Jurnal Akuntansi dan Bisnis
Vol 25, No. 2, Agustus 2025: 200-224
https://jab.fe.uns.ac.id/

TATA KELOLA DAN KEDINAMISAN LINGKUNGAN SEBAGAI DETERMINAN KINERJA STARTUP: PERAN MODERASI KEUNGGULAN KOMPETITIF

Yuha Nadhirah Qintharah (yuha.nadhirah@gmail.com)

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam 45, Indonesia

Tanggal Masuk:
18 Juni 2025
Tanggal Revisi:
11 Juli 2025
6 September 2025
Tanggal Diterima:
17 September 2025

A B S T R A C T

This study aims to analyze the influence of governance and environmental dynamism on startup performance, as well as to examine the moderating role of competitive advantage. The research is based on primary data collected through the distribution of questionnaires. The respondents consist of startups from across Indonesia, with CEOs and CFOs from 371 startups. This study also develops a new measurement to assess the dimension of environmental dynamism in a more contextualized for the startup sector. The results indicate that governance and environmental dynamism have a positive and significant impact on startup performance. Findings reveal that competitive advantage significantly moderates the relationship between environmental dynamism and performance, strengthening its positive effect. This study confirms that competitive advantage plays an effective role as a moderating variable.

Keywords: *startup performance, governance, environmental dynamism, competitive advantage*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tata kelola dan kedinamisan lingkungan terhadap kinerja startup, serta menguji peran keunggulan kompetitif sebagai variabel moderasi. Penelitian menggunakan data primer dengan penyebaran kuisioner. Responden penelitian adalah seluruh startup yang berasal dari seluruh Indonesia. Penelitian ini menjadikan CEO dan CFO yang berasal dari 371 startup di seluruh Indonesia sebagai responden. Penelitian ini juga mengembangkan pengukuran baru untuk mengukur dimensi kedinamisan lingkungan secara lebih kontekstual terhadap sektor startup. Hasil penelitian menunjukkan bahwa baik tata kelola maupun kedinamisan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja startup. Temuan lainnya mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif secara signifikan memoderasi hubungan antara kedinamisan lingkungan dan kinerja, memperkuat dampak positif tersebut. Sehingga, penelitian ini mampu membuktikan bahwa keunggulan kompetitif mampu berperan sebagai moderator.

Kata kunci: kinerja startup, tata kelola, kedinamisan lingkungan, keunggulan kompetitif

PENDAHULUAN

Perusahaan *startup* di Indonesia menjadi tulang punggung dalam memulihkan perekonomian nasional. Kontribusi ini disebabkan karena adanya pandemi dan perubahan gaya hidup yang terjadi pada masyarakat Indonesia. Kinerja *startup* dapat ditunjukkan dari angka penjualan *e-commerce* dan nilai transaksi *financial technology* (fintech) juga dari angka digital banking yang ditampilkan dalam laporan bank Indonesia tahun 2020, 2021, 2022, 2023 dan 2024. Laporan tersebut menunjukkan bahwa kinerja perusahaan startup dari indikator 'Transaksi Penjualan *E-Commerce'* dari tahun 2020 sejak triwulan 1 sampai dengan tahun triwulan 1 tahun 2024 menunjukkan peningkatan prosentase. Dimana pada tahun 2020 prosentase kinerjanya sebesar 60,26% hingga pada tahun 2024 sebesar 85,72%. Selain itu, pada indikator lainnya yakni indikator '*digital banking'* juga menunjukkan peningkatan yang cukup signifikan sejak triwulan 1 tahun 2020 hingga triwulan 1 tahun 2024. Angka prosentase kinerja menunjukkan nilai sebesar 36,56% pada triwulan 1 tahun 2020 yang meningkat hingga 58,39% pada triwulan 1 tahun 2024.

Kebangkitan industri *startup* secara global tidak lepas dari berbagai konteks yang terjadi atau melatarbelakanginya. Konteks ekonomi berkembang dari

berbasis komoditas, produk, jasa hingga berbasis nilai. Kemudian perkembangan teknologi informasi khususnya teknologi digital hingga kaburnya lapisan fisik dan digital dalam kehidupan manusia saat ini atau yang kemudian disebut dengan Revolusi Industri 4.0. Tren ekonomi ini juga terlihat pada daftar perusahaan dengan nilai paling signifikan di seluruh dunia pada tahun 2025 yang didominasi oleh perusahaan berbasis teknologi. Berbagai hal tersebut mengiringi kebangkitan industri *startup* di seluruh dunia. Secara global pada kuartal pertama tahun 2025, industri *startup* memiliki nilai ekonomi sebesar USD 5,2 triliun dengan pertumbuhan sebesar 13,4%. Hasil ini juga diperkuat oleh jumlah perusahaan unicorn yang tersebar di beberapa wilayah di dunia. Dari hasil laporan yang dibuat oleh lembaga asing *Startup Guru Lab* pada tahun 2024, perusahaan startup unicorn terdapat di beberapa negara yang tersebar di beberapa benua dan wilayah. Laporan tersebut menunjukkan perusahaan startup unicorn sebesar 50% berada di Amerika Serikat dan posisi terbesar kedua di dunia adalah Cina dengan prosentase sebesar 22%. Sementara itu, perusahaan startup unicorn tersebar sebanyak 5% di India, 4% di Inggris, 3% di Jerman, 2% di Perancis, 2% di Kanada, 1% di Singapura dan 1% di Indonesia.

Startup sendiri adalah pendorong utama penciptaan lapangan kerja dan pertumbuhan produktivitas (Goldschlag et al., 2021). Selain itu, bukti terbaru menunjukkan bahwa heterogenitas ex-ante di antara perusahaan-perusahaan yang baru didirikan membantu memprediksi kinerja mereka di kemudian hari. Oleh karena itu, kebijakan struktural yang berhasil mengubah beragam jenis *startup* yang memasuki perekonomian, dapat menimbulkan dampak makroekonomi yang penting. Kinerja *startup* sendiri memiliki definisi sejauh mana sebuah perusahaan baru mampu mencapai pertumbuhan, kesuksesan dalam pertumbuhan pasar, akuisisi pelanggan dan target inovasi melalui pengoptimalam sumberdata dan eksekusi strategi (Nuseir et al., 2021).

Dikarenakan terdapat banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja *startup*, hal itu dikarenakan perusahaan *startup* memiliki fitur-fitur yang unik dan memiliki banyak tantangan diantaranya adalah sifat bisnisnya juga kekompleksan struktur modalnya. Sehingga, diperlukan tata kelola yang tepat untuk mengelola sebuah perusahaan *startup*. Tata kelola sendiri merupakan salah satu faktor yang dapat memberikan pengaruh pada perusahaan *startup* (Bae & Choi, 2024; Rahajeng, 2025; Sethi & Kamna, 2023). Dengan model tata Kelola yang ada saat ini belum sepenuhnya mampu mengembangkan kinerja *startup* secara maksimal (Pollman, 2019). Pihak pihak yang terlibat dalam pelaksanaan tata kelola perusahaan *startup* adalah: *founders*, *excecutive*, *investors*, dan para karyawannya. Dengan pelaksanaan yang efektif dari struktur tata kelola yang ada dalam perusahaan startup maka, hal ini mampu membantu keberlangsungan hidup mereka. Sehingga, keefektifan ini akan mendorong dan juga memberikan pengaruh pada kinerja perusahaan *startup* (Amedzro St-Hilaire, 2021; Metawa, 2018). Akan tetapi, belum terdapat model tata kelola yang spesifik pada perusahaan *startup* disaat ini sehingga penting untuk melakukan studi lebih lanjut terkait pembentukan model tata kelola yang tepat. Selain itu, ditemukan juga bahwa salah satu unsur yang terdapat dalam pengukuran tata kelola mampu memperlemah kinerja perusahaan *startup* (Eldar & Grennan, 2020).

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Dess & Beard, 1984), kedinamisan lingkungan merupakan ketidakpastian pada lingkungan. Penelitian ini menjelaskan bahwa kedinamisan dilihat dari kestabilan dan turbulensi sebuah lingkungan yang ada dimana hal ini dipengaruhi oleh kedinamisan lingkungan juga dapat dikonseptualisasikan sebagai tingkat perubahan dan gangguan yang tidak dapat diprediksi misalnya, perubahan teknologi, variasi dalam preferensi pelanggan dan permintaan pasar. Menurut (Miller & Glick, 2015), terdapat dua karakteristik yang utama pada dinamisme lingkungan yakni ketidakpastian dan ketidakstabilan. Ketidakpastian

didefinisikan sebagai kurangnya keteraturan pada pola perubahan lingkungan dan ketidakstabilan sebagai sejauh mana lingkungan memperlihatkan perubahan (Al-Hakimi et al., 2022). Jadi dapat disimpulkan bahwa dinamisme menggambarkan laju dan volume atau besarnya perubahan lingkungan. Hal ini termasuk, misalnya perubahan sebagai akibat terknologi, variasi preferensi pelanggan dan fluktuasi permintaan produk dan pasokan bahan . Pada penelitian yang dilakukan oleh (Kumar & Bhatia, 2021) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kedinamisan lingkungan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu hasil yang sama juga ditemukan oleh penelitian (Kyrdoda et al., 2023) yang menunjukkan bahwa kedinamisan lingkungan mampu memberikan pengaruh pada kemampuan Perusahaan untuk bertahan dari krisisnya. Penelitian ini menggunakan UMKM (Unit Mikro, Kecil dan Menengah) sebagai sampel dalam penelitian yang dilakukan.

Penelitian ini menekankan pada beberapa variabel yakni, variabel tatakelola, kedinamisan lingkungan, keunggulan kompetitif dan kinerja dari perusahaan startup. Keterkaitan antara tata kelola perusahaan (*governance*), dinamika lingkungan (*environmental dynamism*), dan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dengan akuntansi tercermin melalui peran laporan keuangan sebagai media utama dalam mengkomunikasikan kinerja startup kepada para pemangku kepentingan. Laporan keuangan yang memenuhi karakteristik kualitatif (relevan, representasi jujur, dapat dibandingkan, dapat dipahami, dan disajikan tepat waktu) menjadi instrumen penting untuk menilai sejauh mana praktik tata kelola dan strategi menghadapi perubahan lingkungan mampu memperkuat daya saing serta meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kualitas informasi akuntansi bukan hanya sekadar pemenuhan kewajiban pelaporan, tetapi juga berfungsi strategis dalam memperlihatkan efektivitas tatakelola serta keberhasilan perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah dinamika bisnis yang kompleks.

Dalam penelitian ini, beberapa variabel kontrol digunakan untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil analisis terhadap kinerja perusahaan *startup*. Variabel-variabel tersebut meliputi ukuran *startup*, usia *startup*, skala pendapatan, jenis *startup*, serta bentuk kepemilikan perusahaan. Pemilihan variabel kontrol ini didasarkan pada temuan-temuan empiris dari berbagai studi terdahulu yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan dari masing-masing variabel terhadap kinerja *startup*. (Caires et al., 2023) menyatakan bahwa ukuran perusahaan memiliki peranan penting dalam menentukan kinerja *startup*. Perusahaan dengan ukuran yang lebih besar cenderung memiliki akses yang lebih luas terhadap sumber daya dan infrastruktur pendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing perusahaan. Di sisi lain, jenis *startup* juga terbukti berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Studi yang dilakukan oleh (Papa et al., 2022) serta (Ünal et al., 2018) terhadap *startup* di Italia menemukan bahwa karakteristik sektor usaha tempat *startup* beroperasi dapat menjadi determinan utama dalam keberhasilan atau kegagalan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, ukuran dan jenis startup dijadikan sebagai variabel kontrol dalam penelitian ini guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja *startup*.

