



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 3710-3715

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Evaluasi Efektivitas OKR Dan KPI Sebagai Alat Manajemen Kinerja Strategis

Nico Tri Aganta<sup>1</sup>, Muthial Ahadi<sup>2</sup>, Mario Tondi<sup>3</sup>, Ritha Dalimunthe<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Sumatera Utara, Indonesia

[nicotriagantas@gmail.com](mailto:nicotriagantas@gmail.com), [muthialahadi@gmail.com](mailto:muthialahadi@gmail.com), [mariotondi@gmail.com](mailto:mariotondi@gmail.com)

[ritha.dalimunthe@usu.ac.id](mailto:ritha.dalimunthe@usu.ac.id)

### ABSTRAK

Dalam konteks dinamika komersial kontemporer, entitas ditugaskan untuk tidak hanya menjaga stabilitas operasional, tetapi juga menumbuhkan inovasi strategis. Investigasi ini bertujuan untuk memeriksa persepsi karyawan terhadap kemandirian kerangka Indikator Kinerja Utama (KPI) yang telah ditetapkan dan prospektif adopsi Objectives and Key Results (OKR) dalam PT TST Indonesia. Metodologi kuantitatif digunakan melalui survei yang terdiri dari 150 responden dari berbagai divisi, berkonsentrasi pada persepsi dari dua kerangka kerja manajemen kinerja. Temuan mengungkapkan bahwa meskipun KPI dianggap efektif dalam mempertahankan efisiensi dan stabilitas operasional ( $M = 3.92$ ,  $SD = 0.65$ ), persepsi mengenai potensi OKR menghasilkan skor yang jauh lebih tinggi ( $M = 4.45$ ,  $SD = 0.58$ ). Uji t sampel berpasangan membuktikan adanya disparitas yang signifikan secara statistik ( $t(149) = -9.82$ ,  $P < 0.001$ ). Hasil ini menyiratkan bahwa sementara KPI terus memiliki relevansi, ada aspirasi yang jelas di antara karyawan untuk kerangka kerja yang lebih mudah beradaptasi dan visioner seperti OKR. Investigasi ini menganjurkan pengenalan paradigma manajemen kinerja hibrida yang menggabungkan keunggulan KPI dan OKR, didukung oleh pelatihan komprehensif dan dedikasi kepemimpinan. Konsekuensi strategisnya menggarisbawahi pentingnya kesiapan budaya organisasi dan mekanisme evaluasi berkelanjutan untuk memastikan kemandirian implementasi.

**Kata Kunci** : *Manajemen Kinerja, OKR, KPI, Evaluasi Strategi, Inovasi Organisasi, Efektivitas Sistem Kinerja.*

### PENDAHULUAN

Di tengah lanskap bisnis kontemporer yang berubah dengan cepat, kemampuan organisasi untuk mengelola kinerja secara efektif telah muncul sebagai penentu penting dari keberhasilannya secara keseluruhan. Kebutuhan untuk tidak hanya mencapai keunggulan operasional tetapi juga menunjukkan tingkat kelincahan strategis yang nyata mengamanatkan bahwa perusahaan terlibat dalam proses evaluasi dan adaptasi berkelanjutan dari sistem manajemen mereka (Bititci et al., 2015). Kinerja biasanya dikonseptualisasikan sebagai metrik dalam penilaian individu atau tim dalam konteks organisasi (Aguinis, 2009). Pergeseran progresif dari kerangka kerja manajemen kinerja tradisional ke metodologi yang lebih modern dan gesit sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang terus berkembang (Kaplan, 2020).

Untuk mewujudkan layanan dan produk berkualitas tinggi, organisasi bergantung pada sumber daya manusia terampil yang selaras dengan tujuan strategis menyeluruh perusahaan. Peningkatan kinerja tim dan peningkatan keterlibatan karyawan terhadap aspirasi global organisasi adalah keuntungan umum yang dicari melalui penerapan sistem manajemen kinerja modern (Biron et al., 2011). Akibatnya, memastikan bahwa setiap individu memahami kontribusi mereka terhadap visi organisasi muncul sebagai elemen dasar dalam memelihara motivasi dan akuntabilitas (DeNisi & Smith, 2014).

