

Pengaruh Disrupsi Teknologi dan Transformasi Terhadap Kinerja Bisnis Perusahaan : Kasus PT.Pos Indonesia (Persero)

Muhammad Amin

STIE DR KHEZ Muttaqien Purwakarta, Indonesia

amin031113@gmail.com

Penulis Korespondensi

Muhammad Amin

amin031113@gmail.com

Article Info

Article History :

Received 02 Aug - 2023

Accepted 18 Nov - 2023

Available Online

15 Dec - 2023

Abstract

Research objective is to know impact of digital disruption and transformation on business performance case study Pos Indonesia. The research method used was a survey to head office and regional offices with 20 respondents. Data was collected analyzed using Smart Partial Least Square version 3.0. There are 7 areas of transformation and innovation carried out by Pos Indonesia in the context of sustainable competitive advantage, namely Business Transformation, Product & Channel Transformation, Process Transformation, Technology Transformation, Human Capital Transformation, Organizational Transformation and Cultural Transformation. There is an influence between digital disruption and company transformation. Company transformation has an effect on the company's business performance.

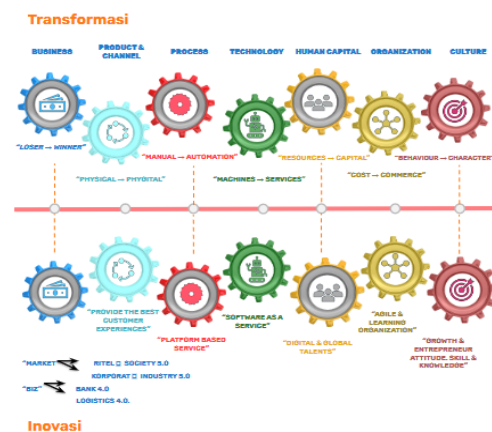
Keyword : Digital Disruption, Transformation, Business Performance

1. PENDAHULUAN

Sejak dipelopornya teori matematika *packet networks* pada tahun 1969 oleh Dr.Leonard Kleinrock, teknologi internet mulai dikenal dan menjadi cikal bakal pertumbuhan internet global saat ini (internethalloffame.org). Penemuan internet merupakan suatu inovasi yang sangat esensial di bidang teknologi yang telah menghasilkan perangkat yang bisa melayani banyak kebutuhan manusia sekaligus menimbulkan dampak yang tidak diharapkan (Dreyfus, 2001). Penelitian yang dilakukan DiMaggio (2001) menyebutkan 5 dampak perkembangan internet yaitu antara lain implikasi terhadap perusahaan dan lembaga ekonomi lainnya.

Untuk menghadapi disrupsi digital perusahaan harus melakukan transformasi

yang berkelanjutan agar bisnisnya mampu beradaptasi dan selalu relevan dengan dinamika industrinya termasuk bagi PT Pos Indonesia (Persero). Transformasi pada tahun 2023 meliputi 7 bidang transformasi dan inovasi seperti Gambar 1 yaitu :



Gambar 1.1 : Transformation & Innovation Map
Sumber : Pos Indonesia (KD Nomor 81/2021)

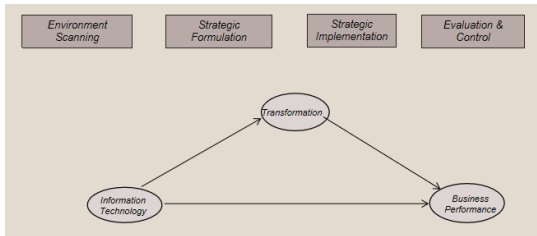
- 1) Transformasi Bisnis untuk meningkatkan pangsa pasar kurir, layanan keuangan dan bisnis logistik;
- 2) Transformasi Product & Channel bertujuan membuat produk dan channel yang berbasis digital;
- 3) Transformasi Proses bertujuan simplikasi proses melalui digitalisasi
- 4) Transformasi Teknologi bertujuan meningkatkan kelincahan, ketersediaan dan keandalan sistem teknologi;
- 5) Transformasi Human Capital bertujuan menghasilkan talenta yang kompeten dan berkualitas;
- 6) Transformasi Organisasi bertujuan memperkuat organisasi yang berorientasi pada penjualan dan operasi;
- 7) Transformasi Budaya bertujuan memperkuat tim yang solid dan dapat diandalkan

