

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil penelitian

4.1.1 Deskripsi profil responden

Jumlah responden yang diminta untuk mengisi kuesioner seharusnya berjumlah 257 perusahaan, namun yang memberikan respon sebanyak 250 perusahaan (*respon rate* sebesar 97,3%) dan yang tidak mengisi kuesioner sebanyak 7 perusahaan atau sebesar 2,7% yang tidak mengisi kuesioner. Dari 7 perusahaan tersebut ada 2 perusahaan menyatakan sebagai perusahaan Jasa yaitu PT. Truba Jaya Engineering di Muara Enim dan Bengkel bubut adam di Muara Enim. Kemudian ada 5 perusahaan yang tidak memberikan respon atau pemberitahuan alasan tidak mengisi kuesioner yaitu PT. Mitra Ogan di Kabupaten OKU, PT. Central Banindo Mahkota di Kabupaten Banyuasin, PT. Mariana Bahagia di Kabupaten Banyuasin, PTPN VII Bentayan Betung dan CV. Buyung di Kabupaten Ogan Ilir. Bentuk Respon yang diterima berupa goggle link, via pos, dan scanning kuesioner yang dikirim melalui WA, mengenai deskripsi responden disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 Data Responden

Deskripsi Responden		Jumlah	Persentase
Jabatan Responden	Direktur	200	80%
	Wakil Direktur	50	20%
Status legal	PT	185	74%
Perusahaan	CV	30	12%
	Lainnya	35	14%
Produksi utama	Batu koral	4	1,6%
	CPO	41	16,4%
	Crumb Rubber	8	3,2%
	Makanan & Minuman	65	26%
	Sir 20	17	6,8%
	Tekstil	7	2,8%
	Lainnya	108	43,2%

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.1 di atas jabatan responden yang memberikan jawaban kuesioner mayoritas direktur perusahaan sebesar 80 persen, sedangkan 20 persen sebagai wakil direktur. Status legal perusahaan sebagai responden penelitian terdiri dari PT, CV dan bentuk badan hukum lainnya (mungkin mereka belum jelas bentuk badan hukumnya). Berdasarkan kuesioner yang dikirim bentuk badan hukum responden yang berstatus PT sebanyak 74%, CV sebanyak 12% dan bentuk lainnya sebanyak 14 %. Produksi utama yang dihasilkan oleh responden sangat beragam dari pilihan jawaban kuesioner yang disebar, terdiri dari produk batu koral sebesar 1,6%, CPO sebesar 16,4%, crumb rubber sebesar 3,2%, makanan dan minuman sebesar 26%, SIR 20 6,8%, tekstil sebesar 2,8% dan produk lainnya seperti tiang beton, semen, slat kayu pensil, bubuk kertas, kayu olahan, briket batu bara, peralatan masak, LPG, obat-obatan, furniture, penggilingan padi, keramik, peralatan rumah tangga dari plastik sebesar 43.2%.

4.1.2. Deskripsi variabel penelitian

4.1.2.1 Variabel *intellectual capital*

Intellectual capital merupakan aset tidak berwujud yang dimiliki oleh perusahaan, variabel *intellectual capital* mempunyai 3 sub variabel yaitu *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *Human capital* adalah aset penting perusahaan berupa pengalaman direktur perusahaan, keterampilan karyawan dan kemampuan koordinasi kerja antara karyawan. *Human capital* memiliki peran strategis dan penting bagi perusahaan, karena semakin tinggi valuenya maka akan meningkatkan profitabilitas bagi perusahaan.

Sub variabel yang kedua yaitu *structural capital*, *structural capital* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah berbagai aset yang tidak berwujud berupa sistem informasi manajemen, prosedur kerja, dan reputasi perusahaan. *Structural capital* juga tidak kalah pentingnya dengan *human capital* yaitu dapat menciptakan kinerja intelektual yang optimal serta meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

Sub variabel yang terakhir yaitu *relational capital*. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan *relational capital* adalah kemampuan perusahaan dalam berinteraksi dengan pesaing, pelanggan dan pemasok. Kemampuan berinteraksi dengan stakeholder akan meningkatkan nilai perusahaan dalam lingkungan bisnisnya.

Human capital memiliki tiga indikator yaitu : 1) Direktur perusahaan yang berpengalaman/HC1, 2) Karyawan yang terampil/HC2, 3) Koordinasi kerja antara karyawan/HC3. *Structural capital* memiliki tiga indikator juga yaitu :1) Sistem informasi manajemen/SC1, 2) Prosedur kerja/SC2, 3) Reputasi perusahaan/SC3. *Relational capital* juga memiliki tiga indikator yaitu 1) Hubungan dengan pesaing/RC1, 2) Hubungan dengan pelanggan/RC2 dan 3) Hubungan dengan pemasok/RC3. Untuk mengetahui sebaran jawaban responden pada masing-masing indikator, secara rinci disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel *Intellectual Capital*

Skor pernyataan	Jawaban responden untuk masing-masing indikator (orang)								
	HC1	HC2	HC3	SC1	SC2	SC3	RC1	RC2	RC3
1									
2				9	9	7			
3				34	33	29	2	2	2
4	1	1	1	73	60	39	7	3	4
5				48	52	33	23	16	18
6	4	3	7	35	43	32	36	14	14
7	33	26	35	23	20	32	66	54	73
8	112	113	106	16	21	50	80	109	94
9	85	94	84	7	7	22	30	43	33
10	15	13	17	5	5	6	6	9	12
TOTAL	250	250	250	250	250	250	250	250	250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Tabel 4.2 di atas menjabarkan jawaban 250 responden pada setiap indikator dari variabel *intellectual capital*. Masing-masing indikator memiliki tingkat sebaran yang sangat variatif. Mengenai tingkat persetujuan jawaban responden dari masing-masing indikator akan dijelaskan secara berurutan.

Pada sub variabel *human capital* yang terdiri dari 3 indikator yaitu HC1, HC2 dan HC3. Jawaban responden untuk indikator HC1 yang menyatakan “direktur perusahaan yang berpengalaman” menjawab setuju sebanyak 145 orang atau sebesar 58% dan menjawab sangat setuju sebanyak 100 orang atau sebesar 40%,

sedangkan sisanya sebesar 2% sebanyak 5 responden menjawab tidak setuju dan netral. Berikutnya, jawaban responden untuk indikator HC2 yang menyatakan “karyawan yang terampil” menjawab setuju sebanyak 139 orang atau sebesar 55,6% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 107 orang atau sebesar 42,8% sedangkan sisanya 1,6% sebanyak 4 orang menyatakan tidak setuju dan netral. Kemudian, jawaban responden untuk indikator HC3 yang menyatakan “koordinasi kerja antara karyawan” menjawab setuju sebanyak 141 responden atau sebesar 56,4% dan yang menyatakan sangat setuju sebanyak 101 responden atau 40,4%, sedangkan sisanya sebesar 3,2% atau 8 orang yang menjawab tidak setuju dan netral.

Pada sub variabel *structural capital* yang terdiri dari 3 indikator yaitu SC1, SC2 dan SC3. Jawaban responden untuk indikator SC1 yang menyatakan “sistem informasi manajemen” menjawab tidak setuju sebanyak 107 orang atau sebesar 40,2%, menjawab netral sebanyak 83 orang atau sebesar 33,2%. Sisanya 15,6% menjawab setuju, 4,8% menjawab sangat setuju dan 3,6% menjawab sangat tidak setuju. Berikutnya, jawaban responden untuk indikator SC2 yang menyatakan “Prosedur kerja” menjawab tidak setuju sebanyak 93 orang atau sebesar 37,2%, menjawab netral sebanyak 95 orang atau sebesar 38%. Sisanya 16,4% menjawab setuju, 4,8% menjawab sangat setuju dan 3,2% menjawab sangat tidak setuju. Kemudian, untuk indikator SC3 yang menyatakan “reputasi perusahaan” dijawab setuju sebanyak 82 orang atau sebesar 32,8%, yang menjawab tidak setuju sebanyak 68 orang atau sebesar 27,2%, menjawab netral sebanyak 65 orang atau sebesar 26%. Sisanya 11,2% menjawab sangat setuju dan 2,8% menjawab sangat tidak setuju.

Pada sub variabel *relational capital* yang terdiri dari 3 indikator yaitu RC1, RC2 dan RC3. Jawaban responden untuk indikator RC1 yang menyatakan “hubungan dengan pesaing” menjawab setuju sebanyak 146 orang atau sebesar 58,4%, menjawab netral sebanyak 59 orang atau sebesar 23,6%. Sisanya 14,4% menjawab sangat setuju dan 3,6% menjawab tidak setuju. Berikutnya, jawaban responden untuk indikator RC2 yang menyatakan “hubungan dengan pelanggan” menjawab setuju sebanyak 163 orang atau sebesar 65,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 52 orang atau 20,8%. Sisanya 12% responden menjawab netral dan 2% menjawab tidak setuju. Kemudian, jawaban responden untuk indikator RC3 yang menyatakan “hubungan dengan pemasok” menjawab setuju sebanyak 167 orang atau sebesar 66,8%, menjawab sangat setuju sebanyak 45 orang atau sebesar 18%, sisanya menjawab netral sebanyak 32 orang atau sebesar 12,8% dan 6 orang atau 2,4% menjawab tidak setuju.

4.1.2.2. Variabel *knowledge management*

Variabel *knowledge management* juga merupakan aset yang tidak berwujud berupa pengelolaan berbagai pengetahuan yang memiliki nilai strategis bagi perusahaan. variabel tersebut memiliki 4 sub variabel yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge conversion*, *knowledge application* dan *knowledge protection*.

Knowledge acquisition yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pengetahuan dari pesaing, pengetahuan dari pelanggan dan pengetahuan dari pemasok. *Knowledge conversion* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah transfer pengetahuan, distribusi pengetahuan, dan pembaharuan pengetahuan.

Knowledge application yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah pengetahuan yang bersifat strategis, pengetahuan untuk mengatasi persaingan, dan pengetahuan pengembangan produk/layanan. *Knowledge protection* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah perlindungan pengetahuan dari pihak yang tidak bertanggung jawab

Knowledge acquisition memiliki 3 indikator yaitu : 1) Pengetahuan dari pesaing/KAC1, 2) Pengetahuan dari pelanggan/KAC2, 3) Pengetahuan dari pemasok/KAC3. *Knowledge conversion* memiliki 3 indikator yaitu 1) Transfer pengetahuan/KC1, 2) Distribusi pengetahuan/KC2, 3) Pembaharuan pengetahuan/KC3. *Knowledge application* memiliki 3 indikator yaitu : 1) Pengetahuan untuk menyusun strategi/KAP1, 2) Pengetahuan untuk mengatasi persaingan/KAP2, 3) Pengetahuan pengembangan produk/layanan/KAP3. Sub variabel yang terakhir yaitu *knowledge protection* hanya memiliki satu indikator yaitu Perlindungan pengetahuan /KP. Oleh karena itu, dengan diterapkannya *knowledge management* di perusahaan, maka akan mendorong karyawan lebih kreatif dan inovatif, kaya ide dan lebih kompeten. Mengenai hasil jawaban responden untuk variabel ini disajikan pada berikut ini.

Tabel 4.3 Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel *knowledge management*

Skor pernyataan	Jawaban responden untuk masing-masing indikator (orang)									
	KAC1	KAC2	KAC3	KC1	KC2	KC3	KAP1	KAP2	KAP3	KP
1										
2	1	1	1	2	2	2	12	2	2	1
3	6	6	8	2	2	2	83	19	19	
4	8	9	9	2	2	2	23	5	5	3
5	25	28	35	11	15	7	19	7	8	
6	36	25	40	54	57	57	27	52	48	34
7	83	82	72	74	66	59	32	50	66	51
8	63	68	53	80	79	91	38	80	74	130
9	22	21	26	16	18	21	7	27	21	21
10	6	10	6	9	9	9	9	8	7	10
TOTAL	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.3 di atas akan diuraikan jawaban responden pada masing-masing indikator. Jawaban indikator KAC1 yang menyatakan “pengetahuan dari pesaing” menjawab setuju sebanyak 146 orang atau sebesar 58,4%, menjawab netral sebanyak 61 orang atau sebesar 24,4%, sisanya menjawab sangat setuju sebesar 11,2%, tidak setuju sebesar 5,6%. Jawaban indikator KAC2 yang menyatakan “pengetahuan dari pelanggan” menjawab setuju sebanyak 150 orang atau sebesar 60%, menjawab netral sebanyak 53 orang atau sebesar 21,2%, sisanya menjawab sangat setuju sebesar 12,4% dan tidak setuju sebesar 6%. Jawaban indikator KAC3 yang menyatakan “pengetahuan dari pemasok” menjawab setuju sebanyak 125 orang atau sebesar 50%, menjawab netral sebanyak 75 orang atau sebesar 30%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 12,8%, dan menjawab tidak setuju sebesar 6,8%.

Jawaban indikator KC1 yang menyatakan “transfer pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 154 orang atau sebesar 61,6%, menjawab netral sebanyak 64 orang atau sebesar 26%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 10% dan menjawab tidak setuju sebesar 1,6%. Jawaban indikator KC2 yang menyatakan “ Distribusi

pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 145 orang atau sebesar 58%, menjawab netral sebanyak 72 orang atau sebesar 28,8%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 10,8% dan menjawab tidak setuju sebesar 1,6%. Jawaban indikator KC3 yang menyatakan “pembaharuan pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 150 orang atau sebesar 60%, menjawab netral sebanyak 64 orang atau sebesar 25,6%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 12% dan tidak setuju sebesar 1,6%.

