

LAPORAN ABDIMAS
SWOT ANALYSIS OF BP. TAPERA:
A PUBLIC HOUSING SAVINGS
IMPLEMENTING AGENCY IN INDONESIA

DISUSUN OLEH
DR. IR. DEDY DEWANTO, MM, ACII
(DOSEN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS)



JAKARTA, NOVEMBER 2020

**Halaman Pengesahan Proposal / Laporan Akhir
Program Pengabdian Masyarakat
Universitas Esa Unggul**

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Judul Kegiatan Abdimas | SWOT Analysis of BP. Tapera: A Public Housing Savings Implementing Agency in Indonesia |
| 2. Nama mitra sasaran (1) | Ditjen Pembiayaan Perumahan Rakyat
Kementerian PUPR |
| 3. Anggota Tenaga Ahli | |
| a. Nama | Dr. Ir. Dedy Dewanto, MM, ACII |
| b. NIDN | 0309126701 |
| c. Jabatan Fungsional | Dosen Tetap |
| d. Fakultas / Prodi | Ekonomi /Manajemen & Akuntansi |
| e. Bidang keahlian | Manajemen Strategik |
| f. Telepon | 0811172840 |
| g. Email | dedy.dewanto@esaunggul.ac.id |
| 4. Jumlah Anggota Dosen | - |
| 5. Jumlah Anggota Mahasiswa | - |
| 6. Lokasi kegiatan mitra (1) | Ditjen Pembiayaan Perumahan Rakyat
Kementerian PUPR |
| Alamat | Jl. Raden Patah I/No 1, Kebayoran Baru |
| Kabupaten/Kota | Jakarta Selatan |
| Propinsi | DKI Jakarta 12110 |
| 7. Periode/waktu kegiatan | 28 Agustus 2020 – 29 Oktober 2020 |
| 8. Luaran yang dihasilkan | Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses,
EFAS Table, IFAS Table, SWOT Analysis of
BP. Tapera, Suggestion for Action |
| 9. Usulan / Realisasi Anggaran | N/A |
| a. Dana Internal UEU | |
| b. - Sumber dana lain (1) | Anggaran Ditjen Pembiayaan Perumahan
Rakyat, Kementerian PUPR |

Jakarta, 1.11.2020

Menyetujui

Dekan Fakultas


Universitas
Esa Unggul
Fakultas ekonomi dan bisnis
(Dr. Tantri Yanuar Rahmat Syah, SE, MSM)
NIDN/0310018004

Pengusul

Anggota Tim Ahli


(Dr. Ir. Dedy Dewanto, MM, ACII)
NIDN/0309126701

Mengetahui,
Ka. LPPM


Universitas
Esa Unggul
LPPM
Dr. Erry Yudhva Mulyani, S Gz. Msc
NIK. 209100388

RINGKASAN

Salah satu tugas pengabdian masyarakat adalah melakukan konsultasi pada institusi yang terdapat dalam masyarakat. Penulisan Abdimas ini didasarkan pada Penugasan Konsultasi Pelembagaan BP. Tapera yang dilaksanakan atas permintaan Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Rakyat Kementerian PUPR.

Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan Analisis SWOT pada operasionalisasi BP. Tapera (Badan Pelaksana Tabungan Perumahan Rakyat), sehingga kita bisa melihat tantangan yang dihadapi badan tersebut di masa depan. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis eksternal dan analisis internal model manajemen strategis (Wheelen & Hunger, 2006). Berdasarkan hasil penelitian analisis SWOT, terdapat peluang pertumbuhan ekonomi yang tinggi dan jumlah penduduk yang besar, sedangkan ancaman membutuhkan biaya Operasional dan biaya investasi IT yang tinggi, sedangkan kekuatannya adalah budaya gotong royong dan sistem informasi yang transparan, di sisi lain kelemahannya adalah tidak memiliki kantor cabang dan sumber daya manusia yang lemah. Kesimpulannya, BP. Tapera harus segera merumuskan dan menerapkan strategi untuk merespon analisis SWOT.

KATA PENGANTAR

Dengan ini mengucapkan syukur kepada Allah SWT, tim konsultan telah menyelesaikan penulisan Laporan Abdimas berjudul:

SWOT ANALYSIS OF BP. TAPER: A PUBLIC HOUSING SAVINGS IMPLEMENTING AGENCY IN INDONESIA

Penulisan Laporan Abdimas ini merupakan penugasan konsultansi Pelembagaan BP. Taper pada Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Rakyat Kementerian PUPR, yang diselenggarakan untuk menyusun Organisasi BP. Taper pada awal pendiriannya. Kajian ini ditujukan mempersiapkan Organisasi BP. Taper sejak awal operasionalnya, dengan memperhatikan peluang dan tantangan yang ada dari lingkungan bisnis, serta kekuatan dan kelemahan organisasi, sehingga diharapkan berjalan dengan lancar dan mencapai kinerja sukses jangka panjang. Pada bagian akhir dibuat kesimpulan dan saran untuk kelanjutan ke depan.

Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dirjen dan para Direktur Pembiayaan Perumahan Rakyat Kementerian PUPR
2. Wakil Kementerian Koordinator Ekonomi, Kementerian PUPR, Kementerian Keuangan, Kementerian Tenaga Kerja, Bank Indonesia, Pemda DKI
3. Tenaga Ahli Dirjen Pembiayaan Infrastruktur dan Perumahan Kementerian PUPR
4. Rekan – rekan lain, yang tak mungkin kami sebutkan satu persatu.

Akhir kata semoga penulisan ini memberikan manfaat utamanya bagi penulis dan bagi sekalian pembaca. Yang mana harapannya dapat memberikan masukan yang berharga bagi penyusunan Organisasi BP. Taper ke depan, sehingga pencapaian Visi, Misi dan Sasaran akan berjalan dengan baik dan lancar. Aamiin YRA

Jakarta, November 2020

Dr.Ir.Dedy Dewanto, MM, ACH
Konsultan Ahli

DAFTAR ISI

	Halaman
Ringkasan	1
Kata Pengantar	2
Daftar Isi	3
Daftar Tabel	4
Daftar Gambar	5
Bab I. PENDAHULUAN	6
Bab II. TARGET DAN LUARAN	
A. Tujuan Penulisan	9
B. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah	9
C. Target dan Luaran yang dihasilkan	9
Bab III. METODE PELAKSANAAN	
A. Kerangka Berpikir Penyusunan Analisa SWOT BP. Tapera	10
B. Kerangka Analisis dan Pokok-pokok Pembahasan	11
C. Metode Pengumpulan Data	12
D. Informasi yang dibutuhkan	13
E. Sistematika Penulisan	13
F. Waktu Penulisan	14
Bab IV. KELAYAKAN PERGURUAN TINGGI	
A. Kinerja LPPM –UEU	15
B. Kepakaran Pengusul	15
BAB V. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	
A. Permasalahan	17
B. Hasil Temuan Penelitian	17
C. Usulan Tindak Lanjut	27
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN	28
DAFTAR PUSTAKA	29

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Metode Pengumpulan Data	12
Tabel 5.1. EFAS Program Tapera	23
Tabel 5.2. IFAS Program Tapera	25

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1	Model Dasar Manajemen Stratejik	10
Gambar 3.2	Kerangka Berpikir Penyusunan Analisa SWOT BP. Tapera	10
Gambar 3.3	Kerangka Analisis	11

BAB I PENDAHULUAN

A. Program Jaminan Sosial di Indonesia

Program Jaminan Sosial di Indonesia ditujukan untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup yang layak bagi peserta dan keluarganya. Program Jaminan Sosial di Indonesia terdiri dari 3 jenis, yaitu Program Jaminan Sosial Kesehatan, Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, dan Program Tapera yang baru saja diberlakukan. BPJS Kesehatan mulai beroperasi pada 1 Januari 2014, sedangkan BPJS Ketenagakerjaan mulai beroperasi pada 1 Juli 2015. Program Tapera rencananya mulai berlaku awal tahun depan.

