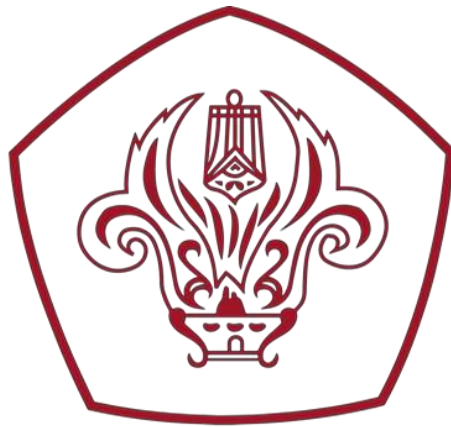


SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN BOTTOM UP TERHADAP
FLEKSIBILITAS STRATEGIS DENGAN KINERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI AUTO 2000 YOS SUDARSO**



UNTAR
Universitas Tarumanagara

DIAJUKAN OLEH :

**Nama : ANDRI LEONARD
Nim : 115190214**

**Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Tarumanagara
Jakarta
2022**

SKRIPSI

**PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN BOTTOM UP TERHADAP
FLEKSIBILITAS STRATEGIS DENGAN KINERJA KARYAWAN
SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI AUTO 2000 YOS SUDARSO**



UNTAR
Universitas Tarumanagara

DIAJUKAN OLEH :

**Nama : ANDRI LEONARD
Nim : 115190214**

**Program Studi S1 Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Tarumanagara
Jakarta
2022**

SURAT PERNYATAAN SKRIPSI



FIUE-4.7-RO

SURAT PERNYATAAN
Yang bertanda tangan di bawah ini
N:1111:1 Mahasiswa

NPM (Nomor Pokok Mahasiswa) : 11590214
Program Studi : S 1/M/N/JEMEN
Alamat : JL. DWIWANAN PS GG. 0 NO 14 RT/RW 002/010

Telp: [REDACTED]
HP: [REDACTED]

Dengan ini saya menyatakan, apabila dalam pembuatan skripsi ternyata saya:

1. Melakukan plagiat/ menyontek;
2. Mengutip tanpa menyebutkan sumbernya;
3. Menggunakan **data** fiktif atau **memanipulasi data**;
4. Melakukan riset perusahaan fiktif (hat ini Jurusan Akuntansi/Manajemen dapat konfirmasi langsung ke perusahaan terkait sesuai dengan surat risetnya) .

Saya bersedia dikenakan sanksi berupa pembatalan skripsi dan diskors maksimal 2 (dua) semester. Kemudian apabila hal di atas terbukti setelah lulus ujian skripsi/komprehensif saya bersedia dinyatakan batal skripsi dan kelulusannya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun .

Jakarta, -----



Nama Lengkap Mahasiswa

Catatan:

1. Asli dikembalikan ke jurusan Akuntansi/Manajemen dan difotocopy untuk mahasiswa yang bersangkutan.
2. Harap disertakan pada skripsi sebelum maupun setelah lulus ujian dan revisi.

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

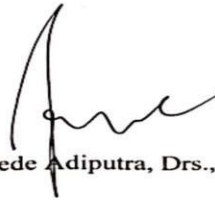
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA

HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : ANDRI LEONARD
NPM : 115190214
PROGRAM STUDI : S1/MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN BOTTOM UP
TERHADAP FLEKSIBILITAS STRATEGIS DENGAN KINERJA
KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI AUTO
2000 YOS SUDARSO

Jakarta, 5 Januari 2023

Pembimbing,



(I Gede Adiputra, Drs., MM)

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
JAKARTA**

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : ANDRI LEONARD
NIM : 115190214
PROGRAM/JURUSAN : S1/MANAJEMEN
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN BOTTOM UP
TERHADAP FLEKSIBILITAS STRATEGIS DENGAN
KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL
MODERATING DI AUTO 2000 YOS SUDARSO

Telah diuji pada Ujian Skripsi dan Komprehensif tanggal 20 Januari 2023 dan dinyatakan lulus,
dengan tim penguji yang terdiri atas:

1. Tim Penguji : - SARWO EDY HANDOYO, Dr., S.E., M.M.
- I GEDE ADIPUTRA, Drs., M.M., Dr.
- OEY HANNES WIDJAJA, S.E., M.M., MIKOM.

