

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan strategis berkembang dengan cepat dan dinamis, lingkungan bisnis pun menjadi lebih mudah berubah (*volatile*), tidak pasti (*uncertain*), kompleks (*complex*), dan penuh kemenduaan atau ambiguitas (*ambiguity*). Dalam lingkungan bisnis yang demikian, sumberdaya manusia di berbagai level dalam organisasi, sebagai penggerak organisasi, dituntut untuk terus berubah meningkatkan kapabilitasnya sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaannya. Secara teoritik, keberhasilan organisasi dalam menghadapi persaingan, ditentukan oleh seberapa jauh organisasi memiliki keunggulan komparatif (*comparative advantage*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). McShane dan Glinow (2018) mengatakan bahwa jika bisnis memiliki hukum dasar, maka keunggulan kompetitif adalah hukumnya.

Keunggulan kompetitif diperkenalkan pertama kali sebagai konsep pada tahun 1985 oleh Michael E. Porter dalam tulisannya berjudul "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.*" Menurut Porter (1985), keunggulan kompetitif bertumbuh secara fundamental dari nilai yang memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai itu bagi para pembelinya melebihi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menciptakannya. Hosseini, Soltani dan Mehdizadeh (2018) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif adalah peningkatan tingkat daya tarik yang ditawarkan perusahaan dibandingkan pesaing dari sudut pandang pelanggan. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, ketika perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai ekonomi lebih dari perusahaan pesaing mereka (Barney & Hesterly, 2010), serta memiliki strategi kompetitif atau strategi yang membuat organisasi dapat bersaing. Porter (1998) mengemukakan pendapat bahwa strategi kompetitif melihat kesempatan dari daya tarik industri untuk keuntungan jangka panjang dan menentukan posisi kompetitif relatif dalam suatu industri. Dalam konteks mengelola strategi, setiap individu dalam berbagai level dituntut untuk berpartisipasi dalam pengelolaan strategi, membantu mengamati berbagai perubahan lingkungan dan memperoleh informasi kritis, menyarankan perubahan terhadap strategi dan program, agar dapat mendapatkan

keunggulan dari perubahan lingkungan yang terjadi. Organisasi harus mampu meningkatkan kerjasama antar bagian dengan terus melakukan improvisasi terhadap metode kerja, prosedur dan mengevaluasi hal-hal yang bersifat teknis (Wheelen & Hunger, 2012).

Penelitian yang dilakukan oleh Cegliński (2017) menjelaskan bahwa konsep keunggulan kompetitif umumnya digunakan untuk keperluan analisis terhadap hasil rata-rata perusahaan di pasar yang kompetitif. Namun perubahan kontemporer dalam lingkungan organisasi menjadikan keunggulan kompetitif makin kompleks dan hubungan antara sumber keunggulan dan hasil kegiatan makin tidak terlihat (*inobvious*). Untuk mencapai keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat, artinya dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu menciptakan keunggulan dalam memenangkan persaingan (Perrin, 1992). Day dan Moorman (2010) mengajukan pendekatan strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*Mental Models and Strategy Approaches*) yang terdiri dari dua pendekatan, yaitu *Outside-in* dan *Inside-out* dimana masing-masing mewakili cara pandang orang dalam membuat strategi. Meskipun sama-sama bertujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif, perbedaan pendekatan strategi tersebut berakibat pada perbedaan aktifitas yang dilakukan. *Outside-in* melihat kesempatan yang ada di lingkungan eksternal industri dan menempatkan posisinya dalam persaingan, sedangkan *Inside-out* melihat sumber daya yang dimiliki internal perusahaan dan mengoptimalkannya agar memperoleh keunggulan bersaing. Untuk memahami sumber keunggulan kompetitif perusahaan digunakan banyak alat, untuk menganalisis aspek lingkungan eksternal perusahaan biasa digunakan analisis Porter's *Five Forces* (*Bargaining power of suppliers, Bargaining power of costumers, Competitive rivalry, Threat of substitutes, and Threat of new entrants*), analisis PESTEL (*Politic, Economic, Social, Technology, Environment and Legal*), dan lain-lain. Sedangkan untuk menganalisis faktor internal perusahaan biasa digunakan analisis *Value Chain Analysis*, Matriks BCG (*Boston Consulting Group*), VRIO (*Valuable, Rare, In-imitable, Organize*), dan lain-lain.

Banyak ahli memfokuskan pada faktor yang ada dalam organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif, termasuk pandangan berbasis sumber daya (Alipour, Davabi, Mehrabi, & Moshtaghi, 2010). Keunggulan kompetitif suatu

organisasi yang didasarkan pada sumber daya yang dimiliki tidak saja menyangkut kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi sumber daya, tetapi juga kemampuan organisasi untuk memperbarui dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki. Barney dan Hesterly (2010) menjelaskan bahwa konsep sumber daya atau *Resource Based View* (RBV) dapat diterapkan pada perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif serta bagaimana dapat mengetahui apakah sumber daya yang ada dapat dijadikan faktor untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.

