

**LAPORAN PENELITIAN**  
**DETERMINING THE KEY SUCCESS FACTORS**  
**IN THE ORGANIZATION OF BP. TAPERA**

**PENULIS:**  
**DR. IR. DEDY DEWANTO, MM, ACII**



**JAKARTA, SEPTEMBER 2021**

**Halaman Pengesahan Laporan Akhir  
Penelitian  
Universitas Esa Unggul**

1. Judul Kegiatan Penelitian : Determining The Key Success Factors in the Organization of BP. Tapera
2. Nama mitra sasaran (1) : Ditjen Pembiayaan Perumahan Rakyat  
Kementrian PUPR
3. Ketua tim :
  - 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](mailto:dedy.dewanto@esaunggul.ac.id)
4. Jumlah Anggota Dosen : 1 orang
5. Jumlah Anggota Mahasiswa : -
6. Lokasi kegiatan mitra (1) : Ditjen Pembiayaan Perumahan Rakyat,  
Kementrian PUPR  
Alamat : Jl. Raden Patah no 1, Kebayoran Baru  
Kabupaten/Kota : Jakarta Selatan  
Propinsi : DKI Jakarta 12110
7. Periode/waktu kegiatan : 1 Juni 2021 – 28 September 2021
8. Luaran yang dihasilkan : Peluang (Opportunities), Ancaman (Threats),  
Sintesis EFAS, KSF (Key Success Factors),  
Usulan Tindak Lanjut.
9. Usulan / Realisasi Anggaran : N/A
  - a. Dana Internal UEU : -
  - b. - Sumber dana lain (1) : -

Jakarta, 11 Pebruari.2022

Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr.Tantri Yanuar Rahmat Syah, SE, MSM)  
NIDN 0310018004

Pengusul,  
Pelaksana

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

Mengetahui,  
Ka. LPPM

Dr. Erry Yudhya Mulyani, S Gz, Msc  
NIK. 209100388

## RINGKASAN

Tujuan dari penelitian ini adalah memahami Key Success Factors pada organisasi BP. Tapera. Penulisan penelitian ini didasarkan pada Penugasan Konsultansi Pelembagaan BP. Tapera yang dilaksanakan atas permintaan Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Rakyat Kementerian PUPR.

Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan Analisis *Key Success Factors* pada operasionalisasi BP. Tapera (Badan Pelaksana Tabungan Perumahan Rakyat), sehingga kita bisa melihat solusi terhadap tantangan-tantangan yang dihadapi badan tersebut di masa depan, sekaligus menemukan cara-cara untuk mencapai kinerja sukses. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis eksternal model manajemen strategis (Wheelen & Hunger, 2006). Berdasarkan hasil penelitian maka *Key Success Factors* antara lain: pertumbuhan ekonomi yang tinggi, jumlah penduduk yang besar, kepesertaan Tapera bersifat wajib, hasil imbal jasa pemupukan dana yang tinggi, implementasi prinsip transparansi dan akuntabel, budaya gotong royong dan kemanusiaan, jumlah kantor Cabang/Pelayanan yang memadai, ketersediaan IT yang terintegrasi, penurunan jumlah PHK, peningkatan Lapangan Kerja, kestabilan harga, pemerataan hasil pembangunan, kesadaran dan kepercayaan Peserta, dukungan pemberi kerja, ketersediaan Bank Tanah. Tindak lanjutnya, BP. Tapera harus segera merumuskan dan menerapkan strategi untuk mengimplementasikan Faktor Kunci Sukses.

## **KATA PENGANTAR**

Dengan ini mengucapkan syukur kepada Allah SWT, penulis telah menyelesaikan penulisan penelitian berjudul:

### **DETERMINING THE KEY SUCCESS FACTORS IN THE ORGANIZATION OF BP. TAPER**

Penulisan Penelitian ini merupakan penugasan konsultasi Pelembagaan BP. Taper pada Direktorat Jenderal Pembiayaan Perumahan Rakyat Kementerian PUPR, yang diselenggarakan untuk menyusun Organisasi BP. Taper pada awal pendiriannya. Kajian Penelitian ini ditujukan mempersiapkan Organisasi BP. Taper sejak awal operasionalnya, dengan memperhatikan peluang dan tantangan yang ada dari lingkungan bisnis, serta faktor kunci sukses yang dirumuskan, 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, September 2021

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



## DAFTAR ISI

	Halaman
Ringkasan .....	1
Kata Pengantar .....	2
Daftar Isi .....	3
Daftar Tabel .....	4
Daftar Gambar .....	5
Bab I. LATAR BELAKANG .....	6
A. Pendahuluan .....	6
B. Permasalahan .....	7
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 .....	11
D. Informasi yang dibutuhkan .....	12
E. Sistematika Penulisan .....	12
F. Waktu Penulisan .....	13
BAB IV. HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	
A. Permasalahan .....	14
B. Hasil Temuan Penelitian .....	14
C. Usulan Tindak Lanjut .....	26
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN .....	27
DAFTAR PUSTAKA .....	28



**DAFTAR TABEL**

		Halaman
Tabel 3.1	Metode Pengumpulan Data .....	12
Tabel 4.1.	EFAS Program Tapera .....	19
Tabel 4.2.	Matriks Industri .....	20

## DAFTAR GAMBAR

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

## **BAB I LATAR BELAKANG**

### **A. Pendahuluan**

#### **1. Program Jaminan Sosial di Indonesia**

Di Indonesia, tujuan Program Jaminan Sosial adalah untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup yang layak bagi seluruh peserta dan keluarganya. Ada 3 jenis Program Jaminan Sosial yang sudah berjalan, yaitu: Program Jaminan Sosial Kesehatan yang diselenggarakan oleh BPJS Kesehatan dan beroperasi sejak 1 Januari 2014, Program Jaminan Sosial Ketenagakerjaan yang diselenggarakan oleh BPJS Ketenagakerjaan dan beroperasi sejak 1 Juli 2015, dan yang baru diluncurkan Program Tapera yang diselenggarakan oleh BP. Tapera sejak tahun 2020.

