**JURNAL TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP EFEKTIVITAS IMPLEMENTASI STRATEGI IMPLIKASINYA PADA KINERJA PERUSAHAAN PT JAMKRIDA JAKARTA**

**Tri Budhi Muljawan**

**Program Pascasarjana Magister Manajemen**

**Universitas Pasundan**

**Abstrak**

Pembahasan tentang penelitian manajemen strategi cenderung bergeser dari formulasi strategi ke implementasi strategi. Formulasi strategi menjadi semakin mudah. Namun implementasi strategi yang efektif jauh lebih menentukan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Pada penelitian ini ada empat variabel yang diteliti: kepemimpinan, budaya organisasi, implementasi strategi, dan kinerja perusahaan. Survei dilaksanakan di PT Jamkrida Jakarta, salah satu BUMD milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta. Untuk deskripsi variabel Peneliti menggunakan skala interval Rensis Likert. Untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel, Peneliti menggunakan Model Dekomposisi Analisis Jalur dengan memanfaatkan alat bantu program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa aspek yang paling perlu untuk ditingkatkan adalah variabel kepemimpinan, khususnya dimensi *visioning* dan *enrolling*. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa terdapat hubungan pengaruh positif antar keempat variabel dengan besaran pengaruh sesuai hasil penelitian.

***Abstract***

*Discussions on strategic management research tend to shift from strategy formulation to strategy implementation. Strategy formulation becomes easier. However, the implementation*

*of an effective strategy is far more decisive in achieving organizational goals. In this study there are four variables examined: leadership, organizational culture, strategy implementation, and company performance. The survey was conducted at PT Jamkrida Jakarta, one of the BUMDs owned by the Provincial Government of DKI Jakarta. For the description of the variables the researcher used the Rensis Likert interval scale. To analyze the causal relationship between variables, researcher used the Path Analysis Decomposition Model by utilizing the SPSS program tools. The results of the study show that the aspect that most needs to be improved is the leadership variable, particularly the visioning and enrolling dimensions. The results of the study also prove that there is a positive influence relationship between the four variables with the magnitude of the effect according to the results of the study.*

1. **Pendahuluan**

Manajemen strategi saat ini bukan lagi sesuatu yang istimewa. Setiap manajemen organisasi yang menginginkan organisasinya maju dan berdaya saing dapat dengan mudah mengakses bahan dan bahkan jasa pendampingan untuk menyusun formulasi strategi bagi organisasinya. Namun demikian, formulasi strategi yang baik tidak menjadi jaminan atas implementasi strategi yang baik. Kaplan and Norton menunjukkan bahwa organisasi semakin mudah memformulasikan strategi, namun masih kesulitan untuk memastikan strategi menjadi aksi nyata (Pella et.al, 2013). Charan and Golvin juga menyebutkan bahwa strategi yang gagal, bukan karena strateginya yang jelek (*bad strategy*) tetapi implementasinya atau pelaksanaan strateginya yang jelek (*bad excecution*) (Hartnell at al, 2016).

Lebih jauh Nohria and Roberson membuktikan bahwa tidak ada satu pun konsep manajemen yang dapat dianggap sebagai metode paling berhasil dalam meningkatkan kinerja organisasi, tidak masalah apapun pilihan strategi perusahaan, yang jauh lebih penting adalah efektifitas implementasi strategi sebagai faktor yang lebih menentukan (Pella et.al, 2013).

Hasil kajian terhadap beberapa teori, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi. Palladan dan Adamu (2018) mengelompokkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi dalam empat kelompok yakni konten, konteks, proses dan hasil. Faktor-faktor tersebut adalah *strategy development, environmental uncertainty, people, leadership, organizational culture, operational planning, organizational structure, communication, resource allocation, control* dan *outcome.* Amason dan Andrew(2020) juga menyebutkan bahwa struktur organisasi, budaya perusahaan dan pola kepemimpinan merupakan fakor yang menentukan efektivitas implementasi strategi.

1. **Kerangka Pemikiran**

Formulasi strategi yang telah disusun dengan baik tidak menjamin keberhasilan dalam mencapai sasaran/kinerja strategis yang telah ditetapkan. Kunci keberhasilan dalam melaksanakan rencana strategis yang telah disusun diyakini adalah implementasi strategi yang efektif. Teori-teori dan penelitian-penelitian sebelumnya menyatakan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi dan bagaimana serta seberapa besar pengaruh implementasi strategi terhadap kinerja organisasi.

Hal yang baru dari penelitian ini adalah: (1) fenomena yang muncul pada lokus penelitian menarik perhatian Peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut; (2) sepengetahuan Peneliti, belum ada penelitian yang menghubungkan kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas implementasi strategi serta implikasinya terhadap kinerja organisasi dengan lokus penelitian BUMD.

* 1. **Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Efektivitas Implementasi Strategi**

Sebagai kunci keberhasilan dalam pelaksanaan rencana strategis, implementasi strategi yang efektif dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya kepemimpinan dan budaya organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi organisasi. Hasil kajian atas teori-teori tentang kepemimpinan dan implementasi strategis jelas memberikan landasan pernyataan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan terhadap implementasi strategis. Rajasekar (2014) menyebutkan bahwa ada tujuh faktor yang mempengaruhi strategi implementasi, dan kepemimpinan merupakan faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi di sektor jasa.

