



KEMITRAAN DAN *KNOWLEDGE MANAGEMENT* SEBAGAI STRATEGI ADAPTASI PERUBAHAN LINGKUNGAN BISNIS UNTUK MENINGKATKAN KEUNGULAN BERSAING BERKELANJUTAN

Agung Sofani¹, Miyasto², Indi Djastuti³

¹ Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

² Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

³ Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro

ABSTRACT

Changes in the business environment are unavoidable in an industry. To survive in the competitive, businesses must be able to adapt to changes in the external business environment. The ability of businesses to adapt to the changing business environment becomes a key aspect needed to achieve competitive advantage in the long-term (sustainable) perspective. Based on this phenomenon, the study aims to examine the effect of partnership perspective and knowledge management in building the adaptability of the changing business environment and enhance the sustainable competitive advantage.

The data regarding the partnership perspective, knowledge management, adaptation to the business environment and sustainable competitive advantage obtained through interviews using questionnaires. The sample was PT Djarum tobacco suppliers partner in Temanggung. Structural Equation Modeling (SEM) was run by AMOS, the software was used to analyze the data obtained. Statistical analysis showed that the partnership perspective, and knowledge management, positive and significant impact on the adaptability of the business environment changes; adaptability of the business environment changes proved to be positively and significantly impact to sustainable competitive advantage. Directly, partnerships and knowledge management perspective also positively and significantly impact to sustainable competitive advantage.

Key Words : *partnerships, knowledge management, adaptability changes in business environment, sustainable competitive advantage*

I. PENDAHULUAN

Salah satu industri yang sedang menghadapi perubahan lingkungan bisnis eksternalnya di Indonesia adalah industri rokok kretek. Berdasarkan jenis produksi rokok atau jenis hasil tembakau, rokok kretek dibagi menjadi kategori Sigaret Kretek Tangan (SKT) dan Sigaret Kretek Mesin (SKM), dimana SKM terdiri dari SKM *Full Flavor* (SKM FF) dan SKM *Low Tar Low Nicotine* (SKM LTLN). Jenis rokok kretek sendiri merupakan bagian dari industri hasil

tembakau (IHT) di Indonesia yang keberadaan penguasaan pasarnya, pada tahun 2014 mencapai 93% dibandingkan dengan jenis rokok lainnya (Ditjen Bea dan Cukai, 2014).

Jika dilihat perkembangan pasar jenis rokok kretek di Indonesia selama periode waktu tahun 2005-2014, kebutuhan akan konsumsi rokok kretek di Indonesia terus mengalami berbagai perubahan, terutama yang terkait dengan tren migrasi konsumsi dari rokok kretek dengan kadar nikotin dan

¹Corresponding author



tar yang tinggi (SKT) ke arah rokok kretek dengan tar dan nikotin yang rendah (SKM FF/SKM LTLN). Hal ini dibuktikan dengan tren *market share* yang memperlihatkan

semakin meningkatnya konsumsi rokok kretek pada kategori SKM serta menurunnya tren merokok SKT dari tahun ke tahun (AC Nielsen, 2005-2014).

Tabel 1
Market Share Antar Kategori Rokok di Indonesia (2005-2014)

| Kategori Rokok | Tahun | | | | | | | | | |
|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
| | % | | | | | | | | | |
| Kretek | 92,2 | 92,6 | 92,2 | 91,8 | 91,9 | 92,3 | 93,2 | 93,3 | 93,3 | 93,6 |
| SKM | 55,4 | 55,2 | 55,3 | 58,1 | 61,5 | 63,0 | 65,2 | 66,6 | 69,7 | 73,5 |
| SKM FF | 39,7 | 36,8 | 33,7 | 32,1 | 32,9 | 31,3 | 29,0 | 28,6 | 29,6 | 31,8 |
| SKM LTLN | 15,6 | 18,4 | 21,5 | 25,9 | 28,6 | 31,7 | 36,2 | 38,0 | 40,0 | 41,6 |
| SKT | 36,8 | 37,3 | 36,9 | 33,8 | 30,4 | 29,3 | 28,0 | 26,7 | 23,6 | 20,1 |
| SPM | 7,8 | 7,4 | 7,8 | 8,2 | 8,1 | 7,7 | 6,8 | 6,7 | 6,7 | 6,4 |
| Jumlah | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Sumber: Laporan Marketing Q4 Survei AC. Nielsen-Jaguar yang diolah, 2005-2014

Pada industri hasil tembakau, selain adanya perubahan tren *market share* konsumsi antar kategori dalam rokok kretek dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, perubahan juga terjadi pada aspek regulasi berdasarkan berbagai isu-isu yang berkembang, terutama terkait dengan aspek kesehatan secara global. Terkait hal ini, pemerintah telah memiliki suatu *Roadmap Industri Hasil Tembakau/ IHT* yang disusun secara bersama-sama antara para *stake holder* yang berkepentingan (Direktorat Minuman dan Tembakau, Departemen Perindustrian, 2009 ; Pusdiklat Bea dan Cukai, 2013), yaitu fokus kepada tenaga kerja (2006-2010), fokus kepada penerimaan negara (2010-2015), fokus kepada faktor kesehatan (2015-2020).

Pada *Roadmap Industri Hasil Tembakau 2006-2020*, aspek prioritas kesehatan ini tercermin pada *pembatasan kadar nikotin* produk rokok pada IHT. Adanya fenomena pergeseran kebutuhan

konsumsi rokok kretek, serta adanya regulasi dari *Roadmap IHT* yang berfokus pada pengurangan kadar nikotin dalam rokok ini jelas membutuhkan perhatian dari pelaku industri rokok. Adaptasi memastikan bahwa peristiwa yang tidak direncanakan dapat ditampung tanpa mengganggu perkembangan pertumbuhan dan kemakmuran yang lebih besar (Girneata, 2014). Perubahan tren *market share* konsumsi rokok kretek ini jelas membutuhkan kejelian perubahan strategi pemasok tembakau untuk memberikanspesifikasi kualitas *raw material* yang memang berbeda.

Menurut Rinto-Harno (2006), salah satu bahan baku yang penting pada rokok kretek adalah tembakau Temanggung yang berfungsi sebagai pemberi rasa dan aroma, dimana komposisi tembakau Temanggung dalam racikan (*blend*) rokok kretek antara 12-24%. Tembakau Temanggung termasuk tembakau dengan kandungan nikotin yang



tinggi, jadi jelaslah tembakau Temanggung dihadapkan pada peningkatan konsumsi rokok kretek ringan (SKM LTLN). Agar tetap menjadi komoditi tembakau yang kompetitif dan menjadi sebuah usaha yang berkelanjutan, kualitas tembakau Temanggung harus bisa mengikuti perkembangan pasar industri rokok kretek. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa untuk mencapai sebuah keunggulan bersaing dalam sebuah produk, diperlukan strategi kemitraan. Kemitraan agribisnis tembakau merupakan salah satu model pembinaan yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki *source* tembakau di tingkat hulu (pemasok) secara langsung. Dalam prakteknya, strategi kemitraan dalam *supply chain management* berpengaruh positif terhadap kualitas hasil produk yang diinginkan (Agus dan Hassan, 2008). Kemitraan dengan pemasok strategis mengidentifikasi praktik optimal yang dapat

memfasilitasi proses perolehan *raw material* berkualitas yang selaras dan terintegrasi dengan kebutuhan perubahan lingkungan bisnis (Robinson dan Maholtra, 2005).

Kemitraan merupakan sebuah upaya untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis melalui kapabilitas teknologi aplikatif dan inovasi yang dapat dicapai. Disebutkan oleh Jane (2011), hal ini dapat dicapai jika perusahaan mampu mengembangkan sebuah mekanisme untuk mengelola pengetahuan/ *knowledge management* yang diperoleh serta melakukan komunikasi dan menggunakan teknik konflik resolusi yang tepat (dengan pemasok mitra). Kompetensi atau kemampuan berdaya saing dari pemasok yang mampu menyesuaikan dengan kebutuhan industri merupakan sumberdaya yang bisa digunakan untuk mendapatkan keunggulan bersaing yang berarti pemasok bisa berkembang sekaligus mampu bertahan (Aaker, 1989).