Jakarta, 20 Januari 2023
Pembimbing,



(I Gede Adiputra, Drs., MM)

ABSTRACT

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI JAKARTA

- (A) ANDRI LEONARD (115190214)
- (B) THE EFFECT OF BOTTOM UP MANAGEMENT ON STRATEGIC FLEXIBILITY WITH EMPLOYEE PERFORMANCE AS A MODERATING VARIABLE AT AUTO 2000 YOS SUDARSO
- (C) Xii + 58 pages, 2022, 17 tables, 2 pictures, 4 attachments
- (D) HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- (E) *Abstract: Every organization requires planning, organizing, directing, and controlling the efforts of members of the organization and the use of organizational resources to achieve a predetermined goal. The purpose of this study is to examine the effect of bottom-up management on strategic flexibility with employee performance as a moderating variable. The sample used in this study was 50 respondents with data processing techniques using SmartPLS version 3.0. The results of this study indicate that the application of bottom-up management has a significant effect on strategic flexibility, the application of strategic flexibility has a significant effect on employee performance in the company, and there is no effect in the application of bottom-up management on strategic flexibility that occurs in the strategic performance of employees in AUTO 2000 companies. Yos Sudarso.*
- (F) References list 16
- (G) I Gede Adiputra Drs., M.M., Dr.

ABSTRAK

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI JAKARTA

- (A) ANDRI LEONARD (115190214)
- (B) PENGARUH PENERAPAN MANAJEMEN BOTTOM UP TERHADAP FLEKSIBILITAS STRATEGIS DENGAN KINERJA KARYAWAN SEBAGAI VARIABEL MODERATING DI AUTO 2000 YOS SUDARSO
- (C) Xii + 58 Halaman, 2022, 17 tabel, 2 gambar, 4 lampiran
- (D) MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
- (E) *Abstract:* Setiap organisasi memerlukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh dari penerapan manajemen bottom up terhadap fleksibilitas strategis dengan kinerja karyawan sebagai variabel moderating. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 responden dengan teknik pengolahan data menggunakan SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen bottom-up berpengaruh signifikan terhadap fleksibilitas strategis, penerapan fleksibilitas strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan, dan tidak terdapat pengaruh dalam penerapan manajemen bottom-up terhadap fleksibilitas strategis yang terjadi pada kinerja strategis karyawan di perusahaan AUTO 2000 Yos Sudarso.
- (F) Daftar Acuan 16
- (G) I Gede Adiputra Drs., M.M., Dr.

*“Great things are not done by impulse, but
by a series of small things brought
together.”*

– Vincent van Gogh

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya ini saya persembahkan untuk :

Kedua orang tua saya yang sangat sempurna dalam hidup saya yaitu ibu Meilina Phang dan bapak Lie Wie San AL Ali Santa

Sahabat yang selalu mendukung dan menyemangati saya di luar perkuliahan yaitu Vincent Kuswanto, Bobby Junior, Daniel Immanuel, Christopher Hudson, dan Ezra Cahyadi

Sahabat yang selalu mendukung dan menyemangati saya di dalam perkuliahan yaitu Vincentius Riyanto Putra, Rendy Sumadinata, Justine Samantha, dan Clarissa Vania.

KATA PENGANTAR

Puji Tuhan selama penyusunan skripsi ini, saya memohon berkat dan kasih sayang Tuhan Yang Maha Esa sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Tujuan penulisan skripsi ini adalah untuk dapat memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana S1 di Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah memberikan bimbingan, dorongan dan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini, yaitu yang terhormat:

1. Kepada keluarga tercinta Ibu dan Bapak saya yang selalu memberikan semangat dan dukungan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat waktu.
2. Bapak I Gede Adiputra Drs., M.M., Dr. selaku dosen pembimbing yang selalu bersedia untuk meluangkan waktu, tenaga dan kebijaksanaan untuk memberikan bimbingan dan arahan yang mudah dipahami dalam penyusunan skripsi ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Bapak Dr. Sawidji Widoatmodjo, S.E., M.M., MBA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyusun skripsi ini.
4. Bapak Frangky Slamet, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara memberikan bantuan dan arahan kepada penulis untuk menjalankan studi dan menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Teman-teman satu angkatan saya yang telah bekerja sama, berbagi ilmu dan informasi selama proses kuliah di Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
6. Teman-teman di luar perkuliahan yang sangat membantu saya dalam berbagai hal, mulai dari awal perkuliahan hingga akhir.
7. Serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu yang telah membantu saya dalam penyusunan skripsi ini.