PT TST Indonesia, penyedia layanan yang didirikan pada tahun 2008, mengembangkan reputasinya berdasarkan prinsip kualitas dan keandalan. Dalam sektor jasa, kebutuhan untuk menegakkan kepuasan klien melalui efisiensi operasional dan penyediaan layanan yang konsisten sangat jelas. Prestasi dalam domain ini secara langsung mencerminkan ketahanan dan kecanggihan sistem manajemen kinerja internal yang telah ditetapkan.

Dari sudut pandang teoritis, manajemen strategis berupaya menyelaraskan sumber daya dan kegiatan organisasi dengan tujuan yang diartikulasikan. Kerangka kerja seperti Objectives and Key Results (OKR) dirancang khusus untuk tujuan ini, memfasilitasi wacana strategis dan memastikan koherensi vertikal dan horizontal di berbagai tingkat organisasi (Rivard, 2021). Penyelarasan strategis ini sangat penting untuk menjamin bahwa setiap inisiatif yang dilakukan oleh tim dan individu berkontribusi secara signifikan terhadap kemajuan organisasi (Braun & Briones, 2020).

Pengembangan sistem manajemen kinerja harus dianggap sebagai proses berkelanjutan daripada inisiatif tunggal. Sama seperti organisasi harus menunjukkan kelincahan, demikian juga sistem yang digunakan untuk mengukur kinerja mereka, yang memerlukan siklus umpan balik dan adaptasi yang terus-menerus (Santos et al., 2012). Penggabungan metodologi yang menganjurkan siklus peninjauan dan penyesuaian reguler memungkinkan tim untuk secara berkala menyempurnakan tujuan dan strategi mereka, sehingga memastikan relevansi berkelanjutan di tengah perubahan (Neely et al., 2005).

Dalam aplikasi praktis, dua alat utama mendominasi wacana: KPI (Key Performance Indicators) dan OKR. KPI secara tradisional berfungsi sebagai indikator lagging yang andal untuk memantau kesehatan dan stabilitas proses yang ada (Marr & Gray, 2020). Sebaliknya, OKR sering menggunakan indikator utama untuk menetapkan tujuan ambisius dan memproyeksikan pencapaian masa depan, sehingga mendorong inovasi dan peningkatan proaktif (Niven & Lamorte, 2016).

Namun demikian, pelaksanaan kerangka kerja ini, terutama OKR, sering menghadapi tantangan besar. Beberapa hambatan utama yang diidentifikasi termasuk kekurangan dalam pemahaman metodologis, resistensi terhadap perubahan, dan kesulitan dalam merekonsiliasi tujuan ambisius dengan hasil kunci pragmatis (Ghezzi & Cavallo, 2020). Selain itu, keberhasilan implementasi sangat bergantung pada faktor-faktor seperti dukungan kepemimpinan yang kuat dan budaya organisasi yang mengadvokasi transparansi (Schaap, 2022).

Bagi PT TST Indonesia, tantangan strategis yang dihadapi organisasi pada dasarnya berakar pada kebutuhan untuk menyelaraskan dua imperatif yang secara inheren berbeda namun sama pentingnya yang penting bagi keberhasilan operasional dan lintasan pertumbuhan di masa depan. Di satu sisi persamaan kompleks ini, organisasi dipaksa untuk menerapkan dan memelihara kerangka kerja stabilitas operasional, yang secara efektif dipantau dan dievaluasi melalui pemanfaatan Indikator Kinerja Utama (KPI) yang berfungsi sebagai tolok ukur untuk kinerja. Sebaliknya, untuk mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan melampaui harapan klien yang terus berkembang, sangat penting bahwa organisasi secara aktif mengejar jalan untuk inovasi dan menetapkan tujuan baru yang lebih ambisius, di mana penerapan Tujuan dan Hasil Utama (OKR) muncul sebagai metodologi yang sangat efektif. Akibatnya, permintaan mendesak untuk sistem komprehensif yang secara mahir mendamaikan aspek ganda efisiensi operasional—biasanya terkait dengan manajemen bisnis—dan transformasi strategis, yang mencakup evolusi bisnis yang sedang berlangsung, tidak dapat dilebih-lebihkan dan memang mendesak (Bititci et al., 2015).