Tabel 2
Kemitraan Pemasok Mitra dengan PT Djarum di Kabupaten Temanggung (2009-2015)

| Tahun | Kebutuhan Tembakau (Kg) | Luas (Ha) | Luas Lahan Pemasok Bermitra* | % Luas Lahan Pemasok Mitra Terhadap Luas Lahan Kebutuhan Tembakau | Jumlah Pemasok Mitra Berminat* |
|-------|-------------------------|-----------|------------------------------|---|--------------------------------|
| 2009 | 2.500 ¹ | 3.571 | 13,5 | 0,4% | 22 |
| 2010 | 3.500 ² | 5.000 | 10,5 | 0,2% | 13 |
| 2011 | 8.000 ³ | 11.429 | 7 | 0,1% | 10 |
| 2012 | 6.000 ⁴ | 8.571 | 42 | 0,5% | 56 |
| 2013 | 4.000 ⁵ | 5.714 | 30 | 0,5% | 36 |
| 2014 | 4.500 ⁶ | 6.429 | 325 | 5,1% | 489 |
| 2015 | 4.500 ⁷ | 6.429 | 748 | 11,6% | 897 |

Sumber : Diolah dari berbagai sumber :

* Data Pemasok Kemitraan; 1, 2 PromoJateng.com ; 3 AntaraYogya.com ; 4, 5 Bisnis.com ; 6, 7 AntaraJateng.com

Jika dilihat *fenomena* diatas, antara jumlah kebutuhan tembakau dengan jumlah luasan area kemitraan pemasok di Temanggung, maka masih terdapat *gap*

/rasio yang tinggi (pada tahun 2015, hanya kurang dari 12% dari area yang menjadi kebutuhan). Dengan semakin dinamisnya perubahan lingkungan bisnis industri antar



kategori dalam rokok kretek, terutama tekanan dari regulasi pemerintah (melalui *Roadmap* IHT Departemen Perindustrian), serta *market share* yang menunjukkan tren semakin meningkatnya konsumsi rokok kretek SKM LTLN dan menurunnya konsumsi rokok SKT, maka seharusnya minat untuk meningkatkan cakupan area kemitraan yang dilakukan oleh pemasok tembakau PT

Djarum bisa lebih merata dan lebih intensif lagi. Terlebih, pemasok tembakau di Temanggung sebagai penghasil tembakau dengan kandungan nikotin tinggi (lebih banyak bahan baku untuk rokok SKT) dihadapkan pada fenomena perubahan selera konsumen dan regulasi yang mengarah pada konsumsi rokok-rokok kretek rendah nikotin.

Tabel 3

Kondisi Existing Kualitas Tembakau yang Dihasilkan Pemasok Mitra PT Djarum di Temanggung (2012-2015)

| Tahun | Luas Lahan Pemasok Mitra (Ha) | Distribusi Kualitas Produk Berdasar Katagori Kadar Nikotin (%) | | | |
|-------|-------------------------------|--|--------|--------|--------|
| | | Rendah | Sedang | Tinggi | Jumlah |
| 2012 | 42 | 4 | 65 | 31 | 100 |
| 2013 | 30 | 7 | 52 | 41 | 100 |
| 2014 | 325 | 6 | 57 | 37 | 100 |
| 2015 | 748 | 1,50 | 51 | 47 | 100 |

Sumber: Data Pemasok Kemitraan

Tabel diatas memperlihatkan fenomena kondisi kualitas tembakau yang dihasilkan oleh pemasok mitra tembakau di Temanggung pada rentang waktu 2012-2015, dimana distribusi kualitas hasil tembakau dengan kadar nikotin tinggi masih sangat besar ditengah fenomena perubahan lingkungan industri bisnis rokok kretek yang lebih membutuhkan tembakau dengan kualitas tembakau bernikotin rendah-sedang.

Pengujian terhadap hubungan antara program kemitraan pemasok tembakau yang dilaksanakan pemasok mitra dengan PT Djarum, dan *knowledge management*, dengan adaptasi perubahan lingkungan bisnis industri pada kategori dalam rokok kretek perlu mendapatkan kajian tersendiri. Pengujian hubungan antara tingkat adaptabilitas yang disebabkan oleh pelaksanaan program kemitraan dan pengembangan *knowledge management* yang

baik dengan peningkatan keunggulan bersaing bahan baku yang berkelanjutan di tingkat pemasok mitra PT Djarum di Temanggung juga penting diteliti sebagai sebuah kajian untuk pihak pemasok dan pabrikan agar bisa membuat strategi yang efektif untuk meningkatkan kualitas tembakau dari *source* dalam skala yang lebih luas dengan keunggulan bersaing pasokan tembakau yang berkelanjutan adaptif sesuai dengan perkembangan industri rokok kretek yang mengarah peningkatan konsumsi rokok kretek yang rendah nikotin.

Penelitian tentang pengaruh kemitraan dan *knowledge management* terhadap adaptabilitas bisnis dan peningkatan keunggulan bersaing telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya Sompong, K., Igel, B., dan Helen, L. S. (2014), Tsu-Wei Yu dan Yung-Ming Shiu (2014), Haiyang Li dan Kwaku Atuahene-Gima (2001), Peyman



Akhavan, dkk (2014), Cindy Claycomb, Cornelia Droge dan Richard Germain (2001), Anu Wadhwa dan Suresh Kotha (2006), JK Sharma dan AK Singh (2012), Toni Herlambang, Eka Afnan Truna, Achmad Sudiro dan Noermijati (2013), Kismi Sulistyowati, dkk (2013), Hung-Yi Wu, Yueh-Ju Lin dan Yu-Ming Hung (2011), Mukhamad Najib, Farida Ratna Dewi dan Hardiana Widyastuti (2014), Joel K.Tenai, Julius K. Bitok, Thomas K. Cheruiyot dan Loice Maru (2009), Ming-Ji James Lin dan Chih-Jou Chen (2008), Lew Sook-Ling, dkk (2013), serta Ghada El-Kot dan Dalia Gamal (2011).

Tujuan Penelitian

1. Menguji dan menganalisa pengaruh variabel kemitraan dan *knowledge management* terhadap adaptasi perubahan lingkungan bisnis
2. Menguji dan menganalisa pengaruh variabel adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan
3. Menguji dan menganalisa pengaruh variabel kemitraan dan *knowledge management* secara langsung terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan.

II. TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN MODEL

1. Teori Hubungan Kemitraan dan Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis

Kerjasama rantai nilai adalah salah satu bentuk sebuah kerjasama yang paling kuat dari sebuah strategi aliansi, dan merupakan sebuah kerjasama yang juga sudah populer dilakukan oleh pemasok bahan baku dengan perusahaan tempat mereka bekerjasama, dalam bentuk sebuah *kemitraan* pemasok bahan baku dengan perusahaan (Pucik, 1998). Kemitraan merujuk kepada

"hubungan jangka panjang dan didasarkan padapengakuan timbal balik dan pemahaman antara transaksi pihak bahwa setiap keberhasilan perusahaan dalam transaksi intrinsik tergantung pada yang lain" (Kim dan Park, 2003). Lingkungan bisnis suatu perusahaan terdiri dari faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan bisnis. Beberapa faktor lingkungan eksternal dibahas di mana teknologi, pemasaran, persaingan, akses informasi dan rencana bisnis.

Gunasekaran, Patel dan Mchaughey (2003), Madu dan Lin (2001) serta Kuei, Li dan Ragu-Nathan (2005), menjelaskan bahwa membangun kemitraan strategis antar pemasok dengan perusahaan dioperasikan dengan lima jenis kegiatan yang umumnya dilakukan, yaitu : *penekanan pada kualitas tinggi, hubungan jangka panjang dengan pemasok, bersama-sama memecahkan masalah dengan pemasok, program perbaikan yang berkelanjutan dengan pemasok, serta perencanaan dan penetapan tujuan dengan pemasok*. Dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Tsu-Wei, Y., dan Yung-Ming Shiu (2014), bahwa kemitraan berpengaruh positif terhadap peningkatan adaptasi perubahan lingkungan bisnis terutama pada indikator adaptasi terhadap orientasi perubahan pasar (*market*). Sedangkan Sompong, K., Igel, B., dan Helen, L. S. (2014) menjelaskan bahwa peningkatan performance strategi aliansi kemitraan juga pengaruh positif terhadap adaptasi perubahan lingkungan bisnis.