Akhir kata, peneliti memahami bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan penelitian ini dan masih jauh dari kata sempurna. Mohon maaf apabila ada kesalahan dalam penelitian ini. Peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi kemajuan ilmu

pengetahuan secara umum dan kemajuan dalam pendidikan khususnya dalam manajemen sumber daya manusia.

Jakarta, 5 Januari 2023

Penulis,

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'AL' or similar initials, written in a cursive style.

(Andri Leonard)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	1
COVER BAGIAN DALAM.....	2
SURAT PERNYATAAN SKRIPSI	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ABSTRAK	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I.....	1
A. Permasalahan	1
1. Latar Belakang Masalah	1
2. Identifikasi Masalah.....	2
3. Batasan Masalah	3
4. Rumusan Masalah.....	3
B. Tujuan dan Manfaat	3
1. Tujuan	3
2. Manfaat	4
BAB II.....	5
a. Gambaran Umum Teori	5
b. Definisi Konseptual Variabel.....	6
2.b.1 Fleksibilitas Kerja	6
2.b.2 Kinerja.....	9
2.b.3 Manajemen Bottom-Up.....	12
c. Kaitan Antara Variabel-Variabel	14
d. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	18
2.d.1. Kerangka Pemikiran.....	18
2.d.2. Hipotesis.....	18
BAB III	20
a. Desain Penelitian.....	20
b. Populasi, Teknik Pengambilan Sampel dan Ukuran Sampel.....	20
3.b.1 Populasi.....	20
3.b.2 Teknik Pengambilan Sampel.....	21

3.b.3 Ukuran Sampel.....	21
c. Operasionalisasi Variabel dan Instrumen.....	21
3.c.1 Operasionalisasi Variabel.....	21
3.c.2 Instrumen.....	23
d. Analisis Validitas dan Reliabilitas	24
e. Analisis Data	26
f. Asumsi Analisis Data	30
BAB IV	31
A. Deskripsi Subjek Penelitian	31
B. Hasil Analisis Data.....	34
C. Pembahasan Hasil Penelitian	43
BAB V	45
KESIMPULAN DAN SARAN.....	45
A. Kesimpulan	45
B. Saran.....	45
DAFTAR BACAAN.....	47
LAMPIRAN.....	49

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Yang Relevan	16
Tabel 3.1 Desain Penelitian.....	20
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	31
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	32
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja	32
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Konvergen (Average Variant Extracted).....	34
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Deskriminan (Cross Loading)	35
Tabel 4.6 Hasil Analisis Reliabilitas Konsistensi Internal.....	36
Tabel 4.7 Hasil Analisis Reliabilitas Cronbach's Alpha	36
Tabel 4.8 Hasil Reliabilitas Indikator (Loading Factor).....	37
Tabel 4.9 Hasil Uji Koefisien Determinasi	38
Tabel 4.10 Hasil Uji Predictive Relevance (Q2).....	39
Tabel 4.11 Hasil Uji Effect Size (f2).....	39
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis 1	40
Tabel 4.13 Hasil Uji Hipotesis 2	41
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis 3	42
Tabel 4.15 Tabel Rekapitulasi Pengujian Hipotesis	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	13
Gambar 4.1 Faktor Outer Model.....	34

BAB I

PENDAHULUAN

A. Permasalahan

1. Latar Belakang Masalah

Setiap organisasi memerlukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Perubahan organisasi memerlukan dan mengarahkan sumber daya sesuai dengan kebijakan atau rencana tindakan, dan mungkin juga membentuk kembali struktur dan sistem organisasi sehingga mereka menciptakan dan mengatasi peluang teknologi dan ancaman persaingan.

Perubahan strategis, dimana perusahaan dapat bertahan dan berhasil dengan menyesuaikan arah strategis, sumber daya dan keterampilan mereka sesuai dengan kebutuhan dalam lingkungan yang bergerak cepat, telah dianggap sebagai bidang penting dalam manajemen strategis. Di sisi lain, perubahan strategis menunjukkan durasi waktu yang digunakan dalam proses perubahan strategis.