Budaya organisasi merupakan penetapan dasar untuk strategi. Agar strategi dalam suatu organisasi dapat berkembang dan dapat diimplementasikan dengan sukses, strategi tersebut harus sepenuhnya selaras dengan budaya organisasi. Hasil kajian atas teori-teori tentang budaya organisasi dan implementasi strategis memberikan landasan pernyataan bahwa terdapat pengaruh positif budaya organisasi terhadap implementasi strategis. Hofstede dan Jan (2013) menyatakan bahwa organisasi yang fleksibel lebih mungkin untuk menerima perubahan dan menciptakan lingkungan yang terbuka untuk produksi dan komunikasi. Organisasi yang fleksibel menjadi model terbuka terhadap keragaman budaya dan membantu memperjelas implementasi strategi. Menurut Divan S. (2012) budaya organisasi yang fleksibel, kuat dan bersatu akan mendekati implementasi strategi dan mempengaruhi implementasi secara positif dengan menyelaraskan tujuan. Tujuan dapat menjadi selaras ketika budaya organisasi bekerja untuk fokus pada produktivitas dan menyelesaikan misi utama organisasi. Seyed Ali Akbar Ahmadi et.al (2012) dan Mwaura (2013) menegaskan bahwa ada korelasi yang signifikan antara budaya dengan implementasi strategi.

* 1. **Hubungan Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Perusahaan**

Kepemimpinan adalah suatu proses menggerakan kemampuan sesorang untuk mempengaruhi, menggerakkan, mengarahkan orang lain dengan menggunakan sumber daya yang tersedia secara efisien dan efektif. Kemampuan seorang pemimpin melakukan hal ini akan berdampak pada kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Dina Novita et.al (2022) yang menghubungkan secara khusus kepemimpinan lingkungan dan kinerja perusahaan yang berkelanjutan, menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan. Hal ini dapat diartikan pula bahwa secara umum terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja perusahaan. Penelitian lainnya yang menunjukkan hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja perusahaan diantaranya dilakukan oleh Allan Ashley dan Jayen B. Pate (2003) dan Raiswa Saha (2020). Hasil penelitian Allan Ashley dan Jayen B. Pate (2003) menjunjukkan bahwa karakteritik kepemimpiman berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sedangkan hasil penelitian Raiswa Saha et al. (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan.

Budaya yang kuat merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Memiliki budaya yang kuat hampir selalu menjadi kekuatan pendorong kesuksesan bisnis yang berkelanjutan. Perusahaan dengan budaya yang kuat menghasilkan medan energi kekuatan sosial nyata yang mendorong organisasi menuju kinerja unggul (Ojo O, 2010). Hasil penelitian Tseng Shu-Mei (2010) menyatakan bahwa *adhocary culture* dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

* 1. **Hubungan Implementasi Strategi dengan Kinerja Perusahaan**

Wheelen dan Hunger (2012) menjelaskan bahwa strategi perusahaan adalah rencana induk yang komprehensif yang menetapkan bagaimana perusahaan akan mencapai tujuan strategisnya. Telah terbukti bahwa implementasi strategi dapat meningkatkan profitabilitas sebagian besar organisasi (Hill dan Jones, 2012) dan telah ditunjukkan bahwa tanpa implementasi strategi, keunggulan kompetitif perusahaan tidak dapat dicapai (Evans N, 2015). Banyak organisasi korporat yang gulung tikar saat ini bukan karena memiliki strategi yang buruk tetapi strategi ini diimplementasi dengan buruk.

Hasil kajian atas teori-teori tentang implementasi strategis dan kinerja perusahaan serta uraian hasil penelitian sebelumnya di atas, memberikan landasan pernyataan bahwa terdapat pengaruh positif kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap implementasi strategi, terdapat pengaruh langsung kepemiminan dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan, dan terdapat pengaruh tidak langsung melalui implementasi strategi, kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan tinjauan kepustakaan dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan di atas, kerangka pemikiran Peneliti digambarkan dengan paradigma penelitian sebagai berikut:



**Gambar 1 Paradigma Penelitian**

1. **Metode Penelitian**

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif dengan mengambil PT Jamkrida Jakarta sebagai lokasi penelitian. Adapun unit observasi atau unit analisisnya adalah karyawan Perusahaan mulai dari level staf, manajer, sampai dengan direksi.

Terdapat empat variabel dalam penelitian ini yang terdiri dari dua variabel bebas yakni (1) kepemimpinan dan (2) budaya organisasi, satu variabel intervening yakni (3) efektivitas implementasi strategi, serta satu variabel terikat yakni (4) kinerja perusahaan.

* 1. **Operasionalisasi Variabel**

Dalam penelitian ini Peneliti membuat pendefinisian dan pengukuran untuk memberikan kepastian dalam mengoperasionalkan variabel. Masing-masing variabel diturunkan ke dalam beberapa dimensi. Dan setiap dimensi tersebut diturunkan lagi menjadi beberapa indikator. Indikator inilah yang kemudian diukur dengan menggunakan kuesioner yang menanyakan persepsi responden tentang indikator tersebut.

Operasionalisasi variabel penelitian ini dalam dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1 Kuesioner**