Dari uraian teori-teori diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut: **H1:** Terdapat hubungan yang positif antara praktek program kemitraan pemasok tembakau mitra dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek



2. Teori Hubungan Knowledge Management dan Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis

Pengertian dari *knowledge management* sangat beragam, Kasim (2010) menyebutkan bahwa dalam pengukuran *knowledge management* dapat dibagi menjadi tiga indikator, antara lain meliputi *knowledge acquisition*, *knowledge dissemination*, serta *responsiveness to knowledge*. Lebih jauh Shahpasand, et. al. (2013) menjelaskan *knowledge management* dalam kaitannya dengan para pelaku dunia agribisnis, dibagi menjadi beberapa indikator prioritas, yaitu *knowledge creation*, *organize knowledge*, *power of knowledge*, *knowledge dissemination*, *storage knowledge*, serta *application of knowledge*. Peyman Akhavan, et. al. (2014) menyebutkan bahwa *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis suatu industri. Praktek *knowledge management* menurut hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Claycomb, C., Droge, C., dan Germain, R. (2001) juga memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi perubahan lingkungan bisnis (melalui indikator *market turbulence*).

Dari uraian teori-teori diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut: **H2:** Terdapat hubungan yang positif antara *knowledge management* pemasok tembakau mitra dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek

3. Teori Hubungan Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis dan Keunggulan Bersaing

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Sharma, J. K., dan Singh, A. K. (2012), kemampuan untuk beradaptasi terhadap

perubahan lingkungan bisnis berdampak erat secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Kesimpulan hasil penelitian dari Toni Herlambang, et al (2013), menyebutkan bahwa faktor-faktor adaptasi perubahan lingkungan pada aspek pasar memiliki pengaruh yang positif untuk meningkatkan variabel keunggulan bersaing.

Kemampuan beradaptasi dengan lingkungan bisnis adalah kemampuan beradaptasi dengan lingkungan yang tidak menentu, yaitu kemampuan beradaptasi dengan *perubahan selera konsumen*, *perubahan pasar*, *persaingan*, *perubahan kebijakan pemerintah dan teknologi* (Covin dan Slevin, 1989 ; Stamp et. al, 2008 ; Hazlina, 2010 ; Me Ginnis, 1993).

Dari uraian teori-teori diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut: **H3:** Terdapat hubungan yang positif antara kemampuan adaptasi pemasok tembakau mitra terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek dengan peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan

4. Teori Hubungan Kemitraan dan Keunggulan Bersaing

Penelitian Wu, H., Lin, Y., Chien, F., dan Hung, Y. (2011) menyimpulkan bahwa kemitraan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing dalam sebuah perusahaan, meskipun dalam penelitian Najib, M., Dewi, F. R., dan Widyastuti, H. (2014), hubungan antara kemitraan kolaboratif dan daya saing yang berkelanjutan dalam penelitiannya sangat singular. Kemitraan kolaboratif masih memiliki efek pada daya saing yang berkelanjutan melalui pengembangan inovasi yang dibuat oleh perusahaan, terutama kolaborasi dengan pemasok, pesaing, dan pemerintah. Menurut Bitzer (2012), kemitraan berpengaruh positif untuk menciptakan bisnis yang berkelanjutan



(adaptasi) guna menjawab tantangan perubahan lingkungan bisnis industri pertanian secara global. Pelaku bisnis mampu meningkatkan efektivitas mereka melalui jaringan kemitraan (Ulaga dan Eggert, 2005). Selain itu, Pittaway *et. al.* (2004) berpendapat bahwa pengembangan inovasi semakin mengacu pada menciptakan dan mengelola hubungan strategis dan aliansi dengan organisasi lain. Menurut hasil penelitian Prasetya, dkk (2007), aliansi stratejik kemitraan berpengaruh kepada keunggulan bersaing secara positif

Dari uraian teori-teori diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:
H4: Terdapat hubungan yang positif antara praktek program kemitraan pemasok tembakau terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan

5. Teori Hubungan *Knowledge Management* dan Keunggulan Bersaing

Berbagai penulis berpendapat bahwa saat ini praktik-praktik pengelolaan pengetahuan/*knowledge management* menyediakan keunggulan kompetitif untuk pelaku bisnis, karena dampaknya pada kemampuan organisasi untuk bertindak dalam cara yang lebih efisien, berkelanjutan dan inovatif. Sebagai contoh, Bratianu dan Orzea (2010) menganalisis secara kritis model dinamika pengetahuan dan menemukan bahwa penciptaan pengetahuan adalah kemampuan yang

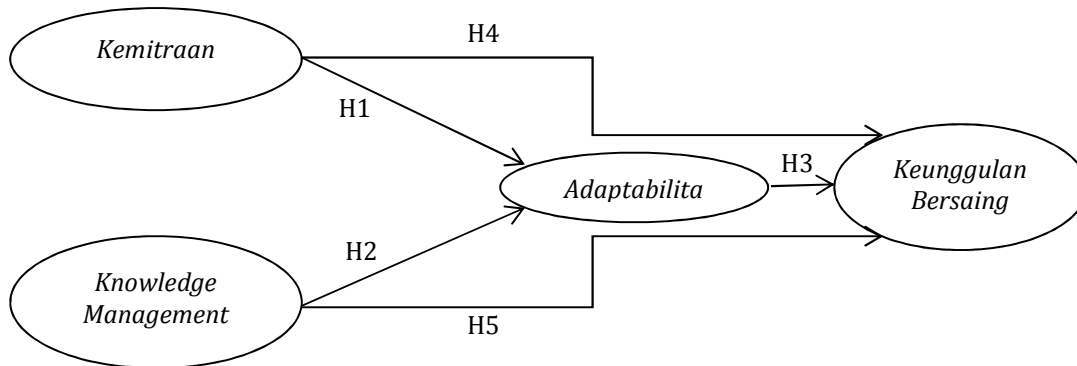
dinamis yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar. Penelitian yang dilakukan Lin, M. J., dan Chen, C. (2008), menyimpulkan bahwa praktek *knowledge management* pemasok berpengaruh positif dan memiliki dampak langsung terhadap peningkatan keunggulan bersaing. Lebih lanjut, hasil penelitian dari Ghada El-Kot dan Dalia Gamal (2011) menjelaskan bahwa pengaruh langsung antara *knowledge management* dan keunggulan bersaing berkelanjutan cenderung menjadi nol, namun dampak tidak langsung adalah positif dan signifikan. Kesimpulan hasil dari penelitian tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan Lew Sook-Ling, *et. al.* (2013) dimana menyebutkan *knowledge management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing.

Dari uraian teori-teori diatas, maka diajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:
H5: Terdapat hubungan yang positif antara *knowledge management* pemasok tembakau mitra terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan

6. Pengembangan Kerangka Pikir Penelitian

Pengembangan model dibuat sebagai sebuah kerangka pikir penelitian (*empirical model*) yang didapatkan dari kajian pustaka dan pengajuan hipotesis dalam penelitian.

Gambar 1
Kerangka Pikir Penelitian



Sumber: Tsu-Wei, Y., dan Yung-Ming Shiu (2014); Sompong, K., Igel, B., dan Helen, L. S. (2014); Peyman Akhavan, et. al. (2014) Claycomb, C., Droge, C., dan Germain, R. (2001); Toni Herlambang, et. al. (2013); Sharma, J. K., dan Singh, A. K. (2012); Hall (1994) dalam Ferdinand (2002); Najib, M., Dewi, F. R., dan Widyastuti, H. (2014); Wu, H., Lin, Y., Chien, F., dan Hung, Y. (2011); Lew Sook-Ling, et. al. (2013); Ghada El-Kot dan Dalia Gamal (2011); Lin, M. J., dan Chen, C. (2008); Lee dan Choi (2003)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model hubungan sebab akibat atau kausal untuk mengetahui hubungan antar variabel yang digunakan dalam penelitian (Ferdinand, 2003). Subyek atau responden yang digali data primernya melalui metode survei dalam penelitian ini adalah para pemasok tembakau yang terdaftar dalam kemitraan tembakau PT Djarum yang dilaksanakan pada periode bulan November 2016. Dalam penelitian ini, jumlah sampel yang diambil pada populasi pemasok mitra sejumlah 115 pemasok tembakau mitra Temanggung yang merupakan bagian dari populasi dan dianggap mewakili populasi karena memiliki karakteristik yang sama dari 7 kecamatan di Kabupaten Temanggung, yaitu kecamatan Kledung, kecamatan Bansari, kecamatan Bulu, kecamatan Parakan, kecamatan Tlogomulyo, kecamatan Tembarak dan kecamatan Selopampang.

