

## **PENGARUH ORIENTASI STRATEJIK, KEPEMIMPINAN, MODAL MANUSIA DAN ORIENTASI LAYANAN TERHADAP KEUNGGULAN BERSAING UNTUK PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI**

**I Wayan Ova Arantika, Mahfudz**

Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, Jawa Tengah, Indonesia

Email: iwayanovaarantika@students.undip.ac.id, mahfudz.fe.undip@gmail.com

### **Abstrak**

Dari data capaian target sektor pariwisata tahun 2015 – 2019, diketahui bahwa kunjungan wisatawan asing pada tahun 2019 tidak dapat mencapai target 20 juta dan hanya terealisasi 16,1 juta. Kemudian pada periode yang sama dari sisi bandara, PT. AP I dan PT. AP II juga belum dapat memenuhi target laba tahun berjalan karena jumlah penumpang yang dilayani tidak sesuai dengan penetapan target awal. Dari perspektif yang berbeda dimana masing-masing moda transportasi telah terjadi suatu persaingan baik dari sisi intra maupun antar moda, terlebih dalam kondisi era baru/ *new normal* pandemi COVID 19. Transportasi udara memiliki tingkat pemenuhannya paling tinggi atas prosedur tambahan yang dibutuhkan sebelum proses keberangkatan namun hal ini berdampak terhadap waktu pelayanan yang dibutuhkan menjadi semakin lama sehingga mempengaruhi keunggulan bersaing sektor transportasi udara semakin tergerus jika dibandingkan dengan sektor transportasi lain didalam kondisi dan lokasi tertentu, misalnya yang sudah mulai nampak adalah persaingan antar moda transportasi di pulau jawa. Hal tersebut merupakan fenomena gap yang kemudian ditambahkan melalui research gap yang akan diteliti. Penelitian dilakukan terhadap karyawan di seluruh badan pengelola bandara di Indonesia, yaitu: PT. Angkasa Pura I (Persero), PT. Angkasa Pura II (Persero), Perum LPPNPI dan Unit Pelaksana Bandar Udara (UPBU) di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Udara, Kementerian Perhubungan. Sampel yang diambil sebanyak 113 responden. Sampling dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner menggunakan skala Likert 7 poin untuk mengukur 38 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel: orientasi strategis, kepemimpinan, human capital dan orientasi pelayanan memiliki efek langsung terhadap kinerja organisasi dan secara tidak langsung melalui variabel intervensi keunggulan bersaing. Manajemen bandara harus memperhatikan 5 variabel ini karena mempengaruhi kinerja organisasi.

**Kata Kunci:** orientasi strategis; kepemimpinan; modal manusia; orientasi layanan; keunggulan kompetitif; kinerja organisasi; Pemodelan Persamaan Struktural (SEM)

### **Abstract**

*From the data on the achievement of the tourism sector targets for 2015–2019, it is known that foreign tourist visits in 2019 could not reach the target of 20 million and only 16.1 million were realized. Then, in the same period from the airport side, PT. AP I and PT. AP II have also not been able to meet the current year's profit target because the number of passengers served is not in accordance with the initial target setting. From a different perspective, where each mode of transportation has experienced competition both from an intra and intermodal perspective, especially in the new normal era of the COVID-19 pandemic, Air transportation has the highest level of fulfillment of the additional procedures required before the departure process, but this has an impact on the service time required to become longer, so that the competitive advantage of the air transportation sector is increasingly eroded when compared to other transportation sectors in certain conditions and locations. For example, what has begun to appear is competition between transportation modes on the island of Java. This is a phenomenon that occurs when there is a research gap to be studied. The research was conducted on employees across airport management entities in Indonesia, namely: PT. Angkasa Pura I (Persero), PT. Angkasa Pura II (Persero), PERUM LPPNPI and Airport Implementation Unit (UPBU) under the Directorate General of Civil Aviation, Ministry of Transportation of the Republic of Indonesia. As many as 113 respondents were sampled. Sampling in this study was done using a random sampling technique. The data was collected by means of a questionnaire using a 7-point Likert scale to measure 38 question items. The analysis technique used is Structural Equation Modeling (SEM). The results of the analysis show that the development of the Airport Business Excellence Model (ABEM) concept and implementation of airport managers in Indonesia through the variables of strategic orientation, leadership, human capital, and service orientation has a direct effect on organizational performance and indirectly through the intervening variables of competitive advantage. Airport management should pay attention to these 5 variables because they affect organizational performance.*

**Keywords:** *strategic orientation; leadership; human capital; service orientation; competitive advantage; organizational performance; Structural Equation Modeling (SEM)*

Received: 2021-10-20; Accepted: 2021-11-05; Published: 2021-11-18

### **Pendahuluan**

Kinerja Organisasi adalah hasil pencapaian organisasi/perusahaan terhadap target yang telah ditetapkan sebelumnya (Dharmawan, Raharjo, & Kusumawardhani, 2018). Organisasi perlu merancang strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerjanya, hal tersebut memerlukan sebuah orientasi yang tertuju pada bagaimana strategi suatu organisasi dapat berjalan dengan tepat sasaran guna memenangkan persaingan. Strategi yang sesuai dengan rencana mampu memberikan sebuah nilai bagi organisasi dan menjadikan hal tersebut sebagai bagian dari sebuah budaya organisasi. Kepemimpinan didalam penelitian (Feng, Wang, Lawton, & Nanfeng, 2019) yang meneliti pemimpin dari sisi manusiawi dan moderat membantu perusahaan untuk meningkatkan orientasi

pelanggan ketahanan yang lebih baik yang selanjutnya berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Karyawan dibawah kepemimpinan manusiawi juga akan lebih tangguh dalam menghadapi emosional negatif pelanggan atas apa yang mereka terima terkait fasilitas atau mungkin pelayanan yang belum memuaskan. Dalam (Sukoco, Iwan dan Prameswari 2017) menyebutkan bahwa Tangible aset berupa modal manusia yang dimiliki perusahaan bersifat pasif, artinya kinerja perusahaan akan berbeda ketika sumber daya manusia yang mengelolanya juga berbeda serta nilai tambah yang dihasilkan dari pelayanan terhadap pelanggan yang dihasilkanpun akan berbeda.