Jawaban indikator KAP1 yang menyatakan “Pengetahuan untuk menyusun strategi” menjawab tidak setuju sebanyak 106 orang atau sebesar 42,4%, menjawab setuju sebanyak 70 orang atau sebesar 28%. Sisanya menjawab netral sebesar 18,4%, menjawab sangat setuju sebesar 6,4% dan menjawab menjawab sangat tidak setuju sebesar 4,8%. Jawaban indikator KAP2 yang menyatakan “Pengetahuan untuk mengatasi persaingan” menjawab setuju sebanyak 130 orang atau sebesar 52%, menjawab netral sebanyak 59 orang atau sebesar 23,6%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 14%, menjawab tidak setuju sebesar 9,6%. Jawaban Indikator KAP3 yang menyatakan “Pengetahuan pengembangan produk/layanan” menjawab setuju sebanyak 140 orang atau sebesar 56%, menjawab netral sebanyak 56 orang atau sebesar 22,4%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 11,2% dan menjawab tidak setuju sebesar 9,6%. Jawaban indikator KP yang menyatakan “Perlindungan pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 181 orang atau sebesar 72,4%, menjawab sangat setuju sebanyak 31 orang atau sebesar 12,4%. Sisanya menjawab netral sebesar 13,6% dan menjawab tidak setuju sebesar 1,6%.

4.1.2.3 Variabel *digital transformation*

Digital transformation adalah merupakan aset yang tidak berwujud yang dilihat dari kemampuan perusahaan didalam mengalihkan penggunaan teknologi yang biasa ke teknologi berbasis digital. Variabel tersebut memiliki 2 sub variabel yaitu *digital skills* dan *digital platform*. *Digital skills* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah keterampilan yang harus dimiliki oleh semua orang di perusahaan agar lebih terampil dalam penggunaan teknologi digital yang dapat diperoleh melalui pelatihan di bidang IT, sertifikasi di bidang IT dan Magang di bidang IT. *Digital platform* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah media digital yang dapat digunakan oleh perusahaan guna kepentingan bisnisnya berupa website perusahaan dan perangkat IT yang modern.

Sub variabel *digital skills* memiliki 3 indikator yaitu 1) Pelatihan di bidang IT/DS1, 2) Sertifikasi di bidang IT/DS2, 3) Magang di bidang IT/DS3. Sedangkan *digital platform* memiliki 2 indikator yaitu 1) Website Perusahaan/DP1 dan 2) Perangkat IT yang modern/DP2. Peran penting *digital transformation* bagi perusahaan adalah untuk meningkatkan kinerja bisnis supaya lebih efisien dan cepat dalam memberikan pelayanan kepada konsumennya. Mengenai jawaban responden untuk variabel tersebut disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel *digital transformation*

Skor Pernyataaan	Jawaban responden untuk masing-masing indikator (orang)				
	DS1	DS2	DS3	DP1	DP2
1					
2	12	13	7	2	2
3	24	12	12	24	2
4	19	19	14	21	8
5	31	43	22	17	12
6	20	22	36	40	30
7	61	52	45	45	69
8	41	46	58	57	66
9	37	38	48	38	51
10	5	5	8	6	10
Total	250	250	250	250	250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Tabel 4.4 di atas menyajikan jawaban responden pada masing-masing indikator untuk variabel *digital transformation*, Jawaban responden untuk jawaban indikator DS1 yang menyatakan “pelatihan di bidang IT” menjawab setuju sebanyak 102 orang atau sebesar 40,8%, menjawab netral sebanyak 51 orang atau sebesar 20,4%, menjawab sangat setuju sebanyak 42 orang atau sebesar 16,8%, menjawab tidak setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 17,2% dan menjawab sangat tidak setuju sebanyak 12 orang atau sebesar 4,8%. Jawaban indikator DS2 yang menyatakan “sertifikasi di bidang IT” menjawab setuju sebanyak 98 orang atau sebesar 39,2%, menjawab netral sebanyak 65 orang atau sebesar 26%, menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 26%, menjawab tidak setuju sebanyak 31 orang atau sebesar 12,4%, dan yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 5,2%. Jawaban indikator DS3 yang menyatakan “Magang di bidang IT” menjawab setuju sebanyak 103 orang atau sebesar 41,2%, menjawab netral sebanyak 58 orang atau sebesar 23,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 56

orang atau sebesar 22,4%. Sisanya menjawab tidak setuju sebanyak 26 orang atau sebesar 10,4% dan menjawab sangat tidak setuju sebanyak 7 orang atau sebesar 2,8%.

Jawaban responden pada indikator DP1 yang menyatakan “Website Perusahaan” menjawab sangat setuju sebanyak 95 orang atau sebesar 38%, menjawab setuju sebanyak 85 orang atau sebesar 34%, menjawab netral sebanyak 38 orang atau sebesar 15,2%. Sisanya menjawab tidak setuju sebesar 9,6% . indikator DP2 yang menyatakan “perangkat IT yang modern” menjawab sangat setuju sebanyak 135 orang atau sebesar 54%, menjawab setuju sebanyak 99 orang atau sebesar 39,6%. Sisanya menjawab netral sebesar 8% dan tidak setuju sebesar 1,6%.

4.1.2.4 Variabel *dynamic enviroment*

Dynamic environment merupakan lingkungan yang ada disekitar perusahaan yang bersifat dinamis dan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Variabel *dynamic environment* terdiri dari lima indikator yaitu 1) Perubahan preferensi konsumen/DE1, 2) Perubahan teknologi informasi/DE2, 3) Tingkat inovasi produk/DE3, 4) Perubahan Kebutuhan konsumen/DE4 dan 5) Peraturan pemerintah/DE5. Oleh karena itu, baik pemimpin maupun karyawan harus memiliki kemampuan dalam mengelola lingkungan, karena selain relatif menjadi masalah tetapi pada sisi lain, lingkungan bisnis dapat melahirkan peluang baru yang lebih menguntungkan perusahaan. Berdasarkan kuesioner yang telah disebar

kepada responden, maka jawaban responden untuk variabel *dynamic environment* pada masing-masing indikator secara rinci disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.5 Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel *dynamic environment*

Skor Pernyataan	Jawaban responden untuk masing-masing indikator (orang)				
	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5
1					
2		8	9	6	1
3	5	32	33	27	3
4	14	70	56	38	8
5	7	46	50	36	24
6	14	35	45	31	38
7	30	22	24	37	62
8	91	22	21	49	79
9	74	10	7	22	29
10	15	5	5	4	6
Total	250	250	250	250	250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Keterangan :

Tabel 4.5 di atas menyajikan jawaban responden pada masing-masing indikator untuk variabel *dynamic environment*. Jawaban indikator DE1 yang menyatakan “perubahan preferensi konsumen” menjawab setuju sebanyak 121 orang atau sebesar 48,4%, menjawab sangat setuju sebanyak 89 orang atau sebesar 35,6%, sisanya menjawab netral sebesar 8,4% dan menjawab tidak setuju sebesar 7,6%.

Jawaban indikator DE2 yang menyatakan “perubahan teknologi informasi” menjawab tidak setuju sebanyak 102 orang atau sebesar 40,8%, menjawab netral sebanyak 81 orang atau sebesar 32,4%, menjawab setuju sebanyak 44 orang atau sebesar 17,6%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 6% dan sangat tidak setuju sebesar 3,2%.

Jawaban indikator DE3 yang menyatakan “tingkat inovasi produk” menjawab netral sebanyak 95 orang atau sebesar 38%, menjawab tidak setuju sebanyak 89

orang atau sebesar 35,6%, menjawab setuju sebanyak 45 orang atau sebesar 18%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 4,8% dan tidak setuju sebesar 3,9%. Tingkat inovasi produk yang dimaksudkan disini seperti penciptaan, pemilihan, pengembangan, proses dan teknologi yang digunakan yang dapat diadopsi oleh perusahaan agar lebih berdaya saing.

Jawaban indikator DE4 yang menyatakan “perubahan kebutuhan konsumen” yang menjawab setuju sebanyak 86 orang atau sebesar 34,4%, menjawab netral sebanyak 67 orang atau sebesar 26,8%, menjawab tidak setuju sebanyak 65 orang atau sebesar 26%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 10,4% dan menjawab sangat tidak setuju sebesar 2,4%.

Jawaban indikator DE5 yang menyatakan “peraturan pemerintah” yang menjawab setuju sebanyak 141 orang atau sebesar 56,4%, menjawab netral sebanyak 62 orang atau sebesar 24,8%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 14% dan menjawab tidak setuju sebesar 4,4%.

4.1.2.5. Variabel *sustainable competitive advantage*

Sustainable competitive advantage adalah keunggulan suatu perusahaan yang tidak dimiliki oleh pesaingnya, sumber keunggulan itu dapat berasal dari *core competence* dan *distinctive competence*. *Core competency* yang dimaksudkan dalam penelitian ini akses bahan baku, proses dan teknologi yang efisien, akses distribusi dan penjualan produk yang efisien. *Distinctive competence* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah operasi perusahaan yang efisien, jaringan bisnis yang luas dan tingkat laba yang tinggi.

Sub variabel *core competency* memiliki 3 indikator yaitu: 1) akses bahan baku/CC1, 2) proses dan teknologi yang efisien/CC2, 3) akses distribusi dan penjualan produk/CC3. Sub variabel *distinctive competencies* memiliki 3 indikator juga yaitu : 1) operasi perusahaan yang efisien/DC1, 2) Jaringan bisnis yang luas/DC2 dan 3) Tingkat laba yang tinggi/DC3. Pentingnya SCA bagi perusahaan adalah sebagai pondasi dasar strategi bisnis dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif agar mampu bertahan dalam jangka panjang. Berdasarkan kuesioner yang telah disebarakan kepada responden, maka jawaban responden untuk variabel *Sustainable competitive advantage* pada masing-masing indikator secara rinci disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.6 Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel *sustainable competitive advantage*

Skor Pernyataan	Jawaban responden untuk masing-masing indikator (orang)					
	CC1	CC2	CC3	DC1	DC2	DC3
1						
2		8	9	6	1	13
3	5	32	33	27	3	28
4	14	70	56	38	8	32
5	7	46	50	36	24	38
6	14	35	45	31	38	40
7	30	22	24	37	62	44
8	91	22	21	49	79	33
9	74	10	7	22	29	14
10	15	5	5	4	6	8
Total	250	250	250	250	250	250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.6 di atas menyajikan jawaban responden pada masing-masing indikator pada variabel *sustainable competitive advantage*. Jawaban indikator CC1 yang menyatakan “akses bahan baku” yang menjawab setuju sebanyak 121 orang atau sebesar 48,4%, menjawab sangat setuju sebanyak 89 orang atau sebesar 35,6%, menjawab netral sebanyak 21 orang atau sebesar 8,4%, menjawab tidak setuju

sebanyak 19 orang atau sebesar 7,6%.. Jawaban indikator CC2 yang menyatakan “proses dan teknologi yang efisien” yang menjawab tidak setuju sebanyak 102 orang atau sebesar 40,8%, menjawab netral sebanyak 81 orang atau sebesar 32,4%, menjawab setuju sebanyak 44 orang atau sebesar 17,6%. Sisanya menjawab tidak setuju sebesar 6% dan menjawab sangat tidak setuju sebesar 3,2%. Jawaban indikator CC3 yang menyatakan “akses distribusi dan penjualan produk” yang menjawab tidak setuju sebanyak 89 orang atau sebesar 35,6%, menjawab netral sebanyak 95 orang atau sebesar 38%, menjawab setuju sebanyak 45 orang atau sebesar 18%. Sisanya menjawab sangat setuju sebesar 4,5% dan sangat tidak setuju sebesar 3,6%.

Jawaban responden pada indikator DC1 yang menyatakan “operasi perusahaan yang efisien” menjawab setuju sebanyak 86 orang atau sebesar 34,4%, menjawab netral sebanyak 67 orang atau sebesar 26,8%, menjawab tidak setuju sebanyak 65 orang atau sebesar 26%, menjawab sangat setuju sebanyak 26 orang atau sebesar 10,4% dan sisanya menjawab sangat tidak setuju sebesar 2,4%.

Jawaban responden pada indikator DC2 yang menyatakan “jaringan bisnis yang luas” menjawab setuju sebanyak 141 orang atau sebesar 56,4%, menjawab netral sebanyak 62 orang atau sebesar 24,8%, menjawab sangat setuju sebanyak 35 orang atau sebesar 14%. Sisanya menjawab tidak setuju sebesar 4,8%.

Jawaban responden pada indikator DC3 yang menyatakan “tingkat laba yang tinggi” menjawab netral sebanyak 78 orang atau sebesar 31,2%, menjawab setuju sebanyak 77 orang atau sebesar 30,8%, menjawab tidak setuju sebanyak 60 orang

atau sebesar 24%. Sisanya menjawab sangat setuju sebanyak 22 orang atau sebesar 8,8% dan menjawab sangat tidak setuju sebanyak 13 orang atau sebesar 5,2%.

4.1.3 Pengujian data variabel penelitian

Pengujian data variabel penelitian menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji independent t test, uji konstruks, uji moderasi dan uji hipotesis.

