

## **BAB V**

### **PENUTUP**

Dalam bab ini, kesimpulan yang diperoleh dari temuan penelitian ini tentang pengaruh modal intelektual, transformasi digital dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan pada PT WIKA Industri Energi (WINNER) dengan lingkungan dinamis sebagai variabel pemoderasi.

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat ditarik kesimpulan secara empiris melalui deskripsi, pengolahan data statistik, interpretasi dan analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka Peneliti dapat menyimpulkan hal-hal sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,247 pada modal intelektual ke keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada variabel modal intelektual terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 2,110 dan *p values* sebesar 0,035 ( $< 0,05$ ) yang berarti bahwa modal intelektual berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
2. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,318 pada

transformasi digital ke keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada variabel transformasi digital terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 3,114 dan *p values* sebesar 0,002 (< 0,05) yang berarti bahwa transformasi digital berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

3. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,239 pada manajemen pengetahuan ke keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada variabel manajemen pengetahuan terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, juga ditunjukkan nilai *t statistic* sebesar 2,912 dan *p values* sebesar 0,004 (< 0,05) yang berarti bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
4. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, menunjukkan nilai *original sample* sebesar 0,188 pada lingkungan dinamis ke keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif pada variabel lingkungan dinamis terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, juga ditunjukkan

nilai *t statistic* sebesar 2,024 dan *p values* sebesar 0,043 ( $< 0,05$ ) yang berarti bahwa lingkungan dinamis berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

5. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, variabel modal intelektual terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis yang berperan sebagai variabel moderasi. Nilai *original sample* dari pengaruh ketiga variabel tersebut sebesar 0,322 yang berarti terdapat pengaruh yang positif dalam pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis sebagai variabel moderasi. Variabel lingkungan dinamis dapat memperkuat pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan sebesar 46,41%. Hal ini terlihat dari nilai *t statistic* yaitu sebesar 4,641 dan *p values* sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang berarti bahwa variabel modal intelektual berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis sebagai variabel moderator. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.
6. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, variabel transformasi digital terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis yang berperan

sebagai variabel moderasi. Nilai *original sample* dari pengaruh ketiga variabel tersebut sebesar 0,311 yang berarti terdapat pengaruh yang positif dalam pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis sebagai variabel moderasi. Lingkungan dinamis dapat memperkuat pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan sebesar 45,09%. Hal ini tercermin dari nilai *t statistic* yaitu sebesar 4,509 dan *p values* sebesar 0,000 ( $< 0,05$ ) yang berarti bahwa variabel transformasi digital berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis yang berperan sebagai moderator. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

7. Berdasarkan analisis statistik koefisien jalur (*path coefficient*) pada tabel di atas, variabel manajemen pengetahuan terhadap variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis yang berperan sebagai variabel moderasi. Nilai *original sample* dari pengaruh ketiga variabel tersebut sebesar 0,226 yang berarti terdapat pengaruh yang positif dalam pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis sebagai variabel moderasi. Lingkungan dinamis dapat memperkuat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif sebesar 28,31%. Hal ini diindikasikan dari nilai *t statistic* yaitu sebesar 2,831 dan *p values* sebesar 0,005 ( $< 0,05$ ) yang berarti bahwa variabel manajemen pengetahuan

berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis yang berperan sebagai variabel moderator. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketujuh dalam penelitian ini diterima dan didukung secara statistik oleh hasil penelitian ini.

## **B. Implikasi**

Hal yang perlu diterapkan atau diimplementasikan lebih lanjut oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian tercermin pada nilai tertinggi masing-masing variabel. Nilai tertinggi, mengindikasikan jawaban dari responden mayoritas adalah sangat setuju. Adapun hal yang perlu diimplementasikan adalah:

1. Pada variabel keunggulan kompetitif berkelanjutan indikator dengan nilai tertinggi yaitu Keunggulan berbasis biaya dengan item “Biaya produksi WINNER lebih rendah daripada pesaing kami”. Item ini dijawab setuju oleh mayoritas responden dan mengindikasikan bahwasanya dari sisi biaya produksi WINNER lebih unggul dibandingkan pesaing dan mencerminkan bahwa WINNER mampu mengefisiensi biaya produksi.
2. Pada variabel modal intelektual, indikator dengan nilai tertinggi yaitu modal struktural dengan item “Sistem informasi terbaru berkontribusi besar pada keunggulan perusahaan”. Hal ini mengindikasikan bahwasanya dari sisi modal intelektual yang dibutuhkan oleh perusahaan adalah keunggulan dalam sistem informasi dan pemberdayaan karyawan untuk

mengoperasikan sistem informasi. Pemberdayaan karyawan dalam memberdayakan karyawan untuk mengoperasikan sistem informasi terbaru telah menjadi fokus utama WINNER dalam meningkatkan modal intelektual.

3. Pada variabel transformasi digital, indikator dengan nilai tertinggi yaitu praktik dengan item “Perusahaan mengumpulkan dan menganalisis data secara sistematis”. Hal ini mengindikasikan bahwasanya untuk beradaptasi pada dunia digital perusahaan melakukan pengumpulan dan identifikasi data secara sistematis sebelum mengambil keputusan untuk bertransformasi.
4. Pada variabel manajemen pengetahuan, indikator dengan nilai tertinggi yaitu transfer manajemen pengetahuan dengan item “Ada karyawan yang menyusun saran dari karyawan lain, pelanggan dan pemasok, dan menghasilkan laporan terstruktur untuk didistribusikan ke seluruh perusahaan”. Hal ini mengindikasikan bahwasanya dalam mengelola informasi (manajemen pengetahuan), WINNER memberlakukan program terstruktur khususnya dalam menyusun saran dari eksternal dan internal yang selanjutnya didistribusikan kepada seluruh stakeholder.
5. Pada variabel lingkungan dinamis, indikator dengan nilai tertinggi yaitu peningkatan pesaing dengan item “Jumlah pesaing dalam bidang produksi mengalami peningkatan”. Hal ini mencerminkan bahwasanya dalam bidang produksi energi terbarukan, WINNER tidak bisa menetap di zona nyaman, perubahan lingkungan menjadi ancaman tersendiri bagi

WINNER dan hal ini perlu diperhatikan salah satunya untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

### **C. Saran**

Hal yang perlu ditindaklanjuti oleh perusahaan berdasarkan hasil penelitian tercermin pada nilai terendah masing-masing variabel. Nilai terendah mengindikasikan jawaban dari responden mayoritas adalah sangat tidak setuju.

