

(mutlak), dimana apabila nilai  $t$  terletak antara  $-1,96$  dan  $1,96$  maka hipotesis yang menyatakan adanya efek harus ditolak sedangkan apabila nilai  $t$  lebih besar daripada  $1,96$  atau lebih kecil dari  $-1,96$  harus diterima dengan taraf signifikansi  $5\%$  ( $t > |-1,96|$ ).

- c. Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada persamaan struktural mengindikasikan ukuran varian pada variabel laten endogen yang dapat diartikan secara simultan oleh variabel-variabel laten independen. Semakin tinggi nilai  $R^2$ , maka semakin besar variabel-variabel independen tersebut mampu menjabarkan variabel endogen sehingga semakin baik persamaan struktural.

#### **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS PENELITIAN**

#### **DAN PEMBAHASAN**

Bagian ini terkait penjabaran hasil analisis pengaruh penggerak strategis perusahaan berupa Orientasi Kewirausahaan (OK), Orientasi Pasar (OP), Orientasi Manajemen Pengetahuan (OMP) terhadap Produksi Bersih (PB) yang berpengaruh atas Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (KKB) yang ada di perusahaan khususnya perusahaan *startup*, karena pada penelitian ini *startup company* menjadi objek yang diteliti berupa karyawan yang bekerja di *startup company* itu sendiri. Data yang didapat pada penelitian ini termasuk kedalam

kategori data primer yang akan digunakan dalam menjawab rumusan masalah dalam penelitian, data diperoleh dari 150 responden yang diharapkan pada penjabaran sampel di bab sebelumnya, akan tetapi dikarenakan keterbatasan waktu dan biaya serta sampel *startup company*, penelitian ini hanya mendapati 104 responden aktif yang bekerja di *startup company* yang berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *programming tools* yang menunjang analisis data primer berupa Lisrel 8.8. Aktivitas analisis dilakukan dengan menyelaraskan tahapan dalam metode analisis SEM seperti yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya. Penilaian terhadap model SEM turut serta dianalisis untuk melihat kecocokan model. Setelah mendapati hasil pengolahan data, maka diperoleh pembuktian dari hipotesis yang telah dikembangkan pada bab sebelumnya, dan hasil ini menjadi pedoman untuk melakukan aktivitas penarikan kesimpulan penelitian. Hasil tersebut disajikan melalui analisis deskriptif responden dan analisis SEM, dimana analisis deskriptif responden digunakan untuk memberikan pejabaran atas latar belakang responden yang berpartisipasi pada penelitian ini.

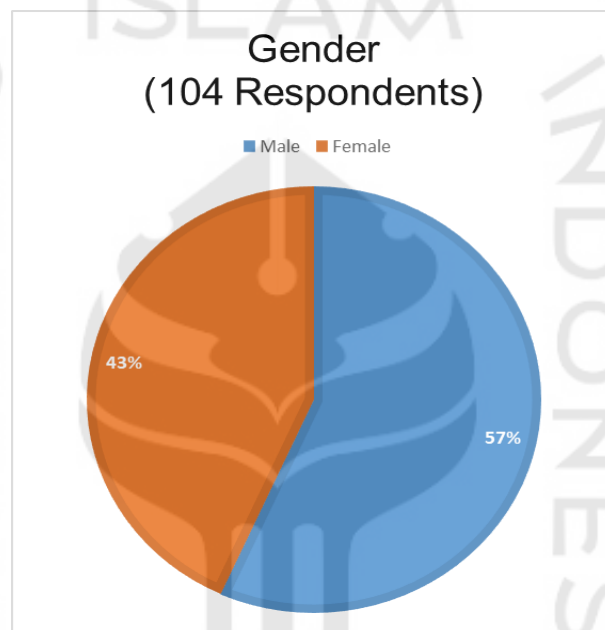
#### **4.1. Analisis Deskriptif Responden**

Pada sub bab ini akan menjabarkan secara deskriptif terkait karakteristik responden yang berpartisipasi pada penelitian ini. Penjabaran deskriptif yang disajikan meliputi responden menurut usia, jenis kelamin, daerah asal, posisi/jabatan pada *startup company*, dan usia *startup company*.

#### 4.1.1. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari angket yang telah disebar, diperoleh data profil karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin yang tertuang pada tabel dan *pie chart* dibawah ini:

**Pie Chart 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No	Gender	Respondents	Percentage
1	Male	59	56,73%
2	Female	45	43,27%
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	<b>100,00%</b>

Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari data yang tertuang pada tabel dan *pie chart* diatas diperoleh informasi bahwa responden yang berpartisipasi pada penelitian ini pada umumnya berjenis kelamin laki-laki sebanyak 59 responden dengan persentase sebesar 56,73% dari total keseluruhan responden. Sedangkan responden berjenis kelamin perempuan yang

berpartisipasi pada penelitian sejumlah 45 responden dengan persentase 43,27%.

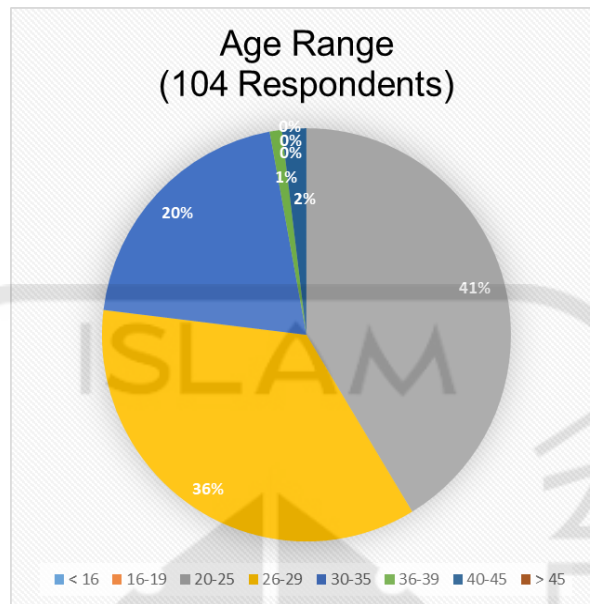
#### 4.1.2. Responden Berdasarkan Usia

Pada penelitian ini terdapat tiga kelompok usia responden yang berpartisipasi pada penelitian ini, dimulai dari usia remaja dengan rentang < 16 - 25 tahun, usia dewasa dengan rentang 26 – 45 tahun, dan usia lansia dengan rentang > 45 tahun, dengan hasil yang tertuang pada tabel dan *pie chart* dibawah ini:

**Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Usia**

No	Age	Respondents	Percentage
1	< 16	0	0,00%
2	16-19	0	0,00%
3	20-25	43	41,35%
4	26-29	37	35,58%
5	30-35	21	20,19%
6	36-39	1	0,96%
7	40-45	2	1,92%
8	> 45	0	0,00%
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	<b>100,00%</b>

**Pie Chart 4.2 Responden Berdasarkan Usia**



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari data yang tertuang pada tabel dan *pie chart* diatas diperoleh informasi bahwa mayoritas responden yang bekerja pada *startup company* termasuk kedalam kategori usia remaja atau muda dengan persentase 41, 35%, menyusul kategori usia dewasa dengan persentase 35, 58% dengan jumlah responden sebanyak 37 orang. Hal ini mengindikasikan bahwa usia produktif yang ada di Daerah Istimewa Yogyakarta memiliki kontribusi yang tinggi terhadap perkembangan *startup company* yang ada di wilayah ini. Sehingga dapat dikatakan penelitian ini memilih wilayah yang tepat untuk dijadikan sasaran lokasi penelitian.

#### 4.1.3. Responden Berdasarkan Daerah Asal

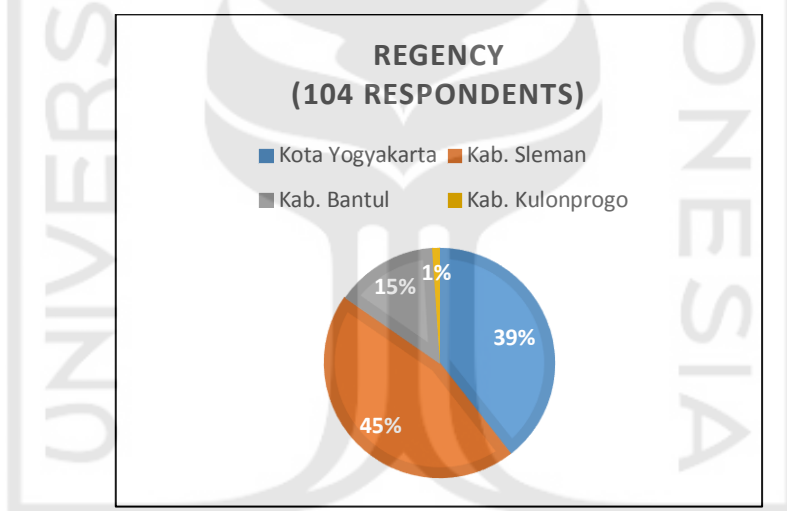
Responden juga terbagi menurut daerah asal mereka, dimana penelitian ini dilakukan pada *startup company* yang berlokasi di

Daerah Istimewa Yogyakarta, dan berdasarkan angket yang telah disebar, didapati daerah asal responden yang tertuang pada tabel dan *pie chart* sebagai berikut:

**Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Daerah Asal**

No	Regency	Respondents	Percentage
1	Kota Yogyakarta	41	39,42%
2	Kab. Sleman	47	45,19%
3	Kab. Bantul	15	14,42%
4	Kab. Kulonprogo	1	0,96%
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	<b>100,00%</b>

**Pie Chart 4.3 Responden Berdasarkan Daerah Asal**



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari data yang tertuang pada tabel dan *pie chart* diatas didapati bahwa sebagian besar responden berasal dari Kab. Sleman sejumlah 47 responden dengan persentase 45%, mengikuti Kota Madya Yogyakarta sebesar 39% atau setara dengan 41 responden, sedangkan sisanya berasal dari Kab. Bantul sebesar 15% dan Kab. Kulon Progo sebesar 1%.

