



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV)

Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) berpendapat bahwa keunggulan bersaing berkelanjutan suatu perusahaan terutama berasal dari sumber daya unik dan kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Teori ini menekankan pentingnya sumber daya internal, termasuk aset berwujud, modal manusia, dan proses organisasi, dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Wernerfelt, 1984). RBV menyarankan bahwa perusahaan harus fokus pada pemanfaatan kekuatan internal mereka untuk memanfaatkan peluang eksternal sambil memitigasi ancaman (Barney, 1991). Sifat sumber daya yang dinamis, yang dapat dikembangkan, digabungkan, dan digunakan kembali seiring berjalannya waktu, sangat penting dalam beradaptasi terhadap perubahan kondisi pasar (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Dengan demikian, RBV memberikan kerangka dasar untuk memahami bagaimana perusahaan seperti PT Temas Line dapat menyelaraskan sumber daya internal, strategi inovasi, dan orientasi pasar untuk meningkatkan keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Grant, 1991).

Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk menganalisis keunggulan bersaing perusahaan dengan berfokus pada pemanfaatan strategis sumber daya dan kemampuan internal (Barney, 1991). Berdasarkan teori ini, perusahaan yang secara efektif mengidentifikasi,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mengembangkan, dan menyebarkan sumber daya unik yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan dapat mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Wernerfelt, 1984). Bagi PT Temas Line, menerapkan RBV berarti memanfaatkan aset khusus, tenaga kerja terampil, dan proses kepemilikan untuk membedakan dirinya dalam industri pelayaran yang kompetitif. Selain itu, pendekatan kapabilitas dinamis, yang memperluas RBV, menggarisbawahi pentingnya terus mengembangkan sumber daya untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar dan meraih peluang baru (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Oleh karena itu, analisis mendalam terhadap basis sumber daya internal PT Temas Line dapat mengungkapkan wawasan strategis tentang bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaingnya melalui investasi yang ditargetkan dalam pengembangan sumber daya dan inovasi (Grant, 1991).

Teori *Resource-Based View* (RBV) telah berperan penting dalam mengalihkan fokus manajemen strategis ke arah kapabilitas internal, namun teori ini bukannya tanpa kritik. Para kritikus berargumentasi bahwa Tinjauan berbasis Sumber Daya bisa menjadi terlalu statis, karena gagal memperhitungkan secara memadai sifat dinamis dari lingkungan persaingan (Priem & Butler, 2001). Keterbatasan ini sebagian diatasi dengan kerangka kemampuan dinamis, yang menekankan perlunya adaptasi terus-menerus dan konfigurasi ulang sumber daya (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Selain itu, penekanan RBV pada sumber daya internal dapat menyebabkan meremehkan pentingnya faktor pasar eksternal dan interaksi kompetitif, yang sangat penting untuk perencanaan strategis yang holistik (Kraaijenbrink et al., 2010). Meskipun RBV memberikan landasan yang kuat untuk memahami keunggulan bersaing, penerapannya harus dilengkapi dengan kerangka kerja yang mempertimbangkan faktor internal dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



eksternal untuk mengembangkan strategi yang komprehensif (Barney, 2001). Oleh karena itu, mengintegrasikan RBV dengan model seperti Lima Kekuatan Porter dan kemampuan dinamis dapat menawarkan pendekatan manajemen strategis yang lebih seimbang dan dinamis.

2.1.2 Kapabilitas Dinamis

Konsep Kemampuan Dinamis, yang dikembangkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen (1997), menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat. Kerangka kerja ini memperluas Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) dengan berfokus pada bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan basis sumber daya mereka dari waktu ke waktu untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Teece, 2007). Kapabilitas dinamis melibatkan proses seperti mendeteksi peluang dan ancaman, memanfaatkan peluang, dan mempertahankan daya saing melalui peningkatan, penggabungan, perlindungan, dan, bila perlu, konfigurasi ulang aset tak berwujud dan aset berwujud perusahaan bisnis (Teece, 2007). Dengan menggabungkan pendekatan adaptif ini, kerangka kapabilitas dinamis memberikan pemahaman komprehensif tentang bagaimana perusahaan dapat mempertahankan kesuksesan jangka panjang di pasar yang bergejolak, menyoroti peran manajemen strategis dalam menavigasi perubahan (Eisenhardt & Martin, 2000). Sintesis ini menggarisbawahi titik temu antara pengambilan keputusan strategis dan fleksibilitas operasional, memposisikan kemampuan dinamis sebagai hal yang penting untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan yang dinamis.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

sehingga menciptakan ambiguitas mengenai kontribusinya dalam memahami keunggulan bersaing (Ambrosini & Bowman, 2009). Terlepas dari kritik ini, para pendukungnya menegaskan bahwa kapabilitas dinamis memberikan kerangka kerja yang berharga untuk menjelaskan bagaimana perusahaan dapat mempertahankan keunggulan bersaing dalam lingkungan yang berubah dengan cepat melalui inovasi berkelanjutan dan pembaruan strategis (Teece, 2007). Oleh karena itu, meskipun konsep Kemampuan Dinamis telah memajukan diskusi tentang fleksibilitas dan adaptasi strategis, validasi empiris dan batasan yang tepat memerlukan penyempurnaan lebih lanjut.

2.1.3 Lima Kekuatan Porter

Kerangka Lima Kekuatan Porter, yang dikembangkan oleh Michael E. Porter, adalah alat komprehensif untuk menganalisis kekuatan kompetitif yang membentuk struktur industri dan menentukan strategi perusahaan. Kerangka kerja ini mengidentifikasi lima kekuatan penting yang mempengaruhi daya saing pasar: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, dan intensitas persaingan kompetitif (Porter, 1979). Kekuatan-kekuatan ini secara kolektif menentukan daya tarik dan profitabilitas suatu industri dengan mempengaruhi harga, biaya, dan investasi yang dibutuhkan. Dengan memahami kekuatan-kekuatan ini, perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk meningkatkan posisi kompetitif mereka, seperti membedakan produk mereka, mencapai keunggulan biaya, atau membentuk aliansi strategis (Porter, 1980). Model Lima Kekuatan tetap menjadi konsep dasar dalam manajemen strategis karena kemampuannya memberikan wawasan tentang dinamika



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



persaingan dan memandu pengambilan keputusan strategis di berbagai industri (Grant, 2016; Hill & Jones, 2013). Meskipun penggunaannya tersebar luas, beberapa kritikus berpendapat bahwa hal ini mungkin terlalu menyederhanakan kompleksitas lingkungan kompetitif modern, sehingga memerlukan integrasi dengan alat-alat strategis lainnya untuk analisis yang lebih bernuansa (Grundy, 2006).