4.1.3.1 Uji validitas

Tingkat validitas data dapat diketahui dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel, jika r hitung > dari r tabel atau nilai sig. < 0.05, maka data penelitian tersebut valid. Nilai r tabel diperoleh berdasarkan jumlah responden (N = 250-2 = 248) pada tingkat signifikansi sebesar 5% sehingga diperoleh nilai r tabelnya sebesar 0,1241. Hasil uji t untuk semua variabel penelitian disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.7 Hasil uji validitas

Variabel	Indikator									Keterangan	
IC	HCI	HC2	HC3	SC1	SC2	SC3	RC1	RC2	RC3		
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Valid	
KM	KAC1	KAC2	KAC3	KC1	KC2	KC3	KAP1	KAP2	KAP3	KP	
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	Valid
DT	DS1	DS2	DS3	DP1							
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000							Valid
DE	DE1	DE2	DE3	DE4							
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000							Valid
SCA	CC1	CC2	CC3	DC1	DC2	DC3					
Sig.	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000					Valid

** . $\alpha = 0,05$

Sig < α = Valid

N = 250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, untuk mengetahui tingkat validitas masing-masing indikator pada setiap variabel penelitian yaitu *intellectual capital (IC)*, *knowledge management (KM)*, *digital transformation (DT)*, *dynamic environment*

(DE) dan *sustainable competitive advantage* (SCA), dapat dilihat dari perbandingan antara nilai sig dengan nilai alpha (0.05),

Pada tabel tersebut nilai signifikansi semua indikator lebih kecil dari nilai alpha, artinya setiap indikator dalam variabel penelitian dinyatakan valid, sehingga memenuhi persyaratan untuk dilakukan tahapan analisis berikutnya. Namun sebelum proses eliminasi, pada variabel *digital transformation* ada 1 indikator yang tidak valid yaitu DP2 (nilai sig. lebih besar dari nilai alpha sebesar 0.437) dan pada variabel *dynamic environment*, 1 indikator yang tidak valid yaitu DE2 (nilai sig. lebih besar dari nilai alpha sebesar 0,299), oleh karena itu kedua indikator tersebut dihapus supaya tidak mengganggu proses analisis selanjutnya.

4.1.3.2 Uji reliabilitas

Setelah data diuji tingkat validitasnya dan hasilnya valid, selanjutnya data penelitian diuji tingkat reliabilitasnya. Patokan untuk mengukur reliabilitas data berdasarkan nilai cronbach alpha > 0,60. Hasil uji realibilitas data untuk masing-masing variabel disajikan pada tabel 4.6 dibawah ini :

Tabel 4.8 Hasil uji reliabilitas

Variabel	Jumlah indikator	Cronbach's alpha	Cut off value	Keterangan
<i>Intellectual capital</i>	9	0,682	0,60	Reliabel
<i>Knowledge management</i>	10	0,800	0,60	Reliabel
<i>Digital transformation</i>	4	0,687	0,60	Reliabel
<i>Dynamic environment</i>	4	0,735	0,60	Reliabel
<i>Sustainable competitive advantage</i>	6	0,789	0,60	Reliabel

N = 250

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.8 di atas menjelaskan bahwa semua data pada masing-masing variabel dinyatakan reliabel, yang dibuktikan dengan nilai *Cronbach's alpha* pada masing-masing variabel lebih besar dari 0,60. nilai *cronbach's alpha* masing-masing variabel sebagai berikut : *intellectual capita (IC)* sebesar 0,682, *knowledge management (KM)* sebesar 0,800, *digital transformation (DT)* sebesar 0,687, *dynamic environment (DE)* sebesar 0,735 dan *sustainable competitive advantage (SCA)* sebesar 0,789. Berdasarkan nilai tersebut maka analisis dapat dilanjutkan pada tahap berikutnya.

4.1.3.3 Uji normalitas

Uji normalitas untuk melihat apakah distribusi data pada setiap variabel penelitian normal atau tidak. Pada uji normalitas sebelumnya ada 2 responden (responden no urut 106 dan responden no. urut 137) yang terindikasi sebagai sebagai sumber data tidak normal yang mengharuskan menghapus data tersebut, sehingga jumlah responden sebelum 250 perusahaan menjadi 248 perusahaan. Hasil uji normalitas disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.9 Hasil uji normalitas

		<i>Intellectual capital</i>	<i>Knowledge management</i>	<i>Digital transformation</i>	<i>Dynamic Environment</i>	<i>Sustainable competitive advantage</i>	
N		248	248	248	248	248	
Normal Parameters ^b	Mean	.0000000	.0000000	.0000000	.0000000	-.0150	
	Std. Deviation	.96814837	.96814318	.96718693	.96523819	3.21288	
Most Extreme Differences	Absolute	.083	.085	.070	.064	.040	
	Positive	.083	.085	.070	.064	.040	
	Negative	-.037	-.038	-.039	-.041	-.038	
Test Statistic		.083	.085	.070	.064	.040	
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.005 ^c	.016 ^c	.200 ^{c-e}	
Monte Carlo Sig. (2-tailed)	Sig.	.063^d	.053^d	.168^d	.253^d	.814^d	
	99% Confidence Interval						
		Lower Bound	.057	.047	.159	.242	.804
		Upper Bound	.070	.059	.178	.264	.824

a. Test distribution is Normal.

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan ketentuan pengujian normalitas, data berdistribusi normal jika nilai Asymp. Sig atau p-valuenya di atas 0.05. Pada saat pengujian dengan metode Asymp. Sig. hanya variabel SCA yang berdistribusi normal, sedangkan Variabel IC, KM, DT dan DE tidak berdistribusi normal. Kemudian dilakukan dengan pengujian dengan metode monte carlo, diperoleh nilai sig. semua variabel di atas 0.05, yaitu nilai sig. IC sebesar 0,063, nilai sig. KM sebesar 0,053, nilai sig. DT sebesar 0,168, nilai sig. DE sebesar 0,253 dan nilai sig. SCA sebesar 0,814, sehingga maka dapat dinyatakan bahwa data variabel penelitian berdistribusi normal, sehingga analisis dapat dilanjutkan pada pengujian konstruks.

4.1.3.4 Uji beda

Uji beda (independent t test) digunakan untuk membandingkan dua kelompok responden yang tidak saling berhubungan, namun pada variabel yang saling berhubungan. Hasil uji independent t test disajikan pada tabel 4.8 dan tabel 4.9 di bawah ini.

Tabel 4.10 Hasil uji independent t test

	Posisi di Perusahaan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
<i>Intellectual capital</i>	Direktur Perusahaan	202	32,67	4,69	,33
	Wakil Direktur	48	33,27	4,24	,61
<i>Knowledge Management</i>	Direktur Perusahaan	202	37,59	5,88	,41
	Wakil Direktur	48	37,76	5,43	,78
<i>Digital Transformation</i>	Direktur Perusahaan	202	17,05	3,59	,25
	Wakil Direktur	48	16,24	3,21	,46
<i>Dynamic Environment</i>	Direktur Perusahaan	202	17,07	3,25	,22
	Wakil Direktur	48	17,59	3,15	,45
<i>Sustainable competitive advantage</i>	Direktur Perusahaan	202	19.22	4.19	.29
	Wakil Direktur	48	20.09	3.70	.53

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.10 di atas menyajikan rata-rata (mean) untuk dua kelompok tidak jauh berbeda yaitu kelompok direktur dan kelompok wakil direktur dalam menjawab pertanyaan kuesioner. Secara rinci respon untuk variabel *intellectual capital* pada kelompok direktur nilai mean diperoleh sebesar 32,67 dan kelompok wakil direktur nilai meannya sebesar 33,27 dengan nilai standar deviasi masing-masing sebesar 4,69 dan 4,24.

Nilai mean untuk variabel *knowledge management* untuk kelompok direktur sebesar 37,59 dan kelompok wakil direktur sebesar 37,76. Dengan nilai standar deviasi masing-masing sebesar 5,88 dan 5,43. Pada variabel *digital transformation* nilai mean untuk kelompok direktur sebesar 17,05 dan kelompok wakil direktur sebesar 16,24. Dengan nilai standar deviasi masing-masing sebesar 3,59 dan 3,21. Selanjutnya pada variabel *dynamic environment* nilai mean untuk kelompok direktur sebesar 17,07 dan kelompok wakil direktur sebesar 17,59. Dengan nilai standar deviasi masing-masing sebesar 3,25 dan 3,15. Nilai mean untuk variabel *sustainable competitive advantage* bagi kelompok direktur sebesar 19,22 dan kelompok wakil direktur sebesar 20,09. Dengan nilai standar deviasi masing-masing sebesar 4,19 dan 3,70. Kemudian untuk mengetahui tingkat homogenitas jawaban responden dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 4.11 Hasil uji independent sample test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2- tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<i>Intellectual capital</i>	Equal variances assumed	,159	,690	-,811	248	,418	-,60	,74	-2,06	,85
	Equal variances not assumed			-,863	76,74	,391	-,60	,69	-1,98	,78
<i>Knowledge Management</i>	Equal variances assumed	,157	,693	-,188	248	,851	-,17	,93	-2,01	1,66
	Equal variances not assumed			-,198	75,49	,844	-,17	,88	-1,94	1,59
<i>Digital Transformation</i>	Equal variances assumed	,485	,487	1,442	248	,151	,81	,56	-,29	1,93
	Equal variances not assumed			1,548	77,65	,126	,81	,52	-,23	1,86
<i>Dynamic Environment</i>	Equal variances assumed	,199	,656	-1,006	248	,316	-,52	,51	-1,54	,50
	Equal variances not assumed			-1,026	72,74	,308	-,52	,50	-1,53	,49
<i>Sustainable competitive advantage</i>	Equal variances assumed	,365	,546	-1,317	248	,189	-,86	,65	-2,16	,42
	Equal variances not assumed			-1,421	78,23	,159	-,86	,61	-2,08	,34

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.11 di atas yang perlu dilihat adalah nilai *levene test for equality of variances* pada masing-masing variabel nilai signifikansi lebih besar dari taraf alpha 0.05. Kemudian untuk nilai sig variabel *intellectual capital* sebesar 0,690, variabel *knowledge management* sebesar 0,693, variabel *digital transformation* sebesar 0,487, variabel *dynamic environment* sebesar 0,656 dan variabel *sustainable competitive advantage* sebesar 0,546. Dari hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa varian data untuk kelompok direktur dan wakil direktur bersifat homogen atau sama.

Kemudian pada kolom t test for *equality of means* di tabel 4.14, diketahui nilai sig. (2 tailed) masing-masing variabel juga lebih besar dari taraf alpha ($\alpha = 0.05$), dimana nilai sig. variabel *intellectual capital* sebesar 0,418, nilai sig. variabel *knowledge management* sebesar 0,815, nilai sig. variabel *digital transformation* sebesar 0,151, nilai sig. variabel *dynamic environment* sebesar 0,316 dan nilai sig. variabel *sustainable competitive advantage* sebesar 0,189. berdasarkan nilai sig. pada kolom tersebut dapat dinyatakan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban kelompok direktur dan wakil direktur terkait dengan pemahaman mengenai *intellectual capital, knowledge management, digital transformation, dynamic environment dan sustainable competitive advantage*.

4.1.3.5 Uji konstruks

Uji konstruks dilakukan untuk mengidentifikasi indikator-indikator yang memiliki kemiripan identik, oleh karena itu peralatan yang paling tepat untuk melakukan hal ini adalah analisis faktor eksploratori (EFA)

Penggunaan analisis faktor eksploratori yaitu menyederhanakan indikator variabel melalui proses reduksi dari sejumlah indikator. Alasan penggunaan analisis faktor yang ada di software SPSS ini, karena lebih aplikatif dibandingkan dengan peralatan lain yang menyebabkan terjadinya multikolinear yang tinggi dan menguji ketepatan model.

Penggunaan analisis faktor sangat tepat, karena memiliki kemampuan melakukan identifikasi indikator-indikator yang memiliki kesamaan yang

ditunjukkan dengan nilai korelasi tinggi melalui proses transformasi sehingga dapat membentuk variabel baru. oleh karena itu ada beberapa asumsi penggunaan analisis faktor (Field, 2009) yaitu : Pertama, indikator-indikator dalam sebuah variabel memiliki korelasi yang tinggi (jika nilai determinannya mendekati nol). Kedua, Indeks perbandingan jarak antara koefisien korelasi dengan koefisien korelasi parsialnya secara keseluruhan harus kecil (Jika Nilai KMO-MSA > 0,5). Ketiga, data harus berdistribusi normal.

4.1.3.5.1 Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) dan Bartlett's Test of sphericity (BTS)

KMO adalah indeks yang membandingkan besarnya koefisien korelasi yang diamati dengan besarnya koefisien parsial. Syarat untuk supaya analisis dapat dilanjutkan apabila nilainya > 0.05. BTS adalah tes yang digunakan untuk menguji interdependensi antara indikator variabel dimana syarat nilai BTS yang ditentukan yaitu harus < 0,05. Adapun hasil uji KMO dan BTS disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.12 Hasil Uji KMO dan BTS

Variabel	KMO-MSA	Bts. Sig	Keterangan
	> 0,05	< 0,05	
<i>Intellectual capital</i>	0,671	0,000	Lanjutkan
<i>Knowledge management</i>	0,731	0,000	Lanjutkan
<i>Digital transformation</i>	0,591	0,000	Lanjutkan
<i>Dynamic environment</i>	0,692	0,000	Lanjutkan
<i>Sustainable competitive advantage</i>	0,698	0,000	Lanjutkan

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.12 di atas semua variabel memiliki Nilai KMO-MSA > 0.05 dan nilai sig. BTS < 0.05. Pada tabel tersebut nilai KMO-MSA untuk variabel *intellectual capital* sebesar 0,671, variabel *knowledge management* sebesar 0,731,

variabel digital transformation sebesar 0,591, variabel *dynamic environment* sebesar 0,692 dan variabel *sustainable competitive advantage* sebesar 0,698. Berdasarkan nilai KMO-MSA dan Nilai BTS pada masing-masing variabel yang telah telah memenuhi persyaratan. Setelah uji tersebut memenuhi ketentuan, maka dilanjutkan untuk melihat hasil *anti image correlation test*.

4.1.3.5.2 Anti-image correlation test

Anti-image correlation test memperlihatkan hasil uji konstruks dalam bentuk tabel. Dalam tabel tersebut ada dua jenis klasifikasi yaitu *anti image covariance* dan *anti image correlation* yang menunjukkan sejumlah angka yang membentuk diagonal.