Digitalisasi (*touchless integration*) yang dilakukan oleh Pos Indonesia bertujuan untuk lebih mendekatkan dan lebih memudahkan masyarakat untuk menggunakan layanan Pos Indonesia dimanapun berada. Faktor kemudahan dalam penggunaan suatu aplikasi menjadi persyaratan mutlak seperti yang diterangkan dalam Theory Acceptance Model (TAM) yang dikemukakan oleh Davis (1993). Sikap terhadap penggunaan teknologi menentukan apakah konsumen akan menggunakan aplikasi teknologi informasi yang didasarkan kepada variabel kemudahan atas penggunaan dan manfaat yang diperolehnya. Sedangkan persepsi konsumen terhadap manfaat penggunaan teknologi informasi dipengaruhi oleh variabel kemudahan dalam menggunakan aplikasi teknologi informasi. Fitur-fitur yang ada pada aplikasi teknologi informasi

mempengaruhi variabel persepsi kemudahan penggunaan dan persepsi manfaat yang akan diperoleh oleh konsumen.

Lima pelajaran utama yang telah membantu keberhasilan transformasi digital perusahaan (Tabrizi et al, 2019). Pertama, tentukan strategi bisnis perusahaan sebelum melakukan investasi digital. Misalkan suatu perusahaan fokus perhatian terhadap tiga bidang: kecepatan, inovasi, dan digitalisasi. Berusaha untuk mengurangi waktu tunggu produksi dengan menggunakan teknologi desain virtual, meningkatkan kecepatan ke pasar dengan memasang sistem manajemen pelacakan data *real-time*, meningkatkan penggunaan data di rantai pasokan global dengan membangun platform digital yang mengintegrasikan informasi dari pelanggan dan vendor. Kedua, memanfaatkan orang dalam dibandingkan menggunakan konsultan dari luar yang cenderung menerapkan solusi satu ukuran untuk semua atas nama "*best practice*". Ketiga, merancang pengalaman pelanggan dari luar ke dalam dengan melakukan wawancara individu dengan pelanggan untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan departemen/perusahaan. Keempat, kenali ketakutan karyawan untuk diganti yang berpotensi secara sadar atau tidak sadar menolak perubahan. Kelima, mengimplementasikan budaya start-up Silicon Valley yaitu pengambilan keputusan yang gesit (*agile decision making*), pembuatan prototipe yang cepat dan struktur organisasi yang datar, terpisah dari bagian organisasi lainnya

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disusun kerangka berpikir dapat disusun paradigma penelitian seperti Gambar 2.



Gambar 2 : Paradigma penelitian
Sumber : Diolah sendiri

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Digital Disruption

Disrupsi digital adalah dampak/gangguan yang timbul dari perkembangan teknologi digital dan *value proposition* pada model bisnis perusahaan. Inovasi, strategi dan transformasi bisnis digital dengan melakukan perubahan organisasi, proses, orang melalui penggunaan teknologi digital dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Loucks et al, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian tentang industri yang mengalami gangguan digital/*digital vortex* disebutkan bahwa terdapat 14 bidang industri yang mengalami disrupsi yaitu media *entertainment*, ritel, telekomunikasi, teknologi produk dan servis, *financial servis*, pendidikan, *profesional service*, kesehatan dan farmasi, *consumer packaging goods*, *hospitality & tourism*, *transportation & logistic*, *real estate & contraction*, *manufacturing*, *energy & utilite* (Loucks et al, 2016). Salah satu industri yang terdampak disrupsi digital adalah industri transportasi dan logistik yang menjadi salah satu bisnis perusahaan kurir dan logistik di tingkat domestik dan global. Di era digital perusahaan harus menyesuaikan diri termasuk PT. Pos Indonesia (Persero) untuk menyesuaikan 58.700 titik layanannya dan 18.300an karyawannya agar tidak tergerus era digital (Annual Report Pos Indonesia, 2021).

