

Diterima : February 01, 2021  
Disetujui : February 05, 2021  
Diterbitkan: February 24, 2021

**Conference on Management, Business,  
Innovation, Education and Social Science**  
<https://journal.uib.ac.id/index.php/combinest>

## **Strategi Bisnis Digital dan Kinerja Perusahaan Pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM)**

**Muhammad Marfuin<sup>1</sup>, Robin<sup>2</sup>**

Email korespondensi : [1944049.muhammad@uib.edu](mailto:1944049.muhammad@uib.edu) dan [robin@uib.ac.id](mailto:robin@uib.ac.id)

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji strategi bisnis digital terhadap kinerja perusahaan pada UMKM. Data sampel responden yang digunakan adalah 300 responden dengan status sebagai pelaku UMKM. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara kemampuan manajerial dan kinerja perusahaan. Namun, tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan apabila dimoderasi oleh variabel *sustainability strategy*. Penelitian ini juga tidak menemukan adanya pengaruh yang signifikan pada kapabilitas operasional baik secara langsung maupun moderasi.

### **Kata Kunci:**

Kinerja Perusahaan, Strategi Berkelanjutan, Kemampuan Manajerial, Kapasitas Operasional

### **Pendahuluan**

Digitalisasi menuntut suatu bisnis usaha untuk dapat membuat strategi yang baru (El Sawy *et al.*, 2016) dan memaksa segala aktivitas bisnis usaha baik dari level operasional hingga manajemen untuk dapat menggunakan digital (Chuang dan Lin, 2015; Sia *et al.*, 2016). Menurut Madrakhimova (2013) keadaan ini menghasilkan peningkatan kesadaran perusahaan dalam menjaga reputasi bisnis mereka. Peningkatan kesadaran ini menimbulkan konsep strategi keberlanjutan atau *sustainability strategy* pada banyak lini usaha termasuk pelaku usaha mikro kecil menengah (UMKM).

Berdasarkan efek yang ditimbulkan pada transformasi digital, manajer yang aktif dan mengikuti perkembangan dunia digital, dapat melibatkan potensi teknologi baru dan mendorong pengenalan mereka, yang berperan sebagai syarat untuk dapat masuk ke strategi bisnis digital (Chatterjee *et al.*, 2002; Li *et al.*, 2018). Beberapa penelitian menunjukkan bahwa dalam transformasi digital, bisnis usaha yang memperoleh informasi komprehensif tentang keberlanjutan bisnis mereka dan menggunakan informasi itu untuk membentuk kembali strategi mereka (Steurer *et al.*, 2005; Torugsa *et al.*, 2013) dapat berhasil dalam bisnis digital.

Berdasarkan katadata.co.id (2020) krisis ekonomi akibat pandemi Covid-19 berdampak pada keberlangsungan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Data dari Koperasi dan Kementerian Usaha Kecil dan Menengah menunjukkan setidaknya 37.000 peserta UMKM

terdampak selama pandemi, dan terdapat 1.900 peserta UMKM di Batam yang terdampak selama pandemi. UMKM adalah motor penggerak utama perekonomian Indonesia. Pada 2018, sektor ini menyumbang 60,34% dari produk domestik bruto (PDB). Tidak hanya itu, 116 juta orang (97,02% dari tenaga kerja sektor UMKM Tanah Air) terserap. Situasi pandemi saat ini menyebabkan kondisi bisnis semakin memburuk dibanding sebelum pandemi. Survei KIC menunjukkan bahwa 56,8% UMKM berada dalam kondisi bisnis yang sangat buruk dan hanya 14,1% responden yang mengaku kondisi usahanya baik. KIC juga menemukan 62,6% UMKM masih dapat bertahan setelah Maret 2021. Namun, sekitar 18,5% UKM mengaku hanya dapat bertahan dalam enam bulan ke depan, dan 6% UMKM menyatakan hanya mampu bertahan kurang dari tiga bulan, jika kondisi tetap tidak membaik maka penutupan bisnis usaha menjadi pilihan terakhir.

