

BAB II

TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

A. Telaah Pustaka

1. Teori *Resource Based View* (RBV)

Teori *Resource Based View* (RBV) merupakan salah satu pendekatan teoritis yang memiliki pengaruh signifikan dalam menjelaskan kemampuan organisasi untuk memperoleh serta mempertahankan keunggulan bersaing melalui optimalisasi sumber daya internal yang dimilikinya. Penggunaan *Resource Based View* (RBV) sebagai *grand theory* dalam penelitian ini didasarkan pada pandangan mendasar bahwa keberlanjutan keunggulan bersaing tidak semata-mata dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti kondisi industri maupun posisi pasar organisasi, tetapi lebih ditentukan oleh keberadaan sumber daya internal yang bersifat unik dan bernilai strategis.

Dalam konteks PT Pegadaian Syariah Purwokerto yang bergerak di sektor jasa keuangan dengan tingkat kompetensi yang tinggi, penciptaan keunggulan bersaing cenderung lebih dipengaruhi oleh kekuatan internal perusahaan, terutama kompetensi sumber daya manusia dan orientasi layanan, yang memiliki karakteristik sulit ditiru oleh kompetitor. Melalui persepektif RBV, pemilihan kedua variabel independen tersebut

sebagai faktor utama yang mempengaruhi keunggulan bersaing memperoleh landasan teori yang kuat dibandingkan penggunaan faktor-faktor eksternal lainnya.

Teori *Resource Based View* (RBV) dikembangkan secara sistematis oleh Jay B. Barney pada tahun 1991 melalui publikasinya yang berjudul “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” dalam *Journal of Management*. Dalam kajiannya, Barney menjelaskan bahwa sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat menjadi dasar terbentuknya keunggulan bersaing berkelanjutan apabila memenuhi kriteria VRIO, yaitu *Valuable* (bernilai), *Rare* (langka), *Imperfectly Imitable* (sulit ditiru), *Organized* (terorganisasi secara optimal) sehingga mampu dimanfaatkan secara efektif oleh organisasi. Konsep tersebut menunjukkan adanya perubahan paradigma dalam strategi manajemen, yaitu dari pendekatan *outside-in* yang menitikberatkan pada pengaruh lingkungan eksternal menuju pendekatan *inside-out* yang berfokus pada kemampuan serta kapabilitas internal perusahaan sebagai sumber utama penciptaan keunggulan bersaing.

Teori *Resource Based View* (RBV) telah banyak diterapkan dalam berbagai penelitian yang membahas keunggulan bersaing di Indonesia. Dalam penelitian ini, RBV digunakan sebagai landasan teoritis untuk menjelaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan aset strategis internal yang berpotensi

menciptakan keunggulan bersaing bagi organisasi. Menurut Jay B. Barney (1991), sumber daya manusia yang dikelola secara efektif memiliki karakteristik bernilai dan sulit untuk ditiru oleh organisasi lain, sehingga mampu menjadi faktor pembeda dalam persaingan.

Penelitian yang dilakukan oleh Winarso (2020) pada industri konveksi di Bekasi menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing UMKM. Temuan tersebut memperlihatkan bahwa RBV relevan digunakan sebagai kerangka konseptual dalam menjelaskan hubungan antara kompetensi SDM dan keunggulan bersaing. Disamping itu, pendekatan RBV juga menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan berbagai sumber daya yang dimiliki secara sinergis guna menciptakan keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan Ardaneswari, dkk. (2020) pada UMKM jamur di Malang memanfaatkan teori RBV untuk menganalisis pengaruh *tangible resources*, *intangible resources*, serta kapabilitas organisasi terhadap strategi bersaing dan implikasinya terhadap kinerja bisnis. Hasil penelitian tersebut mengkonfirmasi bahwa sumber daya internal, termasuk kompetensi sumber daya manusia, merupakan elemen mendasar yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi pesaing.

