

ANALISIS KINERJA ORGANISASI MELALUI STRATEGI BISNIS, KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN, DESAIN ORGANISASI, DAN PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Ayundha Evanthi¹ , Sulastrir Irbayuni² , Ratih Mukti Azhar³

Program Studi Manajemen^{1,2,3}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis^{1,2,3}

Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jawa Timur^{1,2,3}

ayundha.evanthi.mnj@upnjatim.ac.id¹ sulastrir.ma@upnjatim.ac.id²

ratih.mukti.mnj@upnjatim.ac.id³

Received: March 25, 2022. **Revised:** April 15, 2022. **Accepted:** April 25, 2022. **Issue Period:** Vol.6 No.2 (2022), Pp.479-492

Abstrak: Industri penerbangan di Indonesia saat ini berada pada kondisi persaingan yang sangat kompetitif di mana pada era open sky policy, tidak hanya maskapai nasional namun juga maskapai asing melebarkan sayapnya di Indonesia. Industri penerbangan menghadapi tantangan ketidakpastian lingkungan dengan perolehan margin yang tipis. Penelitian mengenai pemilihan strategi bisnis yang paling sesuai bagi maskapai penerbangan di tengah kondisi ketidakpastian lingkungan untuk menentukan bagaimana desain organisasi dan proses pengambilan keputusan dibuat guna mencapai kinerja organisasi yang diharapkan belum pernah diteliti di Indonesia. Dari hasil penelitian diketahui bahwa ketidakpastian lingkungan mempengaruhi secara positif strategi bisnis yang diterapkan oleh perusahaan baik pilihan strategi cost leadership, focus orientation, maupun differentiation. Namun hanya strategi differentiation yang berpengaruh positif terhadap penentuan desain organisasi yang nantinya berpengaruh positif terhadap proses pengambilan keputusan dan pada akhirnya juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Kesimpulan dari hasil pengujian adalah bahwa maskapai penerbangan di Indonesia di tengah lingkungan yang sangat dinamis dituntut untuk dapat menawarkan produk atau layanan yang unik dan berbeda dari pesaing dan memberi nilai lebih bagi pelanggan serta mampu menerapkan desain organisasi yang bersifat organizational learning guna dapat mencapai kinerja perusahaan yang baik dan sesuai dengan harapan.

Kata kunci: Strategi Bisnis, Ketidakpastian Lingkungan, Proses Pengambilan Keputusan, Desain Organisasi, Kinerja Organisasi

Abstract: Nowadays, airline industry in Indonesia are facing highly competitive condition where both domestic and international airlines have growing their business in Indonesia since open sky policy had announced. Airline industry have to deal with uncertainty environment with a very tight margin. There is a lack of research in Indonesia about the most fit business strategy for airline in uncertainty condition for deciding organizational design and decision making process to reach the best performance. Our research give result that uncertainty environment positively influence airline business strategy either cost leadership, focus orientation, or differentiation. Although, business strategy – differentiation that only can give positive influence to organizational design and decision making process for reaching the best organizational performance. It is concluded that airlines in Indonesia in highly uncertainty environment are suggested to offer unique product or service that different from competitor and give added value for customer and also to use organizational learning – organizational design for getting the best performance.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i2.796

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Keywords: *Business strategy, Uncertainty Environment, Decision Making Process, Organizational Design, Organization Performance*

I. PENDAHULUAN

Proses untuk melakukan pengambilan keputusan strategis menjadi tema yang paling penting dalam penelitian strategi selama dua dekade lebih [1]. Para manajer di seluruh perusahaan di dunia harus melakukan pengambilan keputusan strategis dalam aktifitas manajerial sehari-hari yang secara signifikan dapat mempengaruhi organisasi. Perbedaan lingkungan bisnis dapat mempengaruhi proses dan pilihan pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan merupakan inti dari operasional organisasi di mana organisasi menggunakan prosedur pengambilan keputusan untuk melakukan control dan mengurangi ketidakpastian [2]. Para peneliti manajemen strategik berusaha menemukan perilaku strategis organisasi untuk menerangkan keberhasilan dan kegagalan yang dialami oleh perusahaan tersebut yang kiranya dapat menjadi pembelajaran untuk peningkatan kerja di masa yang akan datang atau menjadi pembelajaran bagi perusahaan lain.

Setiap bisnis menerapkan strategi persaingan yang berbeda satu sama lain dan beberapa penelitian membangun generic strategy typologies untuk mengidentifikasi business level strategies yang kiranya banyak digunakan oleh banyak bisnis. Dua tipologi *generic strategy* yang banyak dipergunakan adalah tipologi Porter yang meliputi *cost leadership*, *differentiation* dan *focus orientation* serta tipologi Miles & Snow yang mengidentifikasi pendekatan *prospector*, *analyzer*, *defender*, dan *reactor* [3]. Walaupun masing-masing bisnis menerapkan strategi yang berbeda, namun dengan berfokus pada kesamaan satu strategi dengan yang lain maka memungkinkan penelitian-penelitian strategi bisnis yang ada untuk mengidentifikasi pendekatan dasar yang sesuai untuk industri tertentu atau pada lingkungan yang penuh persaingan [3]. *Competitive strategy* sebagai pengambilan keputusan strategis yang dilakukan perusahaan untuk meraih *sustainable competitive advantage* di tengah lingkungan persaingan [4].