Selain itu, usia perusahaan juga diidentifikasi sebagai faktor yang relevan dalam memengaruhi kinerja. (Coad et al., 2018) menunjukkan bahwa perusahaan dengan usia yang lebih tua cenderung memiliki tingkat kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang baru berdiri. Penelitian serupa oleh (Osunsan et al., 2015) terhadap *startup* di Uganda juga menemukan adanya hubungan positif dan signifikan antara usia perusahaan dan kinerjanya. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan perusahaan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama merupakan indikator penting dari stabilitas dan potensi pertumbuhannya.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, penelitian ini menekankan pentingnya tidak hanya memperhatikan jumlah *startup* yang didirikan, tetapi juga aspek keberlanjutan dan umur panjang dari perusahaan-perusahaan tersebut. Di konteks regional seperti Kampala, Uganda, fokus pada keberlanjutan dapat diperkuat melalui sistem pendukung manajerial yang komprehensif, meliputi akses pembiayaan, pelatihan manajemen, serta kebijakan publik yang mendukung seperti insentif pajak. Hal ini menjadi penting mengingat bahwa perusahaan yang tidak mampu bertahan dalam fase awal operasionalnya akan sulit untuk mencapai peningkatan kinerja maupun memberikan kontribusi ekonomi dalam bentuk penciptaan lapangan kerja. Dengan demikian, keberlangsungan operasional *startup* merupakan elemen kunci yang tidak kalah penting dibandingkan dengan kuantitas pendirian *startup* itu sendiri.

Beberapa penelitian yang melakukan penelitian tentang tata kelola terhadap kinerja Perusahaan menunjukkan adanya pengaruh positif antara keduanya (Qintharah et al., 2024) selanjutnya, banyak juga penelitian yang menunjukkan bahwa tata kelola berpengaruh terhadap kinerja *startup* menemukan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara tata kelola dengan kinerja Perusahaan. Diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (A Khatib & Ibrahim NOUR, 2022; Alodat et al., 2022; Farooq et al., 2022). Penelitian (A Khatib & Ibrahim NOUR, 2022) yang dilakukan pada Perusahaan-perusahaan yang berada di Malaysia menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif signifikan antara tata kelola terhadap kinerja Perusahaan. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Farooq et al., 2022) menunjukkan terdapat pengaruh yang positif antara tata kelola terhadap kinerja yang mana menggunakan sampel Unit Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) di Pakistan. Akan tetapi penelitian yang dilakukan (Eldar & Grennan, 2020) yang menemukan bahwa salah satu unsur yang terdapat dalam tata kelola mampu memperlemah kinerja dari sebuah perusahaan *startup.*

Penelitian ini mengangkat variabel keunggulan kompetitif sebagai variabel pemoderasi. Hal ini disebabkan karena startup Indonesia memiliki keunggulan awal dalam bentuk inovasi teknologi atau akses pasar yang cepat, fenomena menunjukkan bahwa keunggulan tersebut seringkali tidak berkelanjutan. Selain itu, pemilihan variabel tersebut didasarkan pada temuan empiris dari berbagai studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif secara konsisten berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Qintharah et al., 2024), khususnya pada perusahaan rintisan (*startup*) (Aminova & Marchi, 2021; Bae & Choi, 2021; Çağlıyan et al., 2022; Ghi et al., 2022). (Aminova & Marchi, 2021) mengemukakan bahwa perusahaan *startup* yang mampu mengembangkan keunggulan kompetitif melalui inovasi cenderung menunjukkan peningkatan kinerja. Sementara itu, (Bae & Choi, 2021), dalam penelitiannya terhadap perusahaan *startup* di Korea yang telah beroperasi lebih dari tujuh tahun, menemukan bahwa keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi model bisnis secara signifikan berkontribusi terhadap pencapaian target kinerja perusahaan.

Selain itu, penelitian ini juga akan melakukan modifikasi pengukuran pada pengukuran pada variabel kedinamisan lingkungan. Penelitian ini melakukan pengembangan pengukuran kedinamisan lingkungan penelitian Feng et al., (2022) yang menggunakan dua dimensi (kedinamisan pasar dan kedinamisan teknologi) pada pengukuran kedinamisan lingkungan. Kemudian, penelitian ini mengembangkan pengukuran kedinamisan lingkungan dengan menambahkan tiga dimensi baru (kedinamisan ekonomi, kedinamisan peraturan dan kedinamisan sosiokultural). Sehingga, penelitian ini menggunakan lima dimensi untuk mengukur kedinamisan lingkungan yakni, dimensi kedinamisan pasar, kedinamisan teknologi, kedinamisan ekonomi, kedinamisan peraturan dan kedinamisan sosiokultural.

Hal ini menjadi salah satu yang membedakan penelitian ini dengan

beberapa penelitian terdahulu. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan adanya variasi pengaruh dari variabel-variabel yang diteliti, serta keberadaan fenomena yang beragam sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Penelitian ini menggunakan perusahaan *startup* yang tersebar di seluruh Indonesia sebagai sampel, yang menjadi pembeda utama dibandingkan dengan studi sebelumnya. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh tata kelola dan dinamika lingkungan terhadap kinerja perusahaan dengan keunggulan kompetitif sebagai variabel pemoderasi.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Stakeholder theory

Gagasan mengenai teori ini pertama kali dikembangkan dalam karya *Strategic Management: A Stakeholder Approach (Freeman, 2010; Freeman & Phillips, 2002).* Teori *stakeholder* menekankan bahwa keberhasilan dan keberlanjutan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam mengelola serta menyelaraskan berbagai kepentingan dari para *stakeholder* yang terlibat. Dalam kerangka ini, seluruh *stakeholder* memiliki hak atas akses informasi terkait aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan mereka. Informasi tersebut mencakup baik aspek keuangan maupun non-keuangan. Oleh sebab itu, perusahaan terdorong untuk secara sukarela mengungkapkan informasi tersebut sebagai bagian dari tanggung jawabnya terhadap para *stakeholder*.

Menurut teori s*takeholder*, setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan seharusnya memberikan nilai dan manfaat kepada seluruh pihak yang memiliki keterkaitan kepentingan terhadap perusahaan. *Stakeholder* berhak memperoleh informasi yang relevan terkait operasi perusahaan, di mana informasi yang tercantum dalam laporan tahunan menjadi sumber penting dalam pengambilan keputusan mereka. Istilah *stakeholder* mencakup berbagai kelompok seperti individu, komunitas, atau masyarakat luas yang memiliki hubungan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Teori ini menekankan bahwa para *stakeholder* memiliki kapasitas untuk memengaruhi dan dipengaruhi oleh aktivitas korporasi. Oleh karena itu, keberlanjutan perusahaan sangat bergantung pada dukungan aktif dari pihak-pihak tersebut. Dalam konteks modern, perusahaan semakin terdorong untuk memperhatikan kepentingan *stakeholder* karena berbagai alasan, antara lain: (1) permasalahan lingkungan berdampak luas terhadap masyarakat dan kualitas hidupnya, (2) tuntutan global menekankan pentingnya produk yang ramah lingkungan dalam perdagangan internasional, (3) preferensi investor terhadap perusahaan yang menerapkan praktik lingkungan yang baik, dan (4) meningkatnya tekanan dari LSM dan aktivis lingkungan terhadap perusahaan yang kurang memperhatikan aspek ekologis (Daat & Pangayow, 2020).

Kinerja *Startup*

Kinerja *startup* sangat dipengaruhi oleh pertumbuhan *startup.* Pertumbuhan *startup* sangat didorong oleh peningkatan kinerja. Kinerja merupakan informasi penting proses penilaian pencapaian dan keadaan keuangan perusahaan dan digambarkan dalam rasio keuangan dalam setiap tahun. Sementara kinerja *startup* dapat diukur melalui jangkauan pasar, efisiensi biaya, jangkauan jaringan dan serta keberhasilan mengimplementasikan strategi yang tepat sebagai pemoderasi efeknya terhadap kinerja (Indriyani et al., 2025; Kemell, 2020; Usman & Sun, 2023). Rasio keuangan merupakan petunjuk yang mengemukakan kinerja yang dicapai perusahaan dilihat dari kondisi financial perusahaan (Anatan, 2014; Eksandy et al., 2021; Qintharah & Bagaskara, 2021). Sehingga, kinerja *startup* juga dapat dijelaskan dan digambarkan pada proses pencapaian perusahaan *startup* dan keadaan keuangan perusahaan.

Kedinamisan Lingkungan

Kedinamisan lingkungan mengacu pada tingkat teknologi dan perubahan pasar, dan ketidakpastian atau volatilitas di lingkungan (Bao et al., 2023).

Ketidakpastian ini terutama terdiri dari volatilitas teknologi yang disebabkan oleh perubahan dan kemajuan teknologi dan dinamika persaingan pasar, yang disebabkan oleh perubahan permintaan konsumen (Clark et al., 2024). Lingkungan yang dinamis dapat merangsang ide-ide baru dan memperluas visi perusahaan. Selain itu, ini menyajikan jendela peluang untuk teknologi baru dan pasar baru. Selain itu, perubahan teknologi yang cepat mendorong koperasi dan lingkungan yang inovatif, dan dapat memaksa peserta dalam jaringan inkubator untuk melakukan pertukaran yang lebih mendalam mengenai teknologi (Jaison Dominic et al., 2024). Ini mendorong perusahaan untuk memperbarui basis pengetahuan mereka secara terus-menerus melalui eksternal yang kaya dan beragam sumber belajar dan bersikap fleksibel dalam mengakomodir lingkungan yang bergejolak, sehingga mampu mempertahankan keunggulan kompetitif mereka.

Tata Kelola

Vuran & Adiloglu (2017) menyatakan bahwa tata kelola perusahaan mengarah pada struktur dan proses dalam mengendalikan perusahaan dimana tata kelola perusahaan yang baik berkontribusi pada perkembangan ekonomi yang berkelanjutan dengan mengharmonisasikan kinerja perusahaan dalam meningkatkan akses mereka pada modal eksternal. Menurut POJK no 2/POJK 05/2014, struktur dan proses yang digunakan juga diterapkan oleh organ perusahaan untuk menambah hasil usaha dan mengoptimalkan nilai perusahaan bagi seluruh *stakeholder* yang berlandaskan perundang-undangan serta nilai etika adalah definisi dari *intergrated* tata kelola perusahaan (Qintharah & Augustine, 2024).

Keunggulan Kompetitif

(Porter, 1985) medefinisikan keunggulan kompetitif perusahaan sebagai sebuah kondisi dimana kompetitor tidak mampu untuk mereplikasi strategi kompetitif yang digunakan oleh perusahaan. Selain itu, Keunggulan kompetitif juga berarti bahwa kapasitas perusahaan untuk menyediakan produk dan jasa dengan kualitas lebih baik apabila dibandingkan dengan para kompetitor di pasar dunia. Perusahaan artinya juga memproduksi produk baru dengan kualitas lebih baik, harga yang diinginkan dan waktu yang tepat. Perusahaan menghasilkan produk baru dengan kapasitas berinovasi agar lebih kompetitif melalui kualitas, Teknik yang lebih baik, pemasaran sempurna untuk menarik pelanggan (Cherroun & Cherroun, 2022). Terdapat beberapa strategi bagi perusahaan untuk menyadari keunggulan kompetitif yang berhubungan langsung dengan produk seperti: strategi biaya rendah, strategi diferensiasi dan strategi fokus. Strategi yang pertama berarti kapasitas perusahaan untuk memproduksi atau menjual produk sama dengan harga lebih rendah apabila dibandingkan kompetitornya, kemudian strategi yang kedua berarti bahwa perusahaan memberikan perbedaan pada produk yang dimiliki perusahaan untuk menciptakan nilai baru pada pelanggan. Dan strategi terakhir yakni strategi fokus berarti perusahaan berfokus pada produk yang dimiliki perusahaan untuk membentuk keunggulan kompetitif.