Dalam perkembangannya, teori *Resource Based View* (RBV) mengalami berbagai pengembangan konseptual sekaligus kritik yang bersifat konstruktif. Jay B. Barney bersama David J. Ketchen dan Mike Wright (2021) memperluas kajian RBV dengan menekankan pentingnya peran strategis sumber daya manusia dalam pembentukan keunggulan kompetitif organisasi. Disisi lain, Jason D. Shaw (2021) dalam *Journal of Management* mengemukakan kritik bahwa penelitian RBV cenderung belum secara optimal mempertimbangkan kontribusi individu dan perilaku kinerja kolektif dalam menjelaskan hubungan antara sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif. Kritik tersebut menjadi pasar penting dalam ppenelitian ini untuk memasukan variabel orientasi layanan sebagai representasi perilaku kolektif karyawan yang melengkapi variabel kompetensim SDM. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berfokus pada aspek persediaan sumber daya (*resource stock*) berupa kompetensi, tetapi juga memperhatikan aspek aliran perilaku (*behavioral flow*) melalui orientasi layanan, yang keduanya diperlukan untuk mengimpelemntasikan konsep RBV secara komprehensif pada sektor jasa keuangan syariah.

Penerapan RBV pada lembaga keuangan syariah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor lainnya karena keunggulan bersaing tidak hanya diukur berdasarkan aspek

profitabilitas, tetapi juga ditentukan oleh tingkat keatuhan terhadap prinsip syariah (*sharia compliance*) yang menjadi sumber daya unik dan sulit distiru oleh pesaing. Sebagaimana disampaikan oleh Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah melalui Peta Jalan Pembangunan SDM Unggul Sektor Ekonomi dan Keuangan Syariah 2022-2024 , sumber daya manusia dan talenta pada sektor ekonomi serta keuangan syariah menunjukkan perkembangan yang signifikan dan memiliki daya saing pada tingkat global. Dalam perspektif RBV, kompetensi SDM syariah, seperti penguasaan *fiqh muamalah*, pemahaman terhadap fatwa DSN-MUI, serta penerapan etika Islam, dipandang sebagai sumber daya strategis yang bersifat langka dan sulit direplikasi oleh organisasi lain.

Berdasarkan uraian tersebut, teori RBV memberikan landasan teori bahwa kedua variabel independen dalam penelitian ini, yaitu Kompetensi Sumber Daya Manusia sebagai sumber daya manusia yang memenuhi karakteristik VRIO dan Orientasi Layanan sebagai kapabilitas organisasi dalam memberikan pelayanan unggul, merupakan *strategic assets* yang berpotensi menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi PT Pegadaian Syariah Cabang Purwoketo Pasar Wage.

2. Kompetensi Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Kompetensi sumber daya manusia

Kompetensi sumber daya manusia didefinisikan sebagai karakteristik mendasar yang dimiliki individu dan berhubungan dengan kemampuan untuk menghasilkan kinerja yang efektif maupun unggul dalam suatu pekerjaan. Menurut Lyle M. Spencer dan Signe M. Spencer (1993) karakteristik tersebut meliputi motif, sifat, konsep diri, pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki individu. Dalam persepektif organisasi, kompetensi SDM merujuk pada kapasitas kolektif karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam pengelolaan organisasi modern. Wibowo (2022) menjelaskan bahwa manajemen SDM berbasis kompetensi merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada pengembangan serta penerapan kompetensi individu guna mendukung efektivitas organisasi dan pencapaian tujuan strategis. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi tidak hanya terbatas pada kemampuan teknis semata, tetapi mencakup keseluruhan atribut yang

melekat pada individu sehingga mampu menunjang pelaksanaan pekerjaan secara optimal.

Secara luas, kompetensi SDM dapat dipahami sebagai perpaduan yang terintegrasi antara pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) yang diperlukan individu dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab pekerjaannya sesuai dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Penelitian Lubis dan Lubis (2024) mengenai Proposed Human Resource Competency for Society 5.0 menegaskan bahwa model kompetensi kontemporer perlu dirancang untuk mendukung efektivitas proses rekrutmen serta pengembangan sumber daya manusia pada era transformasi digital.

Penelitian oleh Winarso (2020) mendefinisikan kompetensi SDM sebagai tingkat kemampuan yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kapasitas individu yang dimiliki sumber daya manusia, khususnya pada pengrajin industri konveksi di Kota Bekasi. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kompetensi merupakan konstruk multidimensional yang melibatkan aspek kognitif berupa pengetahuan, aspek psikomotorik berupa keterampilan, serta aspek afektif yang berkaitan dengan sikap dan kemampuan individu.