Didalam upaya peningkatan pencapaian kinerja organisasi memerlukan suatu strategi yang dituangkan kedalam orientasi strategik. Ketika hal tersebut telah ditetapkan, organisasi perlu mengerahkan sumber daya untuk mengimplementasikan secara maksimal sehingga memberikan dampak terhadap keunggulan bersaing. Sumberdaya organisasi yang diperlukan sesuai variabel penelitian yang relevan adalah dari sisi kepemimpinan dengan dukungan modal manusia yang handal yang dapat memberikan pelayanan terbaik melalui orietasi layanan.

Permasalahan dari fenomena dalam penelitian ini adalah pencapaian kunjungan wisatawan asing pada tahun 2019 tidak dapat mencapai target 20 juta dan hanya terealisasi 16,1 juta serta dari sisi bisnis penunjang pariwisata yaitu kebandar udaraan dimana PT. AP. I dan PT. AP II juga tidak dapat memenuhi target RKA 2019. Dari perspektif yang berbeda dimana masing-masing moda transportasi telah terjadi suatu persaingan baik dari sisi intra maupun antar moda, terlebih dalam kondisi era baru/ *new normal* pandemi COVID 19. Tranportasi udara memiliki tingkat pemenuhannya paling tinggi atas prosedur tambahan yang dibutuhkan sebelum proses keberangkatan namun hal ini berdampak terhadap waktu pelayanan yang dibutuhkan menjadi semakin lama sehingga mempengaruhi keunggulan bersaing sektor transportasi udara semakin tergerus jika dibandingkan dengan sektor transportasi lain didalam kondisi dan lokasi tertentu, misalnya yang sudah mulai nampak adalah persaingan antar moda transportasi di pulau jawa.

Penelitian ini termasuk kedalam jenis penelitian dasar yang bertujuan untuk menghasilkan pokok pengetahuan dengan berusaha memahami bagaimana suatu masalah tertentu yang terjadi didalam organisasi dapat diselesaikan hingga dapat berkontribusi terhadap ilmu pengetahuan untuk memahami fenomena dan masalah yang terjadi didalam berbagai konteks organisasi.

## **1. Kinerja Organisasi**

Bandara di seluruh dunia tidak lagi dianggap semata-mata fasilitas dan utilitas publik, tetapi organisasi layanan yang kompleks yang beroperasi dengan cara komersial (Gillen, 2011; Graham, 2009) dalam (Paraschi, Georgopoulos, & Kaldis, 2019). Konsekuensinya, diperlukan perspektif yang lebih luas terkait kinerja bandara, serta pengembangan praktik *Performance Management* (PM) yang dapat diandalkan. Di konteks ini, memahami bagaimana industri bandara telah berevolusi dalam pengembangan aspek PM adalah permasalahan yang tepat dan relevan.

## 2. Pengaruh Orientasi Strategik, Kepemimpinan, Modal Manusia Dan Orientasi Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi

Tujuan utama dari strategi perusahaan adalah untuk jangka panjang perusahaan dan untuk mengembangkan suatu keunggulan dari pesaingnya. Keunggulan kompetitif tergantung pada persepsi pelanggan, perusahaan dapat menghasilkan produk superior tetapi selama pelanggan tidak menganggap demikian, perusahaan tidak mungkin mendapatkan suatu keuntungan yang dapat mengungguli kompetitornya. Maka dari itu perusahaan perlu adanya strategi untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, menurut (Zainol & Al Mamun, 2018) menyatakan bahwa keunggulan bersaing menjadi mediasi antara kompetensi untuk menangkap peluang bisnis, kompetensi pengorganisasian dan kompetensi akan komitmen, serta keunggulan bersaing sepenuhnya menjadi mediasi hubungan antara konseptual kompetensi terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Pengetahuan yang terkait dengan pentingnya pemahaman yang mendalam tentang orientasi strategik akan dapat membantu organisasi dalam merumuskan dan implementasi strategi sehingga dapat semakin meningkatkan kinerja bisnis. Pemahaman tersebut juga dapat dijadikan suatu analisa, evaluasi dan alat ukur oleh manajemen apakah strategi yang ditetapkan sesuai dengan implementasinya (Choy & Mula, 2008). Orientasi Strategik (kewirausahaan dan pasar) berdampak positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Masing-masing dari Orientasi Strategik (Orientasi Kewirausahaan, Orientasi pasar dan Orientasi interaksi) memiliki hubungan positif antar semua indikator tersebut (Mohd & Mohd, 2017).

Terdapat pengaruh dari indikator-indikator dalam orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing organisasi. Adapun indikator-indikator tersebut adalah: agresifitas, analisis, *defensiveness*, *futurity*, *proactiveness* dan *riskiness*. Juga disebutkan bahwa untuk merealisasikan keunggulan bersaing, dari hasil penelitian organisasi dapat lebih menerapkan strategi dari sisi *futurity* dibanding *defensiveness* (Hasan & Zu, 2014). Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi. Bahkan dapat dikatakan bahwa, mutu kepemimpinan memainkan peranan dominan dalam keberhasilan organisasi terhadap kinerja perusahaan (Winn & Ph, 2017). (Feng et al., 2019) Kepemimpinan manusiawi & moderat membantu perusahaan untuk memperbaiki orientasi pelanggan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Tanggung jawab pemimpin dan orientasi keunggulan bersaing cenderung meningkatkan kinerja keuangan melalui mekanisme gaya kepemimpinan yang baik sangat mungkin untuk mengidentifikasi lebih banyak peluang penghematan biaya melalui perencanaan dan daur ulang material (Menguc dan Ozanne 2005). Praktik sumber daya manusia berkinerja tinggi dalam organisasi akan berdampak terhadap kinerja yang semakin dinamis serta tumbuh lebih cepat jika dibandingkan dengan praktek sumberdaya manusia yang stabil. (Lam, Chen, & Takeuchi, 2009) menunjukkan bahwa dampak kinerja modal manusia pada kinerja organisasi

## Pengaruh Orientasi Stratejik, Kepemimpinan, Modal Manusia dan Orientasi Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing untuk Peningkatan Kinerja Organisasi

dipengaruhi oleh kinerja pekerjaan karyawan dan motivasi untuk dicapai. Praktek modal manusia strategis meningkatkan kinerja individu dan organisasi, karyawan yang terlatih, termotivasi lebih berkomitmen dan bersedia untuk melakukan upaya ekstra serta memberikan kinerja yang unggul (Becker & Huselid, 2006).