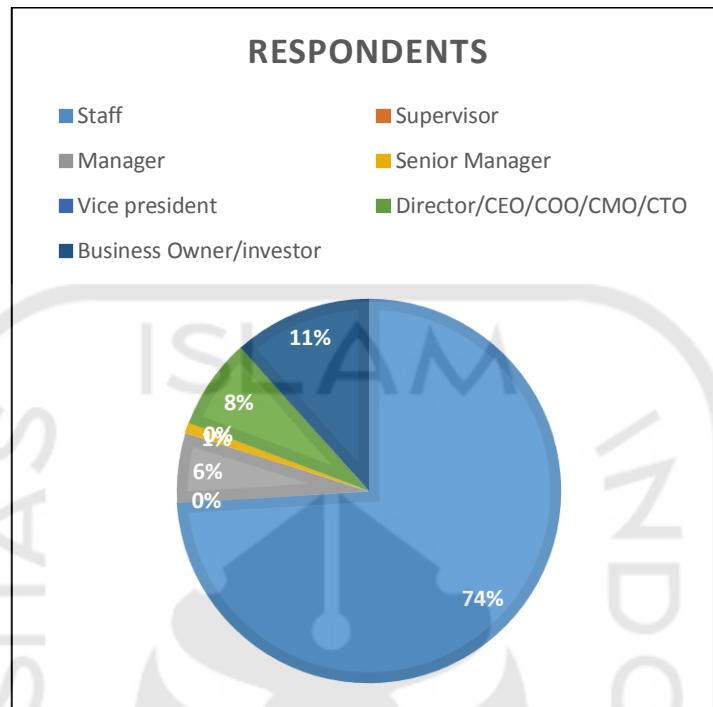
#### 4.1.4. Responden Berdasarkan Jabatan pada *Startup Company*

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesiner terhadap 104 responden aktif yang bekerja di *startup company*, didapati temuan bahwa responden menduduki jabatan yang beragam didalam perusahaan tempat mereka bekerja, hal tersebut tertuang pada tabel dan *pie chart* sebagai berikut:

**Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Jabatan pada Startup Company**

No	Job Position	Respondents	Percentage
1	Staff	77	74,04%
2	Supervisor	0	0,00%
3	Manager	6	5,77%
4	Senior Manager	1	0,96%
5	Vice president	0	0,00%
6	Director/CEO/COO/CMO/CTO	8	7,69%
7	Business Owner/investor	12	11,54%
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	<b>100,00%</b>

**Pie Chart 4.4 Responden Berdasarkan Jabatan pada Startup Company**



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari data yang tertuang pada tabel dan *pie chart* diatas didapati temuan bahwa responden yang berpartisipasi pada penelitian ini mayoritas menduduki jabatan/posisi sebagai staff di perusahaan *startup* tempat mereka bekerja, dengan persentase sebesar 74,04% atau setara dengan 77 responden. Sedangkan untuk responden yang menduduki *top level* di isi oleh responden sebanyak 12 responden dengan persentase partisipasi sebesar 11,54% sebagai *Business Owner/investor*, disusul posisi sebagai *Director / CEO / COO / CMO / CTO* sebesar 7,69%, *Manager* 5,77% dan *Senior Manager* 0,96%.



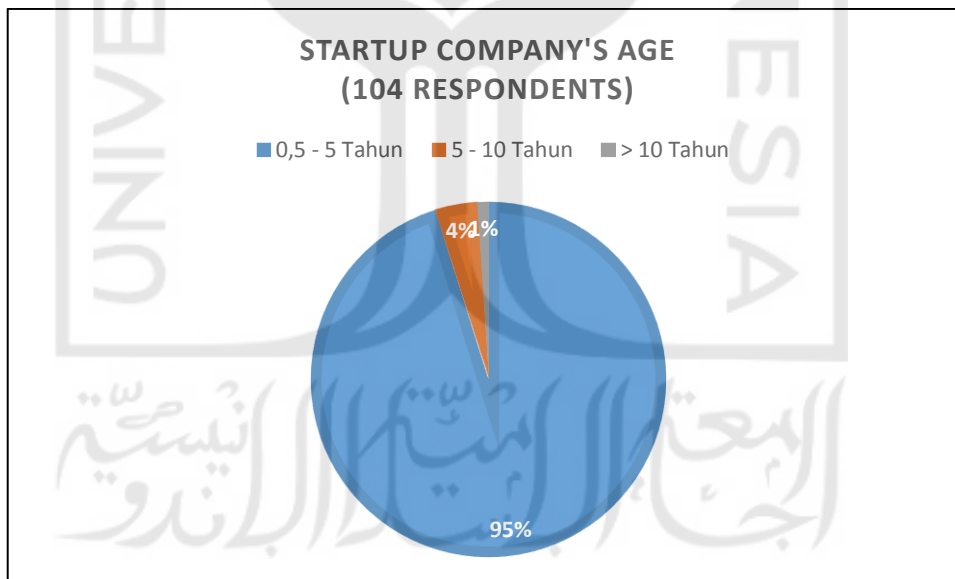
#### 4.1.5. Responden Berdasarkan Usia *Startup Company*

Responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini, bekerja pada perusahaan *startup* dengan umur bisnis yang beragam, setelah dilakukan penyebaran kuesioner, didapati mayoritas partisipan bekerja di perusahaan dengan kategori usia yang tertuang pada tabel dan *pie chart* berikut ini:

**Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Usia *Startup Company***

No	Startup Company's Age	Respondents	Percentage
1	0,5 - 5 Tahun	99	95,19%
2	5 - 10 Tahun	4	3,85%
3	> 10 Tahun	1	0,96%
<b>TOTAL</b>		<b>104</b>	<b>100,00%</b>

**Pie Chart 4.5 Responden Berdasarkan Usia *Startup Company***



Sumber : Data Primer Diolah, 2019

Dari data yang tertuang pada tabel dan *pie chart* diatas memperoleh temuan bahwa sebagian besar *startup company* yang menjadi responden penelitian ini memiliki usia bisnis berkisar 0,5-5

tahun dengan persentase sebesar 95,19% atau setara dengan 99 responden. Sedangkan sisanya, responden yang berpartisipasi pada penelitian ini bekerja pada perusahaan *startup* dengan umur 5-10 tahun sebesar 3,85% dan *startup company* dengan usia bisnis lebih dari 10 tahun hanya 0,96%. Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas *startup company* yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta berada pada usia bisnis muda atau pada tahap *growth*.

#### **4.2. Confirmatory Factor Analysis (CFA)**

Model pengukuran memodelkan relasi antara variabel laten dengan variabel-variabel teramati (*observed/measured variables*). Hubungan ini bersifat reflektif, dimana variabel-variabel teramati adalah refleksi dari variabel laten terkait. Normalnya dalam SEM hubungan ini bersifat *congeneric*, yakni satu variabel teramati hanya mengukur atau merefleksikan sebuah variabel laten. Model pengukuran berupaya untuk menegaskan apakah variabel-variabel teramati benar-benar merupakan ukuran atau refleksi dari sebuah variabel laten. Dengan demikian, analisis model pengukuran ini juga diketahui sebagai *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Hasil akhir CFA didapat berdasarkan analisis kecocokan seluruh model, analisis validitas model dan analisis reliabilitas model (Wijanto, 2008:173-175).

#### 4.2.1. Analisis *Offending Estimate*

Berdasarkan hasil pengolahan data primer menggunakan metode SEM dengan *tools programming* Lisrel 8.8. didapati temuan bahwa seluruh variabel teramati tidak ada yang memiliki nilai *negative error variance* dan *standardized loading factor* >1.0 dan juga tidak mempunyai *standard error* yang besar. Hal ini mengindikasikan bahwa setiap variabel teramati pada penelitian ini telah memenuhi syarat yang baik dengan tidak adanya *offending estimate* sehingga pengujian selanjutnya dapat dilakukan.