Pada uji ini yang harus diperhatikan yaitu pada klasifikasi *anti image correlation* untuk melihat nilai MSA (*measure of sampling adequacy*) pada sebuah variabel, nilai MSA ditandai huruf “a”, jika nilainya lebih kecil dari 0.5 maka indikator itu harus dikeluarkan. Berikut rekapitulasi nilai MSA untuk semua indikator pada setiap variabel.

Tabel 4.13 Nilai MSA indikator variabel

Variabel	Nilai MSA Masing-masing Indikator									
<i>Intellectual capital</i>	HC1	HC2	HC3	SC1	SC2	SC3	RC1	RC2	RC3	
	,678 ^a	,633 ^a	,748 ^a	,706 ^a	,624 ^a	,664 ^a	,621 ^a	,685 ^a	,719 ^a	
<i>Knowledge Management</i>	KAC1	KAC2	KAC3	KC1	KC2	KC3	KAP1	KAP2	KAP3	KP
	,773 ^a	,713 ^a	,721 ^a	,755 ^a	,697 ^a	,784 ^a	,807 ^a	,651 ^a	,650 ^a	,884 ^a
<i>Digital transformation</i>	DS1	DS2	DS3	DP1						
	,601 ^a	,566 ^a	,570 ^a	,626 ^a						
<i>Dynamic environment</i>	DE1	DE2	DE3	DE4						
	,696 ^a	,632 ^a	,777 ^a	,861 ^a						
<i>Sustainable competitive adv.</i>	CC1	CC2	CC3	DC1	DC2	DC3				
	,885 ^a	,831 ^a	,823 ^a	,854 ^a	,603 ^a	,601 ^a				

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.13 di atas semua nilai MSA pada masing-masing indikator di setiap variabel lebih besar dari nilai 0,5. Nilai MSA untuk setiap indikator pada setiap variabel sebagai berikut : Variabel *intellectual capital*, nilai MSA untuk indikator HC1 sebesar 0,687 , nilai MSA untuk indikator HC2 sebesar 0,633, nilai MSA untuk indikator HC3 sebesar 0,748, Nilai MSA untuk indikator SC1 sebesar 0,706, nilai MSA untuk indikator SC2 sebesar 0,624, nilai untuk indikator MSA SC3 sebesar 0,664, nilai MSA untuk indikator RC1 sebesar 0,621, nilai MSA untuk indikator RC2 sebesar 0,685 dan nilai MSA untuk indikator RC3 sebesar 0,719.

Nilai MSA variabel *knowledge management* untuk indikator KAC1 sebesar 0,773, nilai MSA untuk indikator KAC2 sebesar 0,713, nilai MSA untuk indikator KAC3 sebesar 0,721, nilai MSA untuk indikator KC1 sebesar 0,755, nilai MSA untuk indikator KC2 sebesar 0,697, nilai MSA untuk indikator KC3 sebesar 0,784, nilai MSA untuk indikator KAP1 sebesar 0,807, nilai MSA untuk indikator KAP2 sebesar 0,651, nilai MSA untuk indikator KAP3 sebesar 0,650, dan nilai MSA untuk indikator KP sebesar 0,884.

Nilai MSA pada variabel *digital transformation* untuk indikator DS1 sebesar 0,601, nilai MSA untuk indikator DS2 sebesar 0,566, nilai MSA untuk indikator DS3 sebesar 0,570 dan nilai MSA untuk indikator DP1 sebesar 0,626. Nilai MSA variabel *dynamic environment*, untuk indikator DE1 sebesar 0,696, nilai MSA untuk indikator DE2 sebesar 0,632, nilai MSA untuk indikator DE3 sebesar 0,777, dan nilai MSA untuk indikator DE4 sebesar 0,861. Kemudian untuk variabel *sustainable competitive advantage*, nilai MSA untuk indikator CC1 sebesar 0,885,

nilai MSA untuk indikator CC2 sebesar 0,831, nilai MSA untuk indikator CC3 sebesar 0,823, nilai MSA untuk indikator DC1 sebesar 0,854, nilai MSA untuk indikator DC2 sebesar 0,603, dan nilai MSA untuk indikator DC3 sebesar 0,601. Oleh karena nilai indikator pada setiap variabel memiliki nilai MSA lebih besar dari 0,5. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilanjutkan dengan melihat hasil *communalities test*.

4.1.3.5.3 *Communalities test*

Communalities test, uji yang dilakukan untuk mengetahui tingkat keragaman variabel asal, dan dapat menjelaskan minimal 50% keragaman data variabel asal. Kriteria *communalities test* ini didasarkan pada nilai *extraction* variabel. Semakin besar nilai *extraction communalities* semakin erat hubungan antara indikator-indikator yang diteliti dengan faktor yang terbentuk. Adapun nilai *extraction* masing-masing indikator pada setiap variabel disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.14 Nilai *extraction communalities*

Variabel	Nilai <i>extraction</i> masing-masing Indikator									
	HC1	HC2	HC3	SC1	SC2	SC3	RC1	RC2	RC3	
<i>Intellectual capital</i>	0,780	0,815	0,742	0,855	0,907	0,779	0,745	0,803	0,788	
<i>Knowledge Management</i>	KAC1	KAC2	KAC3	KC1	KC2	KC3	KAP1	KAP2	KAP3	KP
	0,821	0,890	0,812	0,838	0,835	0,760	0,372	0,772	0,796	0,476
<i>Digital transformation</i>	DS1	DS2	DS3	DP1						
	0,763	0,830	0,856	0,665						
<i>Dynamic environment</i>	DE1	DE2	DE3	DE4						
	0,789	0,872	0,708	0,053						
<i>Sustainable competitive advantage</i>	CC1	CC2	CC3	DC1	DC2	DC3				
	0,428	0,510	0,384	0,333	0,748	0,732				

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.14 di atas menyajikan nilai *extraction communalities* untuk masing-masing indikator pada setiap variabel. Pada variabel *intellectual capital*

nilai *extraction* untuk indikator HC1 sebesar 0,780, indikator HC2 sebesar 0,815, indikator HC3 sebesar 0,742, indikator SC1 sebesar 0,855, indikator SC2 sebesar 0,907, indikator SC3 sebesar 0,779, indikator RC1 sebesar 0,745, indikator RC2 sebesar 0,803 dan indikator RC3 sebesar 0,788. Berdasarkan nilai *extraction* masing-masing indikator lebih besar 0,50 maka akan terjadi penggabungan antara indikator pada saat proses transformasi matriksnya.

Nilai *extraction* pada variabel *knowledge management* untuk indikator KAC1 sebesar 0,821, indikator KAC2 sebesar 0,890, indikator KAC3 sebesar 0,812, indikator KC1 sebesar 0,839, indikator KC2 sebesar 0,835, indikator KC3 sebesar 0,760, indikator KAP1 sebesar 0,372, indikator KAP2 sebesar 0,772, indikator KAP3 sebesar 0,796, dan indikator KAC2 sebesar 0,476. Nilai *extraction* masing-masing indikator ini juga relatif lebih besar dari 0,50, artinya akan terjadi penggabungan antara indikator sehingga membentuk beberapa faktor.

Nilai *extraction* variabel *digital transformation* nilai *extraction* untuk indikator DS1 sebesar 0,821, indikator DS2 sebesar 0,830, indikator DS3 sebesar 0,856 dan indikator DP1 sebesar 0,665. Pada variabel ini juga potensi penggabungan antara indikator dapat terjadi karena nilai *extraction* masing-masing indikator lebih besar dari 0,50.

Nilai *extraction* untuk variabel *dynamic environment* untuk indikator DE1 sebesar 0,789, indikator DE2 sebesar 0,872, indikator DE3 sebesar 0,708 dan indikator DE4 sebesar 0,053. Begitu juga pada variabel ini potensi penggabungan

antara indikator dapat terjadi karena nilai *extraction* masing-masing indikator lebih besar dari 0,50.

Nilai *extraction* pada variabel *sustainable competitive advantage* untuk indikator CC1 sebesar 0,428, indikator CC2 sebesar 0,510, indikator CC3 sebesar 0,384, indikator DC1 sebesar 0,333, indikator DC2 sebesar 0,748 dan indikator DC3 sebesar 0,732.

4.1.3.5.4 Total variance explained test

Total variance explained test, uji yang dapat memberitahukan jumlah varian yang berasosiasi dengan masing-masing faktor. Faktor yang mempunyai *Eigenvalue* lebih besar 1 dapat dimasukkan ke dalam model, sedangkan jika nilainya kurang dari 1 akan dikeluarkan oleh sistem dari model. Adapun *eigenvalue* masing-masing indikator pada setiap variabel disajikan pada tabel ini.

Tabel 4.15 Eigenvalue communalities

Variabel	Eigenvalue masing-masing indikator									Cumulative (%)
	HC1	HC2	HC3	SC1	SC2	SC3	RC1	RC2	RC3	
<i>Intellectual capital</i>	2,14	2,34	2,25	0,47	0,39	0,33	0,26	0,19	0,11	80,21
<i>Knowledge Management</i>	KAC1	KAC2	KAC3	KC1	KC2	KC3	KAP1	KAP2	KAP3	73,76
	3,59	2,05	1,72	0,78	0,61	0,37	0,27	0,23	0,17	0,15
<i>Digital transformation</i>	DS1	DS2	DS3	DP1						77,90
	2,11	1,00	0,57	0,30						
<i>Dynamic environment</i>	DE1	DE2	DE3	DE4						60,62
	2,42	0,97	0,41	0,18						
<i>Sustainable competitive advantage</i>	CC1	CC2	CC3	DC1	DC2	DC3				52,31
	3,13	0,99	0,73	0,60	0,52	0,003				

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, semua indikator dilibatkan dalam *total variance explained test*, dimana uji ini untuk mendapatkan *eigenvalue* untuk masing-masing indikator pada setiap variabel. Adapun *eigenvalue* untuk variabel *intellectual capital* sebagai berikut : *eigenvalue* untuk indikator HC1 sebesar 2.14,

eigenvalue untuk indikator HC2 sebesar 2.34 dan *eigenvalue* untuk indikator HC3 sebesar 2.25. Selain disajikan *eigenvalue* masing-masing indikator, pada tabel di atas juga diperlihatkan nilai *cummulativenya* sebesar 80.21% artinya dengan tiga indikator saja dapat menjelaskan mengenai *intellectual capital*.

Eigenvalue untuk masing-masing indikator pada variabel *knowledge management* sebagai berikut, KAC1 sebesar 3,59 , KAC2 sebesar 2,05 dan KAC3 sebesar 1,72. Berdasarkan tabel 4.18 di atas nilai *cumulative* untuk variabel *knowledge management* sebesar 73,76% artinya cukup dengan tiga indikator saja untuk menjelaskan mengenai *knowledge management*.

Eigenvalue untuk masing-masing indikator pada variabel *digital transformation* yaitu DS1 sebesar 2,11 dan DS2 sebesar 1,00. Nilai *cumulative* variabel ini yaitu sebesar 77,90 artinya dengan dua indikator saja dapat menjelaskan mengenai *digital transformation*.

Eigenvalue untuk masing-masing indikator pada variabel *dynamic environment*, indikator yang nilai *eigen valuenya* lebih dari 1 yaitu hanya DE1 sebesar 2,42. Nilai *cumulative* variabel ini yaitu sebesar 60,62% artinya dengan satu indikator saja dapat menjelaskan mengenai variabel *dynamic environment*.

Hasil *total variance explained test* variabel terakhir yaitu variabel *sustainable competitive advantage*, indikator yang nilai *eigen valuenya* lebih dari 1 yaitu CC1 sebesar 3,13. Nilai *cumulative* variabel ini yaitu sebesar 52,31% artinya dengan satu indikator saja dapat menjelaskan mengenai *sustainable competitive advantage*.

4.1.3.5.5 *Component matrix dan rotated component matrix*

Rangkaian hasil olah data dengan analisis faktor ini, akan menghasilkan 2 tabel yaitu *tabel component matrix* dan *tabel rotated component matrix*. Kedua tabel ini berguna untuk menjelaskan distribusi indikator-indikator ke dalam faktor-faktor yang terbentuk. Tabel *Component Matrix* memuat koefisien yang digunakan untuk menyatakan variabel standar yang disebut faktor. Koefisien *loading factor* menerangkan korelasi antara variabel asal dengan faktornya. Nilai korelasi yang besar menyatakan hubungan yang erat antara faktor dan variabel asal sehingga variabel dapat digunakan untuk membentuk faktor. Suatu matriks yang kompleks, sangat sulit menginterpretasikan faktor. Oleh karena itu maka digunakan rotasi faktor, dalam rotasi faktor matriks ditransformasikan ke dalam bentuk yang lebih sederhana sehingga lebih mudah untuk diinterpretasikan.

Tabel *Rotated Component Matrix* menunjukkan distribusi indikator yang telah diekstrak kedalam faktor yang telah terbentuk berdasarkan factor loading setelah dilakukan proses rotasi. Nilai factor loading dimungkinkan berubah setelah rotasi. Indikator yang memiliki factor loadings $< 0,5$ dianggap memiliki kontribusi yang lemah terhadap faktor yang terbentuk sehingga harus direduksi dari faktor yang dibentuknya. Adapun hasil rangkuman olah data terkait dengan tabel tersebut disajikan di bawah ini.