Data dikoleksi melalui kuisisioner secara tertutup kepada responden pemasok tembakau yang bermitra dengan PT Djarum

untuk kemudian dijawab sesuai dengan pertanyaan tertulis dari indikator-indikator variabel dalam penelitian yang diajukan secara langsung dalam kuisisioner (Sugiyono, 2002). Jawaban dari setiap indikator-indikator variabel dalam penelitian dikoleksi dengan skala pengukuran (skala *likert*) dengan range 1-7 (Cooper dan Emory, 1996). Data yang didapatkan dari kuisisioner dianalisis dengan menggunakan *software* SPSS 16.0 untuk menguji validitas dan reliabilitas data yang dikumpulkan. Sedangkan teknik analisis data lanjutan untuk mendapatkan kesimpulan secara menyeluruh dari proses dan pengujian hubungan kausal antara *independent* dan *dependent variabel* penelitian yang terbentuk dari indikator-indikator yang rumit dan simultan dalam hubungan kausal, digunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan bantuan *software* IBM SPSS AMOS versi 23.

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

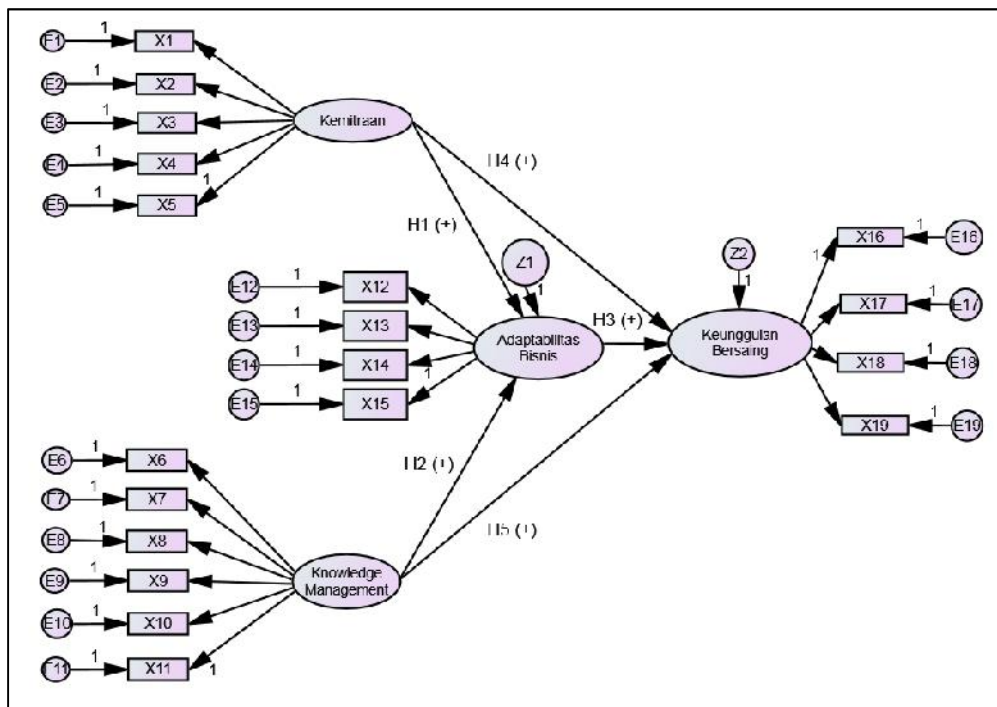
Untuk memastikan kualitas data yang didapatkan dari survei dengan kuisioner, menurut Singgih Santoso (2000), data harus mampu memenuhi uji validitas dan reliabilitas. Data valid jika nilai r hitung data penelitian $>$ (lebih besar) dari r tabel. Sedangkan data dikatakan tidak valid jika nilai r hitung data penelitian $<$ (lebih kecil) dari r tabel. Data reliabel jika nilai r hitung data penelitian $>$ (lebih besar) dari r tabel.

Sedangkan data dikatakan tidak realibel jika nilai r hitung data penelitian $<$ (lebih kecil) dari r tabel.

2. Penyusunan Model Empirik

Model Empirik ini di deskripsikan dalam bentuk *path diagram* atau diagram alur yang akan memperlihatkan model pengujian hubungan sebab akibat (hubungan kausal) antar variabel.

Gambar 2
Model Empirik Yang Dikembangkan Dalam Penelitian



Indikator pada variabel kemitraan terdiri dari : penekanan pada kualitas tinggi (X1), hubungan jangka panjang (X2), pemecahan masalah bersama (X3), perbaikan berkelanjutan (X4), serta perencanaan dan penetapan tujuan bersama (X5). Variabel *knowledge management* terdiri dari indikator : *knowledge creation* (X6), *organize* (X7), *power* (X8), *dissemination* (X9), *storage* (X10) dan *application* (X11). Indikator pada variabel adaptabilitas perubahan bisnis

terdiri dari : regulasi (X12), selera pasar (X13), perubahan teknologi (X14) dan antisipasi musim (X15). Variabel keunggulan bersaing terdiri dari indikator : bernilai (X16), jarang ada (X17), tidak mudah ditiru (X18) serta tidak mudah digantikan (X19).

3. Konfersi Diagram Alur ke dalam Persamaan

Model pengukuran yang lebih spesifik didapatkan ketika *path diagram* sudah



dikonversi menjadi model pengukuran. Ferdinand (2002) menyebutkan tentang dua persamaan yang bisa dibuat dari hasil pengkonversian *path diagram*, yaitu sebagai berikut :

(1) Persamaan dalam bentuk *model structural* (SEM), yang mendeskripsikan hubungan sebab akibat antar variabel *construct* dengan rumus: Variabel Endogen = Variabel Eksogen + Variabel Endogen + Error. Jika dihubungkan dengan penelitian ini, maka rumusnya adalah sebagai berikut:

$$\text{Adaptasi perubahan lingkungan bisnis} = \beta_1 \text{ Kemitraan} + \beta_2 \text{ Knowledge Management} + \delta_1$$

$$\text{Keunggulan bersaing berkelanjutan} = \gamma_1 \text{ Adaptasi perubahan lingkungan bisnis} + \delta_2$$

(2) Persamaan dalam bentuk spesifikasi *model pengukuran*, dimana variabel penelitian yang digunakan serta korelasi berbagai variabel yang telah

dirancang hipotesisnya telah sebelumnya ditentukan.

4. Pemilihan Matriks Input dan Estimasi Model

Matriks kovarian merupakan matriks yang digunakan sebagai matriks input dalam penelitian yang dilakukan. MLE atau *Maksimum Likelihood Estimation* digunakan dalam penelitian ini sebagai teknik estimasi, karena sampel yang digunakan (yaitu 115 sampel penelitian) merupakan ukuran sampel yang relatif kecil, yaitu ukuran sampel pada kisaran 100-200.

5. Uji Kesesuaian Untuk Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Nilai kriteria *Goodness of Fit* digunakan sebagai angka evaluasi dari jenis pengujian-pengujian statistik yang dilakukan dalam penelitian. Ringkasan dari angka evaluasi kriteria *Goodness of Index* dari jenis pengujian-pengujian statistik yang dilakukan dalam penelitian disajikan pada Tabel berikut:

Tabel 4
Evaluasi Kriteria *Goodness of Index*

| <i>Goodness of Fit Index</i> | <i>Cut-of Value</i> |
|---------------------------------|---|
| χ^2 Chi -Square | <DF. χ = table (α = 0,05)(Hulland et. al., 1996) |
| <i>Significance Probability</i> | $\geq 0,05$ (Hair, et.al., 2006) |
| GFI | $\geq 0,90$ (Hair, et.al., 2006) |
| AGFI | $\geq 0,90$ (Daire, et. al., 2008) |
| CMIN / DF | $\leq 2,00$ |
| TLI | $\geq 0,95$ |
| CFI | $\geq 0,95$ (Hu dan Bentler, 1999) |
| RMSEA | $\geq 0,08$ (Hair, et.al., 2006) |

IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel dibawah memberikan deskripsikan semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai sebuah ukuran



data yang reliabel, karena angka *reliability* sebesar >0,6. Hal ini berarti data pada kuisioner penelitian layak digunakan dalam penelitian. Hasil dari pengujian *validitas (Corrected Item-Total Correlation)* juga menunjukkan nilai >0,4 pada masing-masing indikator, menunjukkan bahwa responden memahami pilihan jawaban kuisioner yang diajukan kepada responden atas setiap pertanyaan.