#### **2. Tujuan Program Tapera**

Tujuan dari program Tapera adalah untuk menghimpun dan menyediakan dana murah jangka panjang untuk pembiayaan perumahan yang terjangkau. Hal ini dimaksudkan untuk segera mengatasi masalah pembiayaan perumahan, statistik menunjukkan backlog perumahan 13 juta unit pada akhir 2015 dan 7,6 juta unit pada akhir 2019. Pemerintah memberikan Manfaat Tapera untuk Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) yang tidak memiliki rumah untuk dapat memiliki rumah, sedangkan untuk non-MBR, manfaat berupa tabungan hari tua dan pembiayaan perbaikan rumah. Keikutsertaan dalam Program Tapera adalah wajib bagi setiap pekerja dengan penghasilan 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). Prinsip pelaksanaan program Tapera adalah gotong royong, dimana hanya MBR yang menerima bantuan pembiayaan perumahan, sedangkan non-MBR yang aktif menabung hanya berhak menerima tabungan hari tua. Peran ekonomi lain dari tersedianya dana pembiayaan perumahan adalah memberikan multiplier effect terhadap pertumbuhan industri terkait industri perumahan sebanyak 170 industri.



### **3. Target pekerja untuk Tapera**

Dengan jumlah penduduk 268 juta jiwa, desil masyarakat Indonesia terbagi menjadi 10 kelompok, desil 1 sampai 4, yaitu desil berpenghasilan 1,2 juta; 1,8 juta; 2,2 juta dan 2,6 juta termasuk dalam kategori kelompok yang kesulitan mencari rumah. Dalam hal ini, Pemerintah memberikan alokasi anggaran untuk program perumahan khusus melalui pengelolaan oleh Kementerian Sosial untuk kelompok masyarakat termiskin. Sasaran Program Tapera adalah kelompok masyarakat yang mampu mencicil, namun tetap harus diberikan bantuan (berupa uang muka Rp 4 juta, bunga 5%, dan bebas biaya TONG). Kelompok masyarakat yang merupakan kelompok 5-8 desil adalah mereka yang berpenghasilan Rp. 3,1 juta - 5,2 juta per bulan. Sedangkan untuk kelompok desil di atas dengan penghasilan Rp. 7 juta - Rp. 13,9 juta per bulan, manfaat yang diberikan hanya berupa tabungan hari tua. Seiring waktu, kategori desil dan pendapatan akan terus berubah.

### **4. Prinsip-prinsip program Tapera**

Prinsip pengelolaan program Tapera sama dengan program jaminan sosial lainnya, yaitu: gotong royong, kehati-hatian, manfaat, keterjangkauan dan kemudahan, nirlaba, kemandirian, keberlanjutan, keadilan, akuntabilitas, portabilitas, keterbukaan, dan dana amanah. Sehingga yang terpenting dalam manajemen disini adalah profesionalisme dan akuntabilitas.

### **B. Permasalahan**

Pemerintah memberikan manfaat Tapera ini bagi Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) yang belum memiliki rumah untuk memiliki rumah, dan untuk non-MBR manfaat berupa tabungan hari tua dan pembiayaan perbaikan rumah. Sebagian besar non-MBR akan mendapatkan manfaat berupa tabungan hari tua pada saat jatuh tempo, yaitu pada saat pensiun. Dengan dana masyarakat yang tersimpan di sini, pengelolaan program Tapera yang cermat dan akuntabel sangat penting. BP.Tapera berkewajiban menjamin tersedianya dana kredit jangka panjang murah untuk MBR dan tabungan hari tua dengan hasil investasi yang baik untuk non MBR. Oleh karena itu, penelitian tentang faktor-faktor kunci sukses menjadi sangat penting, untuk mencari solusi atas tantangan yang dihadapi dalam operasionalnya di masa depan serta cara untuk mencapai kinerja yang sukses. Selanjutnya berdasarkan key success factor, maka selanjutnya adalah BP. Tapera dapat segera merumuskan strategi (terdiri dari visi, misi, tujuan,

strategi, kebijakan), dan implementasi strategi (program, anggaran dan prosedur), termasuk lainnya. Sehingga harapannya pada awal operasionalnya BP. Tapera dapat berjalan dengan sukses akan tercapai, dan kekhawatiran munculnya beban fiskal negara akibat kegagalan kinerja dapat dimitigasi.

Unggul

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**

Unggul

Universitas  
**Esa Unggul**

Universitas  
**Esa U**

## BAB II TARGET DAN LUARAN

### A. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penulisan ini adalah untuk melakukan kajian terhadap Analisa *Key Success Factors* BP. Tapera yang meliputi peluang, ancaman dari lingkungan bisnis serta perumusan *Key Success Factors* bagi BP. Tapera, 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 *Key Success Factors* BP. Tapera yang meliputi peluang, ancaman, serta perumusan *Key Success Factors*, untuk kemudian diajukan usulan tindak lanjut. Pembahasan tidak termasuk pembuatan Strategi, Kebijakan dan Program dari BP. Tapera.