Tata Kelola dan Kinerja *Startup*

Literatur tentang demografi organisasi menyoroti bahwa perusahaan yang lebih baru dan lebih kecil cenderung bertahan (Kücher et al., 2020). Sementara perusahaan pemula tidak dapat berbuat banyak dalam hal usia mereka, tetapi mereka dapat menghindari tanggung jawab kecil melalui pertumbuhan yang cepat. Pertumbuhan masa lalu memberikan perusahaan untuk meningkatkan kemungkinan kelangsungan hidup di masa depan. Dengan demikian, perusahaan mendapat manfaat dari pola pertumbuhan yang berkelanjutan. *Stakeholder theory* menyatakan bahwa semua kegiatan dalam perusahaan harus memberikan manfaat bagi *stakeholder*. *Stakeholder* memiliki hak mendapatkan informasi tentang aktivitas perusahaan. Informasi dalam annual report menjadi acuan bagi *stakeholder* untuk mengambil keputusan sesuai dengan keperluan mereka. *Stakeholder* merupakan

Tabel 1.
Pengukuran Kedinamisan Lingkungan

Nama Peneliti dan Judul	Pengukuran
Fokus Regulasi CEO, Dinamisme Lingkungan, dan Kinerja Perusahaan Kecil (Zhang et al., 2021)	1. _____ Perusahaan kami tidak perlu mengubah praktik pemasarannya untuk mengimbangi pesaing. 2. _____ Tingkat produk/layanan menjadi usang di industri ini sangat lambat. 3. _____ Tindakan oleh pesaing sangat mudah diprediksi. 4. _____ Permintaan dan selera konsumen sangat mudah diprediksi. 5. _____ saya berbicara tentang nilai-nilai dan keyakinan mereka yang paling penting. 6. _____ Kemajuan teknologi dalam industri mudah diprediksi. 7. _____ Permintaan konsumen untuk produk kami sangat stabil.
Dinamisme, Inovasi, dan Kemampuan Dinamis Lingkungan: Kasus Tiongkok (Yu et al., 2022)	1. Fitur produk/layanan yang diinginkan oleh pelanggan Anda. 2. Fitur produk/layanan yang disediakan oleh pesaing Anda. 3. Teknologi produk di industri. 4. Kebijakan pemerintah di industri.
Kemampuan dinamis, dinamisme lingkungan, dan keunggulan kompetitif: Bukti dari China (Lin et al., 2025)	1. Produk atau layanan di industri kami diperbarui dengan cepat 2. Tindakan pesaing sulit diprediksi 3. Teknologi di industri kami berkembang pesat 4. Untuk memprediksi perubahan kebutuhan pelanggan itu sulit
Tentang Nilai Kontinjensi Kemampuan Dinamis Untuk Keunggulan Kompetitif: Efek Moderat Nonlinier Dari Dinamisme Lingkungan (Alaskar, 2024)	1. Mode produksi/layanan sering berubah dan secara besar-besaran. 2. Tuntutan lingkungan pada kita terus berubah. 3. Praktik pemasaran di industri kami terus berubah. 4. Perubahan lingkungan dalam industri kami tidak dapat diprediksi. 5. Di lingkungan kita, model bisnis baru sering berkembang.
Orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan di UKM: peran mediasi kompetensi kewirausahaan dan peran moderasi dinamisme lingkungan (Aftab et al., 2024)	1. Perubahan besar dalam produksi dan/atau penyediaan layanan. 2. Tingkat inovasi yang tinggi. 3. Perubahan besar dalam demografi konsumen. 4. Perubahan yang sering dan besar dalam peraturan pemerintah. 5. Peningkatan jumlah pengeluaran untuk penelitian dan pengembangan. 6. Perubahan yang sering dan besar dalam jumlah pesaing.
Dampak Kemampuan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Inovasi dari Perspektif Kapabilitas Dinamis: Memoderasi Peran Dinamisme Lingkungan (Feng et al., 2022)	**Market Dynamism** 1. Preferensi dan kecenderungan pelanggan berubah dengan cepat di pasar. 2. Pelanggan yang sudah ada selalu cenderung mencari produk dan layanan baru. 3. Tingkat perubahan posisi pasar perusahaan sangat signifikan. **Technological Dynamism** 1. Laju perubahan yang cepat dalam teknologi yang relevan dalam area bisnis perusahaan. 2. Sulit untuk memprediksi teknologi dominan di area bisnis perusahaan saat ini lima tahun dari sekarang. 3. Perubahan teknologi dalam industri memberikan peluang tambahan untuk pengembangan bisnis perusahaan.

sekelompok individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan ataupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap Perusahaan. Beberapa fitur tata kelola mungkin mampu memberikan informasi seluas-luasnya kepada para *stakeholder* apabila dilakukan dan dikelola dengan baik.

Proses pembentukan dewan memiliki dampak substantif pada kinerja perusahaan, dan rapat diperlukan untuk melaksanakan efektivitas tugas dewan (Vafeas & Vlittis, 2024; Yuan et al., 2023). Dengan semakin seringnya direksi bertemu, mereka lebih mungkin untuk membahas masalah yang bersangkutan dan memantau manajemen secara lebih efektif, sehingga melakukan tugas mereka dengan koordinasi yang lebih baik dan selaras dengan kepentingan pemegang saham (DasGupta & Mishra, 2023). Konsisten dengan gagasan ini, (Bettinelli et al., 2023) menyarankan bahwa waktu rapat dewan merupakan sumber penting untuk meningkatkan efektivitas dewan dan, dengan demikian, pengambilan keputusan yang lebih baik. Tapi, ada juga biaya yang melekat pada rapat dewan, yang meliputi biaya seperti waktu manajerial, biaya perjalanan, biaya direktur dan sumber daya lainnya.

H1: Tata kelola *startup* berpengaruh positif terhadap kinerja *startup*

Kedinamisan Lingkungan dan Kinerja *Startup*

Analisis pertumbuhan dan kelangsungan hidup telah relatif baik tercakup dalam literatur tentang dinamika perusahaan. Kedua area berbagi variabel umum seperti ukuran, pengalaman, dan karakteristik pemilik hanya untuk menyebutkan beberapa. Hukum Gibrat menyatakan bahwa tingkat pertumbuhan perusahaan tidak tergantung pada ukurannya. Studi sebelumnya memberikan bukti empiris yang menunjukkan bahwa Hukum Gibrat mungkin salah atau setidaknya salah sampai batas tertentu Sejumlah model terbatas telah dikembangkan untuk menjelaskan efek usia ini. (Honjo et al., 2025; Kumar & Singh, 2021; Michelon et al., 2013) menambahkan model teoritis ukuran (ekuitas) dan efek usia pada dinamika perusahaan dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur tentang dinamika perusahaan. Mereka berkontribusi pada literatur dengan secara bersamaan mempertimbangkan ukuran perusahaan dan ketergantungan usia, setelah mereka memperkenalkan friksi keuangan ke dalam model. (Honjo et al., 2025) menyatakan bahwa perusahaan baru lebih cenderung berhutang yang meningkatkan volatilitas laba, dengan demikian hal ini memicu kegagalan perusahaan.

Kedinamisan lingkungan menjadi salah satu aspek yang memperkuat pengaruh beberapa faktor terhadap kinerja seperti yang dijelaskan oleh (Van Doorn et al., 2017). Lingkungan yang dinamis akan mendorong pembentukan model tata kelola yang baik untuk meningkatkan kinerja perusahaan termasuk perusahaan *startup*. Karena dengan adanya kedinamisan pada lingkungan akan menciptakan kekuatan pada perusahaan *startup* untuk menghadapi berbagai macam situasi sehingga terbiasa yang akhirnya akan meningkatkan kinerjanya. Selain itu, semakin baik tata kelola dalam sebuah perusahaan *startup* akan meningkatkan kinerja pada perusahaan tersebut. Dengan begitu, adanya kedinamisan lingkungan akan memperkuat tata kelola dalam perusahaan *startup* untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh (Achi et al., 2022) menunjukkan bahwa kedinamisan lingkungan mampu memoderatori variabel kinerja organisasi.

H2: Kedinamisan lingkungan berpengaruh positif terhadap Kinerja startup

Keunggulan Kompetitif memperkuat hubungan Tata kelola terhadap Kinerja Startup

Stakeholder theory menyatakan bahwa seluruh aktivitas dalam perusahaan harus memberikan manfaat bagi para stakeholder. *Stakeholder* memiliki hak untuk memperoleh informasi yang relevan mengenai aktivitas perusahaan, karena informasi tersebut menjadi dasar penting

dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kepentingan mereka. *Stakeholder* dapat berupa individu, kelompok masyarakat, komunitas, atau pihak-pihak lain yang memiliki keterkaitan langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Dalam hal ini, mekanisme tata kelola yang baik, seperti transparansi informasi, efektivitas fungsi pengawasan dewan direksi, dan akuntabilitas manajerial, menjadi krusial untuk menjamin terpenuhinya hak-hak *stakeholder* dan membangun hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan.

Salah satu aspek utama dari tata kelola perusahaan adalah efektivitas dewan direksi. Frekuensi dan kualitas rapat dewan, misalnya, berdampak pada seberapa baik pengawasan terhadap manajemen dilakukan, serta seberapa strategis keputusan yang diambil (Al-Mohareb, 2025). Rapat yang dilakukan secara rutin memungkinkan dewan untuk lebih dalam membahas isu-isu penting serta menyelaraskan keputusan dengan kepentingan pemegang saham dan *stakeholder* lainnya. Meskipun begitu, proses ini juga menimbulkan biaya tertentu (Vafeas & Vlittis, 2024), sehingga diperlukan pengelolaan yang efisien agar tidak menimbulkan beban berlebihan.

Dalam konteks ini, tata kelola perusahaan yang baik diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, baik dari sisi keuangan maupun non-keuangan. Namun, pengaruh ini tidak berdiri sendiri; keunggulan kompetitif perusahaan berperan sebagai variabel moderasi yang memperkuat hubungan tersebut. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif—baik dalam bentuk inovasi produk, efisiensi biaya, maupun keunikan layanan—akan lebih mampu mengimplementasikan hasil keputusan dewan secara strategis dan adaptif. Keunggulan tersebut memungkinkan perusahaan mengeksekusi kebijakan tata kelola secara lebih efektif, sehingga dampaknya terhadap kinerja akan lebih signifikan dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki daya saing yang kuat. Dengan demikian, sinergi antara tata kelola perusahaan dan keunggulan kompetitif menjadi fondasi penting dalam mewujudkan kinerja dan keberlanjutan perusahaan secara berkelanjutan.