Mengingat karakterisasi ini dan kompleksitas yang terlibat, relevansi penelitian menjadi semakin jelas. Tujuan utama dari upaya penelitian ini adalah untuk memulai analisis kritis yang ketat dan evaluasi menyeluruh terhadap efektivitas penggunaan OKR dan KPI sebagai instrumen strategis untuk manajemen kinerja dalam konteks PT TST Indonesia. Hasil yang diantisipasi dari penyelidikan ilmiah ini diharapkan menghasilkan rekomendasi pragmatis dan dapat ditindaklanjuti yang akan menjelaskan cara-cara di mana kedua kerangka kerja

ini dapat diintegrasikan secara sinergis, sehingga meningkatkan stabilitas operasional sambil secara bersamaan mempromosikan budaya inovasi dan memfasilitasi pencapaian pertumbuhan berkelanjutan dalam organisasi.

## METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi kuantitatif yang menggunakan instrumen survei untuk mengumpulkan data numerik yang dapat diterima untuk analisis statistik. Penelitian akan dilakukan di kantor pusat PT TST Indonesia, dengan menyatakan bahwa situs ini berfungsi sebagai pusat pengambilan keputusan strategis dan operasional dalam organisasi. Populasi yang diminati untuk penyelidikan ini terdiri dari seluruh karyawan tetap PT TST Indonesia yang memiliki masa jabatan minimal satu tahun dan berpartisipasi dalam sistem evaluasi kinerja, yang diperkirakan mencakup sekitar 150 orang. Karena kendala dalam mengakses seluruh populasi, teknik pengambilan sampel acak bertingkat akan digunakan untuk menjamin representasi yang memadai di berbagai tingkat hierarkis (staf, supervisor, manajer). Ukuran sampel yang diperlukan akan ditentukan menggunakan rumus Slovin untuk menghasilkan hasil yang representatif dengan tingkat akurasi yang tinggi.

$$n = \frac{N}{N(e)^2 + 1}$$

Bahan utama yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh melalui berbagai instrumen penelitian, dengan alat utama adalah kuesioner online yang dibuat dengan cermat melalui Google Forms. Kuesioner ini akan diatur secara metodis sesuai dengan variabel penelitian yang didasarkan pada kerangka teoritis, meliputi: (a) Persepsi Efektivitas KPI, (b) Aplikasi Potensi OKR, (c) Tingkat Keselarasan Strategis, dan (d) Keterlibatan Karyawan. Semua item dalam kuesioner akan menggunakan skala Likert mulai dari 1 hingga 5, yang merangkum kontinum dari “Sangat Tidak Setuju” hingga “Sangat Setuju.” Selain kuesioner, sumber daya tambahan yang akan digunakan termasuk perangkat lunak statistik seperti SPSS (Paket Statistik untuk Ilmu Sosial) atau Microsoft Excel untuk pemrosesan sistematis dan analisis data kuantitatif.

Metodologi yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian dapat dikategorikan menjadi tiga fase utama. Tahap awal adalah persiapan, meliputi tinjauan komprehensif literatur yang relevan, perumusan instrumen survei, serta konduksi studi percontohan yang melibatkan kelompok responden terbatas (sekitar 20 individu) untuk mengevaluasi validitas dan keandalan alat pengukuran. Penilaian validitas akan dilakukan dengan menggunakan koefisien korelasi Pearson Product-Moment, sedangkan evaluasi reliabilitas akan dipastikan melalui koefisien Alpha Cronbach. Fase selanjutnya adalah implementasi, di mana kuesioner yang telah divalidasi secara empiris dan dianggap dapat diandalkan akan didistribusikan ke sampel penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses distribusi akan terjadi melalui platform online, dengan jangka waktu pengumpulan data dua minggu. Tahap terakhir adalah analisis dan pelaporan, di mana data yang dikumpulkan akan diproses, diteliti, dan ditafsirkan untuk memenuhi tujuan penelitian, yang kemudian berpuncak pada kompilasi laporan penelitian.

