

# Model Implementasi Strategi sebagai Determinan Kinerja Perusahaan

Muh. Darmin Ahmad Pella  
Ujang Sumarwan  
Arief Daryanto  
Kirbrandoko

Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis  
Institut Pertanian Bogor

## Abstrak

*Fokus penelitian manajemen strategik mengalami pergeseran dari perencanaan strategi ke implementasi strategi. Implementasi strategi jauh lebih penting daripada formulasi strategi. Namun demikian, masih sedikit penelitian mengenai kerangka implementasi strategi untuk meningkatkan kesuksesan organisasi khususnya di Indonesia. Pada penelitian ini dikembangkan model implementasi strategi, kemudian dianalisis pengaruh kualitas implementasi strategi terhadap kesuksesan implementasi strategi dan kinerja perusahaan. Survei dilaksanakan pada 60 perusahaan Indonesia dari berbagai bidang industri. Data dianalisis secara statistik dengan Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Square. Hasil penelitian menunjukkan pengaruh signifikan tujuh faktor tahapan implementasi dan sembilan faktor kapabilitas pendukung implementasi strategi terhadap kesuksesan implementasi strategi. Selanjutnya kesuksesan implementasi strategi menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.*

*Kata kunci: manajemen strategik, eksekusi strategi, implementasi strategi, kinerja perusahaan, manajemen kinerja perusahaan*

## Abstract

*Focus of studies in strategic management shift from strategic planning to strategic implementation. The execution of the strategy is far more important than the formulation of a strategy itself, but few studies have focused on building the framework of strategy execution amenable to enhance organizational success, especially in Indonesia. This research build strategy implementation model, then examined the effect of strategy implementation quality on the successfull strategy implementation and firm*

*performance. Strategy implementation quality survey conducted in 60 Indonesia companies. The data were statistically analysed using Structural Equation Modeling (SEM). The result show significance influence of seven strategy implementation stages and nine supporting capabilities to the success of strategy implementation. Whereas the success of strategy implementation significantly influence firm performance.*

*Key words: strategic management, strategy execution, strategy implementation, firm performance, corporate performance management*

## **1. Pendahuluan**

Diskusi mengenai implementasi strategi semakin populer dalam satu dasawarsa terakhir sejalan meluasnya kesadaran bahwa implementasi strategi jauh lebih penting daripada formulasi strategi. Kaplan and Norton (2008) menunjukkan kesadaran manajemen puncak, praktisi dan peneliti bahwa organisasi semakin mudah memformulasikan strategi, namun masih kesulitan untuk memastikan strategi menjadi aksi nyata. Menurut Okumus (2003), ini disebabkan literatur telah memberikan penekanan yang berlebihan pada pentingnya memformulasikan strategi dan kurang memberi perhatian pada permasalahan implementasi strategi.

Nohria, Joyce, and Roberson (2003) lebih jauh membuktikan bahwa tidak ada satu pun konsep manajemen yang dapat dianggap sebagai metode paling berhasil dalam meningkatkan kinerja organisasi. Tidak masalah apapun pilihan strategi perusahaan, yang jauh lebih penting adalah efektivitas implementasi strategi sebagai faktor yang lebih menentukan. Kesenjangan praktis muncul akibat pemahaman peningkatan kualitas implementasi strategi belum dikuasai dengan baik oleh praktisi dan manajemen perusahaan. Pertanyaan penelitian yang mendasari penelitian adalah “apa saja faktor-faktor yang meningkatkan kualitas implementasi strategi di perusahaan”, dan selanjutnya “apakah kualitas implementasi strategi berperan meningkatkan kesuksesan implementasi strategi dan selanjutnya menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik”.

Berdasarkan permasalahan tersebut penelitian ini bertujuan mengembangkan alternatif kerangka model implementasi strategi, serta meneliti pengaruh kualitas implementasi strategi terhadap kesuksesan implementasi strategi dan kinerja perusahaan. Penelitian diharapkan berkontribusi pada khazanah keilmuan melalui pengembangan alternatif konsep tahapan implementasi strategi dan kapabilitas pendukungnya untuk meningkatkan kesuksesan implementasi strategi. Kerangka penelitian dapat menjadi alat diagnosis permasalahan pelaksanaan strategi dan tindakan perbaikannya dalam rangka peningkatan kualitas implementasi strategi. Selain itu, penelitian ini menghasilkan model untuk mengaudit dinamika kapabilitas perusahaan dan memprediksi keberhasilan implementasi strategi bagi perusahaan yang telah memilih dan menetapkan strategi, namun baru akan mulai mengimplementasikan strategi.

### **1.1. Kerangka Pemikiran**

Strategi merupakan hasil penetapan tujuan jangka panjang perusahaan, pilihan tindakan, serta alokasi sumber daya dalam rangka mencapai tujuan strategik perusahaan. Implementasi strategi merupakan

proses penerjemahan strategi menjadi inisiatif organisasional melalui desain dan struktur organisasi, perencanaan sumber daya dan pengelolaan perubahan strategik dalam perusahaan. Perusahaan berusaha meningkatkan kesuksesan melalui tiga langkah manajemen strategik yakni *strategy analysis*, *strategy development* dan *strategy implementation*. Model manajemen strategik mutakhir mengedepankan keterhubungan antara pengukuran kinerja dengan pengembangan strategi (*strategy development*), penurunan strategi (*strategy deployment*), serta kontrol strategi (*strategy control*) sebagai kesatuan model yang dinamis (Simons, 2000). Permasalahannya, terjadi kesenjangan teori sebagai akibat literatur dalam empat dasawarsa terakhir menunjukkan pendekatan yang sangat bervariasi terhadap topik implementasi strategi.

Dalam rangka menstrukturkan hasil-hasil studi empat dasawarsa terakhir maka disusun tiga kategori pendekatan utama studi implementasi strategi, yaitu:

- (1) Pendekatan yang memberikan daftar dan mendeskripsikan faktor-faktor implementasi strategi (Peters and Waterman, 1980; Roth, Schweiger, and Morrison, 1991; Lingle and Schiemann, 1994; dll). Kelebihan pendekatan ini memperjelas faktor yang harus diperhatikan untuk menyukseskan implementasi strategi. Kekurangannya, pendekatan ini tidak memperjelas tahapan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan strategi.
- (2) Pendekatan yang menunjukkan model tahapan langkah-langkah proses implementasi strategi (Noble, 1999; Rampersad, 2003; Okumus, 2003; Kazmi, 2008; Kaplan dan Norton, 2008; dll). Kelebihan pendekatan ini adalah memperjelas tahapan langkah manajemen untuk mengimplementasikan strategi. Kekurangannya, strategi dapat gagal meskipun langkahnya benar, akibat kurangnya dukungan faktor-faktor pendukung implementasi strategi. Kekurangan pendekatan ini ialah tidak banyak membahas faktor-faktor pendukung implementasi strategi yang mempengaruhi kualitas pelaksanaan setiap tahapan implementasi strategi.
- (3) Pendekatan yang mendeskripsikan dan meneliti problem penghambat implementasi strategi (Alexander, 1985; Al-Ghamdi, 1998; Shah, 2005; Kalali *et al.*, 2011; dll). Kekuatan pendekatan ini menjelaskan masalah apa saja yang menghambat kesuksesan implementasi strategi dan ide mengatasinya. Kekurangannya, belum memperjelas pedoman langkah-langkah tahapan implementasi strategi yang baik kepada manajemen perusahaan.

Kebaruan pendekatan penelitian ini adalah mengembangkan model alternatif implementasi strategi yang lebih integratif, serta menggabungkan topik kerangka kerja tahapan implementasi strategi, faktor-faktor kapabilitas organisasi pendukung implementasi strategi dan problem penghambat implementasi strategi dalam satu penelitian. Pengembangan tahapan implementasi strategi dilakukan melalui studi yang menghasilkan model tahapan implementasi strategi dari peneliti, yakni Tujuh Langkah Transformasi Manajemen Kinerja Korporasi yang merupakan perbaikan dari model eksekusi strategi Kaplan dan Norton (2008), dengan menambahkan pembahasan mengenai peranan karyawan secara individual dan pentingnya memperbaiki sistem manajemen SDM dalam implementasi strategi.