#### 4.2.2. Analisis Validitas dan Reliabilitas Model

Analisis validitas model pengukuran pada tahap awal CFA dilakukan dengan menguji apakah *t-value* dari *standardized loading factor* dari variabel teramati memenuhi syarat yang baik yaitu  $\geq 1.96$  dan *standardized loading factor* dari variabel-variabel teramati pada model sudah mencukupi syarat yang baik yaitu dengan nilai *cut off*  $\geq 0.70$  atau nilai *cut off*  $\geq 0.50$ .

Analisis reliabilitas model pengukuran dilakukan dengan mengkalkulasikan nilai *construct reliability* (CR) dan *variance extracted* (VE) dari nilai *standardized loading factors*, dan *error variance*, dimana Menurut hair et.al dalam Wijanto (2008: 66) menyatakan bahwa suatu konstruk memiliki reliabilitas yang baik jika memenuhi syarat *Construct Reliability* (CR)  $\geq 0,70$  dan *Variance Extracted* (VE)  $\geq 0,50$ .

Setelah pengujian *offending estimates* dan dinyatakan bahwa seluruh variabel teramati yang berjumlah 25 tidak terdapat nilai-nilai yang melebihi batas yang diterima, maka pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilakukan, dan dalam pengujian ini menggunakan metode SEM dengan program Lisrel 8.8, yang mendapati temuan sebagai berikut:

**a. Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi**

**Kewirausahaan**

Variabel laten orientasi kewirausahaan diukur dari 5 variabel teramati, dari semua variabel teramati tersebut, didapati bahwa seluruh variabel teramati memenuhi syarat validitas, dimana *loading factors*  $\geq 0.50$ , dan *t-values*  $\geq 1.96$ , dengan detail hasil uji yang tertuang pada table dibawah ini:

**Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Orientasi Kewirausahaan**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>t-values</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Orientasi Kewirausahaan (OK)</b>			
<b>OK1</b>	0.57	8.44	Valid
<b>OK2</b>	0.57	7.29	Valid
<b>OK3</b>	0.52	7.26	Valid
<b>OK4</b>	0.55	7.33	Valid
<b>OK5</b>	0.59	8.11	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

Setelah melakukan uji validitas, selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menghitung nilai *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) pada seluruh

variabel teramati untuk variabel laten orientasi kewirausahaan. Hasil yang didapat dari pengkalkulasian tersebut adalah seluruh variabel teramati yang dipakai untuk menilai variabel laten orientasi kewirausahaan memenuhi syarat reliabilitas yang baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai CR sebesar 0.83 yang telah memenuhi ketentuan realibilitas, dimana nilai  $CR \geq 0.70$ . Selain dengan mengukur nilai CR, uji reliabilitas dapat diestimasi dengan menggunakan *Variance Extracted* (VE), pada pengujian reliabilitas dengan menggunakan VE memperoleh nilai sebesar 0.50, dimana nilai ini telah memenuhi syarat ketentuan reliabilitas yakni nilai  $VE \geq 0.50$ , detail hasil uji reliabilitas tertuang pada table dibawah ini:

**Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas Orientasi Kewirausahaan**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>error</b>	<b>Construct Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Orientasi Kewirausahaan (OK)</b>					
<b>OK1</b>	0.57	0.24	0.83	0.50	Reliabel
<b>OK2</b>	0.57	0.37			
<b>OK3</b>	0.52	0.32			
<b>OK4</b>	0.55	0.35			
<b>OK5</b>	0.59	0.30			

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

**b. Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi Pasar**

Variabel orientasi pasar dinilai melalui 4 indikator atau variabel teramati. Apabila dilihat dari *t-value*, seluruh indikator atau variabel teramati mempunyai syarat validitas yang baik karena seluruh variabel teramati mempunyai nilai  $t \geq 1.96$  dan nilai

*loading factors*  $\geq 0.50$ , detail hasil uji validitas tersebut dapat dilihat melalui table berikut ini:

**Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas Orientasi Pasar**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>t-values</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Orientasi Pasar (OP)</b>			
<b>OP1</b>	0.71	10.57	Valid
<b>OP2</b>	0.70	9.62	Valid
<b>OP3</b>	0.61	7.99	Valid
<b>OP4</b>	0.66	9.24	Valid
<b>OP5</b>	0.61	9.12	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

Peneliti juga menguji reliabilitas kelima variabel teramati yang digunakan untuk mengukur variabel laten orientasi pasar. Uji reliabilitas yang dilakukan yakni dengan menghitung nilai CR dan nilai VE dari kelima variabel teramati tersebut. Hasil yang diperoleh yakni nilai CR sebesar 0.89 dan nilai VE sebesar 0.62, dimana nilai ini telah memenuhi syarat ketentuan reliabilitas yakni nilai  $VE \geq 0.50$  dan  $CR \geq 0.70$ , detail hasil uji reliabilitas tertuang pada tabel berikut:

**Tabel 4.8 Hasil Uji Reliabilitas Orientasi Pasar**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>error</b>	<b>Construct Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Orientasi Pasar (OP)</b>					
<b>OP1</b>	0.71	0.18	0.89	0.62	Reliabel
<b>OP2</b>	0.70	0.26			
<b>OP3</b>	0.61	0.37			

<b>OP4</b>	0.66	0.27			
<b>OP5</b>	0.61	0.24			

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

### c. Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Orientasi

#### Manajemen Pengetahuan

Variabel orientasi manajemen pengetahuan diukur dari lima variabel teramati, kelima variabel teramati tersebut memiliki nilai *loading factor*  $\geq 0.50$ , dimana variabel teramati atau indikator orientasi manajemen pengetahuan juga memiliki *t-value*  $\geq 1.96$ , tabel berikut merupakan detail hasil uji validitas atas variabel laten orientasi manajemen pengetahuan :

**Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas Orientasi Manajemen Pengetahuan**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>t-values</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Orientasi Manajemen Pengetahuan (OMP)</b>			
<b>OMP1</b>	0.68	9.79	Valid
<b>OMP2</b>	0.60	8.32	Valid
<b>OMP3</b>	0.54	8.13	Valid
<b>OMP4</b>	0.57	8.43	Valid
<b>OMP5</b>	0.63	8.82	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

Untuk menguji reliabilitas kelima variabel teramati yang ada, maka peneliti melakukan perhitungan CR dan VE pada kelima variabel teramati tersebut. Dalam perhitungan tersebut, memperoleh temuan nilai CR sebesar 0.87 dan nilai VE sebesar 0.58, dimana hasil ini membuktikan bahwa kelima variabel teramati telah memenuhi syarat reliabilitas yang baik ( $VE \geq 0.50$ )

dan  $CR \geq 0.70$ ), sehingga kelima variabel teramati mengindikasikan reliabel dan dapat menghasilkan hasil konsisten meskipun digunakan dalam penelitian yang lain, tabel berikut merupakan detail hasil uji reliabilitas atas variabel laten orientasi manajemen pengetahuan

**Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas Orientasi Manajemen Pengetahuan**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>error</b>	<b>Construct Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Orientasi Manajemen Pengetahuan (OMP)</b>					
<b>OMP1</b>	0.68	0.22	0.87	0.58	Reliabel
<b>OMP2</b>	0.60	0.31			
<b>OMP3</b>	0.54	0.27			
<b>OMP4</b>	0.57	0.26			
<b>OMP5</b>	0.63	0.28			

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

**d. Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Produksi Bersih**

Produksi bersih merupakan variabel laten yang diukur dengan menggunakan lima indikator atau variabel teramati. Kelima variabel teramati ini terbukti mempunyai validitas yang baik, atau dapat dikatakan bahwa kelima variabel tersebut dinilai valid untuk merefleksikan variabel laten produksi bersih. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *loading factor* yang dimiliki kelima variabel teramati tersebut yang sudah memenuhi syarat validitas yang baik, yaitu *loading factor*  $\geq 0.50$ . Selain itu, validitas kelima variabel teramati juga dapat diketahui melalui nilai *t-value* yang dimiliki masing-



masing variabel teramati yang telah memenuhi syarat validitas yang baik ( $t\text{-value} \geq 1.96$ ). Mengenai hasil uji validitas variabel laten produksi bersih, dapat dilihat melalui tabel dibawah ini:

**Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Produksi Bersih**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>t-values</b>	<b>Keterangan</b>
<b>Produksi Bersih (PB)</b>			
<b>PB1</b>	0.65	9.50	Valid
<b>PB2</b>	0.70	9.76	Valid
<b>PB3</b>	0.60	9.16	Valid
<b>PB4</b>	0.61	8.97	Valid
<b>PB5</b>	0.71	10.10	Valid

