

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Krisis harga minyak mentah dunia sejak dipenghujung tahun 2014 hingga berada di bawah USD 30 per barel membuat hampir semua pemilik konsesi perminyakan didunia termasuk di Indonesia mengurangi banyak aktifitasnya. Produksi *Shale Oil* Amerika Serikat mencapai puncaknya pada tahun 2012 hingga tahun 2014 dan membanjiri pasar dalam negeri. Ironisnya di tengah kondisi ini, negara-negara eksportir minyak yang tergabung dalam OPEC mencatatkan produksi melebihi target dengan alasan mempertahankan pangsa pasar. Biaya produksi dibandingkan dengan harga jualnya menyebabkan bisnis ini seolah-olah tidak ekonomis lagi.

Awal tahun 2016, perlahan-lahan harga minyak dunia merangkak naik kembali dan saat ini berada di kisaran USD 58 (*WTI Crude Oil*). Pemulihan harga tersebut tak lepas dari kesepakatan negara-negara penghasil minyak pada November 2016 untuk memangkas produksi harian dari *Organization Of The Petroleum Exporting Countries* (OPEC). Permintaan minyak dunia yang terus mengalami penurunan menyebabkan penurunan harga minyak mentah dunia. Kondisi ini terus berlanjut ketika Iran menyatakan akan meningkatkan produksi minyaknya pasca pencabutan sanksi ekonomi atas negara tersebut. Iran yang tercatat sebagai produsen minyak terbesar ketujuh di dunia berencana menambah total jumlah produksi minyak sebesar 500.000 barel per hari, sedangkan sebelum diembargo jumlah produksinya mencapai 3,58 juta barel per hari. Kekhawatiran akan melimpahnya produksi minyak dan melemahnya permintaan dunia membuat minyak menjadi *over supply*. Tidak adanya keputusan dari OPEC untuk tidak memangkas produksi dengan alasan mempertahankan pangsa pasar

membuat produksi minyak dunia melimpah. Dipihak lain pelaku pasar merasa khawatir dengan apa yang terjadi di Tiongkok. Pertumbuhan ekonomi Tiongkok yang menurun akan sangat berpengaruh terhadap permintaan energi terutama minyak mentah. Produksi yang tidak terkontrol membuat pasokan berlimpah sehingga menekan harga. Kondisi ini berlanjut hingga dipenghujung 2016. Rendahnya harga minyak dunia sangat berdampak buruk pada pemilik ladang migas dan imbasnya berdampak besar terhadap perusahaan-perusahaan jasa penunjang lainnya yang bergerak disektor migas.

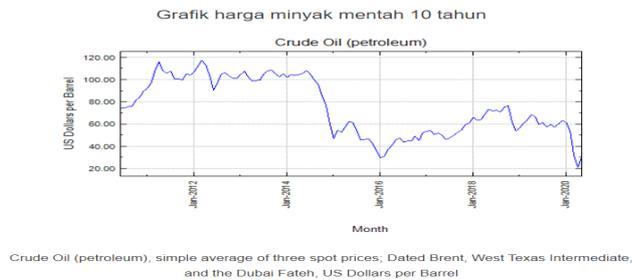


Sumber : investing.com (2018)

Gambar 1. 1 Harga Minyak Mentah Di Pasar Tahun 2014-2018

Seiring waktu, OPEC kemudian memutuskan untuk memangkas produksi guna menstabilkan harga. Harga minyak dunia mulai menapak naik pada 2018 ke kisaran US\$ 50 – 60 per barel, bahkan harga *Brent* sempat menyentuh level US\$ 70 per barel. Selain karena pemangkasan produksi oleh OPEC, kenaikan dipicu masalah geopolitik yakni sanksi ekonomi Amerika Serikat terhadap dua negara anggota OPEC yaitu Iran dan Venezuela namun, kenaikan lebih lanjut harga minyak dunia tertahan. Harga minyak bergerak di kisaran US\$ 60 per barel seiring konsumsi minyak yang menurun

dari ekspektasi yang merupakan imbas berlanjutnya perlambatan ekonomi dunia. Dampak tekanan terhadap ekonomi dunia terutama berasal dari perang dagang Amerika Serikat dan Tiongkok, berimbas ke negara-negara lain (Kompas.com, 2018).



Sumber : SKK Migas (2020)
Gambar 1. 2 Harga Minyak Mentah 10 Tahun

Di tengah ketidakpastian ini, tiba-tiba muncul wabah virus Covid-19 menyebar cepat menjadi pandemi global dan memaksa berbagai negara melakukan pembatasan aktivitas sosial dan bisnis. Dunia pun kembali mengalami banjir stok minyak mentah. Harganya berada dalam tren turun sejak awal tahun ini, namun penurunan-penurunan tajam mulai terjadi sejak akhir Februari 2020. Pada awal Maret 2020, Rusia menolak usulan pemangkasan lebih jauh produksi minyak dalam pertemuan negara-negara eksportir minyak dan aliansinya OPEC. Hal ini sempat memicu perang harga selama sebulan antara Arab Saudi dan Rusia. Perang harga berakhir setelah pada pertemuan di awal April 2020. Negara-negara yang tergabung dalam OPEC sepakat memangkas produksi minyak sebesar 10% atau sekitar 10 juta barel per hari. Ironisnya, permintaan minyak turun 30 juta barel per hari bahkan lebih, namun kejatuhan harga minyak belum bisa terelakkan (Kompas.com, 2020).