Orientasi layanan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan dan nilai layanan yang diterima oleh pelanggan. Berikutnya kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap nilai layanan dan orientasi pelanggan yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi. (Eren, 2013) Orientasi layanan memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kepuasan pelanggan dan akhirnya berpengaruh terhadap kinerja keuangan. Orientasi layanan adalah strategi atau preferensi untuk merealisasikan keunggulan pelayanan (*Service Excellence*), hal ini melibatkan seluruh bagian didalam suatu organisasi untuk merealisasikan peningkatan nilai pelanggan didalam keunggulan bersaing. Berdasarkan pemaparan diatas dapat ditarik suatu hipotesis:

H1= Keunggulan bersaing perpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

H2= Orientasi stratejik perpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

H3= Orientasi stratejik perpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

H4= Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

H5= Dukungan kepemimpinan perpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing

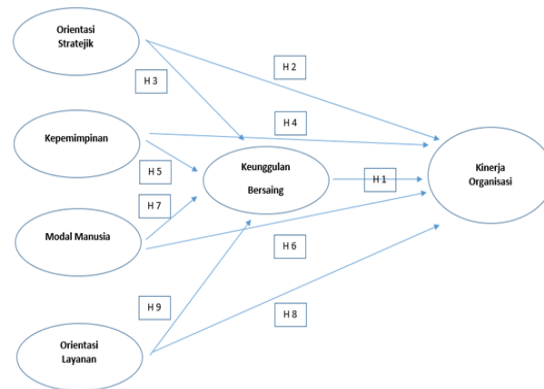
H6= Modal Manusia berpengaruh positif Terhadap Kinerja Organisasi

H7= Modal manusia perpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.

H8= Orientasi layanan berpengaruh positif terhadap Kinerja Organisasi

H9= Orientasi layanan berpengaruh positif Terhadap Keunggulan Bersaing

Berdasarkan sembilan hipotesis yang diajukan, dibuat model penelitian sebagai berikut untuk menganalisis fenomena gap terkait tidak tercapainya target kunjungan wisatawan asing pada tahun 2019 dimana hanya terealisasi 16,1 juta dari target 20 juta kunjungan. Dari sisi bisnis penunjang pariwisata yaitu kebandar udaraan pada tahun yang sama PT. AP. I dan PT. AP II juga tidak dapat memenuhi target RKA 2019 dalam hal target laba tahun berjalan. Selain hal tersebut juga ingin mengetahui tentang persaingan antar moda transportasi terlebih dalam kondisi era baru/ *new normal* pandemi COVID 19.



**Gambar 1**  
**Model Penelitian**

### Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif. Data kuantitatif merupakan jenis data yang dinyatakan dalam angka-angka, yang menunjukkan besarnya variabel yang diteliti (Hartono, 2018). Teknis pelaksanaan menggunakan kuesioner atas obyek penelitian dimana peneliti menggunakan data primer. Distribusi kuesioner penelitian dilakukan mulai November 2020 hingga Januari 2021. Sampel penelitian berdasarkan jumlah General Manager / Kepala bandar udara serta pejabat terkait dari sisi operator dan regulator didalam pengoperasian bandara yaitu sebanyak 113 orang.

Pada pilihan pernyataan tersebut diberi nilai dengan skala penilaian sebagai berikut yaitu 7 = sangat setuju (SS); 6 = setuju (S); 5 = Agak setuju (AS); 4 = netral (N); 3 = Kurang Setuju (KS); 2= tidak setuju (TS) dan 1= sangat tidak setuju (STS). Pengolahan data primer yang diperoleh dari para responden penelitian menggunakan SEM (*Structural Equation Models*) untuk mengetahui hubungan antar variabel dan menganalisis faktor konfirmatori serta hubungan kausal antara faktor yang dibangun dan yang telah dikonfirmasi.

### Hasil dan Pembahasan

#### A. Pengumpulan Data

Dari jumlah total 113 responden sebagian besar sesuai dengan target awal penelitian yang sasarannya adalah para operator bandara dan operator navigasi udara, prosentase tersebut adalah 55,75% berasal dari operator bandara dan 30,09% berasal dari operator navigasi penerbangan sedangkan proporsi regulator sebanyak 14,15%.

#### B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menurut jabatan, gender, usia, dan tingkat pendidikan sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

<b>Karakteristik</b>	<b>N = 113</b>	<b>Prosentase</b>
<b>Jabatan</b>		
Direktur Teknis DJPU	5	4.42
Kepala Kantor	9	7.96
BOD	5	4.42
Kepala Bandara	19	16.81
General Manager	20	17.7
Manager/Senior Manager	32	28.32
Officer	23	20.35
<b>Gender</b>		
Laki-laki	96	84.96
Perempuan	17	15.04
<b>Usia</b>		
20 s.d 29	14	12.39
30 s.d 39	43	38.05
40 s.d 49	29	25.66
50 s.d 59	27	23.89
<b>Pendidikan</b>		
DIPLOMA III	24	21.24
S1	56	49.56
S2	32	28.32
S3	1	0.88

### C. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan pada data dengan responden sejumlah 113 orang dengan menggunakan bantuan program SPSS. Melalui pengujian Pearson test didapatkan hasil bahwa variabel orientasi strategik, kepemimpinan, modal manusia, orientasi layanan, keunggulan bersaing dan kinerja organisasi dinyatakan signifikan karena seluruh nilai  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel, dimana  $r$  tabel pada  $df$  107 = 1,98238.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Corrected Item-Total Correlation</b>	<b>Keterangan</b>
Orientasi Strategik	OS 1	0.844	Valid
	OS 2	0.858	Valid
	OS 3	0.790	Valid
	OS 4	0.874	Valid
	OS 5	0.865	Valid
	OS 6	0.893	Valid
	OS 7	0.812	Valid
	OS 8	0.870	Valid
Kepemimpinan	KP 1	0.856	Valid
	KP 2	0.870	Valid
	KP 3	0.809	Valid
	KP 4	0.877	Valid



