

**PENGARUH KEMAMPUAN INOVASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PROYEK MELALUI KINERJA INOVASI**

(Studi Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk)

**Fadliansyah<sup>1)</sup>, Ahyar Yuniawan<sup>2)</sup>**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Diponegoro Semarang

*e-mail: fadliansyah@students.undip.ac.id*

**Abstract**

Sebagai perusahaan bisnis dibidang jasa konstruksi di Indonesia PT. Adhi Karya merasakan kondisi bisnis konstruksi yang semakin kompetitif, lingkungan bisnis yang dinamis, sehingga menuntut perusahaan untuk selalu berinovasi, tampil dengan terobosan baru yang lebih kreatif, dan mengimplementasikan strategi yang sesuai dan searah dengan perubahan lingkungan bisnis. Pada penelitian ini bertujuan untuk menguji bagaimana pengaruh Kemampuan Inovasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk melalui Kinerja Inovasi sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah kuantitatif yaitu dimana menggunakan sampel sebagai representatif untuk menjawab setiap pernyataan yang diajukan serta menggunakan alat bantu kuesioner untuk pengumpulan data penelitian. Sampel penelitian sebanyak 108 sebagai Project manager proyek konstruksi pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Alat analisis penelitian menggunakan *sofwhare* AMOS 22.00 dengan metode SEM (Structural Equation Modeling). Hasil penelitian menunjukkan terbukti ada pengaruh signifikan Kemampuan inovasi terhadap Kinerja inovasi dengan nilai *p-value* sebesar 0,047 (H1 diterima). Ada pengaruh signifikan Budaya organisasi terhadap Kinerja inovasi dengan nilai *p-value* sebesar 0,03 (H2 diterima). Ada pengaruh signifikan Kemampuan inovasi terhadap Kinerja proyek dengan nilai *p-value* sebesar 0,002 (H3 diterima). Ada pengaruh signifikan Kinerja inovasi terhadap Kinerja proyek dengan nilai *p-value* sebesar 0,023 (H5 diterima). Hanya terdapat satu hipotesis di tolak yaitu tidak ada pengaruh signifikan kinerja inovasi terhadap kinerja proyek dengan nilai *p-value* sebesar 0,147 (H4 diterima).

**Kata Kunci:** Kemampuan Inovasi, Budaya Organisasi, Kinerja Inovasi, Kinerja Proyek

**1. LATAR BELAKANG**

Ketatnya dunia bisnis dibidang jasa konstruksi di Indonesia yang semakin kompetitif, lingkungan bisnis yang dinamis menuntut perusahaan untuk selalu berinovasi, tampil dengan terobosan baru yang lebih kreatif, dan mengimplementasikan strategi yang sesuai dan searah dengan perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan harus mampu tampil, mengeksploitasi, dan meraih keunggulan kompetitif dengan menciptakan dan meningkatkan nilai daya saing keunggulan perusahaan yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya, dalam hal ini perusahaan harus mampu menerapkan strategi dan value yang berbeda yang lebih unggul dan sulit ditiru oleh pesaingnya. Salah satu strategi tersebut adalah

melalui inovasi. Inovasi menjadi salah satu kunci untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, inovasi secara luas dianggap sebagai faktor keberhasilan dalam ekonomi global dan sangat kompetitif (Rajapathirana & Hui, 2018).

Dalam industry jasa konstruksi, kinerja proyek merupakan hasil kerja yang dicapai dalam mengerahkan sumber daya yang tersedia yang diorganisir untuk mencapai tujuan dalam jangka waktu terbatas, tujuan akhir proyek adalah mendapatkan kinerja proyek paling maksimal, seperti biaya, mutu, waktu dan keselamatan kerja, dengan melakukan tahapan-tahapan pekerjaan dimulai dari persiapan, perencanaan, penjadwalan, pelaksanaan dan pengendalian yang lebih teliti serta mendetail. Menurut (Harold Kerzner, 2014) Proyek

konstruksi ialah suatu rangkaian aktivitas untuk mencapai suatu tujuan (bangunan atau konstruksi) dengan batasan biaya, mutu, waktu tertentu. Proyek konstruksi membutuhkan sumber daya yaitu man (manusia), material (bahan), machine (alat), methode (metode pelaksanaan), money (uang), information (informasi), dan time (waktu).

Pada penelitian Rajapathirana & Hui, (2018) tentang pengaruh kemampuan inovasi (*Innovation Capability*) melalui organisasi, proses, produk dan pemasaran berdampak positif terhadap *Innovation Performance* yang kemudian dapat meningkatkan kinerja pasar dan kinerja keuangan, namun pada penelitian sebelumnya tidak mengangkat topik budaya organisasi perusahaan.

Sejauh ini telah menjadi suatu perdebatan yang panjang tentang apakah perusahaan menciptakan Inovasi melalui harus pada level manajemen ataukah melalui level individu untuk menanggapi perubahan dalam lingkungan yang kompetitif. Menurut Saunila, (2014) mengungkapkan bahwa tiga aspek kemampuan inovasi yaitu, Ide dan struktur pengorganisasian, budaya kepemimpinan partisipatif dan yang terahir pengembangan pengetahuan yang

berdampak pada pengaruh berbagai aspek kinerja perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja keuangan dan kinerja operasional, juga belum diteliti dengan menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variabel prediktor.

Budaya organisasi perusahaan adalah salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi kreativitas dan inovasi dalam organisasi, kreativitas tidak selalu berarti inovasi, Ada kreativitas tanpa inovasi, tetapi tidak ada inovasi tanpa kreativitas (Ali Taha et al., 2016).

Sebagai salah satu perusahaan BUMN konstruksi nasional PT. Adhi Karya (Persero) Tbk menyadari pentingnya inovasi dan budaya organisasi yang kondusif dalam menjalankan usahanya. Hal ini untuk mencapai pertumbuhan dan profitabilitas yang tinggi dan berkelanjutan (Shlomo Maital and D.V.R. Seshadri, 2007). Oleh karena itu perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk menetapkan bahwa inovasi menjadi penilai *key performance indicator* (KPI) disetiap unit bisnis, unit kerja, setiap proyek yang sedang berlangsung dan individu. Berikut disajikan tabel data pertumbuhan dari kinerja PT Adhi Karya tahun 2017 sampai dengan 2021.