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

Untuk menghitung reliabilitas kelima variabel teramati, peneliti melakukan aktivitas kalkulasi CR dan VE, dimana setelah perhitungan didapati bahwa kelima variabel teramati telah memenuhi syarat reliabilitas yang baik ( $VE \geq 0.50$  dan  $CR \geq 0.70$ ). Hal ini dibuktikan dengan nilai CR sebesar 0.90 dan nilai VE yang didapat sebesar 0.66. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kelima variabel teramati tersebut dalam keadaan reliabel dan dapat memberikan hasil yang konsisten terhadap variabel produksi bersih. Terkait hasil perhitungan uji reliabilitas produksi bersih tertuang pada tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.12 Hasil Uji Reliabilitas Produksi Bersih**

<b>Indikator</b>	<b>Factor Loadings</b>	<b>error</b>	<b>Construct Reliability</b>	<b>Variance Extracted</b>	<b>Keterangan</b>

Produksi Bersih (PB)					
<b>PB1</b>	0.65	0.23	0.90	0.66	Reliabel
<b>PB2</b>	0.70	0.23			
<b>PB3</b>	0.60	0.21			
<b>PB4</b>	0.61	0.24			
<b>PB5</b>	0.71	0.20			

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

#### e. Analisis Validitas dan Reliabilitas Variabel Keunggulan

##### Kompetitif Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan variabel laten terakhir yang yang dinilai menggunakan lima indikator atau variabel teramati pada penelitian ini, hasil menunjukkan bahwa kelima variabel teramati ini memiliki validitas yang baik terbukti dengan setiap item indikator memenuhi syarat validitas yakni *loading factors*  $\geq 0.50$  dan *t-value*  $\geq 1.96$ , sehingga dapat dikatakan bahwa kelima variabel teramati mampu merefleksikan variabel laten keunggulan kompetitif berkelanjutan. Perihal penjabaran setiap nilai variabel teramati dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.13 Hasil Uji Validitas Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan**

Indikator	<i>Factor Loadings</i>	<i>t-values</i>	Keterangan
<b>Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (KKB)</b>			
<b>KKB1</b>	0.59	7.89	Valid
<b>KKB2</b>	0.50	7.24	Valid
<b>KKB3</b>	0.56	7.65	Valid
<b>KKB4</b>	0.62	8.51	Valid

<b>KKB5</b>	0.67	9.15	Valid
-------------	------	------	-------

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

Selanjutnya, aktivitas pengujian reliabilitas kelima variabel teramati, dimana pada sesi ini perhitungan dilakukan secara manual menggunakan rumus dari CR dan VE yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Peneliti menemukan bahwa nilai CR dan VE pada kelima variabel teramati telah memenuhi syarat reliabilitas yang baik dengan ketentuan  $CR \geq 0.70$  dan  $VE \geq 0.50$ . Dibuktikan dengan besaran nilai yang didapat pada CR yakni 0.88 , dan besaran nilai VE yakni 0.61. Sehingga, hal ini memiliki indikasi bahwa kelima variabel teramati untuk mengukur variabel laten keunggulan kompetitif berkelanjutan memiliki tingkat konsistensi yang baik atau reliabel.

**Tabel 4.14 Hasil Uji Reliabilitas Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan**

<b>Indikator</b>	<i>Factor Loadings</i>	<i>error</i>	<i>Construct Reliability</i>	<i>Variance Extracted</i>	<b>Keterangan</b>
<b>Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (KKB)</b>					
<b>KKB1</b>	0.59	0.27	0.88	0.61	Reliabel
<b>KKB2</b>	0.50	0.25			
<b>KKB3</b>	0.56	0.26			
<b>KKB4</b>	0.62	0.20			
<b>KKB5</b>	0.67	0.15			

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

### 4.3. Analisis Normalitas

Analisis normalitas merupakan salah satu asumsi dalam *structural equation modeling* (SEM), untuk menguji apakah suatu distribusi data pada suatu variabel matriks tunggal menghasilkan distribusi normal. Asumsi normalitas bisa diuji melalui nilai statistik z untuk *skewness* dan *kurtosis*, dimana nilai dari z *skewness* dan z *kurtosis* dapat diperoleh melalui rumus yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Aktivitas pengujian normalitas pada penelitian ini menggunakan alat bantu Lisrel 8.8 sebagai penunjang untuk mengolah data primer yang telah diperoleh sebelumnya pada aktivitas penyebaran kuesioner, dan mendapati temuan hasil yang tertuang pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.15 Hasil Uji Normalitas**

Test of Univariate Normality for Continuous Variables						
Variable	Skewness		Kurtosis		Skewness and Kurtosis	
	Z-Score	P-Value	Z-Score	P-Value	Chi-Square	P-Value
OK1	0.233	0.816	-1.969	0.049	3.930	0.140
OK2	-0.583	0.560	-2.117	0.034	4.823	0.090
OK3	1.104	0.269	-4.061	0.000	17.708	0.000
OK4	-1.149	0.251	-0.749	0.454	1.882	0.390
OK5	-0.181	0.857	-1.797	0.072	3.261	0.196
OP1	-1.253	0.210	-1.709	0.087	4.490	0.106
OP2	-1.746	0.081	-1.853	0.064	6.480	0.039
OP3	-1.674	0.094	-1.610	0.108	5.393	0.067
OP4	-1.889	0.059	-0.410	0.682	3.738	0.154
OP5	-1.547	0.122	-0.975	0.330	3.342	0.188
OMP1	-0.260	0.795	-4.913	0.000	24.205	0.000
OMP2	-0.518	0.605	-2.955	0.003	8.997	0.011
OMP3	0.837	0.403	-3.295	0.001	11.556	0.003
OMP4	-1.202	0.229	-0.737	0.461	1.989	0.370

<b>OMP5</b>	-0.606	0.545	-2.326	0.020	5.777	0.056		
<b>PB1</b>	-2.553	0.011	0.307	0.759	6.613	0.037		
<b>PB2</b>	-2.792	0.005	-0.111	0.912	7.807	0.020		
<b>PB3</b>	-2.568	0.010	-0.043	0.966	6.597	0.037		
<b>PB4</b>	-2.263	0.024	-0.844	0.399	5.834	0.054		
<b>PB5</b>	-3.546	0.000	1.258	0.208	14.157	0.001		
<b>KKB1</b>	-2.605	0.009	0.751	0.452	7.353	0.025		
<b>KKB2</b>	-0.670	0.503	-3.773	0.000	14.688	0.001		
<b>KKB3</b>	-1.958	0.050	-0.004	0.997	3.833	0.147		
<b>KKB4</b>	-1.958	0.050	-0.004	0.997	3.833	0.147		
<b>KKB5</b>	-2.000	0.046	-0.940	0.347	4.881	0.087		
Relative Multivariate Kurtosis = 0.971								
Test of Multivariate Normality for Continuous Variables								
<b>Skewness</b>			<b>Kurtosis</b>			<b>Skewness and Kurtosis</b>		
<b>Value</b>	<b>Z-Score</b>	<b>P-Value</b>	<b>Value</b>	<b>Z-Score</b>	<b>P-Value</b>	<b>Chi-Square</b>	<b>P-Value</b>	
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	
167.171	-0.350	0.726	655.192	-0.970	0.332	1.063	0.588	

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

Dari tabel diatas memperoleh informasi bahwasannya hasil dari pengujian normalitas data mendapati temuan untuk *univariate normality*, dimana syarat suatu data dikatakan berada pada suatu distribusi normal apabila nilai *p-value* dan *chi-square* dari *Skewness and Kurtosis*  $> 0.05$ . Namun, hasil perhitungan terhadap uji normalitas data dalam penelitian ini, terdapat 11 variabel teramati berada pada derajat data yang signifikan, artinya nilai setiap variabel teramati tersebut  $< 0.05$ , diantara variabel teramati yang memiliki hasil signifikan diantaranya variabel OK3, OP2, OMP1, OMP2, OMP3, PB1, PB2, PB3, PB5, KKB1 dan KKB2. Maka, hal ini mengindikasikan distribusi data tidak normal. Sebaliknya, apabila hasil z,

baik  $Z_{kurtosis}$  dan/atau  $Z_{skewness}$  tidak signifikan ( $> 0,05$ ) maka bisa diindikasikan bahwa distribusi data normal. Oleh karena itu, diharapkan hasil uji normalitas berada pada derajat data yang tidak signifikan.

Sedangkan, untuk *multivariate normality*, menurut Curran et.al dalam oleh Ghozali & Fuad (2008: 37) data dikatakan berada pada tingkat distribusi normal apabila nilai *skewness*  $< 2$  dan nilai *kurtosis*  $< 7$ , sehingga berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai *Skewness* sebesar 0.726 dan nilai *Kurtosis* sebesar 0.332, serta *Skewness and Kurtosis* memiliki nilai *p-value* sebesar 0.588 dan *chi-square* sebesar 1.063, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan terpenuhinya syarat besaran *skewness*  $< 2$  dan nilai *kurtosis*  $< 7$ , data yang diuji mengindikasikan data adalah normal.