Kerangka Model Implementasi Strategi tersebut terdiri dari tahapan sebagai berikut (1) pentingnya menemukan kembali misi dan visi yang membakar semangat (Aaltonen and Ikavalko, 2002; Simons, 2000; Okumus, 2003), (2) mengidentifikasi indikator kinerja perusahaan (Rampersad, 2003; Kaplan and Norton, 2001), (3) menetapkan indikator kinerja berbasis posisi terkait keberhasilan setiap posisi dalam perusahaan (Simons, 2000; Kaplan and Norton, 2001; Rampersad, 2003), (4) memperjelas deskripsi indikator keberhasilan kinerja dengan target menantang (Jusoh and Parnell, 2008),

(5) memastikan munculnya rencana kerja perbaikan untuk melaksanakan strategi (Noble, 1999; Hacker, Kotnour and Mallak, 2001; Okumus, 2003; Kazmi, 2008), (6) selanjutnya mengimplementasikan penilaian kinerja berbasis kinerja dan kompetensi (Skivington and Daft, 1991; Rampersad, 2003) dan (7) menegakkan sistem kontrol dan monitor pencapaian target strategi bisnis (Kaplan and Norton, 2008; Simons, 2000; Peljhan, 2007; Kazmi, 2008).

Studi pustaka atas berbagai faktor pendukung strategi menghasilkan sejumlah faktor kompleks determinan kesuksesan implementasi strategi. Penelitian sebelumnya menunjukkan faktor pendukung yang sangat berbeda dan beberapa diantaranya tidak dapat diaplikasikan disemua jenis organisasi. Dalam penelitian ini diidentifikasi faktor-faktor kapabilitas pendukung kesuksesan implementasi strategi yang bersifat lintas perusahaan, sehingga relevan untuk dikembangkan pada berbagai jenis bidang usaha, ukuran, lokasi, karakteristik bisnis, dan tipe pilihan strategi.

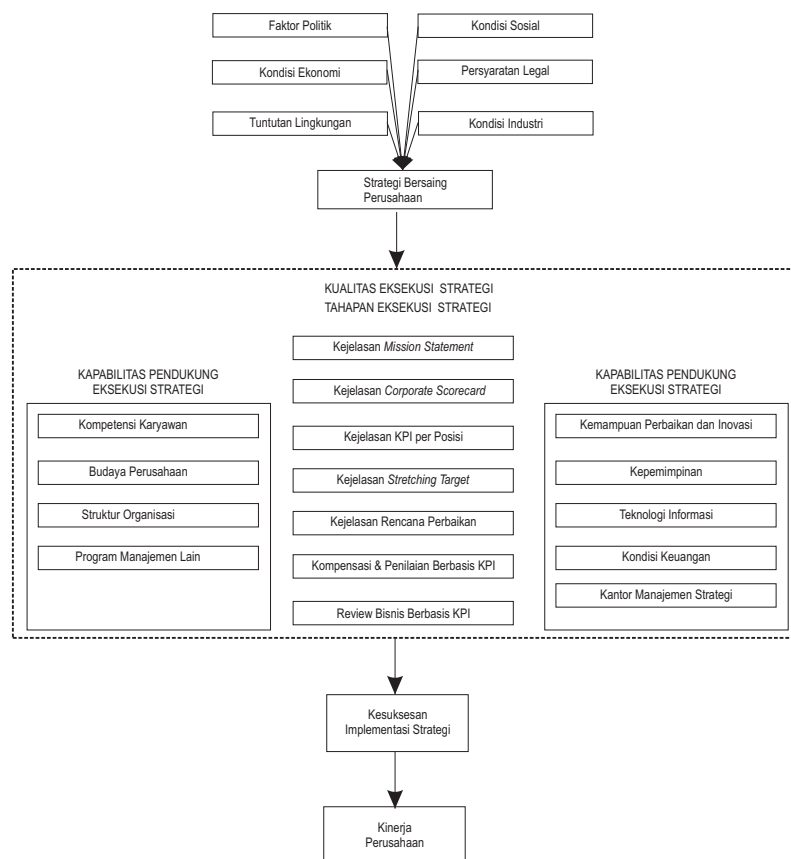
Adapun faktor pendukung kapabilitas organisasi tersebut terdiri dari sembilan faktor yakni (1) dukungan finansial (Miller, 1997; Lingle and Schiemann, 1994), (2) peran kepemimpinan (Al-Ghamdi, 1998; Noble, 1999), (3) kejelasan struktur organisasi (Roth, Schweiger, and Morrison, 1991; Okumus, 2003; Kazmi, 2008), (4) dukungan budaya perusahaan (Dickenson, 2009; Saunders, 2008), (5) dukungan kompetensi SDM (Lingle and Schiemann, 1994; Okumus, 2001), (6) kecanggihan teknologi informasi (Al-Ghamdi, 1998), (7) keberadaan program manajemen perubahan lain (Kazmi, 2008), (8) kapabilitas perbaikan proses (Hacker, Kotnour and Mallak, 2001), dan (9) keberadaan kantor manajemen strategi (Kaplan and Norton, 2008).

Dalam penelitian ini dianalisis pengaruh kualitas tahapan implementasi strategi dan kapabilitas pendukung implementasi strategi terhadap kesuksesan implementasi strategi. Kesuksesan Implementasi strategi didefinisikan sebagai keberhasilan melaksanakan proses untuk melaksanakan kebijakan, program, dan tindakan tertentu yang telah diputuskan manajemen pada seluruh organisasi (Harrington and Kendall, 2006). Pengukuran menggunakan indikator sejauh mana responden menilai kontribusi seluruh pihak dalam mensukseskan implementasi strategi dan dampak implementasi strategi terhadap pencapaian target perusahaan.

Dalam penelitian ini dianalisis pengaruh kesuksesan implementasi strategi terhadap kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan secara konvensional diukur dari aspek finansial. Sedangkan penelitian memfokuskan pada indikator kinerja kualitatif dan subjektif seperti perilaku karyawan, kepuasan pelanggan, dan lain-lain. Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh beragam faktor kompleks. Berkaitan dengan manajemen strategik, kinerja perusahaan dipengaruhi oleh lokasi dan pilihan strategi perusahaan (Boasson, 2001), *balanced scorecard* perusahaan dan strategi kompetitif pilihan perusahaan (Olson and Slater, 2002), keberhasilan implementasi strategi (Frigo, 2002), pilihan strategi dan struktur organisasi (Chong, 2003), strategi dan sumber daya (Gu, 2004), implementasi strategi (Saunders, Mann, and Smith, 2007), keselarasan strategi bisnis (Jusoh *et al.*, 2006), serta konsistensi implementasi strategi (Brauer and Schmidt, 2006).

Dalam penelitian ini, kinerja perusahaan diukur melalui *perceived firm performance* yang diadaptasi dari Tessema and Sooter (2006).

Perusahaan menetapkan strategi bersaing perusahaan berdasarkan dinamika internal dan eksternal perusahaan. Setelah mengantisipasi kondisi ekonomi, sosial, politik, lingkungan, legal dan kondisi industri, perusahaan menetapkan pilihan strategi perusahaan. Analisis politik, ekonomi, sosial, legal, lingkungan dan kondisi industri mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung pada pilihan strategi bersaing perusahaan. Apapun pilihan strategik perusahaan, setelah melakukan analisis, formulasi dan menetapkan strategi bersaing, perusahaan perlu mulai menjalankan proses operasionalisasi strategi. Kesuksesan implementasi strategi ditentukan oleh seberapa baik kualitas tahapan implementasi strategi dan kapabilitas pendukung implementasi strategi dan selanjutnya kesuksesan implementasi strategi mempengaruhi kinerja perusahaan. Kerangka pemikiran konseptual yang mendasari penelitian dijelaskan pada skema berikut ini:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2. Metode Penelitian

### 2.1. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel, indikator yang digunakan dan sumber literatur indikator adalah sebagaimana tercantum dalam tabel berikut ini (pengukuran indikator menggunakan lima skala 1=Sangat Tidak Setuju, sampai 5=Sangat Setuju).