Para akademisi dan praktisi berusaha memahami faktor-faktor yang menentukan profitabilitas perusahaan selama bertahun-tahun. Pandangan berbasis sumber daya atau *Resources Based Value* (RBV) dari organisasi/perusahaan telah menyediakan landasan ekonomi untuk memeriksa peran sumber daya manusia dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Pandangan ini berfokus pada sumber daya perusahaan yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dalam industri, dimana terdapat tiga jenis sumber daya dasar yang dapat memberikan keunggulan kompetitif (Barney, 1991). *Pertama*, sumber daya modal fisik yang mencakup hal-hal seperti pabrik perusahaan, peralatan, dan keuangan. *Kedua*, sumber daya modal organisasi terdiri dari hal-hal seperti struktur perusahaan, perencanaan, pengendalian, koordinasi dan sistem SDM. Dan *ketiga*, adalah sumber daya manusia termasuk di dalamnya hal-hal seperti kecerdasan, keterampilan, inovasi, dan kreativitas karyawan. Dari ketiga sumber daya tersebut, sumber daya pertama yaitu modal fisik, dan sumber daya kedua yaitu modal organisasi dalam dunia industri saat ini sangat mudah ditiru oleh pesaing sehingga tidak lagi menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, sebaliknya sumber daya ketiga yaitu sumber daya manusia selain sulit ditiru oleh pesaing karena karakteristiknya sebagai *intangible asset*, juga merupakan sumber keunggulan yang utama karena pengelolaan sumber keunggulan lainnya pasti membutuhkan sumber daya manusia yang unggul. Oleh karenanya tidaklah mengherankan kalau saat ini sering terjadi tindakan pembajakan karyawan. Ini membuktikan bahwa organisasi harus lebih melihat ke dalam perusahaan untuk menemukan sumber keunggulan kompetitif daripada melihat lingkungan persaingannya, utamanya sumber daya manusia.

Secara lebih tegas konsep RBV dari Barney menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat bersumber dari sumber daya manusia perusahaan, hal ini tidak hanya menjadi dasar dari mana profitabilitas dapat diperoleh, karena posisi perusahaan dalam suatu industri juga tidak dapat menjadi satu-satunya sumber keunggulan kompetitif. Pandangan Barney ini telah menjadi fondasi tentang konsep keunggulan kompetitif dalam pengelolaan sumber daya manusia dan perumusan *strategic human resources management*, dan menjadi terkenal dalam studi sumber daya manusia dalam kerangka membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Sumber daya manusia sangat penting karena membantu dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang kuat melalui kebijakan manajemen personalia (*HR Policy*). Baron dan Armstrong (2007) mengatakan bahwa salah satu manfaat nyata dari keunggulan bersaing yang dihasilkan dari pengelolaan sumber daya manusia adalah bahwa keunggulan tersebut sulit untuk ditiru. Perusahaan memiliki keunggulan kompetitif jika mampu memasok produk yang berbeda dengan yang dipasok oleh pesaingnya. Perbedaan tersebut dicapai melalui strategi sumber daya manusia yang dapat memastikan perusahaan memiliki karyawan yang kualitasnya lebih tinggi dibanding pesaingnya, dengan mengembangkan dan memelihara modal intelektual unik yang dimiliki dan memfungsikan diri sebagai organisasi pembelajaran, serta menerapkan manajemen pengetahuan, inilah faktor terwujudnya keunggulan kompetitif.

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, keunggulan kompetitif dalam sumber daya manusia mengacu pada kualitas karyawan yang sulit untuk ditiru, tidak seperti faktor lainnya dalam perusahaan. Fakta menunjukkan bahwa perusahaan yang kualitas karyawannya lebih baik akan memiliki keunggulan kompetitif. Penerapan strategi sumber daya manusia menjadi pembeda perusahaan dalam meraih kesuksesannya. Perusahaan yang cerdas harus menyadari bahwa teknik mengelola sumber daya manusia yang kompetitif dan berbeda dapat membuat bisnis lebih menarik. Diawali dengan menarik talenta terbaik, menggunakan pikiran kreatif karyawan untuk kepentingan perusahaan, dan pada akhirnya karyawan diharapkan dapat mengembangkan produk dan layanan yang menarik bagi pelanggan dan menguntungkan bagi organisasi, dengan kata lain mereka dapat membangun

keunggulan kompetitifnya. Sejalan dengan pendapat Barney & Hesterley (2010), Rothaermel (2016) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi keunggulan kompetitif adalah *valuable* (bernilai), *rare* (langka), *costly to imitate* (mahal untuk ditiru), dan *organize* (terorganisasi) atau biasa disingkat VRIO. Dengan demikian analisis VRIO menjadi *tool* yang tepat untuk mengukur keunggulan kompetitif sumber daya manusia di dalam perusahaan karena analisis VRIO mewakili empat pertanyaan, yaitu apakah pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan itu berharga (*valuable*), langka (*rare*), mahal atau sulit untuk ditiru (*inimitable*), dan apakah perusahaan terorganisir untuk menangkap nilai sumber daya (*organized to capture value*)? Kapabilitas sumber daya manusia perusahaan yang memenuhi keempat persyaratan tersebut dapat membawa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan.