Proses pengambilan keputusan yang rasional dengan kondisi realitas yang dihadapi organisasi sangat terkait dengan kinerja organisasi tersebut selain dipengaruhi oleh management style dan desain organisasi [5]. Perusahaan yang berada dalam kondisi lingkungan tidak pasti membutuhkan proses pengambilan keputusan yang berdasarkan pembelajaran dan uji coba bukan hanya sekedar model rasional [5]. Terdapat kecocokan tiga *basic management paradigms* untuk menghadapi *task environment* yaitu (1) *the rational management paradigm* (2) *the organizational process paradigm* (3) *the organizational learning paradigm* [5]. Pada *task environment* di mana informasi yang diterima lengkap dan prosesnya tidak membutuhkan banyak biaya maka *rational model* atau *rational management paradigm* digunakan dalam pengambilan keputusan untuk memaksimalkan kinerja organisasi. Proses yang dapat meningkatkan kecocokan antara *ideal rational decision process* dengan kondisi nyata yang dihadapi organisasi sering dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja. *Rational model* dapat gagal memberikan petunjuk tindakan yang tepat apabila berada dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Rasionalitas memegang peranan utama pada literatur pengambilan keputusan strategis [6].

Proses pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan ketahanan adaptasi strategis seringkali dibutuhkan untuk lingkungan yang penuh turbulensi [5]. Organisasi seringkali harus membuat pengambilan keputusan pada kondisi lingkungan yang dinamis dan tidak pasti dengan beberapa masalah-masalah yang memiliki konsekuensi yang dapat mempengaruhi kelangsungan organisasi. Lingkungan dapat menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan hidup [7]. Di sisi lain hubungan antara strategi bisnis dan kinerja ditemukan bahwa strategi diferensiasi (tipologi Porter) merupakan strategi bisnis yang secara signifikan dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan di industri perhotelan di China [8]. Sedangkan tipologi Miles & Snow yang diteliti untuk perusahaan-perusahaan kepariwisataan di Turki dalam mendemonstrasikan perbedaan kinerja keuangan maupun non-keuangan berdasarkan orientasi strategis ditemukan bahwa pendekatan *prospectors* yang paling unggul dibanding yang lain [9].

Industri penerbangan di Indonesia menghadapi kondisi persaingan yang sangat kompetitif dengan margin yang tipis. Maskapai penerbangan dituntut mengetahui dengan baik tentang perusahaan, para pesaing, struktur pasar, tempat maskapai beroperasi dan kondisi lingkungan persaingan sehingga mereka dapat beroperasi secara efektif untuk mencapai tujuan serta target perusahaan [10]. Maskapai penerbangan perlu menentukan strategi apa yang harus diterapkan saat ini maupun di masa yang akan datang dalam lingkungan dinamis. Kinerja maskapai penerbangan diukur menggunakan two-stage process yaitu langkah pertama melalui sumber daya



DOI: 10.52362/jisamar.v6i2.796

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

yang ada (bahan bakar, salary, dan faktor-faktor lain) untuk menjaga fleet size dan tingkat isian pesawat kemudian langkah kedua mengukur fleet size dan tingkat isian itu sendiri dalam menghasilkan pendapatan [11]. Tiap maskapai menerapkan strategi bisnis yang berbeda dan pada akhirnya meraih keberhasilan kinerja keuangan dan bisnis yang berbeda-beda. Keputusan secara konstan dibuat pada sistem rute dan sumber daya-sumber daya yang ada terus bergerak sejalan dengan keputusan - keputusan strategis yang diambil oleh maskapai penerbangan [12]. Diferensiasi sebagai strategi bisnis perusahaan yang menawarkan produk atau layanan dengan tampilan atau format yang berbeda sehingga pelanggan mau membayar lebih mahal dan langkah untuk memilih strategi bisnis diferensiasi, bagaimana karakteristik produk dan jasa yang direkomendasikan dan cara pendistribusiannya serta bagaimana meraih *fundamental challenge* merupakan tantangan besar bagi perusahaan [13]. Walaupun masing-masing bisnis menerapkan strategi yang berbeda namun dengan berfokus pada kesamaan satu strategi dengan yang lain maka memungkinkan penelitian strategi bisnis mengidentifikasi pendekatan dasar yang sesuai untuk industri tertentu atau pada lingkungan yang penuh persaingan [3].

Garuda Indonesia bersaing secara kompetitif dengan *Low Cost Carrier* maupun *Full Service Airline* baik pasar domestik maupun internasional. Garuda Indonesia mengalami penurunan laba bersih tahun berjalan yang cukup signifikan di periode 2013 dan 2014 meskipun di tahun 2015 terdapat peningkatan laba bersih yang kemudian terdapat penurunan laba bersih lagi di periode 2016 dan 2017. Peningkatan laba bersih tahun berjalan terjadi kembali di 2018 dan 2019 di mana pada tahun 2020 terdapat penurunan laba bersih yang cukup tajam dengan detail sebagai berikut :

Tabel 1. Laba Bersih Tahun Berjalan Garuda Indonesia 2010-2020

Tahun	Laba (Rugi) dalam USD
2010	39.858.340
2011	64.225.536
2012	110.842.573
2013	13.583.006
2014	(371.974.942)
2015	77.974.161
2016	9.364.858
2017	(213.389.678)
2018	(110.231.730)
2019	122.829.459
2020	(1.091.697.373)

Sumber : Laporan Keuangan Garuda Indonesia, 2010-2020

Baik buruknya kinerja suatu maskapai penerbangan juga ditentukan oleh keputusan manajerial di masing-masing area kerja baik branch office maupun head office untuk mencapai kinerja sesuai target yang diharapkan. Para manajemen struktural menentukan strategi bisnis mengenai langkah apa yang harus diambil untuk mencapai profitabilitas dan meningkatkan kinerja berdasarkan area kerja masing-masing di samping memimpin tim yang menjadi subordinat untuk dapat mencapai target penjualan yang telah ditentukan. Kondisi yang terjadi di Garuda Indonesia bahwa penentuan strategi bisnis juga dapat dilakukan oleh pimpinan regional mengikuti strategi bisnis yang diterapkan oleh manajemen pusat. Penelitian tentang pilihan strategi terbaik untuk *full service airline* maupun untuk *low cost carrier* menjadi kebutuhan dari pelaku bisnis pada industri penerbangan untuk meraih *strategic competitiveness* dan *above-average returns*. Perusahaan memperkuat *competitive position* dengan menerapkan orientasi strategis untuk meraih kinerja terbaik.

