

PENGARUH STRATEGI KEMITRAAN DAN MANAJEMEN MUTU UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING DAN KINERJA PERUSAHAAN DALAM PEMENUHAN TANDAN BUAH SEGAR (TBS) DI PT.PERKEBUNAN NUSANTARA V

Sumarti^{1*}; B.Isyandi²; Samsir³

Universitas Riau, Pekanbaru, Provinsi Riau, Indonesia, 28293
Jln. Kampus Bina Widya KM. 12,5, Kec. Tampan, Kota Pekanbaru, Riau 28293
E-mail : sumarti7052@grad.unri.ac.id (Koresponding)

*) Korespondensi

Abstract: This research aims to examine and analyze the influence of partnership patterns and quality management on competitive advantage. To test and analyze the influence of partnership patterns and quality management on company performance. To test and analyze the influence of competitive advantage on company performance. To examine and analyze the influence of partnership patterns and quality management on company performance in meeting the supply of Fresh Fruit Bunches (FFB) through competitive advantage. The population in this study was 185 people. The total sample was 185 people. The data used in this research are primary data and secondary data, while the data collection technique uses a questionnaire. The data analysis method used in this research is Structural Equation Modeling (SEM). The research results show that partnership patterns influence the competitive advantage variable. Quality management influences competitive advantage. The partnership pattern has no effect on company performance. Quality management influences company performance. Competitive advantage is an important variable that is the main capital in business so that it influences the company's performance variables. Partnership patterns have a significant effect on company performance through competitive advantage. Quality management has a significant effect on company performance through competitive advantage

Keywords: *Strategy, Partnership, Quality Management, Competitive Advantage and Company Performance*

Kemitraan merupakan elemen penting dalam industri sawit karena terkait aspek persaingan usaha dan keberlanjutan industri ke depan, kemitraan petani dengan perusahaan perkebunan sawit merupakan kunci dasar kekuatan dalam peningkatan daya saing. Upaya untuk mewujudkan kemitraan telah dilakukan oleh pemerintah antara lain dengan adanya undang-undang Nomor 9 tahun 1995 tentang usaha kecil, dan khusus kemitraan usaha yang dituangkan dalam peraturan pemerintah (PP) No.44 Tahun 1997, dimana pemerintah melalui berbagai departemen ditugaskan untuk membina dan sekaligus mendorong terlaksananya kemitraan usaha.

PT. Perkebunan Nusantara V, sebuah perusahaan milik negara, selama ini berkonsentrasi pada operasi perkebunan kelapa sawit dan karet sebagai domain bisnis utamanya. Perusahaan telah mengambil sejumlah langkah untuk meningkatkan

kinerjanya, seperti meningkatkan kuantitas dan kualitas produk yang dihasilkannya, seperti Ribbed Smoked Sheet (RSS), Standard Indonesia Rubber 10/20 (SIR 10/20), Palm Kernel Meal (PKM), Minyak Kelapa Sawit (CPO), dan inti sawit. Diharapkan komoditas tersebut dapat dijual dan dipromosikan dengan hasil yang terbaik jika kualitas produksinya sesuai dengan standar nasional dan internasional. Dimana sumber pasokan 60% dari Kebun Inti dan 40% dari Kebun Petani Plasma yang dikelola dengan pola kemitraan..

Sebagai perusahaan BUMN PT.PN V tidak hanya mengelola kebun Inti akan tetapi juga terlibat dalam pengelolaan Kebun Plasma. Luas areal Kebun Plasma yang dikelola oleh PT.PN V tercatat seluas 56.665 Ha untuk petani sawit dan 17.861 Ha untuk petani karet. Sumber pasokan Bahan Baku TBS PT.PN V pada awal berdirinya yang

diambil dari kebun inti dan kebun plasma. Berdasarkan fenomena yang terjadi memperlihatkan adanya penurunan jumlah produksi pada tahun 2015 s.d 2019 yang dipengaruhi oleh usia tanaman dan adanya peremajaan Kebun Plasma. Peningkatan produksi pada tahun pada tahun 2020 dan 2021 dipengaruhi oleh adanya produksi dari kebun plasma yang telah diremajakan untuk tahun tanam 2012 dan 2014. Dengan berkurangnya pasokan TBS yang berasal dari Kebun Plasma perlu adanya penambahan pasokan dari petani swadaya. Kondisi kebun Plasma saat ini yang telah diremajakan secara swadaya/pribadi adalah 17.530 Ha (31%), rencana peremajaan oleh PT.PN V (2012-2023) 21.769 Ha (38 %) dan belum bersedia diremajakan 17.366 Ha (31%). Terputusnya pola pembinaan kebun inti kepada petani Plasma yang menyebabkan hilangnya *trust* petani plasma kepada kebun inti, berdampak pada jumlah pasokan yang juga berfluktuasi. Untuk lebih jelasnya disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1 Pasokan TBS Yang Bersumber dari Kebun Inti dan Pembelian Tahun 2013 s,d 2022