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Variable Latent	Variabel Indicator	Referensi
Pernyataan Misi	X1 – Analisis strategik X2 – Pernyataan misi X3 – Penghayatan misi	Bourgeois and Brodwin, 1984; Mintzberg, 1998; Aaltonen and Ikavalko, 2002; Simons, 2000; Okumus, 2003
Indikator Kinerja perusahaan	X4 – Balanced scorecard X5 – Penyelarasan scorecard X6 – Pemahaman scorecard	Rampersad, 2003; Kaplan and Norton, 2001; Kaplan and Norton, 2008
Indikator Kinerja Utama	X7 – Kejelasan KPI Dept X8 – Dokumentasi KPI X9 – KPI sbg dasar tindakan	Simons, 2000; Kaplan and Norton, 2001; Teng, 2002; Bossidy, 2002; Rampersad, 2003
Penetapan Target	X10 – Penetapan target dept X11 – Target terbaik di industri X12 – Budaya target menantang	Jusoh and Parnell, 2008
Rencana kerja	X13 – Rencana kerja perusahaan X14 – Penyelarasan rencana kerja X15 – Rencana kerja individual	Noble, 1999; Hacker, Kotnour and Mallak, 2001; Okumus, 2003; Bower, 2007; Kazmi, 2008
Penilaian Kinerja	X16 – Penilaian berbasis KPI X17 – Penilaian dan kompensasi X18 – Differensiasi imbal jasa	Skivington and Daft, 1991; Rampersad, 2003; Neilson, Martin, and Powers, 2008
Kontrol dan Monitor	X19 – Review bisnis rutin X20 – Mengadaptasikan strategi X21 – Review berbasis teknologi	Kaplan and Norton, 2001; Simons, 2000; Peljhan, 2006; Kazmi, 2008
Keuangan	X22 – Kondisi ekonomi eksternal X23 – Kesehatan keuangan perusahaan X24 – Dukungan keuangan	Miller, 1997; Lingle and Schiemann, 1994
Kepemimpinan	X25 – Peran pemimpin X26 – Kualitas pemimpin X27 – Kepemimpinan manajemen puncak	Al-Ghamdi, 1998; Noble, 1999
Perbaikan Proses	X28 – Kapabilitas perbaikan proses X29 – Pelatihan perbaikan proses X30 – Perbaikan untuk strategi	Hacker, Kotnour and Mallak, 2001
Teknologi Informasi	X31 – Implementasi TI X32 – Autmasi transaksi X33 – Dukungan TI implementasi strategi	Al-Ghamdi, 1998
Struktur	X34 – Kejelasan struktur organisasi X35 – Perubahan update struktur X36 – Kesesuaian struktur dan strategi	Roth et al 1991; Okumus, 2003; Kazmi, 2008
Budaya Perusahaan	X37 – Kejelasan budaya perusahaan X38 – Budaya positif dan kuat X39 – Kesesuaian budaya dan strategi	Dickenson, 2009; Saunders, 2008
Kompetensi SDM	X40 – Komitmen manajemen X41 – Edukasi dan pelatihan X42 – Dukungan kompetensi untuk strategi	Lingle and Schiemann, 1994; Okumus, 2001
Manajemen Perubahan	X43 – Program manajemen perubahan X44 – Manajemen perubahan untuk strategi X45 – Adaptabilitas untuk perubahan	Kazmi, 2008
Kantor manajemen strategi	X46 – Kantor manajemen strategi X47 – Pengendalian strategi X48 – Sumberdaya KMS	Kaplan and Norton, 2008
Kesuksesan implementasi strategi	X49 – Level keberhasilan strategi X50 – Pencapaian tujuan strategik X51 – Level kontribusi semua pihak	Al-Ghamdi, 1998; Harrington and Kendall, 2006
Kualitas Tahapan Implementasi Strategi	Indikator <i>second order confirmatory factor analysis</i> melalui pendekatan <i>repeat indicator approach</i> dari tujuh tahapan implementasi strategi	Kombinasi referensi tujuh tahapan implementasi strategi
Kapabilitas Pendukung Implementasi Strategi	Indikator <i>second order confirmatory factor analysis</i> melalui pendekatan <i>repeat indicator approach</i> dari sembilan kapabilitas pendukung implementasi strategi	Kombinasi referensi sembilan kapabilitas pendukung implementasi strategi
Persepsi Kinerja perusahaan	Y1 – Pencapaian penjualan Y2 – Pertumbuhan kinerja Y3 – Pencapaian target perusahaan Y4 – Kinerja vs perusahaan lain Y5 – Level kinerja perusahaan Y6 – Dampak strategi pada kinerja	Tessema and Sooter, 2006

Kuesioner survei berisikan 8 bagian yakni: (1) data responden, (2) pilihan strategi yang dilaksanakan perusahaan saat ini, (3) tahapan implementasi strategi, (4) kapabilitas pendukung implementasi strategi, (5) faktor penghambat implementasi strategi, (6) kesuksesan implementasi strategi, (7) persepsi kinerja perusahaan, (8) pertanyaan terbuka kekuatan dan kelemahan praktek implementasi strategi.

## 2.2. Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas tahapan implementasi strategi (KTIS) dan setiap faktornya berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi strategi (KIS) – H1 s/d H7, H17
- b. Kapabilitas pendukung implementasi strategi (KPIS) dan setiap faktornya berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi strategi (KIS) – H8 s/d H16, H18
- c. Kesuksesan implementasi strategi (KIS) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (KP)- H19

## 2.3. Teknik Pengambilan Data

Penelitian dilakukan pada perusahaan di berbagai bidang industri Indonesia dengan rentang waktu survei bulan September 2012 – Januari 2013 dan menggunakan metode survei dan wawancara. Teknik pengambilan sampel menggunakan convenience sampling, sampel dipilih dari database perusahaan yang dimiliki oleh lembaga konsultan manajemen. Daftar perusahaan dari database perusahaan berbagai bidang, seperti agribisnis, manufaktur, perdagangan, keuangan, properti, jasa, dan lain-lain. Dari database, perusahaan dikirim surat elektronik untuk berpartisipasi dalam penelitian.

Perusahaan yang bersedia berpartisipasi diberikan kuesioner untuk kemudian diisi responden level manajerial. Teknik pengambilan sampel di atas memiliki persamaan dengan penelitian Ramaseshan (1998), Al-Ghamdi (1998), Shah (2005), Pucko dan Cater (2008), serta Jooste dan Fourie (2009). Penelitian tersebut menggunakan subjek banyak perusahaan dari berbagai industri dengan pertimbangan setiap perusahaan memiliki minimal satu strategi sehingga perwakilan banyak perusahaan meningkatkan keragaman input penelitian. Selain itu, diperlukan kemudahan untuk mendapatkan data dari banyak perusahaan di berbagai bidang industri di Indonesia.

## 2.4. Analisis Data

Data penelitian diolah menggunakan teknik SEM - Partial Least Square (PLS) aplikasi SmartPLS 2.0 dengan mempertimbangkan indikator yang digunakan dalam penelitian merupakan gabungan antara indikator formatif (kualitas implementasi strategi) dan reflektif (kesuksesan implementasi strategi, kinerja perusahaan). Langkah analisis data dan pemodelan persamaan struktural dengan menggunakan aplikasi PLS adalah merancang model struktural (inner model), merancang model pengukuran (outer model), konversi diagram jalur ke sistem persamaan, estimasi weight, koefisien jalur, dan loading, serta pengujian hipotesis (resampling bootstrapping).

### 3. Hasil dan Pembahasan

#### 3.1. Karakteristik Responden

Responden penelitian ini berjumlah 194 responden dari tingkat Supervisor, Manager, General Manager sampai Direktur dari 60 perusahaan berbagai bidang industri di Indonesia. Sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki (84%). Sebesar 53% responden adalah supervisor, sedangkan manajer 34%, general manager 10% dan direktur sebanyak 3%. Karyawan berpendidikan sarjana merupakan mayoritas responden (51%), sedangkan SMA sederajat (18%), Diploma (19%), dan S2 (12%).

#### 3.2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Langkah pertama analisis SEM adalah melakukan evaluasi model pengukuran (inner model). Melalui analisis SEM, konstruk diuji validitas dan reliabilitas dengan Confirmatory Factor Analysis (CFA). Cara menguji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menilai convergent validity dan discriminant validity berdasarkan output PLS. Pemeriksaan validitas konvergen meliputi pengecekan individual item reliability, internal consistency atau construct reliability, dan average variance extracted. Validitas konvergen menggambarkan seberapa besar korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Pengecekan individual item reliability dilihat melalui nilai standardized loading factor (SLF), dengan nilai ideal yang dipersyaratkan di atas 0,70. Meskipun demikian, untuk pengembangan indikator baru, nilai SLF > 0,50 telah menggambarkan validitas yang baik. Nilai indikator SLF lebih rendah dari 0,50 dapat dikeluarkan dari model (Chin, 1998 dalam Yamin dan Kurniawan, 2011). Berikut ini adalah hasil pengujian validitas indikator.