Berdasarkan hasil penelitian digital vortex 2021 menyebutkan bahwa

terdapat 14 bidang industri yang mengalami disrupsi yaitu media *entertainment*, ritel, telekomunikasi, teknologi produk dan servis, *financial servis*, pendidikan, *profesional service*, kesehatan dan farmasi, *consumer packaging goods*, *hospitality & tourism*, *transportation & logistic*, *real estate & contraction*, *manufacturing*, *energy & utilite* (Loucks et al, 2016). Salah satu industri yang terdampak disrupsi adalah industri transportasi dan logistik yang menjadi salah satu bisnis perusahaan kurir dan logistik di tingkat domestik dan global. Perusahaan baru (*startup*) yang mampu mendisrupsi bisnis dari perusahaan yang ada (*incumbent*) yang disebut dengan disruptor dengan menciptakan 3 tipe value bagi customer yaitu cost value, experience value dan platform value

Untuk menghadapi disrupsi teknologi yang dilakukan oleh perusahaan khususnya di industri yang terdampak adalah dengan cara melakukan inovasi, strategi dan transformasi bisnis digital yaitu perubahan organisasi melalui penggunaan teknologi digital dan model bisnis untuk meningkatkan kinerja dengan melakukan perubahan organisasi termasuk proses, orang dan strategi (Loucks et al, 2016).

Perusahaan baru (*startup*) mampu mendisrupsi bisnis (*disruptor*) perusahaan yang sudah ada (*incumbent*) dengan menciptakan 3 tipe *value* (Jacobides et al, 2018) bagi *customer* yaitu :

- 1) *Cost value*. Shiba (1993) menyebutkan tiga faktor utama dalam kepuasan pemangku kepentingan yaitu kualitas, biaya, dan pengiriman. Agar sistem *software* berhasil, kualitas harus dimaksimalkan, biaya diminimalkan, dan waktu pengiriman harus sesingkat mungkin.
- 2) *Experience value*. Pelanggan tidak membeli barang atau jasa tetapi

mereka membeli penawaran yang menciptakan nilai (*value*). Nilai ditentukan di pasar dan harus memiliki kegunaan. Pelanggan tidak membeli barang tetapi membutuhkan atau menginginkan pemenuhan (*fulfillment*).

- 3) *Platform value*. *Platform* merupakan struktur yang sangat berhubungan dengan pihak lain dengan fitur utama yaitu *network effects* dan *platform ecosystems*. *Platform* bertujuan untuk menarik sebanyak mungkin partisipan dalam ekosistem yang terdiri dari sponsor *platform* dan semua penyedia yang bisa meningkatkan *platform* menjadi lebih bernilai bagi konsumen. Saat ini banyak terdapat *multi-sided platform markets* dalam bisnis seperti sistem operasi *personal computer*, *personal digital assistant*, *video game* dan sistem berbasis web diorganisir melalui *platform* yang terhubung dengan berbagai kelompok pengguna dan memfasilitasi pertukaran penciptaan nilai (Rochet, 2006). Literatur tentang *network economics* (Armstrong, 2006) mengacu pada konteks persaingan pasar *multi platform*.

2.2. Digital transformation

Transformasi adalah sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap *ultimate*, perubahan dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan (Antoniades, 1990). Transformasi berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya). Transformasi Perusahaan merupakan perubahan strategi dan

manajemen guna menyesuaikan individu, proses, dan infrastruktur dengan situasi terbaru. Tipple (1991) mengatakan transformasi adalah suatu bentuk perubahan, yang biasa disebut dengan tambahan (*incremental*), pengembangan, pengurangan atau atrisi (pengurangan ukuran) dan perubahan total atau pembangunan kembali.

Dengan melangkah ke dunia digital dan menghadirkan model inovatif, memberikan peluang yang besar kepada perusahaan untuk menghadirkan penawaran baru yang berharga yaitu menggabungkan layanan yang sudah ada dengan kemampuan digital baru. Model inovatif tersebut adalah seperti media sosial, layanan *mobile*, *big data*, *cloud computing*, *internet of things*, *artificial intelligence*, *fintech*, *blockchain*, *virtual reality* dan *augmented reality* (Sadigh, 2021). Transformasi digital memainkan peran penting dalam pembelian dan pengadaan termasuk fitur seperti otomatisasi gudang (*warehouse automation*), pengantaran menggunakan robot (*robotics delivery*), *e-commerce*, jaringan, transportasi dan pembentukan industri 4.0 sehingga menjadi sumber daya yang berharga (Barney, 2012).