Tabel 5
Reliability Data Penelitian

| <i>Variabel</i> | <i>Reliability (Cronbach's Alpha)</i> |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Kemitraan | 0,974 |
| <i>Knowledge Management</i> | 0,978 |
| Adaptasi Perubahan Lingkungan Bisnis | 0,981 |
| Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | 0,928 |

2. Evaluasi Normalitas dan *Outlier* Data Penelitian

Data pada penelitian menunjukkan bahwa nilai CR *multivariate* adalah 1,283 yang berada di bawah angka 10 (Kline, 2005) dan angka 8 (Ferdinand, 2002) sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian untuk setiap indikator dalam variabel penelitian terdistribusi dengan *normal*. Hasil penelitian juga menghasilkan *mahalanobis distance* maksimal adalah **38,557 (<42,231)** yang merupakan nilai *chi square* pada derajat bebas sebesar 19 (indikator) pada tingkat $p < 0,001$. Hal ini berarti tidak ditemukannya *outlier* dari jawaban responden.

3. Analisis Faktor Konfirmatori

Gambaran hasil pengolahan data penelitian untuk analisis faktor konfirmatori konstruk variabel-variabel penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 6
Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel

| Goodness of Fit Index | Cut-of Value | Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel | | | | Evaluasi Model |
|---------------------------------|--|---|------------------|---------------|---------------------|----------------|
| | | Kemitraan | KM | Adaptabilitas | Keunggulan Bersaing | |
| χ^2 Chi -Square | <DF. χ = table ($\alpha = 0,05$) | (<11,07) 7,13 | (<16,9) 13,18 | (<5,99) 1,56 | (<5,99) 3,07 | Baik |
| <i>Significance Probability</i> | $\geq 0,05$ | 0,21 | 0,15 | 0,45 | 0,21 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,97 | 0,96 | 0,99 | 0,98 | Baik |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,93 | 0,91 | 0,96 | 0,93 | Baik |
| CMNI / DF | $\leq 2,00$ | 1,42 | 1,46 | 0,78 | 1,54 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,99 | 0,99 | 1,00 | 0,99 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,99 | 0,99 | 1,00 | 0,99 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,06 | 0,06 | 0,00 | 0,06 | Baik |

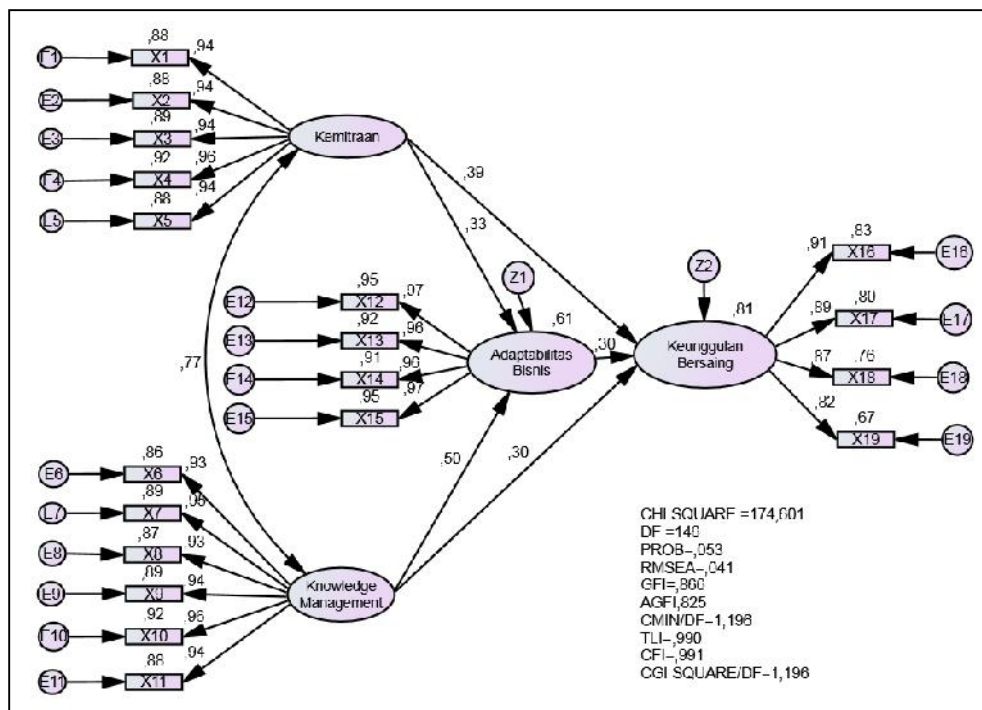
Berdasarkan Gambar diatas, nilai *Goodness of Fit Index* semua variabel menunjukkan bahwa penggunaan variabel tersebut pada model penelitian sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya (dapat disimpulkan *model fit*).

4. Analisis Structural Equation Model

Analisis *full model* dengan SEM untuk dilakukan untuk keseluruhan variabel berikut indikator-indikator penyusunnya. Pengujian hipotesis model menunjukkan model telah sesuai (*fit*) dengan data yang digunakan dalam penelitian ini. Dengan dasar hasil pengujian hipotesis model, maka kerangka teoritis yang digunakan pada model

telah sesuai dengan kenyataan yang sebenarnya. Secara keseluruhan kriteria pengujian dalam kategori baik atau memenuhi kriteria yang dipersyaratkan (model secara umum *fit*). Hal ini dapat dilihat dengan nilai *probability* sebesar 0,053 yang menunjukkan baiknya evaluasi dari model penelitian yang diajukan (signifikan). Akan tetapi, untuk nilai indeks kelayakan GFI dan AGFI termasuk dalam kategori *marginal* karena nilai GFI dan AGFI berkisar antara 0 (*poor fit*) sampai 1 (*perfect fit*) dan GFI/AGFI 0,90 merupakan *good fit* (model baik), sedangkan $0,8 \leq \text{GFI/AGFI} \leq 0,90$ sering disebut sebagai *marginal fit* (model cukup baik).

Tabel 7
 Hasil Pengujian Konstruk *Full Model* dengan SEM



Tabel 8
Hasil Uji Kelayakan Konstruk Full Model

| Goodness of Fit Index | Cut-of Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|--------------------------|--------------|----------------|----------------|
| χ^2 Chi -Square | <192,33 | 174,60 | Baik |
| Significance Probability | $\geq 0,05$ | 0,053 | Baik |
| GFI | $\geq 0,90$ | 0,87 | Marginal |
| AGFI | $\geq 0,90$ | 0,83 | Marginal |
| CMNI / DF | $\leq 2,00$ | 1,19 | Baik |
| TLI | $\geq 0,95$ | 0,99 | Baik |
| CFI | $\geq 0,95$ | 0,99 | Baik |
| RMSEA | $\leq 0,08$ | 0,04 | Baik |

5. Pendekatan Dua Tahap Dalam Pemodelan SEM

Berikut adalah pendekatan dua tahap dalam pemodelan SEM (*two step modeling approach*) yang digunakan dalam penelitian, antara lain :

Model Pengukuran. Variabel kemitraan dan *knowledge management* membentuk

konstruk eksogen, sedangkan dua konstruk eksogen terdiri dari variabel adaptasi perubahan lingkungan bisnis dan keunggulan bersaing berkelanjutan. Adapun hasil proses pengujian konfirmatori model statistik ditunjukkan dengan Tabel dibawah:

Tabel 9
Hasil Uji Konfirmatori Model Penelitian

| Variabel Penelitian | Indikator | λ | P | Keterangan |
|----------------------|-----------|-----------|-----|------------|
| Kemitraan | X1 | 0,938 | *** | valid |
| | X2 | 0,937 | *** | valid |
| | X3 | 0,942 | *** | valid |
| | X4 | 0,958 | *** | valid |
| | X5 | 0,937 | *** | valid |
| Knowledge Management | X6 | 0,930 | *** | valid |
| | X7 | 0,946 | *** | valid |
| | X8 | 0,931 | *** | valid |
| | X9 | 0,943 | *** | valid |
| | X10 | 0,957 | *** | valid |
| | X11 | 0,936 | *** | valid |
| Adaptabilitas Bisnis | X12 | 0,975 | *** | valid |
| | X13 | 0,957 | *** | valid |
| | X14 | 0,955 | *** | valid |
| | X15 | 0,973 | *** | valid |



| Variabel Penelitian | Indikator | λ | P | Keterangan |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----|------------|
| Keunggulan Bersaing Berkelanjutan | X16 | 0,912 | *** | valid |
| | X17 | 0,894 | *** | valid |
| | X18 | 0,874 | *** | valid |
| | X19 | 0,816 | *** | valid |

Berdasar Tabel, masing-masing indikator variabel penelitian memiliki nilai lambda atau *factorloading* > 0,50. Hal ini berarti dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator tersebut secara bersama-sama menyajikan unidimensionalitas untuk variabel laten penelitian. Nilai probabilitas <0,05 pada semua indikator membuktikan bahwa adanya signifikansi dari indikator-indikator tersebut dalam membentuk dimensi dari masing-masing variabel laten.