Tabel 2. Output Validitas Indikator

Variabel Indikator	Variable Latent	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR) > 2.0
X1 – Analisis strategik	Pernyataan Misi	0.7655	0.7638	0.0475	0.0475	16.1022
X2 – Pernyataan misi		0.9225	0.9221	0.0109	0.0109	84.7971
X3 – Penghayatan misi		0.8861	0.8864	0.0186	0.0186	47.6842
X4 – Balanced scorecard	Indikator Kinerja perusahaan	0.7508	0.7468	0.0657	0.0657	11.4273
X5 – Penyelarasan scorecard		0.8738	0.873	0.0228	0.0228	38.3548
X6 – Pemahaman scorecard		0.8477	0.8487	0.0234	0.0234	36.2179
X7 – Kejelasan KPI Dept	Indikator Kinerja Utama	0.8588	0.8584	0.0252	0.0252	34.0881
X8 – Dokumentasi KPI		0.8788	0.8779	0.0225	0.0225	38.9858
X9 – KPI sbg dasar tindakan		0.8639	0.8633	0.0196	0.0196	44.0047
X10 – Penetapan target dept	Penetapan Target	0.7517	0.7496	0.0453	0.0453	16.612
X11 – Target terbaik di industri		0.8484	0.8477	0.0297	0.0297	28.5682
X12 – Budaya target menantang		0.7791	0.7767	0.0386	0.0386	20.1787
X13 – Rencana kerja perusahaan	Rencana kerja	0.8137	0.8108	0.0492	0.0492	16.5366
X14 – Penyelarasan rencana kerja		0.8415	0.8411	0.0263	0.0263	31.9623
X15 – Rencana kerja individual		0.8162	0.8142	0.0292	0.0292	27.9282
X16 – Penilaian berbasis KPI	Penilaian Kinerja	0.8397	0.8406	0.026	0.026	32.2701
X17 – Penilaian dan kompensasi		0.8907	0.8915	0.022	0.022	40.564
X18 – Differensiasi imbal jasa		0.8384	0.8383	0.0251	0.0251	33.3405
X19 – Review bisnis rutin	Kontrol dan Monitor	0.8674	0.8664	0.0243	0.0243	35.7563
X20 – Mengadaptasikan strategi		0.8883	0.8888	0.0211	0.0211	42.192
X21 – Review berbasis teknologi		0.8434	0.8436	0.0184	0.0184	45.8599
X22 – Kondisi ekonomi eksternal	Keuangan	0.8005	0.7943	0.0427	0.0427	18.7417
X23 – Kesehatan keuangan perush		0.8615	0.857	0.0255	0.0255	33.7213
X24 – Dukungan keuangan		0.8312	0.8328	0.0371	0.0371	22.3793



(sambungan) Tabel 2. Output Validitas Indikator

X25 – Peran pemimpin	Kepemimpinan	0.837	0.8365	0.0298	0.0298	28.1207	
X26 – Kualitas pemimpin		0.8351	0.8347	0.0304	0.0304	27.4808	
X27 – Kepemimpinan mnj puncak		0.814	0.8137	0.0359	0.0359	22.6537	
X28 – Kapabilitas perbaikan proses	Perbaikan Proses	0.7734	0.7743	0.0443	0.0443	17.4415	
X29 – Pelatihan perbaikan proses		0.8316	0.8325	0.0244	0.0244	34.0163	
X30 – Perbaikan untuk strategi		0.7489	0.7459	0.0486	0.0486	15.4021	
X31 – Implementasi TI	Teknologi Informasi	0.8811	0.8812	0.0221	0.0221	39.916	
X32 – Autmasi transaksi		0.8807	0.8823	0.0229	0.0229	38.4073	
X33 – Dukungan TI strategi		0.8702	0.8712	0.0275	0.0275	31.6179	
X34 – Kejelasan struktur organisasi	Struktur	0.8582	0.8583	0.0273	0.0273	31.4795	
X35 – Perubahan update struktur		0.8799	0.8774	0.0246	0.0246	35.8388	
X36 – Kesesuaian struktur strategi		0.9012	0.9005	0.0185	0.0185	48.7463	
X37 – Kejelasan budaya perush	Budaya Perusahaan	0.8695	0.8678	0.0249	0.0249	34.9832	
X38 – Budaya positif dan kuat		0.9046	0.903	0.0199	0.0199	45.3819	
X39 – Kesesuaian budaya strategi		0.8897	0.8878	0.0201	0.0201	44.3474	
X40 – Komitmen manajemen	Kompetensi SDM	0.8205	0.8197	0.0303	0.0303	27.0628	
X41 – Edukasi dan pelatihan		0.8444	0.8441	0.0269	0.0269	31.3768	
X42 – Dukungan kompetensi		0.7997	0.8001	0.0318	0.0318	25.1169	
X43 – Program mnj perubahan	Manajemen Perubahan	0.7496	0.7511	0.0656	0.0656	11.4197	
X44 – Mnj perubahan untuk strategi		0.8217	0.8186	0.0412	0.0412	19.9334	
X45 – Adaptabilitas perubahan		0.7672	0.7634	0.0456	0.0456	16.8263	
X46 – Kantor manajemen strategi	Kantor manajemen strategi	0.8829	0.8834	0.0178	0.0178	49.5304	
X47 – Pengendalian strategi		0.8257	0.8208	0.0417	0.0417	19.7772	
X48 – Sumberdaya KMS		0.7029	0.7014	0.0565	0.0565	12.4401	
X1 – Analisis strategik	Kualitas Tahapan Implementasi Strategi	0.6196	0.6229	0.0638	0.0638	9.7048	
X2 – Pernyataan misi		0.7537	0.7568	0.0342	0.0342	21.978	
X3 – Penghayatan misi		0.7512	0.7529	0.0370	0.0370	20.266	
X4 – Balanced scorecard		0.6132	0.6147	0.0692	0.0692	8.8531	
X5 – Penyelarasan scorecard		0.7624	0.7667	0.0382	0.0382	19.908	
X6 – Pemahaman scorecard		0.7422	0.7441	0.0425	0.0425	17.453	
X7 – Kejelasan KPI Dept		0.7405	0.7407	0.0412	0.0412	17.964	
X8 – Dokumentasi KPI		0.7292	0.7258	0.0526	0.0526	13.840	
X9 – KPI sbg dasar tindakan		0.7462	0.7465	0.0373	0.0373	19.998	
X10 – Penetapan target dept		0.6277	0.6312	0.0522	0.0522	12.010	
X11 – Target terbaik di industri		0.6999	0.6955	0.0465	0.0465	15.032	
X12 – Budaya target menantang		0.6289	0.6326	0.0472	0.0472	13.299	
X13 – Rencana kerja perusahaan		0.6650	0.6704	0.0701	0.0701	9.4777	
X14 – Penyelarasan rencana kerja		0.7155	0.7128	0.0369	0.0369	19.358	
X15 – Rencana kerja individual		0.7033	0.6981	0.0437	0.0437	16.086	
X16 – Penilaian berbasis KPI		0.6924	0.6903	0.0457	0.0457	15.149	
X17 – Penilaian dan kompensasi		0.6698	0.6673	0.0564	0.0564	11.863	
X18 – Differensiasi imbal jasa		0.6361	0.6384	0.0522	0.0522	12.179	
X19 – Review bisnis rutin		0.7681	0.7686	0.0379	0.0379	20.260	
X20 – Mengadaptasikan strategi		0.7472	0.7457	0.0388	0.0388	19.220	
X21 – Review berbasis teknologi		0.7372	0.7395	0.0332	0.0332	22.178	
X24 – Dukungan keuangan		0.5026	0.5008	0.0686	0.0686	7.3258	
X25 – Peran pemimpin		Kapabilitas Pendukung Implementasi Strategi	0.6076	0.6061	0.0541	0.0541	11.214
X26 – Kualitas pemimpin			0.6163	0.6172	0.0560	0.0560	10.990
X27 – Kepemimpinan mnj puncak	0.6109		0.6120	0.0702	0.0702	8.6919	
X28 – Kapabilitas perbaikan proses	0.5526		0.5535	0.0604	0.0604	9.1486	
X29 – Pelatihan perbaikan proses	0.6969		0.6998	0.0376	0.0376	18.525	
X30 – Perbaikan untuk strategi	0.5568		0.5605	0.0679	0.0679	8.2007	
X31 – Implementasi TI	0.6554		0.6637	0.0490	0.0490	13.351	
X32 – Autmasi transaksi	0.6597		0.6618	0.0485	0.0485	13.600	
X33 – Dukungan TI strategi	0.6692		0.6744	0.0432	0.0432	15.488	
X34 – Kejelasan struktur organisasi	0.6547		0.6625	0.0533	0.0533	12.279	
X35 – Perubahan update struktur	0.7242		0.7163	0.0455	0.0455	15.893	
X36 – Kesesuaian struktur strategi	0.7478		0.7463	0.0416	0.0416	17.975	
X37 – Kejelasan budaya perush	0.6973		0.6980	0.0520	0.0520	13.400	
X38 – Budaya positif dan kuat	0.7363		0.7376	0.0388	0.0388	18.976	
X39 – Kesesuaian budaya strategi	0.7601		0.7644	0.0344	0.0344	22.070	
X40 – Komitmen manajemen	0.7153		0.7119	0.0412	0.0412	17.343	

