

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Era informasi dan pengetahuan telah mengubah lingkungan bisnis menjadi semakin kompetitif. Bahkan semenjak pandemi melanda dunia, proses digitalisasi mengalami kemajuan yang sangat pesat. Hal ini tentunya berdampak pada pola hidup masyarakat. Aktivitas yang semula dilaksanakan secara offline dipaksa bertransformasi menjadi online. Tidak terkecuali aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, termasuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

BUMN merupakan garda terdepan dalam pembangunan. Sesuai fungsinya, peran BUMN sebagai *agent of development* dan sebagai badan usaha komersial menjadi sumber utama negara untuk meningkatkan pendapatan dalam rangka pemacu pertumbuhan ekonomi. Dalam mengimplementasikan perannya, BUMN perlu tanggap terhadap tuntutan bisnis baik dalam ranah nasional maupun internasional. Membahas tentang tuntutan bisnis, seakan tak pernah terlepas dengan revolusi industri.

Perspekif revolusi industri 4.0 bagi BUMN tak terlepas dengan tuntutan untuk lebih cepat beradaptasi menghadapi berbagai bentuk perubahan khususnya dalam pemanfaatan teknologi, sehingga BUMN mampu berdayasaing tinggi. Tidak hanya itu, BUMN juga harus kompetitif untuk membantu negara dalam rangka membangun program bagi rakyat.

Perubahan paradigma memposisikan BUMN untuk menjadi kompetitif khususnya dalam hal menghasilkan dividen bagi negara. Dikutip dalam Kompas.com (2021), pada tahun 2021, transformasi pada perusahaan plat merah hanya dibatas 40 persen sedangkan 60 persen lainnya masih bergantung kepada penugasan maupun berada pada zona nyaman. Hal ini menandakan bahwa masih terdapat perusahaan yang belum siap berkompetisi secara terbuka dengan swasta maupun pihak asing. Menindaklanjuti hal tersebut, Kementerian BUMN terus berupaya untuk mendorong perusahaan dibawah naungan BUMN dalam mengimplementasikan transformasi digital. Tak hanya itu, Kementerian juga menyatakan bahwa saat ini seluruh perusahaan plat merah sedang dalam pengawasan khusus untuk memantau implementasi dari pengadopsian teknologi dan digitalisasi. Percepatan adopsi teknologi dan digitalisasi juga didorong oleh pemegang saham. Pemegang saham berasumsi bahwasanya jika BUMN ingin memenangkan persaingan global maka langkah konkret yang harus diperhatikan adalah terkait dengan kesiapan digitalisasi.

Sejalan dengan Kementerian BUMN, Kementerian Perindustrian juga ikut serta dalam mendorong kemajuan sektor manufaktur menuju industri 4.0 melalui kegiatan Asesmen Indonesia Industry 4.0 Readiness Index (INDI 4.0). kegiatan asesmen tersebut bertujuan mengukur kesiapan perusahaan dalam bertransformasi menuju Industri 4.0. Hal ini telah diatur dalam Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 21 Tahun 2020 tentang Pengukuran Tingkat Kesiapan Industri Dalam Bertansformasi Menuju Industri 4.0 (Kementerian Perindustrian, 2021).

Pentingnya kesiapan dalam menghadapi digitalisasi industri 4.0, beberapa perusahaan dibawah naungan BUMN telah bertransformasi dalam rangka implementasi digital. Hal ini dilakukan melalui penggunaan *big data* dan *artificial intelligence* untuk proses bisnisnya. Bahkan perusahaan lainnya telah memiliki platform *e-commerce* untuk penjualan produknya.

