

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN IMPLEMENTASI *ENTERPRISE
RESOURCE PLANNING (ERP)* DAN KAPABILITAS
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***

(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cilegon)

SKRIPSI

AKUNTANSI MANAJEMEN

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Dalam Mencapai
Gelar Sarjana Akuntansi
Pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa



OLEH :

ESTERNIA GLADYS SUWARNO

5552200019

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
2024**

LEMBAR PERNYATAAN

Dengan ini saya sebagai penulis skripsi berikut :

Judul : Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan
Dengan Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP)
Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan
Industri Cilegon)

Nama Mahasiswa : Esternia Gladys Suwarno

NIM : 5552200019

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Saya menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Serang, 24 Juni 2024



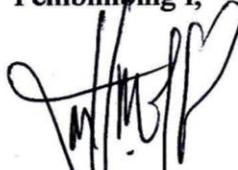
Esternia Gladys Suwarno

5552200019

**PERSETUJUAN PEMBIMBING
DIPERSYARATKAN UNTUK UJIAN SKRIPSI**

Draft skripsi ini, disetujui untuk dipertahankan dalam sidang

Pembimbing I,



Mulyana, S.E., M.Si

NIP. 198209152006042001

Tanggal : 11 / 2024
06

KETUA JURUSAN AKUNTANSI

Ketua Jurusan Akuntansi,



Dr. Windu Mulyasari, SE, Ak., M.Si., CSRS., CSRA

NIP. 197612092006042001

Tanggal : 13 / 2024
06

**Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan
Implementasi *Enterprise Resource Planning* Dan Kapabilitas Organisasi
Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Industri
Manufaktur di Kota Cilegon)**

Nama : Esternia Gladys Suwarno
No. Induk Mahasiswa : 5552200019
Jurusan : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata-1 (S1)

PERSETUJUAN PENGESAHAN PEMBIMBING DAN DEWAN PENGUJI

Skripsi dengan judul:

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN IMPLEMENTASI *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* DAN
KAPABILITAS ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cilegon)**

Telah diuji dalam sidang skripsi yang diselenggarakan oleh Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dan dinyatakan:

LULUS

Pada Hari Selasa, Tanggal 2, Bulan Juli, Tahun 2024

Oleh Dewan Penguji

Serang, 2 Juli 2024

Pembimbing-1

Mulyanah, S.E., M.Si
NIP. 198209152006042001

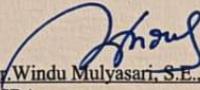
Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Jurusan Akuntansi



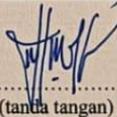
Prof. Dr. Tubagus Ismail, S.E., Ak., M.M., CA,
CMA., CPA
NIP. 197312302001121001



Dr. Windu Mulyasari, S.E., Ak., M.Si., CSRS.,
CSRA
NIP. 197612092006042001

DEWAN PENGUJI

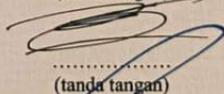
1. Mulyanah, S.E., M.Si
NIP. 198209152006042001
(Ketua Penguji)



.....
(tanda tangan)

30/7/2024
.....
(tanggal ttd)

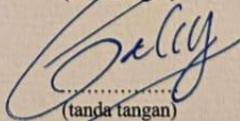
2. Bustanul Arifin, S.E., M.Si
NIP. 197310172001121003
(Penguji 1)



.....
(tanda tangan)

17-07-2024
.....
(tanggal ttd)

3. Galih Fajar Muttaqin, S.E., Ak., M.Ak
NIP. 198307302009121003
(Penguji 2)



.....
(tanda tangan)

1/8
.....
(tanggal ttd)

Nama : Esternia Gladys Suwarno
No. Induk Mahasiswa : 5552200019
Jurusan : Akuntansi
Jenjang Pendidikan : Strata-1 (S-1)

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

"Bersukacitalah dalam pengharapan, sabarlah dalam kesesakan, dan bertekunlah dalam doa!" (Roma 12 : 12)

"Segala perkara dapat kutanggung di dalam Dia yang memberi kekuatan kepadaku." (Filipi 4 : 13)

"Serahkanlah perbuatanmu kepada Tuhan, maka terlaksanalah segala rencanamu." (Amsal 16 : 3)

Persembahan :

*Skripsi ini saya persembahkan sebagai tanda bukti kepada:
Diri saya sendiri yang telah berusaha, bersabar, dan tetap yakin dapat
menyelesaikan skripsi ini, u can do it dysss!*

*Kedua orang tua, kakak, dan keluarga besar saya yang selalu memberikan doa
dan dukungan yang terbaik untuk bisa menyelesaikan skripsi ini.*

*Bapak dan Ibu dosen pembimbing, penguji, serta seluruh dosen yang telah
memberikan banyak ilmu dan wawasan, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.*

*Sahabat dan teman-teman saya yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang
telah kebersamai dan selalu memberikan dukungan semasa kuliah.*

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN IMPLEMENTASI *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)*
DAN KAPABILITAS ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING***
(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cilegon)

Esternia Gladys Suwarno
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan dengan Implementasi *Enterprise Resource Planning (ERP)* dan Kapabilitas Organisasi sebagai Variabel *Intervening*. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari Perusahaan Manufaktur di Kota Cilegon. Dari 100 kuesioner yang disebar, jumlah kuesioner kembali dan dapat diolah adalah 55 kuesioner (55%). Data diolah menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan program software *Smart Partial Least Square 3 (SmartPLS 3)*. Sampel pada penelitian ini adalah manajer tingkat menengah. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pengumpulan data primer yang menggunakan kuesioner secara online. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, Strategi Bisnis berpengaruh terhadap *Enterprise Resource Planning (ERP)*, Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kapabilitas Organisasi, *Enterprise Resource Planning (ERP)* tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, Kapabilitas Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan, Strategi Bisnis tidak berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan melalui *Enterprise Resource Planning (ERP)* dan Strategi Bisnis berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kapabilitas Organisasi.

Kata Kunci: Strategi Bisnis, Kinerja Perusahaan, *Enterprise Resource Planning (ERP)*, Kapabilitas Organisasi

***THE INFLUENCE OF BUSINESS STRATEGY ON COMPANY PERFORMANCE
WITH IMPLEMENTATION OF ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP)
AND ORGANIZATIONAL CAPABILITY AS AN INTERVENING VARIABLE***
(Empirical Study of Manufacturing Companies in the Cilegon Industrial Area)

*Esternia Gladys Suwarno
Accounting Major, Faculty of Economics and Business,
Sultan Ageng Tirtayasa University*

ABSTRACT

The aim of this research is to analyze the influence of business strategy on company performance with the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) and organizational capabilities as intervening variables. The data used in this research was obtained from Manufacturing Companies in Cilegon City. Of the 100 questionnaires distributed, the number of questionnaires returned and able to be processed was 55 questionnaires (55%). Data was processed using Structural Equation Modeling (SEM) using the Smart Partial Least Square 3 (SmartPLS 3) software program. The sample in this study was middle level managers. This research uses a survei research method with primary data collection using an online questionnaire. The results of the research show that Business Strategy has an effect on Company Performance, Business Strategy has an effect on Enterprise Resource Planning (ERP), Business Strategy has an effect on Organizational Capabilities, Enterprise Resource Planning (ERP) has no effect on Company Performance, Organizational Capabilities have an effect on Company Performance, Business Strategy has no effect on Company Performance through Enterprise Resource Planning (ERP) and Business Strategy has an effect on Company Performance through Organizational Capabilities.

Keywords: Business Strategy, Company Performance, Enterprise Resource Planning (ERP), Organizational Capability

KATA PENGANTAR

Salam sejahtera bagi kita semua

Segala puji dan syukur bagi Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat, karunia dan berkat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening". (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cilegon). Skripsi ini disusun untuk menyelesaikan Studi Jenjang Strata 1 (S1) Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Penulis menyadari sepenuhnya, telah banyak mendapatkan dukungan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak yang telah membantu dalam pikiran, waktu, tenaga dan sebagainya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini dengan setulus hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Fatah Sulaiman, MT., selaku Rektor Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
2. Prof. Dr. Tubagus Ismail, SE, MM, Ak, CA, CMA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Dr. Windu Mulyasari, SE., Ak., M.Si., CSRS., CSRA., selaku Ketua Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
4. Kurniasih Dwi Astuti, S.E, Ak, M.Ak. CA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
5. Mulyanah, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik dan Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan banyak perhatian dan bimbingan selama penulis menyelesaikan skripsi.

6. Bapak dan Ibu Dosen Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang telah memberikan bekal ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Seluruh Staff Tata Usaha Jurusan Akuntansi, Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis, serta Staff Universitas Sultan Ageng Tirtayasa yang telah membantu penulis dalam mengurus segala hal yang berkaitan dengan administrasi.
8. Pihak - pihak Perusahaan Manufaktur di Kota Cilegon yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
9. Papa dan mama ku terimakasih atas doa dan dukungan yang tak pernah ada habisnya, kasih sayangmu tak akan pernah kulupakan serta kakak ku Agnesya Berta Suwarno yang selalu memberikan semangat.
10. Saudara – saudara ku yang selalu memberikan masukan dan motivasi selama penyusunan skripsi ini.
11. Sahabat ku Tabita Narwastu yang selalu memberikan semangat dan selalu mendoakan untuk menyelesaikan skripsi ini.
12. Teman - teman seperjuangan bimbingan skripsi yang selalu memberi semangat dan saling mendoakan.
13. Teman - teman akuntansi angkatan 2020 yang telah memberikan keceriaan dan semangat kepada penulis selama penulis menempuh studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.

Terhadap semuanya penulis tidak bisa membalasnya, hanya doa serta rasa Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, semoga memberikan balasan kebaikan kepada semuanya. Amin.

Penulis

Esternia Gladys Suwarno

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	Kesalahan! Bookmark tidak ditentukan.
LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iv
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	10
BAB II	11
LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	11
2.1. Landasan Teori	11
2.1.1. Teori Sumber Daya.....	11
2.1.2. Strategi Bisnis	12
2.1.3. Kinerja Perusahaan	14
2.1.4. <i>Enterprise Resource Planning</i>	17
2.1.5. Kapabilitas Organisasi	20
2.2. Penelitian Terdahulu	23
2.3. Kerangka Pemikiran	28
2.4. Pengembangan Hipotesis	28
BAB III	34
METODE PENELITIAN	34
3.1. Jenis Penelitian	34
3.2. Definisi Operasional Variabel	34
3.3. Populasi dan Sampel.....	38
3.3.1. Populasi.....	38
3.3.2. Sampel	38

3.4.	Sumber Data	39
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	39
3.6.	Teknik Analisis Data	40
3.6.1.	Uji Statistik Deskriptif.....	40
3.6.2.	Uji Kualitas Data	41
3.6.3.	Alat Penguji Hipotesis	42
3.6.4.	Uji Hipotesis	45
BAB IV	47
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	47
4.1	Hasil Penelitian.....	47
4.1.1	Deskripsi Umum Responden	47
4.2	Statistik Deskriptif	49
4.2.1	Statistik Deskriptif Responden	49
4.3	Pengujian Kualitas Data.....	52
4.3.1	Uji Validitas.....	52
4.3.2	Uji Reliabilitas	56
4.4	Analisis Data.....	57
4.4.1	Pengujian Hipotesis melalui <i>Outer Model</i>	57
4.4.2	Pengujian Hipotesis melalui <i>Inner Model</i>	66
4.5	Pembahasan	69
4.5.1	Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan.....	69
4.5.2	Pengaruh Strategi Bisnis terhadap <i>Enterprise Resource Planning</i>	70
4.5.3	Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kapabilitas Organisasi.....	71
4.5.4	Pengaruh <i>Enterprise Resource Planning</i> terhadap Kinerja Perusahaan 72	
4.5.5	Pengaruh Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan	73
4.5.6	Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui <i>Enterprise Resource Planning</i>	74
4.5.7	Pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan melalui Kapabilitas Organisasi.....	76
BAB V	78
KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN	78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Keterbatasan.....	80
5.3	Saran	80

DAFTAR PUSTAKA	81
LAMPIRAN	85

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 2. 2 Kerangka Pemikiran.....	28
Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel.....	35
Tabel 4. 1 Daftar Perusahaan Manufaktur yang Dijadikan Objek Penelitian	47
Tabel 4. 2 Persentase Pengiriman dan Kuesioner di Jawab	49
Tabel 4. 3 Persentase Jenis Kelamin	51
Tabel 4. 4 Persentase Jenis Kelamin	51
Tabel 4. 5 Persentase Masa Kerja Responden.....	52
Tabel 4. 6 <i>Outer Loadings</i>	53
Tabel 4. 7 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	55
Tabel 4. 8 <i>Discriminant Validity</i>	56
Tabel 4. 9 <i>Cronbach's Alpha</i>	56
Tabel 4. 10 <i>Composite Reliability</i>	57
Tabel 4. 11 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Strategi Bisnis</i>	61
Tabel 4. 12 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kinerja Perusahaan</i>	62
Tabel 4. 13 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Enterprise Resource Planning</i>	64
Tabel 4. 14 Nilai <i>Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kapabilitas Organisasi</i>	65
Tabel 4. 15 <i>Result For Inner Weights (Path Coefficients)</i>	67
Tabel 4. 16 <i>R-square</i>	68
Tabel 4. 17 Hipotesis 1	69
Tabel 4. 18 Hipotesis 2	70
Tabel 4. 19 Hipotesis 3	71
Tabel 4. 20 Hipotesis 4	72
Tabel 4. 21 Hipotesis 5	73

Tabel 4. 22 Hipotesis 6	74
Tabel 4. 23 Hipotesis 7	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Proyeksi Produksi Baja Indonesia	3
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran	28
Gambar 3. 1 <i>Full Model Structural Partial Least Square</i>	42
Gambar 4. 1 <i>Full Model Structural Partial Least Square (PLS)</i>	59
Gambar 4. 2 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Strategi Bisnis	60
Gambar 4. 3 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kinerja Perusahaan	62
Gambar 4. 4 <i>Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Enterprise Resource Planning</i>	63
Gambar 4. 5 Outer Loadings (Measurement Model) Variabel Kapabilitas Organisasi	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Saat ini perkembangan bisnis semakin pesat. Indonesia sudah mulai masuk kedalam era digitalisasi yang ditandai dengan kemajuan teknologi, lingkungan yang cepat berubah dan semakin sulit untuk di prediksi. Hal ini berdampak pada konsumsi masyarakat yang diakibatkan oleh persaingan bisnis yang semakin ketat. Persaingan yang ketat dan terus meningkat akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Setiap perusahaan bertujuan untuk menggunakan sumber daya bisnisnya secara efisien untuk mendapatkan keuntungan dalam persaingan bisnis dan dapat bertahan di dalamnya selama bertahun-tahun. Faktor terkuat dalam menjaga agar suatu perusahaan dapat bertahan dalam dunia persaingan yang berkembang pesat saat ini adalah strategi pertumbuhan perusahaan dan hasil yang diperoleh dari penerapan strategi tersebut.