Sebagian besar UMKM telah bertransformasi menuju ekosistem digital bahkan dapat menggabungkan pemasaran daring dan luring. Transformasi digital ini tidak selalu berjalan mulus, karena tidak semua UMKM siap berbisnis secara digital. Dalam "Digital Readiness Index" yang disusun oleh KIC, diketahui bahwa digitalisasi UMKM sangat dipengaruhi oleh optimisme dan kemampuan menggunakan Internet oleh pelaku UMKM itu sendiri. Selain itu, tingkat kenyamanan dan keamanannya juga tidak terlalu tinggi. Semakin besar omzet yang dihasilkan maka para pelaku UMKM akan semakin siap untuk melakukan transformasi digital. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan semakin besar omzet yang dihasilkan maka semakin tinggi nilai indeksinya. UMKM tidak menutup kemungkinan untuk tidak melakukan tugasnya dengan baik dalam transformasi digital. Para pelaku UMKM menghadapi banyak kendala saat beralih ke platform digital, misalnya, 34% konsumen tidak dapat menggunakan Internet, 18,4% mengeluhkan infrastruktur telekomunikasi yang mereka gunakan kurang baik. Sementara itu, secara internal, kendala utamanya adalah pemahaman tentang bisnis *online* mencapai 23,8%, sedangkan pekerja kurang dari 19,9% siap menuju digitalisasi (katadata.co.id)

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial dan kapabilitas operasional yang dimoderasi oleh strategi keberlanjutan terhadap kinerja perusahaan pada usaha mikro kecil menengah.

## Tinjauan Pustaka

Dalam beberapa dekade terakhir, bagaimana cara meningkatkan kinerja perusahaan selalu menjadi bidang penelitian yang penting. Peneliti memeriksa kinerja perusahaan dari berbagai sudut. Kami meninjau indikator kinerja yang dipertimbangkan dalam kutipan manajemen pemasaran industri klasik dan literatur tindak lanjut. Kami fokus pada kepuasan pelanggan, kepuasan hubungan pelanggan dan pemasok, ekuitas merek dan kinerja inovasi. Setelah itu, kami memberikan perspektif tentang pertimbangan kinerja yang muncul seperti keuangan rantai pasokan dan manajemen risiko (Yeniyurt, Wu, Kim, dan Cavusgil, 2019).

Kinerja perusahaan dapat ditingkatkan dengan penerapan digitalisasi, karena perusahaan dapat memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang dapat dicapai, misalnya dengan mengubah proses bisnis lama dan mengganti ke proses yang otomatis, atau mengganti tenaga kerja manusia dengan mesin otomatis (Chae *et al.*, 2018).

Boston Consulting Group (BCG, 2013) melakukan survei adopsi TI oleh lebih dari 4.000 UMKM di Jerman, Cina, India, dan Brasil. Mereka menemukan bahwa pemimpin yang mengadopsi teknologi dapat menciptakan lapangan kerja hampir dua kali lebih banyak daripada UMKM yang tidak menerapkan teknologi, dan pendapatan tahunan mereka tumbuh

lebih cepat daripada perusahaan dengan tingkat adopsi teknologi rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Banitez *et al.* (2018) menyebutkan bahwa transformasi digital pada bisnis usaha dapat diubah menjadi keunggulan kompetitif dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan, misalnya dengan memanfaatkan digitalisasi aplikasi bisnis yang memungkinkan pelaksanaan operasional yang lebih baik.

Penelitian yang dilakukan oleh North *et al.* (2020) pada UMKM yang memiliki judul *promoting digitally enabled growth in SMEs: a framework proposal*. Penelitian ini menemukan bahwa kerangka kerja yang mereka buat sudah tidak asing lagi bagi pemilik UMKM, atau manajer, dan berkontribusi pada pemahaman yang komprehensif tentang tantangan dan potensi digital. Tingkat kematangan keseluruhan dari 52 perusahaan yang dianalisis adalah sedang. Perusahaan lebih baik dalam "merasakan" daripada "memanfaatkan" peluang pertumbuhan berbasis digital.

Penelitian Bouwman *et al.* (2019) melakukan sebuah studi empiris pada 321 UMKM di Eropa yang secara aktif menggunakan social media dan teknologi informasi untuk berinovasi pada model bisnis mereka. Penelitian ini menggunakan sumber daya yang digunakan untuk eksperimen model bisnis dan implementasi praktik model bisnis strategi pada performa bisnis secara keseluruhan. Penelitian ini juga menggunakan inovasi dan praktik eksperimen model bisnis sebagai variabel mediatornya.

### 2.1 Pengaruh Kemampuan Manajerial terhadap Kinerja Perusahaan

Khin dan Ho (2018) berpendapat bahwa Untuk membuat keputusan yang tepat dalam bisnis era digital ini, manajer harus terbiasa dengan alat digital yang ada, aplikasi, dan solusi, perlu memiliki visi yang jelas memanfaatkan digitalisasi di bisnis usaha sekarang dan di masa depan, dan kebutuhan untuk menciptakan budaya manajemen yang mendukung pemanfaatan digitalisasi di suatu bisnis usaha.