Variabel	Indikator	Corrected Item-Total Correlation	Keterangan
	KP 5	0.894	Valid
	KP 6	0.896	Valid
	KP 7	0.692	Valid
Modal Manusia	MM 1	0.920	Valid
	MM 2	0.927	Valid
	MM 3	0.867	Valid
	MM 4	0.905	Valid
	MM 5	0.863	Valid
	MM 6	0.837	Valid
Orientasi Layanan	OL 1	0.943	Valid
	OL 2	0.933	Valid
	OL 3	0.868	Valid
	OL 4	0.906	Valid
	OL 5	0.864	Valid
	OL 6	0.898	Valid
Keunggulan Bersaing	KB 1	0.913	Valid
	KB 2	0.897	Valid
	KB 3	0.883	Valid
	KB 4	0.850	Valid
	KB 5	0.909	Valid
Kinerja Organisasi	KIN 1	0.814	Valid
	KIN 2	0.841	Valid
	KIN 3	0.834	Valid
	KIN 4	0.837	Valid
	KIN 5	0.901	Valid
	KIN 6	0.872	Valid

Variabel	r Hitung	Keterangan
Orientasi Strategik	0,945	Reliabel
Kepemimpinan	0,931	Reliabel
Modal Manusia	0,945	Reliabel
Orientasi Layanan	0,954	Reliabel
Keunggulan Bersaing	0,934	Reliabel
Kinerja Organisasi	0,922	Reliabel

#### D. Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

*Confirmatory Factor Analysis* ini merupakan tahap pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk yang digunakan pada model penelitian ini terdiri dari 6 variabel laten dengan seluruh indikator berjumlah 38. Tujuan dari *confirmatory factor analysis* adalah untuk menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator pembentuk masing-masing variabel laten.



### 1. CFA Variabel Eksogen – Endogen Secara Individual

Hasil pengujian *goodness of fit* menunjukkan bahwa model masih dapat diterima meskipun terdapat beberapa keterbatasan. Sebagian besar indeks fit mendekati batas nilai cut-off, terutama indikator TLI, CFI dan RMSEA yang merupakan indikator yang direkomendasikan karena lebih *reliable* (Sharma & Mukherjee, et al, 2005).

**Tabel 3**  
**Hasil CFA Individual Konstruk**

Variabel	Chi square/df	GFI	AGFI	CFI	TLI	RMSEA
OS	1.037	0.961	0.931	0.999	0.999	0.018
KP	1.047	0.966	0.931	0.999	0.998	0.020
MM	2.116	0.945	0.872	0.984	0.973	0.100
OL	1.156	0.971	0.933	0.998	0.997	0.037
KB	0.700	0.987	0.962	1.000	1.070	0.000
KIN	1.601	0.957	0.900	0.889	0.814	0.073
<b>Cut off</b>	<b>1-3</b>	<b>≥ 0.9</b>	<b>≥ 0.9</b>	<b>≥ 0.9</b>	<b>≥ 0.9</b>	<b>≥ 0.08</b>

### 2. CFA Variabel Eksogen Dikovarian

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 4 variabel laten dengan 27 observed variabel.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji CFA Variabel Eksogen Dikovarian**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df=324)	<366,9770	448,691	Marginal
Probability	≥0,05	0,000	Marginal
CMIN/df	≤2,00	1,811	Baik
GFI	≥0,90	0,794	Baik
AGFI	≥0,90	0,756	Marginal
PGFI	≥0,05	0,660	Baik
IFI	Mendekati 1.0	0,906	Baik
TLI	≥0,95	0,948	Baik
CFI	≥0,95	0,953	Baik
PNFI	≥0,05	0,749	Baik
PCFI	≥0,05	0,835	Baik
RMSEA	≤0,08	0,061	Baik

**Tabel 5**  
**Standardized Regression Weight CFA Konstruk Eksogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
os1 <-- OS	1.000				
os2 <-- OS	.902	.086	10.449	***	
os3 <-- OS	.775	.085	9.107	***	
kp3 <-- KP	1.000				
kp2 <-- KP	1.197	.120	9.991	***	

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
mm3	<-- MM	1.000				
mm2	<-- MM	1.226	.096	12.724	***	
mm1	<-- MM	1.199	.096	12.480	***	
ol3	<-- OL	.883	.074	11.950	***	
ol2	<-- OL	1.084	.068	15.904	***	
os4	<-- OS	.935	.084	11.090	***	
kp4	<-- KP	1.217	.121	10.071	***	
mm4	<-- MM	1.068	.092	11.622	***	
os5	<-- OS	1.059	.099	10.680	***	
os6	<-- OS	.964	.084	11.481	***	
kp5	<-- KP	1.397	.132	10.597	***	
mm5	<-- MM	1.109	.106	10.427	***	
ol1	<-- OL	1.140	.069	16.504	***	
kp1	<-- KP	1.298	.136	9.576	***	
kp6	<-- KP	1.262	.117	10.814	***	
ol4	<-- OL	1.000				
os7	<-- OS	.923	.098	9.418	***	
kp7	<-- KP	.866	.130	6.656	***	
mm6	<-- MM	1.019	.108	9.406	***	
ol5	<-- OL	.953	.081	11.754	***	
ol6	<-- OL	.980	.074	13.295	***	
os8	<-- OS	.915	.084	10.918	***	

**Tabel 6**  
**Uji Perbedaan Chi-Square untuk Variabel Eksogen**

Free Model			Constrain Model			Beda
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square
448,691	318	0,000	586,758	324	0,000	138,067

Berdasarkan hasil uji beda *Chi-Square* variabel eksogen didapatkan hasil bahwa nilai *Chi-Square* pada *free model* sebesar 448,691 lebih kecil dari nilai *Chi-Square* pada *constrain Model* sebesar 586,758. Beda *Chi-Square* pada *free model* dan *constrain model* adalah sebesar 138,067. Hal tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan korelasi antara dua model tersebut sehingga validitas diskriminan dapat diterima (Bagozzi & Phillips, 1982).