Menurut Lestari (2023) dalam penelitian berjudul Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kompetensi Kinerja Organisasi, pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan potensi individu agar profesionalisme kerja dapat tercapai. Upacara tersebut mencakup berbagai dimensi, mulai dari peningkatan kualitas individu hingga penyempurnaan proses organisasi secara menyeluruh.

b. Faktor Kompetensi Sumber Daya Manusia

Berdasarkan teori Spencer & Spencer (1993) dalam Diwanti dan Hariyanto (2022), kompetensi SDM dapat diuraikan ke dalam lima dimensi utama:

1) Kompetensi Intelektual (Pengetahuan)

Faktor ini berkaitan dengan tingkat penguasaan pengetahuan teoritis maupun teknis yang diperlukan individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Kumparan (2024) menjelaskan bahwa kompetensi intelektual merupakan aspek yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan dan pelaksanaan pekerjaan secara optimal.

2) Kompetensi Fungsional (Keterampilan)

Faktor ini mencerminkan kemampuan praktis individu dalam melaksanakan berbagai tugas yang bersifat spesifik sesuai dengan bidang pekerjaannya. Rahayu

(2024) dalam penelitiannya mengenai analisis kompetensi sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai menjelaskan bahwa kompetensi fungsional yang memadai memiliki kontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai serta kualitas laporan keuangan sebagai salah satu indikator kinerja organisasi.

3) Kompetensi Perilaku (Sikap Kerja)

Faktor ini meliputi nilai-nilai, etika kerja, serta perilaku yang diharapkan dalam lingkungan pekerjaan. Berdasarkan penelitian mengenai model pengembangan sumber daya manusia pada industri perbankan syariah, kompetensi perilaku dikategorikan sebagai salah satu dari empat kompetensi utama yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia di sektor ekonomi syariah di Indonesia, selain kompetensi inti (*core competency*), kompetensi fungsional (*functional competency*), dan kompetensi manajerial (*managerial competency*).

c. Indikator Kompetensi Sumber Daya Manusia

Menurut Umi Narimawati (2010) dalam penelitian Roka, dkk. (2023), indikator kompetensi dapat diklarifikasikan ke dalam tiga dimensi utama yaitu:

1) Kompetensi Intelektual (*Intellectual Competence*)

Kompetensi intelektual merupakan kemampuan individu yang berkaitan dengan proses berpikir, penalaran, serta penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknik (*hard skills*) yang bersifat spesifik. Kompetensi ini mencerminkan tingkat kecerdasan yang diperlukan dalam memecahkan permasalahan, melakukan analisis situasi, serta menentukan keputusan yang tepat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan.

2) Kompetensi Emosional (*Emotional Competence*)

Kompetensi emosional mengacu pada kemampuan individu dalam mengendalikan, dan mengekspresikan emosi pribadi secara sehat dan produktif, sekaligus memahami serta merespons emosi orang lain secara tepat. Konsep ini diperlukan secara luas oleh Daniel Goleman melalui istilah *Emotional Intelligence* (EQ).

3) Kompetensi Sosial (*Social Competence*)

Kompetensi sosial merupakan kemampuan individu menjalani interaksi, melakukan komunikasi, dan bekerja sama secara efektif dengan pihak lain, serta membangun hubungan yang positif dalam lingkungan sosial maupun organisasi. Kompetensi ini dapat dipahami sebagai

penerapan praktis dari empati dan keterampilan dalam mengelola hubungan interpersonal.

3. Orientasi Layanan

a. pengertian orientasi layanan

Orientasi layanan (*service orientation*) merupakan seperangkat kecenderungan sikap dan perilaku, baik pada tingkat individu maupun organisasi, yang diarahkan pada upaya menciptakan, memberikan, serta mempertahankan kualitas layanan guna mencapai kepuasan pelanggan. Robert F. Lusch, Stephen L. Vargo, dan Matthew O'Brien (2007) mendefinisikan orientasi layanan sebagai kemampuan organisasi dalam menghasilkan kinerja unggul secara berkelanjutan melalui proses penciptaan nilai bagi pelanggan.

Dalam konteks pegadaian syariah, orientasi layanan memiliki dua dimensi utama. Dimensi pertama berkaitan dengan orientasi layanan dalam pengertian konvensional yang mencakup kecepatan pelayanan, keramahan, serta ketepatan dalam melayani nasabah. Dimensi kedua berkaitan dengan orientasi layanan yang berlandaskan prinsip syariah, seperti keadilan, transparansi, dan kemudahan layanan yang terbebas dari unsur riba. Karyawan yang memiliki orientasi layanan yang baik akan mampu memahami kebutuhan

nasabah, memberikan respons secara cepat, serta menawarkan solusi yang sesuai, sehingga dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas nasabah.