(sambungan) Tabel 2. Output Validitas Indikator

X41 – Edukasi dan pelatihan		0.6754	0.6784	0.0393	0.0393	17.146
X42 – Dukungan kompetensi		0.6823	0.6826	0.0423	0.0423	16.124
X43 – Program mnj perubahan		0.6009	0.5983	0.0817	0.0817	7.3492
X44 – Mnj perubahan untuk strategi		0.6538	0.6536	0.0712	0.0712	9.1741
X45 – Adaptabilitas perubahan		0.6191	0.6231	0.0559	0.0559	11.062
X46 – Kantor manajemen strategi		0.7044	0.7058	0.0464	0.0464	15.148
X47 – Pengendalian strategi		0.5601	0.5619	0.0607	0.0607	9.2151
X48 – Sumberdaya KMS		0.5841	0.5867	0.0550	0.0550	10.620
X49 – Level keberhasilan strategi	Kesuksesan implementasi strategi	0.8169	0.8191	0.0213	0.0213	38.4378
X50 – Pencapaian tujuan strategik		0.8321	0.8317	0.0265	0.0265	31.3759
X51 – Level kontribusi semua pihak		0.8519	0.8519	0.021	0.021	40.5512
X52 – Strategi dan pendapatan		0.8172	0.8152	0.0367	0.0367	22.2815
X53 – Strategi dan biaya		0.7311	0.7261	0.0519	0.0519	14.087
Y1 – Pencapaian penjualan	Persepsi Kinerja perusahaan	0.7992	0.798	0.0392	0.0392	20.3997
Y2 – Pertumbuhan kinerja		0.8224	0.823	0.0333	0.0333	24.6882
Y3 – Pencapaian target perusahaan		0.8047	0.804	0.0391	0.0391	20.5944
Y4 – Kinerja vs perusahaan lain		0.7549	0.7554	0.0406	0.0406	18.6013
Y5 – Level kinerja perusahaan		0.7761	0.7777	0.0485	0.0485	16.0141
Y6 – Dampak strategi pada kinerja		0.7791	0.7786	0.0322	0.0322	24.2305

Sumber: Output SMARTPLS

Evaluasi validitas diskriminan dilakukan dalam dua tahap. Pertama, yakni melihat nilai *cross loading*. Kedua, membandingkan antara nilai kuadrat korelasi antara konstruk dengan nilai AVE atau korelasi antara konstruk dengan akar AVE. Kriteria penilaian *cross loading* menuntut bahwa setiap indikator yang mengukur konstruk harus memiliki korelasi lebih tinggi dengan konstraknya dibandingkan dengan konstruk lainnya. Hasil penilaian output *cross loading* adalah sebagai berikut:

Tabel 3. Output Cross Loading

	Pernyataan Misi	Indikator Kinerja Perusahaan	Indikator Kinerja Utama	Penetapan Target	Rencana Kerja	Penilaian Kinerja	Sistem Kontrol Monitor	Keuangan	Kepemimpinan	Perbaikan Proses	Teknologi Informasi	Kompetensi SDM	Program Manajemen Perubahan	Struktur	Budaya Perusahaan	Kantor Manajemen	Kesuksesan Strategi	Implementasi Strategi	Persepsi Kinerja Perusahaan
X1	0,8	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,2	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	0,4	0,3	0,4
X2	0,9	0,7	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5
X3	0,9	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5	0,4	0,6	0,5	0,5
X4	0,5	0,8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
X5	0,6	0,9	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	0,5	0,4	0,6	0,5	0,5	0,6	0,4	0,6	0,5	0,5
X6	0,6	0,8	0,6	0,6	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	0,4	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5
X7	0,5	0,6	0,9	0,6	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4
X8	0,6	0,6	0,9	0,6	0,5	0,5	0,6	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,5	0,4	0,4
X9	0,6	0,6	0,9	0,6	0,5	0,6	0,6	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
X10	0,5	0,6	0,6	0,8	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,5	0,3	0,3
X11	0,5	0,6	0,6	0,8	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5	0,5
X12	0,5	0,6	0,5	0,8	0,5	0,4	0,5	0,2	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4
X13	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,5	0,5	0,3	0,5	0,4	0,3	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,6	0,5	0,5
X14	0,6	0,5	0,5	0,5	0,8	0,6	0,6	0,3	0,6	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,7	0,5	0,5
X15	0,6	0,6	0,5	0,6	0,8	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6
X16	0,5	0,6	0,6	0,4	0,6	0,8	0,6	0,3	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
X17	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,9	0,6	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5
X18	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,8	0,6	0,3	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5
X19	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,9	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,7	0,6	0,6
X20	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,9	0,3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5

(sambungan) Tabel 3. Output Cross Loading

X21	0,6	0,5	0,6	0,5	0,6	0,6	<b>0,8</b>	0,4	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
X22	0,2	0,3	0,2	0,3	0,4	0,2	0,4	<b>0,8</b>	0,4	0,3	0,3	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4
X23	0,2	0,3	0,2	0,3	0,3	0,3	0,4	<b>0,9</b>	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,3	0,3	0,4	0,3	0,5
X24	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	<b>0,8</b>	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,2	0,5	0,3	0,3	0,4
X25	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3	0,4	0,4	<b>0,8</b>	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4
X26	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4	0,5	0,4	<b>0,8</b>	0,5	0,5	0,3	0,5	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4
X27	0,3	0,4	0,4	0,5	0,4	0,2	0,4	0,4	<b>0,8</b>	0,6	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,3
X28	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,6	<b>0,8</b>	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3
X29	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,6	0,3	0,5	<b>0,8</b>	0,6	0,5	0,7	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4
X30	0,3	0,3	0,2	0,4	0,4	0,2	0,4	0,3	0,4	<b>0,7</b>	0,3	0,4	0,4	0,5	0,3	0,5	0,4	0,3
X31	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	<b>0,9</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4
X32	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,5	<b>0,9</b>	0,4	0,6	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5
X33	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,4	0,5	0,5	<b>0,9</b>	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4
X34	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,4	<b>0,9</b>	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,5
X35	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,5	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	<b>0,9</b>	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
X36	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	<b>0,9</b>	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6
X37	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,5	0,2	0,3	0,4	0,5	0,5	<b>0,7</b>	0,5	0,4	0,4	0,5	0,4
X38	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,5	0,5	0,5	<b>0,8</b>	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5
X39	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	<b>0,8</b>	0,5	0,5	0,5	0,6	0,5
X40	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,3	0,4	0,2	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	<b>0,8</b>	0,5	0,6	0,5	0,5
X41	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,2	0,4	0,5	0,3	0,5	0,5	<b>0,8</b>	0,4	0,5	0,6	0,5
X42	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6		<b>0,8</b>	0,6	0,5	0,5	0,5
X43	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	<b>0,9</b>	0,4	0,5	0,5
X44	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,5	<b>0,9</b>	0,5	0,5	0,5
X45	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,6	0,6	0,5	0,6	0,6	0,5	<b>0,9</b>	0,5	0,5	0,5
X46	0,5	0,5	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,3	0,4	0,5	0,5	0,6	0,6	0,7	0,5	<b>0,9</b>	0,6	0,5
X47	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,4	<b>0,8</b>	0,5	0,4
X48	0,3	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,4	<b>0,7</b>	0,4	0,4
X49	0,5	0,6	0,5	0,5	0,7	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,5	<b>0,8</b>	0,7	0,7
X50	0,6	0,7	0,5	0,6	0,6	0,5	0,6	0,4	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	<b>0,8</b>	0,7
X51	0,6	0,6	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,3	0,5	0,5	0,4	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	<b>0,9</b>	0,7
X52	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,2	0,6	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	<b>0,8</b>	0,6
X53	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,4	0,4	<b>0,7</b>	0,5
Y1	0,4	0,5	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,6	<b>0,8</b>
Y2	0,4	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,6	0,4	0,4	0,4	0,3	0,5	0,5	0,5	0,4	0,5	0,6	<b>0,8</b>
Y3	0,4	0,5	0,4	0,5	0,5	0,4	0,5	0,4	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,6	0,4	0,5	0,6	<b>0,8</b>
Y4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,4	0,4	0,4	0,6	<b>0,8</b>
Y5	0,3	0,4	0,3	0,3	0,5	0,5	0,4	0,3	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	<b>0,8</b>
Y6	0,5	0,5	0,5	0,4	0,6	0,4	0,5	0,4	0,4	0,4	0,4	0,6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,7	<b>0,8</b>

Sumber: Output SMARTPLS

Tabel 3 menunjukkan korelasi antara item indikator dengan konstruk untuk dibandingkan dengan korelasi antara item indikator dengan konstruk lain. Validitas diskriminan indikator dianggap baik bila korelasi antara item indikator dengan konstraknya lebih tinggi daripada konstruk lain.

Secara keseluruhan, korelasi antara item indikator dengan konstraknya memiliki nilai korelasi antara 0,7 s/d 0,9. Adapun korelasi antara item indikator dengan konstruk lain memiliki variasi korelasi antara 0,3 s/d 0,7. Berdasarkan tabel tersebut, setiap indikator berkorelasi lebih tinggi dengan konstraknya masing-masing dibandingkan dengan konstruk lainnya, sehingga dengan demikian seluruh item memiliki nilai validitas diskriminan baik.