Lima pelajaran utama yang telah membantu keberhasilan transformasi digital perusahaan (Tabrizi et al, 2019). Pertama, tentukan strategi bisnis perusahaan sebelum melakukan investasi digital. Misalkan suatu perusahaan fokus perhatian terhadap tiga bidang: kecepatan, inovasi, dan digitalisasi. Berusaha untuk mengurangi waktu tunggu produksi dengan menggunakan teknologi desain virtual, meningkatkan kecepatan ke pasar dengan memasang sistem manajemen pelacakan data *real-time*, meningkatkan penggunaan data di rantai pasokan global dengan membangun *platform* digital yang mengintegrasikan informasi dari pelanggan dan vendor. Kedua, memanfaatkan orang dalam dibandingkan menggunakan konsultan dari luar yang

cenderung menerapkan solusi satu ukuran untuk semua atas nama “*best practice*”. Ketiga, merancang pengalaman pelanggan (*customer experience*) dari luar ke dalam dengan mewawancarai pelanggan untuk menggambarkan kekuatan dan kelemahan departemen/perusahaan. Keempat, kenali ketakutan karyawan untuk diganti yang berpotensi secara sadar atau tidak sadar menolak perubahan. Kelima, mengimplementasikan budaya start-up *Silicon Valley* yaitu pengambilan keputusan yang gesit (*agile decision making*), pembuatan prototipe yang cepat dan struktur organisasi yang datar, terpisah dari bagian organisasi lainnya.

2.3 Business Performance

Pengertian kinerja bisnis adalah penilaian subjektif oleh manajer atas perubahan pangsa pasar dan perubahan profitabilitas perusahaan (Taghian, 2015) yang dinilai dengan dua dimensi berbeda yaitu pertumbuhan (pertumbuhan penjualan, karyawan, pangsa pasar). Kinerja bisnis menurut perspektif Islam harus sesuai dengan budaya lokal, semangat dan ajaran Islam dan berusaha untuk mengidentifikasi akar penyebab masalah kinerja (Fontaine, 2012). Dapat disimpulkan bahwa kinerja bisnis adalah tujuan komersial yang ingin dicapai oleh perusahaan secara finansial dan non finansial. Terdapat tiga dimensi kinerja bisnis perusahaan (Walker, 1987) yaitu :

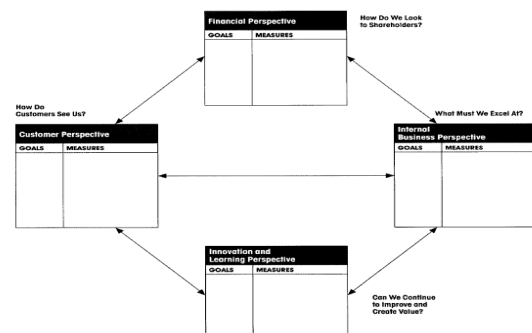
- a) Efektivitas adalah keberhasilan produk dan program bisnis dalam hubungannya dengan pesaing di pasar. Efektivitas biasanya diukur dengan *item* seperti pertumbuhan penjualan dibandingkan dengan pesaing atau perubahan pangsa pasar.
- b) Efisiensi adalah hasil dari program bisnis dalam kaitannya dengan sumber daya yang digunakan untuk melaksanakannya. Ukuran umum efisiensi adalah profitabilitas sebagai persentase

penjualan dan laba atas investasi (ROI).

- c) Adaptabilitas adalah keberhasilan bisnis dalam menanggapi kondisi dan peluang yang berubah dari waktu ke waktu di lingkungan.

Model *Balanced Scorecard* dibagi menjadi 4 perspektif (Kaplan, 1992) seperti Gambar 3 yaitu :

- a) Perspektif keuangan. Mengukur hasil akhir yang diberikan bisnis kepada pemegang sahamnya. Ini termasuk profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, laba atas investasi, nilai tambah ekonomi, dan nilai pemegang saham
- b) Perspektif internal. Memfokuskan perhatian pada kinerja proses internal utama yang menggerakkan bisnis yaitu tingkat kualitas, produktivitas, waktu siklus, dan biaya.
- c) Perspektif pelanggan. Berfokus pada kebutuhan dan kepuasan pelanggan serta pangsa pasar yang meliputi tingkat layanan, tingkat kepuasan, dan bisnis yang berkelanjutan.
- d) Perspektif inovasi dan pembelajaran. Mengarahkan perhatian kepada kesuksesan karyawan dan infrastruktur organisasi pada masa depan yaitu dengan ukuran aset intelektual, kepuasan karyawan, inovasi pasar, dan pengembangan keterampilan



Sumber : Kaplan, 1992

Gambar 3 : Model Balance Scorecard

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian untuk menguji variabel *disruption technology*, digital *transformation* dan *business performance* adalah :