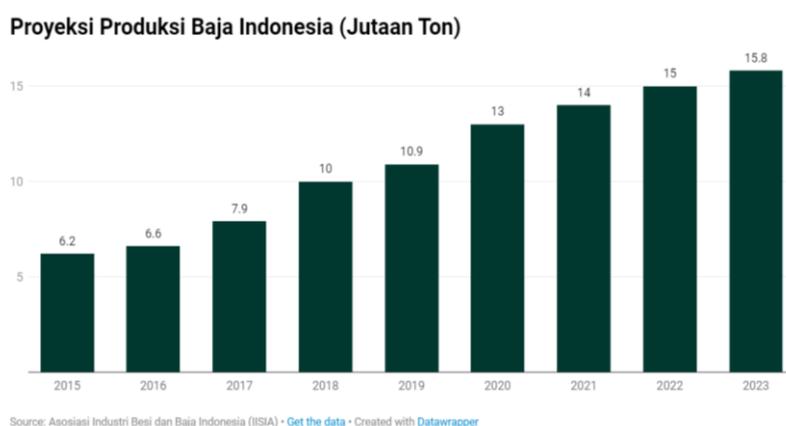
Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan meningkatkan pentingnya skala dalam bisnis. Oleh karena itu, kinerja perusahaan bukan lagi sekedar tujuan perusahaan, tetapi merupakan kebutuhan bagi perusahaan. Jika perusahaan berjalan dengan baik maka nilai perusahaan akan meningkat atau dapat dikatakan memaksimalkan kinerja dalam perusahaan. Perspektif ini menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah fungsi dari keberhasilan seorang pimpinan (manajer) dalam membangun organisasinya dalam rangka mempertahankan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru dan sulit digantikan (Rahadian, 2017). Kinerja

perusahaan yang baik menunjukkan hasil yang memuaskan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan usaha lebih lanjut. Sebaliknya, kinerja perusahaan yang buruk akan semakin mempersulit perusahaan untuk mempertahankan eksistensinya. Untuk itu, kinerja perusahaan penting diperhatikan agar perusahaan dapat mempertahankan kelangsungannya dan berkembang, khususnya pada perusahaan industri manufaktur.

Perusahaan industri manufaktur merupakan bentuk asosiasi bisnis yang paling banyak dibicarakan dalam konteks globalisasi dunia dan ekonomi. Perusahaan industri manufaktur menjadi entitas bisnis yang secara aktif terlibat dalam proses produksi barang fisik dengan menggunakan bahan baku, tenaga kerja, dan teknologi tertentu. Proses dalam industri manufaktur yaitu, mengubah bahan mentah atau setengah jadi menjadi produk jadi. Rangkaian siklus dalam perusahaan manufaktur dimulai sejak adanya ide – ide untuk menghasilkan suatu produk, pengembangan produk, proses produksi, sampai distribusi kepada konsumen.

Fenomena dalam penelitian ini berkaitan dengan hubungan strategi inovasi dalam bisnis yang mempengaruhi kinerja perusahaan dalam industri manufaktur. Penelitian ini berfokus pada industri manufaktur karena proses dalam industri tersebut dipandang sebagai suatu perbaikan atau peningkatan terus menerus (*continuous improvement*). Peneliti akan melakukan penelitian pada perusahaan industri manufaktur di Kota Cilegon yang dikenal sebagai Kota Baja. Industri Baja sering disebut *Mother of Industry*, karena peran strategisnya sebagai pendorong industri lain termasuk pula infrastruktur dan pertahanan, sehingga kondisi industri

baja akan mempengaruhi secara keseluruhan industri lainnya. Kota Cilegon ini merupakan kota penghasil baja terbesar di Asia Tenggara dikarenakan menghasilkan jutaan ton baja setiap tahunnya di Kawasan Industri Cilegon. Keberadaan industri – industri di Kota Cilegon sangat strategis untuk memperkuat daya saing industri Indonesia di tingkat global.



Gambar 1.1 Proyeksi Produksi Baja Indonesia

Sumber : CNBC Indonesia, 2023

Asosiasi Industri Besi dan Baja Indonesia (IISIA) memproyeksikan, produksi baja Indonesia mencapai 15,8 juta ton pada tahun 2023, meningkat 5,33% dibandingkan pada tahun sebelumnya. Hal ini tentunya akan mendorong industri baja di Indonesia dan mendorong peningkatan pendapatan dari produsen baja termasuk PT. Krakatau Steel Tbk dan anak perusahaannya serta *joint venture*. Tetapi pada tahun 2021, PT Krakatau Steel Tbk sempat terancam bangkrut karena banyaknya hutang akibat kegagalan investasi dua proyek besar yaitu *blast furnace* dan pabrik baja (MJIS). Hal tersebut terjadi karena Perseroan hanya berfokus pada pengembangan industri besi dan baja untuk keperluan infrastruktur yang secara nilai tambahnya sangat kecil. Sementara pasar dalam negeri untuk produk baja yang

lebih *advance* seperti otomotif, perkapalan, alat berat, permesinan, elektronika dan industri sejenisnya yang memiliki nilai tambah tinggi tidak dikembangkan.

Proyek *blast furnace* tersebut gagal dikarenakan teknologinya belum *proven* sehingga terjadi pembengkakan biaya (*cost overrun*) yang sangat besar. Sementara proyek Meratus (MJIS) juga gagal dan menjadi beban keuangan bagi PT. Krakatau Steel Tbk. Namun Perseroan berhasil keluar dari ancaman kebangkrutan setelah melakukan upaya penyelamatan. Strategi yang dilakukan dengan restrukturisasi utang dan aksi penambahan modal melalui *right issue* pada akhir tahun 2023 atau paling lambat Januari 2024 sehingga dapat mendorong kinerja perusahaan ke depannya (CNBC Indonesia, 2023).

Dimana strategi bisnis sangat penting karena melihat bagaimana unit bisnis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Qinthara dkk., 2020). Di samping itu, lingkungan global membawa pengaruh pada perubahan strategi bisnis dan tujuan organisasi (Ellitan, 2019). Salah satu perubahan yang dihadapi perusahaan adalah teknologi. Perubahan teknologi merupakan salah satu faktor utama pendorong persaingan. Oleh karena itu, inovasi dan keunggulan teknologi merupakan komponen penting dalam strategi sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil pengujian (da Conceição Soares, 2023) membuktikan bahwa strategi bisnis berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tepat menerapkan suatu strategi bisnis, maka semakin tinggi pula kinerja usaha. Hasil penelitian tersebut memperkuat penelitian yang dilakukan oleh

(Revindaliza, 2021) yang menemukan bahwa strategi bisnis berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bertahan dalam dunia persaingan, selalu berinovasi, dan mampu menentukan strategi yang tepat untuk mampu bersaing, kemudian mampu mempertahankan kelangsungannya (Jonathan, 2018). Kinerja perusahaan yang berkualitas tinggi dianggap mampu mengelola sumber daya perusahaan dan mampu menjalankan kegiatan operasional perusahaan dengan baik, sehingga perusahaan mampu bertahan dalam persaingan yang semakin kompetitif.

Dimana semakin baik strategi bisnis yang dilakukan maka akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya strategi bisnis yang baik dapat membuat perusahaan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasil ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kurniawan dkk., 2019) yang menyatakan bahwa perusahaan yang secara formal mempunyai strategi bisnis menghasilkan kinerja di atas rata-rata dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki strategi bisnis. Selain itu, (Sihombing & Akbar, 2022) juga menyimpulkan bahwa strategi bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Sedangkan pendapat (Chrestella & Kesaulya, 2021) berbeda dengan peneliti lainnya yang menunjukkan bahwa strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Strategi bisnis mungkin memiliki kemampuan, tetapi dampaknya terhadap kinerja perusahaan mungkin tidak langsung dan dapat beroperasi melalui variabel lain seperti implementasi ERP (*Enterprise Resource Planning*) dan kapabilitas

organisasi. Di Indonesia, *Enterprise Resource Planning* sendiri sudah banyak digunakan pada perusahaan-perusahaan dengan kompleksitas yang tinggi. Salah satu sektor industri di Indonesia yang banyak menerapkan ERP adalah perusahaan-perusahaan pada sektor manufaktur (Hapsari, 2019). Sistem ERP dapat memberikan beberapa keuntungan bagi perusahaan, di antaranya adalah dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional perusahaan, mengurangi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan, meningkatkan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kepuasan pelanggan (Winovsky dkk., 2023). Sistem ERP memungkinkan perusahaan untuk mengelola data dan informasi bisnis mereka dengan lebih efektif dan efisien sehingga dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kapabilitas organisasi yang mendapat banyak perhatian dapat meningkatkan hubungan antara sumber daya organisasi dan kinerja organisasi (Rehman dkk., 2019a). Lalu, kekuatan internal organisasi yaitu kapabilitas organisasi menentukan bagaimana suatu organisasi memperoleh keunggulan dibandingkan organisasi lain dan hasil akhirnya adalah peningkatan kinerja organisasi. Kapabilitas organisasi digunakan sebagai variabel mediasi karena dapat menentukan bagaimana suatu organisasi atau perusahaan memperoleh keunggulan dibandingkan perusahaan lain, dan kapabilitas organisasi dapat meningkatkan dampak pemanfaatan sumber daya perusahaan terhadap kinerjanya (Rehman dkk., 2019).

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti ingin meneliti kembali mengenai fenomena strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dikarenakan masih adanya *research gap* antara peneliti satu dengan peneliti lainnya. Penelitian ini merupakan

pengembangan dari penelitian (Putra dkk., 2021) dengan judul “*The Influence of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation System on Company Performance Mediated by Organizational Capabilities*”. Pada penelitian sebelumnya, menggunakan teori sumber daya dan kapabilitas organisasi untuk melihat implementasi dan evaluasi, dimana penerapan sistem ERP memberikan pilihan yang efektif bagi manajer dalam mengembangkan kapabilitas organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Pada penelitian ini bermaksud untuk melakukan pengembangan dengan menambahkan strategi bisnis sebagai variabel independen dan variabel *intervening* yaitu implementasi ERP dan kapabilitas organisasi. Pada penelitian sebelumnya berfokus pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI pada tahun 2013 hingga 2018. Sedangkan subjek penelitian ini berfokus pada perusahaan industri manufaktur di Kota Cilegon yang menjadi kebaruan dalam penelitian. Sehingga penelitian ini menjadi penting untuk mengisi gap dalam penelitian.

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini diberi judul, “**Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Implementasi Enterprise Resource Planning Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Cilegon)**”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka peneliti dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini, sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?
2. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis terhadap implementasi *Enterprise Resource Planning* pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?
3. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis terhadap kapabilitas organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?
4. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara *Enterprise Resource Planning* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?
5. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan antara kapabilitas organisasi terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?
6. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan pada strategi bisnis yang dimediasi oleh *Enterprise Resource Planning* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?

7. Apakah terdapat pengaruh yang signifikan pada strategi bisnis yang dimediasi oleh kapabilitas organisasi terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari latar belakang serta perumusan masalah maka tujuan penelitian ini, sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.
2. Menganalisis pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis terhadap implementasi *Enterprise Resource Planning* pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.
3. Menganalisis pengaruh yang signifikan antara strategi bisnis terhadap kapabilitas organisasi pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.
4. Menganalisis pengaruh yang signifikan antara *Enterprise Resource Planning* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.
5. Menganalisis pengaruh yang signifikan antara kapabilitas organisasi terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.

6. Menganalisis pengaruh yang signifikan pada strategi bisnis yang dimediasi oleh *Enterprise Resource Planning* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.
7. Menganalisis pengaruh yang signifikan pada strategi bisnis yang dimediasi oleh kapabilitas organisasi terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Manfaat Teoritik

Untuk memperoleh bukti-bukti data empiris tentang pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dengan implementasi *Enterprise Resource Planning* dan kapabilitas organisasi sebagai variabel *intervening* yang akan bermanfaat untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan akademis mahasiswa di dalam bidang akuntansi manajemen serta bermanfaat bagi pada Perusahaan industri manufaktur dalam kaitannya pada strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dengan implementasi *Enterprise Resource Planning* dan kapabilitas organisasi.

2. Manfaat Manajerial

Penelitian ini dapat menjadi sebuah bahan informasi dan sebagai referensi tambahan yang berkaitan dengan variabel di dalam penelitian yaitu melihat pengaruh strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan dengan implementasi *Enterprise Resource Planning* dan kapabilitas organisasi di Perusahaan industri manufaktur.

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Teori Sumber Daya

Teori Sumber Daya atau *Resource Based View* (RBV) memandang bahwa sumber daya dan kemampuan penting bagi perusahaan, karena merupakan pokok atau dasar dari kemampuan daya saing serta kinerja perusahaan. Menurut Sharma dan Vredenburg (1998) dalam (Masyitoh, 2018) perspektif yang didasarkan pada sumber daya memandang bahwa strategi bersaing organisasi dan kinerja tergantung secara signifikan pada sumber daya spesifik dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi. Asumsi dari teori RBV yaitu mengenai bagaimana suatu perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lain, dengan mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif perusahaan.

Suatu perusahaan yang mampu memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang menjadi kelebihan dari perusahaan tersebut dibandingkan dengan perusahaan lainnya. Keunggulan tersebut dapat berupa profitabilitas perusahaan yang baik serta kinerja lingkungan perusahaan yang baik. Beberapa keunggulan yang dimiliki perusahaan tersebut dapat membantu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lain. Adanya keunggulan-keunggulan yang dimiliki perusahaan serta keberhasilan dalam bersaing dengan perusahaan lain akan meningkatkan nilai suatu perusahaan.

2.1.2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis, disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada tingkat divisi, dan menekankan pada peningkatan posisi kompetitif produk/jasa suatu perusahaan dalam segmen industri/pasar tertentu yang dilayani oleh divisi tersebut. (Farida & Setiawan, 2022). Strategi bisnis menentukan bagaimana bisnis tertentu bersaing. Strategi hampir selalu dimulai dengan “apa yang bisa terjadi” dan tidak dimulai dengan “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi. Perusahaan perlu menemukan kompetensi inti dalam bisnisnya.

Berdasarkan teori Miles dan Snow dalam (Irfan dkk., 2020) ada 4 tipologi strategi bisnis perusahaan yaitu *prospector*, *defender*, *analyzer*, dan *reactor*. Tipologi ini berguna karena didasarkan pada orientasi produk pasar suatu perusahaan yang responsif terhadap tantangan lingkungan. Strategi *prospector* adalah strategi yang mengembangkan produk dan inovasi produk baru serta memanfaatkan peluang pasar, sedangkan strategi *defender* adalah strategi yang cenderung mempertahankan pasar dengan produk yang stabil dan harga yang murah (*low cost leadership*).

Strategi *prospector* cenderung melakukan inovasi sedangkan *defender* cenderung melakukan efisiensi. Strategi *analyzer* merupakan perpaduan antara *defender* serta *prospector* yang condong memperlihatkan sifat-sifat dari *prospector* serta *defender*, sedangkan strategi *reactor* hanya menstabilkan tindakan untuk membentuk motif khusus dari dampak respon terhadap kondisi lingkungan. Strategi ini memiliki kesamaan ciri dari ketiga strategi yaitu *prospector*, *defender*, dan

analyzer. Jadi strategi bisnis ini berkaitan dengan serangkaian keputusan manajemen untuk mampu bersaing dalam suatu industri dan memasarkan produknya. Dengan demikian, setiap pelaku usaha perlu mencari landasan persaingannya sendiri berdasarkan segmen pasar dan produk tertentu.

Menurut (Farida & Setiawan, 2022), beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur strategi bisnis adalah :

1. Keterampilan dan kompetensi pegawai

Strategi bisnis dapat membantu mengelola dan mengoptimalkan sumber daya manusia, termasuk dalam pengembangan keterampilan dan kompetensi pegawai. Integrasi modul HRM (*Human Resource Management*) dalam ERP dapat memfasilitasi pelatihan, pengembangan karir, dan manajemen kinerja yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia perusahaan.

2. Inovasi

Strategi bisnis dapat mendukung inovasi dengan menyediakan data *real-time* dan analitik yang mendalam tentang kinerja produk, proses, dan pasar. Perusahaan dapat menggunakan ERP untuk mempercepat siklus pengembangan produk dan layanan baru, serta meningkatkan kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat.

3. Produk yang kompetitif

Strategi bisnis membantu dalam pengelolaan rantai pasokan, produksi, dan inventarisasi. Dengan mengintegrasikan proses-produksi, perencanaan permintaan, dan manajemen persediaan, perusahaan dapat meningkatkan

efisiensi operasional dan merancang produk yang lebih inovatif dan kompetitif.