Tahun	Produksi Lapangan (TBS) /Ton			Total Produksi Lapangan	Kapasitas Olah Terpasang	Kekurangan Produksi
	Kebun Inti	Kebun Plasma	Pihak Ke III			
2013	836.755	717.574	1.133.547	2.687.876	3.420.000	-732.124
2014	976.493	628.749	1.141.181	2.746.423	3.420.000	-673.577
2015	1.132.702	491.391	885.300	2.509.393	3.420.000	-910.607
2016	1.103.710	450.367	753.786	2.307.863	3.420.000	-1.112.137
2017	1.226.465	412.868	822.112	2.461.446	3.420.000	-958.554
2018	1.309.495	430.625	897.522	2.637.642	3.420.000	-782.358
2019	1.462.470	284.793	564.961	2.312.224	3.420.000	-1.107.776
2020	1.592.839	303.486	646.853	2.543.178	3.420.000	-876.822
2021	1.707.753	311.507	647.988	2.667.248	3.420.000	-752.752
2022	1.724.181	244.772	677.814	2.646.768	3.420.000	-773.232

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara V, 2022

Dari Tabel 1.1 memperlihatkan jumlah tandan buah segar (TBS) yang bersumber dari kebun inti, kebun plasma dan pihak III (petani swadaya) dari tahun 2013-2022 terus mengalami kekurangan produksi. Apabila dilihat pada tahun 2015-2019 jumlah TBS dari pihak III (petani sawadaya) mengalami fluktuasi, bahkan apabila dilihat dari jumlah pembelian pada tahun 2013 dan 2015, maka jumlah pembelian yang terjadi setelahnya justru tidak mampu mencapai jumlah pada tahun tersebut. Dalam upaya peningkatan produksi yang bersumber dari petani plasma PT.PN V melakukan strategi

kemitraan untuk menarik Petani Plasma agar dapat bermitra kembali.

Menurut Dwijatenaya (2017) Petani bekerja sama dengan Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan perusahaan swasta dalam dan luar negeri yang mengoperasikan perkebunan untuk melaksanakan Program Kemitraan Pengembangan Perkebunan. Dalam upaya peningkatan produksi yang bersumber dari pembelian bahan baku TBS PT.PN V terus melakukan perbaikan dalam hal pelayanan kepada pemasok TBS. Hubungan perusahaan dengan para petani kelapa sawit saat ini perlu ditingkatkan lebih lanjut untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dan pasokan TBS.

Dalam upaya PT.Perkebunan Nusantara V untuk bisa bersaing dengan banyak perusahaan lainnya yang juga aktif di bidang perkebunan kelapa sawit, maka perusahaan harus segera (*urgent*) menerapkan sistem manajemen mutu. Banyaknya perusahaan perkebunan kelapa sawit yang berjalan di Indonesia membuat perusahaan ini harus berusaha keras untuk meningkatkan kualitas agar dapat memenuhi harapan konsumen dan memenuhi permintaan pasar.

PT.Perkebunan Nusantara V melakukan peningkatan manajemen mutu yaitu dengan menerapkan Sistem Manajemen Perkebunan yang terintegrasi untuk sistem manajemen mutu, lingkungan dan keselamatan dan kesehatan kerja dengan merujuk kepada standard sistem manajemen yaitu ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 dan SMK3 PP No.50 Tahun 2012 dan manajemen mutu ISO 9001:2000. Perusahaan juga menerapkan sistem manajemen mutu sesuai dengan standar sistem manajemen nasional dan internasional yang berlaku melalui kebijakan minyak sawit berkelanjutan (*Certified Sustainable Palm Oil Policy*)

Adapun keunggulan dari PT.Perkebunan Nusantara V adalah PT.Perkebunan Nusantara (PTPN) V mendapatkan tiga penghargaan sekaligus di ajang Indonesia *Digital Innovation and*

Achievement Award 2023 yang diadakan di Jakarta. Ketiga penghargaan yang diraih PT.PN V ialah *Best Overall Digital Innovation and Achievement 2023* dan *Best Digital Technology and IoT Implementation 2023 In Agroindustry* serta satu penghargaan dianugerahkan kepada *Chief Executive Officer* PT.PN V Jatmiko Santosa untuk kategori *Best CEO In Digital Innovation and Achievement of The Year 2023*.