Sumber :SKK Migas (2020)

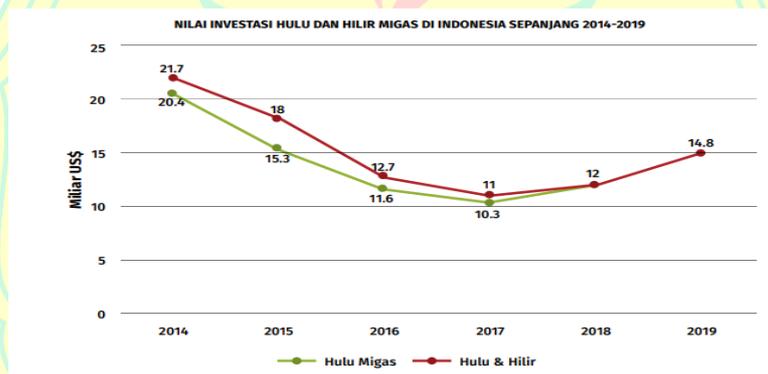
Gambar 1. 3 Kondisi Harga Minyak Juli 2019 hingga Juli 2020

Harga minyak WTI yang berada pada area negatif berarti produsen mau membayar untuk bisa melepas stok minyaknya. Sumur-sumur minyak tidak bisa dimatikan dan diaktifkan kembali dengan mudah dikarenakan membutuhkan biaya yang sangat besar. Imbas dari hal tersebut penampungan minyak penuh dan para produsen bayak yang menyewa kapal untuk menampung kelebihan minyak.

Sejak pandemi Covid-19 menyebar sangat cepat keseluruh belahan dunia, minyak mentah memang menumpuk dengan kecepatan yang belum pernah terjadi sebelumnya. Hal itu meningkatkan risiko dunia akan kehabisan ruang untuk menyimpan cadangan yang ada akibat kapasitas penyimpanan akan penuh dalam waktu yang tidak terlalu lama.

Harga minyak dunia yang rendah diperkirakan terus berlanjut sepanjang tahun karena dunia dengan cepat kehabisan ruang penyimpanan minyak tradisional. Situasi harga minyak dunia yang tidak menentu tentunya sangat mempengaruhi bisnis migas dari hulu hingga ke hilir. Kondisi ini memaksa untuk mengurangi aktifitas eksplorasi dan eksploitasi hingga produksi migas. Dampak dari pengurangan aktifitas tersebut membuat perusahaan penunjang yang bergerak dibidang jasa teknis untuk pekerjaan tersebut ikut mengalami guncangan dan harus mencari jalan keluar untuk bisa bertahan agar bisa hidup.

Salah satu perusahaan yang menggeluti bisnis di sektor migas untuk jasa penunjang kegiatan eksplorasi, eksploitasi dan produksi migas adalah PT. Elnusa Tbk. Perusahaan ini merupakan perusahaan nasional terbesar di Indonesia dengan kepemilikan saham terbesarnya adalah PT. Pertamina Persero. Pangsa pasar perusahaan ini mayoritas di lapangan minyak PT. Pertamina yang ada didalam negeri maupun diluar negeri dan sisanya di perusahaan minyak asing yang berada didalam dan diluar negeri. Jika dilihat besaran realisasi investasi kegiatan diatas yang dicanangkan oleh SKK Migas sebenarnya cukup besar, hanya saja kontribusi yang dimana PT. Elnusa Tbk terlibat boleh dibilang sangat kecil.



Sumber : SKK Migas (2019)

Gambar 1. 4 Nilai Investasi Hulu Dan Hilir Migas Di Indonesia Sepanjang 2014-2019

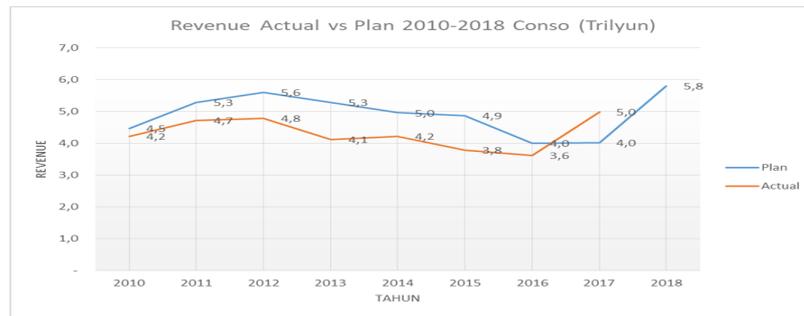
Terjadinya guncangan harga minyak kembali tahun 2020 membuat nilai investasi migas disektor hulu mengalami penurunan.



Sumber: SKK Migas (2020)