| **Variabel** | **Dimensi** | **Indikator** | **No. Item Kuesioner** | **Skala Ukur** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Kempemimpinan(X1)Kepemimpinan adalah hubungan antara mereka yang bercita-cita untuk memimpin dan mereka yang memilih untuk mengikuti (Scott Campbell dan Ellen Samiec, 2012) | *Commanding* | Kemampuan pengambilahan tanggung jawab | 1 | Ordinal |
| *Commanding* | Kemampan pengambilan keputusan | 2 | Ordinal |
| Kemampuan pemecahan masalah | 3 |
| Kemampuan pemberian motivasi | 4 |
| Kemampuan melakukan pengkoordinasian | 5 |
| *Visioning* | Kemampuan menyampaikan visi | 6 | Ordinal |
| Pelibatan bawahan | 7 |
| Terobosan terhadap peluang | 8 |
| Pemberian semangat dalam pencapaian visi | 9 |
| *Enrolling* | Kemampuan menentukan tujuan | 10 | Ordinal |
| Kemampuan analisis informasi | 12 |
| Kemampuan penentuan pilihan yang tepat | 13 |
| *Relating* | Kemampuan membangun hubungan | 14 | Ordinal |
| Kemampuan mendengarkan keluhan | 15 |
| Pelibatan bawahan dalam pemecahan masalah | 16 |
| Kemampuan komunikasi dua arah | 17 |
| *Coaching* | Kemampuan peningkatan produktifitas | 18 | Ordinal |
| Kemampuan mendorong bawahan | 19 |
| Kemampuan memberikan kepusan kepada bawahan | 20 |
| Kemampuan pengeolaan bawahan | 21 |
| Budaya Organisasi (X2)Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, sehingga hal yang sedemikian tersebut bisa membedakan organisasi tersebutdengan organisasi lainnya (Robbins dan Judge, 2017). | Inovasi dan pengambilan risiko | Manajemen mendorong kreativitas | 22 | Ordinal |
| Manajemen mendorong inovasi | 23 |
| Penciptaan ide-ide | 24 |
| Menajemen memberikan kebebasan | 25 |
| Perhatian yang rinci | Penyelesaian pekerjaan tepat dan cermat | 27 | Ordinal |
| Perhatian terhadap detail pekerjaan | 28 |
| Infromasi ukuran jelas dan detail | 29 |
| Tujuan perusahaan detail | 30 |
| Kemunikasi yang jelas dam rinci | 31 |
| Orientasi hasil | Pekerjaan hasil yang optimal | 32 | Ordinal |
| Pengembangan diri hasil yang optimal | 33 |
| Efektivitas hasil yang optimal | 34 |
| Penyelesaian pekerjaan  | 35 |
| Penghargaan prestasi | 36 |
| Fasilitas Penunjang | 37 |
| Orientasi pada manusia | Bekerja sungguh-sungguh | 38 | Ordinal |
| Pemotivasian | 39 |
| Perasaan senang | 40 |
| Memberi manfaat bagi perusahaan | 41 |
| Perhatian dari perusahaan | 42 |
| Kesesuaian dengan target | 43 |
| Orientasi tim | Kerjasama tim | 44 | Ordinal |
| Kerjasama dengan satuan lain | 45 |
| Menolong sesama anggota | 46 |
| Saling percaya | 47 |
| Loyalitas terhadap tim | 48 |
| Solusi dan bantuan manajemen | 49 |
| Koordinasi | 50 |
| Keagresifan | Tuntutan bekerja giat | 51 | Ordinal |
| Datang tepat waktu | 52 |
| Tidak puas dengan tugas | 53 |
| Patuh walau tanpa pengawasan | 54 |
| Stabilitas | Perasaan dihargai | 55 | Ordinal |
| Perasaan nyaman | 56 |
| Mengedepankan visi dan misi | 57 |
| Rekomendasi perusahaan | 58 |
| Karir yang jelas | 59 |
| Implementasi Strategi(Y)Implementasi strategi merupakan rencana operasional yang terdiri dari jumlah aktivitas (*program*) yang melibatkan SDM perusahaan (*people*) dan didukung oleh prosedur pelaksanaan yang terstandardisasi (*procedure*) serta anggaran (*budget*) perusahaan yang layak (Rufaidah, 2014) | Program | Program mudah dipahami | 60 | Ordinal |
| Penjadwalan program | 61 |
| Prosedur program terukur | 62 |
| Langkah kerja mudah dipahami | 63 |
| *People* | Kemampuan teknis | 64 | Ordinal |
| Pengetahuan | 65 |
| Kemampuan analisis | 66 |
| Kemampuan manajerial | 67 |
| Keunggulan kompetitif | 68 |
| Penempatan yang tepat | 69 |
| Motivasi tinggi | 70 |
| Kontribusi aktif | 71 |
| Pengembangan kapabilitas | 72 |
| Tanggung jawab | 73 |
| Prosedur | Prosedur program yang tertsruktur | 74 | Ordinal |
| Prosedur disusun secara rinci | 75 |
| Prosedur dibuat berdasarkan kebijakan yang disepaati | 76 |
| Anggaran | Digunakan secara efisien | 77 | Ordinal |
| Penunjang pelaksanaan program | 78 |
| Dipertanggungjawabkan | 79 |
| Pelaporan | 80 |
| Pengawasan | 81 |
| Kinerja Perusahaan(Z) “*business performance is a wide range of indikators that can focus on profitability, growth, or social performance of companies”* *business performance*” Yakira et.al (2019) | Perspektif Finansial | Peningkatan keutungan | 82 | Ordinal |
| Peningkatan efisiensi | 83 |
| Perspektif Pelanggan | Peningkatan kepuasan konsumen | 84 | Ordinal |
| Perluasan pangsa pasar | 85 |
| Perspektif Bisnis Internal | Evaluasi kinerja secara berkalanjutan | 86 | Ordinal |
| Peningkatan Kualitas sistem | 87 |
| Penerapan manajeman berbasis IT | 88 |
| Perspektif *Learning and Growth* | Pengembangan kapasitas dan kapabilitas karyawan | 89 | Ordinal |

* 1. **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang teori dan identifikasi atas hasil penelitian pendahuluan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kepemimpinan, budaya organisasi, implementasi strategi, dan kinerja di PT Jamkrida Jakarta;
2. Bagaimana pengaruh antar variabel: kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas implementasi strategi, implementasi strategi terhadap efektivitas kinerja perusahaan, kepemimpinan dan budaya organisasi secara langsung terhadap kinerja perusahaan, kepemimpinan dan budaya organisasi secara tidak langsung/melalui implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan.
	1. **Teknik Pengambilan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi kuesioner, dokumentasi, dan wawancara. Kuesioner dilakukan pada seluruh karyawan PT Jamkrida Jakarta sebanyak 45 orang, baik kuesioner pendahuluan maupun kuesioner penelitian yang lebih mendalam. Dokumentasi yang dihimpun meliputi studi-studi empiris yang relevan dan data awal kinerja perusahaan. Wawancara dilakukan dengan beberapa pihak terbatas di dalam perusahaan yang dinilai memahami data kinerja perusahaan.