Kerangka Lima Kekuatan Porter memberikan metodologi yang kuat untuk menganalisis struktur industri dan persaingan, memungkinkan perusahaan untuk mengembangkan respons strategis terhadap tekanan eksternal. Dengan menilai ancaman pendatang baru, perusahaan dapat memahami hambatan masuk dan potensi peningkatan persaingan, memandu keputusan mengenai investasi dalam inovasi atau efisiensi biaya untuk mempertahankan posisi pasar (Porter, 1979). Kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli menunjukkan pengaruh kelompok-kelompok ini terhadap harga dan persyaratan, yang dapat mempengaruhi manajemen rantai pasokan dan strategi hubungan pelanggan (Grant, 2016). Ancaman produk pengganti memaksa perusahaan untuk berinovasi dan membedakan penawaran mereka untuk mempertahankan loyalitas pelanggan dan pangsa pasar. Terakhir, intensitas persaingan kompetitif menginformasikan tindakan strategis terkait penetapan harga, pemasaran, dan pengembangan produk untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Hill & Jones, 2013). Secara keseluruhan, analisis Lima Kekuatan Porter membantu organisasi mengidentifikasi peluang dan ancaman strategis, meningkatkan kemampuan mereka untuk menavigasi lingkungan pasar yang kompleks dan dinamis (Porter, 1980). Namun, penting untuk mempertimbangkan bahwa kerangka kerja ini mungkin perlu dilengkapi dengan alat tambahan untuk mengatasi kompleksitas pasar modern dan pesatnya perubahan teknologi (Grundy, 2006).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kerangka Lima Kekuatan Porter dikenal luas karena kemampuannya menganalisis dinamika persaingan dalam industri secara sistematis. Hal ini menawarkan wawasan berharga mengenai sumber tekanan kompetitif dan daya tarik pasar, membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis (Porter, 1979). Namun, para kritikus berpendapat bahwa model ini mungkin terlalu menyederhanakan dinamika pasar yang kompleks dengan berfokus terutama pada struktur industri dan persaingan, sehingga berpotensi mengabaikan faktor-faktor penting lainnya seperti gangguan teknologi dan perubahan peraturan (Grundy, 2006). Selain itu, dalam industri yang berkembang pesat di mana inovasi dan transformasi digital memainkan peran penting, sifat statis kerangka Porter mungkin membatasi penerapannya (Grant, 2016). Terlepas dari kritik tersebut, Lima Kekuatan Porter tetap menjadi alat dasar untuk menilai lingkungan kompetitif, memberikan pendekatan terstruktur untuk memahami dinamika industri dan mengidentifikasi peluang strategis (Hill & Jones, 2013).

2.1.4 Sumber Daya Internal

2.1.4.1 Tinjauan Sumber Daya Internal

Konsep sumber daya internal, yang berakar pada teori *Resource-Based View* (RBV), menekankan pentingnya aset dan kapabilitas unik dalam suatu perusahaan yang berkontribusi terhadap keunggulan bersaingnya (Barney, 1991). Sumber daya internal mencakup aset berwujud seperti modal finansial dan infrastruktur fisik, serta aset tidak berwujud seperti kekayaan intelektual, reputasi merek, dan budaya organisasi (Wernerfelt, 1984). Sumber daya ini dianggap berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (kriteria VRIN), yang merupakan karakteristik

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



penting untuk mempertahankan keunggulan bersaing (Barney, 1991; Grant, 1991). Manajemen yang efektif dan pemanfaatan strategis sumber daya ini dapat menghasilkan kinerja perusahaan yang unggul dengan memungkinkan perusahaan memanfaatkan peluang dan menetralkan ancaman dalam lingkungan kompetitif mereka (Peteraf, 1993). Secara keseluruhan, sintesis literatur menunjukkan bahwa sumber daya internal perusahaan sangat penting untuk penentuan posisi strategis dan kesuksesan jangka panjang, menyoroti pentingnya alokasi sumber daya dan pengembangan kemampuan dalam mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney & Hesterly, 2020).

Analisis sumber daya internal melalui kacamata teori *Resource-Based View* (RBV) menggarisbawahi peran penting mereka dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Sumber daya internal seperti modal finansial, sumber daya manusia yang terampil, kemampuan inovatif, dan budaya organisasi yang kuat merupakan aset penting yang dapat membedakan perusahaan dari pesaingnya (Barney, 1991). Sumber daya ini, ketika dimanfaatkan secara efektif, memungkinkan perusahaan menciptakan nilai dengan cara yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga berkontribusi terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Wernerfelt, 1984). Misalnya, perusahaan dengan kemampuan penelitian dan pengembangan yang kuat dapat terus berinovasi, memenuhi permintaan pasar dengan lebih efektif, dan tetap menjadi yang terdepan dalam kemajuan teknologi (Grant, 1991). Selain itu, interaksi antara sumber daya berwujud dan tidak berwujud dapat menghasilkan efek sinergis, meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Peteraf, 1993). Oleh karena itu, manajemen strategis dan optimalisasi sumber daya internal merupakan bagian integral dari kemampuan perusahaan untuk merespons tekanan persaingan dan memanfaatkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



peluang pasar (Barney & Hesterly, 2020). Interpretasi ini sejalan dengan literatur manajemen strategis yang lebih luas, yang secara konsisten menyoroti perlunya penilaian dan pengembangan sumber daya internal untuk kesuksesan bisnis jangka panjang.

Evaluasi kritis terhadap sumber daya internal dalam kerangka teori *Resource-Based View* (RBV) mengungkapkan kekuatan dan keterbatasannya. Meskipun RBV secara efektif menekankan pentingnya aset internal yang unik dan berharga untuk keunggulan bersaing, RBV telah dikritik karena perspektifnya yang agak statis, seringkali meremehkan sifat lingkungan persaingan yang dinamis dan berubah dengan cepat (Priem & Butler, 2001). Selain itu, para kritikus berpendapat bahwa RBV mungkin mengabaikan pentingnya kondisi pasar eksternal dan interaksi kompetitif, yang berpotensi menyebabkan perusahaan terlalu fokus pada faktor internal sehingga mengorbankan respons strategis adaptif (Kraaijenbrink et al., 2010). Selain itu, tantangan dalam mengidentifikasi dan menilai aset tidak berwujud secara objektif seperti budaya organisasi atau keterampilan karyawan dapat menyebabkan kesulitan dalam penerapan praktisnya (Newbert, 2007). Terlepas dari kritik tersebut, RBV tetap menjadi lensa teoritis yang berharga untuk memahami bagaimana sumber daya internal berkontribusi terhadap kinerja perusahaan, namun idealnya harus dilengkapi dengan kerangka kerja lain yang memperhitungkan faktor eksternal dan dinamis untuk memberikan analisis strategis yang lebih komprehensif (Barney, 2001). Oleh karena itu, meskipun sumber daya internal sangatlah penting, pendekatan yang seimbang dengan mempertimbangkan elemen internal dan eksternal sangatlah penting untuk manajemen strategis yang kuat.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.1.4.2 Dimensi dan Indikator Sumber Daya Internal

Dalam penelitian mereka, Amaya et al. (2022) menyoroti sumber daya internal sebagai aset dasar yang mendorong keunggulan bersaing perusahaan. Sumber daya ini, jika dikelola secara efektif, membantu perusahaan membangun dan mempertahankan posisi strategis dalam industri mereka dengan memanfaatkan kekuatan unik. Para peneliti mengkategorikan sumber daya internal ke dalam dimensi yang berbeda, masing-masing dengan indikator terukur yang mencerminkan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan berbasis sumber daya (RBV), yang menekankan pentingnya aset yang berharga, langka, tak ada bandingannya, dan terorganisasi untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991). Dimensi Modal Manusia menekankan peran penting karyawan dalam membentuk lanskap kompetitif perusahaan. Ini mencakup indikator seperti keterampilan karyawan, keahlian, kemampuan inovasi, dan kualitas tenaga kerja secara keseluruhan. Dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang sangat terlatih dan berpengetahuan, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan inovatif dan efisiensi operasional mereka, yang memperkuat posisi pasar mereka (Amaya et al., 2022). Manajemen sumber daya manusia yang efektif dapat menghasilkan kompetensi unik yang sulit ditiru oleh pesaing, yang menggarisbawahi pentingnya sumber daya ini secara strategis (Hitt et al., 2001).