B. Tujuan Program Tapera

Tujuan dari program Tapera adalah untuk menghimpun dan menyediakan dana murah jangka panjang untuk pembiayaan perumahan yang terjangkau. Sehingga masalah pembiayaan perumahan cepat teratasi, dimana hingga akhir tahun 2015 terjadi backlog rumah (selisih kebutuhan dan ketersediaan) sebanyak 13 juta unit dan hingga tahun 2019 backlog rumah sebanyak 7,6 juta unit. Manfaat Tapera untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) ini dijanjikan pemerintah dan tidak memiliki rumah untuk memiliki rumah, dan bagi non MBR, manfaatnya termasuk sebagai tabungan hari tua, selain pembiayaan untuk perbaikan rumah. Keikutsertaan dalam Program Tapera adalah wajib bagi setiap pekerja yang berpenghasilan di atas upah minimum dan berusia 18 (delapan belas) tahun atau sudah menikah pada saat pendaftaran. Dua fungsi utama program Tapera adalah sebagai sumber pembiayaan perumahan dan tabungan hari tua (dalam bentuk tabungan plus investasi). Pelaksanaan program Tapera didasarkan pada prinsip gotong royong, di mana masyarakat berpenghasilan tinggi menabung tetapi tidak berhak mendapatkan bantuan pembiayaan perumahan, tetapi menerima tabungan hari tua. Selain itu, ketersediaan dana pembiayaan rumah memberikan multiplier effect sebagai lokomotif perekonomian, karena sangat erat kaitannya dengan pertumbuhan 170 industri lain di luar perumahan.

C. Target pekerja untuk Tapera

Untuk desil masyarakat Indonesia yang terbagi menjadi 10 golongan dengan jumlah penduduk 268 juta, kemudian pada desil 1 sd 4 yaitu dengan penghasilan 1,2 juta; 1,8 juta; 2,2 juta dan 2,6 juta adalah kelompok yang kesulitan mencari rumah. Pemerintah telah menganggarkan program perumahan khusus untuk kelompok masyarakat paling miskin dan dikelola oleh Kementerian Sosial. Program Tapera menasar kelompok masyarakat yang memiliki kemampuan mencicil namun tetap harus didampingi, berupa uang muka sebesar Rp. 4 juta dan bunga 5%, bebas PPN. Kelompok ini adalah mereka yang berpenghasilan Rp. 3,1 juta - 5,2 juta per bulan, yaitu kelompok desil 5-8. Sedangkan untuk kelompok dengan penghasilan Rp. 7 juta - Rp. 13,9 juta per bulan, pemerintah tidak memberikan keuntungan apapun. Dari waktu ke waktu, kategori desil dan pendapatan yang termasuk dalam kategori program Tapera dapat berubah

D. Prinsip-prinsip program Tapera

Sama seperti program Jamsostek lainnya, program Tapera dikelola berdasarkan prinsip: gotong royong, kemanfaatan, nirlaba, kehati-hatian, keterjangkauan dan kemudahan, kemandirian, keadilan, keberlanjutan, akuntabilitas, keterbukaan, portabilitas dan dana perwalian. Sehingga pengelolaan program Tapera yang profesional dan akuntabel menjadi sangat penting disini.

E. Masalah dan pentingnya topik penelitian

Manfaat Tapera untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) ini dijanjikan pemerintah dan tidak memiliki rumah untuk memiliki rumah, dan bagi non MBR, manfaatnya termasuk sebagai tabungan hari tua, selain pembiayaan untuk perbaikan rumah. Sehingga sebagian besar non-MBR akan mendapatkan manfaat hanya pada saat pensiun, pada saat jatuh tempo pada tabungan hari tua. Oleh karena itu, pengelolaan program Tapera secara kehati-hatian dan akuntabel menjadi sangat penting, karena ada dana masyarakat yang disimpan di sini. BP.Tapera harus mampu menyediakan dana kredit murah jangka panjang untuk MBR, sebaliknya BP. Tapera juga harus dapat memberikan hasil investasi yang baik bagi Non MBR yang akan mengambil hasil tabungan hari tua di masa pensiun nanti. Oleh karena itu penelitian tentang

analisis SWOT menjadi sangat penting, untuk mengetahui tantangan yang dihadapi dalam operasionalnya kedepannya. Jadi BP selanjutnya. Tapera dapat menyusun rumusan strategi (terdiri dari visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan), implementasi strategi (program, anggaran dan prosedur), termasuk penyusunan struktur organisasi dan hal-hal lainnya. Barulah kita dapat memastikan bahwa BP. Tapera dapat berjalan dengan sukses dan tidak sebaliknya menjadi beban fiskal negara, jika terjadi kegagalan kinerja.

BAB II TARGET DAN LUARAN

A. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk melakukan kajian terhadap Analisa SWOT BP. Tapera yang meliputi peluang, ancaman dari lingkungan bisnis dan kekuatan dan kelemahan dari organisasi BP. Tapera sendiri, untuk kemudian berdasarkan hasil kajian diajukan usulan langkah-langkah tindak lanjut.

B. Ruang Lingkup dan Batasan Masalah

Penulisan ini membatasi masalah dalam rangka melakukan kajian terhadap Analisa SWOT BP. Tapera yang meliputi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan, untuk kemudian diajukan usulan tindak lanjut. Pembahasan tidak termasuk pembuatan Strategi, Kebijakan dan Program dari BP. Tapera.

C. Target dan Luaran yang dihasilkan

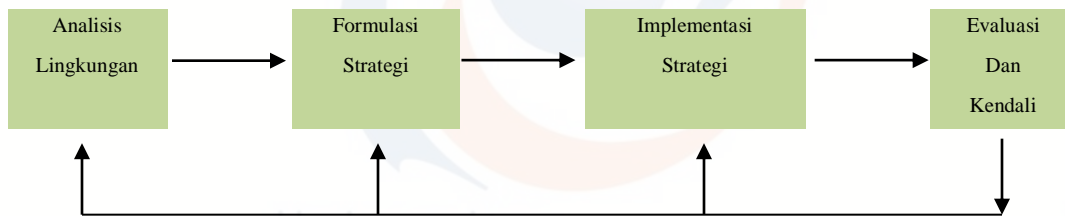
Penulisan ini dalam rangka penyusunan Analisa SWOT BP. Tapera, yang mana akan menghasilkan luaran-luaran output sebagai berikut:

- i. Opportunities & Threats berdasarkan Analisa Lingkungan Eksternal
- ii. Sintesis Faktor Eksternal (EFAS)
- iii. Strengths & Weaknesses berdasarkan Analisa Lingkungan Internal
- iv. Sintesis Faktor Internal (IFAS)
- v. Usulan tindak lanjut

BAB III METODE PELAKSANAAN

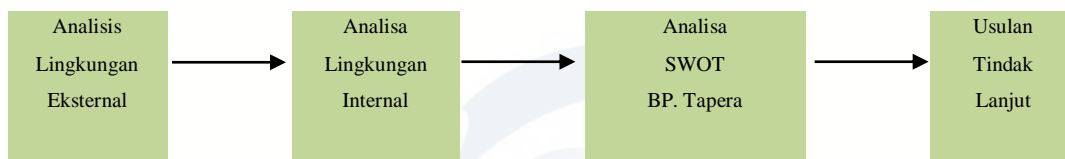
A. Kerangka Berpikir Penyusunan Analisa SWOT BP. Tapera

Strategi dan Kebijakan merupakan hasil dari suatu proses runtut dalam Model Manajemen Strategik (Wheelen & Hunger, 2006). Manajemen Strategik adalah suatu rangkaian keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Termasuk didalamnya adalah analisis lingkungan (*environmental scanning*) baik eksternal maupun internal, formulasi strategi (perencanaan strategik atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Keuntungan – keuntungan dari Manajemen Strategik antara lain: **Lebih jelas visi suatu perusahaan, lebih fokus pada apa yang penting dan meningkatkan pemahaman dari perubahan lingkungan yang cepat.** Model dasar suatu Manajemen Strategik terdiri atas empat (4) elemen : Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*), Formulasi Strategi (*Strategy formulation*), Implementasi Strategi (*Strategy implementation*) dan Evaluasi dan kontrol (*Evaluation and control*) .