Tabel 4.16 Rekapitulasi *rotated component matrix*

Variabel	Komponen	HC1	HC2	HC3	SC1	SC2	SC3	RC1	RC2	RC3	
<i>Intellectual capital</i>	1	.016	-.002	.008	.925	.952	.879	-.002	-.028	.100	
	2	.007	.113	-.087	-.033	.023	.079	.861	.891	.882	
	3	.883	.896	.858	-.002	-.009	.031	-.054	.092	-.007	
<i>Knowledge Management</i>		KAC1	KAC2	KAC3	KC1	KC2	KC3	KAP1	KAP2	KAP3	KP
	1	.897	.933	.892	.166	.061	.053	.254	-.020	.031	.077
	2	.105	.092	.080	.889	.903	.864	.036	.041	.122	.234
<i>Digital transformation</i>		DS1	DS2	DS3	DP1						
	1	.872	.897	-.019	.499						
<i>Dynamic environment</i>		DE1	DE2	DE3	DE4						
	1	.889	.934	.842	.232						
<i>Sustainable competitive advantage</i>		CC1	CC2	CC3	DC1	DC2	DC3				
	1	.655	.715	.620	.577	.865	.856				

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

4.1.4. Transformasi faktor

Seperti yang telah dijelaskan di awal bahwa penggunaan analisis faktor ini, bertujuan untuk menyederhanakan indikator-indikator yang memiliki korelasi yang tinggi sehingga setiap faktor lebih mudah untuk diinterpretasikan.

Variabel *intellectual capital* sebelum dilakukan analisis faktor memiliki sembilan indikator yaitu HC1, HC2, HC3, SC1, SC2, SC3, RC1, RC2 dan RC3. Setelah dilakukan analisis faktor maka 9 indikator ini membentuk 3 factoring yaitu FAC1_HC, FAC2_SC dan FAC3_RC.

Variabel *knowledge management* juga mengalami transformasi setelah dilakukan analisis faktor, dimana variabel ini sebelumnya memiliki sepuluh indikator yaitu KAC1, KAC2, KAC3, KC1, KC2, KC3, KAP1, KAP2, KAP3, dan KP. Setelah dilakukan analisis faktor maka 10 indikator ini membentuk 3 factoring yaitu FAC1_KAC, FAC2_KC, FAC3_KP.

Variabel *digital transformation* juga mengalami transformasi setelah dilakukan analisis faktor, yang mana pada awalnya variabel tersebut memiliki lima indikator yaitu DS1, DS2, DS3, dan DP1, setelah direduksi menjadi 2 factoring yaitu FAC1_DS dan FAC2_DP.

Variabel *dynamic environment* juga mengalami transformasi setelah dilakukan analisis faktor, yang sebelumnya memiliki lima indikator yaitu DE1, DE2, DE3, dan DE4 setelah dilakukan reduksi menjadi satu *factoring* saja yaitu FAC1_DE.

Variabel *sustainable competitive advantage* juga mengalami transformasi setelah dilakukan analisis faktor. Pada awalnya variabel ini memiliki 6 indikator yaitu CC1, CC2, CC3, DC1 dan DC2, namun setelah dilakukan reduksi 6 indikator tersebut bergabung menjadi 1 factoring yaitu FAC1_SCA. Adapun rekapitulasi transformasi indikator menjadi factoring secara ringkas disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.17 Hasil transformasi faktor

Variabel Lama	Indikator		Variabel Baru
	Lama	Factoring	
<i>Intellectual capital</i>	HC1, HC2, HC3, SC1, SC2, SC3, RC1, RC2 dan RC3	FAC1_HC, FAC2_SC, FAC3_RC	<i>Managerial skills competence (MSC)</i>
<i>Knowledge management</i>	KAC1, KAC2, KAC3, KC1, KC2, KC3, KAP1, KAP2, KAP3, dan KP	FAC1_KAC, FAC2_KC, FAC3_KP	<i>Knowledge business competence (KBC)</i>
<i>Digital transformation</i>	DS1, DS2, DS3, DP1	FAC1_DS, FAC2_DP.	<i>Digital skills competence (DSC)</i>
<i>Dynamic environment</i>	DE1, DE2, DE3, dan DE4	FAC1_DE.	<i>Dynamic environment (DE)</i>
<i>Sustainable competitive advantage</i>	CC1, CC2, CC3, DC1, DC2, DC3	FAC1_SCA	<i>Sustainable competitive advantage (SCA)</i>

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan tabel 4.17 di atas melalui analisis faktor dapat diketahui bahwa masing-masing indikator dari setiap variabel bertransformasi menjadi *factoring*. Perubahan nama variabel menyesuaikan dengan indikator pada tabel definisi operasional variabel (Tabel 3.2) dan proses transformasi. Pada variabel *intellectual capital* membentuk menjadi 3 factor yaitu FAC1_HC, FAC2_SC dan FAC3_RC. Dimana FAC1_HC mengandung indikator pengalaman direktur, keterampilan karyawan dan koordinasi kerja, FAC2_SC mengandung indikator sistem informasi, prosedur dan reputasi, kemudian FAC3_RC mengandung indikator strategis bisnis, pelayanan dan mitra bisnis. Oleh karena terjadinya dimension reduction dan berdasarkan hasil jawaban responden di item HC2 sebesar 8,34%, item SC3 sebesar 5.98% dan item RC2 sebesar 7.64%. sehingga nama variabel *intellectual capital* **berubah nama menjadi *managerial skills competence* (MSC).**

Hasil analisis faktor selanjutnya yaitu variabel *knowledge management* membentuk 3 factoring juga yaitu FAC1_KAC, FAC2_KC dan FAC3_KAP. Dimana FAC1_KAC mengandung indikator pengetahuan dari pesaing, pengetahuan dari pelanggan dan pengetahuan dari pemasok. FAC2_KC mengandung indikator transfer pengetahuan, distribusi pengetahuan dan pembaharuan pengetahuan. FAC3_KAP mengandung indikator penyusunan strategi, penerapan pengetahuan, pengembangan produk/layanan dan proteksi pengetahuan. Oleh karena terjadinya dimension reduction dan berdasarkan hasil jawaban responden di item KAC2 sebesar 7, 01%, item KC3 sebesar 7.26% dan item KP sebesar 7.63%, sehingga variabel *knowledge management* **berganti nama menjadi *knowledge business competence* (KBC).**

Pada variabel *digital transformation* membentuk 2 factoring yaitu FAC1_DS dan FAC2_DP. FAC1_DS mengandung pelatihan, sertifikasi dan magang di bidang IT. FAC2_DP mengandung sarana dan perangkat IT. Oleh karena terjadinya dimension reduction dan berdasarkan hasil jawaban responden di item DS3 sebesar 6.89%, item DP2 sebesar 7.41%, sehingga variabel *digital transformation* berganti nama menjadi *digital skills competence (DSC)*.

Hasil analisis faktor yang terakhir yaitu untuk variabel *dynamic environment* dan variabel *sustainable competitive advantage* tidak mengalami rotasi faktor, hal tersebut disebabkan oleh karena hasil analisisnya menghasilkan 1 faktor saja yaitu FAC1_DE dan FAC1_SCA, sehingga kedua variabel ini tidak berubah nama. Setelah proses analisis EFA, maka selanjutnya dilakukan proses CFA yang bertujuan untuk membuktikan bahwa model penelitian mampu menjelaskan teori sekaligus mengkonfirmasi. Hasil uji CFA dengan program AMOS untuk masing-masing variabel disajikan tabel berikut ini.

Tabel 4.18 Hasil uji model dengan CFA amos

Variabel	Indeks fit/cut off value/hasil olah amos							Ket
	CMIN/DF < 2.00	P >0.05	RMSEA <0.08	GFI >0.90	AGFI >0.90	TLI >0.95	CFI 0.95	
MSC	1.761	0.15	0.056	0.967	0.931	0.978	0.987	Baik
KBC	1.631	0.17	0.051	0.964	0.931	0.978	0.986	Baik
DSC	1.444	0.22	0.042	0.994	0.972	0.989	0.994	Baik
DE	1.327	0.23	0.036	0.992	0.974	0.995	0.998	Baik
SCA	2.101	0.04	0.067	0.981	0.944	0.988	0.995	Baik

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Tabel 4.18 di atas menyajikan ringkasan hasil olah data *confirmatory factor analysis* (CFA), berdasarkan hasil olah data di atas maka dapat disimpulkan bahwa model penelitian ini baik (fit).

Variabel-variabel yang telah mengalami transformasi faktor dan berubah nama tersebut, harus disusun kembali dalam persamaan regresi. Oleh karena itu, dibawah ini disajikan model penelitian lama dan model penelitian yang baru yaitu;

1. Model penelitian sebelum analisis faktor

$$SCA = \alpha + \beta_1 IC + \beta_2 KM + \beta_3 DT + \beta_4 DE * IC + \beta_5 DE * KM + \beta_6 DE * DT + e \dots \dots \dots (8)$$

2. Model Penelitian setelah analisis faktor

$$SCA = \alpha + \beta_1 MSC + \beta_2 KBC + \beta_3 DSC + \beta_4 DE * MSC + \beta_5 DE * KBC + \beta_6 DE * DSC + e \dots \dots \dots (9)$$

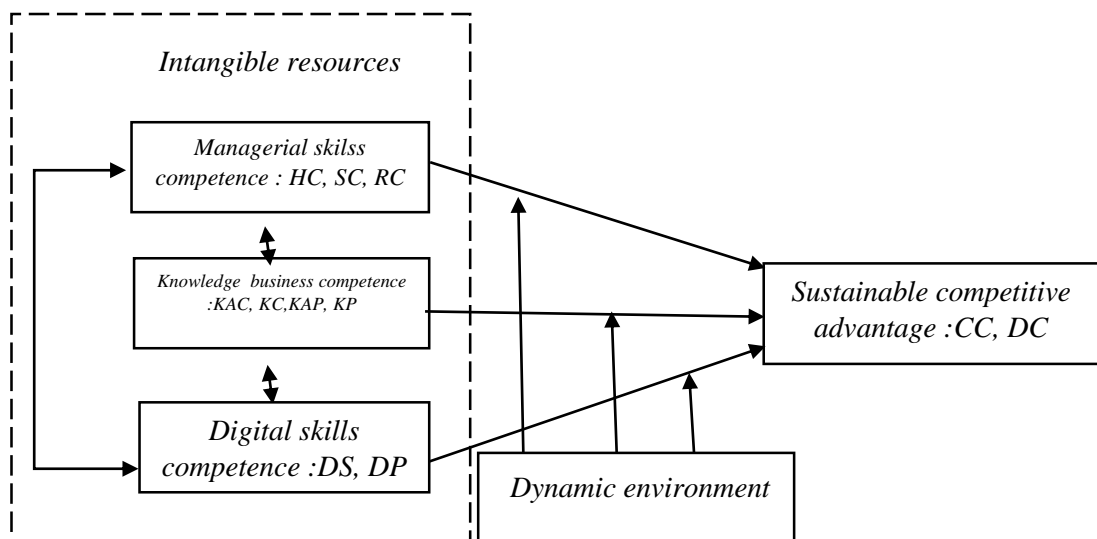
Dengan demikian, maka rumusan hipotesis penelitian ini menyesuaikan nama variabel baru yang terbentuk oleh karena proses analisis faktor yaitu :

- H1 : *Managerial skills competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*
- H2 : *Knowledge business competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*
- H3 : *Digital skills competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*
- H4 : Interaksi *managerial skills competence, knowledge business competence dan digital skills competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*
- H5 : *Dynamic environment* memoderasi hubungan antara *managerial skills competence* dengan *sustainable competitive advantage*

H6 : *Dynamic environment* memoderasi hubungan antara *knowledge business competence* dengan *sustainable competitive advantage*

H7 : *Dynamic environment* memoderasi hubungan antara *digital skills competence* dengan *sustainable competitive advantage*

Disamping itu perlu juga digambarkan alur pikir penelitian baru untuk menggantikan alur pikir lama sebagai sinkronisasi akibat proses transformasi indikator variabel penelitian. Adapun alur pikir penelitian yang baru disajikan sebagai berikut.



Gambar 4.1 Alur pikir hasil transformasi

Setelah variabel mengalami transformasi faktor, maka langkah selanjutnya melakukan uji moderasi untuk variabel *dynamic environment*, kemudian baru dilakukan uji hipotesis, uji model dan uji koefisien parameter.

4.2. Uji moderasi

Uji moderasi ini dilakukan untuk mengetahui apakah variabel *dynamic environment* (DE) yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen (variabel *managerial skills competence/MSK*, *knowledge business competence/KBC*, dan *digital skills competence/DSC*) dengan variabel dependent (variabel *sustainable competitive advantage/SCA*). Pengujian moderasi tersebut dilakukan dengan 2 metode yang yaitu metode residual dan metode hayes. Pada metode residual, persyaratan untuk mengetahui apakah *dynamic environment* disebut sebagai variabel moderasi, berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh Dawson (2014) yaitu jika nilai koefisiennya negatif dan nilai sig.nya signifikan.

4.2.1 Uji moderasi hubungan MSC dan SCA dengan metode Residual

Pengujian variabel *dynamic environment (DE)* yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi atau tidak, didasarkan pada persamaan baru terbentuk akibat proses analisis faktor, persamaan baru tersebut yaitu :

$$DE = \alpha + \beta_1 MSC + |\mathcal{E}1| \dots\dots\dots(10)$$

$$e abs1 = \alpha - \beta_1 SCA \dots\dots\dots(11)$$

Adapun hasil uji moderasi dengan metode residual dapat dilihat dari hasil olah data pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.19 Hasil uji moderasi antara MSC dan SCA dengan metode residual

Model	Unstandardized Coefficients		Standardize d Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.053	.003		20.222	.000
Sustainable competitive advantage	.001	.001	.048	.758	.449

a. Dependent Variable: Abs_Res1_MSC

Berdasarkan hasil olah data di atas pada tabel 4.19 diketahui bahwa variabel *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi. Berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh Dawson (2014) bahwa disebut sebagai variabel moderasi jika nilai koefisiennya negatif dan signifikan. Sedangkan hasil olah data dengan metode residual diperoleh nilai koefisien variabel sebesar 0.001 dan nilai sig. sebesar 0.449, sehingga variabel *dynamic environment* bukan sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel *managerial skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*, artinya variabel *dynamic environment* tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *managerial skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*.