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, menggunakan variabel kemampuan manajerial terhadap kinerja perusahaan dan ditemukannya pengaruh yang signifikan positif (Wang *et al.*, 2017; Chung *et al.*, 2016; Andersen, 2011; Adu *et al.*, 2016; Khin & Ho, 2018; Mbama *et al.*, 2018; dan Ukko *et al.*, 2019;). Penelitian lain menemukan adanya pengaruh yang tidak signifikan pada kemampuan manajerial terhadap kinerja perusahaan (Padilla & Rodríguez, 2008 dan Tsai *et al.*, 2019).

H<sub>1</sub> = Kemampuan manajerial berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

### 2.2 Pengaruh Kapabilitas Operasional terhadap Kinerja Perusahaan

Seiring dengan meningkatnya digitalisasi, digitalisasi harus menjadi bagian utama dari sebuah bisnis (Sia *et al.*, 2016), dan operasi bisnis digital harus diintegrasikan dengan bisnis strategi (El Sawy *et al.*, 2016).

Penelitian yang menemukan adanya pengaruh positif pada kapabilitas operasional terhadap firm performance (Ortega, 2009; Famiyeh, 2017; Caban *et al.*, 2012; Ahmed *et al.*, 2014; Chae *et al.*, 2017; Ong & Chen, 2013; Yongmei *et al.*, 2008; Wu *et al.*, 2014; Chung *et al.*, 2016; Fernando *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2019; Adu *et al.*, 2016; Kafetzopoulos & Psomas 2015; Liu *et al.*, 2015; Khin & Ho, 2018). Penelitian yang tidak selaras dengan hasil penelitian di atas, di mana tidak ditemukannya pengaruh yang signifikan pada variabel kapabilitas operasional terhadap kinerja perusahaan (Cabanero *et al.*, 2012; Shin *et al.*, 2015, dan Padilla & Rodríguez, 2008)

H<sub>2</sub> = Kapabilitas Operasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan

### 2.3 Pengaruh Sustainability Strategy terhadap Kinerja Perusahaan

*Sustainability* pada transformasi digital meliputi transisi pusat dalam proses bisnis dan strategi (Cui dan Pan, 2015), kemampuan bisnis usaha (Cha *et al.*, 2015), dan rutinitas operasional (Chen *et al.*, 2014). Keahlian dan kompetensi teknologi merupakan sumber daya penting dalam proses inovasi digital (Freel, 2005; Renko *et al.*, 2009).

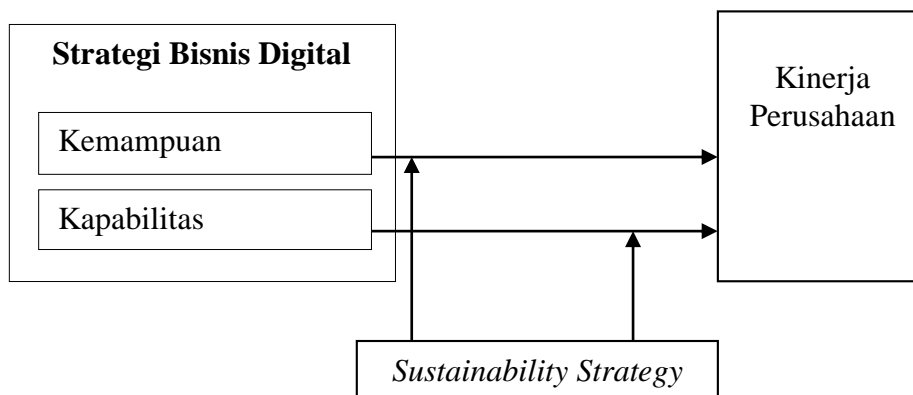
Pada penelitian Ukko *et al.* (2018) menunjukkan *sustainability strategy* memang memoderasi hubungan antara strategi digital bisnis dan kinerja perusahaan. Penelitian lain menggunakan *sustainability strategy* sebagai variabel yang dipengaruhi oleh beberapa variabel independen Engert dan Baumgartner (2016), Sivarajaha *et al.* (2019), serta Saunila *et al.* (2019).