Salah satu perusahaan yang berada dalam lingkup BUMN dan telah mengadopsi penggunaan teknologi dalam proses bisnisnya secara mayor adalah PT. Wijaya Karya Tbk (WIKA). Sejak tahun 2020, WIKA telah menjalankan transformasi digital. Tema yang diusung oleh WIKA dalam percepatan digitalisasi dalam proses bisnis adalah "Untuk Kualitas Hidup yang Lebih Baik". tema tersebut sejalan dengan visi perusahaan yaitu "Terdepan dalam investasi dan EPC Berkelanjutan untuk Kualitas Kehidupan yang Lebih Baik". Berdasarkan pengamatan peneliti, transformasi digital di WIKA sebagai BUMN dilakukan dengan sistematis dan terencana, tidak bisa secara serta-merta. Dalam rangka mendukung langkah tersebut, WIKA telah mempersiapkan landasan hukum, infrastruktur dan sistem integrasi aplikasi.

Landasan hukum yang memperkuat program WIKA adalah kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) dan *Good Corporate Governance*. Bahkan WIKA telah meraih sejumlah ISO untuk keduanya. Selanjutnya, dikutip dalam Inspire Great & Telco for Business Performance (2021) untuk infrastruktur, WIKA memiliki DC dan DRC dengan *High Availability*. Melakukan back-up data harian, didukung SDM IT, dan tersedia aplikasi SLA ticketing. WIKA juga memiliki sistem terintegrasi dan portofolio untuk semua lini kegiatan

meliputi kantor pusat, daerah/proyek, mobile, web, sampai anak perusahaan. Seluruh data transaksional dari channel itu akan ditarik ke dalam sistem analitikal berupa Data Warehouse. Data tersebut akan diolah menjadi Business Intelligence dan ditampilkan dalam Dashboard/*Performance Management*.

WIKA dikenal sebagai perusahaan yang bergerak dibidang konstruksi. Namun sejatinya WIKA telah merambah diberbagai sektor industri diantaranya adalah WIKA Beton, WIKA Realty, WIKA Bangunan Gedung, WIKA Industri Energi, dan WIKA Rekaya Konstruksi. Pada tahun 2021, WIKA mencatat kinerja positif pada kuartal III 2021. Dilihat dari sisi pendapatan, WIKA tercatat mendapat keuntungan sebesar Rp 11,64 Triliun atau tumbuh 12,13% dari tahun sebelumnya (Liputan6.com, 2022).

Membahas tentang keunggulan kompetitif berkelanjutan, Peneliti berusaha untuk mencari informasi tentang anak perusahaan atau entitas asosiasi WIKA yang telah memiliki dasar untuk menunjukkan keunggulan kompetitif pada bidangnya. Salah satunya adalah PT WIKA Industri Energi (WINNER). WINNER tergolong dalam entitas asosiasi WIKA dengan bidang usaha perusahaan bidang industri pabrikasi, industri energi, energi terbarukan dan energi konversi.

Salah satu produk unggul dari WINNER adalah *Water Heater*. Bagi masyarakat urban, tidak asing ketika membahas tentang produk *water heater* yang seringkali ditemui di rumah, hotel dan perkantoran. Bahkan dikutip dari laman utama Wika WH (2022) sekitar 50 persen pangsa pasar produk tersebut telah dikuasai oleh WINNER. Pada halaman profil perusahaan, manajemen

menyatakan WINNER berkomitmen menjadi seperti matahari yang terus memancarkan sinar terang ke penjuru semesta. Dalam hal ini WINNER menunjukkan tekadnya untuk senantiasa menghadirkan produk unggul dalam sumber energi terbarukan.

Hal yang membuat produk WINNER unggul disebabkan karena *solar water heater* yang diproduksi oleh WINNER adalah produk lokal, sedangkan produk sejenis merek lain masih impor. Sementara, photovoltaic, di Indonesia belum banyak yang memproduksinya. Soal kualitas, menurutnya, pelanggan WINNER pun mengakuinya karena produknya andal dan awet. Pasar WINNER saat ini 70% residensial dan 30% komersial.

Namun, tingginya angka pasar ini tidak dapat membuat WINNER berpuas diri. Pasalnya, persaingan dalam industri ini khususnya *water heater* mulai mengalami pergerakan yang cukup serius. Beberapa perusahaan yang terkenal dengan produk *water heater* unggul seperti Ariston Thermo, Modena, Rinnai, Electrolux, Daalderop, Solahart, dan Lamborghini sedang mengimplementasikan langkah strategis untuk mencapai keunggulan kompetitif pada bidangnya.