H3: Keunggulan Kompetitif memperkuat hubungan Tata kelola startup terhadap kinerja startup

Keunggulan Kompetitif memperkuat hubungan Kedinamisan Lingkungan terhadap Kinerja Startup

Pendekatan *Stakeholder Theory* menjelaskan bahwa keberhasilan perusahaan sangat bergantung pada bagaimana perusahaan merespons dan memenuhi ekspektasi stakeholdernya—termasuk pelanggan, investor, karyawan, dan masyarakat. (Freeman et al., 2021) menjelaskan bahwa *stakeholder* merupakan sebuah kelompok atau orang yang dapat memberi dampak atau terdampak oleh pencapaian tujuan organisasi. (Van Doorn et al., 2017) menegaskan bahwa kedinamisan lingkungan—ditandai dengan perubahan pasar, teknologi, dan regulasi—mendorong startup untuk lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan *stakeholder*. Penelitian dari (Guo & Wang, 2022a) mendukung ini dari perspektif *environmental entrepreneurial orientation*, menunjukkan bahwa tekanan *stakeholder* memperkuat dampak orientasi lingkungan terhadap inovasi, yang pada gilirannya memperbaiki kinerja perusahaan. Demikian pula, (Freeman et al., 2021) menemukan bahwa kapabilitas dinamis seperti *sensing* dan *reconfiguring* yang diperkuat oleh aliansi strategis dengan *stakeholder*, secara signifikan meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Dalam kerangka ini, keunggulan kompetitif memperkuat hubungan antara kedinamisan lingkungan dan kinerja *startup*. *Startup* yang memiliki diferensiasi jelas, inovasi teknologi, atau fokus pada praktik keberlanjutan cenderung lebih siap menghadapi dinamika eksternal dan mendapatkan legitimasi dari *stakeholder*. Studi oleh (Serio et al., 2020) menunjukkan bahwa di Italia, *startup* yang mengadopsi praktik produksi ramah lingkungan memiliki kemungkinan bertahan hidup

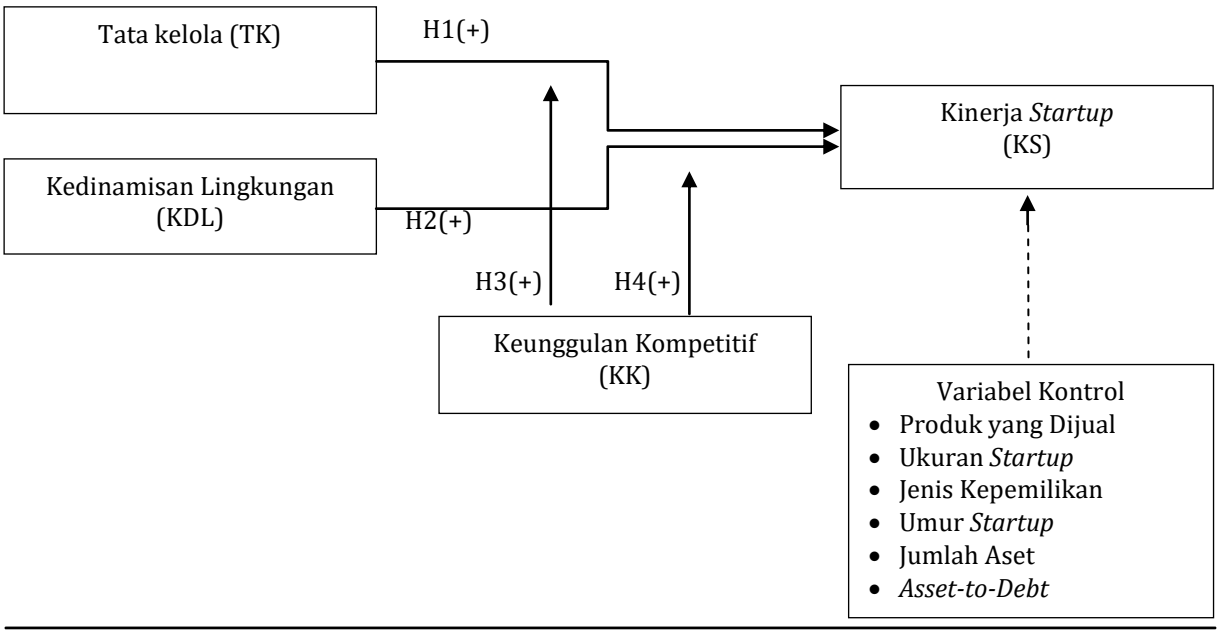
yang lebih tinggi dibandingkan startup konvensional. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keunggulan kompetitif yang berbasis keberlanjutan mampu meningkatkan daya tahan dan kinerja perusahaan di tengah tekanan lingkungan yang berubah cepat.

H4: Keunggulan Kompetitif memperkuat hubungan kedinamisan lingkungan terhadap Kinerja startup

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yaitu dengan mengumpulkan data dari responden melalui penyebaran kuesioner. Penelitian kuantitatif bertujuan menganalisis data numerik menggunakan metode statistik untuk mengetahui pengaruh antar variabel. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk menguji hipotesis yang telah dijelaskan di bab sebelumnya. Pengujian hipotesis penting untuk melihat bagaimana variabel berubah berdasarkan rumusan masalah penelitian. Penelitian ini menggunakan pendekatan korelasional, yaitu pendekatan yang bertujuan mengeksplorasi hubungan antara variabel dan menunjukkan sejauh mana hubungan itu terjadi. Populasi penelitian adalah perusahaan *startup* di Indonesia dari berbagai sektor. Pemilihan objek ini berdasarkan pemaparan fenomena sebelumnya dan *Startup* memiliki kontribusi penting terhadap penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi, dan solusi sosial. Sementara itu, sampel penelitian merupakan sebagian dari populasi yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu agar mewakili populasi secara umum. Metode pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* yang termasuk dalam metode *probability sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria tertentu. Adapun kriteria *startup* yang dijadikan sampel adalah sebagai berikut: 1) CEO atau CFO dari *startup* di seluruh wilayah Indonesia; 2) *Startup* yang didirikan oleh 1–3 pendiri.; 3) *Startup* dari berbagai sektor yang bersedia menjadi objek penelitian. 4) *Startup* yang berada di tahap *launch*, yaitu tahap di mana produk atau prototipe sudah matang dan mulai dipasarkan; 5) *Startup* yang telah beroperasi lebih dari 2 tahun; 6) *Startup* yang memiliki izin usaha dan produk (baik produk dagang maupun jasa); 7) CEO atau CFO yang telah menjabat selama sekitar 1 tahun.

Penelitian ini mengkaji sejumlah variabel dependen, yakni kinerja perusahaan rintisan yang diukur berdasarkan indikator yang dikembangkan oleh tata kelola perusahaan mengacu pada kerangka yang dikemukakan oleh (Khongmalai et al., 2010), serta dinamisme lingkungan yang disempurnakan melalui penambahan dimensi berdasarkan temuan-temuan mutakhir dalam literatur terkait. Penguatan model dinamisme lingkungan dilakukan dengan mengintegrasikan



berbagai perspektif dari studi-studi terkemuka mengenai dinamika lingkungan guna meningkatkan validitas dan reliabilitas konstruk yang digunakan. Selain itu, studi ini juga mengendalikan sejumlah variabel kontrol, meliputi ukuran dan usia perusahaan rintisan, kapitalisasi, jenis produk, struktur kepemilikan, serta total aset, sebagaimana diusulkan oleh (Feng et al., 2022).

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui metode survei dengan bantuan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Kuesioner tersebut dirancang untuk menggali informasi terkait variabel-variabel yang diteliti, melalui serangkaian pertanyaan yang telah disusun sebelumnya. Data dikumpulkan dari para pendiri atau *co-founder startup* yang tersebar di seluruh Indonesia. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring, baik melalui email maupun *platform* Google *Forms*, dengan menggunakan skala pengukuran yang telah ditetapkan untuk variabel tata kelola *startup*, dinamika lingkungan, dan kinerja *startup*. Dalam konteks penelitian ini, data primer merujuk pada informasi faktual yang diperoleh langsung dari lapangan melalui partisipasi aktif responden dalam pengisian kuesioner, dan disajikan dalam bentuk angka, simbol, atau kode sebagai dasar analisis ilmiah.

Penelitian ini menerapkan metode Structural *Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS-SEM) sebagai alat analisis. SEM merupakan teknik statistik yang menggabungkan analisis regresi, analisis jalur, dan analisis faktor, dan telah banyak digunakan dalam studi-studi ilmu sosial. Selain itu, juga akan dibahas pendekatan alternatif terhadap SEM, yaitu pendekatan Bayesian, yang menawarkan fleksibilitas dalam mengatasi keterbatasan asumsi klasik. Menurut (Lee, 2007; Mustafa Shafeeq & Ali Muhamed, 2022), SEM melibatkan variabel-variabel laten yang saling berhubungan secara linier, serta mengasumsikan bahwa data yang diamati mengikuti distribusi normal multivariat. Untuk memperoleh hasil yang valid dan andal, penting bagi model SEM untuk memenuhi asumsi-asumsi dasar tersebut, khususnya normalitas dan linearitas multivariat (Pibriana & Ricoida, 2017; Sain, 2016).

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Kuisioner dalam penelitian ini adalah kuisioner personal yakni proses pengumpulan data dengan menggunakan pernyataan tertulis dan dalam pendistribusian kuisioner tersebut peneliti memberikan penjelasan singkat mengenai tata cara pengisian dan memberikan waktu kepada responden untuk mengisi kuisioner tersebut. Pengukuran pendapat responden dalam pengumpulan data dengan kuesioner menggunakan skala *likert* dimana menurut (Yadewani & Duraipandi, 2024) skala ini digunakan karena mampu mengukur seberapa kuat tingkat setuju dan tidak setuju dari sebuah subjek yang diukur menggunakan 6 tingkat preferensi jawaban untuk variabel terkait yakni, kinerja, tata kelola, kedinamisan lingkungan dan keunggulan kompetitif dengan pilihan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (agak sedikit setuju), 4 (sedikit setuju), 5 (setuju) dan 6 (sangat setuju).

Penelitian ini memiliki 1 variabel dependen yakni, kinerja *startup*. Kemudian, terdapat 2 variabel independen yakni, kedinamisan lingkungan dan tata kelola *startup*. Juga terdapat 1 variabel moderasi yakni, keunggulan kompetitif. Juga memiliki beberapa variabel kontrol yakni, ukuran startup, umur startup, jumlah modal, jenis produk, jenis kepemilikan dan perbandingan antara modal dengan pinjaman. Berikut adalah dimensi dan pengukuran dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 3.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Total responden dalam penilitan ini adalah 371 responden. Responden penelitian ini berasal dari perusahaan *startup* yang berada di seluruh Indonesia dengan pengisi merupakan CEO/CFO dari perusahaan *startup*. Berikut adalah informasi statistik deskriptif disajikan pada Tabel 3.

Tabel 2.
Pengukuran Variabel

Variabel	Pengukuran
Variabel Dependen: Kinerja *startup* (Alrowwad et al., 2020)	
Dimensi	Perspektif finansial, Perspektif pelanggan, Perspektif proses internal, dan Perspektif pengembangan dan Pertumbuhan
Variabel Independen	
Tata Kelola *Startup* (Khongmalai et al., 2010)	
Dimensi	Dewan Direksi, Pengendalian Internal, Manajemen Sumber Daya Strategis, dan Teknologi Informasi
Kedinamisan Lingkungan (Modifikasi dari Pengukuran Feng et al., 2022)	
Dimensi	Kedinamisan Pasar, Kedinamisan Teknologi, Kedinamisan Ekonomi, Kedinamisan Peraturan, dan Kedinamisan Sociocultural
Variabel Moderasi	
Keunggulan Kompetitif (Mohammad & Wasiuzzaman, 2021)	
Dimensi	Efisiensi, Kualitas, Ketepatwaktuan, Produk Inovatif, dan Fleksibilitas
Variabel Kontrol	
Ukuran *Startup*	Diukur berdasarkan jumlah karyawan Perusahaan startup yang dibuat dengan skala berikut ini: • 1-20 bernilai 6 • 21-50 bernilai 5 • 51-75 bernilai 4 • 76-100 bernilai 3 • 101-150 bernilai 2 • Lebih dari 150 bernilai 1
Umur *Startup*	Diukur berdasarkan usia startup • Kurang dari 2 tahun bernilai 4 • 2-6 tahun bernilai 3 • 7-11 tahun bernilai 2 • Lebih dari 11 tahun bernilai 1
Jumlah Modal	Diukur berdasarkan jumlah modal yang dibuat skala dengan ketentuan berikut ini: • Kurang dari Rp.500.000.000,- bernilai 4 • Rp.500.000.000 – Rp.1.000.000.000 bernilai 3 • Rp.1.000.000.001 – Rp 5.000.000.000 bernilai 2 • Lebih dari Rp.5.000.000.000,- bernilai 1
Jenis Produk	Diukur berdasarkan jenis produk yang dijual apakah produk jasa ataukah produk barang.
Jenis Kepemilikan	Diukur berdasarkan jenis kepemilikan Perusahaan dengan detail berikut: • Perusahaan Terbatas (PT) • Perusahaan Perseorangan • CV
Perbandingan Modal dengan Pinjaman	Diukur berdasarkan jumlah aset yang dibuat skala dengan ketentuan berikut ini: • 0% didanai oleh pinjaman bernilai 4 • 25% didanai oleh pinjaman bernilai 3 • 50% didanai oleh pinjaman bernilai 2 • 100% didanai oleh pinjaman bernilai 1

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh responden diketahui terbanyak berasal dari kelompok umur 18-26 tahun sebanyak 42.3%, untuk posisi pengisi terbanyak berasal dari jabatan CEO/CFO dari perusahaan *startup* dengan jumlah 75.7%. Selain itu, responden terbanyak berasal dari kelompok yang memiliki penglaman pekerjaan lebih dari 15 tahun sebanyak 34.6%. Juga, sebagai tambahan umur perusahaan *startup* berasal dari kelompok umur 2-6 tahun sebanyak 54.7% atau sama dengan 203 perusahaan *startup*.