Kemudian penghargaan *The Most Profitable & Cash Liquid* serta *The Most Agile Company* terbaik oleh Holding Perkebunan Nusantara III Persero dalam ajang Liga PTPN Award 2023. *The Most Profitable & Cash Liquid* atau perusahaan beruntung dari sisi rasio merupakan penghargaan holding perkebunan atas capaian PT.PN V yang berhasil mencatat *persentase Rasio Earning Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization (EBITDA) Core terhadap Revenue* dan Rasio Arus Kas Operasional terhadap liabilitas jangka pendek terbaik di tahun 2022. Implementasi *Governance, Risk, and Compliance (GRC)* yang kuat di PT.Perkebunan Nusantara V memperoleh pengakuan tim independen dengan memberikan dua penghargaan dalam ajang *GRC and Performance Excellence Award 2021*. Penghargaan pertama adalah *The Best GRC For Corporate Governance 2021*. Penghargaan prestisius dengan penilaian berupa empat Diamond tersebut diraih PT.PN V untuk kategori *Agro Business Industries*. Selanjutnya, penghargaan serupa diraih *Chief Executive Officer (CEO)* PT.PN V, Jatmiko K Santosa sebagai *The Best CEO 2021*.

PT.PN V merupakan satu-satunya perusahaan perkebunan negara yang bisa mendapatkan dua gelar bergengsi pada ajang 10th Anugerah BUMN 2021. Kedua penghargaan yang didapatkan ialah *The Best CEO Strategic Orientation 2021* dan *Special Recognition Consistent Growth Productivity 2021*. Perusahaan secara konsisten tumbuh meskipun di tengah pandemi, dan para pemangku kepentingan telah mengungkapkan rasa terima kasih mereka atas hal ini dengan memberikan tiga penghargaan.

PT. Perkebunan Nusantara V berhasil meraih penghargaan prestisius sebagai anak perusahaan perkebunan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) terbaik atau *The Best State Owned Enterprise (SOE) 2022*.

Pada tahun 2021, PT.PN V membukukan laba sebesar Rp1,3 triliun, yang menunjukkan peningkatan sebesar 212,8 persen dari tahun sebelumnya. Pendapatan usaha meningkat 39,46 persen menjadi Rp7,42 triliun, yang turut menopang perolehan laba ini. Selain itu Perusahaan komoditas kelapa sawit dan karet itu juga dinobatkan sebagai *The Best IT Development and Innovation in Agro Industries* yang diselenggarakan Majalah *Itech* bekerja sama dengan Kementerian Riset dan Teknologi/Badan Riset Inovasi Nasional(Kemenristek/BRIN),Kementerian Perindustrian, Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), dan Forum Teknologi Informasi (FORTI) BUMN.

Penghargaan bidang teknologi dan inovasi ini, didapatkan berturut-turut selama dua tahun setelah 2020 lalu PT.PN V meraih prediket *The Best* kategori TOP Digital *Service On Intelligent Data Center for Agro-Palm Oil Industry* dan TOP CEO in *Digital Transformation for Agro-Palm Oil Industry*.

Fenomena yang terjadi diatas didukung dengan ditemukannya *research gap* pada sejumlah penelitian terdahulu. Celah penelitian ditemukan berdasarkan penelitian sebelumnya yang terkait dengan topik penelitian yaitu kemitraan terhadap kinerja perusahaan ditemukan hasil yang tidak sama, yang mana temuan Halik, Rifin dan Jahroh (2020) menunjukkan bahwa kemitraan menimbulkan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja usaha, Sofani *et al* (2017) memperlihatkan peningkatan kegiatan kemitraan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap

Penelitian manajemen mutu yang ditujukan untuk peningkatan keunggulan bersaing dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan pernah dilakukan sebelumnya, Ronald dan Suawa (2014) memperlihatkan bahwasanya terdapat hubungan positif

antara sistem manajemen mutu dan kinerja operasional. Lamine dan Lakhall (2018) menunjukkan bahwa praktik manajemen mutu berdampak positif pada kinerja perusahaan. Akan tetapi berbeda dengan temuan Addis (2019) menemukan manajemen mutu tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kinerja Perusahaan

Hertz (2017) hasil output dan segala sesuatu yang dihasilkan selama proses produksi yang dibandingkan dengan rasio produktivitas perusahaan saingan dan organisasi lain disebut sebagai kinerja. Steers (2013) Ukuran kemampuan organisasi untuk melaksanakan tanggung jawab yang telah diterima sesuai dengan misinya disebut kinerja perusahaan. Sedangkan menurut Mahsun (2015) kinerja memperlihatkan tingkat keberhasilan yang diraih dalam melaksanakan suatu program atau kebijakan dalam rangka mewujudkan sasaran, visi, tujuan, dan sasaran organisasi sesuai dengan perencanaan strategisnya.