Pemeriksaan selanjutnya adalah membandingkan korelasi dengan konstruk akar AVE konstruk. Hasil pemeriksaan terdapat pada tabel berikut:

Tabel 4. Output AVE dan Akar AVE Konstrak

Kode	Konstrak	AVE	Akar AVE	Reliabilitas Konstrak Akar AVE > AVE
1-PM	Pernyataan Misi	0.74	0.86	Baik
2-CORPSCO	Indikator Kinerja Perusahaan	0.68	0.83	Baik
3-KPI	Indikator Kinerja Utama	0.75	0.87	Baik
4-STRETC	Penetapan Target	0.63	0.79	Baik
5-ACTPLN	Rencana Kerja	0.68	0.82	Baik
6-PA	Penilaian Kinerja	0.73	0.86	Baik
7-BUSREV	Sistem Kontrol Monitor	0.75	0.87	Baik
8-FIN	Keuangan	0.69	0.83	Baik
9-LEAD	Kepemimpinan	0.69	0.83	Baik
10-IMPROV	Perbaikan Proses	0.62	0.79	Baik
11-IT	Teknologi Informasi	0.77	0.88	Baik
12-CULTUR	Budaya Perusahaan	0.79	0.89	Baik
13-COMPET	Kompetensi	0.68	0.82	Baik
14-CHGMT	Program Manajemen Perubahan	0.61	0.78	Baik
15-STRUCT	Struktur	0.77	0.88	Baik
16-SMO	Kantor Manajemen Strategi	0.65	0.81	Baik
17-KIS	Kesuksesan Implementasi Strategi	0.66	0.81	Baik
18-KP	Persepsi Kinerja Perusahaan	0.62	0.79	Baik

Tabel di atas digunakan untuk membandingkan nilai maksimal korelasi kontrak dengan nilai akar AVE. Pada kontrak Rencana Kerja, nilai maksimal korelasi kontrak adalah 0,7 dan nilai akar AVE-nya adalah 0,82 menunjukkan kontrak memiliki validitas diskriminan yang baik. Setiap kontrak memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi dari nilai maksimal korelasi, menunjukkan setiap kontrak memiliki validitas diskriminan yang baik.

Evaluasi berkaitan *internal consistency reliability* dapat diperiksa pada nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability*. *Composite reliability* lebih baik dalam mengukur *internal consistency* dibandingkan *cronbach alpha* dalam model SEM dikarenakan *composite reliability* tidak mengasumsikan kesamaan *boot* dari setiap indikator (Yamin dan Kurniawan, 2011). Ukuran validitas konvergen menggunakan interpretasi *composite reliability* atau *cronbach alpha* sama-sama mensyaratkan nilai batas minimal 0,70 untuk setiap indikator dapat dikatakan memiliki validitas baik (Ghozali, 2008). Ukuran lain validitas konvergen adalah *average variance extracted* (AVE).

Nilai AVE menggambarkan besarnya varian atau keragaman variabel dalam kontrak laten. Nilai AVE minimal 0,50 menunjukkan ukuran validitas konvergen yang baik, artinya telah dapat menjelaskan rata-rata lebih dari setengah *variance* dari indikator-indikatornya. Berikut ini adalah hasil pengujian reliabilitas kontrak.

Table 5. Output Reliabilitas Konstrak AVE-CR-CA

Construct	AVE >0,5	Composite Reliability >0,7	Cronbachs Alpha >0,7	Construct Reliability
Pernyataan Misi	0.740736	0.894948	0.822229	Baik
Indikator Kinerja Perusahaan	0.681946	0.864974	0.765239	Baik
Indikator Kinerja Utama	0.752013	0.900956	0.835065	Baik
Penetapan Target	0.630617	0.836285	0.70579	Baik
Rencana Kerja	0.678809	0.863738	0.763347	Baik
Penilaian Kinerja	0.733768	0.892028	0.818183	Baik
Sistem Kontrol Monitor	0.750927	0.900404	0.833927	Baik
Keuangan	0.691333	0.870352	0.776757	Baik
Kepemimpinan	0.686842	0.868053	0.771948	Baik
Perbaikan Proses	0.616899	0.828221	0.691088	Baik
Teknologi Informasi	0.769707	0.90931	0.850384	Baik
Budaya Perusahaan	0.774329	0.911423	0.85434	Baik
Kompetensi SDM	0.788588	0.917948	0.865898	Baik
Program Manajemen Perubahan	0.675223	0.861765	0.759211	Baik
Struktur	0.608637	0.823268	0.677385	Baik
Kantor Manajemen Strategi	0.65179	0.847722	0.727851	Baik
Kualitas Tahapan Implementasi Strategi	0.501053	0.947342	0.940926	Baik
Kapabilitas Pendukung Implem. Strategi	0.405301	0.95262	0.948136	Baik
Kesuksesan Implementasi Strategi	0.65756	0.905447	0.869471	Baik
Persepsi Kinerja Perusahaan	0.6236	0.908532	0.879162	Baik

Sumber: Output SMARTPLS

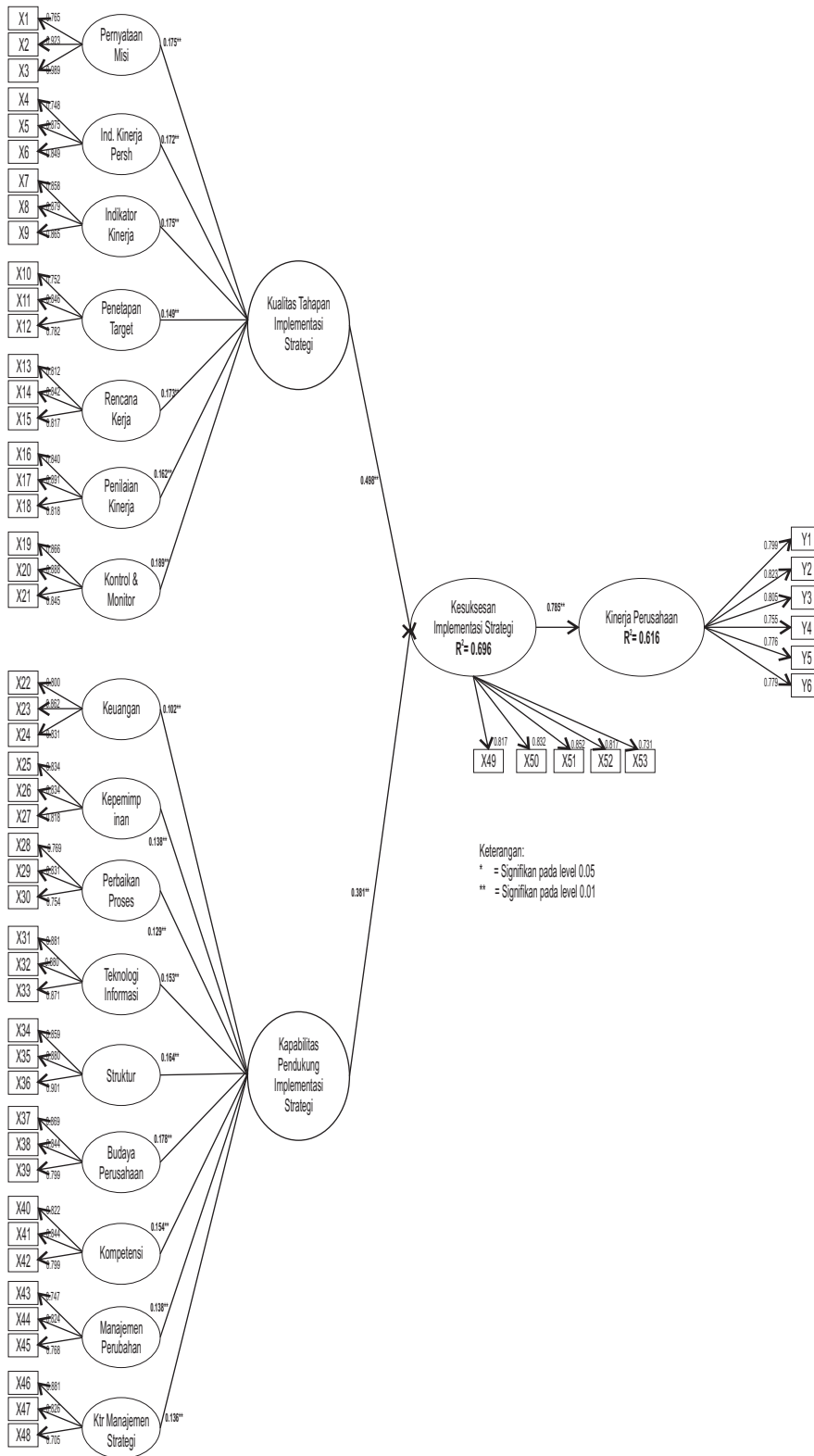
### 3.3. Analisis Uji Hipotesis

Langkah lanjut setelah melakukan evaluasi model pengukuran adalah mengevaluasi model struktural (*outer model*). Langkah pertama evaluasi model struktural adalah melihat signifikansi hubungan antara konstrak. Hal ini dapat dievaluasi melalui kekuatan hubungan antar konstrak melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*). Penilaian signifikansi koefisien jalur dilakukan melalui proses *bootstrapping* (*resampling method*) untuk mendapatkan nilai *t-test* atau *critical ratio* (Yamin dan Kurniawan, 2011).