4. Kualitas pelayanan yang baik

Strategi bisnis dapat memfasilitasi integrasi data pelanggan dan peningkatan layanan melalui modul CRM (*Customer Relationship Management*). Dengan memiliki akses cepat dan terstruktur terhadap informasi pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan responsivitas, personalisasi layanan, dan kepuasan pelanggan secara keseluruhan.

5. Strategi pasar produk

Strategi bisnis dapat memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap data pasar dan performa produk. Dengan informasi ini, perusahaan dapat merumuskan strategi pemasaran yang lebih efektif, mengidentifikasi peluang pasar baru, dan menyesuaikan portofolio produk mereka sesuai dengan kebutuhan pasar yang berubah.

2.1.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan hal yang sangat menarik dalam dunia ekonomi dan bisnis bagi para pemimpin dan pihak yang berkepentingan. Kinerja organisasi merupakan hasil strategi yang dipilih oleh pengelolanya. Penentuan kebijakan strategi yang dijalankan perusahaan akan berdampak terhadap kinerja perusahaan (Qinthara dkk., 2020).

Kinerja perusahaan disebut sebagai keberhasilan keseluruhan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategis terpilih. Kinerja perusahaan merupakan gambaran keadaan keseluruhan perusahaan

selama periode tertentu, dan merupakan hasil atau pencapaian yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya. Kinerja perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Kallunki dkk., 2011) dalam (Nawawi, 2019).

Dengan demikian, kinerja perusahaan juga diartikan sebagai kemampuan suatu perusahaan dalam mengelola sumber daya yang ada sehingga dapat memberikan nilai bagi perusahaan. Kinerja perusahaan mengacu pada hasil akhir dari suatu proses kegiatan operasi perusahaan selama satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Kinerja perusahaan dihasilkan dari suatu evaluasi terhadap implementasi kebijakan perusahaan (Qinthara dkk., 2020). Apabila kinerja perusahaan meningkat maka dapat dilihat dari kegiatan produktif perusahaan untuk menghasilkan laba yang maksimal. Keuntungan yang dihasilkan tentunya akan berbeda-beda tergantung besar kecilnya perusahaan yang beroperasi.

Salah satu aspek terpenting dalam mengukur kinerja perusahaan adalah sebagai dasar pengambilan keputusan dan penilaian kinerja manajemen dan unit-unit terkait dalam lingkungan organisasi perusahaan sehingga dapat memberikan kontribusi bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jadi, pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kegiatan operasional perusahaan berupa tindakan dan kegiatan suatu organisasi dalam periode tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut (Farida & Setiawan, 2022), beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan adalah :

1. Profitabilitas jangka panjang

Ini mengacu pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan secara konsisten dalam jangka waktu yang panjang. Fokus pada profitabilitas jangka panjang membantu perusahaan untuk tidak hanya bertahan tetapi juga berkembang dalam pasar yang kompetitif.

2. Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan adalah indikator vital bagi kesehatan finansial perusahaan. Perusahaan perlu menerapkan strategi yang tepat untuk meningkatkan penjualan secara berkelanjutan, yang dapat mencakup ekspansi pasar, pengembangan produk baru, atau peningkatan penetrasi pasar yang ada.

3. Sumber likuiditas

Sumber daya likuiditas mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengonversi aset menjadi uang tunai dengan cepat tanpa menimbulkan kerugian signifikan. Ini penting untuk menjaga likuiditas perusahaan dan mendukung operasional sehari-hari serta kebutuhan finansial jangka pendek.

4. Kapasitas investasi

Kapasitas investasi mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya ke proyek-proyek baru atau pengembangan bisnis yang dapat meningkatkan nilai jangka panjang. Ini melibatkan analisis yang cermat tentang risiko dan potensi pengembalian investasi.

5. Loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan adalah ukuran seberapa setia pelanggan terhadap merek atau produk perusahaan. Loyalitas yang tinggi dapat membawa manfaat jangka panjang seperti pengulangan pembelian, rekomendasi, dan dukungan terhadap merek dalam jangka waktu yang lama.

2.1.4. *Enterprise Resource Planning*

ERP merupakan seperangkat aplikasi atau modul bisnis yang terintegrasi, yang dapat memuat fungsi bisnis, seperti akuntansi buku besar, utang, piutang, perencanaan bahan baku, manajemen pesanan, kontrol persediaan, dan manajemen sumber daya manusia (Nawawi, 2019). Sistem ERP adalah alat penting untuk perencanaan proses bisnis, aliran informasi, dan sistem yang membantu dalam mengendalikan sumber daya dari perusahaan (keuangan, material, peralatan, tenaga kerja) di tempat yang berbeda (Hapsari, 2019).

Implementasi ERP memiliki tiga jenis manfaat utama. Pertama, sistem ERP mendobrak batasan fungsional proses bisnis, sistem informasi, dan sumber daya sehingga organisasi menjadi lebih fleksibel, responsif, dan adaptif. Perusahaan dapat dengan cepat merespon perubahan kondisi bisnis dan menemukan peluang bisnis baru. Kedua, sistem ERP mendukung manajemen organisasi dalam proses pengambilan keputusan. Sistem ERP memberikan informasi lintas fungsi yang penting. Sistem ERP mengintegrasikan seluruh data dari berbagai lini organisasi atau perusahaan, sehingga memudahkan manajemen untuk memeriksa kinerja secara keseluruhan dalam suatu organisasi perusahaan sebelum mengambil keputusan. Selain itu, sistem ERP juga mampu memfasilitasi komunikasi antar organisasi. ERP mengubah peran manajemen akuntansi untuk menyediakan informasi bagi manajemen dengan akses mudah dan cepat untuk menghasilkan informasi relevan dan *real-time* yang diperlukan dalam pengambilan keputusan dan sistem pengendalian manajemen (Kallunki dkk., 2011) dalam (Nawawi, 2019). Informasi ini meningkatkan kemampuan manajer untuk meningkatkan akurasi dan

kecepatan keputusan. Ketiga, sistem ERP meningkatkan kualitas dan efisiensi proses bisnis. Sistem ERP mengintegrasikan dan meningkatkan proses bisnis organisasi. Hal ini juga membuat peningkatan kualitas yang signifikan pada proses produksi, distribusi, dan layanan pelanggan.

Tidak hanya itu sistem ERP juga memberi beberapa keuntungan pada perusahaan yaitu, dapat memperlancar proses bisnis yang dijalankan, karena dengan menggunakan sistem ERP proses bisnis menjadi lebih cepat, efektif dan juga efisien, meningkatkan cara kerja yang benar pada karyawan, karena dengan sistem ERP ini membuat proses kerja tersusun dan sesuai dengan standar operasi perusahaan yang telah ditetapkan, mempercepat pencarian data informasi, karena dengan sistem ERP ini dapat memberikan kemudahan kepada pemilik perusahaan dalam mengakses seluruh data informasi yang diinput oleh semua divisi perusahaan. Adapun kelemahan penerapan sistem ERP yaitu, sangat kompleks, mahal, dan memakan waktu. Biaya dan risiko kegagalan penerapan sistem ERP juga tinggi sehingga dapat menyebabkan hilangnya pendapatan, keuntungan, dan pangsa pasar yang besar bagi perusahaan.

Menurut (Prieds, 2022), beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur Implementasi ERP adalah :

1. Penggunaan sistem yang optimal

Ini mengacu pada pemilihan, implementasi, dan pengelolaan sistem informasi atau teknologi yang paling sesuai dengan kebutuhan bisnis dan strategi perusahaan. Sistem yang optimal harus mampu meningkatkan

efisiensi operasional, meningkatkan kualitas layanan, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang.

2. Kesesuaian biaya

Implementasi sistem yang optimal harus memperhitungkan biaya secara menyeluruh, termasuk biaya pengadaan, pengembangan, integrasi, operasional, dan pemeliharaan sistem. Penting untuk memastikan bahwa manfaat yang diperoleh dari sistem tersebut sebanding dengan biaya yang dikeluarkan.

3. Pelatihan

Pelatihan yang memadai bagi pengguna sistem sangat penting untuk memaksimalkan manfaat dari investasi dalam teknologi. Karyawan perlu diberikan pelatihan yang cukup agar dapat menggunakan sistem dengan efektif dan efisien, serta memahami potensi penuh dari fitur-fitur yang disediakan.

4. Digitalisasi Proses Bisnis

Digitalisasi proses bisnis mencakup transformasi dari proses manual atau non-digital menjadi proses yang menggunakan teknologi informasi. Hal ini dapat meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahan, mempercepat waktu siklus bisnis, dan meningkatkan responsivitas terhadap perubahan pasar.

5. Teknologi Informasi

Pemilihan dan implementasi teknologi informasi yang tepat adalah kunci untuk mencapai sistem yang optimal. Ini mencakup pemilihan perangkat lunak (software) dan perangkat keras (hardware) yang sesuai dengan kebutuhan bisnis, serta integrasi teknologi untuk mendukung berbagai aspek operasional dan manajerial perusahaan.

2.1.5. Kapabilitas Organisasi

Menurut Amir (2011) dalam (Fakhrudin, 2021), kapabilitas dapat didefinisikan yang merujuk pada kemampuan mengeksploitasi secara baik sumber daya yang dimiliki dalam diri maupun di dalam organisasi, serta potensi diri untuk menjalankan aktivitas tertentu ataupun serangkaian aktivitas. Kapabilitas organisasi merupakan kemampuan untuk melakukan atau mencapai tindakan atau hasil tertentu. Hal ini mengacu pada kemampuan bisnis untuk berhasil menerapkan strategi kompetitif yang memungkinkannya bertahan dan meningkatkan nilainya, dari waktu ke waktu.

Kapabilitas organisasi muncul ketika sebuah perusahaan mewujudkan gabungan kompetensi dan kemampuan individu-individunya. Kemampuan organisasi memungkinkan perusahaan mengubah pengetahuan teknisnya menjadi hasil. Kemampuan suatu perusahaan untuk menjalankan bisnisnya sehari-hari serta tumbuh, beradaptasi, dan mencari keunggulan kompetitif di pasar.

Kapabilitas organisasi dapat dibagi menjadi kapabilitas operasional dan dinamis (Farida & Setiawan, 2022). Kemampuan operasional melibatkan pelaksanaan suatu aktivitas, seperti memproduksi produk tertentu. Seperangkat rutinitas digunakan untuk melaksanakan dan mengkoordinasikan berbagai tugas yang diperlukan untuk melaksanakan suatu aktivitas. Kapabilitas dinamis adalah kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Dengan demikian, kapabilitas dinamis

mencerminkan kemampuan organisasi untuk mencapai bentuk keunggulan kompetitif yang baru dan inovatif

Jika organisasi ingin meningkatkan tingkat pelaksanaan strateginya, hal pertama yang harus dilakukan adalah menyepakati apa yang sebenarnya merupakan kapabilitas organisasi. Kapabilitas terdiri dari kemampuan dan kapasitas suatu organisasi yang dinyatakan dalam sumber daya manusia (kualitas, jumlah, keterampilan dan pengalaman), sumber daya fisik dan material (mesin, tanah, bangunan), sumber daya keuangan (uang dan kredit), sumber daya informasi (kumpulan pengetahuan, *database*) dan sumber daya intelektual (hak cipta, desain dan paten). Kapabilitas organisasi sebagai kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya, seperti karyawan, secara efektif untuk mendapatkan keunggulan dibandingkan pesaing. Kapabilitas organisasi perusahaan harus fokus pada kemampuan bisnis untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Dalam upaya untuk mengartikulasikan kapabilitas yang diperlukan untuk menciptakan peluang baru dimana modal finansial dapat diterapkan, kita harus memastikan bahwa kapabilitas tersebut menjadi pusat kerangka perencanaan strategis organisasi. Tujuan, respons, dan model bisnis suatu perusahaan dapat dikalibrasi dengan baik berdasarkan kemampuan organisasi. Kecepatan pertumbuhan suatu organisasi, sebagian besar, ditentukan oleh kecepatan organisasi dalam menghasilkan dan mengkonfigurasi kapabilitasnya dalam menanggapi tantangan yang dihadapi dalam pasar yang terus berubah.

Pergeseran cepat dalam preferensi pelanggan dan tren pasar mengharuskan perolehan kemampuan dengan kecepatan yang sama cepatnya. Setiap pesaing

bertujuan untuk membentuk pasar sesuai kekuatannya untuk mencapai posisi unggul. Kapabilitas organisasi memainkan peran yang sangat besar dalam strategi suatu organisasi, sehingga dapat membantu dalam mencapai keunggulan kompetitif strategis. Hal ini terlihat ketika suatu organisasi menciptakan kapabilitas baru dan mengembangkan kapabilitas yang sudah ada, mereka cenderung mempertahankan keunggulan dalam persaingan. Akan ada peningkatan hubungan pelanggan yang pada gilirannya akan memastikan pertumbuhan pasar yang berkelanjutan.

Kapabilitas yang dimiliki suatu organisasi akan mendorong pencapaian rencana strategisnya. Berbagai tingkat strategi, secara langsung atau tidak langsung, memerlukan penerapan kemampuan organisasi yang efektif untuk mencapai kemajuan. Hubungan antara organisasi dan pelanggannya, sebagai kemampuan organisasi, mempengaruhi penjualan, loyalitas dan reputasi dalam bisnis masa depan. Mempertahankan tempat kerja yang berbakat adalah kemampuan organisasi yang memastikan mereka memiliki sumber daya untuk terus berkembang.

Menurut (Nawawi, 2018) , beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur Kapabilitas Organisasi adalah :

1. Akses Informasi

Kemampuan untuk mengakses informasi yang relevan dan akurat menjadi kunci dalam pengambilan keputusan yang baik dan responsif. Perusahaan perlu memastikan infrastruktur teknologi informasi yang memadai untuk menyediakan akses yang cepat dan efisien terhadap data dan informasi yang diperlukan.

2. Variasi produk

Memiliki variasi produk yang beragam dapat membantu perusahaan menjangkau pasar yang lebih luas dan memenuhi kebutuhan serta preferensi pelanggan dengan lebih baik. Strategi pengembangan produk harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam tentang pasar dan tren konsumen.

3. Perbaiki proses

Kesinambungan dalam memperbaiki proses operasional adalah kunci untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas. Penerapan prinsip manajemen proses yang baik dapat membantu perusahaan mengidentifikasi dan menghilangkan bottleneck serta meningkatkan alur kerja secara keseluruhan.