Menurut Wibowo (2017) menyatakan kinerja perusahaan merupakan hasil kerja yang berkorelasi tinggi dengan tujuan strategis organisasi, memberikan kontribusi pada kepuasan konsumen, dan menghasilkan pendapatan. Kinerja perusahaan dapat memberikan indikasi seberapa jauh hasil yang dicapai jika dibandingkan dengan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan.

Keunggulan Bersaing

Menurut Awwad (2013) kapasitas untuk berkinerja lebih baik daripada perusahaan lain di pasar atau industri yang sama berkat sumber daya dan atribut perusahaan dikenal sebagai keunggulan bersaing (*competitive advantage*). Selanjutnya Aaker (2021) kinerja organisasi di pasar dengan persaingan sangat bergantung pada keunggulan bersaingnya. Nilai atau manfaat yang dapat diberikan oleh bisnis kepada pelanggannya pada dasarnya adalah apa yang memberikan keunggulan bersaing.

Porter (2003) telah menguraikan bahwasanya Keberlanjutan keunggulan bersaing dapat dicapai dengan

memberlakukan rintangan untuk masuk, seperti skala dan ruang lingkup ekonomi, pengalaman atau efek kurva belajar, diferensiasi produk, kebutuhan modal, dan biaya yang terkait dengan peralihan pembeli, di antara para pesaing potensial. Selain itu, kerangka kerja Porter juga mengakui adanya kemungkinan penggantian, kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, dan kapasitas mereka untuk memoderasi pencapaian keunggulan bersaing.

Manajemen Mutu

Total Quality Management (TQM) adalah konsep operasional yang memberikan penekanan kuat pada peningkatan berkelanjutan dan dedikasi terhadap kepuasan pelanggan (Hunger dan Wheel, 2020) Kebutuhan akan manajemen mutu terpadu (MMT) berasal dari argumen yang sangat sederhana: menghasilkan kualitas terbaik adalah cara terbaik untuk bersaing dan sukses di pasar global. Peningkatan kemampuan, proses, dan lingkungan yang berkesinambungan diperlukan untuk memberikan upaya terbaik. Pendekatan yang ideal untuk terus meningkatkan kinerja komponen-komponen ini adalah dengan menerapkan manajemen mutu terpadu (TQM).

Menurut Isyandi (2022) Kumpulan peraturan dan praktik proses untuk mengatur dan melaksanakan penelitian, pengembangan, dan pemberian layanan yang dapat memenuhi standar kualitas klien dikenal sebagai sistem manajemen kualitas. Dengan memastikan bahwasanya semua barang yang diproduksi mempunyai kualitas yang sama dan konstan adalah tujuan dari manajemen mutu. Secara alami, akan ada fluktuasi dalam kualitas produk perusahaan tanpa adanya kontrol kualitas ini.

Strategi Kemitraan

Peraturan Pemerintah No. 744 tahun 1997 memberikan penjelasan lebih lanjut mengenai definisi kemitraan, dengan menekankan bahwa hubungan yang saling menguntungkan, saling melengkapi, dan

saling memperkuat merupakan jenis hubungan yang terbaik.

Hafsah (2003) strategi kemitraan adalah rencana bisnis yang dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu oleh dua pihak atau lebih dengan tujuan untuk mencapai keuntungan melalui peningkatan dan kebutuhan bersama.

Bertolak belakang dari sini maka kemitraan dapat dimaknai sebagai suatu bentuk (pola) persekutuan antara dua pihak atau lebih yang membentuk suatu ikatan kerjasama atas dasar kesepakatan dan rasa saling membutuhkan dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas di suatu bidang usaha tertentu, atau tujuan tertentu, sehingga dapat memperbolehkan hasil lebih baik.

Beradasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, penulis melaksanakan sebuah penelitian yang berjudul: “Pengaruh Strategi Kemitraan dan Manajemen Mutu Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan Dalam Memenuhi Pasokan Tandan Buah Segar (TBS) Di PT.Perkebunan Nusantara V”

METODE

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif dengan analisis SEM. Pemodelan penelitian melalui SEM memungkinkan seseorang peneliti dapat menjawab pertanyaan penelitian yang bersifat regresif maupun dimensional. Pada saat seorang peneliti menghadapi pertanyaan penelitian berupa identifikasi dimensi-dimensi sebuah konsep atau konstruk dan pada saat yang sama peneliti ingin mengukur pengaruh atas tingkat antara faktor yang telah diidentifikasi dimensi-dimensinya itu, SEM merupakan alternatif alat yang digunakan untuk penelitian ini. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pada dasarnya, SEM adalah kombinasi antara analisis faktor dan analisis regresi berganda (Ferdinand, 2013).