Menjadi perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif di dalam dunia industri sudah menjadi hal yang mutlak jika perusahaan ingin tetap eksis. Perusahaan dituntut agar mampu melakukan dua hal pokok dalam membangun model bisnisnya, yaitu melakukan *creating value* (menciptakan nilai) dan *capturing value* (menangkap nilai). Dalam praktiknya banyak organisasi yang menghadapi masalah dalam kemampuannya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Faktor penyebabnya seringkali dapat ditelusuri dari faktor internal atau pengelolaan sumber daya tidak berwujud seperti ide, inovasi, keahlian, ketrampilan, kepercayaan, reputasi, nama baik, kemampuan berkolaborasi dengan orang lain, dan persepsi terhadap kualitas produk. Agar faktor-faktor internal tersebut dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian kinerja atau *output* perusahaan maka perlu diarahkan, dan dikelola dengan baik. Colquitt et al. (2009) mengajukan sebuah model integratif perilaku organisasi yang berujung pada *individual outcomes* yang merupakan hasil dari *individual mechanisms*, sedangkan *individual mechanisms* merupakan hasil dari *organizational mechanisms*, *group mechanisms* dan *individual characteristics*. Dalam konteks ini *individual mechanisms* yang terdiri dari *job performance* dan *organizational commitment* dapat dimaknai sebagai keunggulan kompetitif karyawan. Dalam model integratif tersebut faktor kepemimpinan yang dapat menjadi representasi *group mechanisms*, manajemen pengetahuan yang dapat menjadi representasi *individual*

caharacteristics, dan organisasi pembelajaran yang dapat menjadi representasi *individual caharacteristics* merupakan faktor yang sangat penting dalam menghasilkan keunggulan kompetitif karyawan. Hal ini didukung dengan berbagai penelitian tentang kepemimpinan (Maghviroh, 2014; Van Vugt & von Rueden, 2020; Corbett & Spinello, 2020; Grint, 2020), kemampuan mengelola pengetahuan (Davila et al., 2019; Apenko & Romanenko, 2019; Abbas et al., 2020; Shafer & Ali, 2020) dan keberhasilannya menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran (Wheelen & Hunger, 2012; Aşci et al., 2016; Khunsoonthornkit & Panjakajornsak, 2018). Ketiga faktor tersebut merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan kerja dan budaya organisasi yang kondusif bagi munculnya ide, inovasi dan kreatifitas yang menghasilkan kinerja unggul karyawan yang berarti juga keunggulan kompetitif karyawan dan pada akhirnya menghasilkan keunggulan kompetitif perusahaan.

Perusahaan tidak dapat memiliki keunggulan sepanjang masa, karena pesaing bukan saja dari pesaing yang sudah ada, namun hadirnya pesaing baru yang membawa gagasan nilai yang baru, menawarkan harga, spesifikasi produk, dan pelayanan yang lebih baik dan lain-lain. Meningkatkan daya saing perusahaan sudah menjadi tantangan yang wajib dihadapi oleh para pengelola bisnis dalam berbagai industri. Perusahaan atau organisasi dengan orang di dalamnya, akan terus memperluas kapasitas mereka untuk menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, pola-pola pemikiran yang baru dan luas terus dipupuk, di mana aspirasi kolektif dibebaskan, orang terus belajar untuk belajar bersama (Senge, 1990). Disinilah letak peran penting dari pengelolaan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia yang dikelola dengan baik tidak saja mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan guna menghadapi persaingan.

Sumber daya manusia dalam konteks *human capital* tidak saja sekedar hadir secara fisik, tetapi hadir dalam organisasi dengan membawa *skill*, *knowledge* dan *attitude*. Mengelola berbagai pengetahuan karyawan dikenal sebagai manajemen pengetahuan atau *knowledge management*. Manajemen pengetahuan yang sukses sangat penting karena tidak hanya mengubah pengetahuan *tacit* (subyektif) yang diinternalisasi menjadi pengetahuan terkodifikasi secara eksplisit (sistematis atau

teknis) untuk dapat dibagikan, tetapi juga bagi individu dan kelompok untuk menginternalisasi dan membuat kodifikasi yang bermakna secara pribadi menjadi pengetahuan (Nonaka & Takeuchi, 1995a). Gold et al. (2001), dan Mills & Smith (2011) membagi manajemen pengetahuan menjadi empat proses, yaitu akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*), konversi pengetahuan (*knowledge conversion*), aplikasi atau pemanfaatan pengetahuan (*knowledge application*), dan perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*). Keempat proses tersebut memerlukan pengawasan (*monitoring*) agar penerapannya sesuai dengan yang diharapkan. Wheelen & Hunger (2012) menegaskan bahwa dalam organisasi harus memiliki pengetahuan sebagai kekuatan dasar, ketrampilan teknis, terutama dalam bidang riset dan pengetahuan fungsional seperti dalam hal produksi dan marketing, dan keahlian manajemen. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tujuan perusahaan menerapkan manajemen pengetahuan adalah untuk menyediakan atau menyiapkan pengetahuan dan ketrampilan yang tepat bagi karyawannya pada waktu yang tepat dan di tempat atau pada posisi yang tepat. Agar dapat mewujudkannya perusahaan harus menjadi sebuah organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Garvin (2006) mendefinisikan organisasi pembelajaran sebagai organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Dalam organisasi pembelajaran, karyawan terus-menerus membuat, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan membantu perusahaan mereka beradaptasi dengan hal yang tidak terduga lebih cepat daripada pesaing (Xie, 2020). Organisasi pembelajaran mengumpulkan data, menafsirkannya, dan memasukkan informasi yang diperoleh kembali ke sistem mereka sendiri untuk terus meningkatkan proses mereka. Organisasi pembelajaran secara terus menerus, rutin, dan efisien belajar dan meningkatkan diri (Beidas & Stirman, 2021). Kecepatan organisasi pembelajaran dapat menjadi satu-satunya sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di masa depan (Senge, 1990).