4.2.2. Uji Moderasi hubungan KBC dan SCA dengan metode residual

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh *dynamic environment* antara hubungan *knowledge business competence* dan *sustainable competitive advantage* dengan metode residual. Pengujian variabel moderasi didasarkan pada persamaan baru yang lahir dari analisis faktor, persamaan baru tersebut yaitu :

$$DE = \alpha + \beta_2 KBC + | \epsilon_2 | \dots\dots\dots(12)$$

$$e_{abs2} = \alpha - \beta_2 SCA \dots\dots\dots(13)$$

Hasil olah data untuk melihat pengaruh moderasi variabel *dynamic environment* antara variabel *knowledge business competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage* disajikan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.20 Hasil uji moderasi antara KBC dan SCA dengan metode residual

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.064	.003		20.039	.000
Sustainable competitive advantage	.000	.001	.013	.203	.839

a. Dependent Variable: Abs_Res2_KBC

Berdasarkan hasil olah data di atas pada tabel 4.20 diketahui bahwa variabel *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi. Berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh Dawson (2014) bahwa disebut sebagai variabel moderasi jika nilai koefisiennya negatif dan signifikan. Berdasarkan hasil olah yang disajikan pada tabel 4.18 diperoleh nilai koefisien sebesar 0.000 dan nilai sig. sebesar 0,839, hal ini menunjukkan bahwa *dynamic environment* bukan sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel *knowledge business competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage* perusahaan, artinya variabel *dynamic environment* tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *knowledge business competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*.

4.2.3. Uji Moderasi hubungan DSC dan SCA dengan metode residual

Berikutnya, untuk mengetahui pengaruh variabel *dynamic environment* antara hubungan variabel *digital skills competence* dengan variabel *sustainable*

competitive advantage. Pengujian tersebut sama seperti perlakuan pada dua variabel di atas yang didasarkan pada persamaan baru berikut ini.

$$DE = \alpha + \beta_3 DSC + |\mathcal{E}_3| \dots\dots\dots(14)$$

$$e_{abs3} = \alpha - \beta_3 SCA \dots\dots\dots(15)$$

Hasil olah data, untuk mengetahui pengaruh *dynamic environment* antara hubungan *digital skills competence* dan *sustainable competitive advantage* disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.21 Hasil uji moderasi antara DSC dan SCA dengan metode residual

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.072	.004		20.446	.000
Sustainable competitive advantage	.001	.001	.048	.755	.451

a. Dependent Variable: Abs_Res3_DSC

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.21 diketahui bahwa variabel *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi. Berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh Dawson (2014) bahwa disebut sebagai variabel moderasi jika nilai koefisiennya negatif dan signifikan. Sedangkan hasil olah data di atas diperoleh nilai koefisien sebesar 0.001 dan nilai sig. sebesar 0.451, hal ini menunjukkan bahwa *dynamic environment* bukan sebagai variabel moderasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara variabel *digital skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*, artinya variabel *dynamic environment* tidak dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara *digital skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*.

4.2.4 Uji Moderasi hubungan MSC dengan SCA dengan metode hayes

Berdasarkan hasil uji moderasi dengan metode residual menyatakan bahwa variabel *dynamic environment* bukan sebagai variabel moderasi, maka agar lebih meyakinkan perlu diuji kembali dengan metode hayes untuk semua variabel. Hasil olah data pengujian variabel moderasi antara hubungan variabel *managerial skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage* disajikan sebagai berikut.

Tabel 4.22 Hasil uji moderasi antara MSC dan SCA dengan metode hayes

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.0949	.2109	-.4500	.6531	-.5103	.3205
MSC	20.8711	2.7494	7.5912	.0000	15.4556	26.2866
DE	-21.0550	2.7581	-7.6340	.0000	-26.4877	-15.6224
Int 1	.0861	.1104	.7794	.4365	-.1314	.3036

Sumber : Data diolah peneliti,2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.22 di atas diperoleh nilai P-value pada kolom Int_1 sebesar 0.4365, nilai tersebut lebih besar dari nilai 0.05 dan nilai koefisiennya sebesar 0.0861 artinya *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi, sehingga tidak dapat memberikan pengaruh hubungan antara *managerial skills competence* dengan variabel *sustainable competitive*. Hal ini juga dibuktikan secara grafik (lihat lampiran 11).

4.2.5 Uji Moderasi antara KBC dan SCA dengan metode hayes.

Pengujian variabel *dynamic environment* sebagai moderasi antara hubungan variabel *knowledge business competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*. Adapun hasil pengujian disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.23 Hasil uji moderasi antara KBC dan SCA dengan metode hayes

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.0876	.1632	-.5368	.5919	-.4091	.2339
KBC	28.3852	1.7629	16.1010	.0000	24.9127	31.8577
DE	-28.5402	1.7683	-16.1399	.0000	-32.0233	-25.0571
Int 2	.0783	.0856	.9155	.3609	-.0902	.2468

Sumber : Data diolah peneliti,2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.23 di atas diperoleh nilai P-value pada kolom Int_2 sebesar 0.3609, nilai tersebut lebih besar dari nilai 0.05 dan nilai koefisiennya sebesar 0.0783 artinya *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi dan tidak memberikan pengaruh hubungan antara *knowledge business competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*, bahkan hal ini juga dibuktikan secara grafik (lihat lampiran 11).

4.2.6 Uji Moderasi antara DSC dan SCA dengan metode hayes.

Berikutnya, uji moderasi variabel *dynamic environment* antara hubungan variabel *digital skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*. Adapun hasil pengujian disajikan pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.24 Hasil uji moderasi antara DSC dan SCA dengan metode hayes

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	-.0635	.1658	-.3829	.7021	-.3902	.2632
DSC	24.9651	1.6022	15.5814	.0000	21.8091	28.1210
DE	-25.0686	1.6052	-15.6175	.0000	-28.2303	-21.9068
Int 3	.0524	.0869	.6034	.5468	-.1187	.2235

Sumber :Data diolah peneliti, 2021

Berdasarkan hasil olah data pada tabel 4.24 di atas diperoleh nilai P-value pada kolom Int_3 sebesar 0.5468, nilai tersebut lebih besar dari nilai 0.05 dan nilai koefisiennya sebesar 0.0524 artinya *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi, sehingga tidak memberikan pengaruh hubungan antara *digital skills*

competence dengan variabel *sustainable competitive advantage*. Hal ini juga dibuktikan secara grafik (lihat lampiran 11).

Dengan demikian, berdasarkan uji moderasi dengan menggunakan dan metode yaitu metode residual dan hayes menunjukkan bahwa *variabel dynamic environment* bukan sebagai variabel moderasi hal ini dibuktikan dari nilai sig. lebih besar dari 0.05, dan jika dilihat dari nilai koefisien positif dan tidak signifikan, maka variabel *dynamic environment* disebut sebagai **variabel prediktor moderasi** artinya walaupun di dalam model penelitian dihipotesiskan sebagai variabel moderasi tetapi setelah dilakukan uji moderasi, maka variabel *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi. Sehingga disimpulkan bahwa variabel *dynamic environment* tidak mempengaruhi hubungan antara variabel *managerial skills competence*, *knowledge business competence*, dan *digital skills competence* dengan variabel *sustainable competitive advantage*.

4.3 Uji Hipotesis

4.3.1 Uji Model

Untuk mengetahui apakah model penelitian memenuhi persyaratan untuk dianalisis lebih lanjut, maka harus dilakukan dengan uji R² dan uji F. Hasil olah data dengan uji R² (tabel 4.25) dan uji F (tabel 4.26), disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.25 Hasil olah data regresi (model summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.969 ^a	.939	.938	.79907

a. Predictors: (Constant), Digital skills competence, Knowledge business competence, Managerial skills competence

Berdasarkan pada tabel 4.25 di atas, dapat dilihat dari nilai R (multiple R) sebesar 0,969 artinya variabel *managerial skills competence*, *knowledge business competence* dan *digital skills competence* memiliki hubungan yang kuat terhadap variabel *sustainable competitive advantage* sebesar 96,9%. Kemudian R Square (koefisien determinasi) diperoleh sebesar 0.939 artinya variabel *managerial skills competence*, *knowledge business competence* dan *digital skills competence* berpengaruh langsung terhadap *sustainable competitive advantage* sebesar 93,9%. Selanjutnya nilai *Adjusted R square* sebesar 0.938 hal ini menunjukkan bahwa 93,8% variasi *sustainable competitive advantage* dapat dijelaskan oleh variasi *managerial skills competence*, *knowledge business competence* dan *digital skills competence*, sedangkan sisanya (100% - 93.9% = 6.1%) dijelaskan oleh variabel lain diluar model penelitian. Selanjutnya untuk mengetahui apakah model penelitian tersebut dapat dikatakan baik, dapat dilihat dari hasil uji F, yang disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.26 Hasil olah data regresi (uji F)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2393.883	3	797.961	1249.719	.000 ^b
	Residual	155.797	244	.639		
	Total	2549.681	247			

a. Dependent Variable: Sustainable competitive advantage

b. Predictors: (Constant), Digital skills competence, Knowledge business competence, Managerial skills competence

Berdasarkan tabel 4.26 di atas, diperoleh nilai signifikansi < 0,05 artinya variabel *managerial skills competence*, variabel *knowledge business competence* dan variabel *digital skills competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap

variabel *sustainable competitive advantage*. dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel independent secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependent.

4.3.2. Uji koefisien parameter variabel

Setelah mengetahui bahwa model penelitian dinyatakan baik, selanjutnya akan dilihat hasil uji koefisien parameter semua variabel, hasil uji parameter disajikan pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.27 Hasil olah data regresi (uji t)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.015	.051		-.295	.768
	Managerial skills competence	-98.591	1.620	-.29.709	-60.847	.000
	Knowledge business competence	70.431	1.546	21.223	45.557	.000
	Digital skills competence	28.226	.972	8.497	29.047	.000

a. Dependent Variable: Sustainable competitive advantage

Berdasarkan tabel 4.27 di atas serta hasil perhitungan moderasi dengan metode residual dan metode hayes maka nilai koefisien masing-masing variabel dapat dimasukkan ke dalam model penelitian berikut ini :

$$SCA = - 0.015 - 98.591MSC + 70.431KBC + 28.226DSC$$

Berdasarkan persamaan regresi di atas diperoleh nilai konstanta model penelitian sebesar minus 0.015 artinya jika variabel *managerial skills competence*, *knowledge business competence* dan *digital skills competence* sama dengan nol maka tingkat *sustainable competitive advantage* perusahaan manufaktur akan

mengalami penurunan. Nilai koefisien variabel *managerial skills competence* (MSC) sebesar minus 98.591 artinya semakin rendah tingkat *managerial skills competence* yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin besar upaya perusahaan untuk mencapai SCA.

Nilai koefisien variabel *knowledge business competence* (KBC) sebesar 70.431 artinya semakin tinggi tingkat *knowledge business competence* yang dimiliki oleh perusahaan maka semakin cepat perusahaan mencapai SCA. KBC yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengetahuan yang berbasis eksplisit, maksudnya perusahaan mau berbagi pengetahuan/informasi yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Jika dikaitkan dengan hasil penelitian diperoleh nilai yang positif maka dapat dikatakan bahwa KBC dinilai penting bagi perusahaan manufaktur, hal ini dikarenakan apabila terjadi peningkatan KBC maka akan mendorong terjadinya peningkatan SCA.

Nilai koefisien *digital skills competence* (DSC) sebesar 28.226 artinya semakin baik *digital skills competence* yang dimiliki oleh perusahaan semakin cepat perusahaan mencapai SCA. DSC yang dimaksud dalam penelitian adalah proses pengalihan penggunaan teknologi konvensional perusahaan ke arah teknologi berbasis digital. Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa DSC memiliki kontribusi penting dan strategis bagi perusahaan dalam upaya pencapaian SCA.

Berdasarkan pada tabel 4.27 di atas, diperoleh nilai *unstandardized coefficients* untuk variabel *managerial skills competence* sebesar 98.591, nilai

tersebut lebih besar dari nilai koefisien *knowledge business competence* sebesar 70.431 dan nilai koefisien variabel *digital skills competence* sebesar 28.226 artinya variabel *managerial skills competence* memiliki peran penting dan strategis bagi perusahaan untuk mempertahankan SCA. Sehingga, perusahaan manufaktur tidak dapat mencapai SCA apabila tingkat MSC pimpinan perusahaan tidak memiliki kompetensi tinggi, maka akan sulit untuk *sharing knowledge* ke bawahan dan mengaplikasikan teknologi yang berbasis digital seperti tuntutan industri modern pada saat ini.

Selanjutnya berdasarkan hasil olah data yang disajikan pada tabel 4.24 (Uji F) dan tabel 4.25 (Uji t) maka rekapitulasi hasil uji hipotesis disajikan pada tabel di bawah ini berikut ini.

