

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Umum Responden

Objek dalam penelitian ini adalah manajer yang bekerja dalam perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon. Manajer tersebut dipilih dengan menggunakan *non-random sampling* dengan teknik *purposive sampling* yang sudah dijelaskan pada sub bab sebelumnya. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan software SmartPLS 3. Data yang diolah merupakan tanggapan responden terkait dengan Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan, *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Kapabilitas Organisasi. Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Manufaktur di Kota Cilegon yang berjumlah 7 perusahaan manufaktur. Berikut ini daftar perusahaan yang menjadi sampel penelitian.

Tabel 4. 1 Daftar Perusahaan Manufaktur yang Dijadikan Sampel Penelitian

| No. | Nama Perusahaan Manufaktur | Alamat |
|-----|-------------------------------------|---|
| 1. | PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk | Gedung Teknologi Plant Site Krakatau Steel Jl. Asia Raya, Cilegon, 42435 |
| 2. | PT. Krakatau Baja Industri | Jl. Kawasan Industri Krakatau Steel Jl. Amerika, Samangraya, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Banten 42435 |

| | | |
|-----|--|--|
| 3. | PT. Krakatau Nippon Steel Synergy (KNSS) | Jalan Eropa I Kavling A2, Jl. Kawasan Industri Krakatau Steel, Warnasari, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Banten 42443 |
| 4. | PT. Krakatau Pipe Industries | Kawasan Industri Krakatau Steel, Jl. Amerika I Cilegon, Banten 42435 |
| 5. | PT. Chandra Asri Pasific | Jl. Brigadir Jenderal Katamso No.40, Gunungsugih, Kec. Ciwandan, Kota Cilegon, Banten 42447 |
| 6. | PT. Krakatau Integrated Logistics | Gedung 1 Area Perkantoran PT Krakatau Engineering, Kota Cilegon, Banten 42435 |
| 7. | PT. Krakatau Baja Konstruksi | Jl. Industri No.5, Ramanuju, Kec. Purwakarta, Kota Cilegon, Banten 42441 |
| 8. | PT. Krakatau Posco | Jalan Afrika Jl. Kawasan Industri Krakatau Steel No.2, Samangraya, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Banten 42441 |
| 9. | PT. Krakatau Osaka Steel | Kawasan Industri Krakatau II Jl. Amerika II Kav. D5, Warnasari, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Banten 42443 |
| 10. | PT. Pelat Timah Nusantara | Jl. Australia I Kav. E-1 Kawasan Industri Krakatau Cilegon, Banten 42443 |

Sumber : Data Primer yang diolah peneliti (2024)

4.2 Statistik Deskriptif

4.2.1 Statistik Deskriptif Responden

Unit analisis dalam penelitian ini adalah Perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon. Kriteria responden pada penelitian ini adalah *middle management* yaitu manajer. Teknis pengambilan data dalam penelitian ini dengan penyebaran kuesioner dan menyertakan surat pengantar penelitian pada 7 Mei 2024. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini berisi 19 pernyataan. Penyebaran kuesioner kepada responden dimulai pada 7 Mei 2024 sampai 5 Juni 2024.

Tabel 4. 2 Persentase Pengiriman dan Kuesioner di Jawab

| No. | Responden | Kuesioner yang disebar/dikirim | Kuesioner yang tidak dijawab | Kuesioner yang dapat diolah |
|-----|--|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|
| 1. | PT. Krakatau Steel Tbk (Persero) | 10 | 0 | 10 |
| 2. | PT. Krakatau Baja Industri | 10 | 4 | 6 |
| 3. | PT. Krakatau Nippon Steel Synergy (KNSS) | 10 | 2 | 8 |
| 4. | PT. Krakatau Pipe Industries | 10 | 2 | 8 |
| 5. | PT. Chandra Asri Pasific | 10 | 0 | 10 |
| 6. | PT. Krakatau Integrated Logistics | 10 | 3 | 7 |

| | | | | |
|---|---------------------------------|-------|------|------|
| 7. | PT. Krakatau Baja Konstruksi | 10 | 4 | 6 |
| 8. | PT. Krakatau Posco | 10 | 10 | 0 |
| 9. | PT. Krakatau Osaka Steel | 10 | 10 | 0 |
| 10. | PT. Pelat Timah Nusantara | 10 | 10 | 0 |
| Total Kuesioner | | 100 | 45 | 55 |
| Persentase | | 100 % | 45 % | 55 % |
| <p>N Sampel = 55</p> <p>Kuesioner yang disebar = $(100/100) \times 100 \% = 100 \%$</p> <p>Kuesioner yang tidak dijawab = $(45/100) \times 100 \% = 45 \%$</p> <p>Kuesioner yang dapat diolah = $(55/100) \times 100 \% = 55 \%$</p> | | | | |

Kuesioner disebar ke 10 perusahaan manufaktur di Kota Cilegon, setiap perusahaan menerima 10 kuesioner untuk ditujukan kepada manajer, total kuesioner yang disebar sebanyak 100 kuesioner. Dari 100 kuesioner yang dikirim langsung kepada perusahaan manufaktur, hanya 55 kuesioner yang dapat diolah, kuesioner yang tidak dijawab sebanyak 45 kuesioner. Hal ini terjadi karena tidak mendapatkan izin dari manajemen perusahaan untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut, kemudian karena kesibukan para manajer dan melebihi jangka waktu pengembalian.