Penerapan manajemen bottom-up (dari bawah ke atas) mengacu pada proses di mana karyawan tingkat bawah mengumpulkan informasi dan mengungkapkan pendapat mereka kepada manajer puncak untuk keputusan strategis (Wei dkk., 2011) pembelajaran bottom-up bermanfaat bagi manajer puncak untuk mengumpulkan informasi berbeda yang dibutuhkan dalam strategi baru, termasuk evolusi teknologi, permintaan pelanggan, persaingan pasar, dan sebagainya (Alexiev dkk., 2010; Bir dkk., 1990; Bu dkk., 2007). Penerapan dari manajemen bottom-up menggarisbawahi komunikasi langsung antara manajer puncak dan karyawan tingkat bawah. Pembelajaran bottom-up bermanfaat untuk memfasilitasi inovasi eksploratif juga mengeksplorasi bagaimana pembelajaran bottom-up dan formalisasi organisasi mempengaruhi inovasi. Peneliti juga mengemukakan bahwa pembelajaran dari bawah ke atas dapat mempengaruhi perubahan strategis.

Fleksibilitas strategis mengacu pada kapasitas perusahaan dalam pengelolaan sumber daya yang dinamis untuk menugaskan kembali dan merealokasi sumber daya dan proses organisasi, dan terdiri dari fleksibilitas sumber daya dan fleksibilitas koordinasi. Fleksibilitas sumber daya menekankan kemampuan untuk mengumpulkan

sumber daya dengan beberapa penggunaan, memperluas basis sumber daya dan potensi untuk bertepatan dengan peluang yang tersedia. Fleksibilitas koordinasi menggarisbawahi kemampuan untuk menciptakan kombinasi sumber daya baru melalui integrasi dan penyebaran sumber daya internal dan eksternal yang ada untuk mendukung perubahan strategis. Oleh karena itu, fleksibilitas strategis dapat mempengaruhi kesesuaian antara informasi bottom-up dan organisasi, dan kemudian meningkatkan penggunaan informasi.

Pembelajaran dari bawah ke atas memberikan lebih banyak informasi tentang permintaan pelanggan, perkembangan teknologi dan persaingan pasar, sehingga membantu manajer puncak untuk memulai perubahan strategis dengan lebih efektif. Pada saat yang sama, peningkatan tingkat informasi baru yang diperoleh dari pembelajaran bottom-up juga harus menyesuaikan sumber daya dan kemampuan organisasi yang ada sehingga strategi baru dapat bekerja lebih baik. Implementasi bottom-up menurut beberapa penelitian (Huy, 2002; Lüscher dan Lewis, 2008) memberikan dampak positif pada kecepatan perubahan strategis terjadi karena mendorong komunikasi antar level yang berbeda. Komunikasi dapat meringankan kecemasan, ketegangan dan defensif yang ditimbulkan oleh perubahan strategis terhadap karyawan dan bahkan manajer menengah.

Perusahaan yang berada di wilayah Jakarta merupakan perusahaan-perusahaan yang besar dan pastinya membutuhkan strategi manajemen yang tepat untuk keberlangsungan dan perkembangan perusahaan. Sangat dibutuhkannya kinerja yang baik dari sisi internal perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang telah dibuat, dan mengangkat sebuah judul yaitu penerapan manajemen bottom-up terhadap fleksibilitas strategis dan kinerja karyawan di AUTO 2000 Yos Sudarso.

2. Identifikasi Masalah

Identifikasi Permasalahan penelitian yang diajukan yaitu sebagai berikut:

1. Rendahnya pemahaman dan implementasi manajemen bottom-up.
2. Perusahaan tidak menggunakan strategi manajemen yang tepat untuk meminimalisir terjadinya resiko.
3. Perubahan lingkungan membuat perusahaan harus fleksibel dalam menghadapi *threat* dari market.

4. Banyaknya saran karyawan yang tidak didengar karena kurangnya pemahaman tentang manajemen bottom-up.
5. Kurangnya komunikasi karyawan dengan manajer yang menghambat penerapan manajemen bottom-up untuk dilakukan.
6. Banyaknya karyawan yang tidak dapat bekerjasama dalam tim sehingga menurunkan kinerja.
7. Kurangnya komunikasi dari atasan kepada karyawan sehingga mengakibatkan kinerja karyawan menurun.
8. Kurangnya kemampuan atasan dalam merancang strategi sehingga kinerja karyawan menurun.