Dikutip dalam Berita Satu (2021), sejak semester I 2020, Modena yang menguasai pasar peralatan rumah tangga terutama untuk produk memasak hingga 47 persen mencatat pertumbuhan penjualan 2 digit sampai September 2020. salah satu penyumbang pertumbuhan tersebut adalah produk pemanas air. Tidak hanya Modena, perusahaan Ariston Thermo Indonesia menyebut penjualan produk pemanas air (*water heater*) pada semester I 2021 meningkat

50% dibandingkan dengan tahun lalu. Bahkan untuk meningkatkan keunggulan produk, Ariston Thermo sendiri telah meluncurkan *smart water heater* pertama di Indonesia pada tahun 2020, Andris2 Top Wi-Fi. Menghadirkan pemanas air Wi-Fi pertama yang dilengkapi dengan Wi-Fi dan mobile application yang dapat diakses di mana pun dan kapan pun. Andris2 Top Wi-Fi juga dibekali dengan elemen pemanas berbahan titanium untuk daya tahan yang kuat dan bergaransi seumur hidup (Kontan.co.id, 2021).

Oleh sebab itu, fokus penelitian adalah untuk menganalisis kesiapan perusahaan dibawah naungan BUMN yaitu WINNER terhadap persaingan swasta maupun global yang dimulai dengan menghadapi tantangan revolusi industri 4.0. Diharapkan dari kesiapan yang matang akan mendukung perusahaan plat merah tersebut dalam meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan sehingga berdaya saing tinggi.

Keunggulan kompetitif adalah keunggulan yang didapat organisasi atas pesaing dengan menawarkan nilai yang lebih besar kepada konsumen, baik melalui harga yang lebih rendah atau dengan memberikan manfaat dan layanan yang lebih besar (Muazu, 2021).

Tabel 1. 1. Program Pengembangan WINNER

Bisnis Unit	Kondisi Eksisting	Program Pengembangan WINNER
<i>Water Heater</i>	1. Perluasan Wilayah pemasaran 2. Peningkatan kualitas	1. Digitalisasi Control dengan remote dan IoT 2. Pengembangan Kualitas Water Heater 3. Peningkatan TKDN

		4. Merambah ke pasar investasi baru
<i>Photovoltaic</i>	Peningkatan Efisiensi Modul	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan kualitas material utama dan penunjang 2. Pengembangan O&M dengan teknologi IoT 3. Melengkapi alat-alat pengujian PV 4. Peningkatan TKDN
<i>Lamp</i>	<i>2nd Labelling</i> Produk	Pabrikasi produk sendiri
<i>Battery</i>	<i>2nd Labelling</i> Produk	Pabrikasi produk sendiri hingga material sel baterai

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti (2022)

Untuk mencapai keunggulan kompetitif WINNER menciptakan program pengembangan untuk produk besar nya yaitu *water heater*, *photovoltaic*, *lamp* dan *battery* yang digambarkan pada tabel 1.1. Keunggulan produk ini dikembangkan berdasarkan kemajuan teknologi. Dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan di era revolusi industri, WINNER tidak dapat melepaskan diri dari implementasi digital. Perkembangan teknologi yang melaju sangat pesat serta perkembangan lingkungan yang semakin dinamis menyebabkan banyak perubahan dalam lingkungan bisnis meliputi perilaku dan pola pikir. Oleh karena itu, untuk mengimbangi kemajuan teknologi dan perubahan lingkungan tersebut, perusahaan membutuhkan dukungan sumber daya yang lebih adaptif dan responsif.

Jay & Hesterly (2015) menyebutkan kriteria yang berhubungan dengan sumber daya dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kriteria tersebut adalah *valuable*, *rare*, *costly to imitate*, dan *organized to capture value* atau disingkat menjadi VRIO. Dalam bahasa, kriteria tersebut dideskripsikan bahwasanya produk dari perusahaan harus memiliki nilai tertentu, sangat sulit ditiru, membutuhkan cost yang tinggi untuk meniru produk tersebut bagi perusahaan lain, dan hanya satu perusahaan yang mampu mengelola dan memproduksi produk tersebut.