Gambar 3.1. Model dasar Manajemen Strategik

Pembahasan akan kita batasi hanya pada Analisa Lingkungan, baik Eksternal yang menghasilkan Peluang dan Ancaman, serta Internal yang menghasilkan Kekuatan dan Kelemahan. Sehingga akan didapatkan Analisa SWOT BP. Tapera

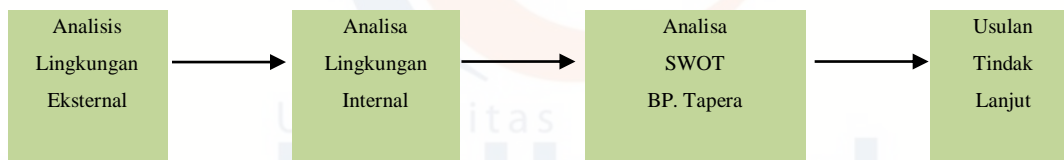


Gambar 3.2. Kerangka Berpikir Penyusunan Analisa SWOT BP. Tapera

B. Kerangka Analisis dan Pokok-pokok Pembahasan

Pembuatan kerangka analisis adalah mengikuti pola Model Kerangka Berpikir yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

- I. Analisis Lingkungan Eksternal (*External Environmental Scanning*)
 - A. Analisa Lingkungan Sosial meliputi Kekuatan Ekonomi, Peraturan Perundangan, Demografi, Sosialkultural
 - B. Analisa Lingkungan Industri menggunakan 5's Forces Porter's Analysis to Industry
 - C. Pembuatan Peluang dan Ancaman
 - D. Pembuatan Tabel EFAS
- II. Analisa Faktor Internal (*Internal Environmental Scanning*)
 - A. Analisa Organisasi menggunakan Analisa Sumber Daya dan Kapabilitas Fungsional
 - B. Pembuatan Kekuatan dan Kelemahan
 - C. Pembuatan Tabel IFAS
- III. Analisa SWOT BP. Tapera
- IV. Usulan Tindak Lanjut



Gambar 3.3. Kerangka Analisis

C. Metode Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan untuk penulisan ini diperoleh dari:

- Data primer diperoleh dengan data langsung dari Direktorat Jenderal Pembiayaan Infrastruktur dan Perumahan Rakyat, Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat dan Laporan Tahunan Jaminan Sosial / Jaminan Kementerian Keuangan

- Data primer dari DJSN, BPJS Kesehatan, BPJS Ketenagakerjaan, BPS, Kementerian Keuangan, Bapertarum, Bank BTN, Kementerian Koperasi / UMKM, Kementerian Informatika, dan lain-lain
- Data sekunder, yaitu diperoleh dari objek tulisan, literatur, buku, surat kabar, majalah, internet, dan hasil penelitian terkait untuk memperoleh informasi tentang perusahaan dan industrinya.

Metode Pengumpulan data dapat dilihat pada Tabel, sebagai berikut:

No.	Tahapan Analisis	Data dan info yang dibutuhkan	Sumber data	Cara pengumpulan data
1.	Analisis Lingkungan Eksternal	Tren dalam ekonomi, peraturan perundangan, sosiokultural. Analisa Lingkungan Industri terdiri dari 6 faktor yaitu: Ancaman Pendatang Baru, Persaingan Sekarang, Ancaman Produk Substitusi, Posisi Tawar Pembeli, Posisi Tawar Supplier, Pengaruh Stakeholder lainnya.	koran, majalah, buku, internet, Kementrian Keuangan, laporan Perasuransian/ Jaminan Sosial, literatur dan hasil penelitian dan diskusi	Secara periodik mengumpulkan sumber data yang relevan dan juga melakukan diskusi dengan nara sumber berkompeten sesuai kebutuhan.
2.	Analisis Lingkungan Internal	Pendekatan Sumber daya, kapabilitas, kompetensi di dalam perusahaan dan pendekatan kinerja fungsional perusahaan	Data-data yang berkaitan dengan penyusunan organisasi BP. Tapera	Berkomunikasi dengan sumber data primer/ sekunder untuk memperoleh data. Diskusi dengan pihak berkompeten dalam perusahaan/ industri.

Tabel 3.1. Metode pengumpulan data

D. Informasi yang Dibutuhkan

Informasi yang dibutuhkan untuk penulisan ini adalah data-data primer dan data-data sekunder, yang berkaitan dengan penyusunan Analisa SWOT. BP. Tapera.

E. Sistematika Penulisan

Penulisan ini akan disusun dalam kerangka sistematika sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Memberikan gambaran umum tentang penulisan, yang terdiri dari beberapa sub-bab yang menguraikan Program Jaminan Sosial di Indonesia, Tujuan Program Tapera, Target pekerja untuk Tapera, Prinsip-prinsip program Tapera, Masalah pentingnya topik penelitian. ruang lingkup dan batasan masalah, kerangka analisis dan pokok-pokok pembahasan, metode pengumpulan data dan informasi, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN TEORI : MANAJEMEN STRATEGIK

Bab ini menguraikan teori Manajemen Strategik secara garis besar antara lain:

- A. Definisi & Proses Manajemen Strategik
- B. Analisis Lingkungan (*Environmental Scanning*), terdiri dari:
 - a. Analisis Lingkungan Sosial (*Scanning the Societal Environment*)
 - b. Analisis Lingkungan Industri (*Scanning the Task Environment*).
 - c. Sintesis Faktor Eksternal – EFAS
 - d. Analisis Internal (*Internal Scanning*)
 - e. Sintesis Faktor Internal – IFAS

BAB III USULAN TINDAK LANJUT

Bab ini menjelaskan beberapa saran usulan tindak lanjut dari Hasil Analisa SWOT. BP. Tapera.

BAB IV KESIMPULAN

F. Waktu Penulisan

Waktu penulisan sekitar 2,5 – 3 bulan, tempat dilakukan penulisan konsultasi di Jakarta di Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Rakyat, Kementerian PUPR, Jl. Raden Patah No 1, Kebayoran Baru Jakarta Selatan, 12110, dan yang paling banyak di kantor penulis dengan menggunakan ruang kantor, alat tulis, komputer, overhead projector serta buku-buku dan laporan-laporan dari berbagai sumber.

BAB IV KELAYAKAN PERGURUAN TINGGI

A. Kinerja LPPM – UEU

Universitas Esa Unggul memiliki sebuah lembaga yang mewadahi Kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM). LPPM Universitas Esa Unggul di bentuk tahun 1994 dan dikukuhkan pada tanggal 01 Oktober 1998 berdasarkan Surat Keputusan Yayasan Kemala No. 041/KYK/SK/X/1998. LPPM memiliki peranan untuk mengkoordinasikan kegiatan penelitian, mengusahakan dan mengendalikan sumber daya penelitian dan mengkoordinasikan, memantau, menilai dan mendokumentasikan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.

Seluruh kegiatan LPPM Universitas Esa Unggul didukung oleh para peneliti, dengan kualifikasi Doktor dan Master dari berbagai disiplin ilmu pada Program Studi Universitas Esa Unggul. LPPM UEU juga bekerjasama dengan Pusat Studi di lingkungan Universitas Esa Unggul, dan beberapa pusat kegiatan seperti:

1. Pusat Pengelola dan Penerbitan Publikasi Ilmiah.
2. Pusat Penelitian dan Pengembangan Wilayah Pemukiman dan Perkotaan.
3. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Informasi.
4. Pusat Penelitian dan Pengembangan Bahasa dan Kebudayaan.
5. Pusat Penelitian dan Pengembangan Bisnis dan Kewirausahaan.
6. Pusat Penelitian dan Pengembangan Koperasi dan UKM.
7. Pusat Penelitian dan Pengembangan Psikologi Terapan.
8. Pusat Penelitian dan Pengembangan Studi Wanita.
9. Pusat Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
10. Pusat Penelitian dan Pengembangan Desain Industri.
11. Pusat Pelayanan Kesehatan Masyarakat.
12. Pusat Pelayanan Bantuan Hukum dan HAM.