### C. Target dan Luaran yang dihasilkan

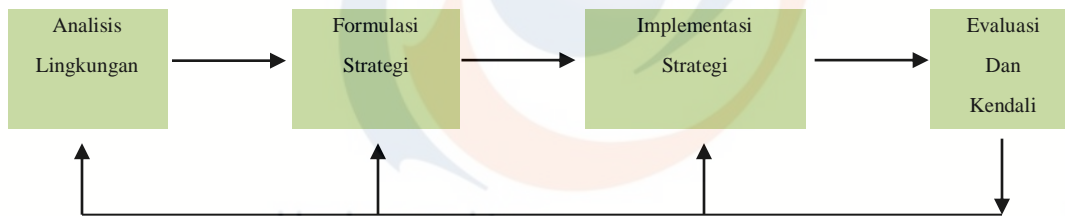
Penulisan ini dalam rangka penyusunan Analisa *Key Success Factors* BP. Tapera, yang mana akan menghasilkan luaran-luaran output sebagai berikut:

- i. *Opportunities & Threats* berdasarkan Analisa Lingkungan Eksternal
- ii. Sintesis Faktor Eksternal (EFAS)
- iii. *Key Success Factors*
- iv. Usulan tindak lanjut

### BAB III METODE PELAKSANAAN

#### A. Kerangka Berpikir Penyusunan Analisa *Key Success Factors* 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 Eksternal yang menghasilkan Peluang dan Ancaman, serta perumusan Key Success Factors. Sehingga akan didapatkan Analisa *Key Success Factors* BP. Tapera



Gambar 3.2. Kerangka Berpikir Penyusunan Analisa *Key Success Factors* BP. Tapera



## B. Kerangka Analisis dan Pokok-pokok Pembahasan

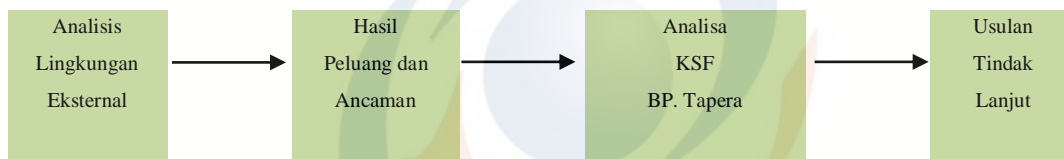
Pembuatan kerangka analisis adalah mengikuti pola Model Kerangka Berpikir yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

### 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 *Key Success Factors* BP. Tapera

### III. 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 Pendetang Baru, Persaingan Sekarang, Ancaman Produk Substitusi, Posisi Tawar Pembeli, Posisi Tawar Supplier, Pengaruh Stakeholder lainnya.	koran, majalah, buku, internet, Kementerian 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.

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 *Key Success Factors* 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 *Key Success Factors*

## **BAB III USULAN TINDAK LANJUT**

Bab ini menjelaskan beberapa saran usulan tindak lanjut dari Hasil Analisa *Key Success Factors* 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 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 selanjutnya tidak memahami *Key Success Factors* bagi operasionalnya
- iii. Sehingga selanjutnya Organisasi tidak memiliki solusi bagi tantangan yang dihadapi maupun cara-cara untuk mencapai kinerja sukses, selain belum 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.

Berdasarkan data BPS (Badan Pusat Statistik), pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2018 sebesar 5,17%, sedangkan pada tahun 2019 pertumbuhan ekonomi sebesar 5,02%. Sementara itu, berdasarkan data yang tercatat, belanja pemerintah tahun 2018 sebesar Rp 2.270,7 triliun, terus meningkat di tahun 2019 menjadi Rp 2310,2 triliun. Selanjutnya, statistik Pengeluaran PDB menunjukkan peningkatan yang signifikan dari tahun ke tahun. Begitu juga dari sisi pertumbuhan kredit, berdasarkan data Bank Indonesia, pertumbuhan kredit UMKM hingga Agustus 2019 sebesar 13,3%, naik dari tahun 2018 sebesar 9,9%. Sedangkan program KUR (Kredit Mikro dan Kecil) berjalan dengan baik, penyaluran kredit meningkat dari Rp. 120 triliun pada akhir 2018, menjadi Rp. 139,51 triliun pada akhir tahun 2019. Bagi Bank BRI, pertumbuhan kredit UKM pada tahun 2018 sebesar 14,1% menjadi Rp 843,6 triliun dan pada tahun 2019 tumbuh 8,44% menjadi Rp 908,88 triliun. Bank Mandiri dan BRI menjadi pionir penurunan suku bunga kredit UKM hingga di bawah 10%. Di sisi lain, Pemerintah sebagai pihak yang berkompeten selalu berupaya mendorong pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan, melalui kebijakan fiskal dan moneter



meskipun saat ini sedang dilanda krisis keuangan global, sehingga potensi daya beli masyarakat untuk membayar iuran tetap baik.