Selain itu, Wulandari (2025) menjelaskan bahwa pada era Revolusi Digital 5.0, tuntutan terhadap sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada kemampuan teknis tetapi juga meliputi fleksibilitas kognitif, kecerdasan emosional, serta kemampuan membangun hubungan interpersonal. Seluruh aspek tersebut menjadi bagian penting dalam pembentukan orientasi layanan modern.

b. Faktor Orientasi Layanan

Berdasarkan berbagai literatur, orientasi layanan dapat diuraikan ke dalam beberapa faktor utama sebagai berikut:

1) Kompetensi Intelektual (*Intellectual Competence*)

Pelatihan menjadi salah satu faktor penting dalam pembentukan orientasi layanan pada karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan pelatihan yang efektif mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap karyawan dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pelanggan.

2) Penghargaan Layanan (*Service Rewards*)

Sistem penghargaan yang dirancang untuk mengapresiasi dan mengakui perilaku pelayanan yang unggul dapat

mendorong motivasi karyawan dalam meningkatkan orientasi layanan secara berkelanjutan.

3) Pemberdayaan Karyawan (*Employee Empoerment*)

Pemberdayaan karyawan merujuk pada tingkat kewenangan yang diberikan organisasi kepada karyawan dalam mengambil keputusan untuk menangani dan menyelesaikan permasalahan pelanggan secara cepat, tepat, dan efektif.

4) Kepedulian Terhadap Pelanggan (*Customer Treatment*)

Faktor ini berkaitan dengan cara karyawan memperlakukan pelanggan dalam setiap proses interaksi pelayanan. Dalam konteks pegadaian syariah, perlakuan terhadap pelanggan harus mencerminkan penerapan nilai-nilai Islam, seperti kejujuran, Amanah, komunikasi yang baik, serta sikap bijaksana dalam memberikan pelayanan.

5) Komitmen Manajemen Terhadap Layanan

Faktor ini menunjukkan tingkat komitmen pimpinan organisasi dalam memberikan perhatian dan dukungan nyata terhadap peningkatan kualitas layanan.

c. Orientasi Layanan dalam Lembaga Keuangan Syariah

Orientasi layanan pada lembaga keuangan syariah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan lembaga

keuangan konvensional karena penerapannya harus selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Dalam praktiknya, orientasi layanan pada institusi keuangan syariah perlu mencerminkan berbagai nilai dasar syariah, antara lain sebagai berikut:

1) Prinsip Keadilan (*'Adl*)

Setiap bentuk pelayanan harus diberikan secara adil dan tidak mengandung unsur diskriminasi terhadap nasabah.

2) Prinsip Amanah (*Trustworthiness*)

Karyawan dituntut untuk menjaga amanah yang diberikan oleh nasabah, termasuk menjaga kerahasiaan data serta membangun kepercayaan dalam setiap aktivitas transaksi.

3) Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Seluruh informasi yang berkaitan dengan produk maupun layanan wajib disampaikan secara terbuka, jelas, dan jujur kepada nasabah.

4) Prinsip Kemudahan (*Taysir*)

5) Pelayanan harus diberikan dengan mengedepankan kemudahan serta tidak menimbulkan kesulitan atau beban bagi nasabah.

Melalui integrasi nilai-nilai syariah tersebut, orientasi layanan pada pegadaian syariah tidak hanya berorientasi

pada pencapaian kepuasan pelanggan secara material, tetapi juga mencakup aspek kepuasan spiritual dan keyakinan bahwa setiap transaksi yang dilakukan telah sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

d. Indikator Orientasi Layanan

Indikator orientasi layanan dalam penelitian ini merupakan hasil pengembangan dari model SERQUAL yang dikemukakan oleh A. Parasuraman dkk. (1988) dengan penyesuaian terhadap prinsip kepatuhan syariah (*syariah compliance*). Adapun indikator orientasi layanan yang digunakan meliputi beberapa dimensi berikut:

1) *Tangible* (kecepatan transaksi dan fasilitas)

Dimensi *tangible* pada pegadaian syariah berkaitan dengan bukti fisik layanan yang dapat diamati dan dirasakan secara langsung oleh nasabah. Aspek utama dalam dimensi ini mencakup kecepatan proses transaksi serta kualitas fasilitas pendukung yang tersedia guna menunjang kenyamanan pelayanan.