Organisasi pembelajaran mempromosikan cara pemberdayaan yang dapat memotivasi tenaga kerja untuk melakukan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi semacam ini akan memerlukan struktur yang sangat tangkas (*ambidextrous*) untuk

meningkatkan keunggulan kompetitif, inovasi, dan efektivitasnya (O'Reilly & Tushman, 2013). Oleh karenanya organisasi pembelajaran digambarkan sebagai cara perusahaan membangun, menambah dan mengatur pengetahuan dan rutinitas di sekitar kegiatan mereka, dalam budaya mereka, serta beradaptasi dalam mengembangkan efisiensi organisasi dengan meningkatkan penggunaan keterampilan secara luas dari tenaga kerja mereka. Lebih lanjut (Robbins, 2013) menyatakan bahwa organisasi pembelajaran diperlukan untuk mengembangkan kapasitas organisasi secara berkelanjutan dalam upaya menyesuaikan diri dan melakukan perubahan. Tujuan organisasi pembelajaran adalah untuk menemukan realitas yang memungkinkan untuk belajar, menerima atau mempertahankannya. Ketika realitas tersebut berhasil ditemukan, maka proses pembelajaran menjadi mungkin untuk dilaksanakan sehingga organisasi secara terus menerus memperluas kapasitas untuk menciptakan hasil yang maksimal (Aşci et al., 2016). Garvin, Edmonson, dan Gino (2008) mengatakan bahwa organisasi pembelajaran memiliki tiga elemen fundamental yaitu lingkungan belajar yang mendukung (*supportive learning environment*), proses dan praktik pembelajaran yang konkrit (*concrete learning processes and practices*), dan perilaku kepemimpinan yang mendorong pembelajaran (*leadership that reinforces learning*). Ketiga elemen tersebut menciptakan pembelajaran yang berkelanjutan (Hosseini & Shirazi, 2021).

Untuk menjadi organisasi pembelajaran, organisasi pertama-tama perlu mengubah model pemikiran mereka atau dengan kata lain belajar bagaimana berpikir, dan ini dibutuhkan sebuah kepemimpinan. Kepemimpinan adalah *influencing, motivating and enabling others to contribute toward the effectiveness and success of the organizations of which they are members* (McShane & Glinow, 2018). Kepemimpinan adalah memengaruhi, memotivasi, dan memungkinkan orang lain untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan keberhasilan organisasi dimana dia menjadi anggotanya. Armstrong (2003) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, memiliki komitmen yang tinggi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian tugas utama pemimpin adalah memotivasi pihak lain menggunakan

keterampilan komunikasi dengan cara persuasif dan berbagai cara atau upaya lainnya untuk mencapai tujuan. Pemimpin harus mampu mewujudkan berbagai kemungkinan, mampu membangun lingkungan kerja, mampu mengalokasikan sumber daya secara tepat, serta mampu membina hubungan kerja dan membentengi pengaruh yang mengganggu pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan akan berperan sebagai suatu sumber daya apabila kepemimpinan diartikan sebagai suatu sikap atau perilaku yang dimiliki oleh individu dalam organisasi. Ketika melakukan hal-hal luar biasa dalam organisasi, para pemimpin terlibat dalam lima praktik Kepemimpinan Teladan (Kouzes & Posner, 2007), yaitu menetapkan arah dan memberi teladan (*model the way*), menginspirasi visi bersama (*inspire a shared vision*), memacu prosesnya (*challenge the process*), memungkinkan orang lain untuk bertindak (*enable others to act*) dan mendorong semangat (*encourage the heart*). Lima praktik kepemimpinan tersebut tersedia untuk siapa saja yang menerima tantangan kepemimpinan (Kouzes & Posner, 2007). Kepemimpinan sebagai pendekatan yang holistik harus dapat melibatkan setiap anggota di dalam keputusan yang diambil, oleh karenanya pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memotivasi anggota untuk patuh terhadap tujuan yang ingin dicapai. Kepemimpinan yang efektif terbukti berpengaruh secara positif terhadap keunggulan daya saing (Maghviroh, 2014). Peran pemimpin yang efektif juga dapat mempromosikan standar keunggulan setiap karyawan secara bijak dan profesional. Dalam penelitian lain juga menemukan bahwa kepemimpinan juga berpengaruh positif pada terbentuknya organisasi pembelajaran (Liao, Chen, Hu, Chung, & Liu, 2017; Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, & Rezazadeh, 2013).