**b. Jumlah penduduk dan mereka yang bekerja tinggi**

Berdasarkan statistik, jumlah penduduk tahun 2019 sebanyak 267 juta jiwa, meningkat dari jumlah penduduk tahun 2018 sebanyak 265 juta jiwa. Jumlah tenaga kerja tahun 2019 sebanyak 136,18 juta orang, dimana 129,36 juta orang diantaranya bekerja, sehingga potensi kontribusi total akan besar jika banyak tenaga kerja yang mendaftar dan mengikuti program Tapera. Jika ini berjalan dengan baik, maka tujuan program Tapera menghimpun dan menyediakan dana murah jangka panjang dapat terpenuhi.

**c. Ketentuan keanggotaan iuran wajib**

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera, ketentuan mengenai kepesertaan adalah sebagai berikut: setiap Pekerja dan Pekerja Mandiri wajib ikut serta sebagai peserta, apabila memiliki penghasilan minimum yang sama dengan upah minimum wajib. Pekerja mandiri yang berpenghasilan di bawah upah minimum dapat bergabung sebagai Peserta. Dalam kategori usia Peserta harus memiliki usia minimal 20 tahun atau telah menikah pada saat pendaftaran. Tentu ini menjadi peluang untuk menggalang dana besar.

**d. Pemupukan Dana dengan imbal tinggi**

Pengembalian dana pemupukan yang tinggi, karena pengembangan investasi sangat penting bagi peserta non-MBR penerima JHT (Tabungan Hari Tua). Selain itu, karena pengembangan Modal Awal BP.Tapera tidak mencukupi, maka hasil pemupukan dana peserta juga akan digunakan untuk biaya operasional BP.Tapera dan Panitia Tapera.

**e. Prinsip transparansi (keterbukaan) dan akuntabilitas**

Asas ini merupakan salah satu Asas Tapera yang tertuang dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera yang menjadi dasar pelaksanaan program ini. Dengan prinsip transparansi dan akuntabilitas, dampak yang diharapkan adalah tingkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat bahwa uang yang terkumpul justru digunakan untuk kepentingan

terbaik peserta dalam bentuk KPR jangka panjang untuk MBR dan Tabungan Hari Tua untuk non-MBR. Sehingga keinginan masyarakat untuk menjadi peserta dan rajin membayar iuran tinggi.

f. Budaya yang mendukung program Jaminan Sosial

Gotong royong merupakan salah satu Prinsip Tapera yang sangat mendukung pemahaman pekerja berpenghasilan menengah ke atas (Non MBR) akan pentingnya program ini. Dimana non MBR akan membantu MBR, dengan cara memberikan iuran tetap untuk JHT (Tabungan Hari Tua), yang dapat diambil pada saat pensiun dalam bentuk simpanan dan pengembangan. Di sini, program penyuluhan dan sosialisasi pendidikan dan persuasif perlu dilakukan kepada seluruh pekerja di daerah secara berkelanjutan dan berkeadilan.

**B.2. Ancaman (Threats)**

**a. Butuh dana operasional yang tinggi untuk kantor pelayanan**

Dengan total 6.793 kelurahan dan 72.944 kelurahan dan 81.253 kelurahan yang tersebar di seluruh nusantara, dengan data yang bekerja sebanyak 129,36 juta orang dari total tenaga kerja sebanyak 136,18 juta orang pada tahun 2019, akan membutuhkan dana yang besar untuk membuka kantor cabang di daerah. Karena Badan ini masih baru dan memiliki Modal Awal yang terbatas, maka perlu dilakukan langkah-langkah aliansi strategis dengan berbagai pihak, antara lain: instansi pemerintah, BUMN dan swasta, kelompok masyarakat/perorangan yang sudah memiliki infrastruktur fisik di daerah, agar mereka mampu memberikan pelayanan yang baik dan terjangkau.

**b. Membutuhkan biaya IT yang tinggi**

Ketersediaan sistem TI diperlukan untuk mengintegrasikan layanan di seluruh wilayah dengan kantor pusat yang membutuhkan dana besar. Oleh karena itu, untuk dapat memberikan pelayanan yang baik, perlu dilakukan langkah aliansi strategis dengan berbagai pihak yang telah lama memiliki infrastruktur teknologi di kawasan

c. Lapangan Pekerjaan terbatas dan pengangguran tinggi

Data statistik tahun 2019 menunjukkan jumlah penduduk yang bekerja sebanyak 129,36 juta orang dari total angkatan kerja sebanyak 136,18 juta orang, sehingga jumlah pengangguran terbuka sebesar 5,01%. Ini tidak termasuk kondisi pengangguran lainnya. Dengan adanya Program Tapera yang melibatkan pekerja dari sektor perumahan dan multiplier effectnya terhadap pekerja di 170 sektor usaha terkait diharapkan mampu menciptakan lapangan kerja, sehingga pengangguran berkurang dan produktivitas serta perekonomian tinggi.

d. PHK masih tinggi, potensi kredit macet

Kenaikan klaim JHT akibat pemutusan hubungan kerja bagi BPJS Ketenagakerjaan (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan), menunjukkan angka pemutusan hubungan kerja (PHK) semakin meningkat. Besarnya klaim pada tahun 2019 sebesar Rp. 26,6 triliun, sedangkan nilai klaim tahun 2018 sebesar Rp. 24 triliun yang seluruhnya didominasi oleh klaim JHT sebesar 90%. Sejalan dengan itu, manajemen BP. Tapera harus mewaspadai risiko kredit macet perumahan yang merupakan fasilitas MBR untuk kategori pendapatan Desil 5 sd 8. Peranan Fungsi Remedial dan Repossession merupakan bagian penting dari tugas Bagian Pemanfaatan Dana.

