy, marketing organization culture, and performance. *Marketing Letters* 2010 22:3, 22(3), 227–242. <https://doi.org/10.1007/S11002-010-9122-1>

- Sohn, S. Y., Gyu Joo, Y., & Kyu Han, H. (2007). Structural equation model for the evaluation of national funding on R&D project of SMEs in consideration with MBNQA criteria. *Evaluation and Program Planning*, 30(1), 10–20. <https://doi.org/10.1016/J.EVALPROGPLAN.2006.10.002>
- Souza, C. P. da S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, *Organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. Learning Organization*, 26(4), 397–411. <https://doi.org/10.1108/TLO-03-2018-0047/FULL/XML>
- Spohrer, J. C., & Maglio, P. P. (2010). Toward a Science of Service Systems. In *Handbook of Service Science* (pp. 157–194). Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1628-0_9
- Stelzl, K., Röglinger, M., & Wyrki, K. (2020). Building an ambidextrous organization: a maturity model for *Organizational ambidexterity. Business Research*, 13(3), 1203–1230. <https://doi.org/10.1007/S40685-020-00117-X/FIGURES/7>
- Stephen L. Vargo, & Robert F. Lusch. (2018). *Service-Dominant Logic*. Sage. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=INlwDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Vargo+%26+Lusch,+2018&ots=yNFAX_iWqE&sig=PMIFPqqh23AEHlltBk9cnowf12c&redir_esc=y#v=onepage&q=Vargo%20%26%20Lusch%2C%202018&f=false
- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research methods in rural studies: Qualitative, quantitative and mixed methods. *Journal of Rural Studies*, 78, 262–270. <https://doi.org/10.1016/J.JRURSTUD.2020.06.007>
- Sudarti, K., Fachrunnisa, O., & Ratnawati, A. (2021). Can the sense of ta'awun behavior reduce voluntarily job turnover in Indonesia? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 12(6), 831–848. <https://doi.org/10.1108/JIABR-07-2019-0130>
- Sugiyono, S. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV* (Vol. 1).
- Talatappah, M. B. B., & Tavalae, M. R. (2016). The Components of Islamic Entrepreneurship Pattern Based on Religious Teachings. *Modern Applied Science*, 10(6), 37. <https://doi.org/10.5539/mas.v10n6p37>
- Tamin, Z., Stai, R., Surabaya, Y., Wedoro, J., Waru, K., Sidoarjo, K., & Timur, J. (2020). Resistensi Dakwah Salafi terhadap Amal Usaha Muhammadiyah di Sidoarjo. *SANGKÉP: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 3(1), 51–68. <https://doi.org/10.20414/SANGKEP.V3I1.1881>
- Tansoo, A., & Tuntrabundit, K. (2018). *Adhocracy culture , Organizational Innovation and Performance: A Study of Thai Small and Medium Enterprises. Veridian E-Journal, Silpakorn University (Humanities, Social Sciences and Arts)*, 11(4), 314–330. <https://he02.tci-thaijo.org/index.php/Veridian-E-Journal/article/view/124976>

- Taylor, G. S., Templeton, G. F., & Baker, L. K. T. (2010). Factors Influencing the Success of *Organizational Learning* Implementation: A Policy Facet Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 353–364. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00268.x>
- Tregua, M., Brozovic, D., & D'Auria, A. (2021). 15 years of service-dominant logic: analyzing citation practices of Vargo and Lusch (2004). *Journal of Service Theory and Practice*, 31(4), 563–606. <https://doi.org/10.1108/JSTP-08-2019-0174/FULL/PDF>
- Tseng, S. M. (2010). The correlation between *Organizational culture* and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14(2), 269–284. <https://doi.org/10.1108/13673271011032409/FULL/XML>
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., & Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134–142. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2015.02.033>
- Uotila, J. (2018). Punctuated equilibrium or ambidexterity: dynamics of incremental and radical *Organizational* change over time. *Industrial and Corporate Change*, 27(1), 131–148. <https://doi.org/10.1093/ICC/DTX018>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and *Organizational* learning between leadership styles at third-order and *Organizational* performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research* 2019 9:1, 9(1), 1–24. <https://doi.org/10.1186/S40497-019-0159-1>
- Uzkurt, C., Kumar, R., Kimzan, H. S., & Eminoğlu, G. (2013). Role of innovation in the relationship between *Organizational culture* and firm performance: A study of the banking sector in Turkey. *European Journal of Innovation Management*, 16(1), 92–117. <https://doi.org/10.1108/14601061311292878/FULL/XML>
- Valencia, J. C. N., Valle, R. S., & Jiménez, D. J. (2010). *Organizational culture* as determinant of product innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(4), 466–480. <https://doi.org/10.1108/14601061011086294/FULL/XML>
- Valmohammadi, C., & Ahmadi, M. (2015). The impact of knowledge management practices on *Organizational* performance: A balanced scorecard approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 28(1), 131–159. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2013-0066/FULL/XML>
- van der Borgh, M., & Schepers, J. J. L. (2014a). Do Retailers Really Profit from Ambidextrous Managers? The Impact of Frontline Mechanisms on New and Existing Product Selling Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 710–727. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12158>
- van der Borgh, M., & Schepers, J. J. L. (2014b). Do Retailers Really Profit from Ambidextrous Managers? The Impact of Frontline Mechanisms on New and