Business Level Strategy merupakan kumpulan komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang digunakan perusahaan untuk meraih *competitive advantage* dengan mengeksplorasi *core competency* [14]. Beberapa penelitian membangun *generic strategy typologies* untuk mengidentifikasi *business level strategies* yang kiranya banyak digunakan oleh banyak bisnis. Terdapat dua tipologi *generic strategy* yang banyak dipergunakan yaitu tipologi Porter yang meliputi *cost leadership*, *differentiation* dan *focus orientation* serta tipologi Miles & Snow yang mengidentifikasi pendekatan *prospector*, *analyzer*, *defender*, dan *reactor* [3]. Penerapan *differentiation strategy* meningkatkan kinerja perusahaan dibandingkan *low-cost strategy* & *focus*



strategy pada penelitian tentang signifikansi penggunaan Porter's Generic Strategies di 113 perusahaan di Kosovo yang beroperasi dalam *competitive environment* [15]. Adanya hubungan antara *focus strategy* dengan *marketing & linking capabilities*, lalu antara *differentiation strategy* dengan *technology capabilities*, serta antara *cost leadership strategy* dengan *management capabilities* di mana kombinasi antara *low-cost & differentiation strategy* meningkatkan kinerja untuk perusahaan dengan *strong management* dan *technology capabilities* [16].

Pengaruh potensial dari ketidakpastian lingkungan terhadap organisasi di mana lingkungan dapat menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan hidup [7]. Strategi bisnis diterapkan perusahaan untuk meraih *sustainable competitive advantage*. Tipologi generic strategy Porter yang meliputi *cost leadership*, *focus orientation*, dan *differentiation* terbukti memberikan pengaruh terhadap kinerja organisasi dan menjadi acuan penelitian ini [3]. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H1A : Ketidakpastian Lingkungan – Market Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Cost Leadership.

H1B : Ketidakpastian Lingkungan – Market Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Differentiation.

H1C : Ketidakpastian Lingkungan – Market Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Focus Orientation.

H1D : Ketidakpastian Lingkungan – Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Cost Leadership.

H1E : Ketidakpastian Lingkungan – Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Differentiation.

H1F : Ketidakpastian Lingkungan – Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Focus Orientation.

H1G : Ketidakpastian Lingkungan – Competitive Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Cost Leadership.

H1H : Ketidakpastian Lingkungan – Competitive Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Differentiation.

H1I : Ketidakpastian Lingkungan – Competitive Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Focus Orientation.

Bahwa desain organisasi sebagai penjumlahan dari sumber daya manusia, organisasi formal, organisasi informal, proses bisnis dan strategi bisnis [17]. *Generic Strategy* Porter yang meliputi *cost leadership*, *focus orientation*, dan *differentiation* memiliki pengaruh terhadap Desain Organisasi dan terbukti berpengaruh langsung terhadap kinerja [3]. Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

H2A : Strategi Bisnis – Cost Leadership berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form.

H2B : Strategi Bisnis – Differentiation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form.

H2C : Strategi Bisnis – Focus Orientation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form.

H2D : Strategi Bisnis – Cost Leadership berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Organic Organization Form

H2E : Strategi Bisnis – Differentiation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Organic Organization Form

H2F : Strategi Bisnis – Focus Orientation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Organic Organization Form

Bahwa desain organisasi mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengambil suatu keputusan pada lingkungan yang penuh ketidakpastian [17]. Proses pengambilan keputusan sebenarnya merepresentasikan aktivitas utama yang dilakukan oleh para manajer dengan mempertimbangkan kebijakan dan strategi perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan [18]. Kecocokan tiga *basic management paradigms* untuk menghadapi *task environment* yaitu (1) *the rational management paradigm* (2) *the organizational process paradigm* (3) *the organizational learning paradigm* diteliti dan dilihat bagaimana pengaruh desain organisasi terhadap proses pengambilan keputusan perusahaan [5] sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut :



H3A : Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Rational Management Paradigm

H3B : Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Process Paradigm

H3C : Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Learning Paradigm

H3D : Desain Organisasi - Organic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Rational Management Paradigm

H3E : Desain Organisasi - Organic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Process Paradigm

H3F : Desain Organisasi - Organic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Learning Paradigm

Proses pengambilan keputusan strategis secara formal berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan [1]. Sedangkan kondisi lingkungan yang sering berubah dan informasi yang diperoleh tidak selalu lengkap tersedia maka keputusan perusahaan juga seringkali dibuat baik dalam kondisi pasti, kondisi penuh ketidakpastian maupun kondisi yang penuh risiko dan akan mempengaruhi kinerja organisasi [18] sehingga diajukan hipotesis sebagai berikut :

H4A : Proses Pengambilan Keputusan - Rational Management Paradigm berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

H4B : Proses Pengambilan Keputusan - Organizational Process Paradigm berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

H4C : Proses Pengambilan Keputusan - Organizational Learning Paradigm berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi.

Penelitian mengenai perbedaan pendekatan teori tentang pengambilan keputusan banyak dilakukan namun belum banyak dipahami bagaimana para manajer melakukan pengambilan keputusan dan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan tersebut. Selain itu penelitian mengenai pemilihan strategi bisnis apa yang paling sesuai bagi perusahaan di tengah kondisi ketidakpastian lingkungan yang dapat mempengaruhi desain organisasi dan proses pengambilan keputusan dan menentukan kinerja organisasi belum pernah diteliti di Indonesia. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi tidak hanya untuk literature manajemen stratejik namun juga menjawab kebutuhan komunitas bisnis internasional yang berada pada kondisi bisnis yang penuh dengan ketidakpastian.