e. Inflasi tinggi, biaya hidup tinggi

Inflasi riil lebih tinggi di pasar permintaan konsumen, hal ini terlihat pada kenaikan harga bahan makanan pokok dari waktu ke waktu, meskipun Statistik menunjukkan inflasi tahun 2019 sebesar 2,72%, sedangkan inflasi tahun 2018 sebesar 3,13%. Jadi pada kenyataannya, biaya hidup tinggi. Dalam program Tapera ini, penetapan bunga KPR bagi pekerja MBR yang mengambil KPR sangat rendah yaitu 5%. Oleh karena itu, dampak yang diharapkan adalah penurunan inflasi dan munculnya stabilitas harga.

f. Ketimpangan hasil pembangunan

Berdasarkan data BPS (Badan Pusat Statistik), koefisien Gini pada tahun 2011 hingga 2015 konstan sebesar 0,41, sedangkan pada tahun 2016 koefisiennya sebesar 0,395 dan pada tahun 2017 sebesar 0,392. Untuk tahun 2018 koefisien Gini sebesar 3,89 dan pada tahun 2019



sebesar 3,82. Hal ini menunjukkan perlunya solusi dari pemerintah untuk pemerataan pembangunan, salah satunya Program Tapera yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup layak bagi seluruh penduduk akan ketersediaan rumah murah dan terjangkau.

g. Rendahnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap Program Jaminan Sosial

Statistik menunjukkan bahwa jumlah peserta BPJS Ketenagakerjaan masih sedikit dibandingkan dengan jumlah penduduk, yakni 19,2 juta orang (14,2%) pada tahun 2015, 48 juta peserta pada 2016, 44,9 juta peserta (37,1%) pada 2017. Selanjutnya, jumlah peserta BPJS Ketenagakerjaan masih sedikit. peserta sebanyak 50,5 juta pada tahun 2018 dan sebanyak 55,2 juta peserta pada tahun 2019. Hal ini menunjukkan rendahnya minat masyarakat pekerja mengenai pentingnya program Jamsostek ini. Hal ini juga menunjukkan rendahnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat. Program Tapera ini simetris dengan program Jamsostek, sehingga perlu ada upaya sosialisasi dan sosialisasi ke seluruh daerah. Masyarakat pekerja perlu diyakinkan bahwa penerapan program Tapera dilakukan secara transparan dan akuntabel.

h. Keberatan / keluhan pengusaha

Salah satu kendala keberhasilan Program Tapera adalah adanya keberatan atau pengaduan dari Pengusaha. Perlu musyawarah dan mufakat untuk menentukan porsi iuran yang menjadi kewajiban masing-masing Pekerja dan Pemberi Kerja. Pengusaha perlu diyakinkan bahwa dengan terpenuhinya kebutuhan dasar kehidupan yang layak bagi pekerja berupa perumahan akan meningkatkan kesejahteraan pekerja yang pada gilirannya meningkatkan loyalitas dan produktivitas pekerja. Berdasarkan data terlihat bahwa 97,3% tenaga kerja Indonesia bekerja di sektor UMKM, jika kelompok sasaran program Tapera puas maka produktivitasnya akan meningkat, sehingga perekonomian akan meningkat secara signifikan. Sehingga pada gilirannya PDB meningkat, maka pendapatan perkapita juga meningkat dan dibarengi dengan peningkatan kesejahteraan penduduk.

i. Harga tanah melonjak

Saat ini rata-rata kenaikan harga tanah sudah tinggi antara 10% sampai 15%, bahkan di beberapa daerah harga tanah sudah naik 20% sampai 30% per tahun.



### 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
<b>Opportunity</b>					
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	• Membership requirements are Mandatory	0.10	2.5	0.25	Large potential funds
4	• Hilg-yield fund raising	0.05	3.5	0.175	Selection of instruments with high returns and measureable risk
5	• Principles of transparency and accountability in operation	0.05	3	0.15	Participants have more trust and confidence
6	• A supportive mutual cooperation culture	0.05	3	0.15	The culture of mutual cooperation and humanity, while investing
<b>Threats</b>					
1	• It takes big costs for service Office Operations	0.10	3	0.3	Use a combination of initial capital and strategic alliances to collect contributions
2	• Nee high IT costs for operations	0.05	3	0.15	Use initial capital and create alliance synergy strategies.
3	• Layoffs are still high, along with the potential for bad loans	0.05	3	0,15	Effective remedial and repossess departments to deal with potential failures.
4	• Limited work and high unemployment rate	0.05	2.5	0.125	Solutions from Tapera program with multiplier effects on other industries
5	• High inflation and cost of living	0.05	2.5	0.125	Contribution to low price stabilization through 5% interest rate
6	• Inequality of development results	0.05	2.25	0.1125	Equitable solutions in the housing sector through The Tapera program
7	• Low public awareness and trust	0.05	2	0.10	The need for persuasive socialization and counseling
8	• Employer objections / complaints	0.05	2.5	0.125	Convinced that meeting the needs of a decent living for workers will increase productivity
9	• Land prices continue to Skyrocket	0.05	2.5	0.125	Creating a land bank and sinergizing assets belonging to various parties
Total Scores		<u>1.00</u>		<u>3.0375</u>	