Tabel 4.28 Rekapitulasi Hasil uji hipotesis

Hipotesis	Nilai Sig.	Nilai α	Keputusan Hipotesis	Kesimpulan	Pengujian
H1	.000	0.05	Diterima	MSC berpengaruh negatif dan sig. terhadap SCA	Uji t
H2	.000	0.05	Diterima	KBC berpengaruh positif dan sig. terhadap SCA	Uji t
H3	.000	0.05	Diterima	DSC berpengaruh positif dan sig. terhadap SCA	Uji t
H4	.000	0.05	Diterima	MSC, KBC, DSC berpengaruh positif dan sig. secara simultan terhadap SCA	Uji F

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Tabel 4.28 di atas menyajikan hasil uji hipotesis baik secara parsial (uji t) maupun secara simultan (uji F). Berdasarkan nilai signifikansi $< 0,05$ menunjukkan semua hipotesis diterima. Namun ada pengaruh yang positif dan negatif, variabel yang berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage* yaitu variabel *knowledge business competence* dan variabel *digital skills competence*. Sedangkan variabel yang berpengaruh negatif yaitu variabel *managerial skills competence*.

4.4 Pembahasan

Pada bagian pembahasan ini akan menjelaskan hasil temuan penelitian dan mengaitkannya dengan teori yang mendasarinya, justifikasi hasil uji hipotesis serta mengkonfirmasi hasil-hasil penelitian terdahulu. Pembahasan dimulai dari temuan penelitian yang menguji pengaruh *managerial skills competence*, *knowledge business competence* dan *digital skills competence* terhadap *sustainable competitive advantage*. Setelah itu, baru menjelaskan mengenai variabel *dynamic environment* yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi.

4.4.1. *Managerial skills competence* berpengaruh negatif dan signifikan

Managerial skills competence atau *intellectual capital*, merupakan salah satu sumber *intangible resources* yang didasarkan pada dimensi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa *managerial skill competence* berpengaruh signifikan terhadap *sustainable competitive advantage* walaupun pengaruhnya negatif sebesar minus 98.591, tetapi signifikan terhadap *sustainable competitive advantage* sehingga hipotesisnya (H1) diterima. Hasil uji hipotesis ini dikonfirmasi dari jawaban responden yang terbanyak saja. Pada dimensi *human capital*, untuk indikator HC1 yang menyatakan “direktur perusahaan yang berpengalaman” menjawab setuju sebanyak 145 orang atau sebesar 58%. Jawaban responden untuk indikator HC2 yang menyatakan “karyawan yang terampil” menjawab setuju sebanyak 139 orang atau sebesar 55,6%. Jawaban responden untuk indikator HC3 yang menyatakan “koordinasi kerja antara karyawan” menjawab setuju sebanyak 141 responden atau sebesar

56,4%. Pada dimensi ini rata-rata jawaban responden untuk HC1 sebesar 8.28, HC2 sebesar 8.34 dan HC3 sebesar 8.26.

Pada dimensi *structural capital*, jawaban responden untuk indikator SC1 yang menyatakan “sistem informasi manajemen” menjawab tidak setuju sebanyak 107 orang atau sebesar 40,2%. Jawaban responden untuk indikator SC2 yang menjawab netral sebanyak 95 orang atau sebesar 38%. Kemudian, untuk indikator SC3 yang menyatakan “reputasi perusahaan” dijawab setuju sebanyak 82 orang atau sebesar 32,8%. Pada dimensi ini rata-rata jawaban SC1 sebesar 5.06, SC2 sebesar 5.18, dan SC3 sebesar 5.98.

Pada dimensi *relational capital*, jawaban responden untuk indikator RC1 yang menyatakan “hubungan dengan pesaing” menjawab setuju sebanyak 146 orang atau sebesar 58,4%. Jawaban responden untuk indikator RC2 yang menyatakan “hubungan dengan pelanggan” menjawab setuju sebanyak 163 orang atau sebesar 65,2%. Pada dimensi ini rata-rata jawaban responden untuk indikator RC3 yang menyatakan “hubungan dengan pemasok” menjawab setuju sebanyak 167 orang atau sebesar 66,8%. Pada dimensi ini nilai rata-rata jawaban responden untuk RC1 sebesar 5.06, RC2 sebesar 5.18 dan RC3 sebesar 5.98.

Nilai koefisien yang negatif pada variabel *managerial skills competence* berarti bahwa rendahnya MSC dapat mendorong perusahaan untuk berupaya keras dalam pencapaian SCA. Pada variabel ini jika didasarkan pada jawaban responden terlihat negatif pada dimensi *structural capital*, hal ini mengidentifikasi bahwa pada operasional perusahaan manufaktur belum memiliki sistem informasi manajemen yang baik, belum memiliki prosedur kerja yang efektif serta belum

yakin perusahaan memiliki reputasi. Sehingga oleh karena ketiga indikator ini maka dari sisi *structural capital* dapat dikatakan belum mempunyai kompetensi.

Dengan demikian, beberapa cara untuk meningkatkan *managerial skills competence* yaitu peningkatan cara komunikasi yang baik secara vertikal maupun horizontal antara personil perusahaan, mampu memotivasi karyawan untuk tetap sejalan dengan visi perusahaan, dan mampu menjaga hubungan yang baik dengan *stakeholders*. Di samping itu, selain kemampuan manajerial ditingkatkan, kemampuan karyawan juga perlu diperhatikan dengan cara mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pelatihan-pelatihan yang terkait dengan bidang kerja agar lebih terampil, serta memberikan jaminan kepada karyawan yang telah terampil supaya tidak pindah ke tempat lain.

Temuan hasil penelitian ini, sesuai hasil penelitian yang dilakukan oleh Villalonga (2004) mengatakan bahwa investasi pada sumber daya perusahaan tidak berwujud akan memberikan kerugian perusahaan dalam jangka panjang, apabila tenaga kerja yang terampil dan terlatih berhenti bekerja atau pindah ke tempat lain (Villalonga, 2004). Selain Villalonga ada juga penelitian Maditinos (2011) penelitiannya pada sektor keuangan di Yunani menemukan bahwa *intellectual capital* berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*. Walaupun hasil empiris gagal mendukung hipotesisnya tetapi dia mengakui bahwa *intellectual capital* merupakan aset strategis yang penting bagi pencapaian *sustainable competitive advantage* (Maditinos, Chatzoudes, Tsairidis, & Theriou, 2011). Seharusnya *intellectual capital* dalam penelitian ini memberikan pengaruh yang positif bagi pencapaian *sustainable competitive advantage* supaya

konsisten dengan *resource base theory* yang menyatakan bahwa sumber daya yang tidak berwujud sangat penting bagi perusahaan sebagai sarana untuk mencapai *sustainable competitive advantage* (J. B. Barney, 1991; O Furrer, Sudharshan, & Thomas, 2001).

Penelitian yang menyatakan bahwa *intellectual capital* berpengaruh negatif pada *sustainable competitive advantage* masih sangat terbatas, sedangkan penelitian-penelitian yang menyatakan positif sangat banyak sekali, misalnya penelitian Anwar, Khan & Khan (2018) pada UKM manufaktur di Pakistan yang menyatakan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*. Hasil penelitian juga berbeda dengan penelitian Kamukama & Sirait (2017) pada lembaga keuangan di Uganda yang menyatakan bahwa dimensi *intellectual capital* beroperasi secara sinergis dengan *sustainable competitive advantage*.

Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *intellectual capital* merupakan aset penting yang dapat memberikan pengaruh positif bagi perusahaan (Halid et al., 2018; Mubarik et al., 2019; Wahyuni, Melani, & Candrawati, 2020). Secara konseptual juga, penelitian ini berbeda pendapat dengan Grant (2001) yang mengatakan bahwa *intellectual capital/human capital* yang diukur dari keterampilan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan pengambilan keputusan sebagai *intangible resources* sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk pengembangan sumber *sustainable competitive advantage*.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya disebabkan oleh beberapa faktor, seperti perbedaan indikator penelitian, tempat penelitian, kondisi perusahaan, dan cara pandang perusahaan dalam hal investasi (lebih memilih infrastruktur dari pada manusia). Di samping itu, dapat juga didasarkan pada situasi dan kondisi di perusahaan khususnya pada dimensi *structural capital* yang dilihat dari jawaban responden terbilang rendah (indikator sistem informasi manajemen, prosedur kerja dan reputasi perusahaan), sehingga menyebabkan kinerja perusahaan tidak optimal maka hal ini dapat saja terjadi, yang penting temuan ini dapat dijadikan bahan masukan bagi setiap perusahaan untuk lebih serius dalam pengelolaan pada dimensi *structural capital*.

Dengan demikian, jika dihubungkan dengan daya saing perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan yang mengalami pertumbuhan negatif, salah satu penyebabnya adalah faktor *intellectual capital*, khususnya pada dimensi *structural capital* cenderung rendah.

Oleh karena itu khusus perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan sangat perlu memperhatikan faktor sistem informasi manajemen, prosedur kerja, dan reputasi perusahaan. Disamping itu perlu diperhatikan juga faktor pengalaman direktur perusahaan, keterampilan karyawan, koordinasi kerja, serta hubungan dengan berbagai pihak berkepentingan yaitu pesaing, pelanggan dan pemasok.

4.4.2. Knowledge business competence berpengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan hasil uji hipotesis yang disajikan pada tabel 4.25 di atas, variabel *knowledge business competence* berpengaruh positif terhadap variabel *sustainable*

competitive advantage, hal ini dibuktikan dengan nilai koefisiennya sebesar 70.431 dan signifikansinya lebih kecil dari 0,05. Sehingga rumusan hipotesis penelitian (H2) diterima, yang menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*. Hasil uji hipotesis ini dikonfirmasi dari jawaban terbanyak responden, dimana untuk indikator KAC1 yang menyatakan “pengetahuan dari pesaing” menjawab setuju sebanyak 146 orang atau sebesar 58,4%. Jawaban indikator KAC2 yang menyatakan “pengetahuan dari pelanggan” menjawab setuju sebanyak 150 orang atau sebesar 60%. Jawaban indikator KAC3 yang menyatakan “pengetahuan dari pemasok” menjawab setuju sebanyak 125 orang atau sebesar 50%. Pada dimensi ini rata-rata jawaban responden untuk indikator KAC1 sebesar 6.94, KAC2 sebesar 7.01, KAC3 sebesar 6.80.

Jawaban indikator KC1 yang menyatakan “transfer pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 154 orang atau sebesar 61,6%. Jawaban indikator KC2 yang menyatakan “Distribusi pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 145 orang atau sebesar 58%. Jawaban indikator KC3 yang menyatakan “pembaharuan pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 150 orang atau sebesar 60%. Pada dimensi ini rata-rata jawaban responden untuk KC1 sebesar 7.16, KC2 sebesar 7.12, KC3 sebesar 7.26.

Jawaban indikator KAP1 yang menyatakan “Pengetahuan untuk menyusun strategi” menjawab tidak setuju sebanyak 106 orang atau sebesar 42,4%. Jawaban indikator KAP2 yang menyatakan “Pengetahuan untuk mengatasi persaingan” menjawab setuju sebanyak 130 orang atau sebesar 52%. Jawaban Indikator KAP3

yang menyatakan “Pengetahuan pengembangan produk/layanan” menjawab setuju sebanyak 140 orang atau sebesar 56%. Jawaban indikator KP yang menyatakan “Perlindungan pengetahuan” menjawab setuju sebanyak 181 orang atau sebesar 72,4%. Pada dimensi ini rata-rata jawaban responden untuk indikator KAP 1 sebesar 5.21, KAP2 sebesar 6.96, KAP3 sebesar 6.89, dan KP sebesar 7.63.

Berdasarkan kecenderungan dari nilai rata-rata jawaban responden maka dapat dirumuskan bahwa *knowledge business competence* sangat penting bagi perusahaan, apabila : 1) Perusahaan mampu mengelola pengetahuan dari pesaing, pelanggan dan pemasok. 2) Perusahaan mau mentransfer, mendistribusikan dan memperbaharui pengetahuan kepada karyawan. 3) Perusahaan mampu menyusun pengetahuan yang bersifat strategis, implementatif, inovatif dan protektif dalam menghadapi persaingan bisnis.

Hasil penelitian ini mendukung konsistensi *resource based theory* yang menyatakan bahwa sumber daya unik yang dimiliki dan dikendalikan perusahaan dapat menjadikan perusahaan memiliki kinerja superior berkelanjutan. Sumber daya tersebut dapat berasal dari *knowledge business competence*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian Ngah & Wong (2020) pada UKM di Malaysia hasil penelitiannya menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap strategi diferensiasi competitive perusahaan. Selanjutnya penelitian Rehman & Iqbal (2020) pada perguruan tinggi negeri di Pakistan yang menyatakan bahwa *Knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Berikutnya penelitian Tumonglo et all (2020) pada PT. Telkomsel Indonesia hasil penelitiannya menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja perusahaan. Berikutnya penelitian Yu et al (2019) pada pengusaha di China, hasil penelitiannya menyatakan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. kemudian penelitian Martins, Rampasso, Anholon, Quelhas, & Leal Filho, (2019) yang menyatakan bahwa *knowledge management* mendorong pencapaian *sustainable competitive advantage* pada berbagai organisasi. Dan yang terakhir penelitian De Pablos & Lytras (2018) yang mengaitkan dengan era *revolution industry 4.0*, dimana penggunaan *knowledge management* sudah dapat diintegrasikan dengan big data untuk keperluan penyusunan kebijakan strategis perusahaan, hal ini dilakukan untuk menjaga keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang pada saat tingkat persaingan bisnis semakin ketat.

Hasil pengujian hipotesis (H2) terbukti bahwa penerapan *knowledge management* memberikan implikasi positif bagi perusahaan manufaktur. Temuan penelitian ini mengisyaratkan bahwa untuk mencapai *sustainable competitive advantage* maka perusahaan harus mampu mengelola pengetahuan dari pihak luar (pesaing, pelanggan, dan pemasok). Disamping itu perusahaan juga harus berkomitmen dan konsisten dalam penyampaian pengetahuan untuk semua karyawan supaya wawasannya meningkat. Perusahaan juga harus aplikatif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan *protective* untuk menjaga berbagai hal yang berkaitan dengan pengetahuan supaya tidak disalahgunakan oleh pihak lain.