4. Fleksibilitas keuangan

Kemampuan untuk mengelola keuangan dengan fleksibel sangat penting dalam menghadapi perubahan pasar dan situasi ekonomi yang tidak pasti. Ini termasuk memiliki kebijakan keuangan yang adaptif, manajemen kas yang efisien, dan akses yang memadai terhadap sumber daya keuangan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Variabel	Hasil Penelitian
1.	(Carrasco-Carvajal dkk., 2023)	X1 : Strategi Inovasi X2 : Kapasitas Serap X3 : Inovasi Terbuka Y : Kinerja UKM	Penelitian ini dilakukan untuk menyelidiki bagaimana kapasitas penyerapan dapat mendorong praktik inovasi terbuka masuk dan keluar, peran strategi inovasi sebagai mediator dalam hubungan ini, dan dampak hubungan ini terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan korelasi positif antara kapasitas penyerapan dan kegiatan

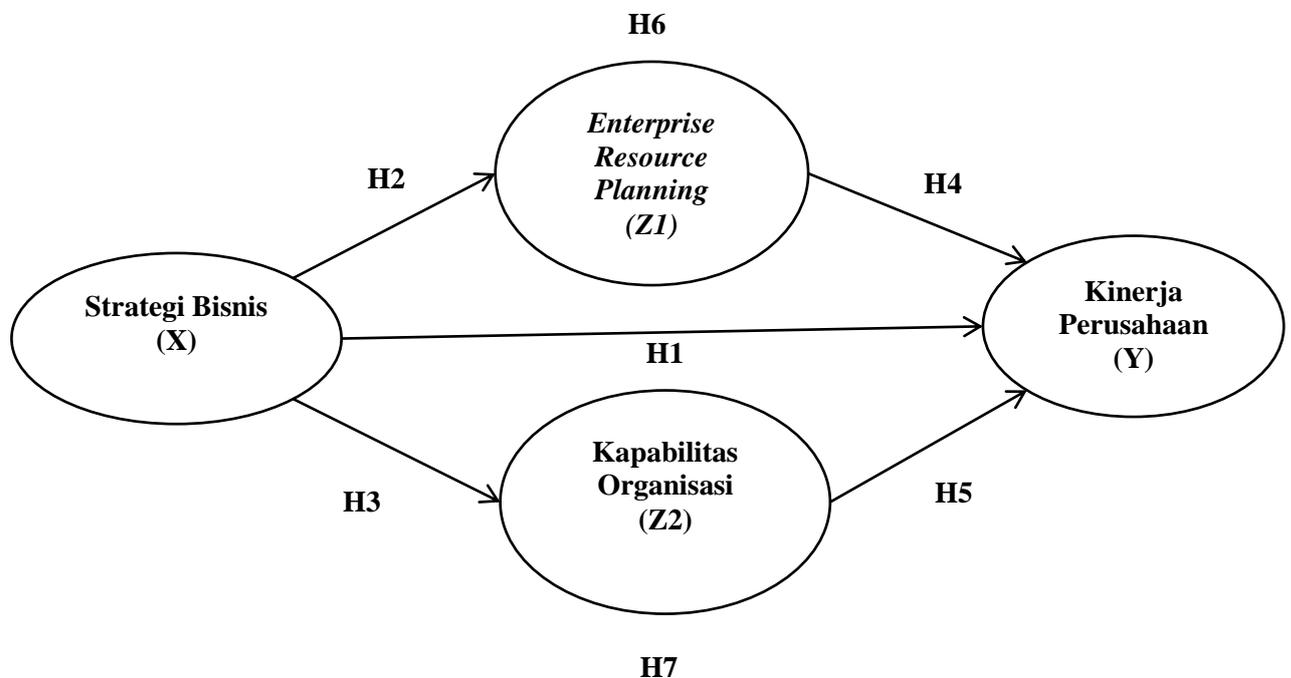
			<p>inovasi terbuka yang masuk dan keluar. Hasilnya menunjukkan, dari perspektif manajemen UKM, bahwa manajer dan pemilik UKM menunjukkan ciri-ciri berikut: (1) bahwa perusahaan dengan kapasitas penyerapan yang memadai dapat mengevaluasi lingkungan sekitar mereka dengan lebih baik dengan teknologi baru dan menambahkan pengetahuan eksternal baru ke dalam bisnis mereka. proses inovasi ; (2) pentingnya kapasitas serap dalam mengembangkan strategi inovasi dan menemukan model bisnis baru; (3) bahwa strategi inovasi membantu membuka perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya.</p>
2.	(Chrestella & Kesaulya, 2021)	<p>X1 : Strategi Bisnis X2 : Kepemilikan Institusional Y : Kinerja Perusahaan</p>	<p>Berdasarkan pengujian hipotesis pertama diketahui bahwa variabel strategi bisnis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan BUMN yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) cenderung tidak konsisten dalam penerapan strategi bisnis dengan persentase 53,85%. Perusahaan-perusahaan yang menganut strategi <i>defender</i> ataupun <i>prospector</i> tidak mengikuti setiap strategi yang konsisten melainkan</p>

			hanya menanggapi perubahan lingkungan dan dengan demikian diharapkan untuk berubah seiring waktu.
3.	(Farida & Setiawan, 2022)	X : Strategi Bisnis Y : Kinerja bisnis Z1 : Keunggulan kompetitif Z2 : Inovasi	Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi bisnis mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja bisnis, inovasi, dan keunggulan kompetitif kontraktor UKM dan <i>real estate</i> di Indonesia. Hal ini membantu mengevaluasi bagaimana mencapai tujuan, bagaimana perusahaan dapat maju dan berkembang, serta bagaimana memperbesar pangsa pasar di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Identy adalah keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui berbagai strategi, salah satunya adalah strategi bisnis yang baik.
4.	(Hapsari, 2019)	X : <i>Enterprise Resource Planning</i> Y : Kinerja Keuangan Perusahaan	Berdasarkan hasil uji regresi dapat disimpulkan bahwa <i>Enterprise Resource Planning</i> dapat mempengaruhi kinerja keuangan, karena dengan adanya <i>Enterprise Resource Planning</i> pada perusahaan dapat menghasilkan kualitas kinerja yang lebih baik dalam satu periode. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mengimplementasikan ERP dapat

			meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan adanya peningkatan pengaruh atas implementasi Enterprise Resource Planning terhadap efektivitas perusahaan, hal ini akan memberikan dampak terhadap kinerja keuangan perusahaan.
5.	(Morawiec & Softysik-Piorunkiewicz, 2023)	X : Strategi Bisnis Y : Pengembangan Sistem ERP	Dalam penelitian ini menunjukkan bagaimana faktor teknologi, organisasi, dan lingkungan mempengaruhi penggunaan dan pengembangan perencanaan sumber daya Perusahaan dalam konteks konsep Industri 4.0 (Revolusi Industri Keempat)
6.	(Nawawi, 2018)	X : Implementasi ERP Y : Kinerja Keuangan Z1 : Strategi Bisnis Z2 : Kapabilitass Organisasi	Penelitian ini difokuskan pada jenis strategi bisnis prospektor dan tidak mempertimbangkan jenis defender , yang mungkin menghasilkan hasil yang berbeda. Pengujian model menunjukkan bahwa implementasi ERP memiliki dampak yang signifikan dan positif ketika perusahaan mempekerjakan prospektor strategi bisnis. Dalam studi ini, terdapat empat kapabilitas, yang dikembangkan melalui implementasi sistem ERP yaitu: akses informasi, variasi produk, proses perbaikan, dan fleksibilitas keuangan. Mengambil dari resource

			based-view (RBV) perusahaan, teori dinamika kapabilitas dan teori agensi, penelitian ini menguji apakah implementasi ERP berdampak pada strategi bisnis dan kapabilitas perusahaan yang nantinya meningkatkan kinerja perusahaan.
7.	(Putra dkk., 2021)	X : ERP Y : Kinerja Perusahaan Z:Kapabilitas Organisasi	Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) terhadap kinerja perusahaan dengan kapabilitas organisasi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan 117 sampel perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI pada tahun 2013 hingga 2018. Analisis dan pengujian dalam penelitian ini menggunakan SEM-PLS.
8.	(Qinthara dkk., 2020)	X : Strategi Bisnis Y: Kinerja Perusahaan	Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dan pengujian dengan menggunakan model regresi data panel yang sudah peneliti lakukan, maka didapat kesimpulan sebagai berikut : strategi bisnis <i>prospecter</i> berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja perusahaan dan strategi bisnis <i>defender</i> berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja perusahaan.

2.3. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Data Diolah Peneliti (2023)

2.4. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan

Strategi bisnis perusahaan dapat mempengaruhi seluruh kegiatan suatu perusahaan, karena semua proses, progres, transaksi bisnis, dan semua keputusan bisnis manajemen harus konsisten (Sihombing & Akbar, 2022). Pengujian hipotesis strategi bisnis ini terus menerus memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Pihak-pihak yang berkepentingan tersebut menilai apabila kinerja perusahaan yang dilaporkan baik maka keadaan internal perusahaan pun dalam keadaan yang baik. Hasil

Pengujian yang dilakukan oleh (Qinthara dkk., 2020) menunjukkan strategi bisnis *prospector* berpengaruh signifikan dan memiliki arah positif terhadap kinerja perusahaan. Maka strategi bisnis yang dipakai Perusahaan sangat berpengaruh untuk peningkatan kinerja perusahaan.

H1 : Terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan

2. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap *Enterprise Resource Planning*

Strategi dalam bisnis dapat mencakup perencanaan jangka panjang yang mungkin termasuk *merger* dan akuisisi, segmentasi pasar, pembentukan modal, pencarian produk, pemasok dan manajemen hubungan pelanggan, inovasi produk dan pemertahanan produk.

Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) memberikan banyak manfaat yang dapat dengan mudah memberikan data komperhensif yang saling terkait untuk pengambilan keputusan, sehingga perusahaan-perusahaan dapat mencapai tujuan sesuai dengan strategi yang dimiliki.

Menurut Shang dan Seddon (2000) dalam (Pratama Putra dkk., 2023), sistem ERP digambarkan sebagai alat pemecahan masalah yang efisien dalam bisnis dan hasil yang didapatkan mampu untuk menghemat waktu dan uang. *Enterprise Resource Planning* (ERP) membantu perusahaan untuk mengintegritaskan informasi dengan cepat, membantu mengelola sumber daya secara efektif, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nawawi, 2018) juga menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh

positif terhadap *Enterprise Resource Planning* (ERP).

H2 : Terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap *Enterprise Resource Planning*

3. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kapabilitas Organisasi

Strategi bisnis yang baik dapat meningkatkan kapabilitas organisasi dengan menerapkan proses bisnis perusahaan. Teori Sumber Daya dan Kemampuan menekankan bahwa perusahaan dapat mencapai kapabilitas melalui pemanfaatan dan pengembangan sumber daya dan kemampuan yang unik. Dalam konteks ini, strategi bisnis yang efektif diharapkan dapat mempengaruhi dan meningkatkan kapabilitas organisasi (Farida & Setiawan, 2022). Menurut penelitian (Nawawi, 2018) menunjukkan hasil bahwa strategi bisnis memiliki dampak signifikan terhadap kemampuan perusahaan untuk mencapai kapabilitas organisasi.

H3 : Terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap kapabilitas organisasi

4. Pengaruh *Enterprise Resource Planning* Terhadap Kinerja Perusahaan

Sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) dapat mengurangi perputaran persediaan dan waktu tunggu sehingga diharapkan meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas dari operasional perusahaan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan menerapkan *Enterprise Resource Planning* (ERP) sistem dalam menjalankan proses bisnis perusahaan antara lain yaitu data yang ada dalam sistem adalah data yang akurat dan dapat dipercaya. Data tersebut juga relevan dan terintegrasi karena

dimungkinkannya *real time processing*. Tidak hanya *feedback* yang berkaitan dengan pengembangan produk namun *Enterprise Resource Planning* (ERP) juga memberikan kemudahan bagi para manajer dan karyawan untuk memberikan *feedback* yang berkaitan dengan kinerja yang dapat meningkat. Oleh karena itu, penting untuk mengetahui pengaruh dari sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) terhadap kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Hsu (2019) mengenai IT Resource (ERP) pada 150 perusahaan manufaktur di Amerika, menemukan hasil bahwa adanya *Enterprise Resource Planning* dalam perusahaan dapat meningkatkan integrasi bisnis perusahaan. Adapun penelitian Daoud dan Triki (2013) dalam (Hapsari, 2019) yang menemukan bahwa *Enterprise Resource Planning* memberikan pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan di Tunisia.

H4 : Terdapat pengaruh positif antara *Enterprise Resource Planning* terhadap Kinerja Perusahaan

5. Pengaruh Kapabilitas Organisasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai kinerja yang efektif ditentukan oleh rumusan kebijakan perusahaan oleh Manajer. Secara umum, konsep kinerja perusahaan didasarkan pada gagasan bahwa perusahaan merupakan sekumpulan aset produktif, yang meliputi sumber daya manusia, sumber daya fisik dan modal untuk mencapai tujuan bersama. Penilaian kinerja menjadi penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu perusahaan. Perspektif yang perlu dilihat yakni sisi

operasional, dimana sisi efektifitas dan efisiensi yang sering dijadikan titik keberhasilan suatu proses. Hasil penelitian (Wirawan, 2022) menunjukkan bahwa Kapabilitas Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Bisnis.

H5 : Terdapat pengaruh positif antara Kapabilitas Organisasi terhadap Kinerja Perusahaan

6. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui *Enterprise Resource Planning*

Perusahaan perlu mengimplementasikan sistem informasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) untuk mengintegrasikan informasi yang ada. Keinginan untuk selalu berinovasi maupun keinginan untuk mempertahankan suatu produk dapat tercapai dengan mudah. Oleh karena itu, perusahaan yang menerapkan strategi bisnis *prospector* maupun *defender* akan mendorong untuk mengimplementasikan *Enterprise Resource Planning* (ERP). Perusahaan dengan tingkat strategi bisnis jenis prospektor yang tinggi memiliki kinerja perusahaan yang tinggi (Nawawi, 2018).

Enterprise Resource Planning (ERP) dapat membantu perusahaan untuk beradaptasi, berkonfigurasi dan mengintegritaskan arus informasi dan proses bisnis. Sistem ERP ini memberikan banyak manfaat kepada perusahaan sehingga mereka dapat memenuhi perubahan ekspektasi dengan memberikan informasi yang akurat, tepat waktu, dan terintegrasi dalam peningkatan pengambilan keputusan dengan penentuan strategi

yang sesuai dengan tujuan perusahaan dan keberhasilan dari pelaksanaan implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

H6 : Terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui *Enterprise Resource Planning*

7. Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Kapabilitas Organisasi

Pada organisasi yang kompleks, kapabilitas mempengaruhi struktur hierarki organisasi tersebut. Kapabilitas atau kemampuan sangat penting dimiliki oleh organisasi, karena kemampuan diidentifikasi sebagai salah satu sumber utama bagi pembangkitan dan pengembangan kompetitif dalam pengembangan strategi bisnis untuk meningkatkan kinerja yang harus dikembangkan oleh Perusahaan. Menurut (Suhendra dkk., 2019) mengungkapkan bahwa kapabilitas organisasi sebagai mediator dapat memberikan informasi bernilai baik dalam hubungan antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan.

H7 : Terdapat pengaruh positif antara strategi bisnis terhadap kinerja perusahaan melalui Kapabilitas Organisasi

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif, karena penelitian kuantitatif lebih menekankan fenomena – fenomena objektif dan dikaji secara kuantitatif.

3.2. Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi bisnis sebagai variabel independen, kinerja perusahaan sebagai variabel dependen dan implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan kapabilitas organisasi sebagai variabel *intervening*.

1. Variabel Independen

Variabel independen (bebas) adalah variabel yang memiliki pengaruh positif atau negatif terhadap variabel dependen yang dipengaruhinya. Variabel independen dalam penelitian ini adalah strategi bisnis (X). Strategi bisnis yang baik dapat meningkatkan kinerja organisasi dengan menerapkan proses bisnis perusahaan (Farida & Setiawan, 2022). Pada perusahaan yang menerapkan strategi prospektor, lebih menekankan pada inovasi produk dan efektivitas pasar strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi kompetitif produk dan jasa suatu perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan tersebut.

2. Variabel Dependen

Variabel dependen (terikat) adalah variabel yang menjadi perhatian utama dalam sebuah penelitian dimana variabel dependen akan dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang terkait. Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (Y). Kinerja perusahaan adalah kemampuan kerja manajemen dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan adalah melindungi modal yang diinvestasikan oleh pemilik modalnya. Ketika kinerja perusahaan meningkat maka akan menarik perhatian investor untuk melakukan investasi ke dalam perusahaan tersebut.

3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* adalah variabel yang membantu mengonsepan dan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Variabel *intervening* adalah variabel yang berada diantara variabel independen dengan variabel dependen, oleh karena itu variabel independen tidak secara langsung menjelaskan atau mempengaruhi variabel dependen. Variabel *intervening* dalam penelitian ini yaitu implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan kapabilitas organisasi.

Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel

No.	VARIABEL	DEFINISI	INDIKATOR	SKALA
1.	Strategi Bisnis (X)	Strategi bisnis adalah arah atau jalan yang akan diambil suatu	1. Keterampilan dan kompetensi pegawai	Ordinal

		organisasi dalam menjalankan misi bisnisnya untuk mencapai visi bisnisnya (Farida & Setiawan, 2022)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Inovasi 3. Produk yang kompetitif 4. Kualitas pelayanan yang baik 5. Strategi pasar produk <p>(Farida & Setiawan, 2022)</p>	
2.	Kinerja Perusahaan (Y)	<p>Kinerja perusahaan adalah sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.</p> <p>Pengukuran aktivitas kinerja perusahaan dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. (Putri & Endiana, 2020)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profitabilitas jangka panjang 2. Pertumbuhan penjualan 3. Sumber likuiditas 4. Kapasitas investasi 5. Loyalitas pelanggan <p>(Farida & Setiawan, 2022)</p>	Ordinal
3.	<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) (Z1)	<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP) merupakan sebuah konsep sistem yang	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penggunaan sistem yang optimal 	Ordinal

		dirancang untuk mengintegrasikan seluruh area fungsi dalam sebuah perusahaan untuk menghasilkan proses bisnis yang efektif dan efisien (Maulana dkk., 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Kesesuaian biaya 3. Pelatihan 4. Digitalisasi Proses Bisnis 5. Teknologi Informasi (Prieds, 2022)	
4.	Kapabilitas Organisasi (Z2)	<p>Kapabilitas organisasi adalah kemampuan suatu perusahaan untuk melakukan serangkaian tugas menggunakan sumber daya perusahaan. Perusahaan mengembangkan dan mengelola kapabilitas organisasi dalam rangka mendapatkan keuntungan kompetitif dengan menciptakan kompetensi organisasi-spesifik. (Nawawi, 2018)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Akses Informasi 2. Variasi produk 3. Perbaikan proses 4. Fleksibilitas keuangan (Nawawi, 2018)	Ordinal

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah atau objek penelitian. Populasi penelitian ini adalah manajer perusahaan di Kawasan Industri Cilegon yang termasuk dalam kategori perusahaan industri manufaktur.

3.3.2. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi yang mempunyai ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel dalam penelitian ini diambil dari manajer perusahaan industri manufaktur yang termasuk dalam bagian Krakatau Steel *Group*. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan menggunakan *non-probability sampling (non-random sample)* dengan metode *purposive sampling*. Teknik ini menggunakan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan tujuan penelitian, sehingga sampel menjadi target atau sasaran yang pasti akan diambil. Adapun kriteria yang digunakan untuk memilih sampel pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Perusahaan sektor industri manufaktur dalam *group* anak perusahaan dan *joint venture* PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk di Kota Cilegon
2. Termasuk dalam Manajemen Menengah (*Middle Management*) yaitu, kepala divisi atau setingkat manajer departemen
3. Memahami strategi bisnis, kinerja perusahaan, implementasi *Enterprise Resource Planning (ERP)*, dan kapabilitas organisasi dalam perusahaan
4. Yang bersangkutan telah menjabat minimal 1 tahun

3.4. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer merupakan data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung pertama kali (tangan pertama). Data primer pada umumnya diperoleh langsung dari objek penelitian, seperti data hasil pengukuran, observasi ataupun wawancara dengan responden. Dalam penelitian ini sumber data diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada para manajer tingkat *Middle Management*.

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan survei. Menurut (Yusuf & Daris, 2018) survei merupakan metode pengumpulan data primer yang dilakukan dengan menggunakan instrumen (alat bantu), baik berupa kuesioner ataupun angket. Dalam penelitian ini pengujian data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Kuesioner yang digunakan adalah kuesioner berstruktur, yaitu responden dapat memberikan tanda atau mengisi tanda menurut skala yang telah ditentukan yaitu, skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk menunjukkan tingkat persetujuan dan ketidaksetujuan terhadap pertanyaan – pertanyaan mengenai suatu objek.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini dibuat dalam bentuk skala ordinal, dengan memberikan skor 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skor 5 (sangat setuju). Masing – masing responden memiliki 5 alternatif jawaban, yaitu:

1. Sangat tidak setuju
2. Tidak Setuju
3. Netral

4. Setuju

5. Sangat Setuju

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode distribusi langsung (*direct distribution method*), yaitu mendatangi para responden secara langsung untuk menyerahkan ataupun mengumpulkan kembali kuesioner. Metode ini bertujuan untuk memperoleh tingkat pengembalian kuesioner yang tinggi.

3.6. Teknik Analisis Data

Data dari hasil penelitian ini akan dilakukan analisis untuk memberikan penjelasan atas perolehan data. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square* (PLS) melalui alat uji statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varian. *Structural Equation Modeling* (SEM) didefinisikan sebagai alat atau metode statistik multivariate yang dapat digunakan untuk menyelesaikan model hubungan antara variabel secara menyeluruh. SEM secara umum minimal mencakup 2 (dua) hal yakni : model pengukuran dan model struktural (Haryono, 2017).

3.6.1. Uji Statistik Deskriptif

(Ghozali, 2016) dalam (Hapsari, 2019) mengemukakan bahwa, statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, maksimum, minimum, *sum*, *range*, *kurtosis*, dan *skewness*. Analisis deskriptif perlu dilakukan untuk melihat gambaran keseluruhan dari sampel yang telah dikumpulkan dan memenuhi kriteria.

3.6.2. Uji Kualitas Data

Data yang dihasilkan dalam penelitian ini berasal dari penyebaran kuesioner oleh karena itu instrumen penelitian ini perlu diuji untuk mengetahui uji kualitas data yang meliputi uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan software SmartPLS versi 3.0. Uji kualitas data di analisis antara lain:

a. Uji Validitas

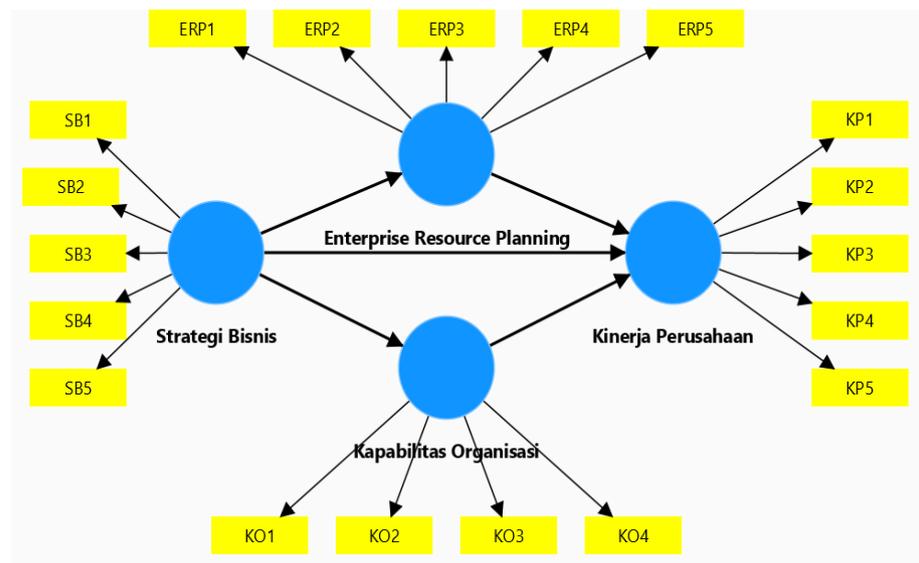
Menurut Ghozali dan Latan (2015) dalam (Syahrir & Danial, 2020) uji validitas ditentukan berdasarkan dari prinsip bahwa pengukur – pengukur dari suatu konstruk seharusnya berkorelasi tinggi. Pengujian validitas dilakukan dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk satu dengan konstruk yang lain. Pengujian validitas dilakukan dengan melakukan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0.5.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas bertujuan untuk menilai apakah indikator pengukuran variabel laten reliabel atau tidak, yakni dengan mengevaluasi atau melihat nilai *outer loading* tiap indikator. Nilai *outer loading* harus > 0,7 yang menunjukkan bahwa konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya (Hair et al.,2018) dalam (Syahrir & Danial, 2020). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70.

3.6.3. Alat Penguji Hipotesis

1. *Structural Equation Modelling (SEM) melalui Partial Least Square (PLS)*



Gambar 3. 1 Full Model Structural Partial Least Square

Sumber : Data Primer yang diolah SmartPLS (2024)

Pengumpulan data yang dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Modelling (SEM)* dengan menggunakan software *Partial Least Square (PLS)* versi 3.0. *Partial Least Square (PLS)* adalah model persamaan *Structural Equation Modelling (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS adalah metode analisis yang *powerfull* sebab tidak didasarkan pada banyak asumsi atau syarat. Metode tersebut mempunyai keunggulan tersendiri antara lain : data tidaklah harus berdistribusi normal *multivariate*, dan bahkan indikator dengan skala data kategori, ordinal, interval sampai rasio dapat digunakan.

Keunggulan lainnya adalah ukuran sampel yang tidak harus besar. (Syahrir & Danial, 2020)

Analisis PLS terdiri dari dua sub model yaitu model struktural atau sering disebut *inner* model dan model pengukuran atau sering disebut *outer* model. Model struktural atau *inner* model menunjukkan kekuatan estimasi antar konstruk, sedangkan model pengukuran atau *outer* model menunjukkan bagaimana indikator mempresentasikan variabel laten untuk diukur. Alasan saya menggunakan menggunakan PLS-SEM karena PLS-SEM memaksimalkan varian yang dapat dijelaskan dan memfokuskan analisis pada variabel dependen dan independen dengan menggunakan proyeksi dan prediksi. PLS-SEM mengestimasi tingkat perubahan dalam konstruksi endogen dengan dasar pada serangkaian struktur eksogen. Untuk menganalisis hubungan struktural dan untuk analisis antar variabel penelitian, penelitian ini menggunakan perangkat lunak SmartPLS 3.0 .

2. Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*

Outer Model, yaitu evaluasi pengujian hubungan antara variabel konstruk (indikator) dengan variabel latennya (Syahrir & Danial, 2020).

Outer model, yang disebut juga dengan *outer relation* atau *measurement model*, mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Uji yang dilakukan pada *Outer model* yaitu:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item *reliability*, dapat dilihat dari *standardized loading factor*, dan *standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $> 0,7$.

b. *Discriminant Validity*

Membandingkan nilai *discriminant validity* dan *squareroot of average variance extracted* (AVE). Model pengukuran dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk. Jika kolerasi konstruk dengan setiap indikatornya lebih besar dari pada ukuran konstruk lainnya, maka konstruk laten memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya . Menurut (Syahrir & Danial, 2020), jika nilai AVE lebih tinggi dari pada nilai kolerasi diantara konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai. Nilai AVE yang diharapkan $> 0,5$.

c. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*

Apabila nilai *composite reliability* $> 0,8$ dapat dikatakan bahwa konstruk memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable* dan $> 0,6$ dikatakan cukup *reliable* (Syahrir & Danial, 2020). Dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *Cronbach Alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach Alpha* yang diharapkan

adalah $> 0,7$ (Ghozali dan Latan, 2015) dalam (Syahrir & Danial, 2020).

3. Menilai *Inner Model* atau *Structural Model*

Inner model, yaitu spesifikasi hubungan antara variabel laten (*structural model*). Uji pada struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten. Beberapa uji untuk model struktural yaitu:

- a. *R Square* pada konstruk endogen. Nilai *R Square* adalah koefisien determinasi pada konstruk endogen. Menurut (Ghozali dan Latan, 2015) dalam (Syahrir & Danial, 2020) jika nilai *R Square* sebesar 0,67 maka dikategorikan kuat, jika 0,33 dikategorikan moderat, dan jika 0,19 dikategorikan lemah. Apabila semakin besar nilai *R Square* maka akan semakin baik dalam penelitian.
- b. *Estimate for path Coefficients*, merupakan nilai koefisien jalur atau besarnya hubungan atau pengaruh konstruk laten yang dilakukan dengan prosedur *bootstrapping*. Nilai *path coefficients* berkisar antara -1 hingga +1. Semakin mendekati nilai +1, maka hubungan antar kedua konstruk semakin kuat. Tetapi jika hubungan yang semakin mendekati -1 menandakan hubungan tersebut bersifat negatif (Sarstedt dkk., 2017) dalam (Syahrir & Danial, 2020).

3.6.4. Uji Hipotesis

Penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu implementasi *Enterprise Resource Planning* dan kapabilitas organisasi. Suatu variabel dapat dikatakan

intervening apabila dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Uji hipotesis dilakukan untuk melihat pengaruh variabel-variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen. Kriteria untuk penerimaan atau penolakan uji hipotesis (H1-H7) yaitu:

Bila $T\text{-statistik} > T\text{-tabel} (1,96) = \text{Hipotesis diterima.}$

Bila $T\text{-statistik} < T\text{-tabel} (1,96) = \text{Hipotesis ditolak}$

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	
	Cronbach's Alpha
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.

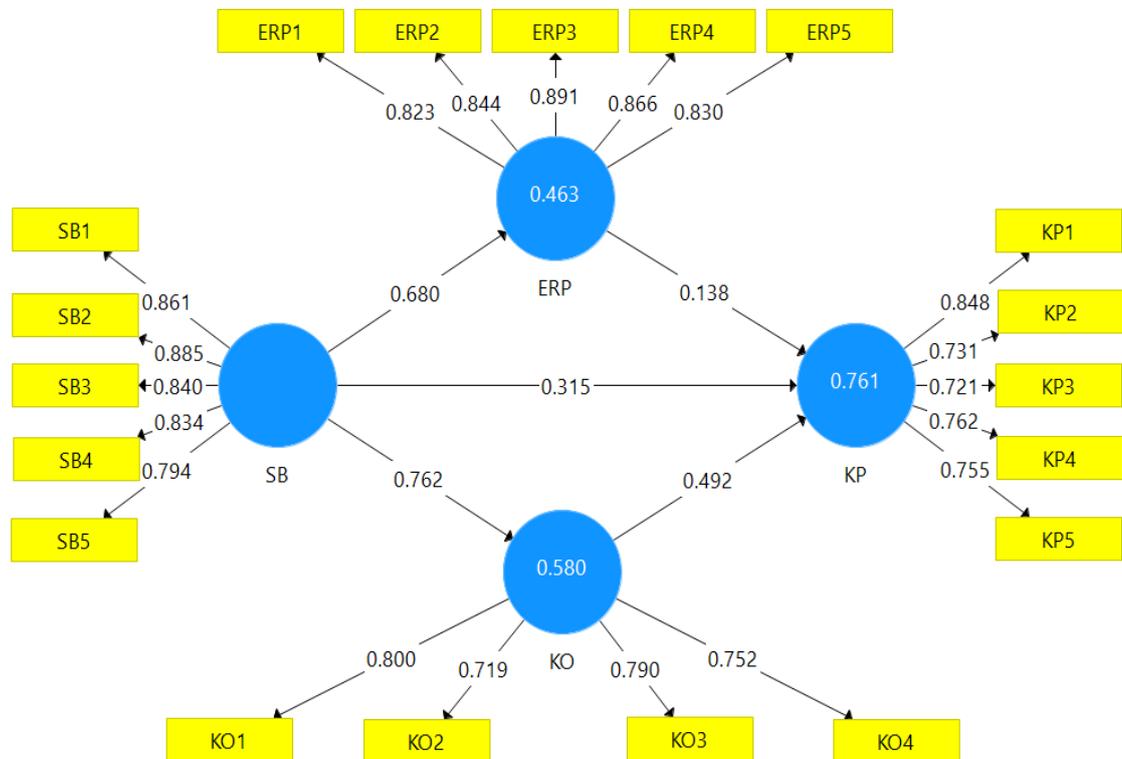
Uji yang dilakukan pada *outer model* yang pertama yaitu *Convergent Validity*, dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor komponen dengan skor konstruk). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai AVE (*Average Variance Extranced*) diatas 0,5 atau memperlihatkan seluruh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