Tabel 1  
Kinerja PT Adhi Karya Periode 2017 - 2021

Tahun	2017	2018	2019	2020	2021
Pendapatan	15,156.00	15,655.50	15,307.86	10,827.68	11,530.47
Laba Bersih	517,000.00	644,158.91	663,806.25	23,976.89	55,185.18
Prosentase pendapatan thd tahun sebelumnya		3.2%	-2.3%	-41.4%	6.1%
Prosentase laba bersih thd tahun sebelumnya		19.7%	3.0%	-2668.5%	56.6%

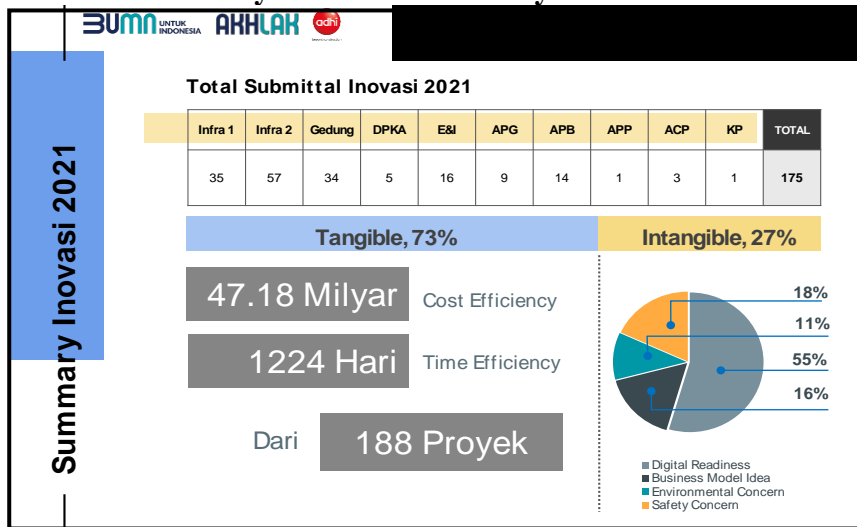
Sumber : Annual Report Perusahaan

Pada tabel 1 diatas dari kinerja perusahaan PT Adhi Karya pada tahun 2019 mengalami penurunan pendapatan sebesar 2,3% dari tahun sebelumnya 2018 dan pada tahun 2020 mengalami penurunan pendapatan kembali yang cukup besar yaitu 41,4% dari tahun sebelumnya 2019, kemudian pada tahun 2021 mulai

mengalami peningkatan sebesar 6,1% dari tahun 2020.

Kemudian diperkuat data laporan internal perusahaan tentang summary inovasi yang dilakukan oleh PT Adhi Karya pada tahun 2021 disajikan sebagai berikut.

Gambar 1  
Summary Inovasi Adhi Karya Tahun 2021



Pada gambar 1 diatas diketahui hasil summary inovasi pada tahun 2021 mencatatkan ada 175 Inovasi yang dilakukan perusahaan, dengan penghematan atau *cost efisiensi* sebesar 47,18 Milyar dari 188 proyek yang telah dikerjakan.

Dari uraian diatas, fenomena tersebut mendorong penulis untuk meneliti karena untuk membuktikan lebih lanjut ada tidaknya pengaruh antara kemampuan inovasi (*Innovation Capability*), Budaya organisasi terhadap Kinerja proyek melalui Innovation Performance sebagai variabel intervening. Sehingga peneliti merumuskan judul “Pengaruh Kemampuan Inovasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Proyek Melalui Kinerja Inovasi (Studi Pada PT. Adhi Karya Persero Tbk)”.

### Rumusan Masalah

Fenomena dari penelitian obyek diketahui PT Adhi Karya pada tahun 2019 mengalami penurunan pendapatan sebesar 2,3% dari tahun sebelumnya 2018 dan pada tahun 2020 mengalami penurunan pendapatan kembali yang cukup besar yaitu 41,4% dari tahun sebelumnya 2019.

Kemampuan inovasi dan budaya organisasi menjadi hal yang sangat penting, kinerja inovasi sangat diharapkan untuk kelangsungan dan pertumbuhan

perusahaan, pengelolaan inovasi dengan baik melalui kemampuan inovasi dan budaya perusahaan menjadi tolak ukur menghasilkan suatu kinerja proyek. Melalui permasalahan yang ada, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah Kemampuan Inovasi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi?
2. Apakah Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif Kinerja Inovasi?
3. Apakah Kemampuan Inovasi berdampak langsung terhadap Kinerja Proyek?
4. Apakah Budaya Organisasi berdampak langsung terhadap Kinerja Proyek?
5. Apakah Kinerja Inovasi berdampak positif terhadap Kinerja Proyek?

### Tujuan Penelitian

Dengan rumusan yang ada, beberapa tujuan penelitian yang ditetapkan adalah :

1. Menganalisa pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Inovasi.
2. Menganalisa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi.
3. Menganalisa pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Proyek.
4. Menganalisa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek.

5. Menganalisa pengaruh Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Proyek.

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis terhadap:

1. Sebagai bukti ilmiah tentang Kemampuan Inovasi meningkatkan Kinerja Proyek melalui Kinerja Inovasi, untuk menjadi keunggulan perusahaan sehingga hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengambilan keputusan dan strategi perusahaan kedepan.
2. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai masukan bagi perusahaan dalam mengelola R&D bila diperlukan.
3. Penelitian ini menjadi pelengkap penelitian terdahulu, dengan penelitian ini maka pembahasan Kemampuan Inovasi, Budaya Perusahaan melalui Kinerja Inovasi berpengaruh terhadap Kinerja Proyek, sehingga menambah referensi bagi kegiatan akademik dan memberikan implikasi pada penelitian selanjutnya.

## **2. TELAAH TEORI**

### **Kemampuan Inovasi**

Kemampuan inovasi mengarahkan organisasi untuk mengembangkan inovasi secara terus menerus untuk merespon lingkungan pasar yang berubah (Slater et al., 2010), termasuk semua strategi dan sistem serta struktur yang mendukung inovasi dalam suatu organisasi (Gloet & Samson, 2016).