Berdasarkan kriteria yang dipaparkan sebelumnya diketahui bahwasanya dari dua jenis sumber daya yang memenuhi kriteria dalam meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu *tangible resources* dan *intangible resources*. *Intangible resource* memenuhi kriteria VRIO dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Untuk mengetahui faktor *intangible resources* yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan peneliti menggunakan referensi dari penelitian terdahulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Yuliana & Khoiriyah (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Modal Intelektual terhadap Keunggulan Kompetitif, penelitian oleh M. Anwar et al., (2018) menunjukkan bahwa Modal Intelektual memiliki hubungan positif dengan Keunggulan Kompetitif. Menurut Farhas et al., (2016) menyatakan bahwa Manajemen Pengetahuan memiliki hubungan positif dengan Keunggulan Kompetitif. Penelitian yang dilakukan oleh Trott et al. (2018) di negara China menggunakan variabel bebas pembelajaran organisasi, Khan (2018) di negara

Pakistan menggunakan kemampuan intelektual, modal keuangan, dan CSR. Selanjutnya, Miotto & Blanco-González (2020) di Spanyol menggunakan variabel reputasi dan legitimasi. Sedangkan Al-Shahwani (2020) di Qatar menggunakan kemampuan, motivasi dan peluang. Gwinji & Ngoro (2020) di Afrika menggunakan variabel komunikasi internal, koordinasi antar fungsi, dan komitmen organisasi. Sedangkan Muazu (2021) menggunakan variabel manajemen pengatuan. Penelitian terdahulu juga telah menggunakan variabel transformasi digital diantaranya Akram & Aljarallah (2018).

Dalam menentukan variabel bebas yang dapat mempengaruhi keunggulan bersaing berkelanjutan, peneliti melakukan pengamatan secara langsung pada WINNER dan tidak langsung melalui review artikel yang berhubungan dengan dunia industri tersebut. Sumber daya utama yang menjadi pusat dalam keberhasilan perusahaan untuk mencapai keunggulan adalah sumber daya manusia. Berbicara tentang sumber daya manusia, tentunya tidak terlepas dengan kecerdasan intelektual. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Aljuboori et al. (2022) menunjukkan bahwa modal intelektual memiliki dampak yang kuat pada daya saing perusahaan dan keberlanjutan jangka panjang.

Pentingnya kecerdasan intelektual pada perusahaan turut ditindaklanjuti oleh Kementerian BUMN yang dikutip dalam laman Kompas.id (2021) dimana beliau menyatakan bahwa Perusahaan perlu menekankan transformasi. Namun, transformasi pada BUMN tidak akan terjadi apabila tidak didukung dengan transformasi pada SDM. Perusahaan dapat menyusun SOP, mengubah strategi bisnis dan melakukan inovasi digital secara bersamaan. Namun, ketika SDM

tidak memiliki keinginan untuk berubah dalam hal ini tidak memiliki kemampuan dan kemauan maka semua program yang direncanakan tidak akan dapat diimplementasikan.