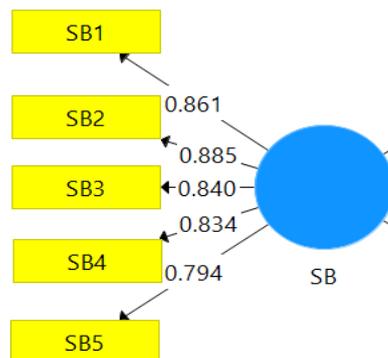
KO : Kapabilitas Organisasi

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

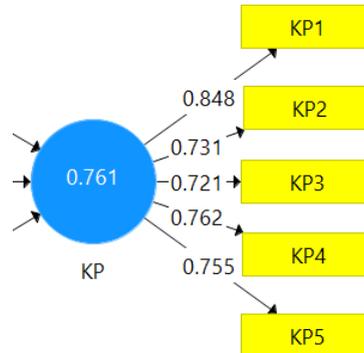
Indikator Strategi Bisnis (SB)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
SB1 <- SB	0.861	0.845	0.065	13.245	0.000
SB2 <- SB	0.885	0.870	0.059	15.101	0.000
SB3 <- SB	0.840	0.837	0.051	16.403	0.000
SB4 <- SB	0.834	0.831	0.060	13.793	0.000
SB5 <- SB	0.794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

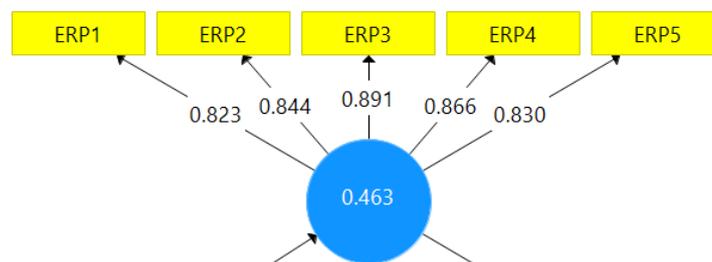
Sumber : *Data Primer yang diolah dengan SMART PLS (2024)*

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 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 4.4 *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*

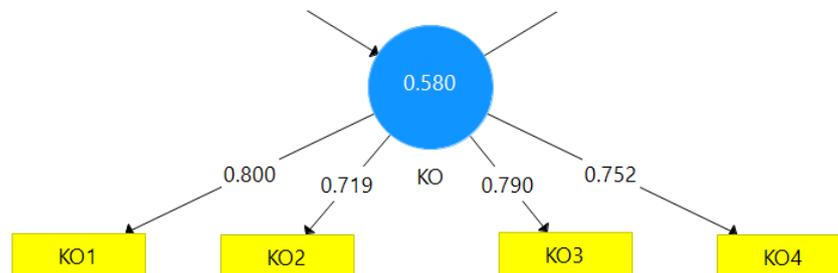
Indikator Strategi Bisnis (SB)	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
ERP1 <- ERP	0.823	0.815	0.062	13.273	0.000
ERP2 <- ERP	0.844	0.845	0.041	20.446	0.000
ERP3 <- ERP	0.891	0.889	0.034	25.992	0.000
ERP4 <- ERP	0.866	0.869	0.034	25.301	0.000
ERP5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

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini membahas tentang pengaruh Strategi Bisnis terhadap Kinerja Perusahaan dengan implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) dan Kapabilitas Organisasi sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, diperoleh kesimpulan yaitu, Strategi bisnis yang dirancang memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan. Dengan mengembangkan strategi yang mengarahkan sumber daya dan aktivitas perusahaan ke arah tujuan yang jelas, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Ini tidak hanya membantu meningkatkan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan, tetapi juga memperkuat posisi kompetitif jangka panjang perusahaan di pasar yang berubah-ubah.

Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang dipandu oleh strategi bisnis mampu memberikan dampak positif yang signifikan bagi perusahaan. Dengan strategi yang terkoordinasi, implementasi ERP tidak hanya mengintegrasikan proses bisnis internal, tetapi juga meningkatkan visibilitas dan akses terhadap data yang kritis. Ini memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang lebih baik berdasarkan informasi yang akurat dan *real-time*, serta meningkatkan efisiensi operasional secara keseluruhan.

Strategi bisnis juga berkontribusi secara positif dan signifikan terhadap kapabilitas organisasi. Dengan merancang strategi yang mendukung pengembangan keterampilan karyawan, penguatan budaya kerja yang sesuai dengan tujuan perusahaan, dan peningkatan proses internal, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk beradaptasi, berinovasi, dan bersaing di pasar. Ini membantu dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan kolaboratif yang mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

Implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) tidak berpengaruh positif dan tidak signifikan pada kinerja perusahaan, ada kemungkinan bahwa implementasi yang tidak terarah atau tidak terintegrasi dengan baik dengan strategi bisnis dapat menghambat potensi ERP untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Fokus yang kurang pada kebutuhan bisnis yang spesifik, resistensi perubahan dari karyawan, atau kegagalan dalam membangun dukungan dari pihak terkait internal dapat mengurangi efektivitas sistem ERP dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional.

Kapabilitas organisasi berkembang secara positif berdampak secara signifikan pada kinerja perusahaan. Dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan, serta membangun sistem dan proses yang adaptif dan responsif terhadap perubahan pasar, perusahaan dapat mengoptimalkan operasi mereka dan mencapai hasil yang lebih baik secara finansial dan operasional.

Berdasarkan hasil olah data kuesioner dengan proses mediasi (indirect effect), ditemukan bahwa ERP tidak mampu memediasi hubungan antara strategi bisnis dan kinerja perusahaan di perusahaan manufaktur di Kawasan Industri Cilegon.

Sebaliknya, kapabilitas organisasi terbukti mampu memediasi hubungan tersebut dengan baik. Hal ini menunjukkan pentingnya fokus pada pengembangan kapabilitas internal dan budaya organisasi yang mendukung strategi bisnis untuk mencapai kinerja yang optimal dalam konteks industri manufaktur.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan yang mencakup hal sebagai berikut :

1. Data yang digunakan merupakan data *cross-section* yang diperoleh dalam satu periode. Hasil penelitian hanya mencerminkan kondisi dalam periode pengambilan data.
2. Beberapa Perusahaan tidak bersedia untuk dijadikan objek penelitian

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, saran yang dapat diberikan untuk penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan penelitian ini menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dan dapat memperoleh gambaran yang lebih lengkap lagi, sehingga diharapkan hasil penelitian yang akan datang lebih baik dari penelitian ini.
2. Diharapkan pada penelitian selanjutnya untuk menggunakan jenis perusahaan yang berbeda sebagai objek penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Carrasco-Carvajal, O., García-Pérez-de-Lema, D., & Castillo-Vergara, M. (2023). *Impact of innovation strategy, absorptive capacity, and open innovation on SME performance: A Chilean case study*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100065>
- Chrestella, M. H., & Kesaulya, F. A. (2021). *Pengaruh Strategi Bisnis Dan Kepemilikan Institusional Terhadap Kinerja Perusahaan BUMN Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2020*. *Jurnal Informasi Akuntansi (JIA)*, 1(1).
- CNBC Indonesia. (2023). *Selamat dari Bangkrut, Ini Strategi “Moncer” Krakatau Steel*. <https://www.cnbcindonesia.com/research/20230828105742-128-466643/selamat-dari-bangkrut-ini-strategi-moncer-krakatau-steel>
- da Conceição Soares, A. (2023). *The Effect of Business Strategy on Business Performance Moderated by Environmental Dynamics (Study on SMEs in Timor Leste)*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 10(1), 352–364.
- Ellitan, L. (2006). *Strategi Inovasi Dan Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Indonesia: Pendekatan Model Simultan Dan Model Sekuensial*. Dalam *Jurnal Manajemen* (Vol. 6, Nomor 1).
- Fakhrudin. (2021). *Strategi Bisnis Peningkatan Kinerja Perusahaan Melalui Kapabilitas Sdm, Inovasi Dan Manajemen Perubahan Dimediasi Daya Saing*.
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). *Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation*. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 23*.
- Hapsari, D. P. (2019). *Pengaruh Enterprise Resource Planning terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*. *Owner*, 3(2), 108. <https://doi.org/10.33395/owner.v3i2.175>
- Haryono. (2017). *Aplikasi Metode SEM-PLS*. Dalam *Aplikasi Metode SEM-PLS*.
- Irfan, M., Izzudin, D., Akuntansi, J., & Bandung, P. N. (2020). *Pengaruh Strategi Bisnis dan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Neneng Dahtiah*. *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 1(1), 9–19.

- Jonathan, I. B. (2018). *Pengaruh Struktur Modal, Ukuran Perusahaan, Pertumbuhan Perusahaan Terhadap Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Non Keuangan Dengan Menggunakan Dupont System*. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 419–426.
- Kallunki, J.-P., Laitinen, E. K., & Silvola, H. (2011). *Impact of enterprise resource planning systems on management control systems and firm performance*. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 20–39.
- Kurniawan, A., Brasit, N., & Sudirman, I. (2019). *Analisis Pengaruh Faktor Manajerial, Faktor Lingkungan, Kultur Organisasi Dan Perencanaan Strategis Terhadap Keunggulan Bersaing Pt Semen Tonasa*. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship*, 2(1), 36–45.
- Masyitoh, S., Azhad, M. N., Program, J. R., Manajemen, S., & Ekonomi, F. (t.t.). *Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan (Studi kasus pada Artshop Akifani Mutiara Mataram)*.
- Maulana, A., Robby Paryogo, T., Jenderal Sudirman Km, J., Purwakarta, K., & Cilegon, K. (2020). *Enterprise Resource Planning (ERP)*.
- Mitra Candana, D., Putra, R. B., & Wijaya, R. A. (2020). *Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Batang Hari Barisan*. 2(1). <https://doi.org/10.31933/JEMSI>
- Morawiec, P., & Sołtysik-Piorunkiewicz, A. (2023). *ERP System Development for Business Agility in Industry 4.0—A Literature Review Based on the TOE Framework*. *Sustainability (Switzerland)*, 15(5). <https://doi.org/10.3390/su15054646>
- Nawawi. (2019). *Model Mediasi Hubungan Antara Enterprise Resources Planning System, Supply Chain Management Dan Kinerja Perusahaan (Vol. 12, No 2)*.
- Nawawi, M. (2018). *Nawawi,2018_ERP,strategi bisnis, kapabilitas*.
- Pratama Putra, D., Theresia Kalalo, D., Oktaviani Yusuf, I., Erika Putri, J., & Suhardjo, I. (2023). *SEIKO : Journal of Management & Business Analisis Penerapan Sistem Enterprise Resource Planning Pada Pt Telekomunikasi Indonesia*. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 409–420.
- Prieds. (2022). *Kenali 5 Indikator kesuksesan Implementasi ERP pada Bisnis Anda*. prieds. <https://www.prieds.com/post/kenali-5-indikator-kesuksesan-implementasi-erp-pada-bisnis-anda>
- Putra, D. G., Rahayu, R., & Putri, A. (2021). *The Influence of Enterprise Resource Planning (ERP) Implementation System on Company Performance Mediated*

by *Organizational Capabilities*. *Journal of Accounting and Investment*, 22(2), 221–241. <https://doi.org/10.18196/jai.v22i2.10196>

- Putri, P. A. Y., & Endiana, I. D. M. (2020). *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Koperasi Di Kecamatan Payangan)*. *KRISNA: Kumpulan Riset Akuntansi*, 11(2), 179–189. <https://doi.org/10.22225/kr.11.2.1433.179-189>
- Qinthara, F., Suzan, L. S., & Gani Assalam, A. (2020). *Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Pada Perusahaan Sektor Industri Barang Konsumsi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei) Tahun 2015-2017) The Effect Of Business Strategy On Company Performance (Study Of Consumer Goods Industry Sector Companies Listed On The Indonesia Stock Exchange (IDX) 2015-2017)*.
- Rahadian, D. (2017). *Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan (Vol. 14)*.
- Rehman, S., Mohamed, R., & Ayoup, H. (2019). *The mediating role of organizational capabilities between organizational performance and its determinants*. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1). <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0155-5>
- Revindaliza, R. R. (2021). *Pengaruh Strategi Bisnis Dan Corporate Governance Terhadap Manajemen Laba Dengan Kinerja Perusahaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur di Bursa Efek Indonesia (BEI) 2016–2018)*.
- Sihombing, E. L. R., & Akbar, F. S. (2022). *Pengaruh Kepemilikan Pemerintah, Strategi Bisnis Dan Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Perusahaan*. *Jambura Economic Education Journal*, 4(1), 97–105.
- Suhendra, E. S., Filandari, M., Indrayani, E., & Maulana. (2019). *The direct and indirect effect of enterprise resource planning system implementation on firm performance through the organizational capabilities as a mediator*. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(5), 588–597. <https://doi.org/10.35940/ijeat.E1084.0585C19>
- Syahrir, & Danial. (2020). *Aplikasi Metode SEM-PLS* (L. Daris, Ed.; Mei 2020).
- Winovsky, M., Febriyani, F., Peiwen, S. T., Natalia, S. C., Vivian, V., & Suhardjo, I. (2023). *Sistem Enterprise Resource Planning (ERP) pada PT Maju Bersama Jaya*. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 6(1), 636–649.
- Wirawan, D. (2022). *Analisis Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Bisnis Yang Berkelanjutan (Studi Kasus Yayasan Sekolah Daya Utama Kota*

Bekasi).

Yusuf, & Daris. (2018). *Aplikasi Metode SEM-PLS. Dalam L. Daris (Ed.), Aplikasi Metode SEM-PLS* (2018 ed., hlm. 37–38).

LAMPIRAN 1
KARTU BIMBINGAN

FORM TA-02

FORM BIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : ESTERNIA GLADYS SUWARNO
 NIM : 5552200019
 Program Studi : AKUNTANSI - S1 Reguler
 Semester : Ganjil Tahun Akademik 2023/2024
 Pembimbing 1 : Mulyanah, S.E., M.Si

Judul Tugas Akhir:
 PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN IMPLEMENTASI ENTERPRISE RESOURCE PLANNING (ERP) DAN KAPABILITAS ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

No	Tanggal	Topik Pembahasan	Paraf Pembimbing
1	13 / 10 2023	Diskusi Judul	
2	30 / 10 2023	Acc Judul	
3	04 / 12 2023	Revisi Bab 1, 2, dan 3	
4	11 / 01 2024	Acc Sidang UP	
5	25 / 02 2024	Acc Revisi UP	
6	03 / 05 2024	Bimbingan Bab 4	
7	07 / 05 2024	Bab 4 dan 5	
8	11 / 06 2024	Acc Sidang	

Serang, 11 Januari 2024
 Mahasiswa,

ESTERNIA GLADYS SUWARNO
 NIM. 5552200019

Mengetahui,
 Pembimbing Akademik,

Mulyanah, S.E., M.Si
 NIP. 198209152006042001

LAMPIRAN 2
SURAT IZIN PENELITIAN



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,
RISET, DAN TEKNOLOGI**
UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Raya Palka KM. 03 Sindangsari Pabuaran, Kabupaten Serang
Provinsi Banten Telepon (0254) 3204321 Laman: www.feb.untirta.ac.id

Nomor : B/426/UN.43.5/KE/2024 07 Mei 2024
Lampiran : -
Hal : Permohonan Penelitian Tugas Akhir / Skripsi

Kepada Yth,
Manajer Perusahaan Industri Manufaktur di Kota Cilegon

Di
Kota Cilegon

Sehubungan dengan rencana Penyusunan Tugas Akhir/Skripsi bagi mahasiswa kami, dengan ini mengajukan permohonan tempat penelitian di Perusahaan/Lembaga yang Bapak/Ibu pimpin.