H<sub>3a</sub> = *Sustainability strategy* secara positif memoderasi hubungan antara kemampuan manajerial terhadap kinerja perusahaan

H<sub>3b</sub> = *Sustainability strategy* secara positif memoderasi hubungan antara kapabilitas operasional terhadap kinerja perusahaan

### 2.4 Model Penelitian

Model penelitian pada penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Ukko *et al.* (2019), dan oleh karena itu penulis melakukan replika atas model penelitian tersebut. Model penelitian digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1. Model Strategi Bisnis Digital dan Kinerja Perusahaan pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Batam, Sumber: Ukko *et al.* (2019)**

### Metodologi Penelitian

Prosedur statistik digunakan sebagai metode analisis data pada penelitian ini, sehingga fokus pengkajian teori dengan penilaian pada masing-masing variabel mempunyai sifat kuantitatif. Penelitian ini merupakan penelitian dasar yang dapat menyelesaikan masalah menggunakan teori dan tidak mempunyai dampak pada saat pengambilan keputusan secara langsung, hal itu mengacu pada maksud dari penelitian ini (Indriantoro & Supomo, 2013).

Penelitian ini dapat disebut sebagai penelitian kausal komparatif, karena berdasarkan jenis karakteristik permasalahan yang ada pada penelitian ini adalah sebagai penghubung

dari variabel-variabel yang mempunyai hubungan sebab-akibat (Indriantoro & Supomo, 2013). Penelitian ini memiliki maksud dan tujuan untuk mengetahui pengaruh kemampuan manajerial, kapabilitas operasional dan *sustainability strategy* pada kinerja perusahaan.

Berdasarkan rancangan penelitian, pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (yang selanjutnya akan disingkat menjadi UMKM) yang terdapat di kota Batam, merupakan objek penelitian ini. Berdasarkan data Online Data Sistem (ODS) di Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah (UKM) RI, terdapat 81.486 UMKM di Batam. Penentuan sampel juga menggunakan metode *purposive sampling* dengan memilih sampel berdasarkan kriteria tertentu. Masa usia operasional UMKM merupakan salah satu kriteria untuk penentuan sampel kali ini, dimana usaha dengan masa operasional minimal 1 tahun.

### 3.1 Variabel Dependen

Menurut Kuncoro (2003) variabel dependen menggambarkan atau menunjukkan keterkaitan yang terjadi dengan variabel independen, serta dampak dari keterkaitan tersebut. Variabel kinerja perusahaan digunakan sebagai variabel dependen. Variabel kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur menggunakan 2 pertanyaan yang diadopsi dari penelitian Heart *et.al* (2014). Pertanyaan ini memiliki 5 pilihan jawaban mulai dari lebih dari rata-rata hingga tidak relevan.

### 3.2 Variabel Independen

Variabel independen dapat mempengaruhi variabel dependen, dan mempunyai dampak positif ataupun negatif (Kuncoro, 2003). Kapasitas manajerial dan kapasitas operasional merupakan variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini.

Kemampuan manajer dalam menggunakan teknologi digital dianggap sebagai masalah yang utama pada era digitalisasi sekarang ini (El Sawy *et al.*, 2016). Tidak peduli seberapa bagus dan besarnya teknologi yang telah dipakai, penggunaan teknologi tersebut masih perlu dikelola secara efektif dan efisien (Lu dan Ramamurthy, 2011). Untuk dapat menggerakkan bisnis usaha ke arah penggunaan digital ada kebutuhan manajer untuk mendukung pengembangan dan implementasi digitalitas yang dapat membuat dan mengarahkan bisnis usaha ke era digitalisasi (Chuang dan Lin, 2015).

Pengukuran variabel ini mengadopsi dari Heart *et.al* (2014) dan Ukko *et. al* (2019) yaitu terdapat 10 pertanyaan tentang pengukuran kemampuan manajerial. Terdapat 5 pilihan jawaban, dimulai dari 1 untuk sangat tidak setuju hingga 5 untuk sangat setuju.

Kapabilitas operasional yang digunakan untuk mengelola masalah tertentu (Flynn *et al.*, 2010; Wu *et al.*, 2010), maka peran mereka sangatlah penting pada era digitalitas. Pada konteks ini, kapabilitas operasional mengacu pada kemampuan bisnis usaha untuk mengintegrasikan digitalitas ke dalam bisnis secara keseluruhan dan dalam strategi bisnis usaha itu sendiri (Chuang dan Lin, 2015; Xin, 2014).

Pengukuran variabel ini mengadopsi dari Heart *et.al* (2014) dan Ukko *et.al* (2019) yaitu terdapat 8 pertanyaan tentang pengukuran kapasitas operasional. Terdapat 5 pilihan jawaban, dimulai dari 1 untuk sangat tidak setuju hingga 5 untuk sangat setuju.

### 3.3 Variabel Moderator

Pengukuran variabel ini diadopsi dari penelitian yang dilakukan Adetunji *et.al*, (2003) dan Heart *et.al* (2014) yaitu terdapat 3 poin utama pertanyaan tentang pengukuran *sustainability strategy* yang diukur dari segi aturan, *economic performance*, dan *economic*

*reporting*. Terdapat 5 pilihan jawaban, dimulai dari 1 untuk sangat tidak setuju hingga 5 untuk sangat setuju.