2) *Reliability* (ketepatan janji dan keamanan barang)

Reliability menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan secara tepat, akurat, dan dapat dipercaya sesuai dengan janji yang telah ditetapkan. Dimensi ini meliputi ketepatan dalam pelaksanaan

prosedur, waktu pelayanan, serta biaya transaksi, disertai dengan jaminan keamanan terhadap barang yang dijadikan agunan oleh nasabah.

3) *Responsiveness* (kesigapan merespon keluhan)

Responsiveness mengacu pada kesiapan dan kemampuan karyawan dalam membantu nasabah serta memberikan tanggapan secara cepat terhadap keluhan, pernyataan, maupun permasalahan yang dihadapi nasabah. Dimensi ini mencerminkan sikap proaktif dan kesediaan karyawan dalam memberikan pelayanan secara optimal.

4) *Empathy* (kemudahan akses komunikasi)

Empathy merupakan bentuk perhatian individu yang diberikan kepada nasabah melalui kemudahan akses komunikasi dan pelayanan. Dimensi ini mencakup kemudahan untuk menghubungi perusahaan, lokasi layanan yang strategis, kesesuaian jam operasional, serta kemampuan karyawan dalam memahami kebutuhan spesifik setiap nasabah.

5) *Syariah compliance* (penerapan akad yang benar dan transparan)

Syariah Compliance merujuk pada Tingkat kepatuhan terhadap prinsip-prinsip hukum Islam dalam seluruh proses pelayanan. Dimensi ini meliputi penerapan akad

yang sesuai dengan fatwa DSN-MUI serta penyampaian informasi secara transparan tanpa mengandung unsur *gharar* (ketidakpastian), *riba*, maupun *maysir*.

4. Keunggulan Bersaing

a. Pengertian keunggulan bersaing

Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) merupakan kemampuan perusahaan dalam menciptakan posisi yang lebih unggul dibandingkan para pesaing untuk memenangkan persaingan pasar. Michael Porter mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan nilai bagi pelanggan yang melebihi biaya penciptaan nilai tersebut, atau menghasilkan nilai yang tidak mampu diciptakan oleh perusahaan pesaing.

Dalam perspektif *Resource Based View* (RBV), keunggulan bersaing terbentuk melalui pemanfaatan sumber daya internal yang memiliki karakteristik bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*imperfectly imitable*), dan terorganisasi secara optimal (*organized*). Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keunggulan bersaing merupakan aspek strategis yang berperan penting dalam menentukan kemampuan organisasi untuk mempertahankan keberlangsungan usaha sekaligus memperoleh posisi yang lebih unggul dibandingkan para pesaing. Hasil penelitian

Pratiwi dkk. (2025) menjelaskan bahwa Pegadaian Syariah Purwokerto tetap mampu mempertahankan daya saingnya melalui penguatan citra perusahaan, tingginya tingkat kepercayaan masyarakat, diferensiasi produk yang berlandaskan prinsip syariah, serta optimalisasi layanan berbasis digital. Keunggulan tersebut tetap dapat dipertahankan meskipun perusahaan dihadapkan pada intensitas persaingan yang semakin tinggi akibat bertambahnya pendatang baru, keberadaan produk substitusi, dan meningkatnya daya tawar nasabah.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian Saputri dkk. (2025) yang menyatakan bahwa pencapaian keunggulan kompetitif Pegadaian dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain kualitas pelayanan, keberagaman produk, reputasi perusahaan, kemudahan akses layanan, inovasi digital, serta efektivitas strategi promosi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang berkualitas dan mengembangkan inovasi produk merupakan faktor yang berperan dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan di tengah persaingan.

Lebih lanjut, Sobari dan Rony (2025) melalui pendekatan *Systematic Literature Review* menjelaskan bahwa sistem rekrutmen, proses seleksi, kompetensi, dan pelatihan

merupakan komponen strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap pembentukan keunggulan kompetitif organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan secara efektif dipandang sebagai investasi strategis karena mampu meningkatkan kapabilitas organisasi dalam menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai temuan tersebut, dapat dipahami bahwa keunggulan bersaing tidak semata-mata ditentukan oleh keunggulan produk atau jasa yang ditawarkan, tetapi juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara optimal serta mengimplementasikan orientasi layanan yang mampu memberikan nilai tambah bagi pelanggan. Kombinasi kedua aspek tersebut menjadi sumber keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga berkontribusi terhadap keberlanjutan daya saing perusahaan.