II. METODE DAN MATERI

Penelitian ini melihat pengaruh ketidakpastian lingkungan dan strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dengan studi kasus pada PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Unit analisis dalam penelitian ini menggunakan unit analisis organisasi dengan unit observasi responden individual yaitu manajer dan senior manajer PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. Pemilihan manajer dan senior manajer didasarkan pada kondisi di lapangan tempat studi kasus dilakukan bahwa para manajer tersebut sangat terlibat dalam penerapan strategi bisnis perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Penelitian ini menjelaskan persepsi responden terhadap keterkaitan antara ketidakpastian lingkungan, strategi bisnis dan kinerja. Populasi pada penelitian ini adalah manajer dan senior manajer PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. lintas direktorat dengan jumlah total 497 orang. Penelitian ini dilakukan dengan mengundang manajer dan senior manajer di seluruh unit PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. dengan target sebesar 138 orang dari populasi tersebut bersedia untuk mengisi kuesioner secara lengkap. Adapun dari target tersebut, jumlah responden yang mengisi kuesioner online secara lengkap berjumlah 51 orang.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini seluruhnya berwujud survey kuesioner, yang diadopsi dan dimodifikasi seperlunya dari artikel-artikel ilmiah berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini menggunakan 5 skala Likert. Bentuk pengukuran untuk skala pengukuran variabel Strategi Bisnis, Ketidakpastian Lingkungan dan Kinerja Organisasi menggunakan skala Likert 1-5 (1 : sangat tidak setuju, 2 : tidak setuju, 3 : netral, 4 : setuju, 5 : sangat setuju) [3]. Profiling responden pada kuesioner membantu analisis terhadap hasil kuesioner menjadi lebih tajam meliputi pertanyaan tentang (1) Jenis Kelamin (2) Usia (3) Tingkat Pendidikan (4) Lama bekerja di Garuda Indonesia (5) Lama menjabat di Garuda Indonesia.



DOI: 10.52362/jisamar.v6i2.796

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Setelah kuisioner selesai disusun maka tahap selanjutnya adalah pengumpulan data. Kuisioner dirancang secara online untuk memberi kemudahan dalam perancangan maupun kelengkapan dengan fitur untuk mencegah kuesioner disimpan jika masih ada pertanyaan yang belum terisi. Pengolahan data menggunakan program SmartPLS versi 3.2.9 dengan orientasi analisis ke arah prediksi. Pendekatan SmartPLS tidak berdasarkan pada berbagai asumsi dan dapat digunakan mengkonfirmasi teori dan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

III. PEMBAHASAN DAN HASIL

Analisis deskriptif responden menunjukkan hasil bahwa mayoritas responden adalah dengan jenis kelamin manajer laki-laki (80,4%) dan mayoritas berumur 45 - <55 tahun (49,0%). Responden terbanyak dengan tingkat pendidikan S1 (58,8%) dan dengan masa kerja >10 tahun (58,8%). Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan bahwa proporsi sampel dengan masa menjabat selama 1 - <5 tahun. lebih banyak daripada proporsi sampel dengan masa menempati posisi struktural yang lain (47,1%).3.1.

Tabel 2. Profil Deskriptif Responden

Karakteristik		Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	41	80.4%
	Perempuan	10	19.6%
	Total	51	100.0%
Umur	25 - <35 Tahun	19	37.3%
	35 - <45 Tahun	7	13.7%
	45 - <55 Tahun	25	49.0%
	Total	51	100.0%
Tingkat Pendidikan	Diploma	5	9.8%
	S1	30	58.8%
	S2	16	31.4%
	Total	51	100.0%
Masa Kerja	>10 Tahun	30	58.8%
	1 - <5 Tahun	8	15.7%
	5 - <10 Tahun	13	25.5%
	Total	51	100.0%
Masa Menempati Posisi Struktural	>10 Tahun	12	23.5%
	1 - <5 Tahun	24	47.1%
	5 - <10 Tahun	15	29.4%
	Total	51	100.0%

Outer model digunakan untuk mengevaluasi hubungan antara indikator dan konstruk untuk memastikan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian adalah valid. Tiga hal yang dievaluasi dalam proses ini adalah *composite reliability* (CR), *average variance extracted* (AVE), dan *factor loadings* [19]. Average Variance Extracted (AVE), Outer Loading, dan Composite Reliability (CR) digunakan untuk mengukur Discriminant dan Convergent Validity serta Uji Reliabilitas. Berdasarkan Tabel 3, nilai AVE di atas 0,5 untuk variabel Strategi Bisnis – Cost Leadership, Strategi Bisnis – Differentiation, Strategi Bisnis - Focus Orientation dan Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Process Paradigm dan dikatakan konstruk memiliki discriminant validitas yang tinggi. Sedangkan konstruk Desain Organisasi, Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja Organisasi dan Proses Pengambilan Keputusan (Rational Management Paradigm dan Organizational Learning Paradigm) memiliki discriminant validitas yang lebih rendah dari batasan 0.5.