Metodologi pengumpulan data akan berkonsentrasi pada akuisisi data primer yang bersumber langsung dari peserta melalui distribusi kuesioner. Desain kuesioner akan memprioritaskan anonimitas untuk menegakkan kerahasiaan tanggapan dan untuk mempromosikan kemungkinan bahwa peserta akan memberikan umpan balik yang jujur dan objektif mengenai pengalaman dan persepsi mereka tentang sistem manajemen kinerja yang ada dan prospektif di PT TST Indonesia. Selain data primer, data sekunder, termasuk dokumen strategis internal organisasi dan evaluasi kinerja tahunan, dapat digunakan sebagai informasi tambahan untuk memperkaya kerangka kontekstual analisis.

Data yang tidak diproses yang diperoleh dari kuesioner yang diberikan akan menjalani protokol pemrosesan sistematis yang ketat, dimulai dengan tahap pengeditan untuk mengevaluasi kelengkapan dan koherensi tanggapan. Selanjutnya, prosedur pengkodean akan diterapkan, di mana respons kualitatif yang berasal dari skala Likert akan diubah menjadi data kuantitatif. Data yang telah dibersihkan dan dikodekan dengan cermat kemudian akan diatur ke dalam format tabular dan dimasukkan ke dalam perangkat lunak SPSS untuk mengantisipasi pemeriksaan statistik selanjutnya.

Kerangka metodologis untuk analisis data akan menggabungkan dua pendekatan statistik yang berbeda. Awalnya, analisis statistik deskriptif akan digunakan untuk menjelaskan gambaran umum yang berkaitan dengan karakteristik demografis responden dan distribusi tanggapan di setiap variabel yang diselidiki. Metrik statistik yang akan dilaporkan akan mencakup frekuensi, persentase, nilai rata-rata, dan standar deviasi. Selanjutnya, untuk mengevaluasi hipotesis secara ketat dan secara komprehensif mengatasi tujuan penelitian, analisis statistik inferensial akan dilaksanakan. Teknik khusus yang akan digunakan adalah Paired Samples T-Test, yang bertujuan untuk membedakan persepsi efektivitas antara Indikator Kinerja Utama (KPI) yang saat ini ditetapkan dan Tujuan dan Hasil Utama (OKR) yang diusulkan. Keseluruhan pengujian hipotesis akan dilakukan pada tingkat signifikansi yang telah ditentukan ( $\alpha$ ) 0,05 untuk memastikan apakah perbedaan yang diamati dianggap signifikan secara statistik.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

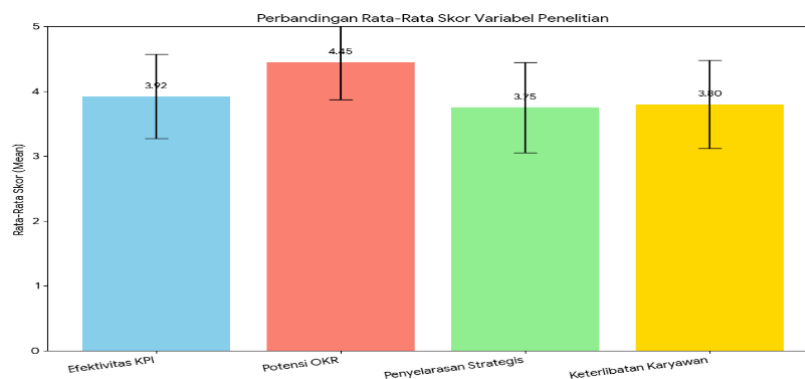
Temuan utama penelitian ini berasal dari survei yang dilakukan dengan 150 peserta dari PT TST Indonesia, menampilkan distribusi demografis yang secara akurat mencerminkan populasi internal organisasi secara representatif. Seperti yang diilustrasikan pada Tabel 1, sebagian besar responden berasal dari divisi Operasi dan Teknik (60%), menduduki posisi staf (72%), dan memiliki masa jabatan mulai dari 1 hingga 5 tahun (62%). Konfigurasi demografis ini mencontohkan kelompok yang paling erat terlibat dalam kegiatan operasional dan proses penilaian kinerja organisasi.