### 3.4 Teknik Pengumpulan dan Metode Analisis Data

Metode pengumpulan data yang sering digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei, yaitu teknik pengumpulan dan analisis data berupa opini dari subyek yang diteliti (responden) melalui tanya-jawab. Metode survei yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner (pertanyaan langsung). Kuesioner dapat secara langsung dikomunikasikan kepada dan dikumpulkan dari responden (secara perorangan) atau dapat juga dikomunikasi dan dikumpulkan melalui pos (Indriantoro & Supomo, 2011). Kuisisioner disebarakan ke pelaku UMKM yang ada di kota Batam yang telah beroperasi lebih dari satu tahun.

Penelitian ini menggunakan data primer yang merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) (Indriantoro & Supomo, 2011). Kuesioner akan dibuat dalam bentuk *softcopy*/ Google form yang kemudian disebarakan kepada pelaku UMKM terkait.

Penelitian ini menggunakan metode analisis data regresi berganda (*multiple regression analysis*). Analisis regresi berganda merupakan metode analisis yang digunakan untuk menguji pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen dalam suatu persamaan linear (Indriantoro & Supomo, 2011).

Penelitian ini melakukan pengujian data dengan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3. Data-data tersebut dianalisis dengan tahapan uji statistik deskriptif, uji kualitas data (uji *outlier*, uji validitas, dan uji reliabilitas), dan uji hipotesis (uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi).

## Hasil dan Pembahasan

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil data kuesioner yang telah disebarakan kepada para pelaku UMKM di Batam, yang bergerak pada bidang jasa, dagang, dan usaha lainnya. Jumlah kuesioner yang telah disebarakan pada penelitian ini berjumlah 320 data dan data yang berhasil dijadikan sebagai sampel pada penelitian ini berjumlah 300 UMKM. Deskripsi karakteristik umum responden dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1. Sampel data penelitian**

Demografi Responden	Frekuensi	Persentase
<b>Umur Usaha</b>		
<2 Tahun	174	58,0%
2-5 Tahun	84	28,0%
5-10 Tahun	35	11,6%
>10 Tahun	7	2,3%
<b>Jenis Usaha</b>		
Usaha Dagang	199	66,3%
Usaha Jasa	77	25,6%
Usaha Lainnya	24	8,0%
<b>Jumlah Karyawan</b>		

0 (Owner menjalankan sendiri usahanya)	120	40,0%
<10	150	50,0%
11-20	21	7,0%
21-50	7	2,3%
>50	2	0,6%

**N = 300 data**

*Sumber: Data primer diolah (2021).*

**Tabel 2. Hasil Uji Statistik Deskriptif Variabel Penelitian**

	N	Minimum	Maksimum	Rata-Rata	Std. Deviasi
KM	300	1,000	5,000	4,383	0,808
KO	300	1,000	5,000	4,014	0,916
SS	300	1,000	5,000	3,224	1,083
KP	300	1,000	5,000	3,942	0,835
Valid N (listwise)	300				

*Sumber: Data primer diolah (2021).*

Keterangan:

- KM = Kapasitas Manajerial  
 KO = Kapasitas Operasional  
 SS = *Sustainability Strategy*  
 KP = Kinerja Perusahaan

Pada tabel 2. Menunjukkan bahwa variabel kemampuan manajerial yang diteliti dalam penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata 4,383 dan memiliki nilai standar deviasi 0,808 (81,56% lebih kecil dibandingkan nilai rata-rata). Nilai yang ditunjukkan standar deviasi tersebut menjelaskan bahwa tingkat variasi variabel kemampuan manajerial sangat kecil. Nilai tertinggi dari variabel ini adalah 5,000 sedangkan 1,000 adalah nilai terkecilnya.

Nilai terendah dari variabel kapabilitas operasional adalah 1,000 dan memiliki nilai tertinggi 5,000. Variabel kapabilitas operasional ini memiliki nilai rata-rata 4,014 dan menunjukkan nilai 0,916 sebagai standar deviasinya. Nilai ini menjelaskan bahwa pada variabel kapabilitas operasional ini memiliki tingkat variasi data 77,17% lebih rendah dibandingkan dengan nilai rata-rata.

Nilai maximum dari variabel *sustainability strategy* adalah 5,000 sedangkan variabel ini memiliki nilai minimum 1,000. Nilai standar deviasi dari variabel *sustainability strategy* ini adalah 1,083 sedangkan nilai rata-rata variabel ini adalah 3,224 (68,9% lebih tinggi dibandingkan nilai rata-rata).