Tabel 3. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

	AVE
BS - Cost Leadership	0.559
BS – Differentiation	0.544
BS - Focus Orientation	0.605
DM - Org. Learning Paradigm	0.429
DM - Org. Process Paradigm	0.536
DM - Rational Mgmt Paradigm	0.477
EU - Competitive Uncertainty	0.387
EU - Market Uncertainty	0.324
EU - Technology Uncertainty	0.439
Kinerja Organisasi	0.423
OD - Mechanistic Org. Form	0.369
OD - Organic Org. Form	0.392

Tabel 4. Nilai *Composite Reliability* (CR)

	Composite Reliability
BS - Cost Leadership	0.867
BS - Differentiation	0.891
BS - Focus Orientation	0.858
DM - Org. Learning Paradigm	0.764
DM - Org. Process Paradigm	0.014
DM - Rational Mgmt Paradigm	0.501
EU - Competitive Uncertainty	0.771
EU - Market Uncertainty	0.477
EU - Technology Uncertainty	0.781
Kinerja Organisasi	0.784
OD - Mechanistic Org. Form	0.751
OD - Organic Org. Form	0.899

Sedangkan nilai CR pada Tabel 4 dari hampir seluruh indikator yang mengukur konstruk penelitian Desain Organisasi (Organic Organization Form dan Mechanistic Organization Form), Ketidakpastian Lingkungan (Technology Uncertainty dan Competitive Uncertainty), Kinerja Organisasi, Proses Pengambilan Keputusan (Organizational Learning Paradigm), dan Strategi Bisnis (Cost Leadership, Focus, dan Differentiation) adalah memuaskan yaitu >0.70 yang menunjukkan bahwa hampir semua konstruk pada model yang diestimasi memenuhi kriteria reliability kecuali indikator yang mengukur konstruk penelitian Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Process Paradigm dan Rational Management Paradigm serta konstruk penelitian Ketidakpastian Lingkungan – Market Uncertainty yang belum memenuhi kriteria reliability (nilai <0.70).

Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur akurasi prediktif dari model yang diajukan di mana dalam penelitian ini nilai R^2 pada Tabel 5 memiliki nilai antara 0.306 – 0.522 yang menunjukkan bahwa variabel independen merupakan predictor dari variabel dependennya. Namun mengingat nilai R^2 yang <0.5 maka variabel independen tersebut memiliki dampak yang relatif lemah pada variabel dependennya [19].



Tabel 5. Nilai R-Square

	R-Square
BS - Cost Leadership	0.313
BS – Differentiation	0.517
BS - Focus Orientation	0.303
DM - Org. Learning Paradigm	0.271
DM - Org. Process Paradigm	0.403
DM - Rational Mgmt Paradigm	0.492
Kinerja Organisasi	0.299
OD - Mechanistic Org. Form	0.462
OD - Organic Org. Form	0.541

Semakin tinggi nilai R-square maka semakin besar kemampuan variabel bebas tersebut dapat menjelaskan variabel terikat [19]. Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur akurasi prediktif dari model yang diajukan di mana dalam penelitian ini nilai R^2 pada Tabel 5 memiliki nilai antara 0.271 – 0.541 yang menunjukkan bahwa variabel independen merupakan predictor dari variabel dependennya. Namun mengingat nilai R^2 yang <0.5 maka variabel independen tersebut memiliki dampak relatif lemah pada variabel dependennya.

Indikator penelitian dinyatakan valid jika mempunyai loading factor di atas 0,5 terhadap konstruk yang dituju. Pada Tabel 6, loading factors pada hampir semua indikator adalah valid dan telah memenuhi convergent validity kecuali beberapa indikator pada Decision Making, Environment Uncertainty dan Organizational Design.

Tabel 6. Outer Loading Indikator Nilai R-Square

	BS- CL	BS- Diff	BS- FO	DM- OLP	DM- OPP	DM- RMP	EU- CU	EU- MU	EU- TU	KO	OD- MO	OD- OO
BS1	0.779											
BS10		0.748										
BS11		0.848										
BS12		0.792										
BS13		0.773										
BS14		0.795										
BS15		0.537										
BS16		0.621										
BS2	0.803											
BS3	0.864											
BS4	0.674											
BS5	0.627											
BS6			0.694									
BS7			0.657									
BS8			0.902									
BS9			0.834									
DM1						0.920						
DM1 0				0.736								
DM1				0.727								



1				
DM2		0.681		
DM3		-0.347		
DM4	-0.882			
DM5	0.904			
DM6	0.119			
DM7	0.119			
DM8	0.721			
DM9	0.737			
EU1		0.737		
EU10			0.760	
EU11			0.773	
EU12			0.711	
EU13		0.817		
EU14		0.751		
EU15		0.687		
EU16		0.522		
EU17		0.558		
EU18		0.181		
EU2		0.517		
EU3		0.646		
EU4		0.563		
EU5		-		
EU6		0.624		
EU7		0.084		
EU8			0.750	
EU9			0.612	
KO1			-0.138	
KO2				0.608
KO3				0.649
KO4				0.786
KO5				0.595
OD1				0.594
OD10				0.549
OD11				0.705
OD12				0.558
OD13				0.526
OD14				0.810
OD15				0.640
OD16				0.818
				0.844



OD17	0.758
OD18	0.116
OD19	0.780
OD2	0.586
OD20	-0.124
OD21	0.129
OD22	0.586
OD3	0.515
OD4	0.602
OD5	0.587
OD6	0.680
OD7	0.743
OD8	0.608
OD9	0.577

Tabel 7. Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/S TDEV)	P Values
BS - Cost Leadership -> DM - Org.Learning Prdgm	0.037	0.024	0.151	0.245	0.807
BS - Cost Leadership -> DM - Org.Process Prdgm	0.006	-0.005	0.159	0.039	0.969
BS - Cost Leadership -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.010	-0.008	0.160	0.063	0.950
BS - Cost Leadership -> Kinerja Organisasi	0.009	0.003	0.096	0.094	0.925
BS - Cost Leadership -> OD - Mechanistic Org. Form	-0.012	-0.018	0.235	0.049	0.961
BS - Cost Leadership -> OD - Organic Org. Form	0.047	0.025	0.210	0.225	0.822
BS - Differentiation -> DM - Org.Learning Prdgm	0.163	0.209	0.201	0.811	0.418
BS - Differentiation -> DM - Org.Process Prdgm	-0.473	-0.291	0.434	1.088	0.278
BS - Differentiation -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.521	0.536	0.189	2.759	0.006
BS - Differentiation -> Kinerja Organisasi	0.264	0.295	0.165	1.595	0.112
BS - Differentiation -> OD - Mechanistic Org. Form	0.741	0.766	0.197	3.755	0.000
BS - Differentiation -> OD - Organic Org. Form	0.605	0.621	0.188	3.226	0.001
BS - Focus Orientation -> DM - Org.Learning Prdgm	0.120	0.140	0.135	0.884	0.378
BS - Focus Orientation -> DM - Org.Process Prdgm	0.049	0.065	0.129	0.380	0.704
BS - Focus Orientation -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.005	0.010	0.150	0.033	0.974
BS - Focus Orientation -> Kinerja Organisasi	0.017	0.017	0.093	0.178	0.859
BS - Focus Orientation -> OD - Mechanistic Org. Form	-0.084	-0.090	0.174	0.481	0.631
BS - Focus Orientation -> OD - Organic Org. Form	0.131	0.149	0.200	0.653	0.514