Model Struktural. Ada dua buah fungsi eksogen terhadap endogen yang digambarkan dalam model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian, antara lain:

- (1) Adaptasi Perubahan Lingkungan Bisnis = f (Kemitraan, *KnowledgeManagement*)
- (2) Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = f (Kemitraan, *Knowledge Management*, Adaptasi Perubahan Lingkungan Bisnis)

Tabel 10
Hasil Persamaan Struktural Model Penelitian

| Fungsi | Eksogen | λ | CR | P |
|---|---|-----------|-------|-----|
| Adaptabilitas Perubahan Bisnis = f (Kemitraan, <i>Knowledge Management</i>) | Kemitraan | 0,331 | 3,343 | *** |
| | <i>Knowledge Management</i> | 0,497 | 4,965 | *** |
| Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = f(Kemitraan, <i>Knowledge Management</i> , Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis) | Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis | 0,304 | 3,739 | *** |
| | Kemitraan | 0,388 | 4,429 | *** |
| | <i>Knowledge Management</i> | 0,296 | 3,293 | *** |

Dari Tabel didapatkan struktur persamaan dari model yang dikembangkan sebagai berikut:

Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis = 0,331 Kemitraan + 0,497 *Knowledge Management*

Keunggulan Bersaing Berkelanjutan = 0,304 Adaptabilitas Perubahan Lingkungan Bisnis + 0,388 Kemitraan + 0,296 *Knowledge Management*

6. Pengujian Hipotesis

Langkah pengujian hipotesis yang diajukan sebelumnya dilakukan setelah semua asumsi dapat dipenuhi. Pengujian 5 (lima) hipotesis yang diajukan dilakukan berdasarkan nilai CR (*Critical Ratio*) hubungan sebab akibat (kausal) hasil pengolahan data dengan SEM.



Tabel 11
Regression Weight SEM

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P |
|----------------------|------|----------------------|----------|-------|-------|-----|
| Adaptabilitas_Bisnis | <--- | Kemitraan | 0,472 | 0,141 | 3,343 | *** |
| Adaptabilitas_Bisnis | <--- | Knowledge_Management | 0,824 | 0,166 | 4,965 | *** |
| Keunggulan_Bersaing | <--- | Adaptabilitas_Bisnis | 0,142 | 0,038 | 3,739 | *** |
| Keunggulan_Bersaing | <--- | Kemitraan | 0,257 | 0,058 | 4,429 | *** |
| Keunggulan_Bersaing | <--- | Knowledge_Management | 0,229 | 0,069 | 3,293 | *** |

Tabel 12
Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

| No | Hipotesis yang diajukan | Hasil Pengujian Statistik |
|----|--|---------------------------|
| 1 | <i>H1 : Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara praktek program kemitraan agribisnis pemasok tembakau dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek</i> | Hipotesis Diterima |
| 2 | <i>H2 : Terdapat hubungan yang positif signifikan antara Knowledge Management pemasok tembakau mitra dengan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek</i> | Hipotesis Diterima |
| 3 | <i>H3 : Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kemampuan adaptasi pemasok mitra terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek dengan peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan</i> | Hipotesis Diterima |
| 4 | <i>H4 : Terdapat hubungan yang positif signifikan antara praktek program kemitraan agribisnis pemasok tembakau terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan</i> | Hipotesis Diterima |
| 5 | <i>H5 : Terdapat hubungan yang positif signifikan antara Knowledge Management pemasok tembakau mitra terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan</i> | Hipotesis Diterima |

Hasil pengujian model yang dikembangkan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan dibangun melalui orientasi kemitraan dan orientasi *knowledge management* dimana dari kedua variabel tersebut, kemitraan memiliki pengaruh yang paling besar terhadap keunggulan bersaing. Kesimpulan dari hasil pengujian pengaruh antar variabel ini juga menunjukkan bahwa keunggulan bersaing

berkelanjutan juga dapat dibangun dari orientasi kemitraan, *knowledge management*, dan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis dimana adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis digunakan sebagai variabel mediator yang juga bisa meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

7. Analisa Pengaruh



Angka pada *Standardized Direct Effect* memperlihatkan bahwa peranan langsung *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah $\beta = 0,296$, peranan langsung kemitraan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan adalah $\beta = 0,388$. *Knowledge management* dan kemitraan berperan langsung terhadap peningkatan adaptabilitas bisnis masing-masing dengan nilai $\beta = 0,497$ dan $0,331$. Adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis berperan langsung terhadap peningkatan keunggulan bersaing dengan nilai $\beta = 0,304$.

Angka *Standardized Indirect Effect* menunjukkan bahwa adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan nilai $\beta = 0,151$ dan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis memediasi pengaruh orientasi kemitraan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan dengan nilai $\beta = 0,101$.

8. Pembahasan

Pengaruh Variabel Kemitraan Terhadap Adaptabilitas Bisnis

Sebagaimana penjelasan hasil analisa hipotesis yang diajukan sebelumnya, hipotesis 1 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kemitraan terhadap adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis. Pemasok cenderung melihat bahwa peningkatan-peningkatan kegiatan kemitraan mereka dengan pabrik dapat meningkatkan hasil dari strategi responsif mereka untuk tetap mengetahui dan memenuhi kebutuhan pabrik. Berdasarkan hasil penelitian, perspektif pelaksanaan kemitraan yang baik antara pemasok tembakau dengan pabrik rokok kretek akan meningkatkan kemampuan pemasok beradaptasi dengan perubahan lingkungan industri rokok kretek itu sendiri, sehingga

perspektif peningkatan pelaksanaan kemitraan pemasok secara baik akan meningkatkan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnisnya.

Pengaruh Variabel *Knowledge Management* Terhadap Adaptabilitas Bisnis

Sesuai hasil analisa hipotesis yang diajukan sebelumnya, hipotesis 2 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge management* terhadap adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pemasok cenderung melihat bahwa peningkatan-peningkatan kegiatan *knowledge management* mereka dengan pabrik dapat meningkatkan hasil dari strategi responsif mereka untuk tetap mengetahui dan memenuhi kebutuhan pabrik. Berdasarkan hasil penelitian, perspektif pelaksanaan praktek *knowledge management* yang baik antara pemasok tembakau dengan pabrik rokok kretek akan meningkatkan kemampuan pemasok beradaptasi dengan perubahan lingkungan industri rokok kretek itu sendiri, sehingga perspektif peningkatan pelaksanaan praktek-praktek *knowledge management* pemasok tembakau secara baik akan meningkatkan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnisnya.

Pengaruh Variabel Adaptabilitas Bisnis Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Pada hasil analisa hipotesis yang diajukan sebelumnya, hipotesis 3 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Pemasok cenderung melihat bahwa semakin meningkatnya adaptabilitas mereka terhadap perubahan lingkungan bisnis dapat meningkatkan keunggulan



bersaing secara berkelanjutan. Berdasarkan hasil penelitian, perspektif adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis yang baik antara pemasok tembakau terhadap kebutuhan bahan baku pabrikan rokok kretek akan meningkatkan keunggulan bersaing dari industri rokok kretek itu sendiri, sehingga perspektif peningkatan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis dari pemasok tembakau secara baik akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan bisnisnya.

Pengaruh Variabel Kemitraan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Sebagaimana penjelasan hasil analisa hipotesis yang diajukan sebelumnya, hipotesis 4 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari kemitraan terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Pemasok cenderung melihat bahwa peningkatan-peningkatan kegiatan kemitraan mereka dengan pabrikan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dalam bisnis mereka. Berdasarkan hasil penelitian, perspektif pelaksanaan kemitraan yang baik antara pemasok tembakau terhadap kebutuhan bahan baku pabrikan rokok kretek secara langsung juga akan meningkatkan keunggulan bersaing dari industri rokok kretek itu sendiri, sehingga perspektif peningkatan praktek kemitraan dari pemasok tembakau dengan pabrikan secara baik akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan bisnisnya.