Dalam hal pengambilan melalui kuesioner, jawaban dari kuesioner berupa skala interval Rensis Likert 5 poin dari skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 5 (sangat setuju). Semakin tinggi skor mencerminkan semakin tinggi persepsi responden mengenai indikator tersebut. Tabulasi dari jawaban responden akan melalui proses uji validitas, reliabilitas, dan normalitas terlebih dahulu sebelum proses analisis lebih lanjut.

1. **Hasil dan Pembahasan**

Lokus penelitian (PT Jamkrida Jakarta) adalah salah satu Badan Usaha Milik Daerah di Provinsi DKI Jakarta dengan salah satu tugas utamanya menunjang kebijakan Pemerintah, terutama dalam rangka mendorong kemandirian usaha dan pemberdayaan dunia usaha khususnya Usaha Mikro, Kecil, Menengah dan Koperasi serta usaha prospektif lainnya kepada sumber pembiayaan.

* 1. **Karakteristik Responden**

Jumlah responden dalam penelitian ini berjumlah 45 orang dari semua level mulai dari pelaksana, staf, hingga direksi. Sebesar 58% responden berjenis kelamin pria dan 42% Wanita. Usia responden semuanya 59 tahun ke bawah dan sebagian besarnya (80%) 39 tahun atau kurang. Latar belakang pendidikan responden sebagian besar (91,12%) sarjana dan pasca sarjana dengan Pendidikan terendah SMA/Sederajat.

* 1. **Pengujian Instrumen dan Data**

Pertama-tama Peneliti melakukan uji validitas dengan mengkorelasikan skor jawaban setiap butir pertanyaan dengan jumlah skor variabel. Teknik korelasi yang digunakan adalah *product moment pearson* sesuai skala ukur ordinal. Angka yang dipergunakan sebagai pembanding adalah 0,294.

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang diteliti. Keempat variabel tersebut diturunkan secara keseluruhan ke dalam 20 dimensi. Dan kedua puluh dimensi tersebut diturunkan lagi menjadi total 89 indikator (lihat Tabel 1). Uji validitas dilakukan atas semua indikator tersebut yang dikelompokkan untuk setiap variabel.

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai rhitung dari semua indikator tersebut > rtabel 0,294 dan tidak ada satupun indikator dengan nilai rhitung < rtabel 0,294. Hal ini mengindikasikan bahwa seluruh pilihan jawaban responden valid untuk setiap variabel. Dengan demikian berarti keseluruhan pernyataan dalam kuesioner (89 item) bisa digunakan untuk mengukur variabel-variabel yang diteliti.

Selanjutnya Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan cara membandingkan hasil perhitungan *cronbach alpha* dengan besaran acuan alpha sebesar 0,6. Hasil perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 2 Hasil Pengujian Reliabilitas**

| **Variabel** | **Nilai *Cronbach Alpha*** | **r-kritis** | **Kesimpulan** |
| --- | --- | --- | --- |
| Kepemimpinan (X1) | 0,939 | 0,600 | Reliabel |
| Budaya Organisasi (X2) | 0,965 | 0,600 | Reliabel |
| Implementasi Strategi (Y) | 0,968 | 0,600 | Reliabel |
| Kinerja Perusahaan (Z) | 0,782 | 0,600 | Reliabel |

 Sumber : Hasil Pengolahan Data Primer, 2022

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* dari semua variabel > 0,6 yang berarti seluruh variabel penelitian dinyatakan reliabel atau memenuhi persyaratan keandalan instrumen.

Sebagai langkah lebih lanjut, uji normalitas dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov Smirnov melalui alat bantu program SPSS. Hasil perhitungan SPSS dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 3 Hasil Pengujian Normalitas Data One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|  |  |
| --- | --- |
|  | *Unstandardized Residual* |
| N | 45 |
| *Normal Parameters* | *Mean* | .0000000 |
| *Std. Deviation* | 8.13289757 |
| *Most Extreme Differences* | *Absolute* | .075 |
| *Positive* | .047 |
| *Negative* | -.075 |
|  *Test Statistic* | .075 |
| *Asymp. Sig. (2-tailed)* | .200 |

 Sumber : Hasil pengolahan, 2022

Hipotesis Kolmogorov Smirnov adalah sebagai berikut :

Ho : > 0,05 : Sampel berasal dari populasi berditsribusi normal

Ha : < 0,05 : Sampel tidak berasal dari populasi berditsribusi normal

Tabel 4 di atas menunjukkan bahwa Asymp signifikansi sebesar 0,200 lebih besar dari nilai taraf signifikansi 0,05. Hal ini berarti Ho dapat dterima atau data terdistribusi normal. Dengan demikian data memenuhi syarat normalitas.

* 1. **Deskripsi Variabel**

Untuk memudahkan interpretasi data, Peneliti melakukan kategorisasi skala dari skor jawaban responden dengan cara sebagai berikut:

$$\frac{Skor tertinggi-Skor terendah}{Banyaknya bilangan}$$

Maka diperoleh: $\frac{5-1}{5}=0,8$

Dari hasil perhitungan tersebut diatas maka dapat diperoleh pengkategorian skala sebagai berikut:

**Tabel 4 Kategori Interpretasi Skor**

|  |  |
| --- | --- |
| **Kategori** | **Interval Skor** |
| Sangat Tidak Baik | 1,00-1,80 |
| Tidak Baik | 1,81-2,60 |
| Cukup Baik | 2,61-3,40 |
| Baik  | 3,41-4,20 |
| Sangat Baik | 4,21-5,00 |

 Sumber: Sugiyono (2018)

Data jawaban responden pada masing-masing dimensi dari setiap variabel diolah untuk mendapatkan gambaran tentang persepsi responden atas variabel-variabel yang diteliti. Tabel di bawah ini adalah rekapitulasi dari persepsi tersebut.