Kemampuan inovasi didefinisikan sebagai kemampuan menerapkan atau menciptakan produk, layanan, proses kerja, dan prosedur manajemen baru untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Hui et al., 2018). Kemampuan inovasi diartikan sebagai (a) kemampuan mengembangkan produk baru yang memuaskan kebutuhan pasar; (b) kapasitas penerapan teknologi proses yang tepat untuk menghasilkan produk baru ini; (c)

kapasitas mengembangkan dan mengadopsi produk dan teknologi pemrosesan baru untuk memenuhi kebutuhan masa depan; (d), dan kapasitas untuk menanggapi aktivitas teknologi yang tidak disengaja dan peluang tak terduga yang diciptakan oleh pesaing (Karlsson & Tavassoli, 2015).

Perusahaan yang memilih dan mampu memiliki strategi inovasi yang kompleks berkinerja lebih baik dalam hal produktivitas dibandingkan dengan kedua perusahaan yang tidak memilih inovatif dan perusahaan yang memilih strategi inovasi sederhana. Untuk menghasilkan metode-metode kerja yang lebih efektif dan efisien maka memiliki kemampuan berinovasi yang baik akan memunculkan inisiatif (Aristanto, 2017).

Berdasarkan definisi mengenai Kemampuan Inovasi diatas, maka dapat dikemukakan bahwa Kemampuan Inovasi adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan baik secara individu maupun tim organisasi yang dilakukan melalui proses merencanakan, mengembangkan dan melakukan aktivitas untuk meningkatkan kinerja proyek. Maka menjadi penting bagi proyek untuk mengembangkan kemampuan inovasinya.

### **Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi khususnya tidak hanya mengacu pada adat istiadat dan kebudayaan suatu wilayah atau daerah, tetapi juga bisa ciri khas organisasi. Ciri khas dari organisasi inilah dapat nyatakan sebagai budaya organisasi. Budaya telah dianggap sebagai variabel yang sangat relevan dalam konteks organisasi. Pentingnya mempelajari budaya organisasi terletak pada keyakinan bahwa memahami jenis budaya organisasi yang ada dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan daya saing perusahaan (Morton et al., 2019).

Menurut (Schein, 2004) definisi budaya organisasi ialah “pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh suatu kelompok saat memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal,

yang telah bekerja cukup baik untuk dianggap valid dan, maka dari itu, untuk diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Agar perusahaan berhasil dan "tetap adaptif secara eksternal" maka bisnis harus menciptakan budaya yang mendorong kreativitas dan mempromosikan inovasi.

Meskipun pemahaman budaya telah menjadi sangat penting di era globalisasi ini, faktanya perbedaan budaya di tempat kerja juga menggambarkan kebiasaan yang berbeda dan menghasilkan kinerja yang berbeda pula.

### **Kinerja Inovasi**

Inovasi produk adalah pengenalan terus menerus barang atau jasa baru dan berharga yang secara signifikan ditingkatkan dan dimodifikasi dari produk yang ada sehubungan dengan karakteristik atau kegunaan yang dimaksudkan (OECD, 2005). Maka konteks penelitian ini berfokus pada kinerja inovasi produk sebagai kinerja inovasi. Oleh karena itu, kinerja inovasi produk dapat dinyatakan sebagai kinerja inovasi dalam artian industri yang menghasilkan produk atau jasa yang inovatif dalam menjawab tuntutan pasar untuk memberikan kinerja tertentu bagi perusahaan (Lin et al., 2013).

Menurut (Alegre et al., 2006), kinerja inovasi dapat dianggap sebagai variabel perantara antara proses tertentu (dalam konteks penelitian ini yaitu kemampuan inovasi dan budaya organisasi) dengan kinerja proyek. Rajapathirana & Hui, 2018, berpendapat bahwa kemampuan inovasi dapat mempengaruhi kinerja inovasi melalui Organisasi, Proses, Produk, dan Pemasaran terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian kinerja inovasi dapat memoderasi segala aspek termasuk terhadap kinerja proyek.

### **Kinerja Proyek**

Perusahaan yang berinovasi menciptakan posisi bersaing yang lebih menguntungkan di pasar, meningkatkan profitabilitas, dan memperkuat stabilitas bagi perusahaan. Perusahaan yang telah merancang dan menerapkan strategi inovasi yang jelas telah meningkatkan kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal, serta kinerja pertumbuhan (Karabulut, 2015). Konteks penelitian ini berfokus pada kinerja proyek.

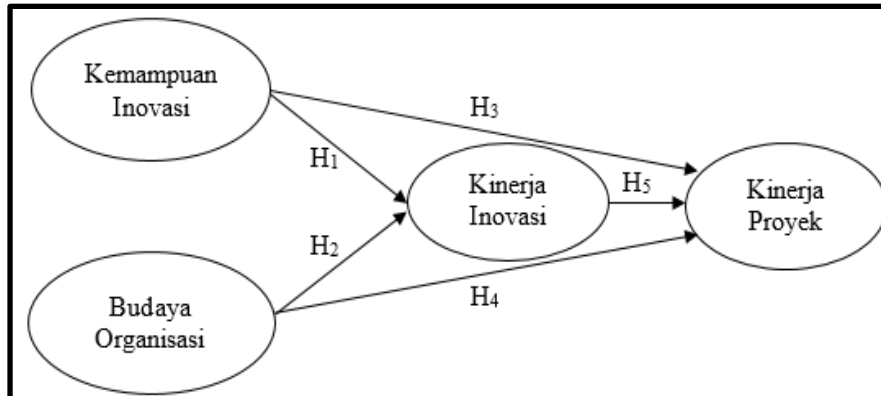
Kinerja proyek dapat diukur dan dievaluasi menggunakan indikator kinerja yang berhubungan dengan berbagai dimensi biaya, mutu, waktu kepuasan pelanggan, perubahan klien, kinerja usaha, kesehatan dan keselamatan. Yang paling dominan adalah biaya, mutu. Sedangkan menurut (Alegre et al., 2006).

Untuk mencapai tujuan suatu proyek tergantung pada faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja proyek dan dapat diukur dari indikator-indikator kinerja proyek untuk memudahkan pengendalian dimana seorang manajer proyek harus mempunyai acuan sebagai target sasaran dan tujuan pengendalian yang terdiri dari lima indikator yaitu; Indikator Biaya, Indikator Waktu, Indikator Mutu, dan Indikator K3 (Kesehatan dan Keselamatan Kerja) (Abrar, 2009).