Kemampuan Organisasi merupakan dimensi kunci lainnya, yang dicirikan oleh indikator seperti efisiensi proses, fleksibilitas strategis, kemampuan beradaptasi, dan manajemen pengetahuan. Dimensi ini mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan proses internalnya dan beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan pasar eksternal, sehingga mempertahankan ketangkasan dalam lingkungan yang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kompetitif (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kemampuan organisasi yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan pengetahuan di seluruh departemen, menciptakan pendekatan terintegrasi yang meningkatkan daya tanggap dan kapasitas inovatif (Amaya et al., 2022).

Sumber Daya Teknologi juga menjadi pusat posisi kompetitif, dengan indikator yang mencakup investasi dalam teknologi, pengetahuan teknologi, dan infrastruktur TI. Perusahaan dengan sumber daya teknologi yang kuat dapat menyederhanakan operasi, mengurangi biaya, dan menawarkan layanan berbeda yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan (Amaya et al., 2022). Dalam bidang logistik, misalnya, investasi teknologi memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan penyampaian layanan dan kepuasan pelanggan, yang memperkuat keunggulan bersaing mereka (Grant, 2016).

Terakhir, Sumber Daya Keuangan menyediakan tulang punggung untuk mempertahankan inisiatif kompetitif jangka panjang. Indikator di sini mencakup stabilitas keuangan, akses ke modal, dan alokasi sumber daya. Sumber daya ini memastikan bahwa perusahaan dapat terus berinvestasi di area penting lainnya seperti teknologi dan sumber daya manusia, yang memungkinkan pertumbuhan dan ketahanan berkelanjutan dalam lingkungan yang kompetitif (Amaya et al., 2022). Kekuatan finansial memberi perusahaan sumber daya yang diperlukan untuk berinvestasi di area strategis, sehingga memperkuat keunggulan bersaing mereka secara keseluruhan (Peteraf, 1993).

Penelitian ini mengambil fokus pada empat dimensi utama sumber daya internal—human capital, organizational capabilities, technological resources, dan financial resources—karena berdasarkan kerangka *Resource-Based View* (RBV), aset-

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



aset ini merupakan fondasi utama untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney, 1991). Human capital menjadi kunci melalui peningkatan kompetensi, kreativitas, dan inovasi karyawan, sedangkan organizational capabilities memastikan integrasi dan optimalisasi proses internal yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan pasar (Teece et al., 1997). Technological resources berperan penting dalam meningkatkan efisiensi operasional dan mendukung transformasi digital, sementara financial resources menyediakan dukungan modal untuk investasi strategis dan pengembangan berkelanjutan (Grant, 1991). Dengan memusatkan perhatian pada keempat dimensi tersebut, penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai kekuatan internal PT Temas Line, yang sangat penting dalam merancang strategi kompetitif yang efektif di industri pelayaran yang dinamis.

2.1.5 Strategi Inovasi

2.1.5.1 Tinjauan Konsep Strategi Inovasi

Teori inovasi berakar dari karya seminal Joseph Schumpeter yang memperkenalkan konsep "creative destruction" dalam *Capitalism, Socialism and Democracy* (Schumpeter, 1942). Konsep ini menjelaskan bahwa inovasi merupakan kekuatan dinamis yang merusak keseimbangan pasar, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mengubah struktur industri. Seiring dengan perkembangan teori, para akademisi seperti Christopher Freeman (1982) dan Bengt-Åke Lundvall (1992) memperluas perspektif tersebut dengan memasukkan pendekatan sistemik dan institusional yang menekankan peran riset dan pengembangan (R&D), difusi



pengetahuan, serta ekosistem inovasi yang lebih luas dalam mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan landasan teoretis tersebut, strategi inovasi diartikan sebagai rencana komprehensif yang diadopsi oleh organisasi untuk mendorong inovasi dan mempertahankan keunggulan bersaing. Strategi ini mencakup inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi model bisnis (Goffin & Mitchell, 2016). Dengan mengintegrasikan aktivitas inovatif ke dalam operasi inti, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, menciptakan proposisi nilai baru, dan merespons permintaan pasar secara efektif (Schilling, 2017). Kerangka kerja Resource-Based View (RBV) dan Dynamic Capabilities menekankan pentingnya pemanfaatan sumber daya internal untuk mendukung inovasi (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), sedangkan penyesuaian strategi inovasi dengan orientasi pasar membantu perusahaan memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan (Narver & Slater, 1990).

Strategi inovasi sangat penting bagi perusahaan yang ingin mempertahankan keunggulan bersaing di pasar yang berkembang pesat. Inovasi tidak hanya melibatkan pengembangan produk dan layanan baru, tetapi juga perbaikan proses yang ada dan penerapan teknologi baru, sehingga menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan serta kemampuan beradaptasi (Drucker, 1985; Christensen, 1997). Pendekatan holistik yang mengintegrasikan pengelolaan sumber daya, orientasi pasar, dan kemampuan adaptif menjadi kunci untuk menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan meningkatkan posisi pasar perusahaan (Goffin & Mitchell, 2016).

Meskipun strategi inovasi memiliki potensi untuk mendorong kepemimpinan pasar, penerapannya sering menghadapi tantangan seperti resistensi terhadap perubahan, biaya tinggi, dan ketidakpastian pengembalian investasi (Goffin &

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Mitchell, 2016). Kerangka RBV dan Dynamic Capabilities, meskipun menekankan pentingnya sumber daya internal dan adaptabilitas, sering kali kurang mempertimbangkan faktor kontekstual serta dinamika pasar eksternal yang dapat mempengaruhi keberhasilan inovasi (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Selain itu, meskipun orientasi pasar penting untuk menyelaraskan inovasi dengan kebutuhan pelanggan, terlalu fokus pada hal tersebut terkadang dapat menghambat terobosan inovatif yang menyimpang dari tren pasar saat ini (Christensen, 1997). Oleh karena itu, strategi inovasi yang efektif harus menyeimbangkan optimalisasi sumber daya internal dengan pemahaman mendalam terhadap dinamika eksternal guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

2.1.5.2 Dimensi dan Indikator Strategi Inovasi

Strategi inovasi merujuk pada pendekatan sistematis yang diadopsi organisasi untuk mengembangkan dan menerapkan ide, produk, atau proses baru yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing dan mencapai tujuan strategis. Definisi operasional ini mencakup dua jenis inovasi utama: inkremental dan radikal.