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.3 Persentase Jenis Kelamin

| Klasifikasi | Jumlah | Persentase |
|--------------------|---------------|-------------------|
| Pria | 47 | 85 % |
| Wanita | 8 | 15 % |
| Jumlah | 55 | 100 % |

Sumber : *Data primer yang diolah (2024)*

Berdasarkan klasifikasi jenis kelamin data yang dapat diolah, pada tabel 4.3 jumlah responden pria sebanyak 47 orang atau 85 % dan jumlah responden wanita sebanyak 8 orang atau 15 %. Jumlah responden pria lebih mendominasi dibandingkan jumlah responden wanita.

2. Usia Responden

Tabel 4.4 Persentase Usia Responden

| Klasifikasi | Jumlah | Persentase |
|--------------------|---------------|-------------------|
| 25 – 35 tahun | 27 | 49 % |
| 36 – 50 tahun | 19 | 35 % |
| >51 tahun | 9 | 16 % |
| Jumlah | 55 | 100 % |

Sumber : *Data primer yang diolah (2024)*

Berdasarkan kuesioner yang telah dijawab, pada tabel 4.4 Jumlah responden yang berusia 25 sampai 35 tahun sebanyak 27 orang atau 49%, responden yang berusia 36 sampai 50 tahun sebanyak 19 orang atau 35%, dan responden yang berusia lebih dari 50 tahun sebanyak 9 orang atau 16%. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas pekerja yang mendominasi jabatan manajer pada perusahaan manufaktur di Kota Cilegon rata-rata masih berusia produktif yaitu berusia 20 - 35 tahun.

3. Masa Kerja Responden

Tabel 4. 5 Persentase Masa Kerja Responden

| Klasifikasi | Jumlah | Persentase |
|--------------------|---------------|-------------------|
| 1 – 5 tahun | 7 | 13% |
| 6 – 10 tahun | 14 | 25% |
| >11 tahun | 34 | 62% |
| Jumlah | 55 | 100% |

Sumber : *Data primer yang diolah (2024)*

Berdasarkan data jumlah kuesioner yang dapat diolah pada penelitian ini, pada tabel 4.5 jumlah responden dengan masa kerja 3 sampai 5 tahun sebanyak 7 orang atau 13%, jumlah responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 14 orang atau 25%, dan jumlah responden dengan masa kerja lebih dari 11 tahun sebanyak 34 orang atau 62%. Dengan data masa kerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengalaman masa kerja yang berbeda pada tiap individu pekerja akan mempengaruhi jawaban dalam pengisian kuesioner ini.

4.3 Pengujian Kualitas Data

4.3.1 Uji Validitas

Pengujian validitas data pada penelitian ini menggunakan *software SmartPLS*. Pada data tabel terdapat hasil *outer loadings* digunakan untuk mengukur validitas konvergen dari model pengukuran (*instrument*). Pada data penelitian di tabel 4.6 hasil uji *outer loadings* menunjukkan bahwa skor sudah sesuai dengan *rule of thumbs* 0,70 (Syahrir & Danial, 2020).

Tabel 4. 6 Outer Loadings

| Hasil Outer Loadings | | | | |
|-----------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | ERP | KO | KP | SB |
| ERP1 | 0.823 | | | |

| | | | | |
|------|-------|-------|-------|-------|
| ERP2 | 0.844 | | | |
| ERP3 | 0.891 | | | |
| ERP4 | 0.866 | | | |
| ERP5 | 0.830 | | | |
| KO1 | | 0.800 | | |
| KO2 | | 0.719 | | |
| KO3 | | 0.790 | | |
| KO4 | | 0.752 | | |
| KP1 | | | 0.848 | |
| KP2 | | | 0.731 | |
| KP3 | | | 0.721 | |
| KP4 | | | 0.762 | |
| KP5 | | | 0.755 | |
| SB1 | | | | 0.861 |
| SB2 | | | | 0.885 |
| SB3 | | | | 0.840 |
| SB4 | | | | 0.834 |
| SB5 | | | | 0.794 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Sehingga, kesimpulan pada data bahwa validitas konvergen menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikatornya atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui pengaruh Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan, *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Kapabilitas Organisasi.