**Tabel 1. Karakteristik Demografis Responden (N=150)**

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Presentase (%)
Departemen	Operasional dan Teknik	90	60.0
	Dukungan Bisnis (HR & Finance)	39	26.0
	Manajemen & Strategis	21	14.0
Jabatan	Staff	108	72.0
	Penyedia/Team Lead	30	20.0
	Manajer	12	8.0
Masa Kerja	<1 Tahun	21	14.0
	1-5 Tahun	93	62.0
	>5 Tahun	36	24.0

Sumber: Olah Data Demografis Responden, 2025

Gambar 1 menggambarkan analisis komprehensif dari dua variabel utama: persepsi efektivitas Indikator Kinerja Utama (KPI) dan persepsi tentang potensi penerapan Tujuan dan Hasil Utama (OKR). Temuan mengungkapkan bahwa KPI mencapai skor rata-rata yang tinggi ( $M = 3.92$ ,  $SD = 0.65$ ), menunjukkan bahwa karyawan menganggap kerangka kerja KPI yang ada secara signifikan efektif dalam memastikan keseragaman proses kerja dan stabilitas operasional. Ini sejalan dengan wacana ilmiah yang menegaskan bahwa KPI berfungsi sebagai indikator tertinggal yang penting untuk menilai efisiensi dan pengendalian internal dalam manajemen operasional (Marr & Gray, 2020; Neely et al., 2005).



**Gambar 1** Perbandingan rata-rata skor variabel penelitian

Sebaliknya, skor evaluasi yang berkaitan dengan OKR menunjukkan nilai rata-rata yang lebih tinggi ( $M = 4.45$ ,  $SD = 0.58$ ). Ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki aspirasi untuk kerangka kerja yang lebih transformatif dan berpikiran maju. Pengamatan ini sesuai dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh DeNisi & Smith (2014) dan Braun & Briones (2020), yang menyoroti bahwa sistem manajemen kinerja kontemporer seperti OKR tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga mempromosikan peningkatan penyelarasan strategis melalui pencapaian tujuan yang ambisius namun jelas.

**Tabel 2.** Hasil uji t sampel berpasangan (paired samples t-test)

Variabel yang dibandingkan	Mean	Std. deviasi	df	t-value	p-value
Persepsi Efektivitas KPI	3.92	0.65	149	-9.82	<0.001
Persepsi Potensi OKR	4.45	0.58			

Untuk mengevaluasi signifikansi perbedaan persepsi antara dua kerangka kerja, uji t sampel berpasangan dilakukan dengan membandingkan skor KPI dan OKR. Hasil tes mengungkapkan nilai yang sangat signifikan ( $t(149) = -9.82$ ,  $p < 0.001$ ). Nilai p jauh lebih rendah dari ambang 0,05 membuktikan adanya perbedaan yang signifikan dalam persepsi KPI dan OKR. Temuan ini menunjukkan kecenderungan kuat di antara karyawan untuk bertransisi menuju atau mengadopsi kerangka manajemen kinerja yang lebih dinamis dan dapat diskalakan secara strategis.

Akibatnya, meskipun Indikator Kinerja Utama (KPI) terbukti mempertahankan signifikansinya dalam mempertahankan stabilitas dan operasi standar, wawasan ini menggarisbawahi bahwa kerangka kerja tersebut belum sepenuhnya memenuhi persyaratan organisasi untuk mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi dalam konteks lanskap bisnis yang terus berkembang. Sebagaimana dijelaskan oleh Bititci et al. (2015), organisasi kontemporer memerlukan sistem kinerja yang memfasilitasi respons cepat terhadap pergeseran eksternal dan internal, yang disebut sebagai pendekatan berbasis kemampuan dinamis.

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa PT TST Indonesia menempati posisi penting yang ditandai dengan stabilitas operasional yang solid; namun, ada potensi yang signifikan untuk kemajuan dimensi transformasi dan inovasi. Konsisten dengan kerangka penyelarasan strategis yang diusulkan oleh Rivard (2021), organisasi yang berhasil menggabungkan sistem pengukuran kinerja dengan tujuan strategis mereka lebih cenderung mempertahankan keunggulan kompetitif yang bertahan lama dalam jangka panjang.