#### **4.4. Second Order Confirmatory Factor Analysis (2<sup>nd</sup> CFA)**

Model pengukuran yang terdiri dari dua tingkat, dimana tingkat pertama merupakan sebuah CFA yang menyajikan hubungan antara variabel-variabel teramati sebagai indikator-indikator dari variabel laten terkait, sedangkan tingkat kedua yakni sebuah CFA yang menyajikan relasi antara variabel-variabel laten pada tingkat pertama sebagai indikator dari sebuah variabel laten tingkat kedua, model pengukuran seperti ini dikenal sebagai *second order confirmatory factor analysis*.

Pada CFA tingkat pertama, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas dari variabel-variabel teramati terhadap variabel laten yang hendak dinilai dalam penelitian ini. Setelah memastikan seluruh variabel teramati

telah memenuhi syarat uji validitas dan reliabilitas model, maka selanjutnya aktivitas penelitian berada pada tahap uji kecocokan keseluruhan model (*Goodness of Fit*).

#### 4.4.1. Analisis Kecocokan Keseluruhan Model

Analisis kecocokan keseluruhan model atau *overall model fit* memiliki keterkaitan terhadap analisis *Goodness of Fit* (GOF) *statistic* yang diperoleh melalui pengolahan data menggunakan *tools* Lisrel 8.8, dengan menggunakan pedoman ukuran-ukuran GOF, peneliti membagi hasil pengolahan data tersebut menjadi tiga kelompok ukuran kecocokan, yang terdiri atas:

##### 1. Ukuran Kecocokan Mutlak

###### a. *Chi-Square*

Nilai *chi-square* dengan *degree of freedom* sebesar 268 menghasilkan besaran nilai 224.05 dengan  $p = 0.976$ . Hasil ini menunjukkan bahwa nilai *chi-square* yang diperoleh cukup kecil, dan sesuai dengan syarat yang diharapkan yakni nilai *chi-square* yang kecil dan  $p > 0.05$ . Maka, dapat disimpulkan untuk ukuran kecocokan *chi-square* dalam keadaan baik atau *Good Fit*.

###### b. *Non-Centrality Parameter* (NCP)

Hasil NCP yang diperoleh sebesar 0.0, hal ini menandakan bahwa nilai NCP yang didapat sangat kecil, dikatakan sangat layak suatu model apabila memiliki bobot NCP

yang semakin kecil, sehingga dapat disimpulkan bahwa model yang ada didalam penelitian ini sangat layak / *Perfect Fit*.

c. *Goodness Of Fit Indeks (GFI)*

Nilai GFI yang didapat yakni sebesar 0.85, hasil ini menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model cukup marjinal / *marginal fit*, sesuai dengan ketentuan GFI dimana besaran nilai antara  $0,80 \leq GFI < 0,90$  dikatakan sebagai model dengan *marginal fit*.

d. *Root Mean Square Residual (RMSR)*

*Standardized RMR* = 0.049, nilai *standardized RMR* yang didapat lebih kecil dari 0.05, hasil ini memenuhi syarat kecocokan model yang baik, sehingga dapat disimpulkan dari *standardized RMR* bahwa model memiliki kecocokan baik / *good fit*.

e. *Root Mean Square Error Approximation (RMSEA)*

Hasil RMSEA yang diperoleh bernilai 0.0 menunjukkan kecocokan keseluruhan model yang cukup baik / *close fit* karena telah memenuhi syarat  $RMSEA \leq 0,05$ . Selain itu, 90% *confident interval* dari  $RMSEA = (0.0 ; 0.0)$ , menunjukkan bahwa nilai RMSEA yang didapat berada di antara interval dan menunjukkan bahwa estimasi nilai



RMSEA memiliki presisi yang baik (*good degree of precision*). Sedangkan untuk *P-Value for Test of Close Fit* ( $RMSEA < 0.05$ ) =  $1.00 \geq 0.05$ , menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model baik.

f. *Expected Cross Validation Indeks* (ECVI)

Diketahui nilai ECVI yang diperoleh sebesar 3.71, ECVI *saturated model* sebesar 6.31 dan ECVI *independence model* sebesar 61.11. Berdasarkan hasil ini, dapat dilihat bahwa nilai ECVI lebih condong dekat dengan ECVI *saturated model*. Hal ini diperkuat dengan asumsi bahwa jarak antara ECVI *saturated model* dengan ECVI *independence model* adalah 100. Selanjutnya, peneliti menghitung jarak ECVI model yang diperoleh ke ECVI *saturated model*, melalui formula berikut:

$$\frac{(3.71 - 6.31) * 100}{(61.11 - 6.31)} = -4.74$$

Lalu, peneliti menghitung jarak ECVI model ke ECVI *independence model*, melalui cara berikut:

$$100 - (-4.74) = 104.74$$

Berdasarkan hasil kalkulasi diatas, menunjukkan bahwa kecenderungan nilai ECVI model terhadap ECVI *saturated model* (-4.74) daripada ECVI *independence model* (104.74), sehingga disimpulkan ECVI kecocokan keseluruhan model adalah baik.

## 2. Ukuran Kecocokan Incremental

### a. *Adjusted Goodness Of Fit Indeks* (AGFI)

Nilai AGFI yang diperoleh yakni 0.82, menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model cukup marginal / *marginal fit*, karena nilai yang didapat berada pada batas syarat AGFI yaitu  $0,80 \leq GFI < 0,90$ .

### b. *Tucker Lewis Index* (TLI)

TLI = 1.00, nilai yang diperoleh mengindikasikan bahwa kecocokan keseluruhan model baik / *good fit*, karena hasil yang diperoleh telah memenuhi syarat TLI, dimana nilai bernilai  $\geq 0,90$  menandakan suatu model *good fit*.

### c. *Normed Fit Indeks* (NFI)

Nilai NFI yang didapat yaitu sebesar 0.96, hasil ini menandakan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik / *good fit* karena hasil NFI telah memenuhi syarat kecocokan model yang baik, yaitu  $\geq 0,90$ .

### d. *Relative Fit Indeks* (RFI)

Diperoleh hasil RFI sebesar 0.96, menunjukkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik / *good fit* dan telah memenuhi syarat RFI  $\geq 0,90$  yang mengindikasikan *good fit*.

### e. *Incremental Fit Indeks* (IFI)

IFI = 1.00, mengindikasikan nilai yang telah memenuhi syarat  $IFI \geq 0,90$ , sehingga dapat dikatakan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik / *good fit*.

f. *Comparative Fit Indeks (CFI)*

CFI = 1.00 , berarti nilai yang diperoleh  $\geq 0,90$ , dan tentunya telah memenuhi syarat CFI, sehingga disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik / *good fit*.

**3. Ukuran Kecocokan Parsimoni**

a. *Parcimonious Normed Fit Indeks (PNFI)*

Guna mencapai suatu tingkat kecocokan, PNFI diperlukan untuk menghitung sejumlah *degree of freedom*. PNFI yang diperoleh dari perhitungan menggunakan Lisrel 8.8 yakni sebesar 0.86, hasil yang diperoleh menunjukkan derajat kecocokan suatu model yang semakin baik, karena semakin tinggi nilai PNFI maka semakin baik model penelitian tersebut.

b. *Parcimonious Goodness Of Fit Indeks (PGFI)*

PGFI = 0.70 , nilai tersebut berkisar antara 0 sampai 1 dan mendekati 1 yang menandakan model parsimoni yang lebih baik, nilai PGFI ini digunakan untuk model perbaikan GFI.

c. *Akaike Information Indeks (AIC)*

AIC *model* = 338.05, sedangkan AIC *saturated model* sebesar 650.0, dan AIC *independence model* sebesar 6294.75. Seperti halnya dengan ECVI, peneliti melakukan perhitungan terkait jarak AIC Model pada AIC *saturated model* dengan asumsi jarak antara AIC *saturated model* ke AIC *independence model* sebesar 100, dengan model perhitungan sebagai berikut:

$$\frac{(338.05 - 650.0) * 100}{(6294.75 - 650.0)} = -5.53$$

Selanjutnya, peneliti mengkalkulasikan jarak antara AIC model dengan AIC *independence model*, sebagai berikut:

$$100 - (-5.53) = 105.53$$

Hasil diatas memperlihatkan bahwa jarak AIC model sangat dekat dengan AIC *saturated model* dengan nilai jarak sebesar -5.53 daripada AIC *independence model* dengan nilai jarak >100 yakni 105.53. Sehingga, ini mengindikasikan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik.

d. *Consistent Akaike Information Indeks (CAIC)*

*Independence CAIC* = 6385.86, *Model CAIC* = 545.78, *Saturated CAIC* = 1834.43. Sama halnya dengan AIC, perhitungan jarak CAIC model terhadap CAIC *saturated model* dan CAIC *independence model* juga dilakukan

dengan asumsi jarak bernilai 100, melalui cara dibawah ini:

$$\frac{(545.78 - 1834.43) * 100}{(6385.86 - 1834.43)} = -28.31$$

Kemudian, peneliti menghitung jarak antara CAIC model dengan CAIC *independence model*, sebagai berikut:

$$100 - (-28.31) = 128.31$$

Hasil diatas menunjukkan bahwa jarak CAIC model sangat dekat dengan CAIC *saturated model* dengan nilai jarak sebesar -28.31 daripada CAIC *independence model* dengan nilai jarak >100 yakni 128.31. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah baik.