Inovasi inkremental melibatkan perbaikan kecil dan bertahap pada produk, layanan, atau proses yang ada. Inovasi ini berfokus pada peningkatan fitur, peningkatan efisiensi, atau peningkatan kepuasan pelanggan tanpa mengubah desain atau fungsi inti produk secara mendasar (Tushman & O'Reilly, 1996). Jenis inovasi ini sering kali didorong oleh umpan balik pelanggan, tren pasar, dan kemajuan teknologi, yang memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan konsumen dan mempertahankan relevansi dalam industri mereka (Christensen, 1997). Misalnya, perusahaan dapat memperkenalkan fungsionalitas baru ke aplikasi



perangkat lunak berdasarkan masukan pengguna, sehingga memberikan nilai tambah bagi pelanggannya.

Di sisi lain, inovasi radikal memerlukan perubahan inovatif yang secara signifikan mengubah lanskap persaingan atau menciptakan pasar yang sama sekali baru (Kotter, 1996). Inovasi-inovasi ini dicirikan oleh tingkat risiko dan ketidakpastian yang tinggi, karena sering kali melibatkan pengembangan teknologi atau model bisnis baru yang mengganggu paradigma pasar yang ada (Pisano, 2015). Perusahaan yang mengejar inovasi radikal dapat berinvestasi besar dalam penelitian dan pengembangan (R&D) dan terlibat dalam kolaborasi dengan mitra eksternal untuk mendorong solusi kreatif yang dapat mengarah pada pergeseran pasar yang substansial (Chesbrough, 2003). Contoh inovasi radikal adalah pengenalan telepon pintar, yang mengubah komunikasi dan menciptakan industri baru di sekitar aplikasi dan layanan seluler.

Penelitian ini memfokuskan pada dimensi strategi inovasi—baik inovasi inkremental maupun inovasi radikal—karena kedua pendekatan ini terbukti esensial dalam meningkatkan keunggulan bersaing PT Temas Line. Inovasi inkremental, yang mencakup perbaikan berkelanjutan terhadap produk, proses, dan layanan, memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan menyesuaikan diri secara bertahap dengan dinamika pasar (Tushman & O'Reilly, 1996). Sebaliknya, inovasi radikal menawarkan terobosan signifikan yang dapat mengubah paradigma industri dan membuka peluang pasar baru, sehingga menghasilkan diferensiasi yang mendasar (Christensen, 1997). Dengan mengintegrasikan kedua jenis inovasi ini, PT Temas Line dapat menciptakan nilai tambah yang kuat dan mempertahankan posisinya di pasar pelayaran yang sangat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kompetitif, serta memastikan pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang (Pisano, 2015).

2.1.6 Orientasi Pasar

2.1.6.1 Tinjauan Orientasi Pasar

Orientasi pasar adalah filosofi bisnis yang mengutamakan kebutuhan dan keinginan pelanggan dan menggunakan pemahaman ini untuk memandu seluruh keputusan dan aktivitas perusahaan. Menurut Kohli dan Jaworski (1990), orientasi pasar melibatkan pengumpulan intelijen pasar secara sistematis, penyebaran informasi antar departemen, dan respons terkoordinasi terhadapnya. Konsep ini mencakup tiga komponen utama: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi (Narver & Slater, 1990). Orientasi pelanggan melibatkan pemahaman dan pemenuhan kebutuhan pelanggan, orientasi pesaing berfokus pada mengenali dan merespons strategi pesaing, dan koordinasi antar fungsi memastikan bahwa semua departemen bekerja sama untuk memberikan nilai unggul kepada pelanggan. Penelitian telah menunjukkan bahwa perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dalam hal profitabilitas, pertumbuhan penjualan, dan kepuasan pelanggan (Kumar et al., 2011; Kirca et al., 2005). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk tetap tangkas dan responsif dalam pasar yang dinamis, menjadikannya aset strategis yang penting untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Orientasi pasar dianalisis sebagai pendekatan multifaset yang mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis untuk memprioritaskan nilai pelanggan, kesadaran kompetitif, dan kerja sama antardepartemen. Kohli dan Jaworski (1990) menekankan bahwa

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



orientasi pasar melibatkan pembangkitan, penyebaran, dan respons terhadap intelijen pasar, yang menyelaraskan upaya organisasi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengungguli pesaing. Narver dan Slater (1990) selanjutnya membagi orientasi pasar menjadi tiga dimensi: orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi. Orientasi pelanggan memerlukan wawasan mendalam mengenai preferensi dan perilaku pelanggan, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan produk dan layanan secara efektif (Day, 1994). Orientasi pesaing memastikan bahwa perusahaan tetap waspada dan adaptif terhadap ancaman dan peluang persaingan (Porter, 1980). Koordinasi interfunksional menumbuhkan lingkungan kolaboratif di mana departemen bekerja secara sinergis menuju tujuan bersama (Slater & Narver, 1994). Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang berorientasi pasar mencapai kinerja yang unggul, sebagaimana dibuktikan dengan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, peningkatan penjualan, dan peningkatan profitabilitas (Kirca et al., 2005; Kumar et al., 2011). Oleh karena itu, orientasi pasar tidak hanya mendorong kesuksesan jangka pendek tetapi juga membangun keunggulan bersaing jangka panjang dengan terus menyelaraskan strategi perusahaan dengan dinamika pasar.

Konsep Orientasi Pasar, meskipun telah divalidasi secara luas dan dianggap sebagai faktor penentu utama kinerja bisnis, namun menghadapi beberapa tantangan dan keterbatasan yang kritis. Kerangka kerja Kohli dan Jaworski (1990), yang berfokus pada penciptaan intelijen, diseminasi, dan daya tanggap, telah dikritik karena terlalu bergantung pada strategi reaktif dibandingkan strategi proaktif, sehingga berpotensi menghambat inovasi di pasar yang sangat dinamis (Jaworski & Kohli, 1993). Dimensi Narver dan Slater (1990)—orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



koordinasi antarfungsi—meskipun komprehensif, sering kali menuntut perubahan organisasi dan pergeseran budaya yang substansial, yang mungkin sulit diterapkan dan dipertahankan (Gebhardt et al., 2006). Selain itu, korelasi positif antara orientasi pasar dan kinerja perusahaan tidak konsisten secara universal di semua konteks dan industri. Kirca et al. (2005) menemukan bahwa kekuatan hubungan ini sangat bervariasi, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti turbulensi pasar, intensitas persaingan, dan perubahan teknologi. Selain itu, penerapan orientasi pasar dapat menimbulkan biaya tinggi dan memerlukan alokasi sumber daya yang signifikan, yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh perusahaan kecil (Liao et al., 2011). Terlepas dari tantangan-tantangan ini, orientasi pasar tetap menjadi strategi penting untuk mencapai keunggulan bersaing, namun harus disesuaikan dan dikontekstualisasikan dengan kondisi industri tertentu dan kemampuan organisasi agar benar-benar efektif (Morgan et al., 2009).