### **Kerangka Pikir**

Kerangka pemikiran yang terbentuk dengan beberapa referensi jurnal penelitian terdahulu yang mengaitkan antara variabel penelitian tersaji pada gambar dibawah ini:

Gambar 2  
Kerangka Pemikiran



Sumber: Yosman Bustaman., (2021), Aryanto et al., (2015), Ali Taha V., Sirková M., Ferencová M (2016), Parvaneh Rastgoo (2017), Hoang C. Nigoc B., (2019) dan Mahmoud Mohammad Migdadi (2020)

### Hipotesis penelitian:

- H1: Kemampuan Inovasi berdampak positif terhadap kinerja inovasi
- H2: Budaya Organisasi mempunyai pengaruh positif Kinerja Inovasi
- H3: Kemampuan Inovasi berdampak langsung terhadap Kinerja Proyek
- H4: Budaya Organisasi berdampak positif terhadap Kinerja Proyek.
- H5: Kinerja Inovasi berdampak positif terhadap Kinerja Proyek.

### 3. METODE PENELITIAN

#### Jenis Data

Pada pendekatan penelitian ini adalah kuantitatif adapun yang dimaksud yaitu penelitian yang menggunakan angka-angka kemudian dianalisis menggunakan statistik dengan alat bantu *software* AMOS 22. Metode ini dirasa dirasa tepat untuk mengetahui pengaruh antara variabel eksogen terhadap endogen (Sugiyono, 2016).

#### Sumber Data

#### Data Sekunder

Data sekunder berupa karya ilmiah dari peneliti terdahulu, yang mendukung hipotesis pada penelitian, laporan tahunan (Annual Report) dari pihak ketiga bersumber situs online terpercaya dan gambaran umum mengenai kinerja proyek

dan data-data pendukung lain yang relevan. Hal tersebut dilakukan untuk menambah literatur dalam pembahasan.

#### Data primer

Jawaban yang diberikan oleh responden melalui kuisisioner yang dibagikan oleh peneliti yang berkaitan dengan Kemampuan Inovasi, Budaya Organisasi, Kinerja Inovasi dan Kinerja Proyek merupakan data primer yang didapatkan dari responden.

#### Populasi dan Sampel

#### Populasi

Populasi pada penelitain terdapat karakteristik tertentu dan dapat dipelajari serta disimpulkan (Sugiyono, 2016). Populasi penelitian ini adalah project manager/ manajer proyek konstruksi pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk.

#### Sampel

Sampel merupakan representatif dari seluruh populasi. Penelitian menggunakan teknik penentuan sampel *purposive sampling* yaitu terdapat karakteristik tertentu untuk menjadi sampling (Sugiyono, 2016). Adapun kriteria sampel pada penelitian ini adalah:

1. Proyek-proyek konstruksi yang telah selesai dikerjakan dengan rentang waktu tahun 2018 sampai dengan 2022.

2. Nilai proyek yang di tangani PT Adhi Karya minimal 100 miliar

konstruksi yang telah selesai pada tahun 2018 hingga 2022.

Alat analisis menggunakan metode *Structural Equation Modelling* (SEM) penentuan sampel sangat berperan dalam menentukan estimasi dan interpretasi dari hasil riset. Penentuan sampel minimal sebanyak 5-10 dikalikan jumlah indikator pada penelitian, metode SEM baiknya juga menggunakan sampel 100-200 responden (Hair, 1995 dalam Ghozali, 2013). Dari penjabaran diatas maka sampel sebanyak (18 indikator x 6) = 108 responden project manager/ manajer proyek konstruksi pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. yang pada saat itu menangani proyek-proyek

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Identitas Responden Penelitian

Keseluruhan sampel pada penelitian sebanyak 108 data diolah. Responden memiliki peranan penting dalam penelitian sebagai sumber informasi yang akurat dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan. Identitas sampel yaitu jenis kelamin responden, usia, jenjang pendidikan, lama pengerjaan proyek dan nominal proyek yang ditangani pada PT. Adhi Karya Persero. Dijelaskan sebagai berikut.

Tabel 2  
Identitas Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
1	Pria	100	100%
2	Wanita	0	0%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100,00</b>
No	Usia	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	. 31-40 tahun	30	27,80%
2	> 50 tahun	24	22,20%
3	21-30 tahun	4	3,70%
4	41-50 41-50 tahun	50	46,30%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100,00</b>
No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responeden	Persentase (%)
1	Diploma (D3)	3	2,80%
2	Doktoral (Strata III)	2	1,90%
3	Pasca Sarjana (Strata II)	30	27,80%
4	Sarjana (S1)	73	67,60%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100</b>
No	Lama Pengerjaan Proyek	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	1 Tahun	19	17,60%
2	2 Tahun	41	38%
3	3 Tahun	22	20,40%
	4 Tahun	6	5,60%
	> 5 Tahun	20	18,50%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100,00</b>
No	Nominal Proyek Yang Ditangani	Jumlah Responden	Persentase (%)
1	100 milyar sd 200 milyar	35	32,40%

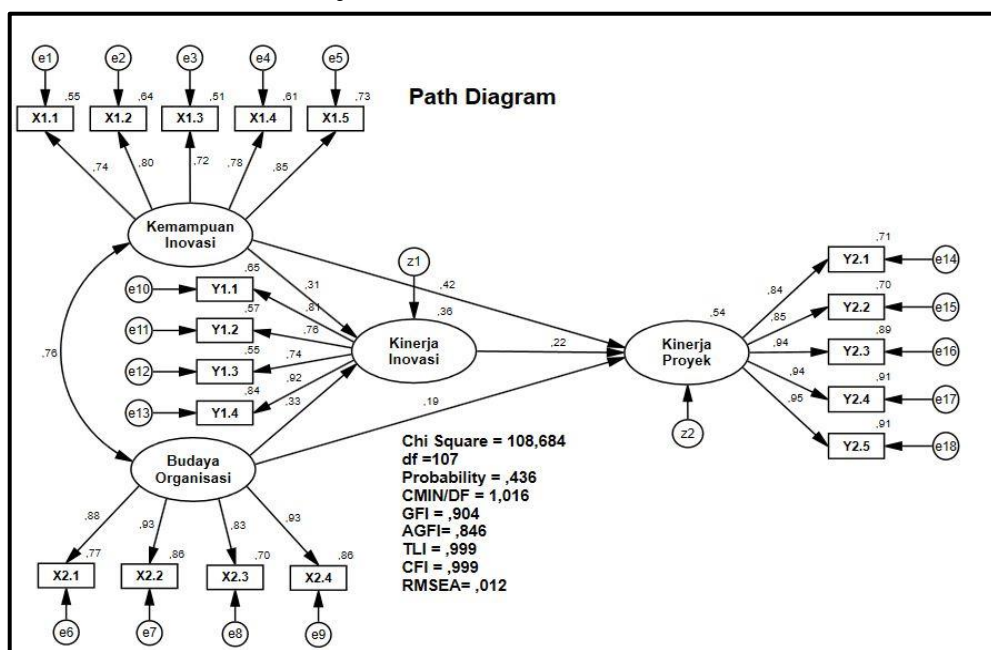
No	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
2	201 milyar sd 300 milyar	25	23,10%
3	301 milyar sd 400 milyar	12	11,10%
4	401 milyar sd 500 milyar	5	4,60%
	> 500 milyar	31	28,70%
<b>Total</b>		<b>108</b>	<b>100,00</b>