DM - Org.Learning Prdgm -> Kinerja Organisasi	0.076	0.139	0.243	0.311	0.756
DM - Org.Process Prdgm -> Kinerja Organisasi	0.096	0.025	0.227	0.422	0.674
DM - Rational Mgmt Prdgm -> Kinerja Organisasi	0.569	0.531	0.332	1.714	0.088
EU - Comp. Unctnty -> BS - Cost Leadership	0.278	0.273	0.160	1.734	0.084
EU - Comp. Unctnty -> BS - Differentiation	0.169	0.166	0.138	1.231	0.219
EU - Comp. Unctnty -> BS - Focus Orientation	0.122	0.134	0.195	0.628	0.531
EU - Comp. Unctnty -> DM - Org. Learning Prdgm	0.052	0.064	0.068	0.775	0.439
EU - Comp. Unctnty -> DM - Org. Process Prdgm	-	-0.034	0.088	0.819	0.413
EU - Comp. Unctnty -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.092	0.082	0.086	1.065	0.288
EU - Comp. Unctnty -> Kinerja Organisasi	0.049	0.049	0.051	0.973	0.331
EU - Comp. Unctnty -> OD - Mechanistic Org. Form	0.112	0.097	0.108	1.041	0.299
EU - Comp. Unctnty -> OD - Organic Org. Form	0.132	0.128	0.116	1.137	0.257
EU - Market Unctnty -> BS - Cost Leadership	0.200	0.194	0.202	0.992	0.322
EU - Market Unctnty -> BS - Differentiation	0.368	0.346	0.227	1.620	0.106
EU - Market Unctnty -> BS - Focus Orientation	0.309	0.278	0.256	1.207	0.229
EU - Market Unctnty -> DM - Org. Learning Prdgm	0.104	0.117	0.109	0.959	0.338
EU - Market Unctnty -> DM - Org. Process Prdgm	-	-0.082	0.180	0.876	0.382
EU - Market Unctnty -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.196	0.191	0.130	1.504	0.134
EU - Market Unctnty -> Kinerja Organisasi	0.104	0.110	0.086	1.203	0.230
EU - Market Unctnty -> OD - Mechanistic Org. Form	0.245	0.238	0.161	1.521	0.129
EU - Market Unctnty -> OD - Organic Org. Form	0.273	0.265	0.179	1.526	0.128
EU - Tech. Unctnty -> BS - Cost Leadership	0.258	0.279	0.122	2.109	0.036
EU - Tech. Unctnty -> BS - Differentiation	0.398	0.404	0.117	3.392	0.001
EU - Tech. Unctnty -> BS - Focus Orientation	0.282	0.291	0.108	2.607	0.010
EU - Tech. Unctnty -> DM - Org. Learning Prdgm	0.108	0.129	0.076	1.412	0.159
EU - Tech. Unctnty -> DM - Org. Process Prdgm	-	-0.105	0.168	1.031	0.303
EU - Tech. Unctnty -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.212	0.217	0.080	2.636	0.009
EU - Tech. Unctnty -> Kinerja Organisasi	0.112	0.126	0.063	1.788	0.075
EU - Tech. Unctnty -> OD - Mechanistic Org. Form	0.269	0.283	0.102	2.622	0.009
EU - Tech. Unctnty -> OD - Organic Org. Form	0.290	0.298	0.097	2.990	0.030
OD - Mechanistic Org. Form -> DM - Org. Learning Prdgm	-	-0.289	0.278	1.245	0.214
OD - Mechanistic Org. Form -> DM - Org. Process Prdgm	-	-0.402	0.506	1.225	0.221
OD - Mechanistic Org. Form -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.441	0.420	0.277	1.595	0.112
OD - Mechanistic Org. Form -> Kinerja Organisasi	0.166	0.171	0.204	0.813	0.417
OD - Organic Org. Form -> DM - Org. Learning Prdgm	0.693	0.696	0.196	3.540	0.000
OD - Organic Org. Form -> DM - Org. Process Prdgm	-	0.038	0.199	0.110	0.912



	0.022				
OD - Organic Org. Form -> DM - Rational Mgmt Prdgm	0.321	0.328	0.257	1.246	0.214
OD - Organic Org. Form -> Kinerja Organisasi	0.233	0.258	0.150	1.554	0.121

Path coefficients digunakan untuk menggambarkan hubungan antar konstruk yang dihipotesiskan dalam model dengan menggunakan bootstrapping. Uji hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistik >1,96 maka pengaruh antar variable adalah signifikan. Hasil analisis pada Tabel 7 menunjukkan bahwa :

- Hipotesis H1.D dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “Ketidakpastian Lingkungan - Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Cost Leadership “ diterima.
- Hipotesis H1.E dalam penelitian ini bahwa “Ketidakpastian Lingkungan – Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Differentiation“ diterima.
- Hipotesis H1.F dalam penelitian ini bahwa “Ketidakpastian Lingkungan – Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Focus Orientation “ diterima.
- Hipotesis H2.B dalam penelitian ini bahwa “Strategi Bisnis – Differentiation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Mechanistic Organization Form” diterima
- Hipotesis H2.E dalam penelitian ini bahwa “Strategi Bisnis – Differentiation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi - Organic Organization Form” diterima.
- Hipotesis H.3F dalam penelitian ini bahwa “Desain Organisasi - Organic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Learning Paradigm” diterima.
- Hipotesis H.4A, H.4B, dan H.4C dalam penelitian ini bahwa “Proses Pengambilan Keputusan (Rational Management Pardigm, Organizational Process Paradigm, maupun Organizational Learning Paradigm) berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi” ditolak.