Gambar 1. 5 Investasi Hulu Migas Q1 2020

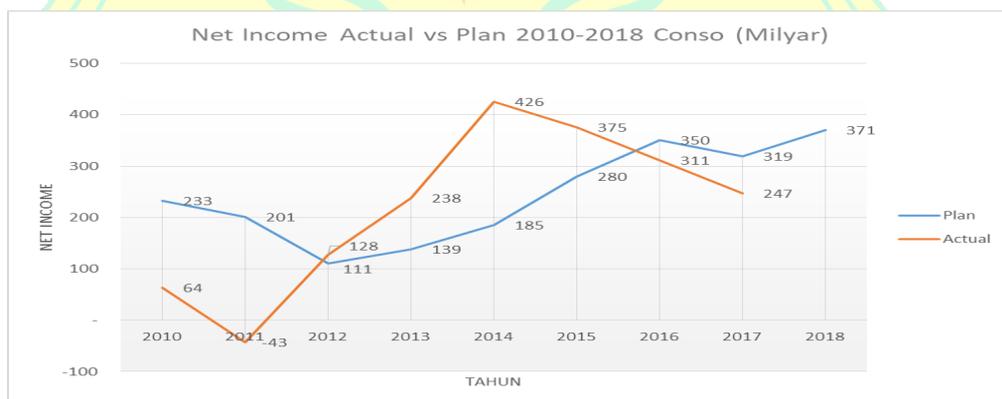
Penurunan nilai investasi tentunya berdampak pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan migas..Untuk mempertahankan performa perusahaan tentunya diperlukan pemimpin yang mampu membaca situasi internal dan eksternal dan mengambil langkah-langkah yang tepat dalam menggerakkan roda perusahaan . Semua langkah-langkah tersebut tentunya tidak terlepas dari keberadaan manajemen sumber daya manusia strategis. Peran pentingnya Sumber Daya Manusia strategis dalam organisasi adalah bahwa segala potensi sumber daya yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha untuk meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara pribadi individu maupun di dalam organisasi. Keberadaan manajemen SDM strategis sangat penting untuk mengelola para karyawan di tempat kerja untuk mencapai misi organisasi dan memperkuat budaya kerja di perusahaan. PT. Elnusa Tbk dengan entitasnya juga tidak luput terimbas yang disebabkan berbagai hal yang terkadang sulit diprediksi. Hal ini terlihat dari performa perusahaan tersebut dari tahun ke tahun. Data dibawah ini menunjukkan perusahaan ini sering tergulung dengan guncangan harga minyak yang sering tidak menentu. Menghadapi situasi seperti ini jelas diperlukan pemimpin yang mempunyai kemampuan *strategic leadership* yang handal dan mampu menggerakkan kapabilitas dinamis perusahaan agar mampu bertahan dan meningkatkan performa perusahaan.



Sumber : Annual Report PT. Elnusa Tbk (2018)

Gambar 1. 6 Revenue PT. Elnusa Tbk Tahun 2010 hingga 2018 (Q2)

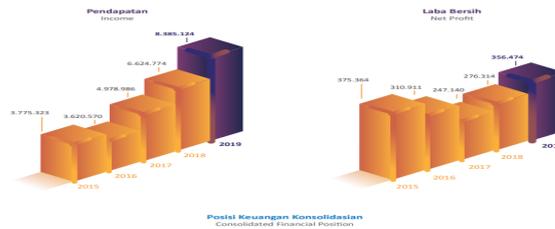
Gambar 6, menunjukkan realisasi target perusahaan setiap tahun hampir selalu dibawah target dan terlihat juga pola *revenue* dan *net profit* tidak seirama.



Sumber : Annual Report PT. Elnusa Tbk (2018)

Gambar 1. 7 Net Income Plan Vs Realisasi

Gambar 7, memperlihatkan sejak tahun 2010 hingga 2017 (Q2) perbedaan rencana net profit dan realisasinya yang sangat ekstrem dan hal dipertegas oleh data yang terlihat pada gambar seperti diagram dibawah ini.



Sumber : Annual Report PT. Elnusa Tbk (2019)

Gambar 1. 8 Revenue vs Laba Bersih Tahun 2015 sampai 2019

Target revenue yang stagnan dalam kisaran dua persen dari peluang adanya investasi migas berkisar dari 10 milyar USD hingga 13 milyar USD setiap tahunnya, realisasi revenue dan net profit yang sering dibawah perencanaan, pola revenue dan net profit yang tidak seirama serta perbedaan target net profit dan realisasinya yang ekstrem menunjukkan performa organisasi perusahaan ini tidak normal. dan diduga mempunyai permasalahan di *strategic leadership* dan *dynamic capabilities* serta pengelolaan pengetahuan yang kurang optimal serta *competitive advantage* belum terbangun dengan baik. Inilah yang mendasari dibutuhkan pemimpin yang mempunyai cara berfikir yang strategis. Bagi seorang pemimpin kemampuan untuk berpikir strategis merupakan kemampuan penting untuk mempersiapkan suatu strategi dan ide ide, yang mana itu semua akan sangat membantu dalam mengatasi setiap perubahan yang terjadi dan juga tantangan yang mungkin akan dihadapi perusahaan di masa depan. Karakteristik pemimpin strategis mempunyai kompetensi visioner dan fasih menerjemahkannya menjadi serangkaian tindakan. Mereka juga konsisten dan konsisten dalam mewujudkannya. Mampu mengartikulasikan visi menjadi model bisnis. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi baik organisasi dalam skala besar maupun kecil. Pada organisasi berskala besar, sumber daya manusia strategis dipandang sebagai unsur yang sangat menentukan dalam proses pengembangan usaha, peran sumber daya manusia menjadi

semakin penting. Manusia merupakan salah satu unsur terpenting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan dan mengembangkan misinya.

Setiap organisasi bisnis dibentuk tentunya mempunyai tujuan target kuantitatif dan kualitatif serta keuntungan dimana target tersebut dirumuskan berdasarkan hasil keputusan dalam rapat dewan direksi. Menjadi perusahaan terbesar di suatu bidang industri atau pun yang pertama mempunyai produk unggul, semua tergantung bagaimana masing-masing perusahaan meracik tujuannya. Semakin berkelas dan unik tujuannya, maka semakin bertambah minat pelanggan dalam mengenal produk atau jasa yang ditawarkan. Sehat, tumbuh dan berkembangnya organisasi merupakan tujuan dan harapan dari semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Sebuah organisasi secara otomatis terdapat pemimpin atau seorang leader. Pemimpin yang berkualitas adalah pemimpin yang dapat memberikan pengarahan terhadap semua pekerja termotivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Organisasi tanpa kepemimpinan dan bimbingan membuat tujuan perseorangan dan tujuan organisasi menjadi tidak sinkron. Hal ini akan menimbulkan situasi perseorangan yang bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya sendiri dan dampaknya keseluruhan organisasi menjadi tidak efisien dalam pencapaian target dan sasarannya. Dengan demikian suatu organisasi yang mempunyai pemimpin yang cara kerja strategis akan menjadi nilai tambah untuk organisasi tersebut