**Uji Goodness of Fit Full Model**

Pada gambar dibawah disajikan uji kelayakan full model penelitian. Analisis

menggunakan bantuan AMOS 22, dengan metode SEM, berikut hasil analisis disajikan dibawah ini.

Gambar 3  
Uji Full Model Penelitian



Tabel 3  
Output Analisis Uji Kelayakan Full Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>	<i>Hasil Analisis</i>	<i>Keterangan</i>
Chi - Square	< 109,773	108,684	Fit
CMIN/DF	< 2,00	1,016	Fit
Probability	> 0,05	0,436	Fit
GFI	> 0,90	0,904	Fit
AGFI	> 0,90	0,846	Marginal
TLI	> 0,90	0,999	Fit
CFI	> 0,95	0,999	Fit
RMSEA	< 0.08	0,012	Fit



Pada tabel 3 diatas uji kelayakan pada full model sudah memenuhi standard kriteria goodness of fit yang ditentukan baik. Hanya terdapat satu kriteria tidak memenuhi standard kriteria goodness of fit uji AGFI nilai  $0,846 < 0,90$ . Karena

dominan kriteria telah memenuhi maka dapat ditoleransi dan dapat dilanjutkan analisis berikutnya. Berikut hasil uji regression weight untuk mengetahui pengaruh antar variabel penelitian.

Tabel 4  
Regression Weight Full Model

Pengaruh Antar Variabel	Estimate	S.E.	C.R.	P
Kinerja_Inovasi <--- Kemampuan_Inovasi	,434	,219	1,983	,047
Kinerja_Inovasi <--- Budaya_Organisasi	,351	,162	2,165	,030
Kinerja_Proyek <--- Kemampuan_Inovasi	,539	,178	3,024	,002
Kinerja_Proyek <--- Budaya_Organisasi	,179	,123	1,448	,147
Kinerja_Proyek <--- Kinerja_Inovasi	,201	,088	2,281	,023

Tabel 4 diatas akan dianalisis dibawah ini.

1. Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Inovasi diketahui nilai signifikan (*P-value*)  $0,047 < 0,05$  dan nilai estimate sebesar 0,434 yang artinya terdapat pengaruh positif signifikan.
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi dengan nilai signifikan (*P-value*)  $0,030 < 0,05$  dan nilai estimate sebesar 0,351 yang artinya terdapat pengaruh positif signifikan.
3. Pengaruh Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Proyek dengan nilai signifikan (*P-value*)  $0,002 < 0,05$  dan nilai estimate sebesar 0,539 yang artinya terdapat pengaruh positif signifikan.
4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek diketahui nilai signifikan (*P-value*)  $0,147 > 0,05$  dan nilai estimate sebesar 0,179 yang artinya tidak ada pengaruh signifikan antar variabel.
5. Pengaruh Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Proyek diketahui nilai signifikan (*P-value*)  $0,023 < 0,05$  dan nilai estimate sebesar 0,201 yang artinya terdapat pengaruh positif signifikan.

#### Evaluasi Asumsi Model Struktural

Berikut akan di uji asumsi SEM yaitu normalitas data, evaluasi outliers dan uji multikolinearitas data. Berikut akan disajikan masing-masing dari ketiga uji tersebut.

#### Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dengan memperhatikan output *assessment of normality* pada nilai multivariate baris *critical ratio* (cr) diketahui nilai 2,119 berada pada rentang  $\pm 2,58$ , artinya data normal.

#### Evaluasi Outliers

Menurut Ghozali (2014) uji outliers data merupakan dimana terdapat nilai yang ekstrim pada suatu kelompoknya. Untuk mendeteksi apakah terdapat data outlier atau tidak dapat memperhatikan nilai Mahalanobis distance dari hasil olah AMOS. Diketahui dengan observasi sebanyak 17 yang mendekati nilai ambang batas (cut of value), nilai yang paling besar pada *Mahalanobis d-squared* sebesar  $29,861 < 41,312$  (*cut of value*), artinya data penelitian terbebas multivariate outlier.

#### Uji Evaluasi Multikolinearitas

Uji multikolinieritas pada data untuk mendeteksi tingkat korelasi pada variabel independen. Jika terdapat nilai determinan

yang sangat kecil atau mines (-) maka dapat diartikan terdapat multikolinieritas (Ghozali, 2014). Diketahui output uji multikolinieritas dengan memperhatikan nilai DSC sebesar = (0,0000000000421) nilai ini dianggap masih jauh dari nilai mines (-) sehingga disimpulkan tidak ada indikasi terjadinya multikolinieritas pada data penelitian.

**Squared Multiple Correlations determinasi ( $R^2$ )**

Analisis *squared multiple correlations* menjelaskan tentang besaran effect yang dihasilkan/ atau prediksi pada variabel terikat. Berikut hasil yang didapatkan.

Tabel 5  
Squared Multiple Correlations

Variabel Terikat	Estimate
Kinerja Inovasi	0,362
Kinerja Proyek	0,540

Pada tabel 5 diatas diketahui sumbangan efektif variabel prediktor Kemampuan Inovasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi sebesar 0,362 atau 36,2%. Sedangkan Kemampuan Inovasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Inovasi memberikan sumbangsih efektif terhadap Kinerja Proyek sebesar 0,540 atau 54,0% (pengaruh yang kuat).