B. KEPAKARAN PENGUSUL

Penjelasan tentang bidang kepakaran dan portofolio Dosen, meliputi antara lain:

1. Manajemen Strategik, memiliki gelar Doktoral dibidang ini, termasuk didalamnya: analisa lingkungan bisnis eksternal, peluang dan ancaman, analisa lingkungan bisnis internal,

kekuatan dan kelemahan, analisa 5's Porter Industry Analysis, Visi, Misi, Budaya, Nilai, Strategi Bisnis, Rencana Jangka Menengah dan Jangka Panjang, Kebijakan, Program, Anggaran, Prosedur, Struktur Organisasi, dan lain-lainnya.

2. Ahli Asuransi, memiliki gelar Ahli Asuransi Dunia (ACII) di bidang ini, meliputi Asuransi Jiwa, Asuransi Kerugian, Asuransi Sosial, Asuransi Kesehatan, dan Asuransi Tenaga Kerja, Reasuransi dan lain-lainnya
3. Merupakan Nara Sumber dan Tenaga Ahli Kementrian dan BUMN/Swasta.

BAB V HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

A. Permasalahan

Beberapa permasalahan yang timbul pada Organisasi dalam operasionalnya antara lain:

- i. Organisasi tidak memahami lingkungan bisnis eksternal, sehingga Organisasi tidak memahami peluang dan ancaman yang dihadapi.
- ii. Organisasi tidak memahami lingkungan bisnis internal, sehingga Organisasi tidak memahami kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.
- iii. Sehingga selanjutnya Organisasi tidak memiliki strategi, kebijakan dan program kerja yang jelas
- iv. Dampaknya yaitu Kinerja Organisasi yang belum mencapai kesuksesan.

B. Hasil temuan Penelitian

B.1. Peluang (Opportunities)

- a. Pertumbuhan ekonomi masih cukup baik.

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2018 masih cukup tinggi yaitu 5,17%, dan pertumbuhan ekonomi tahun 2019 sebesar 5,02%. Sementara Pengeluaran PDB terus menunjukkan peningkatan yang signifikan secara statistik dari tahun ke tahun. Pengeluaran pemerintah pada tahun 2019 sebesar Rp2.310,2 triliun, naik dari Rp2.270,7 triliun pada tahun 2018. Menurut BI, pertumbuhan kredit UMKM pada tahun 2018 sebesar 9,9%, sedangkan pertumbuhan kredit hingga Agustus 2019 sebesar 13,3%. Program KUR (Kredit Mikro dan Kecil) berjalan dengan baik dengan total penyaluran sebesar Rp 120 triliun hingga akhir Desember 2018, kemudian sebesar Rp 139,51 triliun pada akhir tahun 2019. Bank BRI sendiri mencatatkan pertumbuhan kredit UKM di tahun 2018 sebesar 14,1% menjadi Rp 843,6 triliun dan pada 2019 tumbuh 13% hingga triwulan II sebesar Rp635,3 triliun. Bank BRI dan Bank Mandiri memelopori penurunan bunga kredit UKM hingga di bawah 10%. Dengan kebijakan fiskal dan moneter, Pemerintah terus mendorong pertumbuhan ekonomi, meski terjadi krisis keuangan global, agar potensi daya beli masyarakat dalam membayar iuran tetap baik.

b. Jumlah penduduk dan mereka yang bekerja tinggi

Dengan jumlah penduduk 267 juta orang per 2019 dari 265 juta orang pada 2018 dan total angkatan kerja 136,18 juta orang pada 2019, dimana 129,36 juta orang bekerja, potensi iuran yang dapat dihimpun akan besar jika banyak pekerja yang mendaftar ke berpartisipasi dalam program Tapera. Sehingga tujuan penghimpunan dan penyediaan dana murah jangka panjang untuk pembiayaan perumahan yang terjangkau dapat terpenuhi.

c. Ketentuan keanggotaan iuran wajib

Ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera, bahwa Setiap Pekerja dan Pekerja Mandiri yang berpenghasilan sekurang-kurangnya sama dengan upah minimum wajib menjadi Peserta. Pekerja mandiri yang berpenghasilan di bawah upah minimum dapat menjadi Peserta. Peserta berusia 20 tahun atau sudah menikah saat mendaftar. Ini adalah kesempatan untuk mengumpulkan dana besar.

d. Pemupukan Dana dengan imbal tinggi

Layanan Pengembalian Pemupukan Dana sangat penting, yang akan digunakan untuk kepentingan para Peserta. Bagi Peserta yang akan menerima JHT (Tabungan Hari Tua), pengembalian layanan yang tinggi akan menghasilkan penerimaan JHT yang tinggi dari Tabungan dan pengembangan investasi. Begitu pula dengan Pemupukan Dana dibutuhkan untuk biaya operasional BP. Tapera dan Panitia Tapera, jika pengembangan hasil Modal Awal tidak mencukupi.

e. Prinsip transparansi (keterbukaan) dan akuntabilitas

Sesuai dengan Prinsip Tapera yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera, prinsip transparansi dan akuntabilitas menjadi dasar pelaksanaan program ini. Dengan demikian, diharapkan adanya rasa percaya diri yang tinggi dari masyarakat bahwa uang yang terkumpul benar-benar digunakan untuk kepentingan terbaik para peserta yaitu KPR murah untuk masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) dan adanya JHT (Old- Age Savings) dalam bentuk tabungan dan hasil pengembangan investasi, yang dapat ditarik pada saat pensiun. Sehingga animo masyarakat untuk menjadi peserta dan rajin berkontribusi menjadi tinggi.

f. Budaya yang mendukung program Jaminan Sosial

Prinsip Tapera yaitu gotong royong sangat mendukung pemahaman masyarakat akan pentingnya program Tapera. Di sini, pekerja berpenghasilan menengah dan tinggi akan saling membantu bagi MBR (Masyarakat Berpenghasilan Rendah), tanpa harus kehilangan uang yang mereka investasikan dalam bentuk iuran bulanan. Nanti, ketika Anda pensiun, uang iuran bisa diambil plus perkembangan investasi. Di sini penting untuk melaksanakan program penyuluhan dan sosialisasi yang bersifat edukatif dan persuasif, dilakukan secara terus menerus dan merata di seluruh daerah.

B.2. Ancaman (Threats)

a. Butuh dana operasional yang tinggi untuk kantor pelayanan

Dengan total tenaga kerja 129,36 juta orang dari total angkatan kerja 128,06 juta orang, pada tahun 2019 yang tersebar di seluruh nusantara yang terdiri dari 6.793 kecamatan dan 72.944 desa dan 81.253 kelurahan akan membutuhkan dana yang sangat besar untuk membuka kantor cabang di daerah tersebut. Sesuai dengan amanat Undang-Undang Dasar Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera, maka BP. Tapera dapat membuka kantor cabang di daerah, namun karena baru berdiri dan membutuhkan dana awal serta dana operasional yang tinggi, sebaiknya dilakukan aliansi strategis dengan instansi pemerintah, BUMN dan swasta yang sudah memiliki infrastruktur fisik di daerah, serta kelompok masyarakat / perseorangan, dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat kerja

b. Membutuhkan biaya IT yang tinggi

Seiring dengan tingginya kebutuhan dana operasional kantor layanan, tentunya dibutuhkan dana yang tinggi untuk tersedianya sistem IT yang akan mengintegrasikan layanan di seluruh wilayah dengan kantor pusat. Di sini selain investasi IT yang dilakukan oleh BP. Tapera, namun aliansi strategis juga harus dilakukan dengan instansi pemerintah, BUMN dan swasta, serta kelompok masyarakat / perseorangan yang sudah memiliki infrastruktur teknologi di daerah, agar dapat memberikan layanan kepada komunitas kerja.

c. Lapangan Pekerjaan terbatas dan pengangguran tinggi

Dengan total angkatan kerja 129,36 juta orang dari total angkatan kerja 136,18 juta orang pada 2019, pengangguran terbuka sebesar 5,01%. Belum lagi saat menghitung kondisi pengangguran lainnya seperti: Under Employment; Pengangguran Terselubung; Pengangguran Friksional; Pengangguran Musiman; Pengangguran Siklikal; Pengangguran Struktural; Pengangguran Deflasi. Program Tapera diharapkan mampu membuka lapangan kerja dan penyerapan tenaga kerja khususnya sektor perumahan dan 170 sektor usaha terkait seperti semen, kayu, besi, baja dan lain-lain sebagai multiplier effect, sehingga pengangguran berkurang dan produksi output meningkat, sehingga perekonomian meningkat tinggi.