Dari uraian di atas terlihat adanya keterkaitan antara kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajaran. Apabila dalam suatu perusahaan pemimpinnya menerapkan kepemimpinan yang efektif, mampu mengelola pengetahuan secara baik, dan berhasil menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran, maka dapat dipastikan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan menjadi sumber daya manusia yang unggul yaitu sumber daya manusia yang memiliki kinerja dan komitmen terhadap perusahaan yang tinggi serta mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Dengan sumber daya manusia yang berkinerja unggul dan kompetitif, sudah barang tentu perusahaan

juga memiliki keunggulan kompetitif yang tinggi. Hal ini selaras dengan adigium “*man behind the gun*” yang dapat dimaknai sebaik apapun sistem yang dirancang, prosedur operasi yang disusun, teknologi yang diusung dan investasi yang disediakan, pada akhirnya keunggulan kompetitif perusahaan akan sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

Sampai saat ini perekonomian dunia sangat ditentukan oleh lalu lintas perdagangan antar negara, dimana sekitar 90% dari total lalu lintas kargo pengiriman barang di dunia dilakukan melalui laut. Terdapat tujuh jalur transportasi laut paling penting di dunia, yaitu: Selat Panama, Terusan Suez, Selat Malaka, Selat Gibraltar, Selat Bosphorus, Bab-el-Mandeb, dan Selat Hormuz. Selat Malaka merupakan satu dari tiga jalur pelayaran terpadat di dunia, selain Terusan Suez atau Terusan Panama. Selat Malaka merupakan jalur pelayaran yang menghubungkan Samudera Hindia dan Samudera Pasifik, juga menghubungkan tiga negara dengan jumlah penduduk terbesar di dunia yaitu India, Indonesia dan Cina. Sebanyak 60.000 sampai dengan 100.000 kapal melintasi Selat Malaka setiap tahunnya, antara seperlima sampai dengan seperempat perdagangan laut dunia dan setengah dari kebutuhan minyak dunia diangkut oleh kapal tanker melalui Selat Malaka, di mana hampir 50% jalur pelayarannya berada di wilayah perairan Indonesia.

Di sepanjang Selat Malaka inilah keberadaan pelabuhan-pelabuhan utama yang menjadi wilayah operasi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), yaitu pelabuhan Malahayati, Belawan, TPK Belawan, Kuala Tanjung, Tanjung Balai Karimun, Batam dan Tanjung Pinang. Melihat letak strategis pelabuhan milik PT Pelindo I (Persero) di sepanjang Selat Malaka, PT Pelindo I (Persero) mengusung visi: “*Menjadi Gerbang Utama Indonesia ke Jaringan Logistik Global*”. Secara umum layanan bisnis utama PT Pelindo I (Persero) meliputi *terminal operator (container, dry bulk, liquid bulk, passenger, and car)*, *marine services (ship to ship transfer, towage, and pilotage)*, dan *logistic services (depo, warehousing, transportation, and distribution)*. Kegiatan usaha tersebut beroperasi di empat wilayah regional, yaitu Provinsi Sumatera Utara, Nangroe Aceh Darussalam, Riau dan Riau

Kepulauan yang dikelola dan didukung oleh 15 Cabang Pelabuhan, 1 (satu) Unit Galangan Kapal, dan 5 (lima) Anak Perusahaan.

Sebagaimana dijelaskan terdahulu, wilayah kerja utama PT Pelindo I (Persero) berada di Selat Malaka yang memiliki potensi sangat besar bagi perekonomian nasional Indonesia, namun potensi tersebut belum dapat digarap secara maksimal oleh PT Pelindo I (Persero), terlebih jika dibandingkan dengan pelabuhan yang dimiliki oleh negara tetangga yaitu *Port Klang* (Malaysia) dan *Port of Singapore* (Singapura). Hal ini bisa dilihat dari pendapatan usaha PT Pelindo I (Persero) kurun waktu lima tahun terakhir yang relatif masih kecil dibandingkan total aset yang dimiliki dan peluang yang dimiliki, sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.1 Pendapatan dan Laba PT Pelindo I (Persero) Tahun 2016-2020
(Dalam miliar Rp)

Uraian	2016	2017	2018	2019	2020
Pendapatan Usaha	2.408	2.751	3.114	5.639	3.842
Laba Tahun Berjalan	733	805	905	206	183
Laba Komprehensif Thn Berjalan	726	793	874	143	181
Total Aset	7.031	8.507	13.827	15.969	15.966

Sumber: Laporan Kinerja Tahunan PT Pelindo I (Persero)

Sebagai pembanding, laporan kinerja keuangan PT Pelindo I (Persero) dibandingkan dengan PT Pelindo II (Persero), PT Pelindo III (Persero) dan PT Pelindo IV (Persero) sebelum pandemi Covid19 (tahun 2018) dan setelah masa pandemi Covid19 (tahun 2020) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 1.2 Perbandingan Kinerja Keuangan PT Pelindo (Persero)
(Dalam miliar Rp)

Uraian	Pelindo I		Pelindo II		Pelindo III		Pelindo IV	
	2018	2020	2018	2020	2018	2020	2018	2020
Pendapatan Usaha	3.113	3.842	11.437	10.454	10.175	9.320	3.306	3.639
Beban Usaha	1.869	3.166	8.239	8.358	7.514	7.007	2.755	3.158
Laba Tahun Berjalan	905	183	2.431	1.157	1.385	1.239	326	284