**PEMBAHASAN**

Pada pembahasan hasil penelitian mengacu pada kesimpulan hipotesis. Temuan penelitian yang dilakukan terbukti ada pengaruh signifikan antara Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Inovasi hasil ini didukung oleh penelitian terdahulu di lakukan oleh Agatha et., all (2021) dan Aryanto et al., (2015) kesesuaian dengan ( $H^1$ ). Selanjutnya kesesuaian dengan ( $H^2$ ) terbukti ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Inovasi didukung oleh penelitian yang dilakukan Ali Taha V & Ferencová M ( 2016) dan Parvaneh Rastgoo (2017). Kesesuaian dengan ( $H^3$ ) terbukti ada pengaruh signifikan antara Kemampuan Inovasi terhadap Kinerja Proyek didukung oleh penelitian Hoang C. Nigoc B., (2019) dan Mohammad Migdadi (2020). Kesesuaian dengan ( $H^4$ ) terbukti tidak ada pengaruh signifikan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Proyek didukung oleh penelitian Low et al.,

(2020). Yang terahir kesesuaian dengan ( $H^5$ ) terbukti ada pengaruh signifikan antara Kinerja Inovasi terhadap Kinerja Proyek didukung oleh penelitian Alegre et al., (2006) dan Karabulut, (2015). Akan dibahas mengenai masing-masih hipotesis sebagai berikut.

**Kemampuan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi**

Kemampuan Inovasi terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja inovasi dari setiap proyek-proyek konstruksi yang ditangani oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Baiknya kemampuan inovasi dari setiap individu yang ada di bawah kelola PT. Adhi karya akan meningkatnya kinerja inovasi sehingga akan berdampak pada peningkatan kualitas dan efisiensi kerja.

Kemampuan inovasi yang dilakukan oleh PT. Adhi karya dalam rangka mengembangkan inovasi secara terus menerus untuk memenuhi kebutuhan pasar yang terus berubah sehingga dapat meningkatkan kinerja inovasi perusahaan, semua strategi telah dilakukan dalam upaya mendukung sistem yang telah di rumuskan serta struktur yang mendukung inovasi itu sendiri. PT. Adhi karya telah melakukan berbagai inovasi untuk mendukung kinerjanya, dari kemajuan teknologi yang ada PT. Adhi karya meluncurkan ADHI *Innovation Side* adalah sebuah *platform* berbasis website yang

dibuat untuk meningkatkan kesadaran untuk berinovasi baik dengan cara membagikan inovasi yang telah dilakukan atau bersama-sama mengembangkan inovasi antar karyawan. ADHI Innovation Side, terdiri dari 2 program utama yaitu: Adhi Innovation Incubator (Kegiatan Jangka Panjang) dan Adhi Innovation Challenge (Kegiatan Tahunan).

Diketahui hasil dari pengolahan data nilai *loading factor* dari indikator kemampuan inovasi yaitu indikator Pengalaman Kerja sebesar 0,679, Gagasan inovatif sebesar 0,789, Pengembangan pengetahuan sebesar 0,692, Aktivitas Individu sebesar 0,821 dan Kepemimpinan strategis sebesar 0,938. Dari kelima indikator tersebut yang menunjukkan nilai tertinggi adalah kepemimpinan strategis dan nilai indikator terendah adalah pengalaman kerja, hal tersebut artinya perusahaan PT. Adhi Karya perlu mempertahankan dan mengelola dengan baik dari kepemimpinan strategis dari setiap Project manager karena yang bertanggung jawab atas penanganan proyek dari awal sampai selesai dan mengacu pada nilai indikator yang memiliki nilai rendah dari pengalaman kerja, hal ini artinya tanggung jawab project manager dalam setiap proyek yang dikerjakan tentu memiliki berbagai tantangan salah satunya adalah tingkat pengalaman dari setiap pekerja lapangan berbeda-beda hal ini tentu harus adanya monitoring secara berkala dan memberikan arahan-arahan yang bersifat konsep maupun teknis sangat diperlukan untuk para pekerja.

#### **Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Inovasi**

Budaya Organisasi terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja inovasi dari setiap proyek-proyek konstruksi yang ditangani oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Baiknya kondisi budaya organisasi pada PT. Adhi karya akan meningkatnya kinerja inovasi serta dapat mempertahankan

keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan. PT.ADHI Karya (Persero) Tbk telah menetapkan tiga nilai-nilai budaya kerja salah satunya adalah bekerja dengan cerdas yang artinya insan ADHI di dorong untuk memiliki kapabilitas dan produktifitas, untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam dunia industri khususnya jasa konstruksi, maka segenap insan ADHI juga didorong agar mampu bekerja secara cerdas dan cepat, dengan mengedepankan inovasi dan efisiensi yang tinggi.

Diketahui hasil dari pengolahan data nilai *loading factor* (estimate) indikator budaya organisasi yaitu Nilai nilai Organisasi sebesar 0,897, Lingkungan sebesar 0,937, Kerja sama/ Kolaborasi sebesar 0,857 dan Berorientasi kepada hasil sebesar 0,936. Dari keempat indikator tersebut yang menunjukkan nilai tertinggi adalah berorientasi kepada hasil sedangkan nilai indikator terendah adalah kerjasama/ kolaborasi, hal tersebut artinya mengacu pada nilai indikator paling tinggi manajemen PT. Adhi Karya dalam penanganan proyek-proyek yang dikerjakan sangat mengedepankan komitmen yang tinggi untuk dapat menyelesaikan proyek sesuai yang ditargetkan dan bertanggung jawab penuh atas proyek yang dikerjakan dan mengacu pada nilai indikator yang memiliki nilai rendah dari kerjasama/ kolaborasi artinya PT. Adhi Karya melalui Project manager harus meningkatkan kembali kerjasama antar insan ADHI dalam upaya mengembangkan gagasan-gagasan secara bersama dan tanggap akan masalah yang ada dan dapat diselesaikan secara bersama-sama.