Tabel 4.1.EFAS Program Tapera

#### B.4. Key Success Factors (Factor Kunci Sukses)

Dalam setiap industri biasanya terdapat variabel – faktor kunci sukses – yang harus dipahami oleh setiap manajemen perusahaan agar dapat mencapai kesuksesan. Faktor kunci sukses adalah variabel yang secara signifikan dapat mempengaruhi posisi kompetitif perusahaan secara keseluruhan dalam industri tertentu dan sangat penting dalam menentukan kemampuan perusahaan untuk berhasil dalam industri tersebut. Berdasarkan analisis Lingkungan Sosial dan analisis Lingkungan Industri di atas, maka faktor kunci keberhasilan yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut:

No	Key Success Factors	Weight	Indonesia's Rating	Indonesia's Score	Singapura's Rating	Singapura's Score
1	Economic Growth	0.15	4	0.6	4	0.6
2	Total Population/Worker Membership	0.10	4	0.4	4	0.4
3	Requirements are Mandatory	0.10	2.5	0.25	4.5	0.45
4	High-yield fund raising	0.05	3.5	0.175	3	0.15
5	Principles of transparency and Accountability	0.05	3	0.15	4.5	0.225
6	Culture that supports social security programs	0.05	3	0.15	4.5	0.225
7	Availability of sufficient number of Service Offices	0.10	3	0.3	4.5	0.45
8	Availability of integrated IT	0.05	3	0.15	4.5	0.225
9	Layoffs are down, credit is smooth	0.05	3	0.15	4	0.2
10	Jobs available	0.05	2.5	0.125	4	0.2
11	Price stability	0.05	2.5	0.125	4.5	0.225
12	Equitable development Results	0.05	2.25	0.1125	2	0.1
13	Participants' awareness and trust	0.05	2	0.10	4.5	0.225
14	Employer Support	0.05	2.5	0.125	4.5	0.225
15	Land bank	0.05	2.5	0.125	4	0.2
	Total	1.00		3.0375		4.10

Tabel 4.2. Matriks Industri

Dalam Matriks Industri mengelompokkan faktor-faktor kunci keberhasilan dalam industri tertentu. Pada tabel 3 di atas, matriks memberikan bobot untuk setiap faktor, berdasarkan seberapa penting faktor tersebut untuk sukses di industri. Matriks ini juga menunjukkan seberapa baik pesaing (Singapura) dalam industri menanggapi setiap faktor. Tabulasinya dapat dilihat pada tabel 3 di atas. Penjelasan untuk menentukan peringkat untuk masing-masing faktor adalah sebagai berikut:

**i. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi**

Proyeksi pertumbuhan ekonomi Indonesia adalah 5,17% pada 2018 dan 5,02% pada 2019 sedangkan Singapura 3,3% pada 2018 dan 1% pada 2019. Singapura juga merasakan dampak perlambatan ekonomi global dan China. Namun jika dibandingkan dengan Indonesia, pendapatan per kapita Singapura sudah di atas USD 65.641, sedangkan Indonesia berada di kisaran USD 4.174,9.

**ii. Populasi Besar**

Jumlah penduduk Indonesia tahun 2019 sebanyak 267 juta jiwa, sedangkan Singapura 5,704 juta jiwa. Tentu saja, Indonesia memiliki peluang lebih besar untuk menggalang dana untuk program Tapera, tetapi juga harus digunakan untuk menyediakan perumahan yang memiliki backlog 7,6 juta pada 2019. Sementara Singapura dengan populasi 5,704 juta orang tidak perlu menyediakan perumahan se-Indonesia. Singapura menikmati Pendapatan Per Kapita yang jauh di atas Indonesia, sehingga kesejahteraannya tinggi.

**iii. Implementasi keanggotaan Tapera yang bersifat wajib**

Indonesia dan Singapura sama-sama mewajibkan setiap tenaga kerja untuk mengikuti program Jamsostek, namun tingkat keberhasilannya berbeda-beda, terutama untuk BPJS Ketenagakerjaan yang kepesertaannya masih 14,2% pada tahun 2015 dan 37,1% pada tahun 2017, sedangkan di Singapura hampir semua tenaga kerja mengikuti Program Jaminan Sosial.

**iv. Imbal Hasil dana Tapera dengan hasil tinggi**

Hasil pemupukan dana BPJS Ketenagakerjaan masih cukup tinggi di kisaran 8-10%, sedangkan Return on Investment Services di Singapura lebih rendah.



**v. Prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam operasionalnya.**

Prinsip pelaksanaan yang transparan dan akuntabel sangat positif, namun kenyataannya hanya 14,2% pada tahun 2015 dan 37,1% pada tahun 2017 tenaga kerja yang menjadi peserta BPJS Ketenagakerjaan. Sehingga perlu dilakukan sosialisasi dan sosialisasi ke seluruh daerah, dengan memberikan kemudahan akses informasi pelayanan seperti melihat pemupukan dana dan hasil investasinya. Singapura telah menerapkan program perumahan sejak tahun 1968, yaitu penarikan tunai untuk rumah susun yang dijual oleh Housing and Development Board. Hal ini untuk mengatasi luas daratan Singapura yang kecil dan permukiman kumuh pada tahun itu. Program Jaminan Sosial Singapura berkembang pesat dan berhasil, dengan program Jaminan Sosial tambahan seperti biaya kuliah dan investasi dalam saham bisnis Pemerintah.