1. Pada variabel keunggulan kompetitif item dengan nilai terendah yaitu “WINNER berhasil membedakan diri kami dari orang lain melalui desain yang efektif” terletak pada indikator keunggulan berbasis diferensiasi. WINNER memang dikenal sebagai perusahaan yang berinovasi mengembangkan berbagai produk berbasis energi surya dan hemat energi seperti Solar Water Heater, Aircon Water Heater, Heat Pump Water Heater, Electric Water Heater, Solar Pool Heating dan juga berbagai produk berbasis Panel Surya (Photovoltaic Solar Module) seperti Solar Home System, Solar Pumping System, Solar Street Light System, Solar Centralized Hybrid System, Solar Module / Panel, Battery dan sebagainya. Dengan produk yang beragam, responden merasa WINNER masih memiliki kurang dalam hal desain yang efektif. Seperti halnya salah satu produk WINNER yaitu water heater yang memiliki desain senada dengan pesaingnya dan hal ini cukup sulit dibedakan oleh konsumen jika hanya berpatokan dari segi desain. Hal ini perlu diperbaiki oleh WINNER khususnya dalam diferensiasi desain produk untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

2. Pada variabel modal intelektual, indikator dengan nilai terendah yaitu modal relasional dengan item “Pimpinan sangat berfokus pada hubungan dengan konsumen salah satunya melalui umpan balik”. Item ini dijawab sangat tidak setuju oleh mayoritas responden yang mengindikasikan bahwasanya pimpinan kurang berperan dalam hubungan dengan pelanggan. Keterikatan pelanggan merupakan salah satu kunci sukses mencapai keunggulan kompetitif perusahaan, hal ini menjadi poin penting untuk ditindaklanjuti oleh perusahaan yaitu dengan mengadakan program pendekatan dengan pelanggan ataupun memberikan timbal balik kepada pelanggan. Hal ini tidak hanya dilakukan oleh bagian customer service saja namun perlu adanya langkah atau peran penunjang dari pimpinan.
3. Pada variabel transformasi digital, indikator dengan nilai terendah adalah integrasi akses data dengan item “Perusahaan memiliki data keuangan terintegrasi”. Hal yang menjadi kekurangan dari WINNER dalam transformasi digital yaitu tidak adanya data keuangan yang terintegrasi. Hal ini mengindikasikan bahwasanya pengelolaan keuangan WINNER masih terpusat. Hal ini perlu dikaji lebih lanjut apakah perusahaan perlu membagikan perihal kinerja keuangan kepada seluruh divisi atau tidak.
4. Pada variabel manajemen pengetahuan, indikator dengan nilai terendah yaitu penyimpanan manajemen pengetahuan dengan item “Proses organisasi dikodifikasi dan didokumentasikan dalam manual atau jenis perangkat lainnya”. Hal ini masih menjadi keterbatasan perusahaan. Jawaban responden mencerminkan bahwasanya belum ada proses kodifikasi dan dokumentasi



kegiatan dalam artian bebas, belum adanya proses transformasi data menjadi informasi. Perusahaan masih menggunakan sistem manual dengan menampung seluruh saran (pengumpulan data kualitatif). Menjadi saran kedepannya, perusahaan dapat menggunakan data kuantitatif untuk memanajemen pengetahuan perusahaan.

5. Pada variabel lingkungan dinamis, indikator dengan nilai terendah yaitu perubahan regulasi dengan item “Dalam rentang waktu satu tahun, regulasi pemerintah mengenai produk perusahaan mengalami perubahan yang signifikan”. Hal ini mengindikasikan bahwa regulasi pemerintah terhadap energi terbarukan cenderung stabil, sehingga perusahaan dapat dengan yakin menentukan langkah strategis perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Hal yang perlu ditindaklanjuti oleh penelitian selanjutnya:

1. Berdasarkan hasil penelitian mengindikasikan bahwasanya dari sisi biaya produksi WINNER lebih unggul dibandingkan pesaing dan mencerminkan bahwa WINNER mampu mengefisiensi biaya produksi. Namun, jika menggunakan pembanding VRIO yang dikutip dalam Jay & Hesterly (2015), meliputi *valuable*, *rare*, *costly to imitate*, dan *organized to capture value*, maka dibutuhkannya penelitian lanjutan untuk mengidentifikasi aspek tersebut. Untuk itu, peneliti menyarankan bagi penelitian lainnya untuk mengidentifikasi keunggulan kompetitif berkelanjutan khususnya dalam aspek *valuable*, *rare*, dan *organized to capture value*.

2. Penelitian ini mengalami keterbatasan waktu sehingga faktor yang dihitung dan dianalisis pengaruhnya terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dibatasi dengan menggunakan empat faktor diantaranya modal intelektual, transformasi digital, manajemen pengetahuan dan lingkungan dinamis. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel baru maupun memodifikasi teknik analisis data dengan menggunakan metode penelitian kualitatif sehingga mendapatkan hasil yang lebih detail dan mendalam.