d. PHK masih tinggi, potensi kredit macet

Banyaknya peserta BPJS Ketenagakerjaan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan) yang menuntut JHT akibat pemutusan hubungan kerja, menunjukkan bahwa jumlah PHK semakin meningkat. Ditandai dengan nilai klaim pada 2018 sebesar Rp 24 triliun yang didominasi JHT sebesar 90%. Sedangkan klaim untuk 2019 sebesar Rp 26,6 triliun. Sehingga pengelolaan program Tapera harus menerapkan prinsip kehati-hatian. Risiko yang harus diperhatikan adalah adanya kredit macet pada perumahan karena ini merupakan fasilitas MBR dengan kategori pendapatan Desil 5 hingga Desil 8. Fungsi Remedial dan Reposes sangat penting sebagai bagian dari Fungsi Pemanfaatan Dana.

e. Inflasi tinggi, biaya hidup tinggi

Inflasi pada tahun 2018 sebesar 3,13%, sedangkan pada tahun 2019 sebesar 2,72%, namun pada kenyataannya kita melihat inflasi riil yang lebih tinggi di pasar permintaan konsumen, yang terlihat dari kenaikan harga bahan makanan pokok. Akibatnya, biaya hidup juga tinggi. Dengan program Tapera, pekerja yang mengambil cicilan akan mendapatkan bunga rendah sebesar 5%. Sehingga diharapkan berdampak pada perekonomian yaitu menurunnya inflasi dan stabilnya harga.

f. Ketimpangan hasil pembangunan

Berdasarkan data BPS (Badan Pusat Statistik), koefisien Gini konstan pada angka 0,41 untuk tahun 2011-2015, sedangkan 0,395 pada tahun 2016 dan 0,392 pada tahun 2017, sedangkan pada tahun 2018 koefisien Gini sebesar 3,89 dan pada tahun 2019 sebesar 3,82, sehingga perlu ada solusi dari Pemerintah. Salah satunya dari Program Tapera adalah pemenuhan kebutuhan hidup layak atas tersedianya hunian yang murah dan terjangkau bagi seluruh warga negara Indonesia.

g. Rendahnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap Program Jaminan Sosial

Jumlah kepesertaan BPJS Ketenagakerjaan masih sedikit dibandingkan jumlah penduduk, yaitu sekitar 19,2 juta (14,2%) pada tahun 2015, meskipun meningkat pada tahun 2016 sebanyak 48 juta peserta dan pada tahun 2017 terdapat 44,9 juta peserta (37,1%), menandakan rendahnya antusias masyarakat kerja terhadap Jamsostek ini. Sedangkan jumlah peserta tahun 2018 sebanyak 50,5 juta dan tahun 2019 sebanyak 55,2 juta peserta. Hal ini juga menunjukkan rendahnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan. Karena program Tapera simetris dengan program Ketenagakerjaan Sosial, maka perlu adanya upaya penyuluhan dan sosialisasi ke seluruh wilayah akan pentingnya program Tapera. Begitu pula pentingnya meyakinkan masyarakat kerja tentang pelaksanaan program Tapera secara transparan dan akuntabel serta kemudahan akses informasi penggalangan dana dan investasi bagi peserta pekerja.

h. Keberatan / keluhan pengusaha

Keberatan atau keluhan Pengusaha dapat menjadi penghalang bagi keberhasilan Program Tapera. Oleh karena itu, besaran porsi iuran yang menjadi kewajiban Pekerja dan Pengusaha dapat diselesaikan secara musyawarah dan mufakat untuk mencapai hasil yang terbaik. Tidaklah dilupakan bahwa meningkatkan kesejahteraan pekerja dengan memenuhi kebutuhan dasar hidup yang layak yaitu perumahan yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan produktivitas pekerja, sehingga produktivitas perusahaan meningkat dan pengusaha merasa puas. Sebanyak 97,3% tenaga kerja Indonesia berada di sektor UMKM, jika kelompok pekerja ini puas yang menjadi sasaran program Tapera maka tenaga kerja akan sangat produktif, dampak ekonominya akan lebih positif dan meningkat secara signifikan. PDB

Indonesia akan meningkat diiringi dengan pendapatan per kapita penduduk dan peningkatan kesejahteraan penduduk.

i. Harga tanah melonjak

Harga sudah tinggi dengan kenaikan rata-rata 10-15%, bahkan 20-30% pertahun.

B.3. Sintesis Faktor Eksternal - EFAS (Peluang dan Ancaman)

Membuat Tabel EFAS (External Factors Analysis Summary) adalah cara mengatur faktor-faktor eksternal dalam kategori peluang dan ancaman yang diterima secara umum dan untuk menganalisis peringkat manajemen organisasi sebagai tanggapannya.

No	External Factors	Bobot	Rating	Skor Bobot	Keterangan
Opportunity					
1	• Economic Growth	0.15	4	0.6	Stiil quite high
2	• Total Population/Worker	0.10	4	0.4	Quite High t267 millions
3	• Mandatory contribution membership provisions	0.10	2.5	0.25	Large potential funds
4	• Fertilization of meritorious funds	0.05	3.5	0.175	Choose instruments with high merit and risk control
5	• Principles of operation transparent and accountable	0.05	3	0.15	Participants have more trust and confidence
6	• Culture that supports social security programs	0.05	3	0.15	The culture of mutual cooperation and humanity, while investing
Threats					
1	• Need high operational funds for service offices	0.10	3	0.3	Government's Equity, strategic alliance for collection of contributions
2	• It requires high IT costs	0.05	3	0.15	Apart from government capital participation, strategic alliance synergy is also involved.
3	• The number of layoffs is still high, the potential for bad credit	0.05	3	0,15	Should be watched out for housing debtors for the remedial and reposes process
4	• Employment is limited and high unemployment	0.05	2.5	0.125	The Tapera program is one of the solutions with a multiplier effect
5	• High inflation, high cost of living	0.05	2.5	0.125	With a low interest rate of 5% will help stabilize prices.
6	• Unequal distribution of results Development	0.05	2.25	0.1125	The Tapera program is an example of a solution in the housing sector.

7	• Low awareness and trust from Participants	0.05	2	0.10	The need for persuasive socialization and counseling
8	• Employer objections / complaints	0.05	2.5	0.125	Discussed in the best ways, for the sake of worker productivity
9	• Land prices soaring	0.05	2.5	0.125	By means of a land bank and asset synergy with government agencies / agencies
	Total Scores	<u>1.00</u>		<u>3.0375</u>	

Tabel 5.1.EFAS Program Tapera

B.4. Strength (Kekuatan)

a. Instrumen investasi imbalan tinggi (Bobot 0,15).

Disini diberi peringkat 4, karena hasil investasi diatas rata-rata suku bunga deposito. Seperti yang kita ketahui selama ini, hasil investasi entitas sejenis yaitu BPJS Ketenagakerjaan selalu memiliki pengembalian di atas bunga deposito.

b. Sistem informasi peserta yang komprehensif dan transparan (Bobot 0,125)

Disini diberi peringkat 3, karena untuk mencapai sistem informasi yang transparan diperlukan biaya infrastruktur teknologi dan informasi. Asumsinya adalah pelaksanaan operasional BP. Tapera akan mengedepankan prinsip sistem informasi yang komprehensif dan transparan. Namun diberi skor 3, karena agar teknologi dan informasi bisa menjangkau seluruh wilayah Indonesia membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

c. Warisan budaya nenek moyang kita yaitu sikap gotong royong dan kemanusiaan yang berakar dalam (Berat 0,125)

Disini diberikan rating 3,5, karena jika berhasil akan meningkatkan kesadaran dan kepercayaan masyarakat pekerja terhadap Tapera yang pada akhirnya akan menambah jumlah peserta. Namun, ada kendala bahwa penjangkauan yang komprehensif ke daerah-daerah terpencil membutuhkan biaya yang tidak sedikit.

d. Perencanaan Strategis (Bobot 0.10)

Disini diberi peringkat 4, dimana diasumsikan dengan melaksanakan proses perencanaan strategis yang terstruktur dan terprogram dengan baik melalui model manajemen strategis diharapkan target kinerja dapat tercapai tanpa hambatan yang berarti.