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Modelling (SEM)* PLS yang dioperasikan melalui program Smart PLS versi 4.0. Penelitian ini membutuhkan suatu analisis data dan intepretasinya yang akan digunakan

untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian untuk megungkap fenomena sosial tertentu.

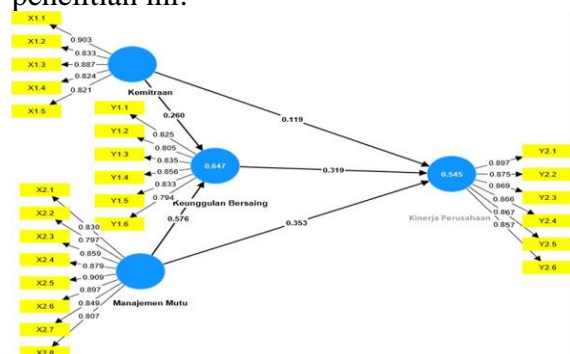
HASIL

Hasil Analisis *Partial Least Squares (PLS)*

Dalam penelitian ini, analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan menggunakan *software* Smart PLS 4.0.9.6 *Partial Least Square (PLS)* adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen *variance*. Pendekatan PLS adalah *distribution free* (tidak menggunakan data berdistribusi tertentu, dapat nominal, kategori, ordinal, interval maupun rasio). Selain itu, PLS juga dapat digunakan untuk mengukur sampel yang jumlahnya kecil. Berikut tahap-tahap menggunakan pendekatan PLS.

Menilai *Outer Model*

Pengukuran model atau outer model mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Terdapat tiga kriteria dalam penggunaan teknik analisis data dengan menggunakan Smart PLS untuk menilai *outer model*, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Berikut ini adalah gambar Algoritma PLS yang digunakan dalam penelitian ini:



Gambar 1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pengujian Hipotesis

Hasil Uji Hipotesis Langsung (*Direct Effect*)

Untuk melihat apakah hipotesis itu dapat diterima atau ditolak diantaranya

dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan bantuan software Smart PLS. Nilai-nilai tersebut dapat dilihat dari hasil bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik >1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif.

Untuk memprediksi adanya hubungan kausalitas dalam SEM-PLS dengan menggunakan Smartpls dapat dilakukan dengan melihat T-Statistik dilihat pada Tabel *path coefficient*, *p-value*, *standard errors* dan *effect sizes for path coefficients*. Berikut ini akan disajikan Tabel 2 yakni hasil uji hipotesis pengaruh langsung.

Tabel 2: Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keputusan
Kemitraan -> Keunggulan Bersaing	0,260	2,623	0,004	Diterima
Manajemen Mutu -> Keunggulan Bersaing	0,576	5,981	0,000	Diterima
Kemitraan -> Kinerja Perusahaan	0,119	1,132	0,129	Ditolak
Manajemen Mutu -> Kinerja Perusahaan	0,353	3,574	0,000	Diterima
Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0,319	3,359	0,000	Diterima

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2023

Tabel 2 memperlihatkan signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai pengaruh antara variabel-variabel penelitian. Maka dapat dirumuskan persamaan struktural penelitian ini sebagai berikut :

$$Y1 = \rho1X1 + \rho2X2 + e \dots\dots\dots (1)$$

$$Y2 = \rho1X1 + \rho2X2 + \rho1Y1 + e \dots (2)$$

$$Y1 = 0,260 X1 + 0,576 X2 + e$$

$$Y2 = 0,119 X1 + 0,353 X2 + 0,319Y1 + e$$

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output path coefficients* berikut ini:

Pengujian Hipotesis Pertama (H1): Kemitraan Berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing

Tabel 2 di atas terlihat bahwa nilai path koefisien dari pengaruh strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing adalah signifikan, ini terlihat dari nilai

koefisien sebesar 0.260, dengan *t statistic* 2.623 dan *p value* 0.004. Ini menunjukkan bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1,96 (t tabel), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara strategi kemitraan dengan keunggulan bersaing. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara strategi kemitraan terhadap keunggulan bersaing” **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kedua (H2) : Manajemen mutu Berpengaruh terhadap Keunggulan bersaing

Dari tabel 2 menunjukkan bahwa pengaruh antara manajemen mutu terhadap keunggulan bersaing adalah signifikan dengan nilai koefisien 0.576, dengan *t statistic* 5.981 dan *p value* 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1,96 (t tabel), yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara manajemen mutu dengan keunggulan bersaing. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “manajemen mutu berpengaruh terhadap keunggulan bersaing” **diterima**.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H3) : Kemitraan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 2 memperlihatkan nilai path koefisien 0.119, dengan *t statistic* 1.132 dan *p value* 0.129. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih kecil dari 1,96 (t tabel) artinya, tidak terdapat pengaruh antara strategi kemitraan dengan Kinerja Perusahaan. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara strategi kemitraan terhadap Kinerja Perusahaan” **ditolak**.