Cara lain yang digunakan untuk mengetahui validitas konvergen adalah dengan melihat nilai AVE (*Average Variance Extracted*) pada tabel 4.6 yang menunjukkan nilai lebih dari 0,50 dan dinyatakan nilai pada AVE tersebut memiliki

nilai yang baik. Lalu membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) seperti konstruk (variabel laten) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dapat dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4. 7 Average Variance Extracted (AVE)

| Hasil Average Variance Extracted (AVE) | | | |
|---|---|---------------------|-------------------|
| | <i>Average Variance Extracted (AVE)</i> | $\sqrt{\text{AVE}}$ | Keterangan |
| <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> | 0.725 | 0.851 | Valid |
| Kapabilitas Organisasi | 0.587 | 0.766 | Valid |
| Kinerja Perusahaan | 0.585 | 0.765 | Valid |
| Strategi Bisnis | 0.711 | 0.843 | Valid |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Adapun cara yang dapat digunakan untuk menilai validitas suatu konstruk dengan membandingkan akar AVE yang terdapat dalam tabel dengan nilai lebih besar daripada korelasi variabel laten yang terdapat pada tabel 4.7 hasil yang didapat menyatakan bahwa akar AVE lebih besar apabila dibandingkan dengan korelasi variabel laten, hal ini dapat diartikan bahwa pernyataan dalam kuesioner dinyatakan valid. Selanjutnya, kesimpulan dari hasil perhitungan *discriminant validity* pada tabel 4.8 yaitu, semua variabel memiliki korelasi tertinggi pada dirinya sendiri dibandingkan dengan korelasi pada variabel lain yaitu lebih dari 0,70. Dengan demikian, syarat validitas diskriminan dalam penelitian ini terpenuhi.

Tabel 4. 8 Discriminant Validity

| Hasil Discriminant Validity | | | | |
|------------------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| | ERP | KO | KP | SB |
| ERP | 0.851 | | | |
| KO | 0.783 | 0.766 | | |
| KP | 0.737 | 0.840 | 0.765 | |
| SB | 0.680 | 0.762 | 0.783 | 0.843 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

4.3.2 Uji Reliabilitas

Pada tabel 4.9 dan 4.10 menunjukkan bahwa skor *Cronbach Alpha* dan *Composite Reliability* yang mengukur reliabilitas model pengukuran didapatkan hasil yang baik, yaitu lebih dari *rule of thumbs* 0,70 (Yusuf & Daris, 2018) . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 4. 9 Cronbach's Alpha

| Hasil Cronbach's Alpha | |
|-------------------------------|--------------------------------|
| | <i>Cronbach's Alpha</i> |
| SB | 0.898 |
| KP | 0.822 |
| ERP | 0.905 |
| KO | 0.765 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Tabel 4. 10 Composite Reliability

| | <i>Composite Reliability</i> |
|-----|-------------------------------------|
| SB | 0.929 |
| KP | 0.850 |
| ERP | 0.876 |
| KO | 0.925 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

4.4 Analisis Data

4.4.1 Pengujian Hipotesis melalui *Outer Model*

Menurut Abdillah dan Jogiyanto (2015) dalam (Mittra Candana dkk., 2020) *outer model* atau model pengukuran menggambarkan hubungan antar blok indikator dengan variabel latennya. Model ini secara spesifik menghubungkan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya atau dapat dikatakan bahwa *outer model* mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya.

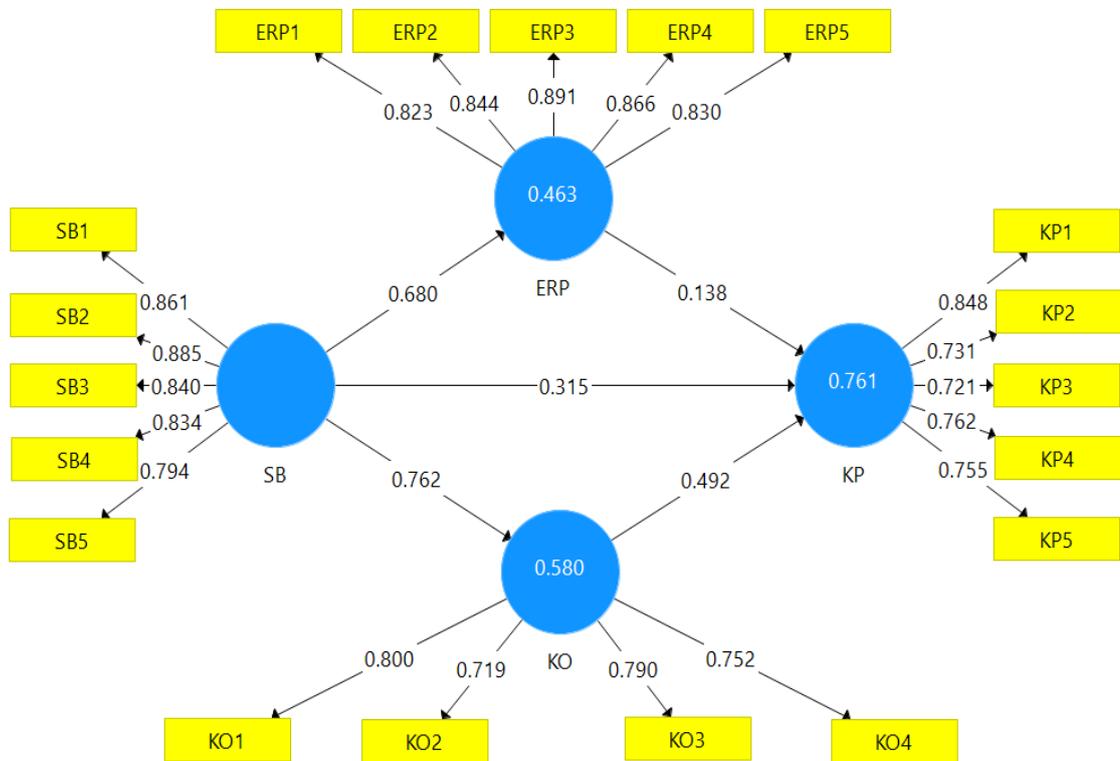
Uji yang dilakukan pada *outer model* yang pertama yaitu *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE (*Average Variance Extranced*) diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh *outer*