2.1.6.2 Dimensi dan Indikator Orientasi Pasar

Orientasi pasar, sebagaimana dieksplorasi dalam studi oleh Yaksun et al. (2023) dan Rua & Santos (2022), dicirikan sebagai budaya organisasi yang menekankan pemahaman mendalam tentang kebutuhan pelanggan, tindakan pesaing, dan penyesuaian antardepartemen untuk mendorong keberhasilan bisnis. Orientasi ini memungkinkan organisasi, khususnya dalam konteks UMKM Indonesia, untuk membangun hubungan pelanggan yang lebih kuat, tetap kompetitif, dan merespons perubahan pasar secara efektif. Orientasi pasar terdiri dari tiga dimensi utama—orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi—yang masing-masing memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja bisnis (Rua & Santos, 2022; Yaksun et al., 2023).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dimensi orientasi pelanggan berfokus pada mekanisme yang memprioritaskan kebutuhan dan preferensi pelanggan, memberikan organisasi wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Praktik efektif dalam dimensi ini mencakup sistem untuk mengumpulkan dan menganalisis umpan balik pelanggan, menerapkan alat manajemen hubungan pelanggan (CRM), dan melakukan survei kepuasan pelanggan secara berkala. Upaya-upaya ini mencerminkan komitmen organisasi untuk memahami dan memenuhi harapan pelanggan, yang sangat penting untuk membangun loyalitas dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan (Yaksun et al., 2023; Rua & Santos, 2022). Dengan menempatkan pelanggan di pusat keputusan strategis, organisasi dapat menciptakan pengalaman yang lebih personal dan bernilai.

Orientasi pesaing melibatkan analisis sistematis terhadap kekuatan, kelemahan, dan langkah strategis pesaing, yang memungkinkan perusahaan untuk membuat keputusan yang tepat tentang posisi kompetitif mereka sendiri. Indikator utama orientasi pesaing meliputi penilaian rutin terhadap strategi pemasaran pesaing, penawaran produk, dan inovasi. Dengan terus memperbarui informasi tentang aktivitas pesaing, organisasi dapat mengidentifikasi kesenjangan dalam penawaran mereka sendiri dan menanggapi secara proaktif terhadap perubahan dalam lanskap persaingan. Dimensi ini menggarisbawahi pentingnya budaya yang sadar pasar yang memanfaatkan kecerdasan pada pesaing untuk membedakan dan mempertahankan keunggulan bersaing (Rua & Santos, 2022; Yaksun et al., 2023).

Terakhir, koordinasi antarfungsi menyoroti perlunya kolaborasi lintas departemen dalam suatu organisasi, yang sangat penting untuk menyelaraskan tujuan dan mengintegrasikan wawasan pelanggan ke dalam strategi bisnis. Indikator koordinasi antarfungsi mencakup frekuensi kolaborasi antar departemen (seperti

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



pemasaran, penjualan, dan R&D), proyek bersama yang melibatkan banyak fungsi, dan integrasi intelijen pasar ke dalam perencanaan strategis. Koordinasi ini memungkinkan respons yang lebih koheren dan tangkas terhadap permintaan pasar, yang mendorong lingkungan tempat inovasi dan berpusat pada pelanggan tertanam di seluruh organisasi (Rua & Santos, 2022; Yaksun et al., 2023). Dengan mendobrak silo, organisasi dapat memanfaatkan beragam keahlian untuk memberikan solusi yang komprehensif dan tepat waktu.

Penelitian ini memfokuskan pada dimensi orientasi pasar—yang mencakup orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antarfungsi—karena ketiga dimensi tersebut merupakan pilar strategis yang penting dalam menyesuaikan strategi perusahaan dengan dinamika pasar yang cepat berubah. Orientasi pelanggan memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan dan preferensi konsumen secara mendalam, sehingga dapat menciptakan nilai tambah yang signifikan (Narver & Slater, 1990). Di sisi lain, orientasi pesaing membantu perusahaan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan para pesaing, yang mendasari perumusan strategi diferensiasi yang efektif (Kohli & Jaworski, 1990). Selain itu, koordinasi antarfungsi memastikan bahwa informasi dan wawasan pasar disebarkan secara menyeluruh di seluruh departemen, sehingga strategi yang diambil dapat diselaraskan dengan tuntutan pasar dan mendukung keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Varela et al., 2021). Pendekatan integratif ini sangat relevan bagi PT Temas Line karena dalam industri pelayaran yang dinamis, kemampuan untuk merespons perubahan pasar dengan cepat dan tepat merupakan kunci dalam mempertahankan posisi kompetitif (Yaksun et al., 2023; Rua & Santos, 2022).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2.1.7. Keunggulan Bersaing

2.1.7.1 Tinjauan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah konsep sentral dalam manajemen strategis, yang mencerminkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan kinerja unggul dibandingkan pesaingnya. Berakar pada Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV), keunggulan bersaing berasal dari sumber daya unik dan kemampuan yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (Barney, 1991). Selain itu, konsep ini telah berkembang untuk menggabungkan kemampuan dinamis, yang menekankan kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Kerangka Lima Kekuatan Porter selanjutnya melengkapi pemahaman ini dengan menganalisis struktur industri dan kekuatan kompetitif yang membentuk posisi strategis perusahaan (Porter, 1980). Studi terbaru telah memperluas cakupan keunggulan bersaing dengan memasukkan faktor-faktor seperti transformasi digital, kemampuan inovasi, dan praktik sumber daya manusia, sehingga menyoroti sifat multifasetnya (Al-Kahtania & Al-Mekhlafib, 2024; Vázquez et al., 2001). Sintesis ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan kekuatan internal dengan peluang dan ancaman eksternal, memberikan pandangan komprehensif tentang bagaimana perusahaan dapat mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing dianalisis melalui berbagai lensa manajemen strategis untuk memahami asal usulnya dan implikasinya terhadap kinerja perusahaan. Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) berpendapat bahwa sumber daya dan kemampuan unik suatu perusahaan sangat penting untuk mencapai keunggulan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



bersaing yang berkelanjutan. Sumber daya yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (VRIN) menjadi landasan keunggulan ini (Barney, 1991).

Kapabilitas dinamis memperluas perspektif ini dengan menekankan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang kompetensi internal dan eksternal untuk mengatasi lingkungan yang berubah dengan cepat, sehingga mempertahankan posisi kompetitif (Tece, Pisano, & Shuen, 1997).