- Existing Product Selling Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 710–727. <https://doi.org/10.1111/JPIM.12158>
- Vargo, S. L. (2011). Market systems, stakeholders and value propositions: Toward a service-dominant logic-based theory of the market. *European Journal of Marketing*, 45(1), 217–222. <https://doi.org/10.1108/03090561111095667/FULL/XML>
- Vargo, S. L., & Akaka, M. A. (2012). Value Cocreation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View. *Service Science*, 4(3), 207–217. <https://doi.org/10.1287/SERV.1120.0019>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2007 36:1, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/S11747-007-0069-6>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2015). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2015 44:1, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/S11747-015-0456-3>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2015 44:1, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/S11747-015-0456-3>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. <https://doi.org/10.5465/Amr.2004.12736080>, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.12736080>
- Verlag, R. H., & Freiling, J. (2004). A competence-based theory of the firm. In *Management Revue* (Vol. 15, Issue 1). Rainer Hampp Verlag. <http://hdl.handle.net/10419/78932>
- Vieira, V. A., Faia, V. da S., Boles, J., Marioti, B. R., & Pereira, R. C. (2019). The role of self-regulatory mode on acquisition–retention ambidexterity. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1813–1826. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2018-0114/FULL/XML>
- Villar-Rubio, E., & Huete-Morales, M. D. (2017). Market Instruments for a Sustainable Economy: Environmental Fiscal Policy and Manifest Divergences. *Review of Policy Research*, 34(2), 255–269. <https://doi.org/10.1111/ROPR.12211>
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). PERSPECTIVE—Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, 21(4), 931–951. <https://doi.org/10.1287/ORSC.1090.0503>
- Wahab, M. Ab., & Masron, T. A. (2020). Towards a core Islamic work value: Evidence from Islamic legal texts and the muftīs' verification. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(1), 179–200. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2017-0158>

- Wang, Z., Bu, X., & Cai, S. (2021). Core self-evaluation, individual intellectual capital and employee creativity. *Current Psychology*, 40(3), 1203–1217. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0046-x>
- Wanjohi, M., Gachagua, M., & Kinyua, G. (2022). Firm Performance as an Outcome of *Adhocracy culture* : A Perspective of Level Five Hospitals in Kenya. *Www.Arcjournals.Org International Journal of Managerial Studies and Research*, 10(1), 9–17. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.1001002>
- Wasitowati, & Sudarti, K. (2019). Fokus Ekonomi Peningkatan Service Performance Melalui Ta'awun, Religiosity Dan Mood. *Fokus Ekonomi*, 14(1), 133–150. <http://ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe>
- Wei, Y. (Susan), Samiee, S., & Lee, R. P. (2013). The influence of organic *Organizational cultures*, market responsiveness, and product strategy on firm performance in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2013 42:1, 42(1), 49–70. <https://doi.org/10.1007/S11747-013-0337-6>
- Wieland, H., Polese, F., Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (1 C.E.). Toward a Service (Eco)Systems Perspective on Value Creation. *Https://Services.Igi-Global.Com/Resolvedoi/Resolve.aspx?Doi=10.4018/Jssmet.2012070102*, 3(3), 12–25. <https://doi.org/10.4018/JSSMET.2012070102>
- Williams, J., & Aitken, R. (2011). The Service-Dominant Logic of Marketing and Marketing Ethics. *Journal of Business Ethics* 2011 102:3, 102(3), 439–454. <https://doi.org/10.1007/S10551-011-0823-Z>
- Wilson, J. A. J., Belk, R. W., Bamossy, G. J., Sandikci, Ö., Kartajaya, H., Sobh, R., Liu, J., & Scott, L. (2013). Crescent marketing, Muslim geographies and brand Islam: Reflections from the JIMA Senior Advisory Board. *Journal of Islamic Marketing*, 4(1), 22–50. <https://doi.org/10.1108/17590831311306336/FULL/XML>
- Wu, I. L., & Chen, J. L. (2014). Knowledge management driven firm performance: The roles of business process capabilities and *Organizational learning*. *Journal of Knowledge Management*, 18(6), 1141–1164. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192/FULL/XML>
- Xiao, P., Zhang, H., Sun, X., Zhang, F., Du, X., & Liu, G. (2022). International ambidexterity and innovation performance: The moderating role of the host country's institutional quality. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100218>
- Xie, Y., Gu, D., Liang, C., Zhao, S., & Ma, Y. (2020). How transformational leadership and *clan culture* influence nursing staff's willingness to stay. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1515–1524. <https://doi.org/10.1111/JONM.13092>
- Xiong, M. N., Wang, C. L., Cui, N., & Wang, T. (2021). The influence of *clan culture* on business performance in Asian private-owned enterprises: The case of China. *Industrial Marketing Management*, 99, 97–110. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2021.09.009>

- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategies, competitive advantage and *Organizational* performance: an empirical analysis. *Technovation*, *19*(8), 507–518. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00024-3](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00024-3)
- Yang, M. G., Hong, P., & Modi, S. B. (2011). Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*, *129*(2), 251–261. <https://doi.org/10.1016/J.IJPE.2010.10.017>
- Yarbrough, L., Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2010). The impact of product market strategy-*Organizational culture* fit on business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 2010 39:4, 39(4), 555–573. <https://doi.org/10.1007/S11747-010-0238-X>
- Yeop Abdullah, O., Ain Yusof, N., & Shahril Ahmad Razimi, M. (2016). An Islamic view of leadership in quality management. *World Applied Sciences Journal*, *34*(4), 448–452.
- Yermentayeva, A., & Carey, L. (2017). Service-Dominant Orientation 2.0: Consideration of Sustainability Concerns Service-fokuserad inriktning 2.0: med avseende på hållbarhetsfrågor. In *Digitala Vetenskapliga Arkivet*.
- Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The Effect of *Organizational culture* on Firm Financial Performance: Evidence from a Developing Country. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *81*, 428–437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>
- Yiu, H. L., Ngai, E. W. T., & Lei, C. F. (2020). Impact of Service-Dominant Orientation on the Innovation Performance of Technology Firms: Roles of Knowledge Sharing and Relationship Learning. *Decision Sciences*, *51*(3), 620–654. <https://doi.org/10.1111/DECI.12408>
- Younis Abu-Jarad, I., Yusof, A., & Nikbin, D. (2010). A Review Paper on *Organizational culture* and *Organizational* Performance. *International Journal of Business and Social Science* , *1*(3), 26–46. www.ijbssnet.com
- Yu, R., He, J., & Liu, Z. (2014). The Co-evolution of *Organizational culture* Transformation and Ambidextrous Capability: A Strategic Orientation Perspective. *Journal of Advanced Management Science* , *2*(2), 102–105. <https://doi.org/10.12720/joams.2.2.102-105>
- Yu, T., Gudergan, S., & Chen, C. F. (2018). Achieving employee efficiency–flexibility ambidexterity. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762>, *31*(19), 2459–2494. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1449762>
- Yu, T., Patterson, P. G., & de Ruyter, K. (2012). Achieving Service-Sales Ambidexterity. <http://dx.doi.org/10.1177/1094670512453878>, *16*(1), 52–66. <https://doi.org/10.1177/1094670512453878>
- Zahra, D. N., & Fasa, M. I. (2018). The Cooperative Learning Concept On Qur'an. *HUNafa: Jurnal Studia Islamika*, *15*(1), 49–67. <https://doi.org/10.24239/JSI.V15I1.508.49-67>

- Zalyus, F. M., Abdillah, Y., & Iqbal, M. (2020). Mempertimbangkan Perspektif Service-Dominant Logic Sebagai Strategi Pemasaran Di Agro Tawon Wisata Petik Madu, Lawang. *PROFIT: JURNAL ADMINISTRASI BISNIS*, 14(2), 21–31. <https://doi.org/10.21776/UB.PROFIT.2020.014.02.3>
- Zandi, G., Sulaiman, † ---Mohamed, & Rashed, ---Nayal. (2015). Spirituality and Leaders Effectiveness: An Islamic Perspective. *Asian Economic and Financial Review*, 5(1), 155–166. <https://doi.org/10.18488/JOURNAL.AEFR/2015.5.1/102.1.155.166>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of *Organizational culture*, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464/FULL/XML>
- Zhang, C. (2019). Family support or social support? The role of *clan culture*. *Journal of Population Economics*, 32(2), 529–549. <https://doi.org/10.1007/S00148-018-0686-Z/TABLES/10>
- Zhang, C., & Ma, G. (2017). *Clan culture*, son preference and the development of women in China. *The Journal of World Economy*, 40, 122–143.
- Zhang, Z., & Zhu, X. (2012). *Empirical Analysis of the Relationship between Organizational culture and Organizational Performance*.
- Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018a). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/J.CJAR.2018.01.003>
- Zhao, H., Teng, H., & Wu, Q. (2018b). The effect of corporate culture on firm performance: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11(1), 1–19. <https://doi.org/10.1016/J.CJAR.2018.01.003>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking *Organizational culture*, structure, strategy, and *Organizational effectiveness*: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2009.06.005>
- Zulkarnaen, W., Dewi Fitriani, I., Sasangka, I., & Muhammadiyah Bandung, S. (2021). Model Tata Kelola Amal Usaha Muhammadiyah Berbasis Sistem Informasi Manajemen Di Wilayah PDM Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 5(1), 63–78. <https://doi.org/10.54783/MEA.V5I1.687>