- a) H1 : Terdapat pengaruh *disruption technology* terhadap digital *transformation*
- b) H2 : Terdapat pengaruh *disruption technology* terhadap *business performance*
- c) H3 : Terdapat pengaruh *disruption technology* dan digital *transformation* terhadap *business performance*

3. METODE PENELITIAN

Unit analisis terdiri dari 20 responden yang terdiri dari pejabat *senior leader* di Kantor Pusat dan Regional Pos Indonesia. Penulis telah mengirimkan kuesioner dengan waktu penelitian bulan Januari sampai dengan April 2023. Data identitas diri responden adalah seperti Tabel 1. Data yang digunakan adalah data primer yaitu kuesioner dan wawancara dengan manajemen Pos Indonesia. Sedangkan data sekunder adalah berdasarkan data *annual report*, peraturan/keputusan direksi, website Pos Indonesia serta data sekunder lainnya.

Tabel 1
Data Identitas Responden

Jenis kelamin :	
Laki - laki	:
Perempuan	:
Keterangan :	
Usia :	
Dibawah 40 tahun	:
40 sd 50 tahun	:
50 sd 55 tahun	:
Lebih 55 tahun	:
Keterangan :	
Jabatan :	
Executive Vice President	:
(EVP)	:
Manajer Kantor Pusat	:
Executive General	:
Manager	:
Manajer Kantor Cabang	:
Utama (KCU)	:

Sumber : Pengolahan data hasil kuesioner 2023

Jenis penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dengan cara

mengkonversi setiap jawaban responden dengan skala interval dan diolah dengan metode aplikasi dengan menggunakan aplikasi *Partial Least Square Structural Equation Model* (PLS SEM) versi 3.0 untuk mengetahui korelasi antar indikator dengan variabel dan korelasi antar variabel.

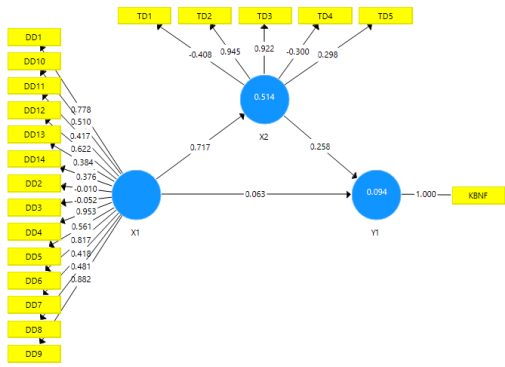
Untuk menghitung hubungan antara masing-masing indikator dan variabel dilakukan dengan validitas konvergen (*loading factor*). Sedangkan untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai dilakukan dengan menghitung validitas diskriminan.

Untuk menentukan tingkat reliabilitas *outer model* dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* dengan nilai di atas > 0,7 (Wold, 1985).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pos Indonesia memiliki infrastruktur jejaring mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 4.272 buah Kantor Pos online, serta dilengkapi 24 e-mobile pos di beberapa kota besar, 261 loket extension, 9.145 agenpos kurir, 101.324 agenpos jasa keuangan serta 5.306 Oranger (*Annual Report*, 2021)

AVE yaitu nilai yang dimiliki oleh setiap variabel dengan nilai diatas 0,5. Jika terdapat nilai AVE dibawah angka 0,5 berarti masih terdapat indikator yang tidak valid. Semua nilai AVE berada diatas 0,5 seperti Gambar 4.



Gambar 4 : Model PLS

Sumber : Data diolah sendiri

Inner model test digunakan untuk menganalisa nilai nilai yang sudah diperoleh pada tahap *outer model (measurement model)* dengan melakukan uji *Goodness fit model* dengan menghasilkan nilai R square Y_1 sebesar 10% yang artinya adalah bahwa variabel endogen kinerja bisnis non finansial dipengaruhi oleh variabel disrupsi digital dan transformasi digital sebesar 10% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel eksogen lainnya seperti ditunjukkan pada Tabel 2

Tabel 2
R Square

	R Square	R Square Adjusted
X_2	0,380	0,346
Y_1	0,100	0,006

Sumber : data diolah dengan PLS SEM,2023

Koefisien jalur adalah nilai yang menunjukkan arah hubungan antar variabel yaitu positif atau negatif. Koefisien jalur mempunyai nilai diantara -1 sampai +1. Hubungan antara variabel X_1 , X_2 dan Y_1 ditunjukkan pada Tabel 3.