Kerangka Lima Kekuatan Porter memberikan perspektif eksternal yang saling melengkapi, menganalisis bagaimana struktur industri dan kekuatan kompetitif berdampak pada strategi dan kinerja perusahaan (Porter, 1980). Kerangka teoritis ini secara kolektif menyoroti bahwa keunggulan bersaing muncul dari kekuatan internal dan posisi strategis eksternal. Studi empiris terbaru memperkuat pandangan terpadu ini, menunjukkan bahwa faktor-faktor seperti transformasi digital, kemampuan inovasi, dan praktik sumber daya manusia strategis secara signifikan meningkatkan keunggulan bersaing, sehingga meningkatkan kinerja dan keberlanjutan organisasi (Yusuf et al., 2014; Vázquez et al., 2001). Pendekatan multifaset ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan kemampuan internal dengan peluang dan ancaman eksternal untuk mempertahankan keunggulan bersaing jangka panjang.

Konsep keunggulan bersaing telah dianalisis secara luas dalam literatur manajemen strategis, namun hal ini bukannya tanpa kritik dan keterbatasan. Meskipun Pandangan Berbasis Sumber Daya (RBV) memberikan kerangka kerja yang kuat untuk memahami bagaimana sumber daya dan kemampuan unik mendorong keunggulan bersaing yang berkelanjutan, pandangan ini dikritik karena terbatasnya perhatian terhadap sifat lingkungan kompetitif yang dinamis dan berubah dengan cepat (Praem & Butler, 2001). Teori kapabilitas dinamis mengatasi hal ini dengan

Hak Cipta Milik Intelektual (Insitut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menekankan pentingnya kemampuan beradaptasi dan konfigurasi ulang sumber daya secara terus-menerus (Teece, Pisano, & Shuen, 1997), namun teori ini masih abstrak dan menantang untuk dioperasionalkan dalam penelitian empiris (Eisenhardt & Martin, 2000). Model Lima Kekuatan Porter, meskipun berguna dalam menganalisis struktur industri dan tekanan eksternal, telah dikritik karena terlalu statis dan tidak cukup memperhitungkan peran aliansi dan jaringan strategis dalam membentuk dinamika persaingan (Dagnino & Rocco, 2009). Selain itu, keterhubungan dan kompleksitas pasar global saat ini menunjukkan bahwa fokus tunggal pada faktor internal atau eksternal mungkin tidak cukup. Mengintegrasikan wawasan dari kerangka kerja ini menawarkan pandangan yang lebih komprehensif, namun juga memerlukan alat dan pendekatan analisis yang canggih untuk menangkap sifat multifaset keunggulan bersaing secara efektif. Oleh karena itu, meskipun konsep ini tetap menjadi inti manajemen strategis, penerapannya memerlukan pertimbangan yang cermat baik dari kekuatan maupun keterbatasannya.

2.1.7.2 Dimensi dan Indikator Keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing adalah posisi unik yang dimiliki perusahaan melalui tindakan strategis yang memberikan nilai kepada pelanggan dan membedakannya dari pesaing, yang berkontribusi pada kinerja yang lebih baik dan keberlanjutan pertumbuhan (Oyembe, 2024) dan Farida & Setiawan (2022). Keunggulan bersaing memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kapabilitas internal dan strategi berorientasi pasar untuk menonjol dalam industri. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan berbasis sumber daya, di mana sumber daya dan kapabilitas internal mendukung posisi kompetitif jangka panjang dan relevansi pasar (Oyembe, 2024; Farida & Setiawan, 2022). **Dimensi utama** yang mendefinisikan keunggulan bersaing



meliputi kepemimpinan biaya, diferensiasi, inovasi, fokus pelanggan, dan ketangkasan dalam menanggapi pergeseran pasar.

Dimensi pertama, **Kepercayaan Biaya**, menekankan efisiensi operasional dan skala ekonomi, di mana perusahaan mencapai biaya yang lebih rendah dan memberikan harga yang kompetitif. Efisiensi operasional ditunjukkan melalui optimalisasi proses, pengurangan biaya dalam produksi, dan operasi ramping, yang memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan pemborosan dan mengendalikan biaya secara efektif (Farida & Setiawan, 2022). Dengan mencapai skala ekonomi, perusahaan dapat lebih mengurangi biaya melalui peningkatan produksi, yang menurunkan biaya rata-rata per unit dan memungkinkan penetapan harga yang kompetitif, sehingga memberi mereka keunggulan di pasar yang sensitif terhadap biaya (Farida & Setiawan, 2022). Dimensi ini penting bagi perusahaan dalam industri yang sangat kompetitif di mana penetapan harga merupakan pembeda utama.

Diferensiasi berfokus pada penciptaan penawaran unik yang memenuhi kebutuhan pelanggan tertentu dan membangun identitas merek yang kuat. Produk atau layanan yang unik, dengan fitur khas yang membedakannya, dapat menarik segmen pelanggan tertentu yang menghargai perbedaan ini, sehingga memungkinkan perusahaan untuk mengenakan harga premium (Oyembe, 2024; Farida & Setiawan, 2022). Selain itu, citra dan reputasi merek yang kuat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas pelanggan, sehingga penawaran perusahaan diinginkan bahkan pada titik harga yang lebih tinggi. Dimensi ini menyoroti pentingnya nilai yang dirasakan dan ekuitas merek dalam menumbuhkan loyalitas dan preferensi pelanggan atas pesaing (Farida & Setiawan, 2022).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kemampuan Inovasi berfungsi sebagai pendorong penting bagi perusahaan yang ingin mempertahankan keunggulan bersaing. Investasi dalam Penelitian dan Pengembangan (R&D) mendorong inovasi dengan memungkinkan pengembangan produk, layanan, dan proses baru yang memenuhi permintaan pasar yang terus berubah (Farida & Setiawan, 2022). Tingkat pengenalan produk baru merupakan indikator lain dari kemampuan inovasi, yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berinovasi dengan cepat dalam lingkungan pasar yang bergerak cepat. Meluncurkan penawaran baru secara berkala tidak hanya menarik pelanggan tetapi juga menunjukkan komitmen perusahaan untuk tetap relevan dan kompetitif (Oyembe, 2024).

Dimensi Fokus Pelanggan berpusat pada pemahaman dan respons terhadap kebutuhan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Perusahaan yang memprioritaskan umpan balik dan kepuasan pelanggan berada pada posisi yang lebih baik untuk membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan, yang menghasilkan loyalitas yang berkelanjutan (Oyembe, 2024). Selain itu, kustomisasi dan responsivitas memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan penawaran mereka berdasarkan preferensi pelanggan, sehingga menyelaraskan produk atau layanan mereka dengan ekspektasi pasar (Farida & Setiawan, 2022). Pendekatan proaktif terhadap fokus pelanggan ini penting dalam membangun basis pelanggan setia yang mendukung posisi kompetitif perusahaan.