loading dimensi variabel memiliki nilai *loading* $> 0,5$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran tersebut memenuhi kriteria validitas konvergen (Ghozali, 2018). Nilai AVE merupakan rata-rata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading Standarized* indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS (Jogiyanto, 2018) dalam (Mittra Candana dkk., 2020).

Uji yang kedua yaitu *Discriminant Validity*, dinilai berdasarkan *cross loading*, model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika nilai *cross loading* antara konstruk lebih besar dari nilai *cross loading* antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Jogiyanto, 2019) dalam (Mittra Candana dkk., 2020).

Uji yang ke tiga yaitu uji reliabilitas, menurut Jogiyanto (2019) menggunakan nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* untuk mengukur batas awal nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach's Alpha* $> 0,7$ dan *Composite Reliability* $> 0,7$.

Berikut dapat dinilai secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.1 yaitu gambar yang menyatakan hubungan antara Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan, *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Kapabilitas Organisasi.



Gambar 4. 1 Full Model Structural Partial Least Square (PLS)

Sumber : Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)

Keterangan :

SB : Strategi Bisnis

KP : Kinerja Perusahaan

ERP : *Enterprise Resource Planning*

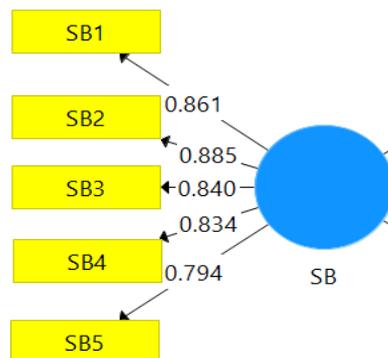
KO : Kapabilitas Organisasi

Data pada gambar di atas dapat dilihat secara keseluruhan korelasi setiap variabel pada gambar 4.1 yang menyatakan pengaruh langsung antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan dan pengaruh tidak langsung antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan yang dimediasi oleh variabel *Enterprise Resource Planning* dan Kapabilitas Organisasi. Pembahasan selanjutnya akan

dijelaskan mengenai hubungan korelasi dari setiap variabel eksogen dan variabel endogen.

a. Outer Model Variabel Strategi Bisnis

Variabel Strategi Bisnis dijelaskan oleh 5 indikator pernyataan yang terdiri dari SB1 sampai SB5. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara indikator dengan skor konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut adalah gambar 4.2 *outer loadings* yang menunjukkan nilai yang reliabel.



Gambar 4. 2 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Strategi Bisnis

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Tabel 4. 11 Nilai Outer Loadings (*Measurement Model*) Variabel Strategi Bisnis

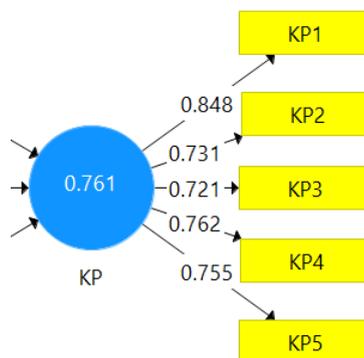
| Indikator Strategi Bisnis (SB) | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ((O/STDEV)) | P Values |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| SB1 <- SB | 0.861 | 0.845 | 0.065 | 13.245 | 0.000 |
| SB2 <- SB | 0.885 | 0.870 | 0.059 | 15.101 | 0.000 |
| SB3 <- SB | 0.840 | 0.837 | 0.051 | 16.403 | 0.000 |
| SB4 <- SB | 0.834 | 0.831 | 0.060 | 13.793 | 0.000 |
| SB5 <- SB | 0.794 | 0.786 | 0.076 | 10.517 | 0.000 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat pada tabel 4.11 dimana nilai *outer loadings* dari Strategi Bisnis menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.11 dimana nilai t-statistik dari indikator Strategi Bisnis lebih besar daripada t-tabel (dengan t-tabel 1,96 dan N sampel-55). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Strategi Bisnis (SB) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

b. Outer Model Variabel Kinerja Perusahaan

Variabel Kinerja Perusahaan dijelaskan oleh 5 indikator pernyataan yang terdiri dari KP1 hingga KP5. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara indikator dengan skor konstruksya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut ini adalah gambar 4.3 *outer loadings* yang menunjukkan nilai yang reliabel.