**Tabel 5 Rekapitulasi Persepsi Responden**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Variabel** | **Skor****Rata-rata** | **Kriteria** |
| Kepemimpinan (X1) | 3,35 | Cukup Baik |
| Budaya Organisasi (X2) | 3,56 | Baik |
| Implementasi Strategi (Y) | 3,42 | Baik |
| Kinerja Perusahaan (Z) | 3,62 | Baik |

Sumber : Hasil pengolahan persepsi responden terhadap indikator

Tabel 5 di atas memberikan gambaran keseluruhan jawaban responden untuk semua variabel yang diteliti. Secara umum responden memberikan nilai rata-rata pada interval 3,41-4,20 yang berarti dipersepsikan “Baik” kecuali untuk variabel Kepemimpinan yang mendapatkan kriteria “Cukup Baik” karena nilai rata-ratanya berada pada interval 2,61-3,40. Untuk mendalami dimensi apa saja dari variabel kepemimpinan yang mempengaruhi penilaian “Cukup Baik” tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel 6 Persepsi Responden Terhadap Dimensi Variabel Kepemimpinan**

| **No**  | **Dimensi** | **Frekuensi** | **Skor** | **Rata-rata** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **STS** | **TS** | **KS** | **S** | **SS** |
| 1 | *Commanding* | 1 | 9 | 121 | 78 | 16 | 774 | 3,44 |
| 2 | *Visioning* | 0 | 5 | 120 | 52 | 3 | 593 | 3,29 |
| 3 | *Enrolling* | 1 | 8 | 109 | 62 | 0 | 592 | 3,29 |
| 4 | *Relating* | 0 | 6 | 102 | 72 | 0 | 606 | 3,37 |
| 5 | *Coaching* | 2 | 22 | 350 | 192 | 19 | 1959 | 3,52 |
| Rata-Rata | 3,35 |
| Jumlah Skor | 3.199 |
| Jawaban Ideal (5 x 21 x 45) | 4.725 |
| Persentase (3199/4725 x 100) | 67,7 % |
| Kriteria | Cukup Baik |

Dari Tabel 6 di atas diperoleh informasi bahwa dimensi *visioning* dan *enrolling* mendapatkan nilai di bawah rata-rata, sedangkan dimensi lainnya di atas rata-rata.

* 1. **Analisis Jalur**

Untuk menganalisis hubungan kausalitas antar variabel, Peneliti menggunakan Model Dekomposisi Analisis Jalur. Hasil pengolahan data dapat dilihat pada tabel dan gambar di bawah ini.

**Tabel 7 Besaran Koefesien Jalur antar Variabel**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Koefesien Jalur** | **Notasi** | **Besaran** |
| X1 terhadap Y | ρX1Y | 0,492 |
| X2 terhadap Y | ρX2Y | 0,456 |
| Y terhadap Z | ρYZ | 0,523 |
| X1 terhadap Z | ρX1Z | 0,170 |
| X2 terhadap Z | ρX2Z | 0,264 |
| X1 melalui Y terhadap Z | (ρX1Y) X (ρYZ) | (0,492) X (0,523) = 0,257 |
| X2 melalui Y terhadap Z | (ρX2Y) X (ρYZ) | (0,456) X (0,523) = 0,238 |

Sumber : Hasil pengolahan statistik SPSS, 2022.



**Gambar 2 Pengaruh Antar Variabel**

Dimana :

$X\_{1}$ = Kepemimpinan

$X\_{2}$ = Budaya Organisasi

$Y$ = Efektivitas Implementasi Strategi

$Z$ = Kinerja Perusahaan

$ρ$ = Koefesien jalur

Dari Tabel 6 dan Gambar 2 diatas tampak bahwa koefisien jalur pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas implementasi strategi sebesar 0,492. Hal ini berarti apabila ada kenaikan satu satuan kepemimpinan maka akan menaikkan efektivitas implementasi strategi sebesar 0,492. Tabel tersebut juga dapat dilihat pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,170 dan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan, melalui efektivitas implementasi strategi, sebesar 0,257 (0,492 X 0,523). Besaran koefisien jalur variabel lainnya dapat dilihat selengkapnya pada tabel dan gambar di atas.

1. **Kesimpulan dan Saran**
	1. **Kesimpulan**
		1. Secara keseluruhan variabel budaya organisasi, implementasi strategi, dan kinerja PT Jamkrida Jakarta dinilai “Baik”. Hanya variabel kepemimpinan yang dinilai “Cukup Baik”;
		2. Terbukti bahwa terdapat pengaruh positif antar variabel: kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap efektivitas implementasi strategi masing-masing sebesar 0,492 dan 0,456, implementasi strategi terhadap efektivitas kinerja perusahaan sebesar 0,523, kepemimpinan dan budaya organisasi langsung terhadap kinerja perusahaan masing-masing sebesar 0,170 dan 0,264, kepemimpinan dan budaya organisasi secara tidak langsung/melalui implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan masing-masing sebesar 0,257 dan 0,238.
	2. **Saran**
2. Kepemimpinan merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi. Maka Perusahaan perlu untuk lebih meningkatkan variabel kepemimpinan khususnya pada pada dimensi *visioning* dan *enrolling*;
3. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh implementasi strategi yang efektif. Kinerja perusahaan juga dipengaruhi secara langsung dan tidak langsung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi. Maka untuk mengoptimalkan kinerja, perusahaan perlu meningkatkan secara simultan ketiga variabel tersebut.

**DAFTAR PUSTAKA**

**BUKU :**

Abd. Rahman Rahim & Enny Radjab. 2016. Manajemen Strategi. Lembaga Perpustakaan Dan Penerbitan Universitas Muhammadiyah Makassar. Makasar

Afandi, P. 2018. **Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)**. Zanafa Publishing. Riau

Akdon, 2011. **Strategic Management For Educational Management**. Alfabeta. Arikunto, Bandung.