Terakhir, Kelincahan dan Daya Tanggap menangkap kapasitas perusahaan untuk segera menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan memanfaatkan koordinasi antar departemen untuk menanggapi peluang atau ancaman secara efektif. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan permintaan konsumen dan tren industri

Hak Cipta Milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



memungkinkan perusahaan untuk tetap kompetitif dan relevan di tengah perubahan eksternal (Oyembe, 2024). Lebih jauh lagi, koordinasi antar departemen mendorong kolaborasi lintas fungsi, memungkinkan respons yang efisien terhadap kondisi pasar yang terus berkembang (Farida & Setiawan, 2022). Kelincahan ini penting dalam industri yang sering mengalami perubahan, di mana kemampuan untuk merespons dengan cepat dapat membuat perbedaan yang signifikan dalam kinerja kompetitif.

Dimensi-dimensi ini secara kolektif mencerminkan kerangka kerja yang komprehensif untuk keunggulan bersaing, di mana efisiensi biaya, penciptaan nilai yang unik, inovasi, keterlibatan pelanggan, dan daya tanggap masing-masing berperan dalam mempertahankan posisi kompetitif perusahaan. Bersama-sama, mereka menggarisbawahi pentingnya memanfaatkan sumber daya internal dan strategi eksternal, menggambarkan bagaimana perusahaan dapat menavigasi lingkungan pasar yang kompleks untuk mempertahankan keunggulan bersaing yang berbeda dan berkelanjutan (Oyembe, 2024; Farida & Setiawan, 2022).

2.2 Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya internal, strategi inovasi, dan orientasi pasar memainkan peran krusial dalam meningkatkan keunggulan bersaing di berbagai industri, termasuk pelayaran. Studi oleh Amaya et al. (2022) dan Al-Kamel et al. (2021) menegaskan bahwa pengelolaan efektif atas modal manusia, aset teknologi, dan kapabilitas organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan diferensiasi, sehingga memperkuat posisi pasar perusahaan. Selanjutnya, penelitian oleh Farida dan Setiawan (2022) serta Yusuf et al. (2023) mengungkapkan bahwa inovasi—baik inkremental maupun radikal—

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



penting untuk meningkatkan daya tanggap dan penentuan posisi strategis perusahaan (Gonyora et al., 2021; Masumboko et al., 2022). Meskipun terdapat beberapa variasi dalam penekanan pada masing-masing faktor, tren keseluruhan menunjukkan bahwa integrasi sinergis antara sumber daya internal, inovasi, dan orientasi pasar sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang kuat dalam industri yang kompleks dan kompetitif.

Meskipun penelitian sebelumnya telah meneliti keunggulan kompetitif secara ekstensif, banyak penelitian cenderung berfokus pada sumber daya internal, strategi inovasi, dan orientasi pasar secara individual, sehingga mengabaikan efek sinergis dari faktor-faktor ini dalam pasar yang dinamis dan padat sumber daya (Barney, 1991; Teece et al., 1997). Selain itu, terdapat temuan yang bertentangan mengenai pengaruh relatif faktor-faktor ini, dan hanya sedikit penelitian empiris yang mengontekstualisasikan variabel-variabel ini dalam industri yang berkembang pesat seperti pelayaran laut di pasar negara berkembang seperti Jakarta (Gonyora et al., 2021; Al-Kamel et al., 2021). Studi ini mengatasi kesenjangan ini dengan mengintegrasikan berbagai dimensi strategis dalam satu kerangka kerja untuk menganalisis bagaimana gabungan efek sumber daya internal, strategi inovasi, dan orientasi pasar mendorong keunggulan kompetitif di PT Temas Line Jakarta, sehingga menawarkan pemahaman yang lebih holistik dan wawasan yang dapat ditindaklanjuti untuk pengambilan keputusan strategis.

Sebagai kesimpulan, meskipun penelitian-penelitian penting telah menetapkan bahwa sumber daya internal, strategi inovasi, dan orientasi pasar merupakan pendorong penting keunggulan kompetitif (Barney, 1991; Teece et al., 1997), penelitian yang lebih baru menyoroti perlunya mengintegrasikan faktor-faktor ini

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk menangkap efek sinergisnya, terutama dalam industri yang dinamis dan padat sumber daya seperti pelayaran maritim (Farida & Setiawan, 2022; Masumboko et al., 2022). Oleh karena itu, penelitian ini mengatasi kesenjangan penelitian ini dengan menguji dampak gabungan dari faktor-faktor strategis terhadap keunggulan kompetitif di PT Temas Line Jakarta. Oleh karena itu, literatur yang disintesis secara langsung menginformasikan tujuan dan hipotesis penelitian kami, memastikan bahwa penelitian kami memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti dan kerangka holistik untuk meningkatkan keunggulan kompetitif di sektor maritim.

2.3. Kerangka Pikiran dan Hipotesis

2.3.1 Hubungan antara Sumber Daya Internal dan Keunggulan Bersaing

Landasan teoritis dari penelitian ini menyatakan bahwa sumber daya internal, yang mencakup aset berwujud dan tidak berwujud dalam suatu organisasi, secara signifikan berkontribusi terhadap keunggulan bersaingnya. Menurut *Resource-Based View* (RBV) yang dikembangkan oleh Barney (1991), sumber daya internal seperti teknologi, modal manusia, dan kapabilitas organisasi merupakan sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sumber daya ini berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (kriteria VRIN), yang memungkinkan perusahaan mencapai kinerja dan diferensiasi yang unggul di pasarnya masing-masing (Barney, 1991). Selain itu, teori Kapabilitas Dinamis menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internalnya sebagai respons terhadap perubahan lingkungan eksternal, yang selanjutnya meningkatkan keunggulan bersaingnya (Tece et al., 1997).



Penelitian sebelumnya telah menguatkan peran penting sumber daya internal dalam membentuk keunggulan bersaing di berbagai industri, dengan studi oleh Amaya et al. (2022) dan Al-Kamel et al. (2021) menyoroti bahwa pengelolaan efektif atas modal manusia, aset teknologi, dan kapabilitas organisasi secara signifikan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penelitian terbaru juga memberikan bukti kuat bahwa perusahaan yang secara strategis mengoptimalkan basis sumber daya internal mereka cenderung mencapai efisiensi operasional dan diferensiasi produk yang lebih tinggi, sehingga memperkuat posisi pasar mereka (Farida & Setiawan, 2022). Selain itu, bukti empiris dari Yusuf et al. (2023) dan Widyasari (2021) mendukung temuan tersebut, menunjukkan bahwa strategi sumber daya internal yang sejalan merupakan faktor krusial dalam mendorong kinerja kompetitif, terutama dalam industri yang dinamis. Temuan ini menegaskan bahwa sumber daya internal merupakan pendorong utama keunggulan bersaing dan menyoroti perlunya pengelolaan yang efektif, yang harus diintegrasikan dengan faktor-faktor eksternal untuk mencapai hasil optimal serta mendorong eksplorasi lebih lanjut dalam konteks organisasi tertentu.