Sumber: Laporan Kinerja Tahunan PT Pelindo I s.d. IV Tahun 2018 dan 2020

Dari tabel di atas terlihat bahwa pendapatan usaha dan laba tahun berjalan PT Pelindo I (Persero) berada posisi paling kecil dibandingkan dengan PT Pelindo yang lain. Demikian pula jika dilihat dari peluang yang bisa diambil dari lalu lintas kapal di Selat Malaka yang mencapai lebih dari 200 kapal per hari, namun PT Pelindo I (Persero), khususnya Cabang Pelabuhan Belawan, Terminal Peti Kemas Belawan dan Cabang Kuala Tanjung sebagai cabang terbesar yang berada di Selat Malaka berturut-turut hanya mampu menarik (*call*) rata-rata 140 *call*, 72 *call* dan 31 *call* per bulan, atau secara kumulatif ketiganya hanya mampu menarik 8-10 *call*/kapal per hari. Jumlah tersebut sangatlah kecil dan jauh dari yang diharapkan dihadapkan dengan potensi Selat Malaka yang begitu besar. Hal ini disamping disebabkan oleh beberapa faktor dan permasalahan yang berada di luar wewenang dan tanggung jawab PT Pelindo I (Persero), rendahnya *traffic* kapal tidak terlepas dari “daya saing” pelayanan yang diberikan oleh PT Pelindo I (Persero) kepada pelanggan. Mengingat ketersediaan peralatan pelabuhan dan teknologi yang dimiliki oleh PT Pelindo I (Persero) relatif tidak jauh berbeda dengan yang dimiliki oleh PT Pelindo yang lain, bahkan lebih lengkap dibandingkan dengan yang dimiliki oleh pelabuhan swasta di sekitar wilayah kerja PT Pelindo I (Persero), patut diduga bahwa faktor utama yang menyebabkan kurangnya daya saing PT Pelindo I (Persero) adalah faktor sumber daya manusia. Salah satu indikatornya adalah hasil asesmen yang dilakukan terhadap personel pada level jabatan *Board of Director-1* (BOD-1) sampai dengan BOD-3. Berdasarkan data yang disampaikan oleh Direktur SDM dan Umum, sampai dengan bulan September 2021 dari 304 personel, hanya terdapat 97 personel (31,9%) yang hasil *assessment*-nya masuk kategori “disarankan”, 66 personel (21,7%) masuk kategori “disarankan dengan pertimbangan”, 25 personel (8,2%) masuk kategori “tidak disarankan” dan masih terdapat 116 personel (38,2%) yang belum mengikuti *assesment*. Hal ini mengindikasikan bahwa personel yang memenuhi kualifikasi jabatan (kategori disarankan) relatif rendah. *Assesment* personel juga dilaksanakan setelah personel yang bersangkutan menduduki jabatan (bukan bagian dari seleksi penempatan jabatan), sehingga kurang bisa memenuhi kriteria “*the right man in the right job*”.

Dewan Direksi menyadari adanya kelemahan ini, oleh karenanya peningkatan kapabilitas dan kinerja karyawan PT Pelindo I (Persero) menjadi salah satu prioritas

program. Beberapa langkah yang telah diambil oleh jajaran Direksi antara lain internalisasi *core value* BUMN (AKHLAK), pelatihan dan sertifikasi *hard skill* maupun *soft skill*, studi banding, dan rotasi penugasan karyawan (*tour of duty and tour of area*) dan pelaksanaan *reward and punishment* selaras dengan penerapan praktik pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Langkah kebijakan tersebut secara *gradual* berdampak pada terjadinya perubahan cara berfikir dan paradigma seluruh karyawan dalam menjalankan proses bisnis jasa kepelabuhanan dan maritim, dan tumbuhnya motivasi untuk meningkatkan kinerja dan mengejar ketertinggalan dari PT Pelindo yang lain. Hal ini dapat dilihat dari kemampuan PT Pelindo I (Persero) dalam mempertahankan pendapatan usaha perusahaan pada tahun 2019-2021 meskipun kondisi ekonomi nasional dan global sangat terpuak akibat pandemi Covid19, utamanya sektor peti kemas dan penumpung yang menurun secara drastis.

Penelitian tentang keunggulan kompetitif selama ini banyak dilakukan di dunia industri manufaktur dengan fokus pada aspek manajemen stratejik dan manajemen operasi dalam rangka peningkatan efisiensi kerja guna meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, seperti penelitian oleh Witolla, Sames, & Greig (2016), Ang et al. (2017), Urciuoli (2018)), Montwiłł, Kasińska, & Pietrzak (2018), Enrico, Nam, & Kang (2019), Mthembu & Williams (2019), dan Sullivan et al. (2020). Demikian pula faktor-faktor yang berpengaruh seperti kepemimpinan (Wibisono & Tarigan, 2016; Lei, Le & Nguyen, 2017; Gusmão, Christiananta, & Ellitan, 2018; Shafiu, Manaf, & Muslim, 2019), manajemen pengetahuan (Alsabbagh & Al Khalil, 2017; Mahdi, Ribeiro et al., 2018; Nassar & Almsafir, 2019; dan Abbas, J. et al., 2020), dan organisasi pembelajaran (Makabila et al., 2017; Namada, 2018; Kadhim, Mohammed & Gremikh, 2018; Malik & Garg, 2020), kesemuanya berorientasi pada kinerja atau keunggulan kompetitif perusahaan. Disinilah letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, di mana dalam penelitian ini bahasan tentang keunggulan kompetitif didekati dari sudut pandang sumber daya manusia, dengan melihat faktor-faktor yang diduga berpengaruh yaitu kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajaran. Demikian pula lokus penelitian adalah di industri jasa kepelabuhanan dan maritim PT Pelindo I (Persero) yang bisnis prosesnya berbeda