B.5. Kelemahan (Weaknesses)

a. Ketiadaan Kantor Cabang / Kantor Pelayanan Wilayah (Berat 0.15)

Disini diberikan peringkat 2,5 karena keberadaan Kantor Cabang sangat penting dalam memberikan pelayanan yang optimal dan prima kepada karyawan peserta. Sedangkan posisi saat ini adalah BP. Tapera tidak memiliki kantor cabang dan modal awal BP. Tapera sangat terbatas.

b. Infrastruktur TI terbatas (Informasi dan Teknologi) (Berat 0,125)

Disini diberikan rating 2,5 karena sama dengan keberadaan kantor cabang, ketersediaan infrastruktur IT yang mengintegrasikan seluruh layanan di daerah dengan kantor pusat sangat penting dalam pelayanan yang optimal kepada karyawan peserta. Namun dengan modal awal BP yang terbatas. Tapera, alokasi anggaran TI dipastikan akan dibatasi.

c. Kelemahan Sumber Daya Manusia / Sumber Daya Manusia (Bobot 0.10)

Disini diberi peringkat 2.5, dimana tingkat produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih dibawah tingkat produktivitas tenaga kerja di Thailand dan Malaysia, maka perlu dilakukan perbaikan dalam proses rekrutmen, pelatihan dan pengembangan.

d. Pembiayaan perumahan tenaga kerja informal (Bobot 0,125).

Disini diberi peringkat 2,5, karena masalah pembiayaan bagi pekerja informal yang ditandai dengan pendapatan bulanan yang tidak menentu memerlukan perlakuan khusus dalam pembiayaan perumahan. Oleh karena itu perlu disiapkan program yang sesuai dan aplikatif untuk jenis pekerja ini.

B.6. Sintesis Faktor Internal

Menggunakan tabel IFAS (Internal Factors Analysis Summary) adalah salah satu cara untuk mengatur faktor-faktor internal menjadi kekuatan dan kelemahan yang diterima secara umum dan untuk menganalisis seberapa baik manajemen (peringkat) perusahaan tertentu menanggapi faktor-faktor spesifik tersebut dalam rangka kepentingan (bobot) faktor-faktor tersebut untuk perusahaan. Berdasarkan uraian faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan di atas maka dibuat tabel IFAS untuk BP. Tapera adalah sebagai berikut:

No	Internal Factors	Bobot	Rating	Skor Bobot	Keterangan
	Strengths				
1	High-reward investment instruments	0.15	4	0.6	Fairly good
2	Comprehensive and transparent participant information system	0.125	3	0.375	Fund fot IT infrastructure is needed
3	Strong cultural heritage of the ancestors of mutual cooperation and humanity as a means of outreach / extension	0.125	3.5	0.4375	It costs a lot to the regions for socialization
4	Strategic Planning	0.10	4	0.4	Performance will be achieved properly
	Weaknesses				
1	Absence of branch offices / regional services offices	0.15	2.5	0.375	Need big expense
2	Limitations of IT infrastructure	0.125	2.5	0.3125	It costs a lot
3	Human Resources Weakness	0.10	2.5	0.25	Needs to be improved
4	Financing housing for informal workers	0.125	2.5	0.3125	Need special treatment
	Total Scores	1.00		3.0625	

Tabel 5.2. IFAS Program Tapera

Berdasarkan hasil penelitian di atas, diperoleh analisis SWOT dari BP.Tapera, sebagai berikut:

- Kekuatan:
 - 1) Instrumen investasi imbalan tinggi
 - 2) Sistem informasi peserta yang komprehensif dan transparan
 - 3) Warisan budaya yang kuat dari nenek moyang yang gotong royong dan kemanusiaan sebagai sarana penjangkauan / penyuluhan
 - 4) Perencanaan Strategis

- Kelemahan:
 - 1) Tidak adanya kantor cabang / kantor layanan wilayah
 - 2) Keterbatasan infrastruktur TI
 - 3) Kelemahan Sumber Daya Manusia
 - 4) Pembiayaan perumahan bagi pekerja informal

- Peluang:
 - 1) Pertumbuhan Ekonomi
 - 2) Jumlah Penduduk / Pekerja
 - 3) Ketentuan keanggotaan iuran wajib
 - 4) Pemupukan dana berjasa
 - 5) Prinsip operasi transparan dan akuntabel
 - 6) Budaya yang mendukung program jaminan sosial

- Ancaman:
 - 1) Butuh dana operasional yang tinggi untuk kantor pelayanan
 - 2) Membutuhkan biaya IT yang tinggi
 - 3) Jumlah PHK yang masih tinggi berpotensi menimbulkan kredit macet
 - 4) Lapangan kerja terbatas dan pengangguran tinggi
 - 5) Inflasi tinggi, biaya hidup tinggi
 - 6) Distribusi hasil pengembangan yang tidak merata
 - 7) Kesadaran dan kepercayaan rendah dari peserta
 - 8) Keberatan / keluhan pengusaha
 - 9) Harga tanah melonjak

Berdasarkan tabel EFAS (menggunakan skala skor bobot 1 sampai 5, nilai 3 adalah rata-rata), skornya adalah 3.0375. Skor bobot total menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor saat ini dan masa depan di lingkungan eksternalnya. Dengan skor bobot total 3.0375 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja BP. Tapera hanya rata-rata dalam prognosis bila melihat kondisi saat ini. Jadi BP itu. Tapera perlu meningkatkan rating responnya terhadap

peluang di lingkungan eksternal, sekaligus mampu mengatasi ancaman, agar lebih berhasil dalam menjalankan tugas-tugas perumahan rakyatnya. Berdasarkan tabel IFAS (menggunakan skala skor bobot 1 sampai 5, nilai rata-rata 3 adalah) nilainya 3,0625. Skor bobot total menunjukkan seberapa baik organisasi dalam menanggapi faktor saat ini dan masa depan di lingkungan internalnya. Dengan total skor bobot 3,0625 maka dapat disimpulkan bahwa kinerja BP. Tapera hanya rata-rata dalam prognosis bila melihat kondisi saat ini. Jadi BP itu. Tapera perlu menaikkan peringkat kekuatannya lagi untuk mengambil peluang di lingkungan eksternal, sekaligus juga mengurangi peringkat kelemahannya agar lebih berhasil dalam menjalankan tugas perumahan rakyat.