Tabel 1. 2 Key Performance Indicator 2021

No	PARAMETER	KPI	SAT.	TARGET	BOBOT	Rencanan (Ra)	Realisasi (Ri)	Ri / Ra or Ra / Ri	SKOR	
A.	HASIL KEUANGAN DAN PASAR	1	Ebitda Margin	%	8,13%	5	8,13%	9,19%	113,1%	50,0
		2	Operating Cash Flow to Sales	%	11,53%	5	11,53%	9,72%	84,3%	37,5
		3	Kontrak Baru	Rp	297.246	5	297.246	255.332	85,9%	37,5
		4	Sales to Average Asset	%	120%	5	120%	81,83%	67,9%	30,0
		5	Debt to Equity Ratio	%	58%	5	58%	83,14%	69,6%	30,0
		6	Return to Equity	%	7%	5	7%	6,33%	89,0%	37,5
		7	Return to Asset	%	6%	5	6%	3,33%	55,5%	30,0
					35				252,5	
B.	HASIL FOKUS PADA PELANGGAN	8	Market Share	%	10%	5	10%	12%	121,1%	50,0
		9	Customer Satisfaction Index	Skor	800	6	800	800	100,0%	48,0
		10	Penanganan Keluhan Pelanggan	%	100%	6	100%	44%	227,3%	60,0
					17				158,0	
C.	HASIL PRODUK DAN PROSES	11	On-time Delivery	%	100%	6	100%	95%	94,8%	48,0
		12	QSHE Excellence	Skor	830	6	830	840	101,2%	54,0
		13	Reject Rate	%	2,0%	6	2,0%	2%	111,1%	60,0
		14	Inovasi	Jumlah	12	6	12	13	108,3%	54,0
					24				216,0	
D.	HASIL FOKUS PADA TENAGA KERJA	15	Produktivitas Pegawai	Rp Juta	148,51	6	148,51	134,30	90,4%	48,0
		16	Capability	%	50%	6	50%	30%	59,3%	36,0
		17	Engagement Level	Skor	78	6	78	67	85,9%	45,0
					18				129,0	
E.	HASIL KEPEMIMPINAN	18	GCG Level	Skor	78	6	78	77	98,2%	48,0
							6			48,0
	TOTAL SCORE				100				803,5	

Sumber: Data Diolah Oleh Peneliti 2022

Berdasarkan hasil KPI periode 2021 terlihat jelas bahwasanya WINNER memiliki keunggulan dari aspek hasil keuangan dan pasar. Namun keunggulan ini tidak berbanding lurus dengan hasil yang berfokus pada tenaga kerja. Tabel 1.2 menunjukkan bahwa skor KPI dengan indikator tenaga kerja menduduki peringkat skor kedua terendah diatas kepemimpinan. Melalui penilaian

produktivitas pegawai, *capability* dan *engagement level* terlihat bahwasanya *capability* karyawan masih dibawah produktivitas dan *engagement level*.

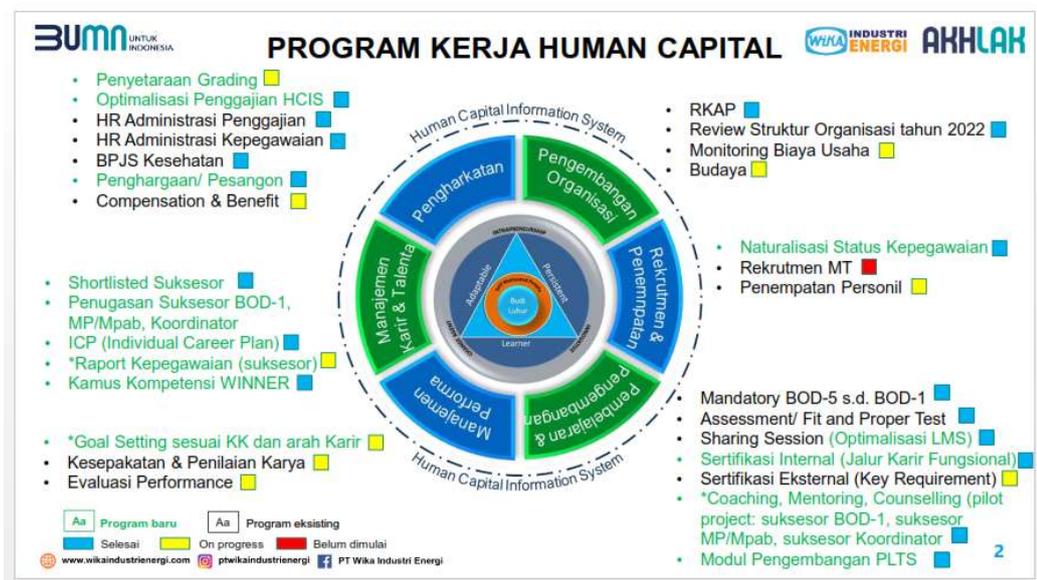
Hal ini dapat disimpulkan bahwa potensi karyawan untuk melaksanakan aktivitas tertentu atau serangkaian aktivitas rendah. Hal ini mengindikasikan bahwasanya modal intelektual yang dimiliki oleh karyawan belum maksimal. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa karyawan masih membutuhkan program untuk meningkatkan modal intelektualnya.