Untuk menguji hipotesis yang diajukan, dilakukan pengujian terhadap pengaruh antar variabel laten. Hasilnya dapat diketahui dengan menilai output pengolahan data dengan PLS pada *result for inner weight*. Batas *t*-statistik untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah 1,96 (*t* tabel signifikansi 5%=1,96).

Langkah kedua mengevaluasi model struktural adalah mengevaluasi nilai R-square. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2008).

Model Implementasi Strategi sebagai Determinan Kinerja Perusahaan



Keterangan:  
 \* = Signifikan pada level 0.05  
 \*\* = Signifikan pada level 0.01

Gambar 2. Koefisien Jalur dan t-statistic Keseluruhan Konstrak

Analisis statistik dengan SMARTPLS 2.0 menunjukkan hasil yang signifikan pada pengaruh setiap faktor tahapan implementasi strategi terhadap kesuksesan implementasi strategi. Faktor pernyataan misi ( $\beta_1=0.175$ ,  $t=15.358$ ,  $p<0.01$ ), indikator kinerja perusahaan ( $\beta_2=0.172$ ,  $t=18.568$ ,  $p<0.01$ ), indikator kinerja utama ( $\beta_3=0.175$ ,  $t=20.173$ ,  $p<0.01$ ), penetapan target menantang ( $\beta_4=0.149$ ,  $t=15.927$ ,  $p<0.01$ ), pembuatan rencana kerja perbaikan ( $\beta_5=0.173$ ,  $t=15.228$ ,  $p<0.01$ ), sistem penilaian kinerja ( $\beta_6=0.162$ ,  $t=13.126$ ,  $p<0.01$ ), dan sistem kontrol monitor ( $\beta_7=0.189$ ,  $t=20.207$ ,  $p<0.01$ ) menunjukkan korelasi signifikan dengan kualitas tahapan implementasi strategi.

Interpretasi hasil data di atas mengkonfirmasi bahwa pelaksanaan tahapan implementasi strategi yang berkualitas meningkatkan kesuksesan implementasi strategi. Pembahasan hasil uji hipotesis dalam evaluasi model struktural menunjukkan bahwa faktor terpenting dalam tahapan implementasi strategi yang paling berpengaruh adalah kedisiplinan melaksanakan review kemajuan bisnis dengan menggunakan alat kontrol dan monitor sesuai siklus Plan-Do-Check-Action (PDCA). Faktor kedua yang paling berpengaruh pada kualitas tahapan implementasi strategi adalah kejelasan indikator kinerja sesuai masing-masing tanggung jawaban jabatan dalam perusahaan. Faktor ketiga yang paling berpengaruh adalah kejelasan indikator keberhasilan di level korporat (*corporate scorecard*).

Hasil uji model struktural menunjukkan seluruh faktor kapabilitas memiliki pengaruh positif yang signifikan pada kesuksesan implementasi strategi. Faktor kapabilitas pendukung yang berpengaruh mencakup dukungan keuangan ( $\beta_8=0.101$ ,  $t=6.40$ ,  $p<0.01$ ), kepemimpinan ( $\beta_9=0.138$ ,  $t=13.776$ ,  $p<0.01$ ), perbaikan proses ( $\beta_{10}=0.129$ ,  $t=12.044$ ,  $p<0.01$ ), teknologi informasi ( $\beta_{11}=0.153$ ,  $t=12.911$ ,  $p<0.01$ ), struktur organisasi ( $\beta_{12}=0.164$ ,  $t=14.659$ ,  $p<0.01$ ), budaya perusahaan ( $\beta_{13}=0.178$ ,  $t=15.563$ ,  $p<0.01$ ), kompetensi karyawan ( $\beta_{14}=0.154$ ,  $t=11.722$ ,  $p<0.01$ ), manajemen perubahan ( $\beta_{15}=0.138$ ,  $t=11.027$ ,  $p<0.01$ ), serta kantor manajemen strategi ( $\beta_{16}=0.136$ ,  $t=15.146$ ,  $p<0.01$ ).

Interpretasi hasil data di atas mengkonfirmasi bahwa kesuksesan implementasi strategi membutuhkan faktor kapabilitas organisasi yang memadai, baik dalam hal keuangan, kepemimpinan, SDM, budaya, struktur dan sumber daya lainnya. Studi menunjukkan bahwa faktor kapabilitas terpenting bagi perusahaan Indonesia agar lebih baik dalam implementasi strategi adalah penguatan budaya perusahaan, penyediaan dukungan kantor manajemen strategi, perbaikan struktur organisasi, peningkatan dukungan kepemimpinan, dan modernisasi teknologi informasi.

Hasil penelitian mengkonfirmasi bahwa kualitas tahapan implementasi strategi ( $\beta_{17}=0.498$ ,  $t=7.290$ ,  $p<0.01$ ) maupun kapabilitas pendukung implementasi strategi ( $\beta_{18}=0.381$ ,  $t=5.428$ ,  $p<0.01$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kesuksesan implementasi strategi. Sedangkan Kesuksesan Implementasi Strategi sendiri berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Perusahaan ( $\beta_{19}=0.785$ ,  $t=25.773$ ,  $p<0.01$ ).

Evaluasi *goodness of fit model* dengan metode PLS menggunakan interpretasi R-Square. Berdasarkan hasil analisis, secara bersama-sama konstruk Kualitas Tahapan Implementasi Strategi (KTIS) dan Kapabilitas Pendukung Implementasi Strategi (KPIS) menjelaskan *variability* konstruk Kesuksesan Implementasi Strategi (KIS) sebesar 0,696. Adapun konstruk kesuksesan implementasi strategi (KIS) mampu menjelaskan *variability* konstruk persepsi kinerja perusahaan (KP) sebesar 0,616. Chin (1998, dalam Yamin dan Kurniawan, 2011) menjelaskan kriteria batasan nilai R-square dalam tiga klasifikasi, yaitu batas nilai 0,67 (substansial), batas nilai 0,33 (moderat), dan batas nilai 0,19 (lemah).

Interpretasi hasil analisis di atas menunjukkan bahwa organisasi dapat mengadopsi kerangka implementasi strategi yang dikemukakan pada penelitian ini dengan menekankan pada kesinambungan pelaksanaan sistem kontrol dan monitor, yang memastikan strategi terus dilaksanakan, dan dievaluasi pencapaian dan keselarasannya dengan tujuan utama secara periodik.

Perusahaan perlu meningkatkan pemahaman strategi karyawan dengan memastikan kejelasan indikator kinerja perusahaan melalui sosialisasi intensif dan terstruktur kepada seluruh karyawan. Kejelasan dan konsistensi indikator keberhasilan kinerja beserta pengukurannya juga akan mendukung keberhasilan implementasi strategi.

Dibandingkan penelitian Aaltonen dan Ikavalko (2002), penelitian ini memperkaya wawasan keilmuan tentang faktor-faktor pendukung kesuksesan implementasi strategi. Bila dikaitkan dengan penelitian lainnya seperti Okumus (2003) dan Kazmi (2008), penelitian ini memperkaya teori model implementasi strategik dengan pendekatan yang lebih integratif yakni berisikan faktor tahapan implementasi dan kapabilitas pendukung yang tidak ditemui pada penelitian sebelumnya. Hasil penelitian juga memperkuat Peljhan (2007) bahwa peran kontrol sistem sangat penting dalam implementasi strategi.

### **3.4. Implikasi Manajerial**

Bisnis yang berhasil dalam jangka panjang membutuhkan pengelolaan strategi bisnis yang tepat didukung oleh sumber daya manusia berkualitas. Penyempurnaan aspek strategi bisnis mencakup ketajaman misi dan visi, ketepatan pemilihan strategi bersaing dan indikator kinerja perusahaan, kualitas indikator kinerja utama, level penetapan target, kualitas rencana kerja, kedisiplinan kontrol dan monitor, serta penguatan kapasitas teknologi informasi, perbaikan proses, dan dukungan keuangan.