Amason, Allen C. dan Andrew Ward .2020. **Strategic Management** 2 nd Edition, Pub. Imprint Routledge. New York

Arikunto, Suharsimi. 2018. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**. Rineka Cipta. Yogyakarta.

Baron, Alan, John Hassard, Fiona Cheetham, and Sudi Shariti. 2018. **Inside the Compassionate Organization.** Oxpord University Press. Oxpord United Kingdom

Bateman, Thomas S, Scott Snell, and Robert Konopaske. 2018. **Management**. 5th edition, NY McGraw-Hill Education. New York.

Boddy, David. 2017. Management: An Introduction, 7th Edition. Glasgow University, Dept of Management. Glasgow UK.

Bonnici, Tanya Sammut. 2015. **Strategic Management.** Wiley Encyclopedia of Management, Publisher: John Wiley & Sons, Ltd. New Jersey.

Creswell, J. W. 2010. **Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.** PT Pustaka Pelajar. Yogjakarta.

David, F. R. 2015. **Strategic Management** (35th ed., pp. 24). P. Ali, & M. A. Seyed (Trans.), Cultural Research Office.

**Eddy, Y. 2016. Manajemen Strategis ; editor, Aditya Ari Christian.** Andi.Yogyakarta.

Evans, N. 2015. **Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events** (2nd ed.).Routledge. New York..

Ghozali, Imam. 2013. **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS**. 21. Edisi 7. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.

[Gulati, Ranjay](https://www.worldcat.org/search?q=au%3AGulati%2C+Ranjay%2C&qt=hot_author) ; [Anthony J Mayo](https://www.worldcat.org/search?q=au%3AMayo%2C+Anthony+J.%2C&qt=hot_author); [Nitin Nohria](https://www.worldcat.org/search?q=au%3ANohria%2C+Nitin%2C&qt=hot_author). 2017. **Management : an Integrated Approach.** Second edition, MA Cengage Learning. Boston

Hadi,S. 2015. **Metodologi Riset**. Pustaka Pelajar. Yogyakarta

Hill, C.W. L., & Jones, G.R. 2012. **Essentials of Strategic Management** (3rd ed.). Cengage Learning. Boston USA.

Huber, Diane L. 2018. **Leadership & Nursing Care Management**:  St. Louis, Elsevier. Missouri. Amsterdam.

Jones, G. R. and J. M. George, 2018. **Contemporary Management**, 10th Edition, McGraw Hill. New York.

Kreitner, Robert dan Angelo Kinicki. 2014. **Perilaku Organisasi**. Edisi 9. Buku 1. Salemba. Empat. Jakarta

Maxfield, Cristin. 2019. **Organization Culture and Leadership**. Publisher ‏ : ‎ Clanrye International. New York USA.

Muhamad Yunus Amar 2019, Hubungan Budaya Perusahaan dan Implementasi Strategi. Unhan Press, Pertama, ISBN 978-979-530-222-3. Jakarta

Nafarin, M. (2013). **Penganggaran Perusahaan**. 3rd edn. Salemba. Empat. Jakarta:

Northouse, Peter G. 2021. **Leadership: Theory and Practice** Publisher ‏ : ‎ SAGE Publications, Inc; Ninth edition. California USA.

Pearcell, John A dan Robinson Jr, Richard B. 2014. **Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.** Salemba Empat, Jakarta.

Rangkuti, Freddy. 2013. **Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis**. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Reed Kennedy at.al, 2020. **Strategic Management**. Pamplin College of Business in association with Virginia Tech Publishing. EBOOK ISBN 978-1-949373-95-0. Virginia

Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. **Organizational Behaviour**, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.

Riduwan. 2015. **Dasar-Dasar Statistika**. Alfabeta. Bandung.

Riduwan dan Engkos Achmad Kuncoro. 2017**. Cara Menggunakan dan Memakai Path Analysis**. Alfabeta. Bandung.

Rufaidah, Poppy  2014. **Manajemen Strategik**. Cetakan Ketiga. Humaniora. Bandung.

[Sakinah Mat Zin](https://www.semanticscholar.org/author/Sakinah-Mat-Zin/152595418), [Khamisah Abd Manaf](https://www.semanticscholar.org/author/Khamisah-Abd-Manaf/121410280). 2019. **Role of Intellectual Capital in Women Entrepreneurs' Business Performance**. IGI Global Publisher of Timely Konowledge. Pennsylvania USA.

Scott Campbell dan Ellen Samiec.2012. **5-D Leadership: Key Dimensions for Leading in the Real World.** Davies-Black Publishing. California USA.

Schein Eghar H. 2017. **Organizational Culture and Leadership**. Publisher: Hoboken, Wiley. New Jersey.

Sedarmayanti. 2018. **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja**. CV.Mandar Maju. Bandung.

Sevilla, Consuelo G. (et. Al), 2011. **Pengantar Metodologi Penelitian**, Penerbit Universitas Indonesia. Jakarta.

Siswanto, Bedjo, 2015, **Manajemen Tenaga Kerja**, Sinar Baru. Bandung.

Sugiyono. 2017.**Memahami Penelitian Kualitatif**, Alfabeta, Bandung.

 2018. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD**, Alfabeta, Bandung.

Sumarsan. Thomas.2013. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi 2, PT Indeks, Jakarta.

**Thompson**, Arthur A., Margaret **Peteraf**, A. J. **Strickland**, III, John E. **Gamble**. 2017Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage : Concepts and Cases**.**; Edition, 21, McGraw-Hill Education. Singapore.

Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. 2012. **Strategic Management and Business Policy. Toward Global Sustainability**, (13th ed.). US: Pearson Education, Inc.  Petersburg, Florida.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_. 2018. **Strategic Management and Business Policy. Globalization, Innovation and Sustainability**. (15th ed.). US: Pearson Education, Inc.  Petersburg, Florida.