Adapun data mahasiswa yang bersangkutan adalah sebagai berikut.

Nama : ESTERNIA GLADYS SUWARNO
NIM : 5552200019
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jurusan/Program Studi : Akuntansi
Semester : Genap
Telepon / HP : 0881025365296
Durasi (Lama Penelitian) : 2 bulan
Rencana Topik : "Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Implementasi Enterprise Resource Planning (ERP) Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris Pada Perusahaan Industri Manufaktur di Kota Cilegon)"

Demikian permohonan kami sampaikan atas kerjasamanya dan perhatian Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Kabag Umum FEB



Aedy Nurachman, S.E., M.M.
NIP. 1975092020011210

LAMPIRAN 3
KUESIONER PENELITIAN



UNIVERSITAS SULTAN AGENG TIRTAYASA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

JURUSAN AKUNTANSI

Jalan Raya Jakarta Km. 4 Pakupatan Serang – Banten, 42118

KUESIONER PENELITIAN

**PENGARUH STRATEGI BISNIS TERHADAP KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN IMPLEMENTASI *ENTERPRISE
RESOURCE PLANNING* (ERP) DAN KAPABILITAS ORGANISASI
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**
(Studi Empiris Pada Perusahaan Industri Manufaktur di Kota Cilegon)

PETUNJUK PENELITIAN

1. Daftar pernyataan diisi dengan cara **memberi tanda check list atau centang (√)** pada salah satu alternatif jawaban sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu. Jika jawaban yang tersedia ada yang tidak sesuai dimohon untuk memilih yang paling mendekati sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu.
2. Bila ada **pembatalan** jawaban dari jawaban semula, maka jawaban semua cukup **diberi tanda (x) kemudian beri tanda check list (√) pada jawaban pengganti.**
3. Jawaban yang disampaikan kepada peneliti merupakan suatu perwujudan

dari keadaan perusahaan, sehingga dapat menghasilkan penelitian yang maksimal, diharapkan Bapak/Ibu dapat menjawab pertanyaan dengan benar dan jujur.

4. Kuesioner penelitian ini dapat diakses juga melalui link *google form* berikut ini : <https://forms.gle/dxRMiauXW1yhy3Gv5>

PROFIL RESPONDEN

Untuk kepentingan penelitian, maka dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu untuk berkenan mengisi kuesioner ini dengan kriteria responden sebagai berikut:

1. Bekerja pada perusahaan sektor industri manufaktur dalam *group* anak perusahaan dan *joint venture* PT. Krakatau Steel (Persero) Tbk di Kota Cilegon
2. Termasuk dalam Manajemen Menengah (*Middle Management*) yaitu, kepala divisi atau setingkat manajer departemen
3. Memahami strategi bisnis, kinerja perusahaan, implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP), dan kapabilitas organisasi dalam perusahaan
4. Yang bersangkutan telah menjabat minimal 3 tahun

IDENTITAS RESPONDEN

Mohon semua pernyataan hendaknya dijawab dengan sejujurnya dengan lengkap sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, identitas Bapak/Ibu/Sdr/i akan kami jamin kerahasiaannya, dan hanya dipergunakan untuk keperluan ilmiah serta dimanfaatkan untuk tujuan akademis.

1. Nama (Boleh tidak diisi) :
2. Nama Divisi/Unit Kerja :
3. Jabatan :
4. Jenis Kelamin : Pria Wanita
5. Usia :
 - 25-35 tahun
 - 36-50 tahun
 - lebih dari 51 tahun
6. Pendidikan Terakhir :
 - SMA
 - Diploma
 - Sarjana (S1)
 - Magister (S2)
7. Lama Bekerja :
 - 1-5 tahun
 - 6-10 tahun
 - lebih dari 11 tahun

DAFTAR PERNYATAAN

Bapak/Ibu/Sdr/i dimohon untuk mengisi pernyataan berikut dengan memberikan tanda checklist (v) dalam kolom yang disediakan dengan keterangan : STS: Sangat Tidak Setuju; TS: Tidak Setuju; N: Netral; S: Setuju; SS :Sangat Setuju

1. STRATEGI BISNIS

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Strategi bisnis berperan aktif dalam meningkatkan keterampilan dan kompetitif karyawan					
2	Strategi inovasi dalam bisnis mampu mengembangkan kinerja perusahaan					
3	Dengan strategi bisnis dapat meningkatkan produk yang kompetitif					
4	Strategi bisnis yang tepat menjadikan kualitas pelayanan yang baik					
5	Persaingan dunia bisnis sangat ketat maka startegi pasar produk yang efektif dan efisien itu penting					

Sumber : Farida & Setiawan, 2022

2. KINERJA PERUSAHAAN

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Laba dalam jangka panjang sangat penting untuk meningkatkan performa kinerja Perusahaan					
2	Perusahaan harus mengukur persentase pertumbuhan pelanggan yang efektif					
3	Perusahaan harus membuat rekapitulasi perolehan laba dalam kurun waktu yang telah ditentukan					
4	Kapasitas Investasi suatu Perusahaan dapat mempengaruhi proses kinerja dalam perusahaan					
5	Perusahaan lebih mempertimbangkan nilai-nilai loyalitas, komitmen, kepercayaan dengan pelanggan atau <i>customer</i>					

Sumber : Farida & Setiawan, 2022

3. IMPLEMENTASI *ENTERPRISE RESOURCE PLANNING* (ERP)

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Dengan implementasi ERP membuat perusahaan dapat beradaptasi dengan perubahan					
2	Implementasi ERP akan selalu bersedia memberikan data saat diperlukan					
3	Dengan adanya implementasi ERP perusahaan dapat memberikan informasi yang berkualitas					
4	Implementasi ERP mampu merespon adanya perintah dari pengguna					
5	Dengan adanya teknologi informasi melalui implementasi ERP dapat memberikan manfaat dalam mencapai visi dan misi perusahaan					

Sumber : Prieds, 2022

4. KAPABILITAS ORGANISASI

No	Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	Akses informasi yang efektif akan memiliki dampak substansial pada kinerja bisnis					
2	Perusahaan menciptakan variasi produk untuk memperluas lini produk					
3	Perusahaan meningkatkan perbaikan program yang ada dan proses prosedur dalam organisasinya					
4	Perusahaan mengambil keuntungan dari peluang sesuai kebijakan dan struktur keuangan perusahaan					

Sumber : Nawawi, 2018

LAMPIRAN 4**DAFTAR PERUSAHAAN YANG DIJADIKAN OBJEK 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

LAMPIRAN 5**TABULASI DATA****1. Variabel Strategi Bisnis**

	SB1	SB2	SB3	SB4	SB5
1.	5	5	5	5	5
2.	4	4	4	4	4
3.	4	5	4	5	4
4.	5	5	5	5	5
5.	5	5	5	5	5
6.	4	4	4	4	5
7.	5	5	5	5	5
8.	4	4	4	4	4
9.	5	5	5	5	5
10.	4	4	4	5	4
11.	5	4	4	4	4
12.	5	4	5	5	5
13.	5	5	5	5	5
14.	5	5	5	5	5
15.	5	5	5	5	5
16.	4	4	4	4	4
17.	4	4	4	5	4
18.	5	5	5	5	5
19.	4	5	5	5	5
20.	5	5	5	5	5
21.	4	4	5	4	4
22.	5	5	5	5	5
23.	4	5	5	5	5
24.	5	5	5	5	5
25.	4	4	5	4	4
26.	5	5	5	5	5
27.	4	4	4	5	5
28.	5	5	5	5	5
29.	5	5	5	5	5
30.	4	4	4	4	4
31.	5	5	5	5	5
32.	4	5	4	4	5
33.	5	4	4	4	4
34.	4	4	5	4	5
35.	4	4	4	3	5
36.	4	4	5	5	4
37.	5	5	5	5	5

38.	4	4	4	5	4
39.	4	4	4	4	4
40.	5	5	5	5	5
41.	4	4	4	4	4
42.	3	4	5	4	4
43.	5	5	5	5	4
44.	5	5	5	5	5
45.	4	4	4	4	4
46.	4	4	4	4	5
47.	1	2	3	2	3
48.	5	4	5	5	5
49.	5	5	5	5	5
50.	5	4	5	5	4
51.	4	5	5	5	5
52.	4	4	4	3	3
53.	4	5	5	4	5
54.	4	5	5	3	5
55.	4	4	5	5	5

2. Variabel Kinerja Perusahaan

	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5
1.	5	5	5	5	5
2.	4	4	4	5	4
3.	4	4	4	4	5
4.	5	5	5	5	5
5.	5	5	5	5	5
6.	4	5	5	3	3
7.	5	5	5	5	5
8.	4	4	4	3	4
9.	4	4	5	4	4
10.	4	4	4	4	5
11.	4	4	4	3	4
12.	4	5	4	4	5
13.	4	4	5	5	5
14.	5	4	5	4	4
15.	5	5	5	5	5
16.	4	4	4	3	4
17.	4	4	4	4	4
18.	5	5	5	5	5
19.	5	4	5	2	4
20.	4	4	5	4	5
21.	5	5	5	5	4

22.	4	5	4	4	5
23.	5	4	4	4	4
24.	5	5	5	5	5
25.	4	5	4	4	3
26.	5	5	5	5	5
27.	4	4	4	4	3
28.	5	5	5	5	5
29.	5	4	5	5	4
30.	4	4	4	3	4
31.	4	4	4	4	4
32.	4	4	4	4	5
33.	4	5	4	4	4
34.	5	4	4	4	5
35.	4	4	4	4	4
36.	4	4	4	4	4
37.	5	5	5	5	5
38.	4	5	5	3	4
39.	4	4	4	3	4
40.	5	5	5	5	5
41.	5	4	5	4	5
42.	4	4	4	3	3
43.	4	5	5	4	4
44.	5	5	5	5	5
45.	4	4	4	3	4
46.	5	3	4	5	4
47.	2	3	3	2	3
48.	4	4	5	4	4
49.	4	4	5	3	5
50.	5	4	5	4	3
51.	5	4	5	4	5
52.	3	3	5	2	2
53.	4	4	4	2	3
54.	3	4	4	5	3
55.	5	5	5	3	4

3. Variabel *Enterprise Resource Planning*

	ERP1	ERP2	ERP3	ERP4	ERP5
1.	5	5	5	5	5
2.	4	4	4	3	3
3.	4	4	4	4	5
4.	5	5	5	5	5
5.	4	4	4	4	4

6.	4	3	3	3	3
7.	5	5	5	5	5
8.	4	4	4	3	3
9.	4	4	4	4	4
10.	3	4	3	4	4
11.	4	4	4	3	4
12.	5	5	5	5	5
13.	4	4	5	5	4
14.	4	4	4	4	4
15.	5	5	5	5	5
16.	4	4	4	4	4
17.	4	4	4	4	4
18.	5	5	5	5	5
19.	5	4	5	5	5
20.	5	5	5	5	5
21.	4	4	4	4	4
22.	4	3	4	3	4
23.	5	5	5	5	4
24.	5	5	5	4	5
25.	4	5	4	4	4
26.	5	5	5	5	5
27.	4	3	3	4	4
28.	5	5	5	5	5
29.	4	4	4	4	5
30.	3	4	4	4	4
31.	5	4	4	3	4
32.	4	4	4	2	3
33.	3	4	3	3	4
34.	5	4	4	4	4
35.	3	4	3	3	4
36.	4	4	4	4	4
37.	4	4	4	4	3
38.	4	4	4	4	4
39.	4	4	4	4	4
40.	5	5	5	5	5
41.	5	5	5	5	4
42.	4	3	4	3	3
43.	4	4	4	3	4
44.	5	5	5	5	5
45.	4	4	4	4	4
46.	4	4	4	4	4
47.	2	3	2	3	2

48.	4	3	4	3	4
49.	3	5	5	4	5
50.	4	4	4	4	4
51.	4	5	5	4	4
52.	3	4	4	3	4
53.	5	5	3	4	3
54.	3	3	3	3	3
55.	4	4	3	4	5

4. Variabel Kapabilitas Organisasi

	KO1	KO2	KO3	KO4
1.	5	5	5	5
2.	4	4	4	4
3.	4	3	4	5
4.	5	5	5	5
5.	5	5	5	5
6.	3	4	4	3
7.	5	5	5	5
8.	5	4	4	4
9.	4	4	4	4
10.	4	5	4	4
11.	4	4	4	3
12.	5	5	5	5
13.	5	4	5	4
14.	4	4	5	3
15.	5	5	5	5
16.	4	4	4	4
17.	4	4	4	3
18.	5	5	5	5
19.	5	5	5	4
20.	5	5	4	5
21.	4	4	5	5
22.	4	5	4	4
23.	5	5	4	4
24.	5	5	5	5
25.	3	4	4	4
26.	5	5	5	5
27.	4	4	4	4
28.	5	5	5	5
29.	5	4	4	4
30.	4	4	4	4
31.	5	4	4	4

32.	4	4	4	4
33.	5	5	5	4
34.	5	4	4	4
35.	5	5	3	3
36.	5	4	4	4
37.	5	4	4	4
38.	4	4	4	4
39.	4	5	4	3
40.	5	5	5	5
41.	5	5	4	4
42.	4	4	4	4
43.	5	4	4	4
44.	5	5	5	5
45.	4	4	4	4
46.	4	5	4	4
47.	2	3	2	3
48.	5	4	5	4
49.	4	5	5	3
50.	5	5	5	5
51.	4	5	5	5
52.	4	2	5	2
53.	4	2	4	5
54.	5	4	4	3
55.	4	4	4	4

LAMPIRAN 6

OUTPUT *SmartPLS*

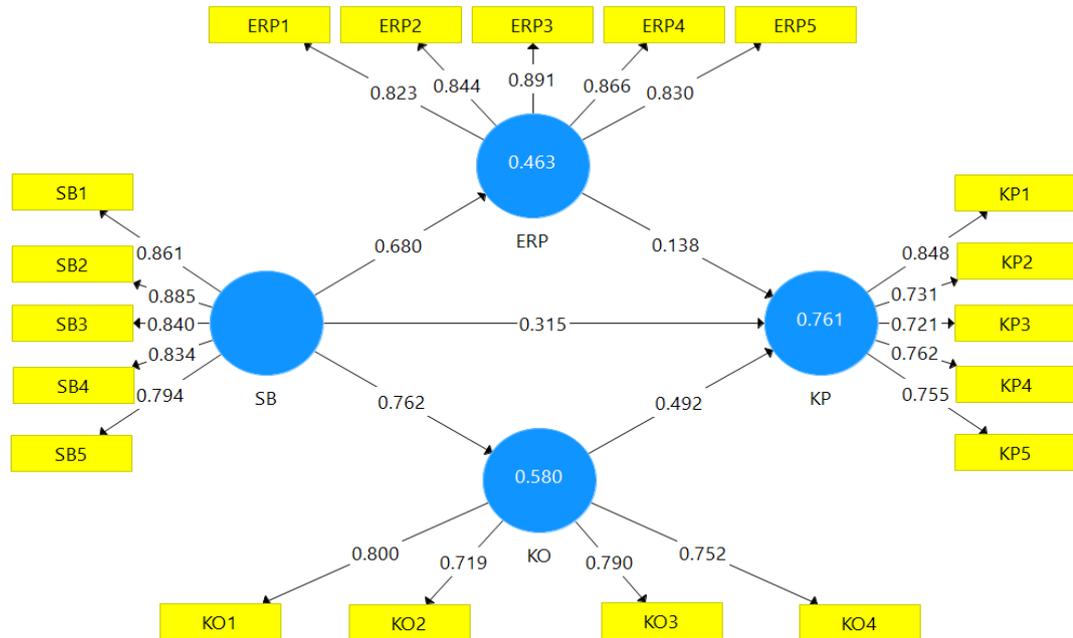
1. *Outer Loadings*

	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
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
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
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