### 3. CFA Endogen Dikovarian

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 11 observed variabel.

**Tabel 7**  
**Standardized Regression Weight CFA Konstruk Endogen**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df=44)	<60,480	67,602	Marginal
Probability	≥0,05	0,010	Marginal
CMINdf	≤2,00	2,053	Marginal
GFI	≥0,90	0,908	Baik
AGFI	≥0,90	0,858	Baik
PGFI	≥0,05	0,588	Baik
IFI	Mendekati 1.0	0,952	Baik
TLI	≥0,95	0,967	Baik
CFI	≥0,95	0,974	Baik
PNFI	≥0,05	0,729	Baik
PCFI	≥0,05	0,761	Baik
RMSEA	≤0,08	0,071	Baik

**Tabel 8**  
**Standardized Regression Weight CFA Konstruk Endogen**

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
kb1 <-- KB	1.000				
kb2 <-- KB	.977	.072	13.527	***	
kb3 <-- KB	1.009	.079	12.711	***	
kb4 <-- KB	.862	.076	11.358	***	
kin5 <-- KIN	1.000				
kin4 <-- KIN	.968	.089	10.920	***	
kin3 <-- KIN	.927	.083	11.224	***	
kin2 <-- KIN	.918	.084	10.900	***	
kin1 <-- KIN	.860	.084	10.237	***	
kb5 <-- KB	.976	.070	13.937	***	
kin6 <-- KIN	.945	.075	12.679	***	

**Tabel 9**  
**Uji Perbedaan Chi-Square untuk Variabel Endogen**

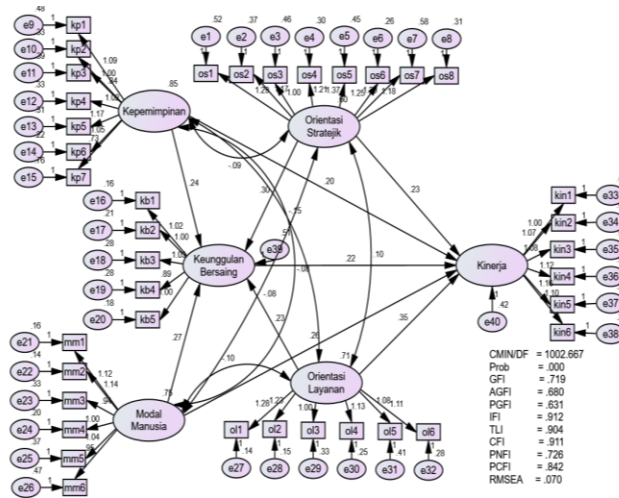
Free Model			Constrain Model			Beda
Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square	df	Probabilitas	Chi Square
67,602	43	0,010	90,329	44	0,000	22,727

Berdasarkan hasil uji beda *Chi-Square* variabel endogen didapatkan hasil bahwa nilai *Chi-Square* pada *free model* sebesar 67,602 lebih kecil dari nilai *Chi-Square* pada *constrain Model* sebesar 90,329. Beda *Chi-Square* pada *free model* dan *constrain model* adalah sebesar 22,727. Hal tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan korelasi antara dua model tersebut sehingga validitas diskriminan dapat diterima.

#### 4. Evaluasi Model Struktural

Analisis selanjutnya adalah analisis *Structural Equation Model* (SEM) secara *full model*, setelah dilakukan analisis terhadap tingkat unidimensionalitas

dari indikator-indikator pembentuk variabel laten yang diuji dengan *confirmatory factor analysis*. Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model SEM* dilakukan dengan menguji kesesuaian dan uji statistik.



**Gambar 2**  
**Hasil Pengujian *Structural Equation Model* (SEM)**

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Kelayakan Model *Structural Equation Model* (SEM)**

Goodness of Fit Indeks	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square (df=650)	< 710,4211	1002,667	Marginal
Probability	≥0,05	0,000	Marginal
CMINdf	≤2,00	1,543	Baik
GFI	≥0,90	0,719	Marginal
AGFI	≥0,90	0,680	Marginal
PGFI	≥0,05	0,631	Baik
IFI	Mendekati 1.0	0,912	Baik
TLI	≥0,95	0,904	Marginal
CFI	≥0,95	0,911	Marginal
PNFI	≥0,05	0,726	Baik
PCFI	≥0,05	0,842	Baik
RMSEA	≤0,08	0,070	Baik

**Tabel 11**  
***Regression Weight Structural Equation Model***

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KB	<---	KP	.237	.085	2.802	.005	
KB	<---	OS	.303	.101	3.016	.003	
KB	<---	OL	.228	.091	2.495	.013	
KB	<---	MM	.266	.088	3.025	.002	
KIN	<---	KB	.221	.098	2.248	.025	
KIN	<---	OS	.229	.098	2.341	.019	
KIN	<---	KP	.203	.083	2.453	.014	
KIN	<---	MM	.256	.087	2.939	.003	

Pengaruh Orientasi Strategik, Kepemimpinan, Modal Manusia dan Orientasi Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing untuk Peningkatan Kinerja Organisasi