Dalam tahapan implementasi strategi, penting memfokuskan perhatian untuk meningkatkan pemahaman strategi karyawan dengan memastikan kejelasan indikator kinerja melalui sosialisasi intensif kepada seluruh karyawan. Kejelasan dan konsistensi penerapan indikator kinerja beserta pengukurannya mendukung keberhasilan implementasi strategi. Dalam menerapkan tahapan implementasi strategi perusahaan wajib menekankan pada kesinambungan pelaksanaan siklus *Plan-Do-Check-Action* (PDCA) untuk memastikan strategi terus dievaluasi pencapaian dan keselarasannya dengan tujuan utama secara periodik.

Dari sisi kapabilitas pendukung implementasi strategi, perhatian utama perusahaan diperlukan pada peningkatan kapabilitas teknologi informasi. Sistem pengembangan kompetensi yang selaras dengan kebutuhan implementasi strategi serta mengaitkan kinerja dengan sistem penilaian kinerja dan kompensasi mampu mengapresiasi keterlibatan karyawan dalam implementasi strategi. Perusahaan wajib mendorong budaya positif, kapabilitas kepemimpinan, serta kemampuan perbaikan dan inovasi agar selaras dengan kebutuhan implementasi strategi organisasi. Perusahaan perlu memperhatikan ketersediaan kantor manajemen strategi untuk mengkoordinasikan proses formulasi dan implementasi strategi.



#### 4. Kesimpulan dan Saran

##### 4.1. Kesimpulan

1. Dalam penelitian berhasil dikembangkan teori mengenai model kerangka implementasi strategi baru yang berisikan integrasi tujuh faktor tahapan implementasi strategi dan sembilan faktor kapabilitas pendukung implementasi strategi.
2. Kualitas tahapan implementasi strategi dan kapabilitas pendukung implementasi strategi berpengaruh positif pada kesuksesan implementasi strategi yang selanjutnya berpengaruh pada kinerja perusahaan.

##### 4.2. Saran

1. Manajemen jangan mengimplementasikan strategi tanpa menggunakan pedoman model implementasi strategi terstruktur karena beresiko memunculkan ketidaksamaan pemahaman implementasi strategi di antara karyawan.
2. Manajemen perlu menggunakan pedoman terstruktur model tahapan implementasi strategi dan peningkatan kapabilitas pendukung eksekusi strategi untuk meningkatkan kesuksesan implementasi strategi organisasi.

#### Daftar Pustaka

- Aaltonen, P., Ikavalko H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*. 13(6):415-18
- Alexander, L. (1985). Successfully Implementing Strategic Decision. *Long Range Planning*. 18: 91-97
- Al-Ghamdi, S. (1998). Obstacles to successful implementation of strategic decisions: The British experience. *European Business Review*. 98:322-327
- Boasson, V.W. (2001). Location, strategy and firm performance: Evidence from the pharmaceutical industry. Buffalo: State University of New York. ABI/INFORM Global. Publication No. AAT 3021877
- Bourgeois, L.J., Brodwin, D.R. (1984). Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon. *Strategic Management Journal*. 5(3): 241-264.
- Bossidy L, Charan R. (2002). *Execution The Discipline of Getting Things Done*. New York: Crown Business
- Bower JL, Gilbert CG. (2007). *How Managers' Everyday Decisions Create—or Destroy—Your Company's Strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation
- Brauer, M., Schmidt, S.L. (2006). Exploring Strategy Implementation Consistency Over Time: The Moderating Effects of Industry Velocity and Firm Performance. *Journal of Management dan Governance*. 10:205-226
- Chong, H. (2003). *A Causal Model of Linkages Among Strategy, Struktur, and Performance Using Directed Acyclic Graphs: A Manufacturing Subset of The Fortune 500 Industrials 1990 – 1998*. Texas: Aand M University
- Dickenson, K.S. (2009). *Cultural influences on manufacturing strategy development and execution in japanese automobile parts manufacturing facilities in the united states*. Indiana State University. ProQuest Dissertations and Theses
- Friego, M.L. (2002). Strategy, business execution, and performance measures. *Strategic Finance*. 83(11):6

- Gu, J. (2004). *Link Between Resources. Strategies and Performance in Cross-Border Mergers and Acquisitions*. The Temple University Graduate Board
- Ghozali, I. (2008). *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, UNDIP
- Hacker, M.E., Kotnour, T., Mallak, L.A. (2001). Formalizing deployment processes in the US Government. *International Journal of Public Sector Management*. 14(3):221-240
- Harrington. R.J., Kendall, K.W. (2006). Strategy Implementation Success: The Moderating Effects of Size and Environmental Complexity and the Mediating Effects of Involvement. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 30: 207
- Hrebiniak, L.G. (1992). Implementing global strategies. *European Management Journal*. 10(4): 392-5.
- Hu, Q., Plant, R., (2001). An empirical study of the casual relationship between IT investment and firm performance. *Information Resources Management Journal*. 14(3):15
- Jusoh, R., Daing, N.I., Zainuddin, Yuserrie. (2006). Assessing the Alignment Between Business Strategy and Use of Multiple Performance Measures Using Interaction Approach. *The Business Review*. 5(1):51
- Jusoh, R., Parnell, J.A., (2008). Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context. *Management Decision*. 46(1):5-31
- Kalali, N.S., Akhavan, M.R., Pourezzat, A.A., Dastjerdi, D.K. (2011). Why does strategic plans implementation fail? A study in the health service sector of Iran. *African Journal of Business Management*. 523:9831-9837
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2001). *The Strategy Focused Organization – How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press
- Kazmi, A. (2008). A proposed framework for strategy implementation in the Indian context. *Management Decision*. 46(10):1564-1581
- Lingle, J., Schiemann, W. (1994). Is data scatter subverting your strategy. *Management Review*. 83(5):53-6.
- Martell, K., Gupta, A., Carroll, S.J. (1996). Human resource management practices, business strategies, and firm performance. *IBAR*. 17(1):18
- Miller, A., Dess, G. (1997). *Strategic Management, International ed*. New York: McGraw-Hill
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel. (1998). *Strategy Safari*. Prentice-Hall
- Neilson, G.L., Martin, K.L., Powers, E. (2008). *The Secrets to Successful Strategy Execution*. Harvard Business Review
- Noble, C.H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*. 45. 119-134.
- Nohria, N., Joyce, W., Roberson, B. (2003). *What Really Works*. Boston: Harvard Business Review
- Nohria, N., Joyce, W., Roberson, B. (2003). A formula for sustained success. *Optimize*. 69-72.
- Okumus, F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 13(7):327-38.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*. 41(9):871-82.
- Olson, E.M., Slater S.F. (2002). The balanced scorecard, competitive strategy, and performance. *Business Horizon*. May-June:11-16

- Peljhan, D. (2007). The role of management control systems in strategy implementation: The case of a Slovenian company. *Economic and Business Review for Central and South - Eastern Europe*. 9(3):257-280
- Peters, T., Waterman, R.H. (1980). *In Search Of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. UK:Bloomsbury
- Rampersad, H.K. (2003). *Total Performance Scorecard, Redefine Management to Achieve Performance with Integrity*. Burlington: Butterworth-Heinemann
- Roth, K., Schweiger, D.M., Morrison, A.J. (1991). Global Strategy Implementation at the Business Unit Level: Operational Capabilities and Administrative Mechanism. *Journal of International Business Studies*. 22(3): 369
- Saunders, M., Mann, R., Smith, R. (2007). Benchmarking strategy deployment practices. *Benchmarking*. 145:609-623
- Saunders, M., Mann, R., Smith, R. (2008). Implementing Strategic Initiatives: A Framework of Leading Practices. *International Journal of Operations dan Production Management*. 28(11):1095-1123
- Schneier, C.E., Shaw, D.G., Beatty, R.W. (1991). Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution. *Human Resource Management*. 30(3): 1986-1998, 279
- Shah, A.M. (2005). The Foundations of Successful Strategy Implementation : Overcoming the Obstacles. *Global Business Review*. 6: 293
- Simons, R. (2000). *Performance Measurement dan Control Systems for Implementing Strategy*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- Skivington, E.J., Daft, L.R. (1991). A study of organizational framework and process modalities for the implementation of business level strategic decisions. *Journal of Management Studies*. 28(1):45-68
- Tessema, M., Soeters, J. (2006). Challenges and prospects of HRM in developing countries: testing the HRM-performance link in Eritrean civil service. *International Journal of Human Resource Management*. 171:86-105
- Teng M. (2002). *Corporate Turnaround: Nursing A Sick Company Back to Health*. Singapore: Prentice Hall
- Wan, Z. (2004). *Competitive Strategy, Competitive Forces, and Business Level Performance in U.S. Upholstered, Wood Household Furniture Industry*. Missisipi State University
- Yamin, S., Kurniawan, H. (2011). *Generasi baru mengolah data penelitian dengan Partial least Square Path Modeling, Aplikasi dengan Software XLSTAT, SmartPLS dan Visual PLS*. Jakarta: Salemba Infotek