Variabel kinerja perusahaan memiliki nilai standar deviasi 0,835 dan nilai rata-rata variabel ini adalah 3,942 (nilai rata-rata 78,8% lebih tinggi dibandingkan dengan nilai standar deviasi). Nilai standar deviasi yang ditunjukkan menjelaskan bahwa variabel ini memiliki tingkat variasi yang sangat rendah. Variabel kinerja perusahaan ini memiliki nilai minimum 1,000 sedangkan nilai maximum pada variabel ini adalah 5,000.

#### 4.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas memiliki fungsi untuk mengetahui tingkat akurasi dari pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini. Tabel 3. menunjukkan kesimpulan bahwa variable kemampuan managerial menunjukkan hasil validitas yang menyatakan semua pertanyaan valid. Variabel kapabilitas operasional tidak menunjukkan adanya indikator pertanyaan yang tidak valid. Variabel *sustainability strategy* menunjukkan semua indikator pertanyaan adalah valid. Variabel kinerja perusahaan tidak menunjukkan adanya indikator pertanyaan yang tidak valid. Keseluruhan Indikator pertanyaan yang menunjukkan hasil valid yang berasal dari variabel kapasitas managerial, kapasitas operasional, *sustainability strategy*, dan kinerja perusahaan adalah valid, oleh karena itu dapat diteruskan untuk proses pengujian selanjutnya, hal ini disebabkan karena data mempunyai nilai *factor loading* diatas 0,5. Menurut Ghazali (2011) disebutkan bahwa sebuah pertanyaan yang mempunyai nilai *factor loading* diatas 0,5 adalah pertanyaan yang valid dan dapat dilanjutkan untuk pengujian berikutnya.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas**

Variabel		<i>Factor Loading</i>	Kesimpulan
Kemampuan Managerial	KM1	0,672	Valid
	KM2	0,817	Valid
	KM3	0,825	Valid
	KM4	0,861	Valid
	KM5	0,873	Valid
	KM6	0,850	Valid
	KM7	0,893	Valid
	KM8	0,846	Valid
	KM9	0,841	Valid
	KM10	0,885	Valid
Kapabilitas Operasional	KO1	0,851	Valid
	KO2	0,881	Valid
	KO3	0,846	Valid
	KO4	0,839	Valid
	KO5	0,856	Valid
	KO6	0,827	Valid
	KO7	0,833	Valid
<i>Sustainability Strategy</i>	SS1	0,871	Valid
	SS2	0,837	Valid
	SS3	0,795	Valid
	SS4	0,788	Valid
	SS5	0,820	Valid
	SS6	0,688	Valid
Kinerja Perusahaan	KP1	0,937	Valid
	KP2	0,966	Valid

Sumber: Data primer diolah (2021).

#### 4.2 Hasil Uji Hipotesis

**Tabel 3. Hasil Uji Pengaruh Langsung**

Jalur (X → Y)	<i>T-Statistics</i>	<i>P-Values</i>	Hipotesis
Kemampuan Manajerial → Kinerja Perusahaan	2,971	0,003	Signifikan Positif



Kapabilitas Operasional → Kinerja Perusahaan

1,175

0,241

Tidak  
Signifikan

---

*Sumber: Data primer diolah (2021).*

Hasil pengujian langsung variabel kemampuan manajerial menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan. Hasil uji ini sesuai selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa penelitian terdahulu yang menemukan adanya pengaruh signifikan positif (Wang *et al.*, 2017; Chung *et al.*, 2016; Andersen, 2011; Adu *et al.*, 2016; Khin & Ho, 2018; dan Mbama *et al.*, 2018). Beberapa penelitian terdahulu yang tidak selaras dengan hasil penelitian ini adalah (Tsai, *et al.*, 2019 dan Padilla & Rodríguez, 2008). Hasil uji yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan positif ini membuktikan bahwa hipotesis 1 terbukti.