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KIN	<---	OL	.348	.093	3.745	***	
kb2	<---	KB	1.000				
kin2	<---	KIN	1.066	.121	8.813	***	
os3	<---	OS	1.000				
kp3	<---	KP	.836	.084	9.993	***	
kp2	<---	KP	1.000				
mm4	<---	MM	1.000				
mm3	<---	MM	.939	.080	11.737	***	
mm2	<---	MM	1.142	.072	15.829	***	
ol3	<---	OL	1.000				
ol2	<---	OL	1.228	.092	13.297	***	
ol1	<---	OL	1.284	.095	13.508	***	
os2	<---	OS	1.167	.125	9.341	***	
kp4	<---	KP	1.018	.088	11.631	***	
os4	<---	OS	1.210	.124	9.786	***	
kin3	<---	KIN	1.075	.120	8.975	***	
os5	<---	OS	1.373	.144	9.521	***	
kb3	<---	KB	1.031	.086	11.974	***	
kb4	<---	KB	.885	.081	10.925	***	
kin4	<---	KIN	1.125	.127	8.844	***	
mm5	<---	MM	1.039	.086	12.050	***	
kin5	<---	KIN	1.164	.113	10.277	***	
kp5	<---	KP	1.168	.094	12.462	***	
kp6	<---	KP	1.054	.082	12.792	***	
kb5	<---	KB	.999	.077	13.042	***	
ol4	<---	OL	1.132	.094	12.009	***	
kp1	<---	KP	1.086	.100	10.913	***	
kb1	<---	KB	1.022	.076	13.506	***	
mm1	<---	MM	1.121	.072	15.504	***	
os1	<---	OS	1.294	.142	9.087	***	
os6	<---	OS	1.245	.124	10.032	***	
kin1	<---	KIN	1.000				
kin6	<---	KIN	1.100	.113	9.725	***	
os7	<---	OS	1.195	.139	8.586	***	
os8	<---	OS	1.181	.122	9.639	***	
kp7	<---	KP	.726	.103	7.076	***	
mm6	<---	MM	.955	.090	10.557	***	
ol5	<---	OL	1.076	.102	10.523	***	
ol6	<---	OL	1.112	.095	11.689	***	

## E. Uji Hipotesis

### 1. Pengaruh Keunggulan bersaing terhadap Kinerja Organisasi

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel keunggulan bersaing terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 2,248 dan dengan nilai

probabilitas sebesar 0,025. Nilai probabilitas =  $0,025 < 0,05$ , menandakan bahwa keunggulan bersaing mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan, & Rao, 2006); (Potjanjaruwit, 2018); (Zainol & Al Mamun, 2018).

## **2. Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi strategik terhadap kinerja pengelola bandara adalah sebesar 2,341 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,019. Nilai probabilitas =  $0,019 < 0,05$ , menandakan bahwa orientasi strategik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Choy & Mula, 2008); (Hasan & Zu, 2014); (Mohd & Mohd, 2017); (Dahlan & Al Shikhy, 2019).

## **3. Pengaruh Orientasi Strategik Terhadap Keunggulan Bersaing**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi strategik terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 3,016 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,003. Nilai probabilitas =  $0,003 < 0,05$ , menandakan bahwa orientasi strategik mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Hasan & Zu, 2014); (Potjanjaruwit, 2018).

## **4. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel modal manusia terhadap kinerja pengelola bandara adalah sebesar 2,453 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,014. Nilai probabilitas =  $0,014 < 0,05$ , menandakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H4 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Yukl, 2013); (Winn & Ph, 2017); (Feng et al., 2019); (Feng et al., 2019).

## **5. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Keunggulan Bersaing**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel modal manusia terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,802 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,005. Nilai probabilitas =  $0,005 < 0,05$ , menandakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Mengue & Ozanne, 2005); (Mahdi & Almsafir, 2014).

## **6. Pengaruh Modal Manusia Terhadap Kinerja Organisasi**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi layanan terhadap kinerja pengelola bandara adalah sebesar 2,939 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,003. Nilai probabilitas =  $0,003 < 0,05$ , menandakan bahwa Modal manusia mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H6 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Ericksen, 2013); (Lam et al., 2009); (Guthrie, 2009); (Gittell, Seidner, & Wimbush, 2010); (Lu, Zhu, & Bao, 2015).

### **7. Pengaruh Modal Manusia Terhadap Keunggulan Bersaing.**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel orientasi layanan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 3,025 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,002. Nilai probabilitas = 0,002 < 0,05, menandakan bahwa Modal manusia mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H7 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Halawi, Aronson, & McCarthy, 2005); (Becker & Huselid, 2006); (Ong & Ismail, 2008); (Sparrow, 2012); (Mahdi & Almsafir, 2014).

### **8. Pengaruh Orientasi Layanan Terhadap Kinerja Organisasi.**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kepemimpinan terhadap kinerja pengelola bandara adalah sebesar 3,745 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,000. Nilai probabilitas = 0,000 < 0,05, menandakan bahwa orientasi layanan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H8 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Lytle & Timmerman, 2006); (Yoon, Choi, & Park, 2007); (Urban, 2009); (Eren, 2013).

### **9. Pengaruh Orientasi Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing**

Dari hasil perhitungan yang diperoleh dari CR variabel kepemimpinan terhadap keunggulan bersaing adalah sebesar 2,495 dan dengan nilai probabilitas sebesar 0,013. Nilai probabilitas = 0,013 < 0,05, menandakan bahwa orientasi layanan mempunyai pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H9 diterima. Hal ini memperkuat penelitian dari (Eren, 2013); (Lytle & Timmerman, 2006).

## **Kesimpulan**

Organisasi perlu menyesuaikan dan/atau menetapkan orientasi strategik dengan kondisi bisnis dan persaingan terkini. Terlebih didalam masa pemberlakuan era baru/*new normal* akibat pandemi COVID-19 saat ini yang berdampak dalam dan luas pada bisnis bandar udara. Orientasi strategik seharusnya dilakukan analisa dan evaluasi secara berkelanjutan menyesuaikan kondisi internal dan eksternal dimana dalam proses tersebut organisasi juga diharapkan dapat memperhatikan kebutuhan pelanggan dan stakeholder didalam penetapan strategi. Selanjutnya untuk peningkatan efektifitas, penting bagi organisasi untuk mengkomunikasikan hal tersebut kepada karyawan untuk mendapatkan alokasikan sumberdaya yang tepat melalui optimalisasi kapabilitas internal. Terakhir adalah pentingnya organisasi memiliki strategi yang jelas, spesifik dan terukur serta memastikan output maksimalnya adalah berorientasi terhadap lingkungan. Hal ini krusial karena tujuan dari penetapan suatu strategi adalah agar berdampak terhadap kinerja bisnis dan dapat diterima oleh lingkungan/masyarakat secara berkelanjutan.