Tabel 4 menyajikan statistik deskriptif dalam penelitian ini, di mana nilai minimum yang diperoleh responden adalah 1, sedangkan nilai maksimum adalah 6. Selain itu, seluruh nilai simpangan baku tercatat lebih rendah dibandingkan nilai rata-rata masing-masing

Tabel 3.
Karakteristik Responden

No.	Item	Kategori	Frekuensi	%
1	Gender	Laki-laki	243	65.5
		Perempuan	128	34.5
2	Usia	18-26 tahun	157	42.3
		27-40 tahun	144	38.8
		41-55 tahun	53	14.3
		> 55 tahun	17	4.6
3	Posisi	CEO/CFO	281	75.7
		COO	23	6.2
		Appointed Deputy	67	18.1
4	Pendidikan terakhir	SMA	11	3.0
		Diploma	215	58.0
		S1	105	28.3
		S2	7	1.8
		S3	33	8.9
5	Pengalaman kerja	0-2 tahun	63	17.0
		3-5 tahun	106	28.6
		6-10 tahun	77	20.8
		>15 tahun	125	34.6
6	Usia *Startup*	< 2 tahun	62	16.7
		2-6 tahun	203	54.7
		7-11 tahun	83	22.3
		>11 tahun	23	6.2

Tabel 4.
Analisis Statistik Deskriptif

	Mean	*Min*	*Max*	*St. Deviation*
TK	4,997	1,000	6,000	1,024
KDL	4,708	1,000	6,000	1,153
KS	4,345	1,000	6,000	1,166
KK	5,153	1,000	6,000	1,032
Produk Dijual (PD)	1,644	1,000	2,000	0,479
Ukuran Perusahaan (UkP)	5,523	1,000	6,000	1,185
Jenis Kepemilikan (JK)	2,737	1,000	3,000	0,576
Umur Perusahaan (UmP)	5,388	1,000	6,000	1,114
Jumlah Aset (JA)	3,457	1,000	4,000	0,825
Assets to Debt (AD)	4,216	1,000	5,000	1,055

variabel. Hal ini mengindikasikan distribusi data cenderung normal, ditandai dengan penyebaran nilai yang relatif kecil di sekitar rata-ratanya. Penelitian ini juga melakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Dimana seluruh indikator juga dimensi nilainya berada lebih dari 0,5 untuk nilai *loading factor* sehingga disimpulkan seluruh indikator valid dalam penelitian ini. Juga untuk seluruh nilai penentuan reliabilitas dilihat dari nilai *composite reliability* yang berada lebih dari 0,7 yang artinya seluruh indikator reliabel.

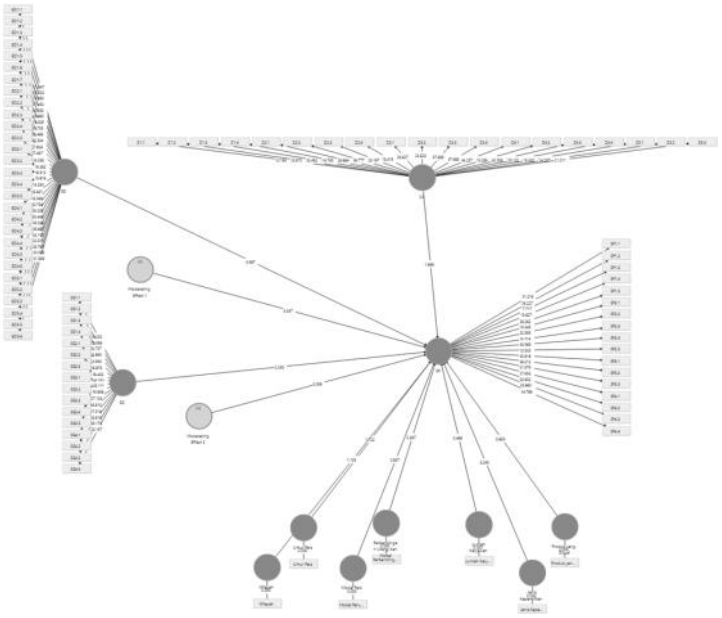
Pengujian Hipotesis

Penelitian ini menggunakan dua model pengujian yang dibedakan dari pengukuran varibel kedinamisan lingkungan. Dimensi pada pengukuran variabel kedinamisan lingkungan pada model 1 menggunakan 5 dimensi pengukuran yakni, dimensi kedinamisan pasar, dimensi kedinamisan teknologi, dimensi kedinamisan peraturan, dimensi kedinamisan ekonomi dan dimensi kedinamisan sosiokultural. Sementara, dimensi pada pengukuran variabel kedinamisan lingkungan pada model 2 hanya menggunakan 2 dimensi sesuai dengan pengukuran (Feng et al., 2022a) yakni, dimensi kedinamisan pasar dan dimensi kedinamisan teknologi. Hasil pengujian hipotesis menggunakan SEM-PLS Model 1 dan Model 2.

KS = 2,532TK + 4,975KDL + 3,325TK*KK + 3,332KDL*KK + 0,802PD + 0,527UkP + 3,325JK + 1,119UmP + 0,900JA + 2,446AD……...……(1)

KS = 2,136TK + 1,592KDL + 1,632TK*KK + 1,095KDL*KK + 0,432PD + 0,692UkP + 4,319JK + 3,628UmP + 0,309JA + 1,479AD……...……(2)

Untuk hasil perbedaan pengujian antara model 1 dan model 2 yang dapat dilihat pada tabel diatas menunjukkan bahwa, dari pengujian yang menggunakan persamaan model pertama menunjukkan bahwa ternyata semua hipotesis yakni hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 4 semua menunjukkan pengaruh positif sehingga, semua hipotesis diterima. Selain itu, dari keenam variabel kontrol yang digunakan diketahui bahwa terdapat dua variabel yang menunjukkan pengaruh positif yakni jenis kepemilikan dan rasio aset terhadap hutang. Sementara, pada pengujian model kedua yang mana model tanpa novelti menunjukkan bawa hanya variabel tata kelola yang mampu mempengaruhi kinerja *startup* secara signifikan dengan arah yang positif. Sementara, variabel kontrol jenis kepemilikan dan umur perusahaan yang mampu mempengaruhi kinerja *startup* secara positif dan signifikan.



Gambar 2.
Model *Boostrapping*

Koefisien Determinasi

Hasil dari pengujian *r squared* menunjukkan angka 0,787 yang artinya dari tabel diatas menjelaskan bahwa kinerja startup mampu dijelaskan sebesar 78,8% oleh faktor kedinamisan lingkungan, tata kelola dan keunggulan kompetitif. Sementara sisanya sebesar 22,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam artikel ini. Hasil ini menunjukkan bahwa model dalam penelitian ini adalah model interaksi yang kuat karena memiliki nilai lebih dari 50%.

Pengujian Moderasi

Uji moderasi yang dilakukan dengan menggunakan model dinamika lingkungan yang terdiri atas lima dimensi—yakni dinamika pasar, teknologi, regulasi, ekonomi, dan sosial-budaya—menunjukkan bahwa seluruh hipotesis moderasi yang diajukan terbukti signifikan. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif berperan dalam memperkuat hubungan antara kedinamisan lingkungan dengan kinerja *startup*, serta hubungan antara tata kelola dengan kinerja *startup*.

Pengujian Sensitivitas

Pengujian sensitivitas dilakukan dalam penelitian ini untuk mengungkapkan dari kedua model yang diajukan mana yang paling memiliki pengaruh paling signifikan. Model yang diajukan diantaranya model yang menggunakan pengukuran kedinamisan lingkungan sebelumnya dan model kedua dengan menggunakan pengukuran kedinamisan lingkungan dengan novelti. Pengukuran kedinamisan lingkungan yang baru mengenalkan bahwa pengukuran kedinamisan lingkungan memiliki beberapa tambahan dimensi yakni kedinamisan peraturan, kedinamisan ekonomi dan kedinamisan sosiokultural. Enam pengujian yang berdampak signifikan dilakukan dengan menggunakan model dinamika lingkungan yang telah disempurnakan. Selain itu, pengujian juga dilakukan dengan menggunakan model moderasi versi awal yang hanya mencakup dua dimensi, dan menghasilkan empat pengujian yang signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pengujian dengan model dinamika lingkungan yang baru menghasilkan hasil yang lebih unggul.

Pengujian Ekspansi

Persamaan (3) adalah hasil regresi dari pengujian ekspansi.

KS = 0.406KDP+ 0.502KDT – 0.115KDE + 0.459KDPer + 0.472KDS +0.295PD + 0.805UkP +3,642JK + 1,830UmP + 1,009JA + 1,974AD……...……(3)

Dari Tabel 6 menunjukkan bahwa keempat dimensi pada kedinamisan lingkungan yakni, kedinamisan pasar, kedinamisan teknologi, kedinamisan peraturan dan kedinamisan sosiokultural memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja *startup*. Akan tetapi, dimensi kedinamisan ekonomi menunjukkan pengaruh signifikan dan negatif terhadap kinerja *startup*. Diantara seluruh dimensi dalam variabel kedinamisan lingkungan, kedinamisan teknologi menunjukkan arah pengaruh paling signifikan pada kinerja *startup*. Nilai dari koefisien determinasi juga menunjukkan nilai yang cukup baik yakni sebesar 43.3% mampu mempengaruhi kinerja *startup*.

Tata kelola berpengaruh positif terhadap *Kinerja startup*

Hasil pengujian sebelumnya memberikan hasil bahwa tata kelola mampu mempengaruhi kinerja *startup*. Hal ini menandakan bahwa apabila semakin baik tata kelola Perusahaan rintisan maka akan semakin mendorong peningkatan kinerja pada perusahan *startup*. Hal ini juga didukung oleh beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan hal yang sama (Mayangsari, 2022; Shahira & Mayangsari, 2022). Selaras dengan teori *stakeholder* yang menjelaskan bahwa pemilik berhak untuk mengakses seluruh informasi terkait dengan kegiatan Perusahaan maka, dengan peningkatan tata kelola yang semakin baik mendorong informasi yang terkait dengan Perusahaan akan bisa diakses dengan lebih jelas. Peningkatan tata kelola menjadi lebih baik menunjukkan bahwa prinsip-prinsip dasar

dalam tata kelola seperti akuntabilitas, transparansi dan tanggung jawab dapat terlaksana dengan baik. Sehingga, dengan adanya peningkatan tata kelola akan mendorong peningkatan kinerja pada Perusahaan *startup*.