**vi. Budaya gotong royong dan kemanusiaan**

Budaya gotong royong merupakan prinsip Tapera dalam Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera, namun dalam pelaksanaannya budaya luhur warisan nenek moyang bangsa Indonesia ini masih perlu ditanamkan dan terus dibina di masyarakat khususnya para pekerja. Hal ini terlihat dari jumlah peserta BPJS Ketenagakerjaan yang hanya 14,2% dari Tenaga Kerja Indonesia pada tahun 2015. Program penyuluhan dan sosialisasi yang bersifat persuasif ke seluruh daerah sangat penting dilakukan secara berkala dan berkesinambungan. Sementara di Singapura, kepatuhan pekerja terhadap program pemerintah sangat tinggi.

**vii. Tersedianya layanan kantor/cabang yang memadai**

Pada awal berdirinya BP. Tapera, belum banyak kantor cabang yang dibuka di daerah. Hal ini disebabkan oleh keterbatasan modal awal dari Pemerintah, dan pengumpulan iuran pekerja masih dalam tahap awal. Sehingga diperlukan aliansi strategis dengan berbagai pihak, baik instansi pemerintah maupun swasta, serta kelompok masyarakat/individu. Sementara Singapura dengan luas wilayah yang kecil dan pengalaman yang panjang dalam program Jamsostek tentunya telah menyediakan kantor pelayanan yang tersebar dan dekat dengan lokasi pekerja.

**viii. Ketersediaan TI terintegrasi**

Seperti halnya membuka kantor cabang, tentunya sistem IT merupakan infrastruktur yang melekat pada fisik kantor cabang. Sehingga diperlukan juga aliansi strategis dengan berbagai



pihak, baik instansi pemerintah maupun swasta, serta kelompok masyarakat/individu. Sedangkan Singapura dengan luas wilayah yang terbatas tentunya sudah memiliki jaringan infrastruktur IT yang lengkap dan merata yang dekat dengan lokasi pekerja.

**ix. Kurangi Pemutusan Hubungan Kerja**

Singapura mencatat PHK kurang dari 400 orang pada 2015 dan sebanyak 5.440 orang pada triwulan IV 2016 dan 4.800 orang pada triwulan I 2017, jauh lebih rendah dibandingkan yang terjadi di Indonesia sebanyak 87.094 orang pada 2015 dan sebanyak 12.274 orang pada 2016, 9.822 orang pada 2017. Sementara itu, pimpinan serikat pekerja KSPI mengklaim terjadi PHK 20.000-25.000 pekerja pada 2017.

**x. Peningkatan Lapangan Kerja**

Berdasarkan data BPS, tingkat pengangguran terbuka tahun 2019 sebesar 5,01%, sedangkan Singapura pada tahun yang sama memiliki tingkat pengangguran sebesar 2,3%.

**xi. Kestabilan harga**

Indonesia memiliki tingkat inflasi sebesar 3,13% pada tahun 2018 dan 2,72% pada tahun 2019, sedangkan Singapura saat ini berada pada tingkat inflasi 0,44% pada tahun 2018 dan 0,57% pada tahun 2019.

**xii. Hasil Pembangunan yang Berkeadilan**

Berdasarkan data internet, Singapura menduduki peringkat pertama di Asia Tenggara dengan nilai koefisien Gini sebesar 0,452 pada tahun 2019, sedangkan Indonesia menurut sumber data memiliki koefisien Gini sebesar 0,382. ([www.regiladoputri.wordpress.com](http://www.regiladoputri.wordpress.com)).

**xiii. Kesadaran dan kepercayaan peserta**

Kesadaran dan kepercayaan peserta BPJS Ketenagakerjaan masih rendah, yakni tingkat kepesertaan 14,2% pada 2015 dan 37,1% pada 2017. Sementara di Singapura, hampir semua pekerjaannya mengikuti program wajib Jamsostek.

#### xiv. Dukungan Pemberi Kerja

Dukungan pengusaha di Indonesia masih belum menunjukkan kesiapan 100% dengan adanya fenomena uji publik UU Nomor 4 Tahun 2016 tentang Tapera oleh Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia), meski belum dilaksanakan. Pengusaha beralasan, sudah banyak beban Jamsostek, ditambah kenaikan biaya produksi dari sisi listrik dan biaya bahan baku impor. Namun pada akhirnya mereka mendukung program Tapera. Sedangkan di Singapura, program Jamsostek didukung oleh Pemberi Kerja dimana pembayaran iuran telah mencapai 35,5% dari gaji bulanan karyawan, yaitu 20% dari gaji Karyawan dan sisanya 15,5% dari Pemberi Kerja.

#### xv. Ketersediaan Bank Tanah

Kepemilikan tanah sangat penting dan harus direncanakan dengan baik. Harga tanah terus meroket per tahun secara merata di berbagai kota di Indonesia, dengan laju kenaikan hingga 10-30%. Untuk itu perlu dilakukan tindakan perencanaan pengadaan dalam program 5 tahunan dan mensinergikan aset-aset instansi pemerintah untuk dijadikan lahan perumahan rakyat. Sedangkan Singapura menganut pola konstruksi datar yaitu hunian yang tinggi, sehingga keberadaan lahan tidak menjadi masalah besar.