Bernardin (2009) mendefinisikan kinerja organisasi merupakan catatan tentang hasil akhir atas suatu kegiatan atau tugas yang diselenggarakan pada kurun waktu tertentu. Hal ini diperkuat oleh pendapat Tangkilisan (2007) yang mengatakan bahwa kinerja organisasi merupakan suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya. Jauh sebelumnya Rue dan Byars

(1981), mengatakan bahwa kinerja atau *performance* didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau *the degree of accomplishment* atau dengan perkataan lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan suatu organisasi. Dipihak lain, Kaplan dan Norton (1992) mengatakan *organizational performance* adalah gambaran hasil kegiatan dan keberhasilan perusahaan dalam periode tertentu dengan melihatnya dari empat sisi, yakni : (i) *Learning & Growth*, adalah gambaran infrastruktur yang dibangun perusahaan untuk meningkatkan pertumbuhan kinerja. Proses ini terkait dengan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi, (ii) *Internal Business Process*, adalah gambaran aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi customer dan juga para pemegang saham. (iii) *Customer* adalah gambaran penilaian customer perusahaan pada segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen pasar yang dipilih perusahaan mencerminkan keberadaan customer tersebut sebagai sumber pendapatan perusahaan, (iv) *Financial* adalah gambaran kinerja keuangan yang menunjukkan apakah implementasi dan eksekusi dari strategi perusahaan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Dengan demikian untuk mendapatkan performa organisasi yang baik dan sehat dalam situasi lingkungan bisnis yang selalu dinamis mutlak diperlukan kepemimpinan strategis atau *strategic leadership, dynamic capabilities, knowledge management*.

Pangsa Pasar Perseroan	Market Share of the Company				
	2016	2015	2014	2013	2012
Investasi Hulu Migas Indonesia (juta Dolar AS) / National Upstream Oil & Gas Investment (USD million)	12,015	15,115	19,275	19,208	17,873
Pendapatan Elnusa (juta Dolar AS) / Elnusa's Revenues (USD million)	272	282	355	388	509
Estimasi Pangsa Pasar / Estimated Market Share	2,2%	1,9%	1,8%	2,0%	2,8%

Sumber : Kementerian ESDM

Source: Ministry of ESDM

	2019	2018	2017
Investasi Hulu Migas Indonesia (Miliar dolar AS) Indonesian Upstream Oil and Gas Investment (Billion US Dollars)	11,49	11,00	10,26
Pendapatan Elnusa Segmen Hulu Migas Terintegrasi (Miliar dolar AS) Elnusa's Revenue in the Upstream Oil and Gas Services (Billion US Dollar)	0,285	0,187	0,169
Estimasi Pangsa Pasar Estimated Market Share	2,5%	1,7%	1,6%

Sumber: Annual Report PT. Elnusa Tbk (2019)

Gambar 1. 9 Market Share Vs Investasi Migas Indonesia

NO	Jenjang Jabatan Position Level	Tahun (Orang) Year (People)			Prosentase (%) Percentage (%)		
		2018	2017	2016	2018	2017	2016
1	Director Director	5	5	5	0,4%	0,5%	0,4%
2	Vice President & Fungsional Setara Vice President & Equivalent Functions	9	9	8	0,7%	0,9%	0,8%
3	Senior Manager & Fungsional Setara Senior Manager & Equivalent Functions	26	29	30	1,9%	2,7%	2,5%
4	Manager & Fungsional Setara Manager & Equivalent Functions	67	70	64	4,9%	6,1%	6,1%
5	Junior Manager & Fungsional Setara Junior Manager & Equivalent Functions	243	227	246	17,9%	20,1%	19,8%
6	Supervisor Supervisor	448	378	428	33,1%	34,8%	33,0%
7	Staff Staff	478	383	491	35,3%	31,6%	33,5%
8	Konsultan Consultant	76	43	27	5,6%	3,3%	3,8%
Total		1.354	1.085	1.144	100,0%	100,0%	100,0%

Komposisi SDM Berdasarkan Jenjang Jabatan (Orang)
HR Composition Based on Position Level (Person)

Jenjang Jabatan Position Level	2019		2018		2017	
	Jumlah Total	Persentase Percentage (%)	Jumlah Total	Persentase Percentage (%)	Jumlah Total	Persentase Percentage (%)
Direktur Director	4	0,3	5	0,4	5	0,5
Vice President & Fungsional Setara Vice President & Equivalent	13	1,0	9	0,7	9	0,9
Senior Manager & Fungsional Setara Senior Manager & Equivalent	29	2,1	26	1,9	29	2,7
Manager & Fungsional Setara Manager & Equivalent	115	8,5	67	4,9	70	6,1
Junior Manager & Fungsional Setara Junior Manager & Equivalent	232	17,2	243	17,9	227	20,1
Supervisor Supervisor	266	19,7	448	33,1	378	34,8
Staf Staff	570	42,3	478	35,3	383	31,6
Konsultan Consultant	4	0,3	76	5,6	43	3,3
Jumlah Total	13	100,0	1.354	100,0	1.085	100,0

Sumber: Annual Report PT. Elnusa Tbk (2019)

Gambar 1. 10 Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan Tahun 2016 sampai 2019

Strategic leadership menurut Sosik et al (2005) adalah serangkaian proses yang menentukan sejauh mana organisasi efektif dalam menciptakan koneksi yang kuat diantara orang, teknologi, proses kerja dan peluang bisnis yang bertujuan untuk menambah ekonomi, sosial, dan *intellectual capital* bagi pemegang saham, masyarakat, dan karyawan. *Strategic leadership* menurut Teece (2007) adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk secara sukarela membuat keputusan yang meningkatkan prospek keberhasilan jangka panjang organisasi sambil mempertahankan stabilitas keuangan jangka pendek. Pendekatan kepemimpinan yang berbeda berdampak pada visi dan arah pertumbuhan serta potensi keberhasilan suatu organisasi. Untuk berhasil menghadapi perubahan, semua eksekutif membutuhkan keterampilan dan alat untuk perumusan strategi dan implementasi. Mengelola perubahan dan ambiguitas membutuhkan para pemimpin strategis yang tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga dapat membangun kepemilikan dan keselarasan dalam kelompok kerja mereka agar perubahan dapat diimplementasikan.