Terkait kepemimpinan, organisasi diharapkan dapat menerapkan suatu kepemimpinan strategik yang efektif melalui penyesuaian dua hal yang bersumber dari dalam diri pemimpin berupa personaliti dan dari luar diri pemimpin berupa pendekatan



situasional lingkungan tugas. Dari sisi personaliti beberapa hal harus dapat dipastikan oleh organisasi, diantaranya: sisi kepribadian, motivasi, serta bakat dan kompetensi para leader yang dimilikinya. Kemudian dari sisi situasional lingkungan kerjanya organisasi perlu memastikan faktor-faktor yang menentukan keberhasilan dari seorang pemimpin, diantaranya: struktur organisasi yang memiliki ukuran, hierarki, formalisasi dan teknologi, karakteristik peran, karakteristik bawahan, lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Modal manusia pengelola bandara yang diperlukan untuk dapat meningkatkan kinerja dan dapat merealisasikan suatu keunggulan kompetitif adalah Individu yang memiliki kemampuan merespon atau dapat beradaptasi pada kebutuhan organisasi melalui: komitmen, budaya, skill, kreaifitas fleksibilitas, attitude behavior dan innovative.

Selanjutnya hal ini dapat dikatakan sebagai software yang harus terinstal disemua sisi organisasi, baik dari sisi tools melalui penetapan dan implementasi orientasi strategik, SDM nya yang diwakilkan oleh seluruh modal manusia termasuk didalamnya adalah para leader dan gaya kepemimpinan didalam organisasi harus benar-benar mendasari dan memiliki orientasi pelayanan. Artinya berusaha untuk mengetahui dan memenuhi kebutuhan pelanggan melebihi ekspektasinya.

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai saat organisasi dapat memahami secara penuh terhadap struktur pasar dengan memilih dan mengimplementasikan strategi perusahaan yang efektif sehingga dapat mengungguli para pesaingannya. Disaat yang bersamaan semakin tinggi kinerja suatu organisasi maka pesaing yang hadir akan semakin banyak. Keunggulan bersaing bandar udara erat kaitannya dengan maskapai penerbangan dan dengan didukung oleh pelayanan navigasi tentunya. Atas hal inilah tentunya pengelola bandara dapat mengidentifikasi stakeholder kunci yang berpengaruh terhadap suatu capaian keunggulan bersaing, hubungan yang saling mempengaruhi inilah yang selanjutnya perlu terus dibina dan ditingkatkan serta kesadaran bersama bahwa hal yang sangat berberhubungan dan saling mempengaruhi tidak dapat dikerjakan secara parsial namun harus dilaksanakan dengan semangat yang sama.

Selanjutnya perlu kebijakan secara konfrehensif dari sisi pemerintah didalam penetapan tata tranportasi antar moda nasional, bagaimana irisan-irisan yang memiliki dampak atas kondisi persaingan antar moda saat ini. Kemudian turunan dari hal tersebut adalah dilihat dari sisi tatanan kebandaraan nasional, apakah lokasi dan keberadaan bandara telah secara ideal direncanakan sehingga dapat berdampak positif terhadap keterpaduan intra dan antar moda transportasi. Namun Jika hal tersebut diatas telah direncanakan dengan baik dan memang maksud dan tujuan dari pemerintah ingin meningkatkan daya saing antar moda sebagai stimulus organisasi agar setelah adanya persaingan tentunya masing-masing organisasi dapat melakukan pembenahan menyeluruh karena masyarakat akan memilih tranportasi yang paling sesuai dengan kebutuhannya. Dalam manajemen pengelola bandara hal tersebut perlu menjadi perhatian khususnya organisasi yang mengoperasikan bandara dalam pulau jawa yang

telah merasakan dampak atas kondisi saat ini agar masa yang akan datang dapat memiliki suatu keunggulan bersaing secara berkelanjutan. Terhadap dua kondisi tersebut, atas hasil analisis data dalam penelitian ini dimana disimpulkan bahwa masing-masing variabel bebas berpengaruh positif signifikan secara langsung terhadap variabel terikat kinerja organisasi dan secara tidak langsung melalui variabel intervening keunggulan bersaing. Untuk itu organisasi dapat menjadikan hasil dari penelitian ini sebagai dasar kajian bahwa dalam kondisi saat ini diperlukan suatu upaya untuk mempertahankan kondisi unggul didalam persaingan baik intra maupun antar moda transportasi melalui implementasi dan pendekatan indikator-indikator terkait yang relevan sehingga dapat memberikan dampak terhadap kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Strategi prioritas kementerian pariwisata untuk meningkatkan kunjungan wisatawan internasional dan domestik melalui peningkatan konektivitas udara dengan strategi 3 A yang terdiri dari: *Airlines, Airport & Air Navigation Authorities* telah tepat. Namun strategi ini pula juga harus turut serta dijadikan sebagai indikator kinerja dari lintas kementerian yang mampu menggerakkan satuan kerja dibawahnya yaitu kementerian: Perhubungan, BUMN dan Pariwisata & Ekonomi kreatif. Melalui temuan dari penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan awal terhadap rencana kementerian BUMN untuk melaksanakan holding perusahaan-perusahaan dibawahnya yang memiliki keterkaitan dalam bidang pariwisata sepertinya memang perlu untuk dikaji atau bahkan diimplementasikan tentunya dengan melakukan studi yang lebih mendalam.

Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel: orientasi strategis, kepemimpinan, human capital dan orientasi pelayanan memiliki efek langsung terhadap kinerja organisasi dan secara tidak langsung melalui variabel intervensi keunggulan bersaing. Manajemen bandara harus memperhatikan 5 variabel ini karena mempengaruhi kinerja organisasi.