**Tabel 4.16 Hasil Uji Kecocokan Keseluruhan Model**

Kategori	Ukuran GOF	Target Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
<i>Absolute fit</i>	<i>Chi-Square</i>	Nilai <i>Chi-Square</i> = 0 Atau $p > 0.05$	0.98	<i>Good Fit</i>
	NCP	Nilai yang kecil & Interval yang sempit	0.0	<i>Perfect Fit</i>
	GFI	$GFI \geq 0,90$	0.85	<i>Marginal Fit</i>
	RMSR	Standardized RMSR $\leq 0,05$	0.049	<i>Good Fit</i>
	RMSEA	$0,05 < RMSEA \leq 0,08$	0.00	<i>Close Fit</i>

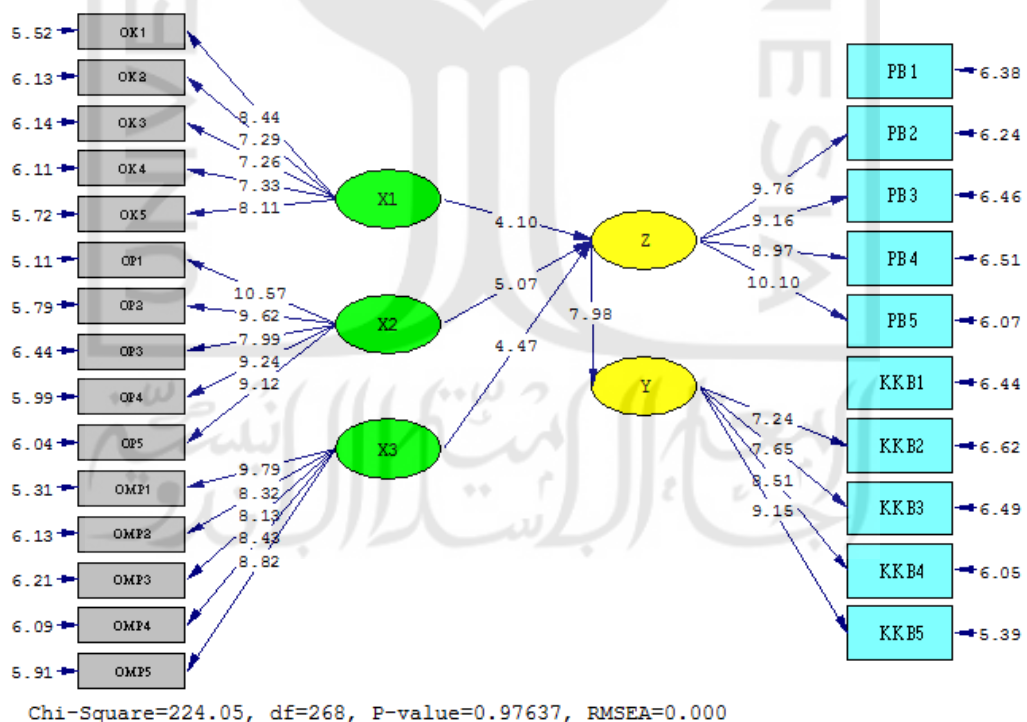
	ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI saturated model	Model = 3.71 Saturated = 6.31 Independence = 61.11	<i>Good Fit</i>
<i>Incremental fit</i>	AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0.82	<i>Marginal Fit</i>
	TLI	$TLI \geq 0,90$	1.00	<i>Good Fit</i>
	NFI	$NFI \geq 0,90$	0.96	<i>Good Fit</i>
	RFI	$RFI \geq 0,90$	0.96	<i>Good Fit</i>
	IFI	$IFI \geq 0,90$	1.00	<i>Good Fit</i>
	CFI	$CFI \geq 0,90$	1.00	<i>Good Fit</i>
<i>Parsimonious fit</i>	PNFI	Nilai PNFI yang tinggi	0.86	<i>Good Fit</i>
	PGFI	Nilai PGFI yang tinggi	0.70	<i>Good Fit</i>
	AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC saturated	Model = 338.05 Saturated = 650.0 Independence = 6294.75	<i>Good Fit</i>
	CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC saturated	Model = 545.78 Saturated = 1834.43 Independence = 6385.86	<i>Good Fit</i>

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

#### 4.4.2. Analisis Model Struktural

Analisis model struktural berhubungan dengan evaluasi terhadap koefisien-koefisien atau parameter-parameter yang menyajikan relasi kausal atau pengaruh satu variabel laten terhadap variabel laten lainnya. Pada bagian ini, analisis model struktural mencakup *t-value* dari koefisien atau parameter, nilai koefisien atau parameter, dan koefisien Determinasi ( $R^2$ ), hasil analisis model struktural merupakan interpretasi dari model struktural lengkap yang disajikan pada gambar 4.1 dibawah ini.

Gambar 4.1 Model Struktural Lengkap



Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

##### a. *T-value* dari koefisien atau parameter

- Orientasi Kewirausahaan → Produksi Bersih = 4.10

Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel laten orientasi kewirausahaan terhadap variabel laten produksi bersih memiliki koefisien yang signifikan karena *t-value* yang dimiliki  $> 1.96$

- Orientasi Pasar → Produksi Bersih = 5.07

Nilai ini menunjukkan bahwa variabel laten orientasi pasar terhadap variabel laten produksi bersih memiliki koefisien yang signifikan karena *t-value* yang dimiliki  $> 1.96$

- Orientasi Manajemen Pengetahuan → Produksi Bersih = 4.47

Nilai tersebut menjadi indikasi bahwa variabel laten orientasi manajemen pengetahuan terhadap variabel laten produksi bersih memiliki koefisien yang signifikan karena *t-value* yang dimiliki  $> 1.96$

- Produksi Bersih → Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan = 7.98

Nilai ini mengindikasikan bahwa variabel laten produksi bersih terhadap variabel laten keunggulan kompetitif berkelanjutan memiliki koefisien yang signifikan karena *t-value* yang dimiliki  $> 1.96$

#### **b. Nilai koefisien atau parameter**

Berdasarkan estimasi dari hasil perhitungan menggunakan Lisrel 8.8 pada model penelitian, didapatkan nilai koefisien antar variabel-variabel laten yang disajikan sebagai berikut:



- Orientasi Kewirausahaan → Produksi Bersih = 0.33
- Orientasi Pasar → Produksi Bersih = 0.42
- Orientasi Manajemen Pengetahuan → Produksi Bersih = 0.39
- Produksi Bersih → Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan = 0.93

### c. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Menurut Joreskog dalam Wijanto (2008), koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada *structural equation* dalam hasil perhitungan Lisrel 8.8 tidak memiliki interpretasi yang jelas, sehingga untuk menginterpretasikan koefisien determinasi ( $R^2$ ) maka peneliti mengambilnya dari *reduced form equation*, dengan detail penjabaran sebagai berikut:

- Orientasi kewirausahaan → produksi bersih, memiliki koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.83 atau dapat dikatakan 83% dari variasi pada produksi bersih dijelaskan oleh variasi orientasi kewirausahaan.
- Orientasi pasar → produksi bersih, memiliki koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.83 atau dapat dikatakan 83% dari variasi pada produksi bersih dijelaskan oleh orientasi pasar.
- Orientasi manajemen pengetahuan → produksi bersih, memiliki koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.83 atau dapat dikatakan 83% dari variasi pada produksi bersih dijelaskan oleh orientasi manajemen pengetahuan.

- Produksi bersih → keunggulan kompetitif berkelanjutan, memiliki koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.87 atau dapat dikatakan 87% dari variasi pada produksi bersih dijelaskan oleh produksi bersih.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis model struktural yang dijabarkan diatas, maka dapat dirangkum kedalam tabel yang disajikan dibawah ini dengan menghubungkan hasil analisis tersebut dengan hipotesis-hipotesis dari model penelitian:

**Tabel 4.17 Evaluasi terhadap Koefisien Model Struktural dan Kaitannya dengan Hipotesis Penelitian**

Hipotesis	Path	Estimasi	Nilai – t	Kesimpulan
1	Orientasi Kewirausahaan – Produksi Bersih	0.33	4.10	Signifikan (Hipotesis 1 Diterima)
2	Orientasi Pasar – Produksi Bersih	0.42	5.07	Signifikan (Hipotesis 2 Diterima)
3	Orientasi Manajemen Pengetahuan – Produksi Bersih	0.39	4.47	Signifikan (Hipotesis 3 Diterima)
4	Produksi Bersih – Keunggulan Kompetitif	0.93	7.98	Signifikan (Hipotesis 4 Diterima)

	Berkelanjutan			
--	---------------	--	--	--

Sumber : Hasil Olah Data SEM menggunakan Lisrel 8.8, 2019

#### 4.5. Analisis Hipotesis

Setelah kriteria *goodness of fit* terpenuhi atas model struktural yang diestimasi, dan evaluasi terhadap hubungan-hubungan struktural model telah dilakukan, maka aktivitas analisis hipotesis yang timbul dari rumusan masalah pada penelitian ini dapat dilakukan, penjabaran terkait setiap hipotesis pada penelitian ini berpedoman pada tabel 4.17 diatas yang merupakan detail hasil uji relasi terhadap model struktural yang menerangkan hubungan antar variabel laten dalam penelitian ini.