Strategic leadership menurut Elenkov, Judge dan Wright (2005) merupakan proses membentuk visi untuk masa depan dan selanjutnya mengkomunikasikan visi tersebut kepada semua jajaran, merangsang dan memotivasi pengikut serta turut terlibat dalam melaksanakannya beserta rekan-rekan dan bawahan yang mendukung strategi. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa organisasi membutuhkan pemimpin yang memiliki pola pikir dan perilaku yang strategis dan visioner agar dapat mengambil keputusan yang efektif. Ireland dan Hitt (1999) menambahkan bahwa hasil dari *strategic leadership* dapat membantu organisasi untuk mencapai kinerja yang unggul dibanding dengan pesaing yang lain. Kedua ahli tersebut juga menggunakan enam aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk dijadikan indikator melihat apakah *strategic leadership* disuatu

perusahaan di abad 21 sudah efektif dijalankan. Indikator tersebut yakni : *Determining strategic direction, Exploiting and maintaining core competencies, Developing Human Capital , Sustaining an effective organizational culture , Emphasizing Ethical Practices, Establishing Balances Organizational Controls*. Indikator ini menurut peneliti sangat komplis karena ditinjau dari manajemen sumber daya manusia strategik dan sampai saat ini digunakan oleh beberapa perusahaan raksasa di dunia seperti *British Petroleum, Varian Associates, Rockwell, Samsung, Dell, Johnson & Johnson, Intel Corp, Nestle, Southwest Airlines*. Selama dua puluh sembilan tahun bekerja di perusahaan ini, peneliti merasakan *strategic leadership* merupakan salah satu titik kelemahan.

Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang berubah memerlukan struktur dan praktik yang memiliki fleksibilitas dan kemampuan *respons* yang cepat. Perusahaan harus secara kontiniu melakukan perbaikan atau *improvement* pada proses maupun produknya, termasuk mengembangkan produk baru sesuai dengan kebutuhan pasar yang dinamis. Persaingan dalam bisnis global saat ini menuntut perusahaan agar selain memperhatikan struktur industri, juga harus melihat perspektif internal dengan menelaah secara saksama sumber daya yang dimilikinya dan bagaimana mengkombinasikannya untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif (Prahalad dan Hamel, 1990). Untuk itu, diperlukan paradigma baru untuk memahami bagaimana keunggulan kompetitif dapat dicapai.

Pemenang persaingan dalam pasar global adalah perusahaan yang dapat memberikan respon yang tepat waktu dan cepat dengan inovasi produk yang fleksibel, yang dipadukan dengan kapabilitas manajemen untuk melakukan koordinasi yang efektif serta menempatkan kompetensi internal maupun eksternal secara tepat. Kapabilitas ini yang disebut sebagai kapabilitas dinamik (*dynamic capabilities*), yang

menekankan pada dua aspek kunci yaitu “*dynamic*” dan “*capabilities*”. Helfat (2007), mengatakan bahwa kapabilitas dinamik adalah kemampuan manajer suatu organisasi untuk menciptakan, memperpanjang, atau memodifikasi basis sumber dayanya untuk maksud-maksud tertentu. Hal ini berarti perubahan yang dinamis memerlukan kemampuan untuk memperbarui sumberdaya dan kapabilitas dengan cepat (*dynamic capabilities*).

Dynamic capabilities adalah kemampuan untuk membentuk, membentuk ulang, mengkonfigurasi, dan me-rekonfigurasi kapabilitas perusahaan sehingga dapat menanggapi perubahan lingkungan dengan baik. Ambrosini & Bowman (2009), Griffith & Harvey (2001), dan Teece et al. (1997) mengatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kapabilitas dinamik dan keunggulan bersaing. Sejauh mana perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas dinamik tergantung dari kondisi dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis yang dihadapi (Ambrosini, Bowman, & Collier, 2009).

Dynamic capabilities juga diartikan sebagai kemampuan manajer perusahaan untuk mengorganisasir sumberdaya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan (Helfat dan Peteraf, 2003). Perusahaan yang tidak mampu atau tidak memiliki kapabilitas yang cukup untuk mengenali adanya perubahan lingkungan yang dinamis, atau yang mampu mengenali perubahan tetapi tidak mampu beradaptasi akan menjadi tidak kompetitif (Wang dan Ahmed, 2007). Ketidakmampuan berkompetisi merupakan pertanda suatu perusahaan akan berakhir atau mati.

Teece (2018) mengatakan, untuk melihat proses dalam *dynamic capabilities* berjalan dengan baik sesuai dengan model bisnis perusahaan saat ini dilihat dari tiga elemen dibawah ini, yakni :

- 1) *Sensing capabilities* adalah proses mengidentifikasi peluang-peluang dengan cara terus menerus mengamati lingkungan dan mencari peluang yang muncul dari dalam atau luar batas perusahaan.
- 2) *Seizing capabilities* adalah proses ketika peluang muncul kemudian ditangkap selanjutnya potensi dan nilainya dipelajari dengan cara memilih teknologi yang tepat dan lebih memahami pelanggan yang menjadi target.
- 3) *Transforming/Reconfiguring capabilities* adalah proses ketika peluang dirasakan dan ditangkap dan selanjutnya perusahaan melakukan konfigurasi ulang sumber daya untuk menyesuaikan perubahan dan peluang dalam lingkungan perusahaan.