Wililiams, Chuck. 2018. **Principles of Management**. Boston USA

Wilson, Fiona M. 2018. **Organizational Behaviour and Work: A Critical Introduction**. Fifth Edition. Oxford University Press. Oxford UK.

**Yakira Fernández-Torres, Ricardo Javier Palomo-Zurdo and Milagros Gutiérrez-Fernández. 2019.** [Organizational Transformation and Managing Innovation in the Fourth Industrial Revolution](https://www.igi-global.com/book/organizational-transformation-managing-innovation-fourth/202758)**. IGI Global Publisher of Timely Knowledge. Pennsylvania USA**

Žaneta Rylková . 2020. **Does the Potential Entrepreneur Need to Think Procedurally? :** [**Developing Entrepreneurial Competencies for Start-Ups and Small Business**](https://www.igi-global.com/book/developing-entrepreneurial-competencies-start-ups/237831). IGI Global Publisher of Timely Knowledge. Pennsylvania USA.

**JURNAL :**

Akinnubi, O. P., S. Oyeniran., C. O. Fashiku., and I. A. Durosaro. 2015. **Principal’s Personal Characteristics and Conflict Management in Kwara State Secondary Schools, Nigeria**. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, June 2012, Vol. 2, No. 6 , pp: 167-174, http://www.proquest.umi.com diakses pada 10 Januari.

Ashley, A., Patel, J.B. (2003) **The Impact of Leadership Characteristics on Corporate Performance.** *International Journal of Value-Based Management*  **16**, 211–222. <https://doi.org/10.1023/> A:1025896524299

Alex, Njuguna Chege1, Anita Wachira, and Lilian Mwenda.2015. **Effects of Leadership Styles on Implementation of Organization Strategic Plans in Small and Medium Enterprises in Nairobi,** *Management and Administrative Sciences Review* **Volume 4, Issue 3 Pages: 593-600 May, e-ISSN: 2308-1368 p-ISSN: 2310-872X**

Bambang Irawan. 2018. **Organisasi Formal dan Informal : Tinjauan Konsep, Perbandingan dan Studi Kasus.** *Jurnal Administrative Reform*, Vol 6 No.4, Desember.

Baroto, Mas Bambang, Nader Arvand, and Fauziah Sh. Ahmad .2014. **Effective strategy Implementation**. *Journal of Advanced Management Science* Vol. 2, No. 1, March

Calam, Ahmad, Amnah Qurniati. 2016. **Merumuskan Visi dan Misi Lembaga Pendidikan**. *Jurnal Ilmiah Sains dan Komputer* (SAINTIKOM). 15(1). 1978-6603.

Devani, V., Setiawarnan,. A. 2015. **Pengukuran Perkembangan usaha Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard**. *Jurnal Sains, Teknologi dan Industri* Vol. 13. No.1.(33-90).

Elbanna, S., Thanos, I., and Colak, M. 2014. **An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms**. Journal of General Management, 40:2 pp 27"46

Elkhdr, H. H. 2019. **The Relationship Between Strategic Management And Leadership: A Critical Literature Review**. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(02), 58-62

Hartnell, Chad A., Kinicki, Angelo J., Lambert, Lisa Schurer, Fugate, Mel, Doyle Corner, Patricia. 2016. **Do Similarities or Differences Between CEO Leadership and Organizational Culture Have a More Positive Effect on Firm Performance? A Test of Competing Predictions**. *Journal of Applied Psychology*, Vol 101(6), Jun 2016, 846-861

Hörte S.A dan Engberg, R. 2015. Strategy Implementation and Organizational Levels: Resourcing for Innovation as a Case. [***Journal of Organizational Effectiveness People and Performance***](https://www.researchgate.net/journal/Journal-of-Organizational-Effectiveness-People-and-Performance-2051-6614), June 2(2):157-175

Imaniar, Q. F., dan Kurnia. 2016. **Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Ketepatan Waktu Pelaporan Keuangan Perusahaan Pada perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di BEI**. *Jurnal Akuntansi*, 5(6).

Jaradat , M., & Mashhour , A.-R.2017. **Strategic Leadership. “Ovidius” University Annals**, *Economic Sciences Series* , XVII(1), 325-329.

Jespersen, Kristina Risom & Rune Bysted. 2016. [**Implementing New Product Development: A Study Of Personal Characteristics Among Managers**](https://ideas.repec.org/a/wsi/ijimxx/v20y2016i03ns1363919616500432.html), [*International Journal of Innovation Management (ijim)*](https://ideas.repec.org/s/wsi/ijimxx.html), World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., vol. 20(03), pages 1-23, April.

Kangangi G, and Kamure B. (2014). **The Role of Performance Management on Strategy Implementation in the Insurance Industry in Kenya***. Journal of Management : The Strategic Business & Change.* Vol. 2 (8), pp133-157, Oct 13.

Mária Mišankováa, Katarína Kočišováa. 2014.**Strategic implementation as a part of strategic management.** *Procedia - Social and Behavioral Sciences*  110 , 861 – 870

Mjaku, Gentiana. 2020. **Strategic Management and Strategic Leadership**. *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 10, Issue 8, August 2020 ISSN 2250-3153

Nan Wainer dan Thomas A. Mohoney (2017). **A Model of Corporate Performance as a Funcyion of environmental, Organization, and Leadershi Inluences**. *Academy of Management Journal*, vol. 24, No. 3. Academy of Management 555 Pleasantville Road,Suite N200 Briarcliff Manor, NY 10510-8020, USA

Nayantakaningtyas dan Daryanto. 2012. **Daya Saing dan Strategi Pengembangan Minyak Sawit di Indonesia** , *Jurnal Manajemen & Agribisnis*, Vol 9(3): 194 –195 .

Njagi Linet dan Henry Kombo. 2014. **Effect of Strategy Implementation on Performance of Commercial Banks in Kenya.** *European Journal of Business and Management* www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.13, 2014

Nugrahayu, E. R, & Retnani, E. D. 2015. **Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan**. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 4(10), 1-16.