Berdasarkan kerangka teoritis dan bukti empiris, hipotesis penelitian adalah:
(H₁): **Sumber daya internal berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing.**

2.3.2 Hubungan antara Strategi Inovasi dan Keunggulan Bersaing

Strategi inovasi memainkan peran penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing dengan memungkinkan perusahaan membedakan diri mereka di pasar dan mencapai pertumbuhan berkelanjutan. Menurut Resource-Based View (RBV), kemampuan inovasi dianggap sebagai sumber daya internal penting yang memberikan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kontribusi signifikan terhadap keunggulan bersaing (Barney, 1991). Strategi ini mencakup pengembangan sistematis, adopsi, dan implementasi ide, proses, produk, atau layanan baru, yang memungkinkan perusahaan merespons permintaan pasar, kemajuan teknologi, dan tekanan persaingan secara efektif (Teece, 2007). Selain itu, Teori Kapabilitas Dinamis berpendapat bahwa perusahaan dengan strategi inovasi yang kuat dapat secara dinamis beradaptasi dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal mereka untuk memanfaatkan peluang yang muncul dan menavigasi tantangan persaingan secara efektif (Teece et al., 1997).

Penelitian sebelumnya menggarisbawahi dampak transformatif dari strategi inovasi terhadap keunggulan bersaing di berbagai industri. Studi oleh Amaya dkk. (2022) dan Al-Kamel dkk. (2021) menyoroti bahwa perusahaan yang memprioritaskan inovasi dalam strategi bisnisnya cenderung mencapai kinerja pasar yang unggul dan keberlanjutan jangka panjang. Bukti empiris dari Yusuf dkk. (2023) menunjukkan bahwa kemampuan inovasi memainkan peran krusial dalam menghubungkan investasi teknologi, daya tanggap pasar, dan keberhasilan organisasi. Selain itu, penelitian terbaru oleh Zhang, Li, dan Huang (2021) menemukan bahwa strategi inovasi digital secara signifikan meningkatkan diferensiasi produk, sedangkan Kim dan Park (2020) menyatakan bahwa inisiatif inovasi radikal meningkatkan responsifitas perusahaan terhadap dinamika pasar. Ditambah lagi, Lee dan Chen (2022) menegaskan bahwa keterlibatan pelanggan dalam proses inovasi dapat memperkuat nilai diferensiasi produk dan, dengan demikian, posisi kompetitif perusahaan. Temuan-temuan tersebut menegaskan bahwa inovasi merupakan penggerak utama keunggulan bersaing, sehingga strategi inovasi yang terintegrasi dan disesuaikan dengan konteks organisasi sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan di lingkungan industri yang dinamis.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Berdasarkan kerangka teoritis dan bukti empiris, hipotesis penelitian adalah sebagai berikut: (H2): **Strategi inovasi berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing PT Temas Line Jakarta.**

2.3.3 Hubungan antara Orientasi Pasar dan Keunggulan Bersaing

Orientasi pasar adalah pendekatan strategis yang menekankan daya tanggap terhadap kebutuhan pelanggan, tindakan pesaing, dan dinamika pasar untuk mencapai keunggulan bersaing (Narver & Slater, 1990). Menurut *Resource-Based View (RBV)*, orientasi pasar meningkatkan keunggulan bersaing dengan menyelaraskan kemampuan internal dengan permintaan pasar eksternal (Barney, 1991). Hal ini tidak hanya melibatkan pembangkitan intelijen pasar tetapi juga penyebaran dan pemanfaatan informasi ini ke seluruh fungsi organisasi untuk menciptakan nilai pelanggan yang unggul dan posisi kompetitif (Kohli & Jaworski, 1990). Teori Kemampuan Dinamis lebih lanjut mendukung kerangka ini dengan menyatakan bahwa perusahaan dengan orientasi pasar yang kuat dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan kondisi pasar, sehingga mempertahankan keunggulan bersaing dari waktu ke waktu (Teece et al., 1997).

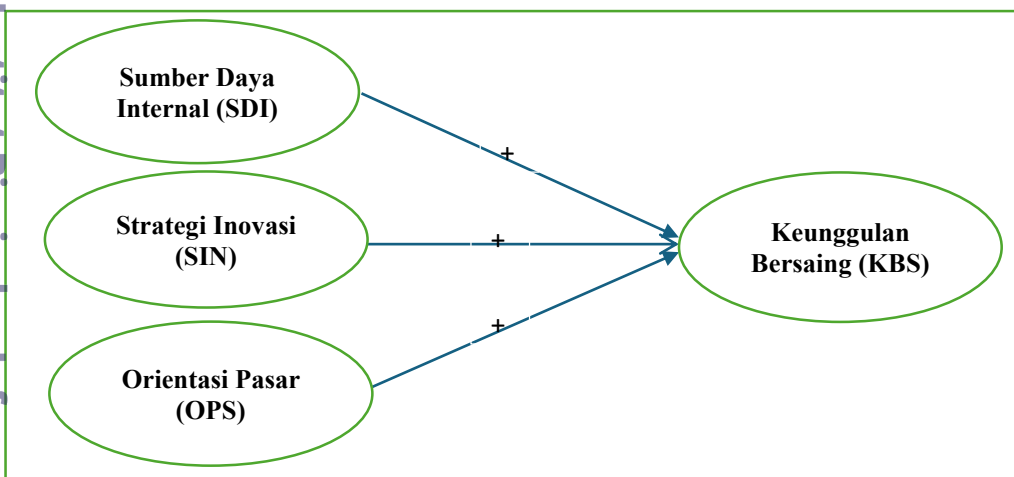
Penelitian sebelumnya telah menggarisbawahi bahwa orientasi pasar yang kuat dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menguasai pangsa pasar, sehingga secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Penelitian terbaru oleh Gonyora et al. (2021), Al-Kamel et al. (2021), dan Raza & Khan (2022) menyoroti bahwa orientasi pasar secara signifikan memengaruhi pengambilan keputusan strategis melalui pemanfaatan intelijen pasar untuk mengantisipasi dan merespons dinamika persaingan. Selain itu, Masumboko et al. (2022) menemukan bahwa orientasi pasar memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keunggulan bersaing di kalangan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

perusahaan logistik maritim yang beroperasi di Otoritas Pelabuhan Kenya, dan mereka merekomendasikan agar manajemen dan dewan direksi menerapkan koordinasi inter-fungsional untuk meningkatkan efektivitas orientasi pasar dalam organisasi. Temuan ini, bersama dengan penelitian oleh Ang, Hult, dan Slater (2019), Udriyah et al. (2019), Chan dan Wong (2020), serta Varela, Hult, dan Ketchen (2021), menegaskan bahwa orientasi pasar merupakan faktor kunci dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang secara efektif mengintegrasikan wawasan pelanggan dan analisis pesaing ke dalam strategi bisnisnya akan lebih mampu menghadapi perubahan pasar dan mempertahankan posisi kompetitifnya.

Berdasarkan kerangka teoritis dan bukti empiris, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: (H3): **Orientasi pasar berpengaruh positif dengan peningkatan keunggulan bersaing PT Temas Line Jakarta.**

Secara sederhana, abstraksi hubungan antara variabel dapat disederhanakan melalui gambar berikut:



Gambar 2.1: Kerangka Pikir

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.