**a. H1 : Orientasi Kewirausahaan (OK) positif mempengaruhi Produksi Bersih (PB)**

Pada analisis model struktural antara variabel laten orientasi kewirausahaan dengan variabel laten produksi bersih, dapat dilihat bahwa hipotesis pertama antara orientasi kewirausahaan dengan produksi bersih diterima karena *t-value* yang didapat sebesar 4.10 dan koefisien estimasi sebesar 0.33. Nilai tersebut dikatakan signifikan karena *t-value* > 1.96 dan nilai estimasi yang diperoleh memenuhi syarat dan cukup tinggi, menunjukkan adanya hubungan yang positif antara variabel laten orientasi kewirausahaan dengan variabel laten produksi bersih.

Kondisi ini memiliki artian bahwa nilai koefisien yang positif membuktikan variabel laten orientasi kewirausahaan mampu mendorong praktik produksi bersih yang ada di perusahaan dan memiliki hubungan signifikan yang kuat antara kedua variabel laten tersebut. Maka, apabila orientasi kewirausahaan yang ada pada perusahaan *startup* bernilai tinggi, mengindikasikan kesadaran akan penerapan / praktik produksi bersih di perusahaan juga tinggi.

**b. H2 : Orientasi Pasar (OP) positif mempengaruhi Produksi Bersih (PB)**

Pada uji analisis model struktural antara variabel laten orientasi pasar dengan variabel laten produksi bersih, diketahui juga bahwa hipotesis kedua diterima karena hasil koefisien estimasi dan *t-value* adalah signifikan. Hasil ini dikatakan signifikan karena nilai-t yang diperoleh sebesar 5.07 merupakan nilai yang lebih besar dari 1.96 dan koefisien estimasi sebesar 0.42 yang cukup tinggi.

Sehingga, hasil tersebut mengindikasikan bahwa terdapat relasi positif antara orientasi kewirausahaan dengan produksi bersih, oleh karenanya disimpulkan bahwa hipotesis penelitian 2 diterima. Dengan diterimanya hipotesis 2 ini, memiliki makna bahwa orientasi pasar yang dimiliki perusahaan khususnya perusahaan *startup* apabila memiliki nilai yang tinggi, maka pemahaman terhadap produksi bersih juga tinggi, begitu juga dengan kesadaran dan *willingness* untuk menerapkan produksi bersih di perusahaan.

**c. H3 : Orientasi Manajemen Pengetahuan (OMP) positif mempengaruhi Produksi Bersih (PB)**

Hasil analisis model struktural antara variabel laten orientasi manajemen pengetahuan dengan variabel laten produksi bersih mendapati temuan koefisien estimasi yang bernilai positif dan cukup tinggi sebesar 0.39 dan nilai-t sebesar 4.47 yang mana nilai yang diperoleh ini telah memenuhi syarat yakni  $> 1.96$ . Hasil yang signifikan tersebut menjadi bukti bahwa terdapat hubungan positif antara orientasi manajemen pengetahuan dengan produksi bersih, artinya semakin tinggi nilai orientasi manajemen pengetahuan yang dimiliki perusahaan *startup* maka perusahaan tersebut memiliki kesadaran dan pemahaman untuk menerapkan praktik produk bersih dalam aktivitas bisnis mereka. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang ketiga pada penelitian ini diterima.

**d. H4 : Produksi Bersih (PB) positif mempengaruhi Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan (KKB)**

Hubungan antara variabel laten produksi bersih dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan merupakan hipotesis terakhir pada penelitian ini, hasil analisis model struktural antara kedua variabel laten tersebut memperoleh nilai koefisien yang lebih tinggi daripada tiga hipotesis sebelumnya, yakni sebesar 0.93, begitu juga dengan nilai-t yang diperoleh juga lebih tinggi dari tiga hipotesis sebelumnya yaitu sebesar 7.98, temuan ini mengindikasikan bahwa adanya hubungan

yang sangat kuat antara produksi bersih dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang ada pada perusahaan *startup*.

Artinya, semakin tinggi nilai produksi bersih, baik dalam hal pemahaman yang dimiliki perusahaan ataupun keinginan dalam melakukan penerapan praktik produksi bersih, maka semakin tinggi pula nilai keunggulan kompetitif berkelanjutan yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Selain itu, hasil tersebut menunjukkan bahwa hubungan signifikan antara variabel laten produksi bersih dengan variabel laten keunggulan kompetitif berkelanjutan menjadikan hipotesis keempat pada penelitian ini layak dan diterima.

#### **4.6. Pembahasan dan Implikasi**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penggerak strategis yang umumnya perusahaan gunakan diantaranya ada orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan orientasi manajemen pengetahuan terhadap produksi bersih yang berpengaruh atas keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan *startup* yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Guna mengetahui pengaruh masing-masing variabel laten tersebut, peneliti merumuskan empat hipotesis dalam penelitian ini, dimana setiap masing-masing konstruk diuji menggunakan metode *structural equation modeling* (SEM) dengan *tools* penunjang perhitungan yaitu Lisrel 8.8.

Hasil analisis data dengan program Lisrel 8.8 menunjukkan adanya hubungan signifikansi positif antara tiap variabel, baik itu antara kelompok *independent variable* yang terdiri dari orientasi kewirausahaan, orientasi pasar, dan orientasi manajemen pengetahuan terhadap *intervening variable* berupa produksi bersih yang mempengaruhi *dependent variable* berupa keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hasil uji hipotesis yang pertama yakni antara variabel orientasi kewirausahaan terhadap variabel produksi bersih, nilai yang diperoleh dari aktivitas analisis data menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap produksi bersih, hubungan positif ini menandakan bahwa perusahaan *startup* di DIY yang memiliki pemahaman, kesadaran dan keinginan untuk menerapkan praktik produksi bersih berbanding lurus dengan semakin tingginya orientasi kewirausahaan pada perusahaan *startup* tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa orientasi kewirausahaan turut menjadi salah satu kontributor strategis pada perusahaan *startup* untuk melakukan implementasi produksi bersih pada aktivitas bisnis mereka. Temuan pada penelitian ini sesuai dengan temuan-temuan penelitian sebelumnya, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Jansson et al (2017) yang mendapati bahwa orientasi kewirausahaan mempunyai pengaruh terhadap praktik lingkungan yang berkomitmen pada pembangunan keberlanjutan, artinya bahwa perusahaan yang berkomitmen pada keberlanjutan melihat aspek kewirausahaan sebagai bahan

pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk menerapkan praktik lingkungan pada perusahaan.

Sama halnya dengan penelitian oleh Horisch et al (2017) yang mengungkapkan bahwa perusahaan yang berorientasi lingkungan menjadikan orientasi kewirausahaan sebagai sumber untuk menjamin legitimasi kewirausahaan perusahaan, temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Silajdzic et al (2015) dimana orientasi kewirausahaan mampu membuat kinerja perusahaan meningkat ketika disesuaikan dengan strategi kompetitif yang digunakan, salah satunya keputusan perusahaan untuk berfokus pada kewirausahaan berkelanjutan yang menjadi panduan perusahaan yang berorientasi hijau.

Selanjutnya, uji hipotesis yang kedua antara variabel orientasi pasar dengan variabel produksi bersih memperoleh temuan hasil berupa adanya hubungan secara signifikan dan positif antara orientasi pasar terhadap produksi bersih dengan nilai uji yang cukup tinggi, sehingga dapat dikatakan bahwa orientasi pasar memiliki dampak yang cukup besar terhadap pemahaman, kesadaran, dan keinginan untuk melakukan implementasi praktik produksi bersih pada perusahaan *startup* di DIY. Dengan kata lain, perusahaan *startup* yang telah menerapkan praktik produksi bersih ataupun berkeinginan untuk melakukan implementasi dapat dipastikan memiliki penggerak startegis orientasi pasar yang baik yang telah diterapkan pada aktivitas bisnis perusahaannya.