Hasil uji selanjutnya adalah variabel kapabilitas operasional terhadap kinerja perusahaan. Menurut Wu *et al.* (2019) secara umum, kapabilitas operasional perusahaan muncul dari elemen eksplisit, seperti sumber daya manusia dan praktiknya, serta dari *tacit* elemen, yaitu keahlian dan kepemimpinan. Hasil pengujian variabel ini tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu yang menemukan adanya pengaruh signifikan positif (Ortega, 2009; Famiyeh, 2017; Caban *et al.*, 2012; Ahmed *et al.*, 2014; Chae *et al.*, 2017; Ong & Chen, 2013; Yongmei *et al.*, 2008; Wu *et al.*, 2014; Chung *et al.*, 2016; Fernando *et al.*, 2019; Wang *et al.*, 2019; Adu *et al.*, 2016; Kafetzopoulos & Psomas 2015; Liu *et al.*, 2015; Khin & Ho, 2018). Hasil penelitian yang tidak menemukan adanya pengaruh signifikan pada penelitian sebelumnya adalah (Cabanero *et al.*, 2012; Shin *et al.*, 2015, dan Padilla & Rodriguez, 2008). Hasil uji pada variabel ini menunjukkan hipotesis 2 pada penelitian ini tidak terbukti.

**Tabel 4. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung**

Jalur (X → Z → Y)	T- Statistics	P- Values	Hipotesis
<i>Moderating effect 1</i> → Kinerja Perusahaan	1,615	0,107	Tidak Signifikan
<i>Moderating effect 3</i> → Kinerja Perusahaan	1,942	0,053	Tidak Signifikan

---

*Sumber: Data primer diolah (2021).*

Hasil uji variabel kemampuan manajerial yang dimoderasi oleh variabel *sustainability strategy* tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdahulu yang tidak menemukan adanya pengaruh signifikan antar kedua variabel Baumgartner (2016), Sivarajaha *et al.* (2019), serta Saunila *et al.* (2019). Menurut Banitez *et al.* (2018) transformasi digital pada perusahaan dapat diubah menjadi keunggulan kompetitif dan dapat meningkatkan kinerja perusahaan perusahaan, misalnya dengan memanfaatkan digitalisasi aplikasi bisnis yang memungkinkan pelaksanaan operasional yang lebih baik.

Hasil uji pengaruh moderasi variabel *sustainability strategy* terhadap variabel kapabilitas operasional menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan. Penelitian ini tidak selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh Khin

dan Ho (2018) yang menemukan adanya pengaruh signifikan positif antar variabel. Penelitian ini selaras dengan penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang tidak menemukan adanya pengaruh yang signifikan Baumgartner (2016), Sivarajaha *et al.* (2019), serta Saunila *et al.* (2019).

#### 4.3 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Hasil uji koefisien determinasi dapat menggambarkan sejauh mana variabel independen yang terdapat dalam model penelitian dapat menjelaskan variabel dependen. Hasil uji koefisien determinasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Variabel Dependen	Adjusted R-Squared
Kinerja Perusahaan	0,193

*Sumber: Data primer diolah (2021).*

Pada Tabel 5, Hasil uji koefisien determinasi menyatakan bahwa nilai *adjusted R-squared* sebesar 0,193, dimana nilai tersebut memiliki arti bahwa kapasitas manajerial, kapasitas operasional, dan *sustainability strategy* dapat menjelaskan variabel kinerja perusahaan sebesar 19,3% sedangkan faktor-faktor lain yang dapat menjelaskan variabel kinerja perusahaan dan tidak terdapat dalam model penelitian ini adalah sebesar 80,7%.

## Kesimpulan

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa variabel kemampuan manajerial yang diuji secara langsung mempunyai pengaruh yang signifikan positif terhadap variabel dependen yaitu kinerja perusahaan. Hasil uji langsung kapabilitas operasional terhadap kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang tidak selaras dengan variabel kemampuan manajerial. Kapabilitas operasional yang diuji secara langsung terhadap kinerja perusahaan tidak ditemukan adanya pengaruh yang signifikan. Hasil uji terhadap variabel kemampuan manajerial dan kapabilitas operasional yang dimoderasi dengan variabel *sustainability strategy* tidak menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan pada kedua variabel tersebut terhadap variabel kinerja perusahaan.

## Daftar Pustaka

- Ahmed, M. U., Murat, M., & Pagell, M. (2014). *Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns*. Intern. Journal of Production Economics. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.03.025>
- Banker, R. D., Mashruwala, R., & Tripathy, A. (2014). *Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy?* Management Decision, 52(5), 872–896. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0282>
- Benitez-amado, J., Llorens-montes, F. J., & Perez-arostegui, M. N. (2010). *Information technology-enabled intrapreneurship culture and firm performance*. <https://doi.org/10.1108/02635571011039025>
- Bouwman, H., Nikou, S., & Reuver, M. De. (2019). *Digitalization , business models , and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?* Telecommunications Policy, (October 2017), 101828. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