Gambar 4. 3 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kinerja Perusahaan

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Tabel 4. 12 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kinerja Perusahaan

| Indikator Strategi Bisnis (SB) | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|--------------------------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| KP1 <- KP | 0.848 | 0.846 | 0.044 | 19.185 | 0.000 |
| KP2 <- KP | 0.731 | 0.721 | 0.090 | 8.136 | 0.000 |
| KP3 <- KP | 0.721 | 0.709 | 0.122 | 5.898 | 0.000 |
| KP4 <- KP | 0.762 | 0.756 | 0.097 | 7.870 | 0.000 |
| KP5 <- KP | 0.755 | 0.760 | 0.062 | 12.140 | 0.000 |

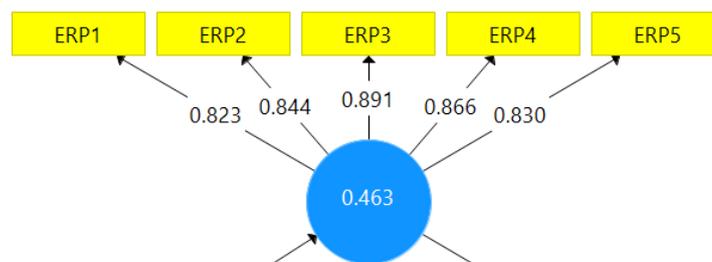
Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat pada tabel 4.12 dimana nilai *outer loadings* dari Kinerja Perusahaan menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.12 dimana nilai t-statistik dari indikator Kinerja Perusahaan lebih besar daripada *t-tabel* (dengan *t-tabel* 1,96 dan N sampel-55). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel

Kinerja Perusahaan (KP) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

c. Outer Model Variabel Enterprise Resource Planning

Variabel *Enterprise Resource Planning* dijelaskan oleh 5 indikator pernyataan yang terdiri dari ERP1 hingga ERP5. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara indikator dengan skor konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut ini adalah gambar 4.4 *outer loadings* yang menunjukkan nilai yang reliabel.



Gambar 4. 4 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Enterprise Resource Planning

Sumber : Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)

Tabel 4. 13 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Enterprise Resource Planning

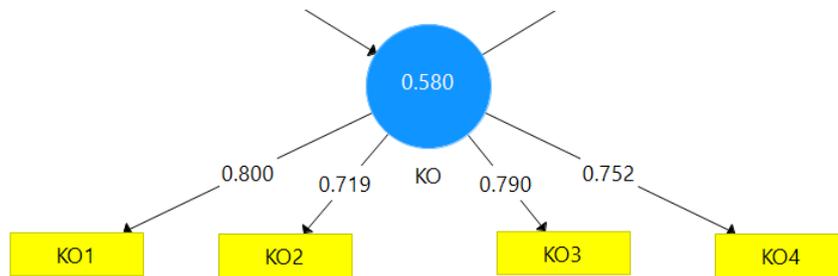
| Indikator Strategi Bisnis (SB) | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---|------------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------|
| ERP1 <- ERP | 0.823 | 0.815 | 0.062 | 13.273 | 0.000 |
| ERP2 <- ERP | 0.844 | 0.845 | 0.041 | 20.446 | 0.000 |
| ERP3 <- ERP | 0.891 | 0.889 | 0.034 | 25.992 | 0.000 |
| ERP4 <- ERP | 0.866 | 0.869 | 0.034 | 25.301 | 0.000 |
| ERP5 <- ERP | 0.830 | 0.828 | 0.047 | 17.526 | 0.000 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat pada tabel 4.13 dimana nilai *outer loadings* dari *Enterprise Resource Planning* menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.13 dimana nilai t-statistik dari indikator *Enterprise Resource Planning* (ERP) lebih besar daripada t-tabel (dengan t-tabel 1,96 dan N sampel-55). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel *Enterprise Resource Planning* (ERP) telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

d. Outer Model Variabel Kapabilitas Organisasi

Variabel Kapabilitas Organisasi dijelaskan oleh 4 indikator pernyataan yang terdiri dari KO1 hingga KO4. Pengujian terhadap *outer loadings* bertujuan untuk melihat korelasi antara indikator dengan skor konstruksinya. Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 dan dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima. Berikut ini adalah gambar 4.5 *outer loadings* yang menunjukkan nilai yang reliabel.