4.4.3. *Digital skills competence* berpengaruh positif dan signifikan

Berdasarkan uji hipotesis yang disajikan pada tabel 4.25 di atas, hasilnya menunjukkan bahwa *digital skills competence* berpengaruh positif yang dibuktikan dengan nilai koefisiennya sebesar 28.226 dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05, dengan demikian hipotesis penelitian (H3) diterima, yang menyatakan *digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *sustainable competitive advantage*. Hasil penelitian ini dikonfirmasi oleh jawaban responden untuk jawaban indikator DS1 yang menyatakan “pelatihan di bidang IT” menjawab setuju sebanyak 102 orang atau sebesar 40,8%, menjawab netral sebanyak 51 orang atau sebesar 20,4%. Jawaban indikator DS2 yang menyatakan “sertifikasi di bidang IT” menjawab setuju sebanyak 98 orang atau sebesar 39,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 43 orang atau sebesar 26%. Jawaban indikator DS3 yang menyatakan “Magang di bidang IT” menjawab setuju sebanyak 103 orang atau sebesar 41,2%, menjawab sangat setuju sebanyak 56 orang atau sebesar 22,4%. Persentase jawaban responden ini didukung dari nilai rata-rata jawaban responden untuk indikator DS1 sebesar 6.34, rata-rata jawaban responden untuk indikator DS2 sebesar 6.44, rata-rata jawaban responden untuk indikator DS3 sebesar 6.89. Selanjutnya untuk memastikan apakah jawaban responden tersebut dapat dipercaya yaitu dengan mengkonfirmasi melalui telepon ke perusahaan secara acak, misalnya ke PT. Semen Baturaja, PT. OKI Pulps, PT. Sawit Mas Sejahtera serta beberapa perusahaan manufaktur lainnya, mendapatkan informasi bahwa mereka sangat konsen di bidang IT untuk mengimbangi perkembangan dan kebutuhan industri saat ini. Berdasarkan kecenderungan dari jawaban responden tersebut, maka upaya

strategis yang dapat dilakukan agar Direktur Perusahaan memiliki kompetensi dibidang digital yaitu mengikuti berbagai pelatihan dibidang IT, mengikuti sertifikasi dibidang IT dan setiap periode tertentu mengikuti kegiatan magang IT di perusahaan yang memiliki pengetahuan di bidang IT.

Jawaban responden pada indikator DP1 yang menyatakan “Website Perusahaan” menjawab sangat setuju sebanyak 95 orang atau sebesar 38%, menjawab setuju sebanyak 85 orang atau sebesar 34%. Indikator DP2 yang menyatakan “perangkat IT yang modern” menjawab sangat setuju sebanyak 135 orang atau sebesar 54%, menjawab setuju sebanyak 99 orang atau sebesar 39,6%. Persentase jawaban responden ini juga didukung dari nilai mean jawaban responden dimana pada indikator DP1 sebesar 6.63 dan indikator DP 2 sebesar 7.41. Hasil jawaban dari responden ini menunjukkan bahwa dalam pencapaian SCA perusahaan sangat membutuhkan “website” sebagai sarana promosi dan perangkat IT yang modern untuk menunjang operasi bisnis perusahaan.

Temuan penelitian ini, telah sesuai dengan *resource based theory* yang menyatakan bahwa sumber daya yang tidak berwujud merupakan sumber keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber daya tersebut dapat berupa *digital skills competence* yang mana keahlian dalam penggunaan teknologi khususnya digitalisasi merupakan modal dalam pencapaian *sustainable competitive advantage*.

Hasil penelitian ini, didukung dari beberapa ahli yang mengatakan bahwa teknologi digital penting bagi pencapaian *sustainable competitive advantage*

perusahaan seperti Adamik & Nowicki (2018) yang menyatakan transformasi digital merupakan cara yang tepat untuk mengantisipasi persaingan dan mempertahankan *sustainable competitive advantage*. Kemudian Lie et all (2018) mengatakan bahwa layanan platform digital dapat mendorong pengusaha UKM untuk melek teknologi, mengembangkan modal sosial manajerial, membentuk tim bisnis yang solid dan mengembangkan kapabilitas organisasi dalam upaya pencapaian *sustainable competitive advantage*. Selanjutnya Otolá & Grbowska (2020) Pengalihan teknologi tersebut untuk meningkatkan pelayanan yang memberikan nilai tambah kepada pelanggan yang diduga dapat mengarah pada pencapaian *sustainable competitive advantage*. Peran penting digitalisasi juga disampaikan oleh beberapa penulis dari berbagai artikel yang menyatakan bahwa *digital transformation* memiliki peran penting bagi *sustainable competitive advantage* perusahaan (Abad-Segura, González-Zamar, Infante-Moro, & García, 2020; Benavides, Arias, Serna, Bedoya, & Burgos, 2020; Neirotti & Pesce, 2019; Savastano, Bellini, D'Ascenzo, & De Marco, 2019).

Dengan demikian peran *digital transformation* penting bagi perusahaan dalam rangka pencapaian *sustainable competitive advantage* maka perusahaan harus mempertimbangkan dan memprioritaskan aktivitas yang mengarahkan karyawannya supaya mengenal berbagai perangkat teknologi dengan cara mengikuti berbagai pelatihan, sertifikasi dan kegiatan magang yang berkaitan dengan IT. Di samping agar lebih berdaya saing perusahaan juga harus memiliki perangkat IT yang modern serta mempunyai website sendiri agar dapat memasarkan berbagai produknya dan sebagai sarana komunikasi dengan pihak luar.

Pada perusahaan besar sedang lebih dari 50% usaha sudah menggunakan internet, baik sebagai sarana komunikasi, mencari informasi, sarana pemasaran/iklan, dan/atau sarana penjualan. Sementara itu, masih sedikit UMK yang menggunakan internet dalam usahanya. Padahal, di era digital saat ini, penggunaan internet terutama dalam pemasaran sangat dibutuhkan (BPS Sumsel, 2019).

4.4.4. *Dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi.

Seperti yang telah disampaikan sebelumnya melalui pengujian variabel *dynamic environment* sebagai variabel moderasi atau tidak, dilakukan dengan metode residual dan metode hayes. Adapun hasil uji moderasi dengan 2 metode disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.29 Hasil uji hipotesis khusus variabel moderasi dengan metode residual dan hayes

Metode		Sig	α	Kesimpulan
Residual	INT1	0.449	0.05	Bukan variabel moderasi
	INT2	0.839		
	INT3	0.451		
Hayes	INT1	0.436		
	INT2	0.360		
	INT3	0.546		

Sumber : Data diolah peneliti, 2021

Pada tabel 4.29 di atas, menyajikan rekapitulasi dari 2 metode yang digunakan untuk menguji variabel *dynamic environment* yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi dan telah dijelaskan sebelumnya berdasarkan hasil uji moderasi bahwa variabel *dynamic environment* ditolak sebagai variabel moderasi yang dibuktikan dengan nilai signifikansi lebih besar dari nilai alpha. Ditolaknya variabel *dynamic environment* sebagai variabel moderasi dikarenakan perusahaan

berkeyakinan bahwa faktor lingkungan tidak terlalu mempengaruhi perusahaan dalam pencapaian SCA. Berdasarkan dari Jawaban responden yang terbanyak yaitu pada indikator DE1 yang menyatakan “perubahan preferensi konsumen” menjawab setuju sebanyak 121 orang atau sebesar 48,4%. Jawaban indikator DE2 yang menyatakan “perubahan teknologi informasi” menjawab tidak setuju sebanyak 102 orang atau sebesar 40,8. Jawaban indikator DE3 yang menyatakan “tingkat inovasi produk” menjawab netral sebanyak 95 orang atau sebesar 38%. Tingkat inovasi produk yang dimaksudkan disini seperti penciptaan, pemilihan, pengembangan, proses dan teknologi yang digunakan yang dapat diadopsi oleh perusahaan agar lebih berdaya saing. Jawaban indikator DE4 yang menyatakan “perubahan kebutuhan konsumen” yang menjawab setuju sebanyak 86 orang atau sebesar 34,4%. Jawaban indikator DE5 yang menyatakan “peraturan pemerintah” yang menjawab setuju sebanyak 141 orang atau sebesar 56,4%.

Nilai mean rata-rata jawaban responden pada variabel ini, untuk indikator DE1 sebesar 7,78, DE2 sebesar 5.21, DE3 sebesar 5.24, DE4 sebesar 6.0 dan DE5 sebesar 7.11.

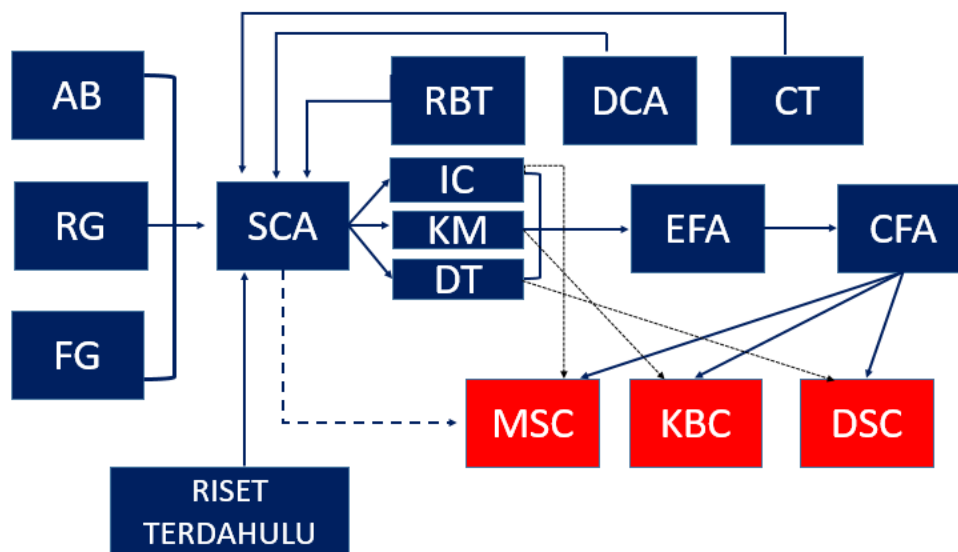
Berdasarkan jawaban responden pada setiap indikator, sebenarnya setiap perusahaan menyadari pengaruh faktor lingkungan, karena dari jawaban responden lebih cenderung kearah setuju. Seharusnya faktor lingkungan dapat memoderasi hubungan antara variabel MSC, KBC dan DSC dengan SCA, namun hasil uji moderasi dengan metode residual dan metode hayes menolak variabel *dynamic environment* sebagai variabel moderasi.

Penelitian terdahulu yang mendukung penelitian ini yaitu penelitian Ndegwa (2019) menyatakan bahwa lingkungan eksternal tidak memiliki pengaruh moderasi terhadap hubungan antara mekanisme *resource isolating dan sustainable competitive advantage*, tetapi lingkungan eksternal sebagai variabel prediktor yang dibuktikan dengan kuatnya pengaruh faktor teknologi dan faktor peraturan pemerintah yang dapat mempengaruhi SCA.

4.5. Temuan dan kebaruan penelitian

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh sumber daya perusahaan tidak berwujud dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan signifikan, namun ada yang berpengaruh negatif dan positif. Variabel yang berpengaruh negatif terhadap SCA yaitu *managerial skills competence*, sedangkan variabel yang berpengaruh positif terhadap SCA yaitu *knowledge business competence* dan *digital skills competence*.

Berdasarkan *state of the art* dan *reseach gap* penelitian terdahulu dan berdasarkan fenomena penelitian, bahwa kebaruan penelitian ini terletak pada kombinasi variabel *managerial skills competence, knowledge business competence* dan *digital skills competence* sebagai sumber *sustainable competitive advantage*. Kebaruan penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut; Bahwa perusahaan manufaktur dalam era *revolution industry 4.0* dengan tingkat persaingan yang sangat ketat serta lingkungan yang semakin dinamis membutuhkan kompetensi khusus yang harus dimiliki oleh direktur perusahaan. Sehingga rekonstruksi hasil temuan dan novelty penelitian disajikan seperti gambar berikut ini.



Gambar 4.1 Rekontruksi temuan dan kebaruan penelitian

Secara singkat gambar di atas menjelaskan mengenai terbentuknya variabel baru penelitian ini. Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa penelitian ini didasarkan pada analisis bibliometric (AB), research gap (RG) dan fenomena gap (FG). Berdasarkan hal tersebut dan oleh karena penelitian ini fokus pada identifikasi intangible resources, dan dihubungkan dengan sustainable competitive advantage (SCA) serta berlandaskan pada tiga dasar teori yaitu resource base theory (RBT), *dynamic capability theory* (CBT) dan *contingency theory* (CT) dan berbagai riset terdahulu maka diperoleh sumber SCA yang ditetapkan sebagai variabel penelitian yaitu intellectual capital, knowledge management dan digital transformation. Namun, pada saat dilakukan uji konstruks dengan dengan *exploratory factor analysis* (EFA) variabel penelitian mengalami tranformasi faktor sehingga beberapa indikator pada setiap variabel bergabung. Untuk membuktikan apakah penggabungan indikator tersebut valid, dilakukan proses *confirmatory*

factor analysis (CFA). Setelah dilakukan uji CFA diperoleh *goodness of index*-nya fit. Kemudian langkah selanjutnya untuk memberi nama baru variabel divalidasi dengan jawaban responden sehingga variabel *intellectual capital* menjadi *managerial skills competence* (MSC), *knowledge management* menjadi *knowledge business competence* (KBC) dan *digital transformation* menjadi *digital skills competence* (DSC).