C. Usulan Tindak Lanjut

Berdasarkan tabel EFAS dengan skor 3,0375 dan tabel IFAS dengan skor 3,0625 dapat disimpulkan bahwa kinerja BP. Tapera hanya rata-rata dalam prognosis bila melihat kondisi saat ini. Karena itu BP. Tapera harus segera merumuskan strategi (terdiri dari visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan), dan melaksanakan strategi (program, anggaran dan prosedur), untuk mencapai kinerja yang baik. Sehingga dapat ditemukan solusi dalam mengatasi faktor ancaman dan kelemahan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hal – hal yang diuraikan pada bab – bab sebelumnya dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa kita telah mampu melakukan analisis SWOT pada BP. Tapera. Dari penelitian dapat disimpulkan bahwa jika prinsip-prinsip program Tapera sama dengan program jaminan sosial lainnya (gotong royong, manfaat, nirlaba, kehati-hatian, keterjangkauan dan kemudahan, kemandirian, keadilan, keberlanjutan, akuntabilitas, keterbukaan, portabilitas. dan dana perwalian), maka masalah yang tersisa adalah dana terbatas dan modal awal. Hal ini terlihat pada ancaman (Perlu dana operasional yang tinggi untuk kantor layanan; membutuhkan biaya TI yang tinggi) dan kelemahan (Tidak adanya kantor cabang / kantor layanan wilayah; Keterbatasan infrastruktur TI). Oleh karena itu, perlu dikembangkan strategi yang mampu merespon SWOT yang dimiliki oleh BP.Tapera, sehingga kinerja organisasi BP. Tapera pada operasi awalnya akan berhasil dicapai. Jika tidak, maka BP. Tapera dapat menjadi beban fiskal negara jika terjadi kegagalan kinerja. Lebih lanjut, penelitian ini telah memberikan kontribusi pada penerapan teori model manajemen strategis dan teori analisis SWOT pada program jaminan sosial yaitu program Tapera.
2. Beberapa limitasi dan Usulan Penelitian lanjut
Terlepas dari temuan dan kontribusinya pada literatur manajemen, penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, studi ini tidak menggunakan setting waktu tahun 2020, di mana terjadi pandemi corona dan pertumbuhan ekonomi semua negara turun drastis. Sehingga perlu dilakukan penelitian tentang kinerja program jaminan sosial selama pandemi ini. Keterbatasan kedua adalah pemanfaatan Program Jaminan Sosial di sektor perumahan sebagai konteks penelitian ini, yang menimbulkan pertanyaan apakah temuan tersebut juga berlaku untuk bidang Program Jaminan Sosial lainnya. Oleh karena itu penelitian di bidang lain Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja perlu dilakukan. Batasan ketiga yaitu hasil penelitian berhenti pada analisis SWOT, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang pembuatan strategi menggunakan SWOT BP. Tapera, sehingga dapat diterapkan pada organisasi ini untuk mencapai kinerja yang sukses dalam jangka panjang yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alese, O.D. (2011). The Role of Women's Creativity and Innovations in the Nigerian Informal Sector of Oke Ogun Zone. *International Education Studies*, 4(3), 213- 223. <https://doi.org/10.5539/ies.v4n3p213>
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.). *Research in organization behavior*. (Vol.10, pp.123-167). Greenwich, CT: JAI Press.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of Academy Marketing Science*, 27 (24), 411-27.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation And product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Market Focus Management*, 5 (1), 5-23.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J.B. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (pp. 314-315). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Bass, B. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 14 (3), 26-40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership*. New York: Free Press.
- Bass & Bass (2008). *The Bass Handbook of Leadership*. New York: McGraw-Hill Hill.
- Burns, T., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Burpitt, W.J., & Bigoness, W.J. (1997). Leadership and innovations among teams: the impact of empowerment. *Small Group Research*, 28, 414-423. <https://doi.org/10.1177/1046496497283005>
- Bradach, J., & Eccles, R. (1989). Price, authority, and trust. In W.R. Scott & J. Blake (Eds.). *Annual Review of sociology* (Vol.15, pp.97-118). Greenwich, CT: JAI Press.
- Brockmnd, B., & Morgan, F. (2003). The role of existing knowledge in new product innovativeness and performance. *Decision Science*, 32 (2), 385-419.
- Burns, T., & Stalker, George M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Bycio, P., Allen, J.S., & Hackett, R.D. (1995). 1995: Further assessment of Bass's (1985) conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80, 468-478.

- Chakrabarti, A.K. (1974). The role of champion in product innovation. *California Management Review*, 17, 58-62. <https://doi.org/10.2307/41164561>
- Chen, C.J., Huang, J.W., & Hsiao, Y.C.(2010). Knowledge management and innovativeness: the role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31 (8), 848-870.
- Cohen , W.M. & Levinthal, D.A. (1990). Absorptive capacity: A new Perspective on learning and innovation.*Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Coleman,J.S.(1988).Social Capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Coleman , J.S. (1990). *Foundations of social theory*.Cambridge, MA: Harvard University Press.
- CNN Money,2013.(online <http://www.money.cnn.com/news/companies.html>).
- Damanpour, F., & Evan, W.M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of 'organizational lag'. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3): 392-409.
- Damanpour, F.(1996).Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42 (5), 693-716. <https://doi.org/10.1287/mnsc.42.5.693>
- Damanpour, F., & Gopalakhrisnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering Technical Managerial*, 15 (1), 1-24.
- Damanpour,F.(1991).Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 550- 90. <https://doi.org/10.5465/256406>
- Dansereau, F.,Graen,G.,& Haga,W.(1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations:A longintudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Day,G.S.(1994).The capabilities of the market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52. <https://doi.org/10.2307/1251915>
- Davenport,T.H.,& Prusak, L.(1998).*Working knowledge:How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Dess, G.G., & Picken, J.C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century.*Organizational Dynamics*, 28 (3), 18-34. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)88447-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)88447-8)
- Dewar, R.D., & Dutton, J.E.(1986). The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis. *Managerial Science*,32(11),1422-33.
- Dibella, A., Nevis, E., Gold, J.,1996. Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies* 33, 361-379. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00806.x>
- Dickson, P.R.(1996). The static and dynamic mechanics of competition: a comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory.*Journal of Marketing*, 60 (4), 102-6.

- DTI (2003). *Competing in the global economy: the innovation challenge*. The Stationary Office.
- Dovey, K. (2009). The role of trust in innovation. *The Learning Organization*, 16 (4), 311-325. <https://doi.org/10.1108/09696470910960400>
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change*, 12, 80-88.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.
- Epple, D.L., Argote, L., & Murphy, K. (1996). An empirical investigation of the Micro structure of knowledge acquisition and transfer through learning by doing. *Operational Research*, 44, 77-86.
- Freeman, C. (1989). *The Economics of Industrial Innovation*. Cambridge: MIT Press.
- Glynn, M.A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21, 1081-1111. <https://doi.org/10.2307/259165>
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Primal leadership*. Boston: Business School Publishing.
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega* 25(1), 15-28. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(96\)00043-6](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(96)00043-6)
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., Black, W.C. (1999). *Multivariate Data Analysis* (6th Ed). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Hage, J. (1980). *Theories of organizations*. New York: Wiley.
- Hage, J. (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review Sociology*, 25, 597-622. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.597>
- Hall, L.A., & Bagchi-sen, S. (2002). A study of R & D, innovation, and business performance in the Canadian biotechnology industry. *Technovation*, 22, 231-244.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13 (2), 135-144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hansen, F. (2001). The Value-Based Management Commitment. *Business Finance*, 2-5.
- Hansen, M.T. (2002). Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. *Organization Science*, 13, 232-248. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.232.2771>
- Harborne, P., & Johne, A. (2003). Creating project climate for successful product Innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6 (2), 118-132. <https://doi.org/10.1108/14601060310475273>

- Hauschildt, J., & Kirchmann, E. (2001). Teamwork for innovation—the troika of promoters. *R & D Management*, 31, 41-49. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00195>
- Heat, A. (1971). Review: Exchange Theory. *British Journal of Political Science*, 1 (1), 91-119
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2001). *Strategic Management Competitiveness and Globalization*. Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Hofstede, Geerts (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind* (rev. edn). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, Geerts (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd edn.). Thousand Oaks, California: Sage
- Hollander, E.P., & Julian, J.W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397 <https://doi.org/10.1037/h0027347>
- Howell, J.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2, 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Hurley, R.F., & Hult, G.T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-45.
- Ireland, R.D., & Hitt, M.A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 13 (1), 43-47.
- Jarrar, Y.F., & Zairi, M. (2001). Future Trends in Benchmarking for Competitive Advantage: A Global Survey. *Total Quality Management*, 12, 906-12.
- Jimenez, Daniel, & Valle, R.S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64, 408-417.
- Katz, D., & Kahn, R.L. (1966). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley.
- Kenney, R.A., Balscovich, J., & Shaver, P.R. (1994). Implicit Leadership theories: Prototypes for new leaders. *Basic and Applied Social Psychology*, 15, 409-437.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, Combination capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.

- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 319-333.
- Koontz, H., & Bradspies, R.W. (1972). Managing through Feedforward Control. *Business Horizons*, 6, 25-36.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z. (2002). *The leadership challenge* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lado, A., & Zhang, M.J. (1998). Expert systems, knowledge development and utilization and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 24, 489-509.
- Leonard-Barton, D. (1999). *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Lewis, J., & Weigert, A. (1985). Trust as a social reality. *Social Forces*, 63, 967-985. <https://doi.org/10.2307/2578601>
- Llorens-Montes, F.J., Ruiz-Moreno, A., Garcia-Morales, V.J. (2005). Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25 (10), 1159-1172.
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the Performance Appraisal System on Trust for Management: A field Quasi-Experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84 (1), 123-136.
- Mayer, R.C., Davis, J.H., & Schoorman, F.D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- M. Arndt (2003). Zimmer: Growing Older Gracefully. *Business Week*, 82-84
- McDonough III, E.F. (2000). Investigation on factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17, 221-235.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Miller, D., & Friesen, P. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67, 63-76.
- Montgomery, C.A. (1995). *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*. Boston: Kluwer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4615-2201-0>

- Morales, G., Montes, L., & Jover, A.J. (2008). The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. *British Journal of Management*, 9, 299-319.
- Morales, G., Victor, J.G., Montes, F.J.L., & Jover, A.J.V. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management and Data Systems*, 106 (1), 21-42.
- Morgan, R., & Strong, C. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56, 163-176.
- Mudrajad (2006). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Mumford, M., & Gustafson, S. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27-43.
- Nadler, D.A., & Tushman, M.L. (1990). Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change. *California Management Review*, 32 (2), 77-97.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). A theory of organizational knowledge creation company. *International Journal of Technology Management*, 11, 833-846.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Penrose, E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley.
- Pierce, J.L., & Delbecq, A.L. (1977). Organizational structure, individual attitude and innovation. *Academy of Management Review*, 2, 26-37.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1>
- Price, A.D.F., Ganiev, B.V., & Newson, E. (2003). Changing strategic management practice within the UK construction industry. *Strategic Change*, 12, 7, 347.
- Pritchard, R., & Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146.
- Quinn, J.B. (1979). Technological innovation, entrepreneurship, and strategy. *Sloan Management Review*, 20, 19-30.
- Ristow, A.M., Amos, T.L., Staude, G.E. (1999). Transformational leadership and Organizational Effectiveness in the Administration of Cricket in South Africa. *South African Journal of Business Management*, 3, 1-5.
- Robbins, S.P., & Coulter, M. (2005). *Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Roberts, E.B., & Fusfeld, A.R. (1981). Staffing the innovative technology-based organization. *Sloan Management Review*, 22, 19-34.
- Roger, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>
- Ruppel, C.P., & Harrington, S.J. (2000). The relationship of communication, ethical work climate, and trust to commitment and innovation. *Journal of Business Ethics*, 25 (4), 313.
- Russel, B., & Branch, T. (1979). *Second Wind: The Memories of an Opinionated Man*. New York: Random House.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2004). *The New Strategic Management: Organization, Competition, and Competence*. New York: John Wiley and Sons.
- Sarri, K.K., Bakouros, I.L., Petridou, E. (2010). Entrepreneur training for creativity and innovation. *Journal of European Industrial Training*, 34, 270-288.
- Satriago, H. (2010). *Examining The Follower's Influence on Leaders' Performance: A "Reverse" Pygmalion Perspective*. Dissertation. University of Indonesia.
- Schroeder, R., Van de Ven, A., Scudder, G., & Polley, D. (1989). The development of innovation ideas. In A. Van de Ven, H. Angle, & M. Poole (Eds.). *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*, 107-134. New York: Harper & Row.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row.
- Scott, S.G. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.2307/256701>
- Scott, S.G., & Bruce, R.A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607. <https://doi.org/10.1037/t25372-000>
- Shane, S.A., Venkataraman, S., & MacMillan, I.C. (1994). The effects of cultural differences on new technology championing behavior within firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 5, 163-181.
- Shenhar, A.J. (1993). From low to high-tech project management. *R & D Management*, 23 (3), 199-214. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1993.tb00823.x>
- Sinkula, J.M. (1994). Market information processing and organizational learning. *Journal of Marketing*, 58 (1), 35-45. <https://doi.org/10.2307/1252249>
- Simpson, M., & Kondouli, D. (2000). A Practical Approach to Benchmarking in Three Service Industries. *Total Quality Management*, 12, S623-S630.

- Simpson, P.M., Siguaw, J.A., & Enz, C.A. (2006). Innovation orientation outcomes: the good and the bad. *Journal Business Review*, 59, 1133-41
- Smith, K.G., Collins, C.J., & Clark, K.D. (2005). Existing knowledge, knowledge creation capability, and the rate of new product introduction in high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 48, 346-357.
- Smith, K.G., & Di Gregorio, D. (1992). Bisofication, discovery, and the role of entrepreneurial action. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.). *Strategic Entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 129-150). Oxford: Blackwell Publishers.
- Spector, P.E. (1981). *Research design*. Newbury Park, CA: Sage Publication.
<https://doi.org/10.4135/9781412985673>
- Starkey, K., & McKinlay, A. (1988). *Organisational Innovation*. Avebury: Aldershot.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 30 (3), 63-74. <https://doi.org/10.1007/BF02985739>
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organization*. New York: Doubleday/ Currency.
- Stoker, J.I., Looise, J.C., Fisscher, O.A.M., & De Jong, R.D. (2001). Leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of R & D teams. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1141-1151.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2009). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- The Incredible Shrinking Country. *Economist*, November, 2004, 45-46
- Teece, D.J. (1984). Economic Analysis and Strategic Management. *California Management Review*, 26 (3), 87-110.
- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
<https://doi.org/10.2307/41165082>
- Thesmar, D., & Thoenig, M. (2000). Creative destruction and firm organization choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 1201 - 1237.
<https://doi.org/10.1162/003355300555051>
- Thomas, C.W. (1994). Learning from scenarios: imagining the years ahead. *Planning Review*, 22 (2), 6-10. <https://doi.org/10.1108/eb054462>
- Thompson, J. (1967). *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Thompson, V.A. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), 1-20. <https://doi.org/10.2307/2391646>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41 (4), 464-476.
<https://doi.org/10.5465/257085>
- Tuomi, I. (1999). *Corporate Knowledge: Practice of Intelligent Organization*. Helsinki, Finland: Metaxis, pp. 21.

- Tushman, M.L., & Nadler, D.A. (1986). Organizing for innovation. *California Managerial Review*, 28 (3), 74-92. <https://doi.org/10.2307/41165203>
- Tushman, M.L., & O'Reilly, C.A. (1997). *Winning through innovation*. Boston: Harvard University Press. <https://doi.org/10.1108/eb054591>
- Utterback, J.M. (1994). *Mastering the dynamic of innovation: how companies can seize opportunities in the face of technological change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42, 35-67. <https://doi.org/10.2307/2393931>
- Van de Ven, A.H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32, 590-607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- Van de Ven, A.H. (1993). Managing the process of organizational innovation. In G.P. Huber and W.H. Glick (Eds.). *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 269-294). New York: Oxford University Press.
- Wagner, J.A. (1995). Studies of individualism - collectivism: Effect on cooperation in groups. *Academy of Management*, 38, 152-172.
- Waldman, D., & Bass, B. (1991). Transformational leadership at different phases of the innovation process. *Journal of High Technology Management Research*, 2, 169 -180.
- Wang, C., Luxhoj, J.T., & Johansen, J. (2004). Applying a knowledge Management modeling tool for manufacturing vision (MV) development. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (9), 735-744.
- Waters, J. (2000). Achieving innovation or the holygrail: managing knowledge or managing commitment? *International Journal of Technology Management*, 20, 819-838.
- Wernerfelt (1984). A Resource Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5 (2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2006). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18, 293-321.
- Wolfe, R.A. (1994). Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31 (3), 405-31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1994.tb00624.x>
- Wright, R.E., Palmer, J.C., & Perking, D. (2005). Types of product innovations An small business performance in hostile & benign environments. *Journal Small Business Strategy*, 15 (2), 33-44. <https://doi.org/10.1108/02756661211281462>
- Xu, Q., Chen, J., Xie, Z., Liu, J., Zheng, G., & Wang, Y. (2007). Total Innovation Management: a novel paradigm of innovation management in the 21st century. *Journal of Technology Transfer*, 32, 9-25.

Zelmer-Bruhn, M.E. (2003). Interruptive events and team knowledge acquisition. *Management Science*, 49 (4), 514-528. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.514.14423>

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Ui

Universitas
Esa Unggul

Universitas
Esa Ui