WINNER sangat memperhatikan tentang kecerdasan intelektual bagi karyawannya. Hal ini terlihat dari program yang dilaksanakan oleh WINNER yaitu *People, Proses, dan Technology* atau dikenal dengan PPT. Program ini berfokus pada mindset karyawan, dan juga pelaksanaan bisnis serta implementasi teknologi. Tentunya upaya ini tidak lepas dari tujuan utama WINNER yaitu *go global*. Kegiatan ini diimplementasikan dari proses rekrutmen, pengembangan, penerapan atraksi dan *me-retain* para *talent* sampai dengan kaderisasi.

WINNER juga mendorong karyawannya untuk melanjutkan tingkat pendidikannya dari diploma ke sarjana dan dari sarjana ke pascasarjana. Hal ini dilakukan oleh WINNER untuk meningkatkan kecerdasan intelektual bagi karyawannya. Dari pemaparan ini terlihat bahwasanya WINNER sangat serius untuk mengembangkan kecerdasan intelektual bagi karyawannya oleh sebab itu, peneliti ingin mengetahui apakah kecerdasan intelektual memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan atau tidak.

Poin selanjutnya dari program WINNER selain *people* adalah *process*. Dapat dideskripsikan bahwa WINNER tidak hanya berfokus pada perencanaan saja namun juga memperhatikan proses pelaksanaan. Proses pelaksanaan untuk meningkatkan kecerdasan intelektual dilakukan oleh bagian manajerial. Kegiatan ini dikenal dengan manajemen pengetahuan.

Dalam mengelola manajemen pengetahuan, WINNER mengalokasikan investasi yang cukup besar untuk pengembangan pengetahuan SDM. Beberapa program yang dimiliki antara lain *Advance Leadership Program* untuk tingkat Manajer Seksi/setingkat, Pola Karir (*Career Path*), serta Sistem Manajemen Kinerja yang terdiri dari *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Key Behavior Indicator* (KBI) yang dapat dievaluasi untuk perbaikan kompetensi dan kinerja di masa yang datang.



Gambar 1.1 Program Kerja Human Capital
Data Diolah Oleh Peneliti (2022)

Bahkan dalam program Human Capital yang digagas oleh WINNER pada gambar 1.1 terlihat jelas bahwa kegiatan manajerial meliputi *rekrutmen, training and development, manajemen performa, career planning* sampai dengan *compensation* dan *benefit* terus dioptimalisasikan oleh WINNER dalam rangka meningkatkan kinerja. Hal yang berkaitan dengan modal intelektual tercermin dari program *sharing session*, sertifikasi internal, dan sertifikasi eksternal. Namun, sertifikasi eksternal masih dalam tahap pelaksanaan, dan hal ini yang mendasari peneliti untuk memilih variabel manajemen pengetahuan yang salah satunya dapat dilihat dari implementasi program baru yaitu sertifikasi eksternal.

Unsur terakhir dari point PPT adalah teknologi. Awal paragraf telah Peneliti uraikan secara sederhana tentang urgensi digitalisasi. WINNER telah berkecimpung dalam industri energi terbarukan. Tidak jarang produk yang dihasilkan oleh WINNER merupakan hasil dari adaptasi teknologi energi baru terbarukan dan konversi energi yang biasa dikenal dengan *renewable energy*. Beberapa produk inovasi unggulan ramah lingkungan yang diproduksi oleh WINNER, antara lain: Solar Water Heater, Aircon Water Heater, Heat Pump Water Heater, Electric Water Heater, Solar Pool Heating dan juga berbagai produk berbasis Panel Surya (Photovoltaic Solar Module) seperti Solar Home System, Solar Pumping System, Solar Street Light System, Solar Centralized Hybrid System, Solar Module / Panel, Battery dan sebagainya.