dengan industri manufaktur.

Sektor kepelabuhanan dan jasa maritim merupakan pintu gerbang ekonomi sebuah negara sehingga harus dikelola dengan baik agar memiliki keunggulan kompetitif. Untuk itu dibutuhkan pengetahuan dan pengalaman sumber daya manusia yang mengawakinya, serta harus adaptif terhadap perkembangan ekonomi global, regional dan nasional, serta perkembangan teknologi kepelabuhanan dan maritim yang makin maju. Dalam konteks ini aspek modal insani (*human capital*), serta pengalaman dan pengetahuan (*intellectual capital*) memiliki nilai strategis dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan. Pengalaman kerja dari aspek waktu pelayanan, pemahaman tentang olah gerak kapal sesuai tipe dan data teknis kapal, jenis muatan kapal dan *material handling* merupakan *asset intangible* yang wajib dikelola dengan baik agar tetap menjadi keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Apabila manajemen dapat mengenali fitur-fitur tersebut dalam sumber daya manusia perusahaan, maka perusahaan dapat membangun atau meningkatkan keunggulan kompetitif yang berbasis pada sumber daya manusianya. Sumber daya manusia yang bercirikan elemen kerangka kerja VRIO dapat dianggap sebagai sumber daya manusia yang berkualitas tinggi, yang dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Pesic, Milic & Stankovic, 2013).

Keunggulan kompetitif merupakan sebuah keniscayaan, di sisi lain lingkungan organisasi atau perusahaan berubah sangat cepat. Perubahan dalam berbagai dimensi, seperti teknologi, sosial, ekonomi, perundang-undangan, persaingan usaha, dan lain-lain menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi pada perubahan itu. Dalam konteks ini keberadaan karyawan yang “unggul” merupakan kunci keberhasilan dalam mewujudkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dari gambaran profil perusahaan PT. Pelindo I (Persero), menjadi sangat menarik untuk diteliti sampai sejauh mana perusahaan meningkatkan daya saingnya dari aspek sumber daya manusia yang dimiliki. Apalagi di masa mendatang persaingan di industri jasa kepelabuhanan dan maritim sebagai bagian dari rantai logistik nasional dan global akan makin ketat sehingga perusahaan dituntut mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki agar tetap mampu bertahan, khususnya sumber daya manusia.

1.2 Pembatasan Penelitian

Ditinjau dari aspek sumberdaya yang dimiliki, PT Pelindo I (Persero) memiliki sumber daya modal fisik, sumber daya modal organisasi, dan sumber daya manusia yang cukup memadai untuk dapat bersaing. Namun PT Pelindo I (Persero) terus dituntut untuk membangun keunggulan kompetitifnya, apalagi pasca pandemi Covid-19 diperkirakan perekonomian akan mengalami penurunan secara drastis dengan waktu *recovery* yang sulit diprediksi. Tinjauan dari aspek sumber daya manusia, menjadi sangat menarik untuk dilakukan penelitian. Kemampuan manajemen dalam mengoptimalkan sumber daya manusia menjadi kunci dalam memenangkan persaingan. Peran kepemimpinan, bagaimana pengetahuan dikelola di lingkungan karyawan, dan bagaimana menjadikan perusahaan sebagai organisasi pembelajaran menjadi sangat penting agar perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan lingkungannya. Hal ini menjadi salah satu kunci untuk meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Terdapat banyak faktor internal yang berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif perusahaan, namun dalam penelitian ini permasalahan dibatasi variabel keunggulan kompetitif karyawan menggunakan pendekatan *resource base view* (RBV) dan strategi *inside-out* dengan variabel-variabel yang berasal dari sumber daya internal yang mempengaruhinya, yaitu Kepemimpinan, Manajemen Pengetahuan, dan Organisasi Pembelajaran.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka perumusan permasalahan penelitian ini, adalah:

- 1) Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Keunggulan Kompetitif?
- 2) Apakah Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Organisasi Pembelajaran?
- 3) Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh langsung terhadap Keunggulan Kompetitif?