Pengujian Hipotesis Pertama (H4) : Manajemen mutu berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa nilai path koefisien 0.353, dengan *t statistic* 3,574 dan *p value* 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai t hitung lebih besar dari 1,96 (t tabel) artinya dari nilai tersebut

menunjukkan bahwa ada pengaruh antara manajemen mutu dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “manajemen mutu berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan” **diterima.**

Pengujian Hipotesis kelima (H5) : Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan

Berdasarkan tabel 2 terlihat bahwa ada pengaruh signifikan antara keunggulan bersaing terhadap Kinerja Perusahaan ini dibuktikan dengan nilai path koefisien 0.319, dengan *t statistic* 3.359 dan *p value* 0.000. Hasil tersebut terlihat bahwa nilai *t* hitung lebih besar dari 1,96 (*t* tabel) artinya penelitian ini yang menyatakan bahwa “keunggulan bersaing berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan” **diterima.**

Pengujian Hipotesis Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hasil uji efek mediasi dari beberapa hipotesis pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) ini, ditampilkan pada Tabel 3

Tabel 3 : Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original sample (O)	T statistics ((O/STDEV)	P values	Keputusan
Pola Kemitraan -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0,083	2,065	0,019	Diterima
Manajemen Mutu -> Keunggulan Bersaing -> Kinerja Perusahaan	0,184	2,804	0,003	Diterima

Sumber : Data Olahan Smartpls, 2023

Dari Tabel 3 di atas, dapat diketahui pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian, untuk lebih jelasnya dapat dilihat para rincian berikut:

Pengujian Hipotesis Keenam (H6) : Pengaruh kemitraan terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan bersaing

Tabel 3 memperlihatkan bahwa nilai path koefisien koefisien 0.083, dengan *t statistic* 2.065 dan *p value* 0.019, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara strategi kemitraan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing.

Dengan demikian dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “strategi kemitraan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan melalui keunggulan bersaing” **diterima.**

Pengujian Hipotesis Ketujuh (H7) : Pengaruh Manajemen Mutu terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan bersaing

Dari tabel 3 di atas, pengaruh manajemen mutu terhadap Kinerja Perusahaan melalui keunggulan bersaing adalah signifikan, hal ini dibuktikan dengan temuan nilai koefisien sebesar 0.184, kemudian nilai *t statistic* 2.804 dan *p value* 0.003. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menyatakan bahwa “ada pengaruh antara manajemen mutu terhadap Kinerja Perusahaan melalui keunggulan bersaing” **diterima.**

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini sejalan dengan temuan Sofani et al. (2017) yang menyatakan bahwa kemitraan yang baik dapat meningkatkan daya saing berkelanjutan. Pada konteks PT. Perkebunan Nusantara V (PTPN V), kemitraan dengan petani plasma dan swadaya merupakan strategi penting dalam menjaga pasokan tandan buah segar (TBS). Semakin efektif pengelolaan kemitraan, semakin besar pula kontribusinya terhadap peningkatan daya saing perusahaan, terutama dalam stabilitas bahan baku.

Manajemen mutu juga terbukti berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Hal ini memperkuat argumen Lamine & Lakhali (2018) bahwa praktik manajemen mutu yang konsisten dapat meningkatkan keunggulan bersaing melalui efisiensi operasional dan kualitas produk yang tinggi. Penerapan standar mutu seperti ISO 9001:2015 dan kebijakan minyak sawit berkelanjutan di PTPN V menjadi faktor penting dalam menciptakan kepercayaan konsumen dan memperkuat posisi perusahaan di pasar.

Berbeda dengan hipotesis awal, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi kemitraan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemitraan hanya akan memberikan dampak pada kinerja apabila didukung oleh keunggulan bersaing yang memadai. Dengan kata lain, kemitraan membutuhkan mekanisme perantara berupa keunggulan bersaing untuk bisa menghasilkan peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan konsep mediasi yang dikemukakan Rezaei & Ortt (2018) bahwa hubungan antar variabel strategis sering kali diperkuat melalui variabel antara.

Selanjutnya, manajemen mutu terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil ini mendukung penelitian Ronald & Suawa (2014) bahwa implementasi manajemen mutu dapat meningkatkan kinerja operasional. PTPN V dengan kebijakan peremajaan sawit rakyat dan peningkatan kualitas produksi terbukti mampu meningkatkan produktivitas serta laba perusahaan.