Hasil yang didapat dari uji hipotesis mendukung teori bahwa terdapat pengaruh potensial dari ketidakpastian lingkungan terhadap organisasi di mana lingkungan dapat menentukan kemampuan organisasi untuk bertahan hidup [7]. Industri penerbangan menghadapi tantangan ketidakpastian persaingan usaha baik secara global maupun lokal dengan perolehan margin yang tipis. Untuk pasar internasional Garuda Indonesia dihadapkan pada kondisi persaingan industri penerbangan terutama dengan Middle East Carrier yang mendapatkan subsidi waive fuel surcharge sehingga harga lebih kompetitif dan pilihan destinasi yang lebih banyak di seluruh penjuru dunia. Sedangkan di pasar domestik, ekspansi LCC pesaing utama Lion Air dengan penambahan armada baru, rute yang variatif, dan masuk ke segmen pasar premium menjadi tekanan berat bagi Garuda Indonesia. Semakin tinggi ketidakpastian lingkungan, semakin dibutuhkan penerapan strategi bisnis bagi organisasi agar dapat bertahan dan menang dalam persaingan begitu pula yang terjadi di Garuda Indonesia.

Hasil yang didapat dari uji hipotesis juga mendukung teori yang menyatakan bahwa desain organisasi sebagai penjumlahan dari sumber daya manusia, organisasi formal, organisasi informal, proses bisnis dan strategi bisnis [17]. Strategi bisnis yang diambil harus mempunyai tujuan, mengarah kepada aksi dan tindakan serta mendemonstrasikan pemahaman yang dapat dibagi dari visi dan misi perusahaan. Setiap perusahaan harus merumuskan dan menggunakan strategi level bisnis sebagai sebuah core strategy. Kesesuaian antar aktivitas merupakan kunci keberlangsungan competitive advantage perusahaan. Persepsi atas strategi bisnis yang disusun harus dipahami struktural untuk meraih competitive advantage yang diharapkan.

Selain itu hasil yang didapat dari uji hipotesis mendukung teori lainnya bahwa desain organisasi mempengaruhi kemampuan organisasi dalam mengambil suatu keputusan pada lingkungan yang penuh ketidakpastian [2]. Serta mendukung hasil penelitian yang menyebutkan bahwa proses pengambilan keputusan sebenarnya merepresentasikan aktivitas utama yang dilakukan oleh para manajer dengan mempertimbangkan kebijakan dan strategi perusahaan yang dipengaruhi oleh faktor lingkungan [18]. Penentuan desain organisasi di Garuda Indonesia mempengaruhi proses pengambilan keputusan di mana maskapai nasional tersebut berada dalam kondisi yang penuh ketidakpastian dan harus menentukan apakah membentuk desain organisasi yang fleksibel atau sesuai dengan aturan formal yang jelas berdasarkan rasionalitas. Perusahaan yang berada dalam kondisi lingkungan tidak pasti membutuhkan proses pengambilan keputusan yang berdasarkan pembelajaran dan uji coba bukan hanya sekedar model rasional yang mendukung hipotesis bahwa desain organisasi di Garuda Indonesia yang memberikan ruang bagi *organizational learning paradigm* akan mempengaruhi proses



pengambilan keputusan yang memaksimalkan kemungkinan arus informasi antar grup dan keseluruhan hierarki di perusahaan dalam lingkungan yang berubah sangat cepat [5]. Proses pengambilan keputusan di Garuda Indonesia dimungkinkan untuk dilakukan pada tataran region dan seringkali dilakukan oleh kumpulan struktural / grup di region tersebut misal penentuan penambahan frekuensi penerbangan dari origin tempat para struktural berada. Semakin tinggi kebutuhan akan penentuan desain organisasi yang sesuai bagi perusahaan, maka akan semakin baik proses pengambilan keputusan yang dijalankan berdasarkan organizational learning paradigm yang digunakan pada studi kasus penelitian ini di Garuda Indonesia.

IV. KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa Ketidakpastian Lingkungan, Strategi Bisnis, Desain Organisasi berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan namun tidak berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi dengan detail sebagai berikut :

- Dalam penelitian ini, Ketidakpastian Lingkungan terbukti berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Cost Leadership, Strategi Bisnis – Focus Orientation, maupun Strategi Bisnis – Differentiation .
- Strategi Bisnis – Differentiation terbukti berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi.
- Desain Organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan
- Proses Pengambilan Keputusan terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi
- Ketidakpastian Lingkungan – Technology Uncertainty berpengaruh positif terhadap Strategi Bisnis – Cost Leadership, Strategi Bisnis – Focus Orientation, maupun Strategi Bisnis – Differentiation .
- Strategi Bisnis – Differentiation berpengaruh positif terhadap Desain Organisasi – Mechanistic Organization Form dan Organic Organization Form.
- Desain Organisasi – Organic Organization Form berpengaruh positif terhadap Proses Pengambilan Keputusan – Organizational Learning Paradigm.