2. *Validitas dan Reliabilitas Konstruk*

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
ERP	0.905	0.909	0.929	0.725
KO	0.765	0.769	0.850	0.587
KP	0.822	0.829	0.876	0.585
SB	0.898	0.902	0.925	0.711

3. Full Model Structural Partial Least Square



4. R-Square

	R Square
ERP	0.463
KO	0.580
KP	0.761

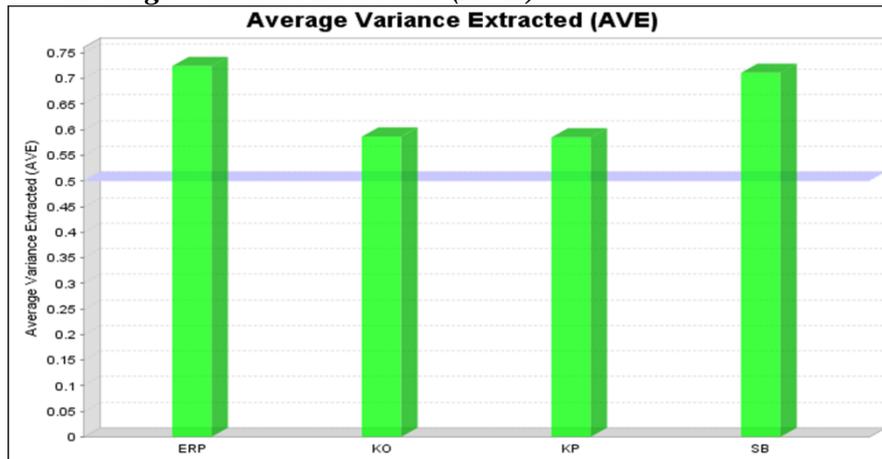
5. Outer Loading

	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
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
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
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

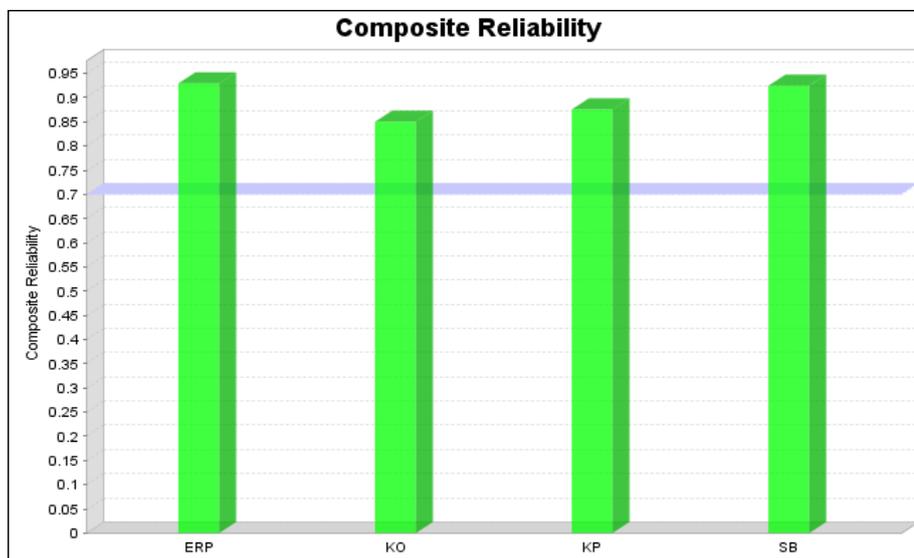
6. Koefisien Jalur

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
ERP -> KP	0.138	0.140	0.128	1.074	0.283
KO -> KP	0.492	0.511	0.133	3.700	0.000
SB -> ERP	0.680	0.679	0.079	8.574	0.000
SB -> KO	0.762	0.753	0.077	9.897	0.000
SB -> KP	0.315	0.297	0.125	2.521	0.012

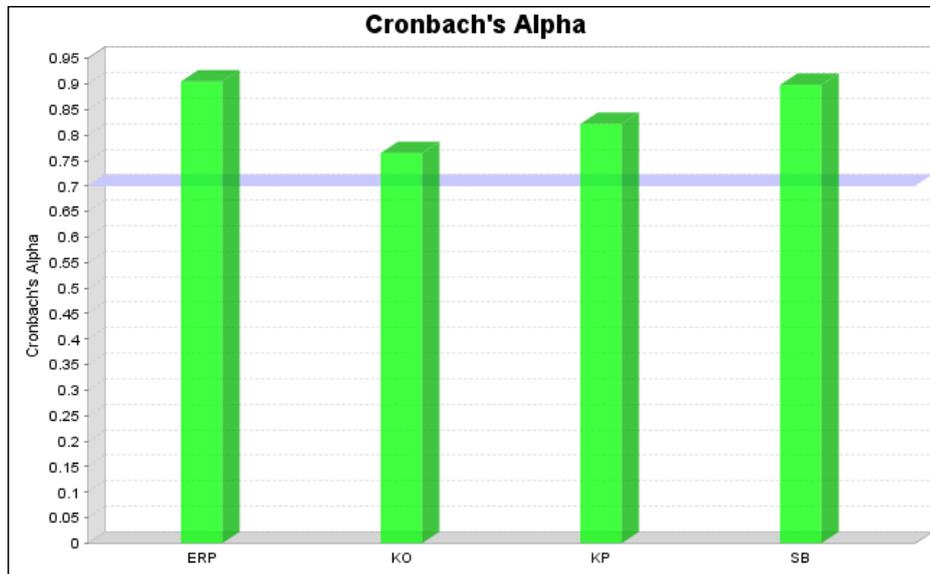
7. Average Variance Extracted (AVE)



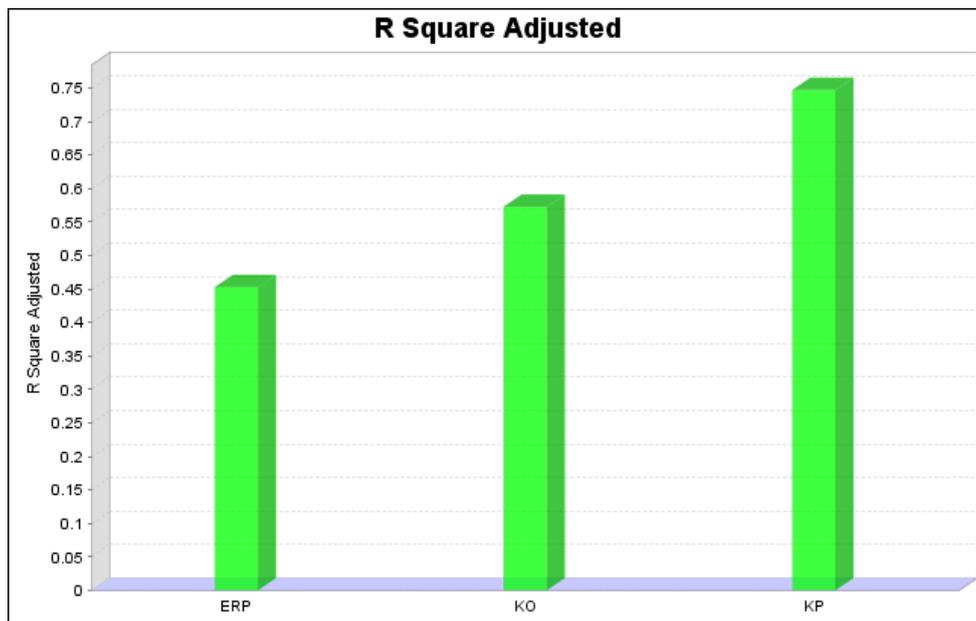
8. Composite Reliability



9. Cronbach's Alpha



10. Square



LAMPIRAN 7**SURAT KETERANGAN PERUSAHAAN****SURAT KETERANGAN**

015 / SK / V / KPI / 2024

Yang bertanda tangan di bawah ini kami dari bagian Human Capital PT. Krakatau Pipe Industries menerangkan :

Nama : ESTERNIA GLADYS SUWARNO
NIM : 5552200019
Universitas : SULTAN AGENG TIRTAYASA
Jurusan : AKUNTANSI

Telah melaksanakan penelitian Tugas Akhir/Skripsi dengan judul :

“Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Implementasi Enterprise Resource Planning Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening”

Di PT. Krakatau Pipe Industries, pada tanggal 14 Mei 2024.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 30 Mei 2024

PT. KRAKATAU PIPE INDUSTRIES



Dharma

Human Capital

PT. KRAKATAU PIPE INDUSTRIES
JL. AMERIKA 1, CILEGON
TELP. (0254) 392438, Fax : (0254) 392083



SURAT KETERANGAN

No. 50 / SK / V / CA / 2024

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Emanuel Yulius Waluyono
Jabatan : Section Manager Proses Improvement PP production
Alamat : Jl Raya Anyer Km 123 Cilegon - Banten

Dengan Ini menerangkan bahwa saudara **Esternia Gladys Suwarno**, mahasiswi **Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sultan Ageng Tirtayasa**, benar telah melakukan penelitian di perusahaan kami dengan mengirimkan kuesioner yang berkaitan dengan Tugas akhir/Skripsi yang bersangkutan.

Demikian surat keterangan ini kami buat dan dapat di gunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 20 Mei 2024

PT CHANDRA ASRI

Emanuel Yulius W
 Section Manager PIPP

PT Chandra Asri Pacific Tbk

Head Office

Wisma Barito Pacific Tower A, 7th Fl.
 Jl. Let. Jend. S. Parman Kav. 62-63
 Jakarta 11410 Indonesia
 P | (+62-21) 530 7950
 F | (+62-21) 530 8950

Site Office

Chandra Asri Plant, Ciwandan Site
 Jl. Raya Anyer Km. 123. Ciwandan, Cilegon.
 Banten 42447
 P | (+62-254) 601 50
 F | (+62-21) 601 838/843

Chandra Asri Plant, Puloampel Site
 Desa Mangunreja, Puloampel, Serang.
 Banten 42456
 P | (+62-254) 575 0080
 F | (+62-21) 575 0085



SURAT KETERANGAN

024 / SK / V / KNSS / 2024

Yang bertanda tangan di bawah ini kami dari bagian Leader Judgement menerangkan :

Nama : ESTERNIA GLADYS SUWARNO

NIM : 5552200019

Universitas : SULTAN AGENG TIRTAYASA

Jurusan : AKUNTANSI

Telah melaksanakan penelitian Tugas Akhir/Skripsi dengan judul :

“Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Implementasi Enterprise Resource Planning Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening”

Di PT. KNSS, pada tanggal 15 Mei 2024.

Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 22 Mei 2024

PT. KNSS

Theofilus

Leader Judgement

PT. Krakatau Nippon Steel Sumikin
Jalan Eropa I Kavling A2,
Jl. Kawasan Industri Krakatau Steel,
Warnasari, Kec. Citangkil, Kota Cilegon, Banten 42443



SURAT KETERANGAN

No. 040/KS/SK/V/2024

Yang bertanda tangan di bawah ini kami dari PT. Krakatau Steel menerangkan bahwa :

Nama : Esternia Gladys Suwarno
NIM : 5552200019
Universitas : Sultan Ageng Tirtayasa
Jurusan : Akuntansi
Judul : “Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Implementasi Enterprise Resource Planning Dan Kapabilitas Organisasi Sebagai Variabel Intervening”

Telah disetujui untuk melakukan penelitian pada PT. Krakatau Steel sebagai syarat penyusunan Tugas Akhir/Skripsi. Demikian surat keterangan ini kami buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Cilegon, 28 Mei 2024

PT. KRAKATAU STEEL



Dani Ukasah
Manager PSM

Cilegon Office
Technology Building
Plant Site Krakatau Steel
Jl. Asia Raya, Cilegon 42435 Banten
P | +62 254 – 392519

PT Krakatau Steel (Persero) Tbk.
Krakatau Steel Building
Jl. Jend. Gatot Subroto Kav.54
Jakarta Selatan 12950
P | +62 21 – 5221255 (Hunting) www.krakatausteel.com

6/12/24, 8:07 AM

Cetak Daftar Ujian Tugas Akhir

FORM TA-03

Biodata Mahasiswa

NAMA : ESTERNIA GLADYS SUWARNO
 NIM : 5552200019
 Tempat/Tanggal Lahir : Kota Tangerang / 19 Juni 2002
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Agama : PROTESTAN
 Alamat Email : 5552200019@untirta.ac.id
 No. Handphone : 0881025365296
 Alamat : GSI Blok B13 No.07, Kab. Serang, Banten Kelurahan Margatani
 Kecamatan Kec. Kramatwatu
 Fakultas : FEB
 Program Studi : Akuntansi
 Jumlah SKS : 135 SKS
 IPK : 3.87
 Angkatan : 2020

**Riwayat Pendidikan**

Sekolah Dasar : SD Mardi Yuana Cilegon
 SLTP : SMP Mardi Yuana Cilegon
 SLTA : SMK YP 17 Cilegon

Pendidikan Khusus/Pelatihan

1. Brevet A&B (Tax Center Untirta)
2. Teknisi Akuntansi Muda

Data Keluarga

Nama Ayah : Sugeng Suwarno
 No. Handphone Ayah : 081911196630
 Nama Ibu : Partini
 No. Handphone Ibu : 081294754535
 Jumlah Kakak : 1
 Jumlah Adik : 0
 Alamat Orang Tua : GSI Blok B13 No.07, Kab. Serang, Banten Kelurahan Margatani Kecamatan Kec. Kramatwatu
 Kantor Orang Tua : SD Mardi Yuana Cilegon
 Alamat Kantor Orang Tua : Jl. Panglima Polim, Sukmajaya, Kec. Cilegon, Kota Cilegon, Banten 42416

Prestasi Terbaik Pribadi

1. Fasilitator Nasional Kongres Anak Indonesia
2. Juara 3 Bulutangkis Tunggal Putri Tingkat Provinsi Banten
3. Juara 1 Bulutangkis Tunggal Putri Tingkat Kota Cilegon
4. Juara 2 Floorball Tingkat Kota Cilegon 2022
5. Juara 1 Badminton Putri Milad Ikadiksi
6. Juara 1 Voli Milad Ikadiksi
7. Juara 2 Badminton Ganda Putri Accounting Competition

Riwayat Organisasi

1. Fasilitator Forum Anak Banten (2019 - 2020)
2. Anggota IKADIKSI UNTIRTA (2020 - 2021)
3. Pengurus IKADIKSI UNTIRTA (2021 - 2022)
4. Dewan Pertimbangan IKADIKSI UNTIRTA (2022 - 2023)
5. Pengurus Untirta Badminton Club (2022 - 2023)
6. Floorball Kota Cilegon (2022 - 2024)

Riwayat Kepanitiaan

1. IKADIKSI Goes To School (Koordinator Wilayah)
2. Kajian Internal IKADIKSI (Bendahara)
3. MAPERDIKSI (Fasilitator)
4. MP3DIKSI (Mentor)
5. Home Tournament UBC (Medinfo)
6. MUSMADIKSI (Koordinator Konsumsi)

7. Triwulan I dan II (PDD)
8. PRESMA BIDU (Sekretaris)
9. SILAMIDIKSI (Konsumsi)
10. Pemilihan Duta Anak Kota Cilegon (Fasilitator)

Kompetensi yang dikuasai

1. Ms. Office (Word, Excel, Power Point)
2. Accurate
3. MYOB
4. E-Tax
5. SPSS
6. Smart PLS

Serang, 11 Juni 2024
Mahasiswa,



ESTERNIA GLADYS SUWARNO
NIM. 5552200019