- Chae, H., Koh, C. E., & Park, K. O. (2018). *Information & Management Information technology capability and firm performance: Role of industry*. 55(October 2017), 525–546.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). *Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing* ☆. (17). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.031>
- Chen, C., & Yu, C. J. (2012). *Managerial ownership, diversification, and firm performance: Evidence from an emerging market*. *International Business Review*, 21(3), 518–534. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.06.002>
- Chen, I. W. J., Wu, I., & Chen, J. (2014). *Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning*. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0192>
- Chung, H. F. L., Lu, C., Huang, P., & Yang, Z. (2016). *Industrial Marketing Management Organizational capabilities and business performance: When and how does the dark side of managerial ties matter?* *Industrial Marketing Management*.
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). *How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership*. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Famiyeh, S. (2017). *Corporate Social Responsibility and Firm 's Performance: Empirical Evidence*. *Social Responsibility Journal*, 13(2).
- Fernando, Y., Jose, C., Jabbour, C., & Wah, W. (2019). *Resources, Conservation & Recycling Pursuing green growth in technology firms through the connections between environmental innovation and sustainable business performance: Does service capability matter?* *Resources, Conservation & Recycling*.
- Hong, J., Liao, Y., Zhang, Y., & Yu, Z. (2019). *International Journal of Production Economics The effect of supply chain quality management practices and capabilities on operational and innovation performance: Evidence from Chinese manufacturers*. *Intern. Journal of Production Economics*, 212(August 2018), 227–235.
- José, M., & Ortega, R. (2010). *Competitive strategies and firm performance: Technological capabilities ' moderating roles*. *Journal of Business Research*, 63(12), 1273–1281.
- Keskin, H., Byrne, J., & Akgu, A. E. (2009). *Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis*.
- Khin, S., & Ho, T. C. (2018). *Digital technology, digital capability and organizational performance*. *International Journal of Innovation Science*. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Lin, W., Cheah, J., Azali, M., Ann, J., & Yip, N. (2019). *Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector*. *Journal of Cleaner Production*, 229, 974–988. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.214>
- Liozu, S., Hinterhuber, A., Somers, T., Liozu, S., & Somers, T. (2014). *Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance*. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2013-0279>
- Liozu, S. M., Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2013). *Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance*.
- Liu, H., Huang, Q., Wei, S., & Huang, L. (2015). *The impacts of IT capability on internet-enabled supply and demand process integration, and firm performance in*

- manufacturing and services*. The International Journal of Logistics Management, 26(1), 172–194.
- Madrakhimova, F. (2013). *History of development of corporate social responsibility*. Journal of Business and Economic. USA: Academic Star Publishing Company, 4(6), 509-520.
- Mbama, C. I., Ezepue, P., Alboul, L., & Beer, M. (2018). *Digital banking , customer experience and UK bank managers ' perceptions*. <https://doi.org/10.1108/JRIM-01-2018-0026>
- Ong, C., & Chen, P. (2013). *Information technology capability-enabled performance*
- Pang, C., Wang, Q., Li, Y., & Duan, G. (2019). Integrative capability , business model innovation and performance. European Journal of Innovation Management.
- Powell, A., Noble, C. H., Noble, S. M., Han, S., Powell, A., Noble, C. H., ... Han, S. (2018). *Man vs machine Relational and performance outcomes of technology utilization in small business*. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2015-0750>
- Shin, H., Lee, J., Kim, D., & Rhim, H. (2015). *Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance*. Intern. Journal of Production Economics.
- Shou, Y., Hu, W., Kang, M., & Park, Y. W. (2018). *Risk management and firm performance : the moderating role of supplier integration*.
- Tsai, H., Ren, S., & Eisingerich, A. B. (2019). *The effect of inter- and intra-regional geographic diversification strategies on firm performance in China*. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2018-0104>
- Wang, S., Chen, C., Guo, A. R., Lin, Y., Wang, S., & Lin, Y. (2019). *Strategy , capabilities , and The endogenous role of industry diversification*. <https://doi.org/10.1108/MD-12-2017-1213>
- Wang, Zhan, & Gon, H. (2017). *Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective*. Journal of Interactive Marketing, 39, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>
- Wang, Zhi, Chen, M., Lung, C., & Zheng, Q. (2017). *Public Policy Managerial ability , political connections , and fraudulent financial reporting in China*. Journal of Accounting and Public Policy.
- Yongmei, L. I. U., Hongjian, L. U., & Junhua, H. U. (2008). *IT Capability as Moderator Between IT Investment and Firm Performance*. 13(3), 329–336.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & Kane, C. O. (2016). *Industrial Marketing Management The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity*. Industrial Marketing Management. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.018>
- Zhang, M., Green, B., & Tansuhaj, P. (n.d.). *Organizational Culture , Information Technology Capability , and Performance : The Case of Born Global Firms*.