#### **Kemampuan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Proyek**

Kemampuan Inovasi terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja proyek konstruksi yang ditangani oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Baiknya kemampuan inovasi dari setiap insan ADHI yang ada di

bawah kelola PT. Adhi karya akan meningkatnya kinerja proyek sehingga akan berdampak pada kepercayaan konsumen terhadap PT. Adhi Karya. Upaya dalam meningkatkan kinerja proyek maka diperlukan keberdayaan individu dan tim kerja, peningkatan kinerja proyek dapat dilakukan dengan kerjasama kolaborasi, kreatifitas dan inovasi. Pencapaian kinerja dari perusahaan atau keberhasilan sebuah inovasi dilakukan oleh perusahaan dengan target yang sesuai. Kemampuan inovasi yang dimaksud adalah keterampilan dan kompetensi dari setiap insan ADHI dalam mendominasi dan meningkatkan kualitas setiap proyek yang dikerjakan, teknologi atau proses baru untuk memenuhi kebutuhan pasar. Hal ini menunjukkan bahwa dalam rangka melakukan peningkatan kinerja proyek maka suatu organisasi atau tim proyek sebaiknya didukung dengan kemampuan karyawan atau tim proyek untuk selalu berinovasi.

#### **Budaya Organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja Proyek**

Budaya Organisasi terbukti tidak berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja proyek yang ditangani oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Baiknya kondisi budaya organisasi pada PT. Adhi karya tidak berdampak signifikan dalam meningkatkan kinerja proyek. Nilai budaya perusahaan sangat diperlukan, PT. Adhi Karya perlu menanamkan nilai-nilai yang sama pada setiap insan ADHI untuk mencapai budaya yang maksimal. Kebersamaan dalam mendukung dan mengoptimalkan budaya organisasi dengan nilai-nilai yang sama akan menciptakan rasa kesatuan dan percaya dari masing-masing insan ADHI. Jika lingkungan itu terjadi maka dapat dikatakan budaya organisasi ditempat kerja sangat baik dan kondusif. Budaya organisasi tidak berpengaruh pada kinerja proyek PT. Adhi Karya hal ini karena budaya sifatnya pengelolaan karyawan dalam waktu jangka panjang, jika

penanganan proyek sifatnya dalam jangka waktu tertentu.

Budaya organisasi juga sebagai faktor kunci dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang direncanakan. Karakteristik budaya organisasi menjadikan suatu organisasi tidak hanya berfokus kepada hasil saja namun juga melalui proses yang dilakukan, seberapa baik manajemen proyek memperhitungkan efek hasil terhadap kinerja proyek, mencermati pekerjaan lebih detail dan memfokuskan pada hal-hal yang lebih terinci.

#### **Kinerja Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Proyek**

Kinerja Inovasi terbukti berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja proyek yang ditangani oleh PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Baiknya kinerja inovasi yang telah di capai oleh perusahaan melalui efektifitas kerja, kualitas produk yang ditawarkan akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja pada setiap proyek-proyek yang ditangani PT. Adhi Karya.

PT. Adhi Karya Tbk diharapkan mampu meningkatkan kinerja inovasinya pada setiap proyek yang ditangani misalnya keunikan masing-masing proyek, dalam pelaksanaan pengerjaan proyek selalu melakukan inovasi dan mengembangkan setiap inovasi yang dilakukan pada penanganan proyek menjadi nilai proses dan produk baru pada PT. Adhi Karya. Baiknya kinerja inovasi tentu dapat berdampak baik dalam memberikan sumbangan kepada peningkatan efisiensi operasi, produktivitas, dan daya saing perusahaan.

Diketahui hasil dari pengolahan data nilai *loading factor* (estimate) indikator kinerja inovasi yaitu index inovasi sebesar 0,788, Efektifitas dan efisiensi sebesar 0,737, Kualitas Produk sebesar 0,743 dan Kepuasan pelanggan sebesar 0,943. Dari keempat indikator tersebut yang menunjukkan nilai tertinggi adalah kepuasan pelanggan dan nilai indikator terendah

adalah efektifitas dan efisiensi, hal tersebut artinya mengacu pada nilai indikator paling tinggi kepuasan pelanggan PT. Adhi Karya dalam penanganan proyek-proyek yang dikerjakan dengan membandingkan antara hasil kerja dengan perusahaan lain masih tergolong lebih unggul. Pada nilai indikator yang memiliki nilai rendah adalah efektifitas dan efisiensi yang dilakukan PT. Adhi Karya artinya perusahaan harus mengoptimalkan setiap penanganan proyek yang dilakukan dengan penghematan biaya seefektif mungkin tanpa mengurangi kualitas proyek.

## 5. KESIMPULAN

Kesimpulan hipotesis pada penelitian dipaparkan sebagai berikut.

1. Kemampuan Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja proyek dengan nilai koefisien paling besar yaitu 0,539 dan nilai *p-value* 0,002. Baiknya kemampuan inovasi yang dimiliki oleh PT. Adhi Karya Tbk dalam hal kualitas yang dikerjakan akan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja proyek.
2. Kemampuan Inovasi memiliki efek positif dalam meningkatkan kinerja inovasi dengan nilai koefisien terbesar kedua yaitu 0,434 dan nilai *p-value* 0,047. Kemampuan inovasi yang dilakukan perusahaan juga akan berdampak dalam meningkatkan kinerja inovasinya sehingga berdampak pada kualitas dan efisiensi dalam penanganan proyek.
3. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja inovasi dengan nilai koefisien terbesar ketiga yaitu 0,351 dan nilai *p-value* 0,030. Baiknya budaya organisasi yang ada di PT. Adhi Karya Tbk. Akan berdampak pada meningkatnya kinerja inovasi perusahaan.
4. Kinerja Inovasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja proyek dengan nilai koefisien terbesar keempat yaitu 0,201 dan nilai *p-value* sebesar 0,023. Kinerja proyek yang ditangani oleh PT. Adhi Karya dapat berhasil secara tepat waktu dan efisien salah satunya ketika kinerja inovasi baik.
5. Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja proyek dengan nilai koefisien paling rendah yaitu 1,79 dan nilai *p-value* 0,174. Budaya organisasi tidak dapat meningkatkan secara langsung terhadap kinerja proyek.

## Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pada penelitian ini yaitu:

1. Pada penelitian ini hanya menggunakan dua faktor dalam memprediksi peningkatan kinerja proyek dan satu variabel mediasi yaitu kinerja inovasi. Dirasa sangat kurang dalam memprediksi kinerja proyek pada PT. Adhi Karya Tbk, karena masih banyak variabel-variabel yang kemudian dapat digunakan dalam memprediksi kinerja proyek .
2. Jumlah proyek dan responden yang berjumlah 108 yang diambil dalam sample penelitian dengan rentang waktu 5 tahun kebelakang, tentunya pada saat ini sudah ada sejumlah project manager yang pensiun, resign, meninggal dunia dan atau beralih tugas perubahan / pergantian Project Manager dari perusahaan dalam menangani sebuah proyek konstruksi, sehingga responden digantikan oleh wakilnya pada saat itu, tentunya masih kurang untuk menggambarkan keadaan yang sesungguhnya.
3. Objek penelitian hanya di fokuskan pada bidang konstruksi yang mana hanya satu dari banyak sisi unit bisnis diperusahaan yang juga banyak terdapat unit bisnis lainnya, sehingga nilai nilai budaya organisasi masih garis umum, tidak khusus untuk bidang konstruksi saja.
4. Peneliti kesulitan mendapatkan data data dari object penelitian karena dalam rentang 5 tahun terakhir

terdapat beberapa perubahan dalam struktur organisasi dan pergantian unit bisnis yang sudah berkembang, misalnya penanganan proyek bidang kereta api yang dulu hanya sebuah proyek konstruksi, saat ini telah berkembang menjadi departemen operasional.

### Agenda Penelitian Kedepan

Mengacu pada keterbatasan peneliti untuk kegiatan riset kedepan yang perlu diperhatikan antara lain.

1. Perlu adanya pengembangan variabel dalam memprediksi kinerja proyek, dengan banyak mengambil referensi-referensi yang berkualitas dengan mencari faktor apasajakah yang dapat memprediksi kinerja proyek.
2. Dalam penelitian selanjutnya, disarankan untuk mengambil sampel yang lebih banyak, hal ini bertujuan untuk keakuratan data yang lebih baik dalam penelitiannya.
3. Melakukan penelitian yang berkelanjutan, hal ini agar dapat melihat dan menilai setiap perubahan perilaku responden dari waktu ke waktu.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Naskah penelitian ini bisa selesai tidak terlepas dari bantuan banyak pihak, sehingga penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Suharnomo, SE., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Dr. Mirwan Surya Perdana, MM selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen UNDIP.
6. Dr. Ahyar Yuniawan, SE, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah memberikan kritik dan saran bimbingan maupun arahan yang sangat berguna di dalam penyusunan tesis ini.

### REFERENSI

- Alegre, J., Lapiedra, R., & Chiva, R. (2006). A measurement scale for product innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 333–346.  
<https://doi.org/10.1108/14601060610707812>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. In *Research in Organizational Behavior* (Vol. 36, pp. 157–183). JAI Press.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>
- Aristanto. (2017). Aristanto, Deny Bagus. 2017. Pengaruh Knowledge Sharing Terhadap Individual Innovation Capability dan Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA. Jurnal EMBA*.
- Chen, C. J. (2009). Technology commercialization, incubator and venture capital, and new venture performance. *Journal of Business Research*, 62(1), 93–103.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.003>
- Cooper, R. G., & Kleinschmidt, E. J. (1995). Benchmarking the Firm's Critical Success Factors in New Product Development. In *J PROD INNOV MANAG* 199 (Vol. 5).
- Dziallas, M., & Blind, K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: An extensive literature analysis. In *Technovation* (Vols. 80–81, pp. 3–29). Elsevier Ltd.
- Gault, F. (2010). *Innovation Strategies for a Global Economy: Development, Implementation, Measurement and Management*.
- Gloet, M., & Samson, D. (2016). Knowledge and innovation management: Developing dynamic capabilities to capture value from innovation. *Proceedings of the Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2016-March*, 4282–4291.
- Hintama, A., Maulida, M., & Bustaman, Y. (2021). The Impact of Innovation Capability on Product Innovation Performance (Case Study of

- Manufacturing Industry in Indonesia). *Conference Series*, 3(1), 616. <https://doi.org/10.34306/conferenceseries.v3i1.397>
- Hoang, C. C., & Ngoc, B. H. (2019). The relationship between innovation capability and firm's performance in electronic companies, Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(3), 295–304. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.n03.295>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nation*.
- Hui, L., Phouvang, S., & Phong, L. B. (2018). Transformational Leadership Facilitates Innovation Capability: The Mediating Roles of Interpersonal Trust. *International Journal of Business Administration*, 9(3), 1. <https://doi.org/10.5430/ijba.v9n3p1>
- Ingle, P. V., & Mahesh, G. (2020). Construction project performance areas for Indian construction projects. *International Journal of Construction Management*. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1721177>
- Lin, R. J., Tan, K. H., & Geng, Y. (2013). Market demand, green product innovation, and firm performance: Evidence from Vietnam motorcycle industry. *Journal of Cleaner Production*, 40, 101–107. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2012.01.001>
- Low, W. W., Abdul-Rahman, H., & Zakaria, N. (2020). Organisational culture of Malaysian international construction organisations. *International Journal of Construction Management*, 20(2), 105–121. <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1484552>
- Morton, F., Treviño, T., & Zapata-Cantú, L. (2019). A CONCEPTUAL MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND ITS IMPLICATIONS IN THE SERVICE SECTOR. *Multidisciplinary Business Review*, 12(1), 1–14. <https://doi.org/10.35692/07183992.12.1.3>
- Norton, D., & Russell, R. H. (2011). *The Office of Strategy Management-The State of the Art, 2011*. [www.index2010.hbr.org](http://www.index2010.hbr.org).
- Oslo Manual 2018*. (2018). OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Ponta, L., Puliga, G., & Manzini, R. (2021). A measure of innovation performance: the Innovation Patent Index. *Management Decision*, 59(13), 73–98. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2020-0545>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership Third Edition*.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2016). *Organizational culture and leadership*.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. In *long range planning* (Vol. 34). [www.lrpjournal.com](http://www.lrpjournal.com)
- Shlomo Maital and D.V.R. Seshadri. (2007). *innovation management*.
- Willcoxson, L., & Millett, B. (2000). THE MANAGEMENT OF ORGANISATIONAL CULTURE. In *Australian Journal of Management & Organisational Behaviour* (Vol. 3, Issue 2).
- Woodman, R. W. (2014). The Science of Organizational Change and the Art of Changing Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 463–477