Temuan penting lainnya adalah adanya pengaruh signifikan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Keunggulan bersaing yang diperoleh melalui kualitas produk, inovasi teknologi, dan efisiensi operasional terbukti mampu meningkatkan profitabilitas serta daya tahan perusahaan dalam menghadapi persaingan industri kelapa sawit. Hal ini memperkuat teori Porter (2003) bahwa keunggulan bersaing merupakan basis utama bagi kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif.

Selain itu, hasil penelitian juga menegaskan bahwa kemitraan dan manajemen mutu berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Artinya, baik strategi kemitraan maupun penerapan manajemen mutu akan optimal jika perusahaan mampu memanfaatkannya untuk menciptakan keunggulan bersaing. Hal ini menunjukkan pentingnya integrasi antara strategi eksternal (kemitraan) dan strategi internal (manajemen mutu) dalam meningkatkan daya saing dan kinerja perusahaan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dan praktis. Secara teoritis, hasil ini memperkuat model konseptual yang menempatkan keunggulan bersaing sebagai variabel mediasi utama dalam hubungan antara strategi kemitraan, manajemen mutu, dan kinerja perusahaan. Secara praktis, hasil ini memberi masukan bagi manajemen PTPN V untuk lebih fokus pada penciptaan keunggulan bersaing melalui penguatan kemitraan yang berkelanjutan serta penerapan sistem manajemen mutu terpadu agar mampu menjaga keberlangsungan pasokan TBS sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan.

SIMPULAN

Dengan didasarkan hasil penelitian yang didapatkan dan pembahasan yang sudah disajikan, maka bisa dibuat kesimpulan dan beberapa saran penelitian sebagai berikut:

1. Strategi kemitraan berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Ini menunjukkan bahwa strategi kemitraan merupakan variabel penting yang menjadi modal utama dalam bisnis sehingga berpengaruh pada variabel keunggulan bersaing. Lebih lanjut, hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa strategi assesment kelayakan calon mitra, strategi assesment kelayakan nilai modal visioner, strategi pemberdayaan mitra, strategi pengelolaan kebun sawit mitra dan strategi kemitraan kepada universitas yang lebih baik akan mampu meningkatkan Keunggulan bersaing.
2. Manajemen mutu berpengaruh terhadap keunggulan bersaing. Usaha yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara V Provinsi Riau adalah meningkatkan mutu yang berfokus kepada pelanggan, untuk memenuhi kebutuhan pelanggan, hal ini bertujuan agar setiap anggota mampu mengambil keputusan yang cepat dan tepat

- sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan efisien.
3. Manajemen mutu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. PT.Perkebunan Nusantara V telah melakukan peremajaan sawit rakyat secara berkelanjutan merupakan salah satu obsesi pentingnya kualitas TBS yang dihasilkan dengan harapan kinerja perusahaan meningkat.
 4. Kemitraan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Strategi dalam pengelolaan kebun sawit mitra dengan pengelolaan kebun inti sangat penting, yang mana, dapat dilakukan dengan peremajaan sawit rakyat secara berkelanjutan, akan tetapi strategi yang diterapkan tidak semua bisa berjalan dengan baik sehingga kurang berdampak pada kinerja perusahaan.
 5. Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing merupakan variabel penting yang menjadi modal utama dalam bisnis sehingga berpengaruh pada variabel kinerja perusahaan. Lebih lanjut, hasil ini dapat diinterpretasikan bahwa produktivitas diatas standar, sesuatu yang penting bagi pelanggan, merupakan organisasi yang kuat, sehat dan akuntabel memberikan keuntungan.
 6. Strategi kemitraan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Oleh karena itu, strategi kemitraan yang sukses terdiri dari rencana bisnis yang diimplementasikan dalam jangka waktu tertentu oleh dua pihak atau lebih untuk mewujudkan manfaat yang dirasakan bersama di bawah prinsip-prinsip yang saling menguntungkan dan saling membutuhkan. Hal tersebut memperlihatkan kemitraan yang baik, diikuti dengan keunggulan bersaing yang baik akan meningkatkan kinerja perusahaan.
 7. Manajemen mutu berpengaruh

signifikan terhadap kinerja perusahaan melalui keunggulan bersaing. Artinya PT.Perkebunan Nusantara V mengedepankan efisiensi dalam pencapaian tujuan, hal ini tentu diharapkan agar hasil yang didapatkan seperti apa yang diharapkan. Artinya, semakin baik manajemen mutu serta keunggulan bersaing akan meningkatkan kinerja perusahaan