Perusahaan kelas dunia yang menggunakan poses tersebut dengan baik diantaranya adalah General Motor dan Golden Sachs. Dalam hal ini peneliti yang pernah bekerja di perusahaan yang akan diteliti sangat merasakan *dynamic capabilities* belum berjalan dengan baik.

Penerapan *knowledge management* dalam suatu organisasi atau perusahaan merupakan hal mutlak yang sangat penting. Adanya penerapan tersebut diharapkan akan membuat organisasi dapat merumuskan visi dan misi perusahaan serta melakukan perubahan kearah yang lebih baik berdasarkan pada pemahaman lingkungan bisnis yang selalu dinamis. Malhotra (2005) yang mengatakan bahwa penerapan manajemen pengetahuan di perusahaan penting dilakukan. Hal ini disebabkan, 1) persaingan pasar semakin kompetitif dan harus diselarasakan dengan adanya banyak inovasi 2) penghematan waktu mencari pengalaman bisnis dengan cara mengakuisisi pengetahuan 3) pemberhentian karyawan dan peningkatan mobilitas karyawan di lingkungan kerja menimbulkan kehilangan pengetahuan perusahaan 4) terdapat

kebutuhan untuk mengatur peningkatan kompleksitas ke arah operasional perusahaan kecil dan sumber operasi transaksional 5) perubahan dalam strategi akan menimbulkan kehilangan pengetahuan, sementara itu pekerjaan yang spesifik semakin banyak yang membutuhkan informasi 6) adanya persaingan organisasi yang disebabkan penguasaan pengetahuan 7) merupakan kebutuhan pembelajaran sepanjang hidup 8) kemampuan dalam pengaturan *knowledge* merupakan kesempatan yang utama untuk mencapai penghematan yang substansial, peningkatan dalam kinerja sumber daya manusia dan keunggulan bersaing 9) adanya kebutuhan untuk dapat memperoleh pengetahuan dari sumber-sumber eksternal 10) dibutuhkan pengetahuan dalam pengambilan keputusan 11) adanya pertumbuhan dalam bisnis 12) meningkatkan retensi karyawan melalui penentuan nilai pengetahuan karyawan dan penghargaan.

Nassery dalam Liebowitz (1999) mengatakan pengetahuan yang digunakan dalam organisasi merupakan interaksi antara dua komponen yakni, *human capital* dan informasi. *Human capital* merupakan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. *Human capital* juga mencerminkan kemampuan kolektif organisasi atau perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan kompetensi yang dimiliki semua orang yang ada dalam perusahaan. Kompetensi ini ditentukan oleh pengetahuan, imajinasi, intuisi, pendidikan, skill dan pengalaman yang dipengaruhi oleh emosi dan atribut lain sedangkan informasi meliputi dokumentasi pengalaman dan prestasi intelektual manusia, termasuk formula-formula untuk membantu solusi, yang dituangkan dalam buku, majalah, jurnal penelitian, laporan, *software*, *database*, *compact disk*, *flash disk*, *hard disk* dan lain sebagainya.

Knowledge manajemen atau manajemen pengetahuan merupakan salah satu bentuk dari strategi dan proses dimana sebuah organisasi mengidentifikasi, melestarikan dan

berbagi pengetahuan dari aset intelektual anggotanya dan menghasilkan nilai darinya untuk kepentingan organisasi. Manajemen pengetahuan ini mengacu pada pendekatan multidisiplin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dengan sebaik-baiknya.

Maholtra dan Segars (2002) serta Mills dan Smith (2010), mengatakan bahwa untuk mengetahui apakah dalam suatu organisasi atau perusahaan telah menerapkan *knowledge management* dilihat dari dua faktor yaitu, *knowledge* infrastruktur (teknologi, struktur dan budaya) serta kapabilitas proses (akuisisi, konversi, aplikasi dan proteksi).

Penerapan *knowledge management* dengan kontrol *knowledge* infrastruktur (teknologi, struktur dan budaya) serta kapabilitas proses (akuisisi, konversi, aplikasi dan proteksi) menurut peneliti sangat baik dan komplit karena mengkombinasikan elemen organisasi dan prosesnya. Hal ini sangat sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi dan industri yang sangat cepat dilingkungan bisnis yang dinamis dan sejalan dengan revolusi industri 4.0. Perusahaan kelas dunia yang melakukan penerapan *knowledge management* dengan kontrol tersebut diatas diantaranya adalah IBM, Dell, Schlumberger dan Exxon Mobil. Berdasarkan informasi diatas jelas bahwa penerapan *knowledge management* secara baik akan meningkatkan nilai tambah dan daya saing bagi organisasi.

Dari data-data sekunder peneliti melihat penerapan *knowledge management* melalui pelatihan SDM dan lain sebagainya di PT. Elnusa Tbk masih sangat terbatas. Salah satu indikatornya terlihat untuk pelatihan hanya 50 jam per tahun per orang seperti terlihat pada gambar dibawah ini.