Pengaruh ini menunjukkan bahwa dengan peningkatan dan perbaikan pada tata kelola Perusahaan rintisan akan mampu mendorong peningkatan kinerja pada sebuah perusahaan *startup* (Li et al., 2020; Oktari et al., 2020; Qintharah & Utami, 2023). Hal ini dikarenakan perbaikan tata kelola akan menyebabkan perbaikan internal perusahaan yang kemudian hal ini akan mendorong perbaikan dari setiap sisi perusahaan. Dengan tata kelola yang baik perusahaan akan mampu mengelola perusahaanya dengan baik sehingga mampu meningkatkan kinerjanya. Dari jawaban kuisioner yang dapat dilihat pada tabel analisis statistik deskriptif pada Tabel 6 perusahaan *startup* menyatakan setuju bahwa perusahaan menyediakan teknologi informasi untuk mendukung manajemen sumber daya manusia juga setuju melakukan kolaborasi dalam mengembangkan aplikasi teknologi informasi. Sistem informasi menjadi salah satu komponen yang terdapat dalam tata kelola perusahaan. Selain itu, apabila kita lihat dari karakteristik perusahaan *startup* yang sudah identik dengan teknologi maka, perusahaan *startup* pasti sudah mengedepankan pengembangan teknologi informasi dalam perusahaan. Yang mana hal ini dibuktikan dari hasil uji ekspansi pada Tabel 6 yang menunjukkan hasil pengujian khusus pengaruh antara tata kelola terhadap kinerja yang secara spesifik diuji pada masing-masing sektor. Hasil uji pada Tabel 6 menujukkan ketika diuji dengan menggunakan masing-masing sektor secara khusus hanya sektor teknologi yang menunjukkan bahwa tata kelola berpengaruh postif terhadap kinerja perusahaan. Sementara, sektor non teknologi dalam hal ini sektor lingkungan, pendidikan dan ritel tidak menunjukkan pengaruh antara tata kelola dan kinerja.

Hal ini sejalan dengan teori *stakeholder* yang menjelaskan bahwa Stakeholder memiliki hak mendapatkan informasi tentang aktivitas perusahaan. Informasi dalam *annual report* menjadi acuan bagi *stakeholder* untuk mengambil keputusan sesuai dengan keperluan mereka. *Stakeholder* merupakan sekelompok individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan ataupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap perusahaan. Sehingga, sangat penting untuk meningkatkan pelaksanaan tata kelola dalam perusahaan agar mampu mendorong peningkatan kinerja pada perusahaan. Dengan adanya peningkatan

Tabel 5.
Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	Arah Hipotesis	Model 1 (Dengan Novelti)		Model 2 (Tanpa Novelti)	
		Estimate	Sig	Estimate	Sig
TK	+	2,532	0,006**	2,136	0,017**
KDL	+	4,975	0,000***	1,592	0,056
KK	+	1,796	0,037**	1,679	0,047**
TK*KK	+	3,325	0,000***	1,632	0,052
KDL*KK	+	3,332	0,000***	1,095	0,137
PD		0,802	0,211	0,432	0,333
UkP		0,527	0,299	0,692	0,245
JK		3,325	0,000***	4,319	0,000***
UmP		1,119	0,132	3,628	0,000***
JA		0,900	0,184	0,309	0,379
AD		2,446	0,007**	1,497	0,067
Squared Correlations	*Multiple*	0,787		0,703	

***Significant at 5%, ***Significant at 1%.*

tata kelola dalam perusahaan maka, secara tidak langsung akan meningkatkan kepercayaan para *stakeholder* (Garcia-Torea et al., 2016).

Peningkatan tata kelola yang baik juga dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan hubungan dengan para pelanggan. Terbukti dari hasil analisa statistik deskriptif menunjukkan bahwa dimensi pelanggan yang merupakan salah satu dimensi pada kinerja *startup* menunjukkan jawaban bahwa responden mengalami peningkatan kepuasan yang tinggi apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Peningkatan hubungan dengan pelanggan dianggap mampu menjadi salah satu cara untuk memberikan dorongan pada peningkatan kinerja karena berdasarkan hasil uji ekspansi di Tabel 6dimensi perspektif pelanggan merupakan dimensi paling kuat dalam kinerja *startup*.

Kedinamisan Lingkungan berpengaruh positif terhadap Kinerja *Startup*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kedinamisan lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja *startup*. Artinya, perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam lingkungan eksternal seperti pasar, teknologi, kebijakan, ekonomi, dan sosial-budaya mendorong *startup* untuk lebih adaptif, inovatif, dan tanggap terhadap tantangan. Semakin dinamis lingkungan bisnis, semakin besar pula kebutuhan bagi *startup* untuk mengembangkan strategi yang fleksibel dan responsif, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan performa perusahaan.

Penemuan ini sejalan dengan *Stakeholder Theory (Guo & Wang, 2022)*, yang menekankan pentingnya perusahaan dalam mengelola hubungan dengan berbagai *stakeholder*. Kedinamisan lingkungan menciptakan perubahan dalam ekspektasi *stakeholder* seperti konsumen, regulator, dan investor. Oleh karena itu, *startup* yang mampu membaca perubahan ini dan meresponsnya secara tepat akan memperoleh dukungan, kepercayaan, dan legitimasi yang berkontribusi positif terhadap kinerja mereka.

Lebih lanjut, hasil uji ekspansi yang dilakukan dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa dimensi kedinamisan teknologi memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja *startup*, dibandingkan dimensi lainnya seperti pasar, regulasi, ekonomi, maupun sosial-budaya. Temuan ini mencerminkan bahwa perubahan teknologi—baik dari sisi digitalisasi, otomasi, hingga penggunaan AI dan data—memiliki implikasi langsung terhadap inovasi produk, model bisnis, dan efisiensi operasional *startup*. Ketidakmampuan untuk mengikuti perkembangan teknologi dapat menyebabkan *startup* kehilangan daya

Tabel 6.
Hasil Pengujian Ekspansi

Variable	*Predictor*	*Estimate*	Sig
KDP	+	0,406	0,000***
KDT	+	0,502	0,000***
KDE	-	0,115	0,003**
KDPer	+	0,459	0,000***
KDS	+	0,472	0,000***
PD		0,295	0,384
UkP		0,805	0,211
JK		3,643	0,000***
UmP		1,830	0,034**
JA		1,009	0,157
AD		1,974	0,024**
Squared Multiple Correlations		0,433	

***Significant at 5%, ****Significant at 1%.* Catatan: KDP-Kedinamisan Pasar, KDT-Kedinamisan Teknologi, KDE-Kedinamisan Ekonomi, KDP-Kedinamisan Peraturan, KDS-Kedinamisan Sosiokultural, PD-Produk Dijual, UkP-Ukuran Perusahaan, JK-Jenis Kepemilikan, UmP-Umur Perusahaan, JA-Jumlah Aset, AD-*Assets to Debt*

saing secara cepat, terutama di sektor berbasis digital.

Temuan ini didukung oleh sejumlah penelitian terbaru. Li et al. (2020) menemukan bahwa perubahan teknologi yang cepat mendorong perusahaan rintisan untuk melakukan inovasi secara agresif, yang berdampak positif terhadap pertumbuhan. Kim & Park (2021) juga menegaskan bahwa adaptasi terhadap dinamika teknologi menjadi kunci dalam mempertahankan daya saing di tengah industri yang terus berubah. Sementara itu, Rahman & Alam (2022) mencatat bahwa kapabilitas dalam mengelola perubahan teknologi berperan sebagai mediasi antara dinamika lingkungan dan performa bisnis. Zhou et al. (2023) menyatakan bahwa teknologi mendorong eksplorasi dan transformasi strategi, yang meningkatkan ketahanan *startup* dalam menghadapi ketidakpastian pasar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa di tengah lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks, kedinamisan teknologi menjadi dimensi paling krusial dalam memengaruhi kinerja *startup*. *Startup* perlu secara aktif mengintegrasikan teknologi baru, mempercepat proses inovasi, serta membangun relasi dengan *stakeholder* berbasis teknologi untuk menjaga relevansi dan pertumbuhan jangka panjang.

Keunggulan Kompetitif memperkuat hubungan antara Tata kelola terhadap *Kinerja startup*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memperkuat pengaruh tata kelola terhadap kinerja *startup*. Hal ini berarti bahwa praktik tata kelola yang baik—seperti transparansi, akuntabilitas, kejelasan struktur organisasi, serta pengambilan keputusan yang inklusif—akan memberikan dampak yang lebih besar terhadap kinerja *startup* apabila perusahaan juga memiliki keunggulan kompetitif yang kuat, misalnya dalam bentuk inovasi produk, efisiensi operasional, atau diferensiasi layanan. Dalam perspektif *Stakeholder Theory* (Freeman et al., 2021; Freeman & Phillips, 2002), *startup* tidak hanya bertanggung jawab kepada pemilik modal, tetapi juga kepada seluruh stakeholder, termasuk pelanggan, karyawan, mitra, dan pemerintah. Tata kelola yang baik merupakan wujud tanggung jawab perusahaan dalam menjaga kepercayaan *stakeholder*. Keunggulan kompetitif memperkuat manfaat dari praktik tata kelola ini karena *stakeholder* cenderung lebih loyal dan mendukung perusahaan yang tidak hanya dikelola secara etis dan transparan, tetapi juga menawarkan nilai unik di pasar.

Temuan ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya. Park & Shin (2020) menemukan bahwa praktik tata kelola yang kuat cenderung berdampak lebih besar pada perusahaan yang memiliki diferensiasi strategi atau keunggulan bersaing yang jelas. Dalam kondisi ini, tata kelola berfungsi lebih efektif dalam memfasilitasi pengambilan keputusan strategis dan memperkuat reputasi perusahaan. (Ahmed et al., 2020) menunjukkan bahwa *startup* dengan praktik tata kelola yang disiplin dan keunggulan dalam inovasi cenderung lebih dipercaya oleh investor dan pihak eksternal lainnya, sehingga memiliki akses yang lebih besar terhadap sumber daya penting. Selain itu, (Abbas & Liu, 2021) mengungkapkan bahwa keunggulan kompetitif mampu memperluas dampak positif dari tata kelola karena perusahaan dengan keunggulan yang kuat cenderung lebih siap dalam menindaklanjuti hasil dari mekanisme kontrol dan evaluasi internal. (Bag & Rahman, 2021) dalam studi terhadap *startup* digital Asia Tenggara juga menyatakan bahwa keunggulan berbasis teknologi dan fokus pada pengalaman pelanggan mampu memperkuat hubungan antara tata kelola dan pertumbuhan usaha.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan elemen penting yang memperkuat efektivitas tata kelola dalam meningkatkan kinerja *startup*. *Startup* yang tidak hanya mengelola organisasinya secara bertanggung jawab dan transparan, tetapi juga memiliki keunggulan strategis, akan memiliki daya saing yang lebih tinggi serta daya tarik yang kuat bagi *stakeholder*

dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Keunggulan Kompetitif memperkuat hubungan antara Kedinamisan Lingkungan terhadap Kinerja Startup

Hasil pengujian hipotesis moderasi menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif memperkuat pengaruh kedinamisan lingkungan terhadap kinerja startup. Artinya, ketika *startup* menghadapi lingkungan eksternal yang penuh dengan ketidakpastian dan perubahan—baik dari aspek pasar, teknologi, regulasi, ekonomi, maupun sosial-budaya—keberadaan keunggulan kompetitif mampu memperbesar dampak positif dari dinamika tersebut terhadap performa perusahaan.

Dalam kerangka *Stakeholder Theory* (Freeman et al., 2021; Freeman & Phillips, 2002), perusahaan harus tanggap terhadap perubahan kebutuhan dan ekspektasi dari seluruh stakeholder. Lingkungan yang dinamis membuat ekspektasi ini terus berubah. *Startup* yang memiliki keunggulan kompetitif—baik berupa inovasi produk, efisiensi biaya, diferensiasi layanan, maupun adopsi teknologi mutakhir—lebih siap untuk menjawab tuntutan *stakeholder* dengan respons yang cepat dan bernilai tinggi. Hal ini memperkuat legitimasi dan dukungan *stakeholder*, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja.