Namun demikian, pelaksanaan Tujuan dan Hasil Utama (OKR) tidak dapat semata-mata didasarkan pada motivasi internal. Neely dkk. (2005) dan Santos et al. (2012) menyoroti bahwa kemandirian kerangka kerja manajemen kinerja bergantung pada penggabungan budaya organisasi, dukungan kepemimpinan, serta sistem umpan balik yang andal. Akibatnya, meskipun temuan survei menunjukkan bahwa karyawan, secara umum, siap untuk merangkul kerangka kerja OKR, organisasi harus menetapkan dasar-dasar struktural dan budaya yang diperlukan sebelumnya untuk menjamin bahwa implementasi sistem berjalan secara efektif.

## KESIMPULAN

Setelah melakukan analisis kuantitatif ditambah dengan interpretasi komprehensif dari data yang dikumpulkan, dapat disimpulkan bahwa kerangka Indikator Kinerja Utama (KPI) yang saat ini digunakan di PT

TST Indonesia telah berhasil menegakkan stabilitas dan efisiensi operasional. Ini dibuktikan dengan tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi dengan kerangka kerja. Namun, ada kecenderungan yang signifikan secara statistik terhadap metodologi Objectives and Key Results (OKR) sebagai strategi manajemen kinerja, dianggap lebih mudah beradaptasi, inovatif, dan selaras dengan tujuan strategis jangka panjang organisasi. Perbedaan persepsi ini menunjukkan bahwa organisasi sedang bertransisi menuju paradigma manajemen kinerja yang lebih dinamis. Aspirasi karyawan terhadap sistem OKR mencerminkan kesiapan untuk budaya kerja yang progresif dan komitmen untuk mengejar tujuan jangka panjang yang lebih menantang dan signifikan. Oleh karena itu, disarankan bagi PT TST Indonesia untuk menerapkan model hibrida yang menjaga KPI untuk kesehatan operasional sambil secara bersamaan meluncurkan prakarsa percontohan OKR yang berfokus pada hasil strategis, yang harus didukung oleh investasi besar dalam pelatihan dan komitmen yang kuat dari kepemimpinan. Selain itu, untuk peningkatan upaya penelitian di masa depan, disarankan agar studi longitudinal dilakukan untuk mengevaluasi dampak jangka panjang setelah implementasi, investigasi kualitatif dilakukan untuk memperdalam pemahaman persepsi karyawan, dan konteks penelitian diperluas untuk mencakup organisasi serupa untuk menilai generalisasi temuan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2009). *Performance Management*. Pearson Education.
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1294–1311. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>
- Bititci, U. S., Garengo, P., Ates, A., & Nudurupati, S. S. (2015). Value of maturity models in performance measurement. *International Journal of Production Research*, 53(10), 3062–3076. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.970709>
- Braun, M. T., & Briones, E. (2020). How alignment between HR practices and organizational strategy impacts performance. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100703>
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance Appraisal, Performance Management, and Firm-Level Performance: A Review, a Proposed Model, and New Directions for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873178>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Kaplan, R. S. (2020). Risk management and the strategy execution system. *Balanced Scorecard Report*, 22(1), 1–7. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3155658>
- Marr, B., & Gray, D. (2020). Why KPIs are so important—and why most companies get them wrong. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35–42. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2019-0212>
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2005). Performance measurement system design. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263. <https://doi.org/10.1108/01443570510633639>
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs*. Wiley.
- Rivard, S. (2021). The role of alignment in strategic performance management. *MIS Quarterly Executive*, 20(1), 35–47.
- Santos, M., Belton, V., & Howick, S. (2012). Performance measurement and organizational learning: Integrating PM with problem structuring. *Omega*, 40(1), 85–96. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.03.002>
- Schaap, J. I. (2022). Strategy Implementation: What is the failure rate? *Journal of Business Strategy*, 43(1), 50–56. <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2021>