DAFTAR RUJUKAN

- Awwad, A. Khattab, Anchor, (2013). Competitive Priorities and Competitive Advantage in Jordanian Manufacturing," *Journal of Service Science and Management*, Vol. 6 No. 1, 2013, pp. 69-79.
- David, Fred R dan Forest R. David (2016). *Manajemen Strategik*. Edisi 15, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing, Salemba Empat
- David. A. Aaker. (2021). *Manajemen Ekuitas, Merek*. Mitra Utama
- Dwijatenaya (2017). *Kemitraan Agribisnis Kelapa Sawit, Kajian Faktor Sosial Demografi, Kompetensi, Produktifitas dan Kesejahteraan*, LPPM Unikarta Press.
- Ferdinan, Agusty (2014). *Metode Penelitian Manajemen, Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*, Undip Press
- Ferdinand, Agusty,. (2013). *Structural Equation Modelling dalam Penelitian*. Manajemen. Universitas Dipenogoro.
- Hafsah, J,. (2003). *Kemitraan Usaha Konsepsi dan Strategi*, Pustaka Sina Harapan, Jakarta.
- Halik, Rifin, Jahroh, (2020). Pengaruh Kemitraan Terhadap Kinerja Usaha Mikro Dan Kecil Tahu Di Indonesia. *Jurnal Agribisnis Indonesia (Journal of Indonesian Agribusiness)* Vol 8 No 2, Desember 2020; halaman 164-174

- Hunger David J., Wheelen., Thomas, (2020). *Manajemen Strategis*, Andi Yogyakarta
- Isyandi, B. (2022). Bahan Ajar:*Prinsip-Prinsip Sistem Manajeme Mutu : Materi Kuliah Management Quality Control*, FEB UNRI, Pekanbaru
- Keputusan Menteri Pertanian No.944/kpts/OT.210/10/97 tentang : Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian.
- Kotler, P., & Armstrong, G (2016). *Principle of Marketing 16th ed.* North Carolina: Pearson Education Limited.
- Lakhal, L. (2009). Impact of quality on competitive advantage and organizational performance. *The Journal of the Operational Research Society*, 60(5), 637–645.
- Lamine dan Lakhal (2018). Impact of TQM/ Six Sigma practices on company's performance: Tunisian context. *International Journal of Quality & Reliability Managemen*, <https://doi.org/10.1108/IJQRM-05-2017-0097>
- Menteri Pertanian Republik Indonesia Nomor 01/PERMENTAN/KB.120/I/2018 tentang pedoman Penetapan Harga Pembelian TBS Produksi Pekebun Plantation Di Desa Puan Cepak Kecamatan Muara Kaman Kabupaten Kutai Kartanegara, *Jurnal Ekonomi Pertanian & Pembangunan* ISSN 1693-9646 Maret 2017 Volume 14 No. 1.
- Porter, Michael (2003) *Keunggulan Bersaing*, Jakarta: Erlangga
- Rezaei, J., & Ortt, R. (2018). Entrepreneurial orientation and firm performance: the mediating role of functional performances. *Management Research Review*, 41(7), 878–900. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2017-0092>
- Rezaei, J., Ortt, R., & Trott, P. (2018). Supply chain drivers, partnerships and performance of high-tech SMEs: An empirical study using SEM. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(4), 629–653.
- Soediantono, Arif. (2022). Peran Mediasi Kaizen dalam Hubungan Antara Total Quality Management dan Kinerja Organisasi Industri Pertahanan, *Journal of Industrial Engineering & Management Research* Vol.3 No.4. <http://www.jiemar.org>, e-ISSN : 2722-8878
- Sofani, Miyasto, Djastuti (2017). Kemitraan Dan Knowledge Management Sebagai Strategi Adaptasi Perubahan Lingkungan Bisnis Untuk Meningkatkan keunggulan Bersaing Berkelanjutan
- Steers, R. M. Dan Mowday, R. T., Porter, L. W., (2009). *Employee-Organization Linkages*. Texas: South-Western Cengage Learning.
- Steers, Richard M. (2013). *Efektivitas Organisasi : Terjemahan* Magdalena Jamin. Jakarta :Erlangga.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta. Alfabeta
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja. Edisi kelima*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Prasada
- Yuprin, Anggreini (2020). Model Kemitraan Inti-Plasma Pada Perkebunan Kelapa Sawit Rakyat Yang Dikelola Sepenuhnya Oleh Perusahaan Inti (Studi Kasus pada KUD Krida Sejahtera Di Propinsi Lampung), Vol 14 No 1 Juni 2020 : 24 – 35 ISSN : 1978-4562 e-ISSN : 2175-0100 <https://doi.org/10.36873/aev.2020.14.1.24>
- Zain, (2015). Barriers to implementing TQM in Indonesian manufacturing organizations. *The TQM Magazine*, Vol. 14 Iss 6 pp. 367 – 372