Bahkan WINNER berhasil meraih penghargaan dalam hal implementasi teknologi. Tras N Co Research perusahaan survei Brand & Bisnis bekerjasama

dengan IMFocus Certified Google Partner, telah melakukan survei Indonesia Digital Popular Brand Index untuk penghargaan Indonesia Digital Popular Brand Award (IDPBA) 2017. Penghargaan ini didapat dari kategori produk Pemanas Tenaga Surya dan Produk Water Heater (Wijaya Energi, 2017).

Selanjutnya, lingkungan bisnis yang dinamis dapat memberikan dampak positif atau dampak negatif bagi perusahaan, terutama berkaitan dengan keputusan dan kebijakan yang dapat diambil baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang (Worthington, Britton, & Thompson, 2018). Faktor penyebab lingkungan bisnis yang dinamis karena peran ilmu pengetahuan dan teknologi, dengan berkembangnya teknologi maka lingkungan bisnis juga ikut berkembang. Interaksi dan transaksi yang serba cepat memaksa kita untuk mengambil keputusan dengan cepat. Pada saat ini tidak ada lingkungan bisnis yang statis atau tidak berubah. Dalam proses mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan WINNER juga menemukan kondisi lingkungan yang tidak menentu yang mengakibatkan lingkungan bisnis yang dinamis, atau dengan kata lain senantiasa melakukan pembaharuan dan tidak stagnan. Oleh karena itu sangat penting melibatkan faktor lingkungan dalam penelitian. Dalam kondisi lingkungan dinamis dibutuhkan *intangible resources* yang mampu merespon secara cepat setiap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Penelitian ini fokus pada variabel *intangible resources* yang memiliki tiga dimensi yaitu modal intelektual, transformasi digital dan manajemen pengetahuan. Dimensi-dimensi tersebut merupakan aset strategis bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan

pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan di era revolution industry 4.0. Penetapan lingkungan dinamis sebagai variabel moderasi karena faktor lingkungan tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, Peneliti tertarik meneliti lebih lanjut tentang pengaruh Modal Intelektual, Transformasi Digital Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan pada PT WIKA Industri Energi (WINNER). Hal yang menjadi kebaruan dalam penelitian ini adalah peneliti akan menganalisis secara deskriptif karakteristik faktor *intangible resources* terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan lingkungan dinamis sebagai variabel pemoderasi.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas maka dapat dirumuskan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?
2. Apakah terdapat pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?
3. Apakah terdapat pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?
4. Apakah terdapat pengaruh lingkungan dinamis terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?
5. Apakah lingkungan dinamis dapat memoderasi pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?

6. Apakah lingkungan dinamis dapat memoderasi pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?
7. Apakah lingkungan dinamis dapat memoderasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang dirumuskan oleh Penulis di atas, tujuan penulisan masalah adalah untuk memperoleh pengetahuan yang akurat dan valid, serta dapat dipercaya (*valid, acurate, reliabel*) dalam kaitan dengan:

1. Melakukan analisis pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.
2. Melakukan analisis Pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.
3. Melakukan analisis Pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.
4. Melakukan analisis Pengaruh lingkungan dinamis terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan.
5. Melakukan analisis pengaruh modal intelektual terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dimoderasi oleh lingkungan dinamis
6. Melakukan analisis pengaruh transformasi digital terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dimoderasi oleh lingkungan dinamis.
7. Melakukan analisis pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dimoderasi oleh lingkungan dinamis.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat akademik

Manfaat akademik yaitu menambah pengetahuan baru tentang literasi strategis manajemen yang diperluas pada peningkatan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan. Diharapkan pembaca dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara lebih luas dan berkelanjutan.

2. Manfaat praktis

Manfaat Praktis yaitu membantu perusahaan dalam mengambil kebijakan tentang strategi taktis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dari sisi sumber daya perusahaan.