Menariknya, hasil uji ekspansi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dari seluruh dimensi kedinamisan lingkungan, kedinamisan teknologi memberikan pengaruh paling besar terhadap kinerja *startup*. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan teknologi—seperti perkembangan AI, *platform digital*, otomasi, dan sistem berbasis data—menjadi faktor eksternal yang paling menantang sekaligus membuka peluang strategis bagi *startup*. Dengan keunggulan kompetitif yang memadai, *startup* dapat mengintegrasikan teknologi baru ke dalam operasional dan model bisnis secara efektif, sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Alikhani & Shahriari, 2022) yang menyebutkan bahwa keunggulan berbasis teknologi mampu memperkuat hubungan antara dinamika lingkungan dan kinerja perusahaan, terutama dalam sektor digital dan manufaktur canggih. Demikian pula, (Ghi et al., 2022) menyatakan bahwa dalam era transformasi digital, *startup* yang memiliki keunggulan pada sisi inovasi produk dan kecepatan adaptasi teknologi cenderung lebih sukses dalam mengelola dinamika eksternal. (Zhou et al., 2019) juga menemukan bahwa perusahaan yang aktif membangun kapabilitas inovatif dan diferensiasi berbasis teknologi mampu mengubah tekanan eksternal menjadi sumber daya strategis untuk pertumbuhan. (Monogina & Rachmawati, 2023) menegaskan bahwa peran keunggulan kompetitif sebagai variabel moderasi menjadi semakin penting ketika teknologi berkembang pesat dan bersifat disruptif. Perusahaan dengan keunggulan dalam penguasaan teknologi cenderung tidak hanya bertahan, tetapi juga mendominasi pasar baru yang muncul akibat dinamika teknologi.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Simpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tata kelola perusahaan dan kedinamisan lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja *startup*. Dimana penelitian ini menunjukkan bahwa ketika ada peningkatan tata kelola yang lebih baik maka hal ini akan meningkatkan kinerja pada perusahaan *startup* tersebut. Selain itu, penelitian ini menjelaskan ketika perusahaan berada pada lingkungan yang dinamis yang dalam penelitian ini diukur dengan kedinamisan pasar, kedinamisan teknologi, kedinamisan ekonomi, kedinamisan peraturan dan kedinamisan sosiologi akan memberikan dorongan pada perusahaan *startup* tersebut untuk menciptakan terobosan baru untuk meningkatkan kinerja mereka. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif mampu memperkuat hubungan antara kedinamisan lingkungan terhadap kinerja *startup*. Yang artinya, keunggulan kompetitif akan mendorong peningkatan pengaruh positif antara kedinamisan lingkungan terhadap kinerja *startup*. Selain

itu, penelitian ini juga membuktikan bahwa keunggulan kompetitif mampu memperkuat hubungan antara tata kelola terhadap kinerja *startup*.

Implikasi

Manajemen *startup* perlu memperhatikan tata kelola internal, seperti transparansi keuangan, pembentukan dewan penasihat, dan pemisahan peran CEO/CFO sejak awal, karena ini berkorelasi positif dengan kinerja. Dalam lingkungan yang berubah cepat, kecepatan adaptasi dan fleksibilitas strategi menjadi kunci keberhasilan. Oleh karena itu, manajemen perlu mengembangkan kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming* (kapabilitas dinamis). Selain itu, keunggulan kompetitif, seperti produk yang unik, efisiensi biaya, atau model bisnis inovatif, harus terus diperkuat agar efek positif dari pelaksanaan tata kelola dan kedinamisan lingkungan tidak hilang. Manajemen juga perlu melakukan evaluasi lingkungan eksternal secara rutin, termasuk tren teknologi, regulasi, dan perilaku konsumen, untuk memastikan respons strategis yang tepat waktu. Sehingga, *startup* akan mencapai performa optimal ketika tata kelola yang solid dan respon terhadap lingkungan yang dinamis dibarengi dengan keunggulan kompetitif yang kuat, karena ketiganya bekerja secara sinergis dan saling memperkuat.

Keterbatasan dan Saran

Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah karena penelitian ini melibatkan startup dari berbagai sektor industri di Indonesia. Namun, terdapat ketidakseimbangan jumlah startup antar sektor. Beberapa sektor seperti teknologi dan keuangan mendominasi jumlah sampel, sedangkan sektor lain seperti pendidikan, agrikultur, atau kesehatan memiliki jumlah startup yang relatif sedikit. Sehingga, generalisasi temuan menjadi kurang representatif untuk sektor-sektor yang *underrepresented* atau memiliki jumlah yang lebih sedikit. Selain itu, kuesioner dan indikator yang digunakan bersifat generik lintas sektor. Hal ini dapat mengaburkan konteks khusus tiap industri, misalnya tata kelola di sektor *edutech* mungkin memiliki struktur yang berbeda dari *fintech* atau *agritech*.

Saran

Saran bagi penelitian selanjutnya dapat analisis per sektor secara terpisah (misalnya analisis *multigroup* SEM) untuk mengidentifikasi apakah efek tata kelola dan kedinamisan lingkungan berbeda antar sektor. Sehingga, peneliti selanjutnya dapat menggunakan stratifikasi untuk masing-masing sektor dalam pengambilan sampel sehingga masing-masing sektor dapat terwakili secara proporsional. Peneliti selanjutnya disarankan bekerja sama dengan inkubator bisnis, asosiasi startup, atau komunitas teknologi untuk memperoleh data yang lebih luas dan representatif. Peneliti selanjutnya juga dapat melakukan pendalaman kualitatif pada sektor-sektor dengan jumlah startup rendah untuk memahami konteks industri secara mendalam, misalnya melalui studi kasus. Sehingga perlu ada pengembangan instrumen pengukuran yang lebih kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

A Khatib, S. F., & Ibrahim NOUR, A.-N. (2022). *The Impact of Corporate Governance on Firm Performance During The COVID-19 Pandemic: Evidence from Malaysia*. https://ssrn.com/abstract=3762393

Abbas, S. M., & Liu, Z. (2021). Orchestrating frugal eco-innovation: the plethora of challenges and diagnostics in lean startups of emerging economies. *Innovation & Management Review*. https://doi.org/10.1108/inmr-11-2020-0171

Achi, A., Adeola, O., & Achi, F. C. (2022). CSR and green process innovation as antecedents of micro, small, and medium enterprise performance: Moderating role of perceived environmental volatility. *Journal of Business Research*, *139*, 771–781. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.10.016

Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2024). Entrepreneurial orientation and firm performance in SMEs: the mediating role of entrepreneurial competencies and moderating role of environmental

dynamism. *International Journal of Emerging Markets*, *19*(10), 3329–3352. https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1151

Ahmed, W., Najmi, A., & Khan, F. (2020). Examining the impact of institutional pressures and green supply chain management practices on firm performance. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, *31*(5), 1261–1283. https://doi.org/10.1108/MEQ-06-2019-0115

Alaskar, T. (2024). The impact of organizational capabilities on business analytics use: the moderating role of environmental dynamism. *Information Systems and E-Business Management*. https://doi.org/10.1007/s10257-024-00670-6

Al-Hakimi, M. A., Borade, D. B., Saleh, M. H., & Nasr, M. A. A. (2022). The moderating role of supplier relationship on the effect of postponement on supply chain resilience under different levels of environmental uncertainty. *Production and Manufacturing Research*, *10*(1), 383–409. https://doi.org/10.1080/21693277.2022.2089264

Alikhani, Zahra, & Shahriari, Mohsen. (2022). The effect of servant leadership on competitiveness of startups: The mediating role of entrepreneurial orientation and self-efficacy. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *26*(2), 137–150. https://doi.org/10.1177/14657503221134511

Al-Mohareb, M. (2025). Various dimensions of the board of directors and firm performance in SMEs: A multistage theoretical framework and empirical investigation. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, *8*(1), 576–589. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4404

Alodat, A. Y., Salleh, Z., Hashim, H. A., & Sulong, F. (2022). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Jordan. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *20*(5), 866–896. https://doi.org/10.1108/JFRA-12-2020-0361

Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership , transactional leadership , and organizational performance. *Journal of Management Development*, 196–222. https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0062

Amedzro St-Hilaire, W. (2021). Reconnecting governance configuration variables to enterprises contingency factors for optimizing productivity at the start-up level. *Journal of Enterprise Information Management*, *34*(6), 1630–1648. https://doi.org/10.1108/JEIM-12-2019-0410

Aminova, M., & Marchi, E. (2021). The Role of Innovation on Start-Up Failure vs. its Success. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 41–72. https://doi.org/10.51325/ijbeg.v4i1.60

Anatan, L. (2014). Factors Influencing Supply Chain Competitive Advantage and Performance. *International Journal of Business & Information*, *9*(3).

Bae, B., & Choi, S. (2021). The effect of learning orientation and business model innovation on entrepreneurial performance: focused on South Korean start-up companies. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *7*(4). https://doi.org/10.3390/joitmc7040245

Bae, B., & Choi, S. (2024). The effect of collaborative governance in social startups on social performance: The mediating effect of economic performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *10*(3). https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100370

Bag, S., & Rahman, M. S. (2021). The role of capabilities in shaping sustainable supply chain flexibility and enhancing circular economy-target performance: an empirical study. *Supply Chain Management: An International Journal*, *ahead-of-p*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/SCM-05-2021-0246

Bao, S., An, W., Wang, A., & Luo, S. (2023). What drives the effectual entrepreneurship: combinative effects of environmental uncertainty and entrepreneurs' means. *Chinese Management Studies*, *ahead-of-print*(ahead-of-print). https://doi.org/10.1108/CMS-04-2022-0147

Bettinelli, C., Del Bosco, B., Gentry, R. J., & Dibrell, C. (2023). The influence of board social activity on firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, *14*(2). https://

doi.org/10.1016/j.jfbs.2023.100552

Çağlıyan, V., Attar, M., & Abdul-Kareem, A. (2022). Assessing the mediating effect of sustainable competitive advantage on the relationship between organisational innovativeness and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *32*(4), 618–639. https://doi.org/10.1108/CR-10-2020-0129

.Cahyani, R. S. A. C., & Mayangsari, S. (2022). Pengaruh Environmental Performance, Corporate Governance, Dan Corporate Social Responsibility Terhadap Kinerja Keuangan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, *2*(2), 475–486. https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14321

Caires, F. B., Reis, H., & Rodrigues, P. M. M. (2023). Survival of the fittest: tourism exposure and firm survival. *Applied Economics*, *55*(60), 7150–7177. https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2208858

Cherroun, R., & Cherroun, H. (2022). Algerian Efforts To Enhance Key Success Factors of Algerian SMEs. In *Economics Financial Banking & Management Journal*.

Clark, D. R., Pidduck, R. J., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (2024). Is It Okay to Study Entrepreneurial Orientation (EO) at the Individual Level? Yes! *Entrepreneurship: Theory and Practice*, *48*(1), 349–391. https://doi.org/10.1177/10422587231178885

Coad, A., Holm, J. R., Krafft, J., & Quatraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, *28*(1), 1–11. https://doi.org/10.1007/s00191-017-0532-6

Daat, S. C., & Pangayow, B. J. C. (2020). Pengaruh Environmental Performance Pada Economic Performance Dengan Environmental Disclosure Sebagai Pemediasi (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Dan Pertambangan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Daerah*, *14*(1), 54–68. https://doi.org/10.52062/jakd.v14i1.1445

DasGupta, R., & Mishra, S. (2023). Performance feedback and firms search behaviors: Role of corporate governance in companies around the world. *BRQ Business Research Quarterly*. https://doi.org/10.1177/23409444231164427

Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimension of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, *29*(1), 52–73.

Eksandy, A., Murtanto, & Regina J. Arsjah. (2021). Green Competitive Advantage Moderate:Environmental Performance, Corporate Image And Corporate Social Performance On Economic Performance. *International Journal of Science, Technology & Management*, *2*(5), 1468–1478. https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i5.323

Eldar, O., & Grennan, J. (2020). Common Ownership and Startup Growth ∗. *Duke Law Journal*.