Jenis Pelatihan Training Types	Man Hour (jam) Man Hour (Hours)			Prosentase (%) Percentage (%)		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Certification	30.160	21.048	27.992	44.1%	30.8%	41.0%
Soft Skill	1.683	1.628	1.834	2.5%	2.4%	2.7%
Technical	39.736	30.426	37.228	58.2%	44.5%	54.5%
General	1.668	1.934	1.264	2.4%	2.8%	1.9%
Total	73.247	55.036	68.318	100%	100%	100%

Jenis Pelatihan Type of Training	Jam (Man Hour)			Persentase Percentage (%)		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Certification	19.850	30.160	21.048	13	44,1	30,8
Soft Skill	4.708	1.683	1.628	3	2,5	2,4
Technical	67.914	39.736	30.426	44	58,2	44,5
General	60.446	1.668	1.934	40	2,4	2,8
Jumlah Total	152.918	73.247	55.036	100,0	100,0	100,0

Sumber : Anual Report PT. Elnusa Tbk (2019)

Gambar 1. 11 Jenis Pelatihan dan Man Hour

Dampak globalisasi yang terjadi saat ini menuntut banyak perusahaan berskala besar maupun kecil menengah untuk selalu menciptakan keunggulan kompetitif agar tetap eksis dan berkesinambungan. Kondisi industri saat ini sangat berubah dengan cepat, termasuk siklus hidup produk yang semakin pendek. Keunggulan bersaing berasal dari karakteristik organisasi itu sendiri yang terbentuk dari berbagai sumber daya dan kapabilitas yang dimilikinya. Sumber daya organisasi mencakup baik berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangibile*). Strategi kompetitif muncul pertama kali diungkapkan oleh Porter (1980) dalam tulisannya berjudul "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*" dimana tulisannya memberikan usulan strategi generik untuk keunggulan kompetitif. Selanjutnya konsep keunggulan kompetitif diperkenalkan pertama kali oleh Porter pada tahun 1985 dalam tulisannya berjudul "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*." Keunggulan kompetitif menurut gambarannya adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Keunggulan kompetitif merupakan tentang bagaimana sebuah perusahaan benar-benar menempatkan strategi-strategi generik ke dalam praktik. 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.

Bernardin dan Russel (1993) mengatakan bahwa keunggulan kompetitif mengacu pada kemampuan suatu organisasi untuk merumuskan strategi untuk mengeksploitasi peluang menguntungkan, sehingga memaksimalkan laba atas investasi. Dua prinsip utama, nilai pelanggan yang dirasakan dan keunikan, menggambarkan sejauh mana bisnis memiliki keunggulan kompetitif. Hal yang senada juga disampaikan oleh Porter (1994) yang mengatakan bahwa keunggulan kompetitif adalah kemampuan suatu perusahaan untuk meraih keuntungan ekonomis di atas laba yang mampu diraih oleh pesaing di pasar dalam industri yang sama. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif senantiasa memiliki kemampuan dalam memahami perubahan struktur pasar dan mampu memilih strategi pemasaran yang efektif. Untuk dapat mempertahankan keunggulan bersaing, maka setiap bisnis perlu untuk terus belajar mengenai kondisi pasar karena tantangan yang selalu berubah serta singkatnya daur hidup produk. Porter (1985) juga mengatakan bahwa keunggulan kompetitif meliputi: *overall low cost*, *differentiation*, dan *focus*. Konsep dari Porter ini sangat banyak digunakan oleh perusahaan yang berasal dari China namun kiprahnya telah melebar seantero dunia. Beberapa perusahaan China yang menggunakan konsep ini diantaranya adalah BGP, Daging Petroleum, Petrochina. MSDM strategis mempengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan melalui perannya dalam menentukan keahlian-keahlian dan motivasi karyawan serta biaya perekrutan dan pelatihan. Dalam beberapa sektor industri, MSDM strategis memainkan peran kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif. SDM dan ini merupakan keunggulan bersaing karena kualifikasinya yang

tidak mudah ditiru pesaing. Keunggulan dalam hal kompetensi yang berbeda dengan pesaing tentunya akan menghasilkan *competitive advantage* yang tinggi.

Produktivitas Berdasarkan Productivity Based	Produktivitas Rp (Juta) Productivity Rp (in Million)			Pertumbuhan (%) Growth (%)		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
Revenue per Jumlah SDM Revenue per Number of HR	3.268	2.823	2.103	16,0%	34,2%	-1,9%
Laba Operasi per Jumlah SDM Operating Income per Number of HR	188	195	243	-4,0%	-19,8%	10,0%
Laba Bersih per Jumlah SDM Net Income per Number of HR	142	135	185	5,0%	27,0%	-15,1%

Tingkat Produktivitas SDM 2017-2019
Human Resources Productivity Rate 2017-2019

Uraian Description	Produktivitas Productivity (Rp-juta) (Rp-million)			Pertumbuhan Growth (%)		
	2019	2018	2017	2019	2018	2017
Revenue per Jumlah SDM Revenue per Number of HR	3.796	3.268	2.823	16,2	16,0	34,2
Laba Operasi per Jumlah SDM Operating Income per Number of HR	242	188	195	28,6	(3,6)	(19,8)
Laba Bersih per Jumlah SDM Net Income per Number of HR	162	142	135	13,9	5,2	27,0

Sumber : Annual Report PT. Elnusa Tbk (2019)
Gambar 1. 12 Produktifitas Karyawan PT. Elnusa Tbk

Dari Gambar 12, terlihat penerapan knowledge management melalui jumlah waktu yang dimanfaatkan untuk meningkatkan *competitive advantage* tidak seirama dengan performa produktifitas SDM nya. Produktifitas tahun 2016 jauh lebih baik dari tahun 2019. Hal ini diduga karena penyerapan pengetahuan dan pengelolaan pengetahuan di PT. Elnusa Tbk ada masalah sehingga berdampak terhadap *competitive advantage*.