Pengaruh Variabel Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan

Sesuai penjelasan hasil analisa hipotesis yang diajukan sebelumnya, hipotesis 5 menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan. Pemasok

cenderung melihat bahwa peningkatan-peningkatan kegiatan KM mereka dengan pabrikan dapat meningkatkan keunggulan bersaing dalam bisnis mereka. Berdasarkan hasil penelitian, perspektif pelaksanaan *knowledge management* yang baik antara pemasok tembakau terhadap kebutuhan bahan baku pabrikan rokok kretek secara langsung juga akan meningkatkan keunggulan bersaing dari industri rokok kretek itu sendiri, sehingga perspektif peningkatan praktek *knowledge management* dari pemasok tembakau dengan pabrikan secara baik akan meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan bisnisnya.

Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Dari angka-angka β pada Tabel *Standardized Direct* dan *Indirect Effect* sebelumnya dapat diketahui bahwa peranan tidak langsung dari *knowledge management* dan kemitraan terhadap peningkatan keunggulan bersaing masih kalah dibandingkan peranan langsungnya. Jadi, *knowledge management* dan kemitraan berperan terhadap peningkatan keunggulan bersaing lebih pada peranan langsungnya. Meskipun peran langsung *knowledge management* dan kemitraan lebih berperan terhadap keunggulan bersaing, namun pengaruh langsung dari variabel kemampuan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis memiliki nilai β yang tidak bisa diabaikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan. *Knowledge management* dan kemitraan berperan terhadap peningkatan adaptabilitas untuk meningkatkan keunggulan bersaing berkelanjutan.

V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

1. Kesimpulan



Penelitian ini mengajukan 5 (lima) hipotesis, dimana kesimpulan dari kelima hipotesis tersebut adalah sebagai berikut :

- (1) Hipotesis 1 (satu) menunjukkan peningkatan kegiatan kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hasil penelitian ini mendukung simpulan dari penelitian Tsu-Wei, Y., dan Yung-Ming Shiu. (2014), dan Sompong, K., Igel, B., dan Helen, L. S. (2014).
- (2) Hipotesis 2 (dua) menunjukkan peningkatan kegiatan *Knowledge Management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hasil penelitian ini mendukung simpulan dari penelitian Peyman Akhavan, *et. al.*, (2014).
- (3) Hipotesis 3 (tiga) menunjukkan peningkatan adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan dari penelitian Sharma, J. K., dan Singh, A. K. (2012).
- (4) Hipotesis 4 (empat) menunjukkan peningkatan kegiatan kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan dari penelitian Wu, H., Lin, Y., Chien, F., dan Hung, Y. (2011).
- (5) Hipotesis 5 (lima) menunjukkan peningkatan kegiatan *knowledge management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung kesimpulan dari penelitian

Lin, M. J., dan Chen, C. (2008), dan Lew Sook-Ling, *et. al.* (2013).

2. Kesimpulan Masalah Penelitian

Dari hasil penganalisaan statistik pada model penelitian yang dikembangkan, didapatkan dua proses penting yang bisa dipakai meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari pemasok mitra tembakau PT Djarum di 7 kecamatan sentra tembakau di Kabupaten Temanggung:

- (1) Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai dengan peningkatan kemampuan beradaptasi (adaptabilitas) pemasok mitra tembakau PT Djarum terhadap perubahan lingkungan bisnis industri rokok kretek.
- (2) Proses adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnis tidak akan meningkat jika pemasok mitra tembakau PT Djarum tidak memiliki orientasi pada kemitraan dan peningkatan proses *knowledge management*.

3. Implikasi Teoritis

Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari suatu usaha dipengaruhi oleh sejauh mana tingkat adaptabilitas terhadap perubahan lingkungan bisnisnya (Sharma, J. K., dan Singh, A. K., 2012), sedangkan tingkat adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis itu sendiri dipengaruhi juga oleh peningkatan kegiatan kemitraan (Tsu-Wei, Y., dan Yung-Ming Shiu., 2014; dan Sompong, K., Igel, B., dan Helen, L. S., 2014), serta aplikasi efektif dari aktivitas *knowledge management* pelaku-pelaku usaha didalamnya (Peyman Akhavan, *et. al.*, 2014). Kesimpulan hasil penelitian ini mempertegas simpulan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sharma, J.



K., dan Singh, A. K. (2012) ; Tsu-Wei, Y., dan Yung-Ming Shiu (2014); Sompong, K., Igel, B., dan Helen, L. S. (2014) ; dan Peyman Akhavan, *et. al.* (2014) yang menunjukkan bahwa kegiatan kemitraan dan *knowledge management* turut mempengaruhi adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis untuk meningkatkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

4. Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian, pengaruh langsung dari kemitraan dan *knowledge management* lebih besar daripada pengaruh tidak langsungnya terhadap keunggulan bersaing. Oleh karena itu, pemasok tembakau mitra disarankan harus berorientasi pada kegiatan kemitraan dan pengembangan *knowledge management* untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya.

Tabel 13
Implikasi Manajerial Untuk Variabel Kemitraan

| Urutan Indikator Prioritas Pada Variabel Kemitraan | Loading Factor (λ) | Implikasi Manajerial yang Harus dilakukan Pemasok |
|--|------------------------------|--|
| X4 : Perbaikan berkelanjutan | 0,958 | Menjadi <i>pioneer</i> pemasok yang selalu mengupdate informasi mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki melalui: ¹ <i>aplikasi teknis produksi tembakau dilapangan (budidaya)</i> , maupun ² <i>teknis pasca panen yang berorientasi pada kualitas yang diinginkan perusahaan sesuai perkembangan industri kretek</i> |
| X3 : Pemecahan masalah bersama | 0,942 | Menjadi pemasok yang selalu memiliki ¹ <i>inisiatif</i> dan ² <i>inovasi</i> dalam memecahkan permasalahan yang terkait dengan <i>kegiatan produksi tembakau dengan kualitas yang diinginkan perusahaan kretek</i> |
| X1 : Penekanan pada kualitas tinggi | 0,938 | Berupaya untuk memasok bahan baku tembakau pada kuantitas sesuai target dengan : 1. varietas kemloko 2. kualitas warna yang lebih cerah 3. <i>body</i> tembakau tipis berisi 4. elastis 5. tanpa zat aditif/gula tambahan 6. bebas <i>Non Tobacco Related Material (NTRM)</i> |
| X2 : Hubungan jangka panjang | 0,937 | Berkomitmen untuk menjadi pemasok tembakau yang berorientasi pada hubungan : 1. saling memerlukan 2. saling memperkuat 3. saling menguntungkan dengan pihak perusahaan rokok kretek |
| X5 : Perencanaan dan penetapan tujuan bersama | 0,937 | Terus berupaya ¹ <i>memenuhi rencana</i> , ² <i>kebutuhan</i> , ³ <i>tujuan dan</i> ⁴ <i>harapan dari perusahaan rokok kretek sebagai mitra agribisnis tembakau pemasok</i> |



Table 14
Implikasi Manajerial Untuk Variabel Knowledge Management

| Urutan Indikator Prioritas Pada Variabel Knowledge Management | Loading Factor (λ) | Implikasi Manajerial yang Harus dilakukan Pemasok |
|--|--|---|
| X10: <i>Knowledge storage</i> | 0,957 | Pemasok terus berupaya untuk menyimpan pengetahuan-pengetahuan teknologi budidaya <i>on farmadaptable</i> /pasca panen yang sudah ada serta informasi terkait regulasi industri rokok, <i>market share</i> , prediksi cuaca untuk peningkatan kualitas yang <i>industry adaptable</i> |
| X7 : <i>Organize knowledge</i> | 0,946 | Pemasok terus berupaya untuk mengorganisir pengetahuan-pengetahuan teknologi budidaya <i>on farmadaptable</i> /pasca panen yang sudah ada pada anggota-anggota nya, serta informasi terkait regulasi industri rokok, <i>market share</i> , prediksi cuaca untuk menunjang peningkatan kualitas yang beradaptasi pada kebutuhan pabrik |
| X9 : <i>Knowledge dissemination</i> | 0,943 | Pemasok terus berupaya menyebarkan pengetahuan-pengetahuan teknologi budidaya <i>on farmadaptable</i> /pasca panen yang sudah terbukti menunjang peningkatan kualitas yang beradaptasi pada kebutuhan pabrik, serta informasi terkait regulasi industri rokok, <i>market share</i> , prediksi cuaca |
| X11: <i>Knowledge application</i> | 0,936 | Pemasok yang menjadi pioneer pengaplikasian pengetahuan-pengetahuan teknologi budidaya <i>on farm adaptable</i> /pasca panen yang sudah terbukti menunjang peningkatan kualitas yang beradaptasi pada kebutuhan pabrik |
| X8 : <i>Power of knowledge</i> | 0,931 | Pemasok yang menjadikan pengetahuan-pengetahuan teknologi budidaya <i>on farm adaptable</i> /pasca panen, serta menjadikan informasi terkait perkembangan regulasi industri rokok, <i>market share</i> , dan prediksi cuaca sebagai kekuatan untuk meningkatkan kualitas yang beradaptasi pada kebutuhan pabrik |
| X6 : <i>Knowledge creation</i> | 0,930 | Pemasok ikut aktif untuk penciptaan pengetahuan baru mengenai teknologi budidaya <i>on farm adaptable</i> yang menunjang peningkatan kualitas yang beradaptasi pada kebutuhan pabrik |

5. Saran Agenda Penelitian Mendatang

(1) Pengembangan penelitian lanjutan yang disarankan untuk meningkatkan nilai GFI dan AGFI, dengan penambahan

jumlah sample penelitian sesuai nilai hoelter hasil penelitian.
(2) Pengembangan indikator-indikator pengukuran variabel yang lebih



representatif lagi untuk kemitraan, knowledge management, adaptabilitas perubahan lingkungan bisnis untuk

peningkatan keunggulan bersaing berkelanjutan.