Berdasarkan hasil penelitian di atas, diperoleh analisis *Key Success Factors* dari BP.Tapera, sebagai berikut:

- 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

- *Key Success Factors:*

- 1) Pertumbuhan Ekonomi yang tinggi
- 2) Jumlah Penduduk / Pekerja yang besar
- 3) Implementasi keanggotaan bersifat wajib
- 4) Imbal Hasil dana Tapera dengan hasil tinggi
- 5) Prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam operasionalnya.
- 6) Implementasi Budaya gotong royong dan kemanusiaan
- 7) Tersedianya layanan kantor/cabang yang memadai
- 8) Ketersediaan TI terintegrasi
- 9) Kurangi Pemutusan Hubungan Kerja
- 10) Peningkatan Lapangan Kerja
- 11) Kestabilan harga
- 12) Hasil Pembangunan yang Berkeadilan
- 13) Kesadaran dan kepercayaan peserta
- 14) Dukungan Pemberi Kerja
- 15) Ketersediaan Bank Tanah

Hasil pada tabel EFAS menunjukkan total BP. Skor tertimbang Tapera adalah 3,0375. Seperti diketahui, tabel ini menggunakan rentang skor pembobotan 1 sampai 5, dengan skor tengah 3. Hasil dari total skor pembobotan 3,0375 menunjukkan bahwa penilaian tanggapan BP.Tapera terhadap faktor strategis di lingkungan eksternal hanya sedang, artinya hasil prognosis hanya rata-rata pada kondisi saat ini. Agar berhasil dalam menjalankan tugasnya, BP Tapera harus meningkatkan kemampuannya dalam mengambil peluang di lingkungan eksternal, serta kemampuannya dalam menghadapi ancaman.

Pada Tabel Key Success Factor, kami menggunakan skala skor berbobot antara 1-5, dengan nilai tengah adalah 3, yang merupakan rata-rata. Skor dihasilkan dengan mengalikan bobot dengan peringkat, di mana 1 buruk dan 5 sangat baik. Dengan skor Indonesia 3,0375 (angka rata-rata), ini menunjukkan bahwa masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan dalam menanggapi faktor-faktor strategis kunci keberhasilan program Jamsostek Tapera. Dibandingkan Indonesia, Singapura mendapat skor tinggi 4,10 karena pelaksanaan program Housing Guarantee disana telah berhasil dan diikuti secara konsisten oleh hampir seluruh pekerja di Singapura.

### **C. Usulan Tindak Lanjut**

Hasil skor pada tabel EFAS menunjukkan angka 3,0375, maka dapat disimpulkan bahwa pada prognosis sesuai kondisi saat ini, kinerja BP. Tapera hanya memiliki nilai rata-rata. Oleh karena itu BP. Tapera harus segera merumuskan strategi (visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan), dan menerapkan strategi (program, anggaran dan prosedur), untuk mencapai keberhasilan kinerja jangka panjang. Sehingga solusi untuk mengatasi ancaman dan kelemahan dapat ditemukan dan segera dilaksanakan.

Berdasarkan tabel Key Success Factor, pelaksanaan Jamsostek di sektor perumahan di Singapura (skor 4,10) lebih tinggi dari Indonesia (skor 3,0375). Oleh karena itu, perlu dilakukan perbaikan untuk mengimplementasikan poin-poin dalam Key Success Factors.



## BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

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

1. Dari penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mencapai keberhasilan kinerja jangka panjang, BP.Tapera harus segera mengembangkan dan menerapkan strategi untuk mengimplementasikan faktor-faktor kunci keberhasilan. Strategi tersebut harus disesuaikan dengan kondisi internal BP.Tapera, terkait kekuatan dan kelemahannya. Dengan demikian pada awal operasional BP.Tapera, kita telah mampu mengidentifikasi faktor-faktor kunci keberhasilan terlebih dahulu, kemudian menyusun strategi implementasi. Sehingga kita dapat merencanakan dengan baik keberhasilan kinerja BP.Tapera, dimana kita dapat menghindari kegagalan operasional yang menyebabkan BP. Tapera menjadi beban fiskal negara. Selain itu, kontribusi teoritis dalam penelitian ini adalah penerapan teori model manajemen strategis dan teori Key Success Factor dalam program Tapera yang merupakan program jaminan sosial di bidang perumahan.
2. Beberapa limitasi dan Usulan Penelitian lanjut

Penelitian yang dilakukan pada BP. Tapera memiliki beberapa keterbatasan. Keterbatasan pertama adalah penelitian ini tidak menggunakan setting waktu 2020/2021, periode waktu terjadinya pandemi corona di seluruh dunia dan semua negara mengalami penurunan pertumbuhan ekonomi yang drastis. Oleh karena itu, penelitian yang mengambil rentang waktu pandemi, terkait program jaminan sosial di sektor perumahan perlu dilakukan. Batasan kedua adalah pertanyaan yang muncul apakah hasil penelitian tersebut berlaku untuk bidang lain, dimana konteks penelitian ini menggunakan Program Tapera yang merupakan Program Jaminan Sosial di bidang perumahan. Sehingga penelitian yang sama perlu dilakukan pada Program Jamsostek di bidang lain. Keterbatasan ketiga adalah perlunya perluasan hasil penelitian, tidak hanya berhenti pada analisis Faktor Eksternal (Opportunities & Threats) dan Key Success Factors, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait pembuatan strategi implementasi dalam pencapaian key success factor, sehingga bahwa keberhasilan BP. Kinerja Tapera dalam jangka panjang akan tercapai.

## 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 resouces 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*. NewYork: 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.
- Brockmand, 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., & Fufeld, 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>