Tabel 3

Koefisien jalur (*path coefficient*) hubungan antar variabel

	X_1	X_2	Y_1
X_1		0,617	0,075
X_2			0,265
Y_1			

Sumber : data diolah dengan PLS SEM,2023

5. KESIMPULAN

Hubungan antara disrupsi digital dengan transformasi perusahaan adalah signifikan dengan nilai T Statistik $3,621 > 1,9$ dan *p-value* $0,000 < 0,05$. Nilai *original sample* adalah sebesar 0,617 yang menunjukkan arah hubungannya adalah positif. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “disrupsi digital berpengaruh terhadap transformasi perusahaan” diterima.

Hubungan antara transformasi digital dengan kinerja hasil transformasi perusahaan adalah signifikan dengan nilai T statistik $2,115 > 1,9$ dan *p-value* $0,042 < 0,05$. Nilai *original sample* adalah 0,075 menunjukkan arah yang positif. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “transformasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja hasil transformasi perusahaan” diterima.

Hubungan antara disrupsi digital dan transformasi perusahaan dengan kinerja hasil transformasi perusahaan adalah signifikan dengan nilai T statistik $2,400 > 1,9$ dan *p-value* $0,026 < 0,05$. Nilai *original sample* adalah 0,265 menunjukkan arah hubungan yang positif. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “disrupsi digital dan transformasi perusahaan berpengaruh terhadap kinerja hasil transformasi perusahaan” diterima

6. REFERENSI

- Antoniades, Anthony.C,1990,Poetics Of Architecture : Theory of Design, Van Nostrand Reinhold Bogdan,R., & Biklen.1992. Qualitative Research for Education. Boston, Annual Report Pos Indonesia, 2021
 Armstrong, M. (2006). *Competition in two-sided markets. The RAND Journal of Economics*, 37(3), 668–691. doi:10.1111/j.1756-2171.2006
 Barney, J.B. 2012, Purchasing, supply chain management and sustained competitive advantage: The relevance of resource-based theory.J. Supply Chain. Manag. 48, 3–6

- Davis, FD. 1993, *User Acceptance of Information technology : system characteristics, user perceptions and behavioral impact*
- DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, W. R., & Robinson, J. P. (2001). *Social Implications of the Internet. Review of Sociology, 27(1), 307–336*
- Dreyfus,HL. 2001. On the internet. Second edition thinking in action. Routledge Taylor & Francis Group. London & Newyork
- Fontaine, R. Ahmad, K. 2013, Strategic Management from an Islamic Perspective : Text and Case, Published by John Wiley & Sons Singapore
- <https://www.internethalloffame.org/inductees/leonard-kleinrock>
- Jacobides MG, Cennamo C and Gawer A (2018) Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal* 39(8): 2255–2276. DOI: 10.1002/smj.904.
- Keputusan Direksi Pos Indonesia Nomor 81/2021 Tanggal 30-08-2021 Tentang Transformasi Perusahaan
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January/February, pp. 71-9
- Loucks, J. Macaulay, J. Noronha, Andi. Wade,M. 2016. Digital Vortex : How Today Market Leader Can Beat Disruptive Competitors at Their Own Game. Global Center fo Digital Business Transformation an IMD & Cisco Initiative
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2006). *Two-sided markets: a progress report. The RAND Journal of Economics, 37(3), 645–667.* doi:10.1111/j.1756- 2171.2006
- Shiba,S. A. Graham, and D. Walden,1993. *A New American TQM: Four Practical Revolutions in Management*, Productivity Press, Portland
- Sadigh,AN. Asgari,T. Rabiei,M. 2021. *Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services*
- Tabrizi,B. Lam, E. Girard, K. Irvin,V. 2019. *Digital Transformation Is Not About Technology, Change Managament article*
- Tipple,A.G.,1991, Self Help Transformations of Low Cost Housing: An Introductory Study.CARDO inassociation with the International Urban Press,Newcastle upon Tyne.
- Taghian,M. D’Souza, C. Polonsky, M. 2015. A stakeholder approach to corporate social responsibility. reputation and business performance, *Social Responsibility Journal*, Vol. 11
- Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). *Marketing’s Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. Journal of Marketing, 51*
- Wold, H. 1985. Partial least Square, In S Kotz and N.L Johnson (Eds), *Encyclopedia of statistical science*, New York : Wiley.