VI. REFERENCES

- Aaker, D.A.(1989), Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage. *California Management Review*.
- Agus, Arawati and Hassan, Za'faran (2008), The Strategic Supplier Partnership in a Supply Chain Management with Quality and Business Performance. *International Journal of Business and Management Science*, 1(2): 129-145
- Anonim (2009), *Roadmap Industri Hasil Pengolahan Tembakau*. Direktorat Jenderal Industri Agro dan Kimia, Departemen Perindustrian Republik Indonesia.
- Anonim (2014), *Laporan Kinerja 2014*. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Departemen Keuangan Republik Indonesia.
- Bitzer, V.C. (2012), Partnering for Change in Chains: the capacity of Partnerships to Promote Sustainable Change in Global Agrifood Chains. *International Food and Agribusiness Management Review* 15B.- ISSN 1559-2448-p.13-38
- Bratianu, C., Orzea, I. (2010), Organizational Knowledge Creation. *Management, Marketing Challenges for Knowledge Society*, Vol. 5, No. 3, pp. 41-62.
- Chung-Hoon Park, Young-Gul Kim (2003), Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 Iss: 1, pp.16 - 29
- Claycomb, C., Droge, C., & Germain, R. (2001), Applied Process Knowledge and Market Performance: The moderating Effect of Environmental Uncertainty. *Journal of KM*, Vol. 5, No. 3, pg.264
- Covin, J. G. and Slevin, D. P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10: 75–87.
- Ferdinand, Augusty.,(2002), *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen*. Fakultas Ekonomi, Undip, Semarang
- Ghada El-Kot and Dalia Gamal (2011), How Does Knowledge Management Drive Competitiveness in Egyptian Software Companies?. *Review of Management*, Vol. 1, No. 4, pp. 56-76
- Girneata, Adriana (2014). Adaptability – A Strategic Capability During Crisis. The Bucharest Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania. *Economics Questions, Issues and Problems*, ISBN 978-80-89691-07-4
- Gunasekaran, Patel and Mcgaughey (2003), A framework for supply chain performance measurement. *Int. J. Production Economics* 87 (2004) 333–347
- Hair, et. al (2006). *Multivariate Data Analysis 6th Edition*. New Jersey. Pearson Education
- Herlambang, Toni, et. al. (2013), Analysis of Competitive Advantage in The Perspective of Resources Based View. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668. Volume 10, Issue 1 (May. - Jun. 2013), pp. 30-49.



- Hu, L. & Bentler, P. (1999), Cutoff criteria for fit indices in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Hulland J, Chow, Y.H., and Lam S. (1996), Use of Causal Models in Marketing Research : A Review. *International Journal of Research in Marketing*, pp. 181-197.
- Jane, Orpha (2011). Analisis Potensi Partnership sebagai Moda Untuk Meningkatkan Kapabilitas Inovasi dan Teknologi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 7, No.2: hal. 192-205, (ISSN : 0216-1249), Center for Business Studies. FISIP - Unpar
- Kismi Sulistyowati, Ubud Salim, Surachman, Solimun (2013). Competitive Strategy: As Mediation the Effect of External Business Environment and Total Quality Management Implementation Toward Company Performance (Study at ISO 9000 certified Manufacture Companies in East Java).
- Lew Sook-Ling, et. al. (2013), The Knowledge Management Activities for Achieving Competitive Advantage: A Conceptual Framework. *Int. Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 23
- Li, Haiyang, & Kwaku Atuahene-Gima (2001), Product Innovation Strategy and The Performance of New Technology Ventures in China. *Academy of Management Journal*, Vol.44, No.6, pp. 1123-1134
- Lin, M. J., & Chen, C. (2008), Integration and Knowledge Sharing: Transforming to Long-term Competitive Advantage. *International Journal of Organizational Analysis*, 16(1), 83-108.
- Najib, M., Dewi, F. R., & Widyastuti, H. (2014), Collaborative Networks as a Source of Innovation and Sustainable Competitiveness For Small and Medium Food Processing Enterprises in Indonesia. *International Journal of Business and Management*, 9(9), 147-160.
- Nielsen, AC., Jaguar (2015), *Laporan Marketing*
- Peyman Akhavan, et. al. (2014), Examining The Relationships Between Organizational Culture, Knowledge Management and Environmental Responsiveness Capability. *The Journal of Information and KM Systems*, Vol. 44, No.2, pp. 228-248
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D. and Neely, A. (2004), Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5-6: 137-168.
- Prasetya, Hery, GL., dkk (2007), Membangun Keunggulan Kompetitif Melalui Aliansi Strategik Untuk Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia Wilayah VI Jateng dan DIY). *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, Vol. 4, No.2, hal.1, Universitas Diponegoro, Semarang
- Pucik, Vladimir (1988), Strategic Alliances, Organizational Learning, and Competitive Advantage: The HRM Agenda. *Human Resource Management*.
- Rinto-Harno. (2006), Tembakau Dilihat Dari Sudut Pandang Rokok Kretek. *Prosiding Diskusi Panel Revitalisasi Sistem Agribisnis Tembakau Bahan Baku Rokok*. Pusat Penelitian dan Pengembangan Perkebunan. Bogor. Hal 9-12.
- Robinson, C., and Malhotra, M.K. (2005), Defining The Concept of Supply Chain Quality Management and Its Relevance to Academic and Industrial Practice. *International Journal of Production Economics*, 96(1): 315-337.



- Shahpasand, et. al. (2013), The Effect of Intellectual Capital on Knowledge Management: Study on Agriculture Organization Experts in Kurdistan Province. *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 4 No. 12 (Special Issue – September 2013)
- Sharma, J. K., & Singh, A. K.(2012). Change and Competitive Advantage: An Investigative Study of Indian Pharmaceutical Industry. *The IUP Journal of Business Strategy*, Vol. IX, No. 3, pp. 46-72
- Sitepoe, Mangku (2000). Kekhususan Rokok Indonesia. Grasindo. Jakarta.
- Sompong, K., Igel, B., &Helen, L. S. (2014). Strategic Alliance Motivation for Technology Commercialization and Product Development. *Management Research Review*, Vol. 37, No.6, pp. 518-537
- Tenai, J. K., Bitok, J. K., Cheruiyot, T. K., & Maru, L. C. (2009). Moderating Variables on SME's Strategies and Competitiveness for International Trade: A Survey of Horticultural Traders in Urban and Peri-urban Areas in Kenya. *The International Business & Economics Research Journal*, 8(12), 105-114.
- Tsu-Wei, Y., & Yung-Ming Shiu (2014). Partnership Between Life Insurers and Their Intermediaries. *Management Research Review*, Vol. 37, No.4, pp. 385-408
- Ulaga, W., Arregle, J.L., Eggert, A. (2005). The Dynamic Nature of Value in Business Markets : New Versus Ongoing Supplier Relationships. *Finanza Marketing E Produzione*, Vol. 23, No.3, pp.145-152.
- Wadhwa, Anu, & Suresh Kotha (2006). Knowledge creation through external venturing: Evidence from the telecommunications equipment manufacturing industry. *Academy of Management J.*, Vol. 49, No. 4
- Wu, H., Lin, Y., Chien, F., & Hung, Y. (2011). A Study on The Relationship Among Supplier Capability, Partnership and Competitive Advantage in Taiwan's Semiconductor Industry. *International Journal of Electronic Business Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 122-138