- 4) Apakah Manajemen Pengetahuan berpengaruh langsung terhadap Organisasi Pembelajaran?
- 5) Apakah Organisasi Pembelajaran berpengaruh langsung terhadap Keunggulan Kompetitif?
- 6) Apakah Organisasi Pembelajaran dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan terhadap Keunggulan Kompetitif?
- 7) Apakah Organisasi Pembelajaran dapat memediasi pengaruh Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Kompetitif?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini merupakan kombinasi antara *basic research*, artinya menguji teori (*confirmatory*), sekaligus *applied research*, dimana tujuan penelitian adalah untuk membuat model keunggulan kompetitif dari sudut pandang manajemen sumber daya manusia dengan menguji variabel-variabel yang diduga memengaruhinya, yaitu kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajaran, serta menguji peran organisasi pembelajaran sebagai variabel mediasi antara pengaruh kepemimpinan dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif karyawan di PT Pelabuhan Indonesia I (Persero).

1.5 Signifikansi Penelitian

Telah banyak penelitian tentang keunggulan kompetitif yang dilakukan di dunia industri, seperti penelitian oleh Witolla, Sames, & Greig (2016), Ang et al. (2017), Urciuoli (2018)), Montwiłł, Kasińska, & Pietrzak (2018), Enrico, Nam, & Kang (2019), Mthembu & Williams (2019), dan Sullivan et al. (2020), namun penelitian-penelitian tersebut lebih fokus pada aspek disiplin ilmu strategik, manajemen operasi, finansial, teknologi dan aspek teknis lainnya dalam rangka peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja. Sedangkan dalam penelitian ini lebih difokuskan pada aspek sumber daya manusia melalui kajian tentang keunggulan kompetitif berdasarkan konsep *resources base view* dan dengan pendekatan *inside-*

out, dimana sumber daya yang dijadikan pengamatan adalah sumber daya manusia dan sumber daya *intangible*-nya, khususnya aspek kepemimpinan, manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajaran.

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan teori keunggulan kompetitif di dunia industri, khususnya pada industri jasa kepelabuhanan dan maritim dengan pendekatan manajemen sumber daya manusia. Sedangkan secara praktis, penelitian ini dapat dapat dijadikan sebagai masukan atau bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan strategis dalam merespon perubahan lingkungan yang sangat dinamis melalui program pengembangan sumber daya manusia, sekaligus masukan bagi karyawan untuk terus meningkatkan keunggulan kompetitif dirinya dalam rangka mendukung pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan.

1.6 Kebaruan Penelitian

Beberapa kebaruan dalam penelitian ini yang dapat dijadikan pembeda dari penelitian-penelitian sebelumnya adalah:

- 1) Penelitian tentang keunggulan kompetitif selama ini secara teori adalah pada level organisasi atau perusahaan, dengan fokus pada aspek stratejik, finansial, manajemen operasi, dan aspek teknis lainnya. Sedangkan dalam penelitian ini keunggulan kompetitif didekati dari aspek sumber daya manusia dan secara statistik terbukti bahwa variabel kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan organisasi pembelajaran berpengaruh positif secara langsung dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif karyawan. Hal ini berarti bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini mampu menjelaskan teori (*confirmatory*) sesuai tujuan utama penelitian yaitu membuat model keunggulan kompetitif dari sudut pandang sumber daya manusia.
- 2) Penelitian tentang keunggulan kompetitif selama ini banyak dilakukan di industri manufaktur, sedangkan dalam penelitian ini lokusnya adalah di industri jasa kepelabuhanan dan maritim. Hal ini menjadi penting karena industri jasa kepelabuhanan dan maritim berbasis pada

pelayanan (*services*) sehingga dituntut ketersediaan sumber daya manusia yang mampu menterjemahkan apa dibutuhkan oleh pelanggan (*costumer need*) dan apa yang diinginkan pelanggan (*costumer want*) menjadi praktik pelayanan yang unggul.

- 3) Dalam penelitian ini yang berpengaruh yang paling besar terhadap keunggulan kompetitif karyawan adalah variabel manajemen pengetahuan, dan tidak seperti penelitian sebelumnya pengaruh variabel kepemimpinan justru paling kecil. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan keunggulan kompetitif karyawan, manajemen atau direksi harus lebih fokus pada peningkatan kualitas penerapan manajemen pengetahuan agar seluruh karyawan memiliki pengetahuan dan kemampuan yang sesuai dengan tuntutan kebutuhan perusahaan sehingga kinerjanya makin meningkat yang berarti keunggulan kompetitifnya juga makin meningkat
- 4) Telah banyak penelitian tentang keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sebagai variabel dependen (Y) dengan variabel prediktor kepemimpinan (*leadership*), manajemen pengetahuan (*knowledge management*), dan organisasi pembelajaran (*learning organization*). Namun dalam penelitian ini penekanannya adalah pada peran variabel organisasi pembelajaran sebagai mediator variabel kepemimpinan dan manajemen pengetahuan terhadap variabel keunggulan kompetitif karyawan.
- 5) Pada variabel keunggulan kompetitif terdapat satu indikator yaitu *In-imitable* yang nilai *loading factornya* $< 0,7$ sehingga dieliminasi dari proses analisis data dan uji hipotesis. Hal ini berarti responden menganggap bahwa di PT Pelindo I (Persero) tidak terdapat pengetahuan dan kemampuan yang sulit untuk ditiru dan dialihkan kepada karyawan lain, sehingga manajemen perlu mencari *knowledge* yang dapat dijadikan sebagai sumber keunggulan kompetitif karyawan PT Pelindo I (Persero).