Gambar 4. 5 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kapabilitas Organisasi

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Tabel 4. 14 Nilai Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kapabilitas Organisasi

| Indikator Strategi Bisnis (SB) | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|---------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| KO1<- KO | 0.800 | 0.782 | 0.077 | 10.435 | 0.000 |
| KO2<- KO | 0.719 | 0.731 | 0.068 | 10.565 | 0.000 |
| KO3<- KO | 0.790 | 0.773 | 0.117 | 6.781 | 0.000 |
| KO4<- KO | 0.752 | 0.765 | 0.069 | 10.948 | 0.000 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hasil pengolahan dengan menggunakan smartPLS dapat dilihat pada tabel 4.14 dimana nilai *outer loadings* dari Kapabilitas Organisasi menunjukkan nilai *outer model* atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity*. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.14 dimana nilai t-statistik dari indikator Kapabilitas Organisasi lebih besar daripada *t-tabel* (dengan *t-tabel* 1,96 dan N sampel-55). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa variabel Kapabilitas Organisasi telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant Validity*.

4.4.2 Pengujian Hipotesis melalui *Inner Model*

Pengujian *inner model* atau model struktur dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk nilai signifikan dan *R-square* dari model penelitian. Model struktur dievaluasi dengan menggunakan *R-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikan dari koefisien parameter jalur struktur. Signifikan parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Menurut Abdillah dan Hartono (2015) pada pengujian hipotesis dengan menggunakan smartPLS 3.0 dapat dilihat berdasarkan nilai koefisien *path* atau *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor koefisien *path* atau *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *T-value*, harus diatas 1,96 untuk hipotesis dua ekor (*two-tailed*) dan diatas 1,96 untuk hipotesis satu ekor (*one tailed*). Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah jika nilai signifikansi $t > 1,96$ maka hipotesis alternatif diterima, yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual dan signifikan mempengaruhi variabel dependen. Berikut tabel 4.15 memberikan output estimasi untuk pengujian model struktur pada *bootstrapping PLS path coefficients*.

Tabel 4. 15 Result For Inner Weights (Path Coefficients)

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | Hipotesis |
|-----------|------------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------------|------------------|
| SB -> KP | 0.315 | 0.297 | 0.125 | 2.521 | Diterima |
| SB -> ERP | 0.680 | 0.679 | 0.079 | 8.574 | Diterima |
| SB -> KO | 0.762 | 0.753 | 0.077 | 9.897 | Diterima |
| ERP -> KP | 0.138 | 0.140 | 0.128 | 1.074 | Ditolak |
| KO -> KP | 0.492 | 0.511 | 0.133 | 3.700 | Diterima |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Berdasarkan tabel 4.15 terlihat bahwa pengaruh SB terhadap KP dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($2,521 > 1,96$). Artinya terdapat pengaruh positif antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan. Untuk variabel pengaruh SB terhadap ERP dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($8,574 > 1,96$). Artinya terdapat pengaruh positif antara Strategi Bisnis terhadap *Enterprise Resource Planning*. Untuk variabel pengaruh SB terhadap KO dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($9,897 > 1,96$). Artinya terdapat pengaruh positif antara Strategi Bisnis terhadap Kapabilitas Organisasi. Untuk variabel pengaruh ERP terhadap KP dengan t-statistik lebih kecil dari nilai t-tabel ($1,074 < 1,96$). Artinya tidak terdapat pengaruh positif antara *Enterprise Resource Planning* terhadap Kinerja Perusahaan. Untuk variabel pengaruh KO terhadap KP dengan t-statistik lebih besar dari nilai t-tabel ($3,700 > 1,96$). Artinya terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan. Dan pengaruh dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen yang ditunjukkan pada tabel 4.16.

Tabel 4. 16 *R-square*

| | <i>R-square</i> |
|-----|-----------------|
| SB | 0.000 |
| KP | 0.761 |
| ERP | 0.463 |
| KO | 0.580 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Tabel 4.16 menunjukkan nilai *R-square* konstruk Kinerja Perusahaan sebesar 0,761 atau 76,1% , konstruk *Enterprise Resource Planning* sebesar 0,463 atau 46,3% dan konstruk Kapabilitas Organisasi sebesar 0,580 atau 58%. Berikut untuk pengujian *Inner Model* dapat dilakukan dengan melihat nilai Q^2 (*predictive relevance*). Untuk menghitung Q^2 dapat digunakan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R^1_2) (1 - R^2_2) (1 - R^3_2) \dots (1 - R^n_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,761) (1 - 0,463) (1 - 0,580)$$

$$Q^2 = 1 - 0,053$$

$$Q^2 = 0,947$$

Semakin tinggi nilai *R-square* maka semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen, sehingga semakin baik persamaan strukturnya. Jika hasil perhitungan memperlihatkan nilai *R-square* lebih dari 0 (nol), maka model layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 4. 17 Hipotesis 1

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| SB -> KP | 0.315 | 0.297 | 0.125 | 2.521 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hipotesis 1 menyatakan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, diketahui bahwa Strategi Bisnis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,315 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 2,521 yang lebih besar dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 1 diterima**.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif sehingga berdampak terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa strategi bisnis berperan aktif dalam meningkatkan keterampilan dan kompetitif karyawan sehingga mampu mengembangkan kinerja dalam perusahaan. Sehingga, strategi bisnis yang inovatif dan berorientasi pada diferensiasi dapat membantu perusahaan untuk bersaing secara lebih baik di pasar. Inovasi dalam produk, layanan, atau model bisnis dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan dan membantu perusahaan membedakan dirinya dari pesaing. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga menemukan hasil bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan (Qinthara dkk., 2020).