3. Batasan Masalah

Agar penelitian dapat dilakukan lebih fokus maka penulis memandang permasalahan penelitian secara spesifik dan variabel perlu dibatasi. Oleh sebab itu, membatasi penelitian variabel yang hanya berhubungan dengan “Penerapan Manajemen Bottom-up Terhadap Fleksibilitas Dengan Kinerja Strategis Karyawan Sebagai Variabel Moderating Di AUTO 2000 Yos Sudarso”. Fleksibilitas strategis dan Kinerja karyawan dipilih karena kinerja karyawan akan membawa dampak positif terhadap kemajuan suatu organisasi.

4. Rumusan Masalah

Berdasarkan Batasan masalah yang telah di buat, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh manajemen bottom-up terhadap fleksibilitas strategis?
2. Apakah terdapat pengaruh kinerja karyawan terhadap fleksibilitas strategis?
3. Apakah kinerja strategis karyawan AUTO 2000 Yos Sudarso dapat memperkuat pengaruh manajemen bottom-up terhadap fleksibilitas?

B. Tujuan dan Manfaat

1. Tujuan

1. Untuk menganalisa pengaruh manajemen bottom-up terhadap fleksibilitas.
2. Untuk menganalisa kondisi kinerja strategis karyawan AUTO 2000 Yos Sudarso dalam mempengaruhi manajemen bottom-up terhadap fleksibilitas.

2. Manfaat

1. Manfaat/Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi pada pengembangan literatur bidang pemasaran khususnya untuk penerapan manajemen bottom-up pada suatu organisasi terhadap fleksibilitas karyawan.

2. Manfaat/Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang lebih baik kepada manajer maupun karyawan terhadap suatu instansi yang ada.

DAFTAR BACAAN

- Alexiev, AS, Jansen, JJP, Van den Bosch, FAJ dan Volberda, HW. (2010). im manajemen puncak pencarian saran dan inovasi eksplorasi: peran moderasi dari heterogenitas TMT. *Jurnal Studi Manajemen*, 1433-1364.
- Birkinshaw, J. dan Gibson, C. (2004). Membangun ambidexterity menjadi sebuah organisasi. *MIT Sloan Ulasan Manajemen*, 47-55.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330–355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Castanias, RP dan Helfat, CE. (2001). Model sewa manajerial: teori dan analisis empiris. *Jurnal Manajemen*, 661-678.
- D. Possenried and J. Plantenga, (2021). Access to Flexible Work Arrangements, Working Time Fit and Job Satisfaction, Koopmans Research Institute, Utrecht.
- Gabriel, (2022). Top Down dan Bottom Up, Dua Jenis Pendekatan Komunikasi Organisasi. Gramedia: Jakarta.
- Grewal, R. dan Tansuhaj, P. (2001). Membangun kemampuan organisasi untuk mengelola krisis ekonomi: peran orientasi pasar dan fleksibilitas strategis. *Jurnal Pemasaran*, 67-80.
- Hasibuan, Malayu.S.P. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Timpe, (2004) “Dasar-Dasar Pemasaran dan Sumber Daya Manusia”. Jakarta.
- Huy, Q. (2002). Keseimbangan emosional dari kesinambungan organisasi dan perubahan radikal: itu kontribusi manajer menengah. *Ilmu Administrasi Triwulanan*, 31-69.

S. Shagvaliyeva and R. Yazdanifard, "Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance," *American Journal of Industrial and Business Management*, Vol. 4 No. 1, 2014, pp. 20-23. doi: [10.4236/ajibm.2014.41004](https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004).

Smith, T.B. (1973). *The policy implementation process*. Victoria University of Wellington, New Zealand.

Tobing L. P, (2007) *Knowledge Management : Konsep, Arsitektur dan Implementasi*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

Veithzal Rivai. 2005. *Performance Appraisal; Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. PT. Raja Grafindo

Wei, Z., Yi, Y. dan Yuan, C. (2011). Pembelajaran bottom-up, formalisasi organisasi, dan inovasi yang luar biasa ", *Jurnal Manajemen Perubahan Organisasi*. 314-329.

Zahra, SA, Hayton, JC, Neubaum, DO, Dibrell, C. dan Craig, J. (2008). Budaya keluarga komitmen dan fleksibilitas strategis: efek moderasi dari penatagunaan. *Kewiraswastaan Teori dan Praktek* , 1035-1054.

Zhou, KZ dan Wu, F. (2010). Kemampuan teknologi, fleksibilitas strategis, dan produk inovasi. *Strategis Pengelolaan Jurnal*, 547-561