Bahwa PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. cukup adaptif terhadap perubahan lingkungan yang terjadi dan memungkinkan bagi organisasi untuk menerapkan ketiga strategi Porter yaitu Cost Leadership, Differentiation, dan Focus Orientation. Adanya mekanisme adaptasi di mana organisasi dapat mengadopsi baik desain organisasi Mechanistic Organization Form maupun Organic Organization Form. Selain itu penelitian ini pada model alternative hanya dapat menjelaskan pengaruh desain organisasi Organic terhadap Proses Pengambilan Keputusan - Organization Learning Paradigm dan tidak menunjukkan pengaruh proses pengambilan keputusan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada beberapa maskapai penerbangan di Indonesia sehingga hasilnya dapat dibandingkan misal antara full service airline dengan low cost carrier. Selain itu, dapat dilakukan penelitian terhadap beberapa jenis gaya pengambilan keputusan ataupun penggunaan strategi bisnis milik Miles & Snow dan membandingkan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi terutama untuk industri penerbangan yang penuh dengan ketidakpastian.



REFERENSI

- [1] V. M. Papadakis, S. Lioukas, and David Chambers, "Strategic Decision-Making Processes," *Strateg. Manag. J.*, vol. 19, pp. 115–147, 1998.
- [2] Z. Lin, "Environmental determination or organizational design: An exploration of organizational decision making under environmental uncertainty," *Simul. Model. Pract. Theory*, vol. 14, no. 4, pp. 438–453, 2006, doi: 10.1016/j.simpat.2005.09.007.
- [3] M. A. Köseoglu, C. Topaloglu, J. A. Parnell, and D. L. Lester, "Linkages among business strategy, uncertainty and performance in the hospitality industry: Evidence from an emerging economy," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 34, no. 1, pp. 81–91, 2013, doi: 10.1016/j.ijhm.2013.03.001.
- [4] D. Morschett, B. Swoboda, and H. Schramm-Klein, "Competitive strategies in retailing-an investigation of the applicability of Porter's framework for food retailers," *J. Retail. Consum. Serv.*, vol. 13, no. 4, pp. 275–287, 2006, doi: 10.1016/j.jretconser.2005.08.016.
- [5] D. W. Shibata, G., D. Tse, I. Vertinsk, "Do Norms of Decision-Making Styles, Organizational Design and Management Affect Performance of Japanese Firms? An Exploratory Study of Medium and Large Firms." pp. 135–146, 1991.
- [6] S. Elbanna and J. Child, "The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making," *J. Manag. Stud.*, vol. 44, no. 4, pp. 561–591, 2007, doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x.
- [7] M. T. Hannan and J. Freeman, "The Population Ecology of Organizations," *Am. J. Sociol.*, vol. 82, no. 5, pp. 929–964, 1977, doi: 10.1086/226424.
- [8] Y.-H. Lo, "Back to Hotel Strategic Management 101 : An examination of hotels ' implementation of Porter ' s generic strategy in China," *J. Int. Manag. Stud.*, vol. 7, no. 1, pp. 56–70, 2012.
- [9] U. Avci, M. Madanoglu, and F. Okumus, "Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country," *Tour. Manag.*, vol. 32, no. 1, pp. 147–157, 2011, doi: 10.1016/j.tourman.2010.01.017.
- [10] I. Kilinc, M. A. Oncu, and Y. E. Tasgit, "A study on the competition strategies of the airline companies in Turkey," *Tourismos*, vol. 7, no. 1, pp. 325–338, 2012.
- [11] J. Zhu, "Airlines Performance via Two-Stage Network DEA Approach," *J. Cent. Cathedra Bus. Econ. Res. J.*, vol. 4, no. 2, pp. 260–269, 2011, doi: 10.7835/jcc-berj-2011-0063.
- [12] R. M. Gikunda, S. O. Mokaya, and B. Wakhungu, "The application of McKinsey Matrix in determination of route attractiveness and resource allocation in Kenya Airways," *Int. J. Humanit. Soc. Sci.*, vol. 2, no. 3, pp. 259–268, 2012, [Online]. Available: <https://www.researchgate.net/publication/285977869>.
- [13] M. Sumannasarker and R. Islam, "Competitive Market of Air Industry and Competitive Advantages for Customer Satisfaction through Pricing Strategy of Air-Asia 1," *J. Appl. Sci. Res.*, vol. 9, no. 4, pp. 2505–2512, 2013.
- [14] A. M. Hitt, R. D. D. Ireland, E. R. Hoskisson, M. A. Hitt, R. D. D. Ireland, and R. E. Hoskisson, *Competitiveness & Globalization Concepts and Cases*. 2009.
- [15] X. Islami, N. Mustafa, and M. Topuzovska Latkovikj, "Linking Porter's generic strategies to firm performance," *Futur. Bus. J.*, vol. 6, no. 1, 2020, doi: 10.1186/s43093-020-0009-1.
- [16] J. A. Parnell, "Strategic capabilities, competitive strategy, and performance among retailers in Argentina, Peru and the United States," *Manag. Decis.*, vol. 49, no. 1, pp. 139–155, 2011, doi: 10.1108/00251741111094482.
- [17] M. Schatten and M. Zugaj, "Organizing a fishnet structure," *Proc. Int. Conf. Inf. Technol. Interfaces, ITI*, no. March, pp. 81–86, 2007, doi: 10.1109/ITI.2007.4283748.
- [18] O.-H. Negulescu, "Using a Decision-Making Process Model in Strategic Management," *Rev. Gen. Manag.*, vol. 19, no. 1, p. 111, 2014.
- [19] J. F. Hair, M. Sarstedt, L. Hopkins, and V. G. Kuppelwieser, "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research," *Eur. Bus. Rev.*, vol. 26, no. 2, pp. 106–121, 2014, doi: 10.1108/EBR-10-2013-0128.

{Bibliography



DOI: 10.52362/jisamar.v6i2.796

Ciptaan disebarluaskan di bawah [Lisensi Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).