4.5.2 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap *Enterprise Resource Planning*

Tabel 4. 18 Hipotesis 2

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| SB -> ERP | 0.680 | 0.679 | 0.079 | 8.574 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hipotesis 2 menyatakan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif terhadap

Enterprise Resource Planning. Berdasarkan hasil penelitian di atas, diketahui bahwa Strategi Bisnis berpengaruh signifikan terhadap *Enterprise Resource Planning*, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,680 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 8,574 yang lebih besar dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 2 diterima**.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif sehingga berdampak terhadap *Enterprise Resource Planning*. Hal ini berarti menunjukkan bahwa Strategi bisnis yang terdefinisi dengan baik membantu menentukan kebutuhan informasi dan proses bisnis yang diperlukan oleh perusahaan. Dengan memiliki pemahaman yang mendalam tentang tujuan bisnis, perusahaan dapat memastikan bahwa sistem ERP yang diimplementasikan dirancang untuk mendukung pencapaian tujuan tersebut. Strategi bisnis yang adaptif dan fleksibel memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan ERP dengan perubahan kebutuhan bisnis mereka seiring waktu. Ini dapat mencakup penyesuaian modul, integrasi dengan sistem lain, atau penggunaan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga menemukan hasil bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif terhadap *Enterprise Resource Planning* (Nawawi, 2018).

4.5.3 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kapabilitas Organisasi

Tabel 4. 19 Hipotesis 3

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| SB -> KO | 0.762 | 0.753 | 0.077 | 9.897 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hipotesis 3 menyatakan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Organisasi. Berdasarkan hasil penelitian di atas, diketahui bahwa Strategi Bisnis berpengaruh signifikan terhadap Kapabilitas Organisasi, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,762 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 9,897 yang lebih besar dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 3 diterima**.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif sehingga berdampak terhadap Kapabilitas Organisasi. Hal ini berarti menunjukkan strategi bisnis yang efektif membantu organisasi dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia, termasuk manusia, keuangan, dan teknologi. Strategi bisnis yang mengidentifikasi dan memanfaatkan kelebihan kompetitif organisasi dapat meningkatkan kapabilitasnya dalam mempertahankan posisi pasar yang kuat. Strategi bisnis yang responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis dapat membantu organisasi dalam membangun kapabilitas adaptasi yang kuat. Dengan memiliki fleksibilitas untuk mengubah strategi dan taktik sesuai dengan kondisi pasar yang berubah, organisasi dapat mempertahankan daya saingnya.

Hasil penelitian (Nawawi, 2018) menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai kapabilitas organisasi. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menemukan hasil bahwa Strategi Bisnis berpengaruh positif terhadap Kapabilitas Organisasi (Farida & Setiawan, 2022).

4.5.4 Pengaruh *Enterprise Resource Planning* terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 4. 20 Hipotesis 4

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|-----------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|
| ERP -> KP | 0.138 | 0.140 | 0.128 | 1.074 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hipotesis 4 menyatakan bahwa *Enterprise Resource Planning* berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, tetapi dalam hasil penelitian nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,138 dan tidak didukung oleh nilai t-statistik sebesar 1,074 yang lebih kecil dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 4 ditolak**.

Hasil penelitian ini menunjukkan *Enterprise Resource Planning* tidak mempunyai dampak yang signifikan terhadap peningkatan Kinerja Perusahaan. Ada beberapa penyebab yang mendasarinya, yaitu:

1. Kurangnya kesesuaian antara fitur dan fungsi sistem dengan kebutuhan bisnis yang sebenarnya. Jika ERP tidak dirancang atau dikonfigurasi dengan baik untuk memenuhi kebutuhan unik perusahaan, maka efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja dapat terbatas.
2. Sistem ERP membutuhkan data yang akurat dan berkualitas tinggi untuk berfungsi dengan baik. Jika data yang dimasukkan ke dalam sistem tidak akurat atau tidak terstruktur dengan baik, maka kegunaan dan keefektifan ERP dalam mendukung pengambilan keputusan dan operasi bisnis dapat terpengaruh.