## BIBLIOGRAFI

- Bagozzi, & Phillips. (1982). *Representing and Testing Organizational Theories : A Holistic Construal*. [Google Scholar](#)
- Becker, Brian E., & Huselid, Mark A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668> [Google Scholar](#)
- Choy, Samuel, & Mula, Joseph M. (2008). The impact of strategic orientation dimensions on business performance: a case study based on an international organisation. *ANZAM 2008: Managing in the Pacific Century*, (1), 1–9. [Google Scholar](#)
- Dahlan, Muhammad, & Al Shikhy, Abdulrahman I. (2019). The effect of strategic performance measures and market orientation on a firm's performance. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(4), 168–77. [Google Scholar](#)
- Dharmawan, Aditya, Raharjo, Susilo Toto, & Kusumawardhani, Amie. (2018). *Analisis Kinerja Bea Cukai Indonesia Yang Dipengaruhi Oleh Budaya Organisasi , Partisipasi Stakeholder , Teknologi*. 27(2), 110–122. [Google Scholar](#)
- Dwi, Martina, Astri, Puji, & Susanto, Antonius. (2017). *Analisis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)* *Analisis Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia)*. (January 2009). [Google Scholar](#)
- Eren, Selim S. (2013). *The effect of service orientation on financial performance : The mediating role of job satisfaction and customer satisfaction*. 99, 665–672. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.537> [Google Scholar](#)
- Ericksen, Jeff. (2013). High-Performance Work Systems, Dynamic Workforce Alignment, And Firm Performance. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–99. <https://doi.org/https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004> [Google Scholar](#)
- Feng, Taiwen, Wang, Dan, Lawton, Alan, & Nanfeng, Ben. (2019). Customer orientation and firm performance : The joint moderating effects of ethical leadership and competitive intensity. *Journal of Business Research*, 100(March), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.021> [Google Scholar](#)
- Gittell, Jody Hoffer, Seidner, Rob, & Wimbush, Julian. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science*, 21(2), 490–506. [Google Scholar](#)
- Guthrie, Hugh. (2009). Competence and competency-based training: What the literature says. *National Centre for Vocational Education Research*, 1–32. Retrieved from

<http://www.ncver.edu.au/publications/2153.html> [Google Scholar](#)

- Halawi, Leila A., Aronson, Jay E., & McCarthy, Richard V. (2005). Resource-based view of knowledge management for competitive advantage. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 3(2), 75. [Google Scholar](#)
- Hartono, Jogiyanto. (2018). *Strategi Penilaian Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit Andi. [Google Scholar](#)
- Hasan, Prof., & Zu, Ali Al. (2014). *The Relationship between Strategic Orientation and Competitive Advantages*. (May). [Google Scholar](#)
- Lam, Wing, Chen, Ziguang, & Takeuchi, Norihiko. (2009). Perceived human resource management practices and intention to leave of employees: The mediating role of organizational citizenship behaviour in a Sino-Japanese joint venture. *International Journal of Human Resource Management*, 20(11), 2250–2270. <https://doi.org/10.1080/09585190903239641> [Google Scholar](#)
- Li, Suhong, Ragu-Nathan, Bhanu, Ragu-Nathan, T. S., & Rao, S. Subba. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. [Google Scholar](#)
- Lu, Kangyin, Zhu, Jinxia, & Bao, Haijun. (2015). High-performance human resource management and firm performance: The mediating role of innovation in China. *Industrial Management & Data Systems*, 115(2), 353. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IMDS-10-2014-0317> [Google Scholar](#)
- Lytle, Richard S., & Timmerman, John E. (2006). Service orientation and performance: an organizational perspective. *Journal of Services Marketing*, 20(2), 136–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/08876040610657066> [Google Scholar](#)
- Mahdi, Omar Rabeea, & Almsafir, Mahmoud Khalid. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 289–296. [Google Scholar](#)
- Menguc, Bulent, & Ozanne, Lucie K. (2005). Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation-business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430–438. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.002> [Google Scholar](#)
- Mohd, Wan, & Mohd, Wan. (2017). *Strategic Orientation and Performance of SMEs in Malaysia*. (June). <https://doi.org/10.1177/2158244017712768> [Google Scholar](#)
- Ong, Jeen Wei, & Ismail, Hishamuddin Bin. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: resource-based view on small and medium enterprises. *Communications of the IBIMA*, 1(7), 62–70. [Google Scholar](#)

- Paraschi, Elen Paraskevi, Georgopoulos, Antonios, & Kaldis, Panagiotis. (2019). Airport Business Excellence Model: A holistic performance management system. *Tourism Management*, 72, 352–372. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.014> [Google Scholar](#)
- Potjanajaruwit, Pisit. (2018). Competitive advantage effects on firm performance: A Case study of startups in Thailand. *Journal of International Studies*, 11(3), 104–111. [Google Scholar](#)
- Sharma, Subhash, Mukherjee, Soumen, Kumar, Ajith, & Dillon, William R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935–943. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.007> [Google Scholar](#)
- Sparrow, Paul. (2012). *Human Resource Management in Context: Strategy, Insights and Solutions*. JSTOR. [Google Scholar](#)
- Sukoco, IwanPrameswari, Dea. (2017). *Human Capital Approach To Increasing Productivity Of Human Iwan Sukoco \* dan Dea Prameswari \*\**. 2(1), 93–104. [Google Scholar](#)
- Urban, Wieslaw. (2009). Organizational service orientation and its role in service performance formation: evidence from Polish service industry. *Measuring Business Excellence*. [Google Scholar](#)
- Winn, A., & Ph, D. (2017). *Leadership and Small Firm performance: The moderating effects of demographic characteristics*. 3(1), 2–19. [Google Scholar](#)
- Yoon, Sung Joon, Choi, Dong Choon, & Park, Jong Won. (2007). Service orientation: Its impact on business performance in the medical service industry. *The Service Industries Journal*, 27(4), 371–388. [Google Scholar](#)
- Yukl, Gary. (2013). *Leadership in Organization* (Eighth Edi). Pearson.
- Zainol, Noor Raihani, & Al Mamun, Abdullah. (2018). Entrepreneurial competency, competitive advantage and performance of informal women micro-entrepreneurs in Kelantan, Malaysia. *Journal of Enterprising Communities*, 12(3), 299–321. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2017-0090> [Google Scholar](#)

---

**Copyright holder:**

I Wayan Ova Arantika, Mahfudz (2021)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