Looy, Van A., & Shafagatova, A. 2016. **Business Process Performance Measurement: A Structured Literature Review of Indikators**, *Measures and Metrics.* SpringerPlus, 5, 1-24.

Ojo O. 2010. **Organisational Culture and Corporate Performance: Empirical Evidence From Nigeria**.  *Journal of Law and Governance*, *5*(2), 1–12. https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i2.180

Palladan A.A. and Adamu M.A. 2018. **An Overview of Strategic Management Practices.** *Austin Journal of Business Administration and Management*. Austin Publishing Group.

Pella, Muh. Darmin Ahmad, Ujang Sumarwan, Arief Daryanto Kirbrandoko, 2013. **Model Implementasi Strategi sebagai Determinan Kinerja Perusahaan**. Volume 12 Number 1. Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis Institut Pertanian Bogor.

Raiswa Saha, Shasi, Roberto Cerchione, Rajwinder Singh, Ricak Dahiya (2020). **Effect of Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility on Firm Performance : A Systematic Review***. Corporate Social Responsibility and Environmental Management.*  [**https://doi.org/ 10.1002/ csr.1824**](https://doi.org/%2010.1002/%20csr.1824)

Rajasekar, James. 2014. : **Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman.** *International Journal of Business and Social Science*. Vol. 5, No. 9(1); August

Rekarti, E. dan Nurhayati, M. 2016. **Analisis Structure Conduct Performance (SPC) Jika Terjadi Merger Bank Pembangunan Daerah dan Bank BUMN Persero Berdasarkan Nilai Aset dan Nilai Dana**. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, Volume 2, Nomor 1.

Seyed Ali Akbar Ahmadi et.al. 2012. **Relationship between Organizational Culture ‎and Strategy Implementation: Typologies ‎and Dimensions**. *Global Business and Management Research: An International Journal* . Vol. 4, No. 3 & 4

Supartha, I Wayan. 2011. **Analisis Pengaruh Kepemimpinan Stratejik, dan Karakteristik UMKM Terhadap Strategi Bisnis dalam Meningkatkan Kinerja UMKM Nasabah PT. Bank BRI, Tbk Kanca Purwodadi** *Jurnal Bisnis Strategi* L Vol. 20 No. 2 Desember

Tseng, S, 2010. **The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance**,  [*Journal of Knowledge Management*](https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1367-3270),Vol.14 No. 2, pp. 269-284.  https://doi.org /10.1108/ 13673271011032409

Wahira, Gachua Mary & Bula Hannah Orwa. 2015. **Factors Affecting Strategy Implementation in Public Universities In Kenya : Case of Jomo Kenyatta University of griculture and Technology**. *International Journal of Education and Research* Vol 3 No 12 December.

Zipporah N. Munge dan Regina Kitiabi (2017). **Challenges of Strategy Implementation by Insurance Companies in Kenya.** *International Journal of Finance and Accounting.* Vol.2, Issue No.5, pp 1 – 22

Wendrila Biswas, 2015. **Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance**. *Quest Journals Journal of Research in Humanities and Social Science*. Volume 3 ~ Issue 8 (2015) pp:14-16 ISSN(Online) : 2321-9467

**SUMBER LAIN :**

Abdurrahman, Djabir dan Hamzah, Jusni (2012). **Kendala Implementasi Strategi Bisnis Pt Asuransi Kredit Indonesia (Persero) Kantor Cabang Makassar**. Hasil Penelitian : Magister Manajemen FEB Unhas

Blacklock, P. 2012. CAO Cover Letter to 2012-2013 **Recommended County Budget & 2011-12 Annual Report.** Retrieved from [http://www.yolocounty.org/ Modules/ShowDocument. aspx?documentid=19782](http://www.yolocounty.org/%20Modules/ShowDocument.%20aspx?documentid=19782).

Divan, S. 2012. **Changing ‘The Way We Do Things’ Presenting an Organizational Culture Framework**. Unpublished master’s thesis, California State University, Sacrammento.

Hanuma, S., dan Kiswara, E. 2010, **Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor),** Jakarta.

Krulicky, Tomas , Jakub Horak\* and Kristyna Skulcova. 2021. SHS Web Conf. **Volume**91, 2021. **Innovative Economic Symposium** 2020 – Stable Development in Unstable World (IES2020)

Masfi, Achmad,. 2018. **Analisis Efektivitas Organisasi dengan Pendekatan Model Mc Kinsey 7s Framework terhadap Kinerja Puskesmas di Kabupaten Sampan**. Tesis Program Study Magister Keperawatan Fakultas Keperawatan Universitas Airlangga. Surabaya. Tidak Dipublikasikan.

Mwaura, Winnie Muthoni (2013). Factors Influencing Strategy Implementation Success in the Insurance Industry in Kenya: A Case of First Assurance Company Ltd. AProject Report submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Masters in Business Administration (MBA).

Nahomi Lestari, Rangga Almahendra (2019). Analisis Implementasi Strategi Pt Asuransi Astra Buana Menggunakan Balanced Scorecard. URLhttp: //etd.repository. ugm.ac.id/penelitian/detai

Parnell, John A. 2014. Strategic Capabilities , Competitive Strategy , and Performance among Retailers in Argentina , Peru and the United States.

Sanja Sever Mališ and Ivana Mamic Sačer . 2021.**The Impact of COVID-19 on the Business Performance and Financial Position in Hotel Industry: The Case of Croatia**. [Handbook of Research on the Impacts and Implications of COVID-19 on the Tourism Industry](https://www.igi-global.com/book/handbook-research-impacts-implications-covid/268789). IGI Global Publisher of Timely Konowledge

Syahida, Agung Bayu. 2014. Implementasi Perda Nomor 14 Tahun 2009.

Tahaka, Yanne Christiani. 2013. **Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut**. ISSN 2303