Dan hasil penelitian ini juga diperkuat oleh Kristianti dan Achjari (2017) dalam (Hapsari, 2019) , bahwa ERP tidak berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Acar dkk. (2017) dalam (Hapsari, 2019) juga menemukan bahwa ERP

tidak mempengaruhi kinerja operasional perusahaan. Hal ini terjadi berdasarkan hasil kuesioner yang didapat oleh responden menyatakan pendapat yang berbeda sehingga mempengaruhi hasil akhir dari pada hipotesis ini.

4.5.5 Pengaruh Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 4. 21 Hipotesis 5

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|------------------|------------------------------------|--------------------------------|---|-------------------------------------|
| KO -> KP | 0.492 | 0.511 | 0.133 | 3.700 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Hipotesis 5 menyatakan bahwa Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian di atas, diketahui bahwa Kapabilitas Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, dengan nilai koefisien jalur yang positif sebesar 0,492 dan didukung oleh nilai t-statistik sebesar 3,700 yang lebih besar dari t-tabel dengan tingkat signifikansi (1,96). Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 5 diterima**.

Hal tersebut menunjukkan bahwa Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif sehingga berdampak terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini berarti menunjukkan bahwa kapabilitas organisasi yang baik mencakup kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan informasi dengan efektif untuk pengambilan keputusan yang tepat. Perusahaan dengan kapabilitas analisis yang kuat cenderung membuat keputusan yang lebih baik dan lebih strategis, yang dapat meningkatkan kinerja jangka panjang. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang juga menemukan hasil bahwa menunjukkan bahwa

Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis (Wirawan, 2022).

4.5.6 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Enterprise Resource Planning*

Tabel 4. 22 Hipotesis 6

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| SB -> ERP -> KP | 0.094 | 0.093 | 0.086 | 1.087 | 0.277 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Berdasarkan tabel 4.22 hasil perhitungan hubungan tidak langsung antar konstruk (*indirect effect*) diatas, maka diperoleh hasil mediasi sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan dimediasi oleh variabel *Enterprise Resource Planning* berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Hasil penelitian (Sihombing & Akbar, 2022) juga menyimpulkan bahwa strategi bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,094, sedangkan t- statistik lebih kecil dari t-tabel ($1,087 < 1,96$) dan *p-values* lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Enterprise Resource Planning* tidak mampu memediasi hubungan antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 6 ditolak**.

Hasil penelitian ini menunjukkan Strategi Bisnis tidak signifikan terhadap Kinerja Perusahaan yang dimediasi oleh *Enterprise Resource Planning*. Ada

beberapa penyebab yang mendasarinya, yaitu:

1. Ketidaksesuaian antara strategi bisnis dan implementasi ERP dapat mengurangi efektivitas dan nilai dari sistem ERP. Jika implementasi ERP tidak sepenuhnya mendukung atau sejalan dengan strategi bisnis perusahaan, maka dampaknya terhadap kinerja perusahaan mungkin tidak signifikan
2. Kualitas implementasi yang rendah dapat menghambat kemampuan ERP untuk memediasi hubungan antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan. Misalnya kurangnya perencanaan yang matang, kurangnya pelatihan karyawan, atau kurangnya dukungan manajemen, maka manfaatnya bagi kinerja perusahaan mungkin tidak terwujud sepenuhnya.

Hasil ini terjadi berdasarkan hasil kuesioner yang didapat oleh responden menyatakan pendapat yang berbeda sehingga mempengaruhi hasil akhir dari pada hipotesis ini.

4.5.7 Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kapabilitas Organisasi

Tabel 4. 23 Hipotesis 7

| Indikator | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|----------|
| SB -> KO -> KP | 0.374 | 0.386 | 0.112 | 3.344 | 0,001 |

Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

Berdasarkan tabel 4.23 hasil perhitungan hubungan tidak langsung antar konstruk (*indirect effect*) diatas, maka diperoleh hasil mediasi sebagai berikut:

Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan dimediasi oleh variabel Kapabilitas Organisasi

berpengaruh positif dan signifikan. Hal ini dibuktikan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,374, sedangkan t-statistik lebih besar dari t-tabel ($3,344 > 1,96$) dan *p-values* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kapabilitas Organisasi mampu memediasi hubungan antara Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan. Dengan demikian, hasil penelitian **Hipotesis 7 diterima**. Hipotesis ini didukung berdasarkan hasil penelitian melalui kuesioner yang diisi oleh responden. (Suhendra dkk., 2019) juga mengungkapkan bahwa kapabilitas organisasi sebagai mediator dapat memberikan informasi bernilai baik dalam hubungan antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan.

Hal ini menunjukkan bahwa Strategi bisnis yang adaptif dan berorientasi ke depan dapat membantu perusahaan mengembangkan kapabilitas organisasi yang fleksibel dan responsif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, pentingnya sumber daya internal organisasi, termasuk kapabilitas organisasi, dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Sehingga dengan strategi bisnis yang tepat dapat membentuk dan memperkuat kapabilitas organisasi yang kemudian mempengaruhi kinerja perusahaan.