Hal ini selaras dengan temuan penelitian sebelumnya oleh Guimaraes, Severo dan Vasconcelos (2017) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan positif secara signifikan antara orientasi pasar terhadap produksi bersih. Selain itu, penelitian lain oleh Pipatprapa, Huang dan Huang (2017) dan didukung oleh penelitian Jansson *et al.* (2017) yang mendapati temuan bahwa orientasi pasar positif berpengaruh terhadap praktik lingkungan seperti produksi bersih dan menjadi kontributor dalam kinerja ekonomi perusahaan melalui aktivitas *green innovation* yang diterapkan pada lingkungan bisnis perusahaan.

Kemudian untuk hasil uji hipotesis ketiga dalam penelitian ini antara variabel orientasi manajemen pengetahuan terhadap variabel produksi bersih, memperoleh temuan dengan hasil nilai koefisien cukup tinggi dan positif serta nilai-t yang telah memenuhi syarat  $> 1,96$ , hasil ini menjadi indikasi bahwa hubungan konstruk orientasi manajemen pengetahuan terhadap produksi bersih menunjukkan relasi positif dan signifikan. Artinya semakin tinggi nilai orientasi manajemen pengetahuan yang dimiliki perusahaan maka penggerak strategis tersebut turut memberikan hubungan secara signifikan dan efek positif terhadap perusahaan *startup* yang ingin melakukan praktik produksi bersih dalam kinerja bisnis mereka.

Sehingga, dapat dipastikan perusahaan *startup* yang memiliki orientasi manajemen pengetahuan yang baik akan lebih memilih untuk melakukan praktik lingkungan seperti produksi bersih dalam aktivitas bisnisnya. Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya oleh Guimaraes, Severo

dan Vasconcelos (2017) juga memperoleh bukti bahwa orientasi manajemen pengetahuan menjadi penggerak startegis yang mampu mempengaruhi produksi bersih dengan signifikansi positif melalui efek moderasi ukuran dan aktivitas operasional perusahaan.

Penelitian lain dengan temuan yang sama dilakukan oleh Claudy et al (2016) yang memperoleh temuan bahwa manajemen pengetahuan yang sejalan dengan orientasi keberlanjutan lingkungan memiliki kemampuan untuk memperluas probabilitas keberhasilan terkait peningkatan proses, peningkatan kinerja keuangan perusahaan, dan inovasi produk. Sedangkan untuk hipotesis terakhir pada penelitian ini yaitu pengaruh variabel produksi bersih terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan *startup* yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta, hasil analisis data menemukan bahwa hipotesis ke empat ini memiliki nilai koefisien dan nilai-t yang lebih tinggi daripada ketiga hipotesis sebelumnya, artinya rumusan hipotesis yang menyatakan bahwa produksi bersih positif mempengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan yang ada di perusahaan *startup* di DIY terbukti diterima dan memiliki hubungan antara variabel yang mempengaruhi dan dipengaruhi yang kuat.

Sehingga apabila dilakukan uji penilaian produksi bersih pada suatu perusahaan *startup* dan perusahaan tersebut memperoleh nilai produksi bersih yang tinggi dan positif maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan yang baik. Keunggulan kompetitif berkelanjutan yang baik menjadi indikator sebuah

perusahaan mampu bersaing di lingkungan bisnis dengan jenis usaha yang sama tanpa mengabaikan kondisi lingkungan sekitar tempat perusahaan tersebut melakukan praktik bisnisnya.

Dengan diterimanya hipotesis ini menjadi penguat penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jimenez et al (2014) yang menyatakan secara konsisten bahwa keunggulan kompetitif perusahaan merupakan hasil apresiasi terhadap komitmen lingkungan. Sependapat dengan penelitian oleh Tseng (2014) dan Guimaraes, Severo dan Vasconcelos (2017) dimana penerapan produksi bersih bersamaan dengan penggerak strategis memiliki kontribusi atas keberhasilan organisasi dengan cara memaksimalkan pemakaian sumber daya dan memperluas probabilitas pembangkitan keunggulan kompetitif. Selain itu, penelitian lain oleh Yadav et al (2016) mengungkapkan adanya upaya lingkungan dalam suatu organisasi yang terkait keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dipastikan terkandung tindakan dan praktik lingkungan yang mejadi kontributor atas pemeliharaan dan pertumbuhan laba.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan orientasi manajemen pengetahuan merupakan penggerak strategis yang pada umumnya dimiliki oleh perusahaan yang bergerak pada sektor manapun, termasuk didalamnya perusahaan *startup* yang bergerak pada sektor industri digital kreatif yang memanfaatkan teknologi demi efektivitas dan efisiensi proses bisnis dalam perusahaan mereka. Walaupun setiap perusahaan memiliki penggerak strategis ini, namun tidak semua

perusahaan *startup* dapat memanfaatkan penggerak strategis ini secara maksimal guna keberlanjutan aktivitas bisnis mereka baik dalam menghadapi kompetitor maupun menjadi stimulan aktivitas inovasi dalam proses bisnis yang ada di perusahaan *startup*.

Sehingga bukan tidak mungkin perusahaan *startup* berada kondisi *status quo* dan tidak memiliki gairah dalam menghadapi pesaing pada jenis usaha serupa. Selain itu, kondisi tidak termanfaatkannya penggerak startegis dengan baik mampu menjadi indikator bahwa perusahaan tersebut tidak sepenuhnya memperhatikan lingkungan sekitar tempat mereka beroperasi dan melibatkan kewirausahaan hijau dalam aktivitas bisnisnya, hal ini karena setiap penggerak strategis seperti orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan orientasi manajemen pengetahuan yang dimiliki perusahaan *startup* jika dimanfaatkan dengan baik dapat menjadi stimulus untuk memunculkan kesadaran dan pemahaman terkait bagaimana perusahaan *startup* dapat bersaing dan menjadi unggul dengan turut berkontribusi dalam pencegahan kerusakan lingkungan ditimbulkan oleh limbah aktivitas operasional perusahaan.

Maka, perusahaan *startup* tidak hanya menjadi unggul dalam pasar / menjadi *market leader* tetapi juga unggul dalam berkontribusi untuk melestarikan lingkungan sekitar yang terkena dampak aktivitas bisnis perusahaan, dan hal inilah yang menjadi pembeda perusahaan *startup* tersebut dengan pesaingnya dengan jenis usaha yang sama. Selain itu, penggerak strategis ini juga mampu mengidentifikasi setiap hambatan dan

kendala baik dari internal maupun eksternal perusahaan *startup* guna melakukan rancangan strategi baik untuk strategi jangka pendek maupun jangka panjang.

Lebih lanjut, apabila perusahaan *startup* memanfaatkan secara maksimal penggerak strategis orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan orientasi manajemen pengetahuan, dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut akan memiliki kecenderungan untuk memilih melakukan implementasi praktik lingkungan seperti produksi bersih dalam aktivitas operasional bisnis mereka, karena produksi bersih sendiri memberikan sekumpulan keunggulan diantaranya selain dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan sebaik mungkin dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi, produksi bersih juga mampu memberikan penghematan biaya atas efek penggunaan sumber daya dengan optimal, sehingga perusahaan *startup* akan diberikan keuntungan lebih atas aktivitas implementasi produksi bersih tersebut.

Untuk perusahaan *startup* dengan ukuran kecil dan dalam tahap pertumbuhan menuju kematangan, salah satu kendala dalam penerapan produksi bersih adalah biaya yang cukup besar dan waktu implementasi yang cukup lama, mengingat diperlukannya sosialisasi, pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan yang bekerja diperusahaan tersebut mengenai pengetahuan dalam penerapan produksi bersih. Akan tetapi, hal tersebut dapat diatasi dengan mengidentifikasi bagian dari proses produksi

mana yang paling menghasilkan limbah dan membutuhkan implementasi produksi bersih didalamnya.

Oleh karena itu, penggerak strategis orientasi kewirausahaan, orientasi pasar dan orientasi manajemen pengetahuan tidak dapat diabaikan begitu saja baik bagi perusahaan *startup* skala kecil, menengah maupun skala besar demi tercapainya implementasi praktik lingkungan yang berakhir pada kondisi perusahaan dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan yang lebih baik daripada pesaing.

Terlebih lagi saat ini, perusahaan *startup* menjadi fenomena luar biasa di Indonesia, khususnya di Daerah Istimewa Yogyakarta dimana perusahaan *startup* mulai banyak tumbuh dikarenakan lingkungan bisnis yang memadai dan fasilitas yang mendukung, hal ini sejalan dengan seiring maraknya perusahaan yang mulai mengimplementasikan revolusi industri 4.0, dan adanya persaingan perusahaan *startup* yang semakin ketat guna memberikan layanan dan produk terbaik bagi pelanggan, maka daripada itu penerapan produksi bersih dengan memanfaatkan secara maksimal penggerak strategis mampu menjadi pilihan perusahaan *startup* khususnya yang bergerak di bidang *consumer goods & services*, *company goods & services*, *e-commerce*, *creative agency*, *digital marketing* dan *news portal* yang beroperasi di Daerah Istimewa Yogyakarta untuk dapat terus bersaing tanpa mengabaikan kelestarian lingkungan.