Dalam menghadapi meningkatnya tingkat persaingan usaha, perusahaan membutuhkan *competitive advantage* (CA) atau keunggulan bersaing agar dapat tetap eksis di tengah persaingan usaha dalam negeri. Gagasan *competitive advantage* sendiri, yang paling utama adalah untuk mengukur kesuksesan organisasi dibandingkan dengan para kompetitor (Mahdi dan Almsafir, 2014). Maka dari itu, *competitive*

advantage menjadi salah satu variabel terpenting yang dapat menjadi tolak ukur kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan usaha.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah disampaikan sebelumnya, masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. *Organizational performance* PT. Elnusa Tbk belum maksimal. Hal ini terlihat dari target perencanaan *revenue* dan nilai investasi migas serta target perencanaan *revenue* dan realisasi profitabilitasnya.
2. *Strategic leadership* belum sesuai untuk menghadapi situasi harga minyak bumi yang dinamikanya sering ekstrem dan kontribusi PT. Elnusa Tbk yang hanya berkisar dua persen dari investasi migas dari tahun ke tahun dan realisasi *revenue* lebih sering dibawah *revenue* yang ditargetkan.
3. *Dynamic capabilities* dari PT. Elnusa Tbk belum sesuai tantangan lingkungan yang ada, hal ini terlihat kisaran *market share*-nya yang kecil dan pola *nett profit*-nya tidak seirama dengan pola *revenue*-nya.
4. Penerapan manajemen pengetahuan (*knowledge management*) di PT. Elnusa Tbk yang merupakan hal yang penting masih dirasakan kurang. Hal ini terlihat dari rata-rata *man hour* pelatihan hanya berkisar 50 jam dalam setahun untuk setiap karyawan.
5. *Competitive advantage* di PT. Elnusa belum terbangun sesuai tuntutan pasar dan persaingan di sektor jasa migas. Nilai tambah bagi perusahaan dalam melayani kebutuhan untuk kepuasan pelanggan sehingga unggul dalam berkompetisi dengan perusahaan pesaing sangatlah penting. Hal ini terlihat dari *market share* yang

cenderung stagnan walaupun terlihat adanya perubahan *revenue* di tahun 2018 dan tahun 2019.

C. Pembatasan Penelitian

Penelitian ini fokus terhadap variabel-variabel yang berpengaruh terhadap *competitive advantage* dan dampaknya terhadap *organizational performance* dimana variabel-variabel yang mempengaruhinya adalah *strategic leadership*, *dynamic capabilities*, dan *knowledge management* di PT. Elnusa Tbk.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk ?
2. Apakah terdapat pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk ?
3. Apakah terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk ?
4. Apakah terdapat pengaruh *competitive advantage* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk ?
5. Apakah terdapat pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk ?
6. Apakah terdapat pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk ?

7. Apakah terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk ?
8. Apakah terdapat pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational performance* melalui *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk ?
9. Apakah terdapat pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *organizational performance* melalui *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk ?
10. Apakah terdapat pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk ?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian disertasi ini adalah untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk.
2. Untuk menganalisis pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk.
3. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk.
4. Untuk menganalisis pengaruh *competitive advantage* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk.
5. Untuk menganalisis pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk.
6. Untuk menganalisis pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk.

7. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* di PT. Elnusa Tbk.
8. Untuk menganalisis pengaruh *strategic leadership* terhadap *organizational performance* melalui *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk.
9. Untuk menganalisis pengaruh *dynamic capabilities* terhadap *organizational performance* melalui *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk.
10. Untuk menganalisis pengaruh *knowledge management* terhadap *organizational performance* melalui *competitive advantage* di PT. Elnusa Tbk.

F. Signifikansi Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain:

1. Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran untuk pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan *strategic leadership*, *knowledge management*, *dynamic capability*, *competitive advantage* sebagai faktor yang mempengaruhi *organizational performance* yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang ada serta penelitian ini dapat dijadikan untuk penelitian lebih lanjut.

2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan sebagai referensi bagi praktisi atau perusahaan yang bergerak disektor jasa penunjang usaha migas dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan performance perusahaan. Melalui penelitian *strategic leadership*, *knowledge management*, *dynamic capability*,

competitive advantage, dan *organizational performance* dapat dipertahankan atau ditingkatkan sekalipun dalam situasi harga minyak selalu mengalami guncangan.

G. State of The Art

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan *competitive advantage* dan *organizational performance* di dalam sebuah organisasi umumnya meneliti secara terpisah dengan variabel *strategic leadership*, *dyanamic capability* dan *knowlegde management*.

Agha dan Alrubaice, (2011) melakukan penelitian hubungan *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* dan *organizational performance* pada pabrik cat di Uni Emirat Arab. Kesimpulan dari penelitian ini memberikan bukti empiris hubungan positif dan kuat antara *strategic leadership* terhadap *competitive advantage* dan *organizational performance*.

Penelitian Kuo et al, (2017) yang meneliti pada perusahaan jasa pengiriman container di China, dimana peneliti tersebut menggunakan variabel *dynamic capability* dan *service capabily* serta hubungannya terhadap *competitive advantage* dan *organizational performance*. Hasil penelitian tersebut menunjukkan *dynamic capability* mempunyai hubungan positif dan kuat terhadap *competitive advantage* yang berdampak terhadap *organizational performance*.

Penelitian Torabia dan El Den, (2017) pada Koosar Bank di Iran adalah meneliti hubungan *knowledge managament* terhadap *competitive advantage* dan *organizational performance*. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management* berhubungan positif terhadap *competitive advantage* dan berdampak pada *organizational performance* pada bank tersebut.

Pada penelitian disertasi ini, peneliti memadukan tiga variabel *strategic leadership*, *dyanamic capability* dan *knowledge management* secara partial maupun simultan terhadap *organizational performance* yang dimediasi oleh variabel *competitive advantage* yang di dalam literatur saat ini belum dijelaskan.