Farooq, M., Noor, A., & Ali, S. (2022). Corporate governance and firm performance: empirical evidence from Pakistan. *Corporate Governance (Bingley)*, *22*(1), 42–66. https://doi.org/10.1108/CG-07-2020-0286

Feng, L., Zhao, Z., & Wang, J. (2022a). The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective : Moderating the Role of Environmental Dynamism. *Sustainability*, *14*(4), 1–20.

Feng, L., Zhao, Z., & Wang, J. (2022b). *The Impact of Knowledge Management Capabilities on Innovation Performance from Dynamic Capabilities Perspective : Moderating the Role of Environmental Dynamism*.

Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge university press.

Freeman, R. E., Dmytriyev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder Theory and the Resource-Based View of the Firm. *Journal of Management*, *47*(7), 1757–1770. https://doi.org/10.1177/0149206321993576

Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2002). Stakeholder Theory: A Libertarian Defense. In *Business Ethics Quarterly* (Vol. 12).

Garcia-Torea, Nicolas, Fernandez-Feijoo, Belen, & de la Cuesta, Marta. (2016). Board of Director'S Effectiveness and the Stakeholder Perspective of Corporate Governance: Do Effective Boards Promote the Interests of Shareholders and Stakeholders? *BRQ Business Research Quarterly*, *19*(4), 246–260. https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.06.001

Ghi, T., Thu, N., Huan, N., & Trung, N. (2022). Human capital, digital transformation, and firm performance of startups in Vietnam. *Management*,

26(1), 1–18. https://doi.org/10.2478/manment-2019-0081

Goldschlag, N., Haltiwanger, J. C., & Kim, J. D. (2021). *Founding Teams And Startup Performance*.

Guo, Y., & Wang, L. (2022a). Environmental Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Environmental Innovation and Stakeholder Pressure. *SAGE Open*, *12*(1). https://doi.org/10.1177/21582440211061354

Guo, Y., & Wang, L. (2022b). Environmental Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Environmental Innovation and Stakeholder Pressure. *SAGE Open*, *12*(1). https://doi.org/10.1177/21582440211061354

Honjo, Y., Iwaki, Y., & Kato, M. (2025). Outside or inside the firm? The impact of debt financing on the exit routes of start-up firms. *Small Business Economics*, *64*(4), 1877–1900. https://doi.org/10.1007/s11187-024-00968-2

Indriyani, E. P., Suhariadi, F., Lestari, Y. D., Aldhi, I. F., Rahmawati, E., Hardaningtyas, D., & Abbas, A. (2025). Sustaining Infrastructure Firm Performance Through Strategic Orientation: Competitive Advantage in Dynamic Environments. *Sustainability (Switzerland)*, *17*(3). https://doi.org/10.3390/su17031194

Jaison Dominic, M., Dagtekin Tutor, T., & Nazir, I. (2024). *Master Thesis Within: General Management Number Of Credits: 15 Programme Of Study: Engineering Management Title: Knowledge-Based Dynamic Capabilities and open innovation in SMEs Background: Small and medium-sized enterprises (SMEs) are increasingly leveraging Open*.

Kemell, K.-K. (2020). *00+ Metrics for Software Startups-A Multi-Vocal Literature Review*.

Khongmalai, O., Tang, J. C. S., & Siengthai, S. (2010). Empirical evidence of corporate governance in Thai state-owned enterprises. *Corporate Governance*, *10*(5), 617–634. https://doi.org/10.1108/14720701011085580

Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C., & Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, *14*(3), 633–661. https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2

Kumar, S., & Bhatia, M. S. (2021). Environmental dynamism, industry 4.0 and performance: Mediating role of organizational and technological factors. *Industrial Marketing Management*, *95*, 54–64. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.010

Kumar, S., & Singh, M. (2021). Environmental dynamism , industry 4 . 0 and performance : Mediating role of organizational and technological factors. *Industrial Marketing Management*, *95*(April), 54–64. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.03.010

Kyrdoda, Y., Balzano, M., & Marzi, G. (2023). Learn to survive crises: The role of firm resilience, innovation capabilities and environmental dynamism. *Technology in Society*, *74*, 102285. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102285

Lee, S. Y. (2007). *Structural equation modeling: A Bayesian approach*. John Wiley and Sons.

Li, H., Terjesen, S., & Umans, T. (2020). Corporate governance in entrepreneurial firms: a systematic review and research agenda. *Small Business Economics*, *54*(1), 43–74. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0118-1

Lin, J., Wu, S., & Luo, X. (Robert). (2025). How does big data analytics capability affect firm performance? Unveiling the role of organisational resilience and environmental dynamism. *European Journal of Information Systems*, *34*(3), 502–528. https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2375262

Metawa, N. S. (2018). The Impact of Intangible Capital and Diversity Reputation on Firm Performance. *University of New Orleans Theses and Dissertations*. https://scholarworks.uno.edu/td/2669

Michelon, G., Boesso, G., & Kumar, K. (2013). Examining the Link between Strategic Corporate Social Responsibility and Company Performance: An Analysis of the Best Corporate Citizens. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *20*(2), 81–94. https://doi.org/10.1002/csr.1278

Miller, C. C., & Glick, W. H. (2015). Assessing the External Environment:

An Enrichment of the Archival Tradition. *Research Methodology in Strategy and Management*. https://doi.org/10.1016/S1479-8387(06)03006-2

Mohammad, W. M. W., & Wasiuzzaman, S. (2021). Environmental, Social and Governance (ESG) disclosure, competitive advantage and performance of firms in Malaysia. *Cleaner Environmental Systems*, *2* (January), 100015. https://doi.org/10.1016/j.cesys.2021.100015

Monogina, H. E., & Rachmawati, S. (2023). *Pengaruh keunggulan kompetitif hijau dan inovasi hijau terhadap kinerjafile:///C:/Users/hp/Downloads/1484-Article Text-5295-5-10-20230104.pdf perusahaan dengan budaya organisasi hijau sebagai variabel moderasi*. *3*(2), 2785–2794.

Mustafa Shafeeq, B., & Ali Muhamed, L. (2022). The estimation process in the Bayesian quantile structural equation modeling approach. *Int. J. Nonlinear Anal. Appl*, *13*, 2008–6822. https://doi.org/10.22075/ijnaa.2022.5909

Nuseir, M. T., Aljumah, A., & Alshurideh, M. T. (2021). How the Business Intelligence in the New Startup Performance in UAE During COVID-19: The Mediating Role of Innovativeness. In *Studies in Systems, Decision and Control* (Vol. 334, pp. 63–79). Springer Science and Business Media Deutschland GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67151-8_4

Oktari, V., Surya, R. A. S., & Zarefar, A. (2020). Implementing Good Corporate Governance to Improve Company Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10*(6). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v10-i6/7312

Osunsan, O. K., Nowak, J., Mabonga, E., & Pule, S. (2015). Firm Age and Performance in Kampala, Uganda: A Selection of Small Business Enterprises. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *5*(4). https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i4/1582

Papa, M., Carrassi, M., Muserra, A. L., & Wieczorek-Kosmala, M. (2022). The impact of the EU nonfinancial information directive on environmental disclosure: evidence from Italian environmentally sensitive industries. *Meditari Accountancy Research*, *30*(7), 87–120. https://doi.org/10.1108/MEDAR-03-2021-1247

Pibriana, D., & Ricoida, D. I. (2017). Analisis Pengaruh Penggunaan Internet Terhadap Minat Belajar Mahasiswa (Studi Kasus : Perguruan Tinggi di Kota Palembang). *Jurnal Jatisi (Jurnal Teknik Informatika Dan Sistem Informasi)*, *3*(2), 105.

Pollman, E. (2019). Startup Governance. *Penn Law: Legal Scholarship*.

Porter, M. E. (1985). Technology and Competitive Advantage. *Journal of Business Strategy*, *5*(3), 60–78.

Qintharah, Y. N., & Augustine, Y. (2024). Factors Influencing Environmental Disclosure with Integrated Corporate Governance as a Moderating Variable. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, *4*(04), 435–458.

Qintharah, Y. N., & Bagaskara, D. N. (2021). The Influence of Intelectual Capital and Audit Committee on Financial Performance on Banking Companies. *International Humanities and Applied Sciences Journal (IHASJ)*, *4*(02), 81. https://doi.org/10.47312/aar.v3i02.193

Qintharah, Y. N., Murwaningsari, E., & Rachmawati, S. (2024). Integrated Corporate Governance Moderates Determinants On Economic Performance. *MIX: JURNAL ILMIAH MANAJEMEN*, *14*(3), 728. https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2024.v14i3.009

Qintharah, Y. N., & Utami, F. L. (2023). Determinants on Environmental Disclosure Moderating by Integrated Corporate Governance (ATT). *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*, *5*(1Sp), 26–41. https://doi.org/10.34306/att.v5i1sp.308

Rahajeng, D. K. (2025). Innovative Governance In The Startup Era: The Interplay Of Technology, Innovation, And Value Creation. *Journal of Indonesian Economy and Business*, *40* (2), 179–195. https://doi.org/10.22146/jieb.v40i2.12038

Sain, H. (2016). Analisis Structural Equation Model Dengan Pendekatan Bayesian. *Jurnal Ilmiah Matematika Dan Terapan*, *11*(1), 105–118. https://doi.org/10.22487/2540766x.2014.v11.i1.7479

Serio, R. G., Dickson, M. M., Giuliani, D., & Espa, G. (2020). Green production as a factor of survival for innovative startups: Evidence from Italy. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(22), 1–12. https://doi.org/10.3390/

su12229464

Sethi, P., & Kamna, S. (2023). Start-Up Governance through Corporate Governance: A Study of the Scope of Corporate Governance in the Management of Indian Start-Ups. *Empirical Economics Letters*, *22* (Special Issue 2). https://doi.org/10.5281/zenodo.7791627

Shahira, C., & Mayangsari, S. (2022). Pengaruh Inovasi, Ukuran Perusahaan Dan Corporate Governance Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Ekonomi Trisakti*, *2*(2), 1941–1952. https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14895

Ünal, E., Urbinati, A., & Chiaroni, D. (2018). Managerial practices for designing circular economy business models The case of an Italian SME in the. *Journal of Manufacturing Technology Management*. https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0061

Usman, M. A., & Sun, X. (2023). The impact of digital platforms on new startup performance: Strategy as moderator. *Heliyon*, *9*(12), e22159. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22159

Vafeas, N., & Vlittis, A. (2024). Earnings quality and board meeting frequency. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, *62*(3), 1037–1067. https://doi.org/10.1007/s11156-023-01230-8

Van Doorn, S., Heyden, M. L. M., & Volberda, H. W. (2017). Enhancing entrepreneurial orientation in dynamic environments: The interplay between top management team advice-seeking and absorptive capacity. *Long Range Planning*, *50*(2), 134–144.

Vuran, B., & Adiloglu, B. (2017). Comparison of the Profitability Performance of BIST Corporate Governance Index Companies in Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, *8*(6), 1–7.

Yadewani, D., & Duraipandi, O. (2024). Pilot Study: Determinants of Small and Medium Business Performance. *Asia-Pacific Journal of Management and Technology*, *04*(03), 45–53. https://doi.org/10.46977/apjmt.2024.v04i03.005

Yu, D., Tao, S., Hanan, A., Ong, T. S., Latif, B., & Ali, M. (2022). Fostering Green Innovation Adoption through Green Dynamic Capability: The Moderating Role of Environmental Dynamism and Big Data Analytic Capability. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *19*(16). https://doi.org/10.3390/ijerph191610336

Yuan, F., Hussain, R. T., Khalid, I., & Li, M. (2023). Does board activeness strengthen the relationship between structure of corporate ownership and firm performance? *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1104178

Zhang, Zhe, Gong, Mijia, & Jia, Ming. (2021). How and when does top management team regulatory focus influence firm environmental misconduct? *Human Relations*, *75*(7), 1298–1326. https://doi.org/10.1177/0018726721997531

Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, *83*(November), 31–41. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008