Pada konteks pegadain syariah, keunggulan bersaing memiliki dua dimensi utama. Dimensi pertama berkaitan dengan keunggulan persaingan dalam pengertian konvensional, seperti efisiensi biaya dan diferensiasi layanan. Dimensi kedua berkaitan dengan keunggulan bersaing yang berlandaskan nilai-nilai syariah, yaitu

kepatuhan terhadap prinsip-prinsip Islam yang menjadi pembeda utama dibandingkan lembaga keuangan konvensional. Dengan demikian, keunggulan bersaing pada pegadaian syariah bersifat multidimensional karena tidak hanya menekankan superioritas ekonomi, tetapi juga mencerminkan keunggulan dalam aspek nilai dan kepercayaan.

b. Faktor Keunggulan Bersaing

Berdasarkan berbagai literatur, keunggulan bersaing dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa orientasi pasar, penerapan teknologi, kepemimpinan *ambiswxtious*, serta modal intelektual memiliki kontribusi terhadap pembentukan keunggulan bersaing perusahaan. Sementara itu, perspektif *Resource Based View* (RBV) menegaskan bahwa keunggulan bersaing pada dasarnya bersumber dari sumber daya dan kapabilitas internal yang bersifat unik serta sulit ditiru oleh pesaing. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keunggulan bersaing meliputi hal-hal berikut:

1) Sumber Daya Internal yang Unik

Faktor ini mencakup berbagai aset internal organisasi, seperti kompetensi sumber daya manusia, teknologi,

reputasi perusahaan, serta budaya organisasi yang mampu menjadi pembeda dibandingkan pesaing.

2) Kapabilitas Organisasi

Kapabilitas organisasi berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan, mengoordinasikan, dan memanfaatkan berbagai sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Orientasi Pasar

Orientasi pasar merujuk pada kemampuan perusahaan dalam memahami serta merespons kebutuhan dan keinginan pelanggan secara tepat.

4) Inovasi

Inovasi merupakan kemampuan perusahaan dalam menciptakan produk maupun layanan baru yang memiliki keunggulan dibandingkan dengan kompetitor.

5) Keunggulan Layanan

Keunggulan layanan menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan yang mampu melampaui harapan pelanggan sehingga menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

c. Indikator Keunggulan Bersaing

Indikator keunggulan bersaing dalam penelitian ini merujuk pada konsep yang dikemukakan oleh Michael Porter (1980)

dengan beberapa penyesuaian sesuai konteks penelitian.

Indikator tersebut meliputi beberapa dimensi berikut:

1) *Cost Leadership* (Harga Atau Margin yang Kompetitif)

Cost leadership merupakan kemampuan Perusahaan dalam menyediakan produk atau jasa dengan biaya total yang lebih rendah dibandingkan pesaing tanpa mengurangi kualitas layanan yang diterima pelanggan. Keunggulan biaya tersebut tercerminkan dalam pemberian margin yang kompetitif kepada nasabah, seperti biaya administrasi yang relative rendah, margin *ijarah* yang ringan, maupun *ujrah* yang terjangkau.

2) *Differentiation* (Citra Merek Pegadaian Syariah yang Dikenal Dan Dipercaya)

Differentiation mengacu pada kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai unik pada produk atau jasa yang ditawarkan sehingga memiliki daya Tarik khusus bagi pelanggan. Melalui diferensiasi, pelanggan cenderung tetap memilih layanan Perusahaan meskipun harga yang ditawarkan tidak selalu paling rendah. Strategi ini juga berperan dalam membangun loyalist merek serta mengurangi sensitivitas pelanggan terhadap harga. Dalam konteks pegadaian syariah, diferensiasi

ttercermin pada citra merek yang telah dikenal luas dan dipercaya masyarakat.

- 3) *Focus* (Kemampuan Melayani Segmen UMKM dan Masyarakat Menengah ke Bawah Secara Khusus).

Strategi *focus* menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menentukan segmen pasar tertentu dan mengarahkan seluruh aktivitas organisasi untuk melayani segmen tersebut secara lebih optimal dibandingkan pesaing yang memiliki cakupan pasar lebih luas. Fokus pasar dapat dilakukan berdasarkan segmentasi geografis, demografis, maupun psikografis. Dalam penelitian ini, strategi fokus diwujudkan melalui kemampuan pengadaan syariah dalam melayani kebutuhan UMKM dan masyarakat menengah kebawah secara khusus.

B. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, berikut disajikan ringkasan penelitian-penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik kompetensi sumber daya manusia, orientasi layanan, dan keunggulan bersaing.

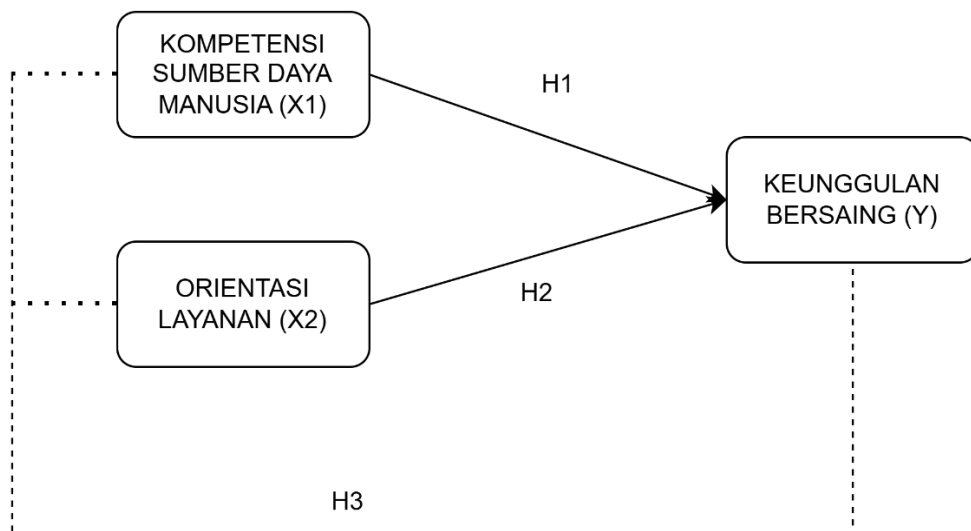
Tabel 2 1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1.	I Wayan Ova Arantika & Mahfudz (2021)	Pengaruh Orientasi Strategik, Kepemimpinan, Modal Manusia Dan Orientasi Layanan Terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Peningkatan Kinerja Organisasi	Kuantitatif	Orientasi layanan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi melalui keunggulan bersaing.
2.	Catarina Pradnya Paramita (2015)	Pengaruh Kompetensi Individu , Orientasi Kewirausahaan Dan Pesaing Dalam Mencapai Keunggulan Bersaing Melalui Kualitas Produk	Kuantitatif	Kompetensi Individu berpengaruh positif terhadap pencapaian keunggulan bersaing.
3.	Sobari & Rony (2024)	Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi Dan Pelatihan Dalam Manajemen Sdm Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif (<i>Systematic Literature Review</i>)	Kualitatif	Kompetensi merupakan faktor strategis yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif organisasi.
4.	Nurrohmah Dan Suryoko (2021)	Pengaruh Kompetensi Wirausaha Dan Orientasi Pasar Terhadap Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Kinerja Pemasaran	Kuantitatif	Kompetensi Wirausaha dan Orientasi Pasar Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Pemasaran, Serta Keunggulan Bersaing Mampu Memediasi Secara Parsial Hubungan Antara Kompetensi Wirausaha dan Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Pemasaran.
5.	Jauharoh, Sania, Mil'atul,	Pengaruh Kompetensi Kewirausahaan Dan	Kuantitatif	Kompetensi Kewirausahaan Dan

No.	Peneliti Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
	Mamik Indaryani, Dian Wismar'ain. (2023)	Orientasi Kewirausahaan Terhadap Kinerja Usaha Melalui Keunggulan Bersaing		Orientasi Kewirausahaan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap Keunggulan Bersaing

C. Kerangka Berpikir

Berdasarkan kajian teoritis serta hasil penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, dapat dirumuskan suatu kerangka berpikir bahwa keunggulan bersaing organisasi dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu kompetensi sumber daya manusia dan orientasi layanan. Dengan demikian, kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 1Kerangka Berpikir

D. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan sementara terhadap rumusan masalah penelitian yang masih memerlukan pembuktian melalui pengujian empiris. Berdasarkan kajian pustaka serta kerangka berpikir yang telah disusun, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dengan Keunggulan Bersaing

Kompetensi sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap dipandang sebagai faktor fundamental dalam menciptakan keunggulan bersaing organisasi. Dalam persepektif *Resource Based View* (RBV), Jay B. Barney (1991) menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi serta memenuhi karakteristik bernilai, langka, dan sulit ditiru dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Hasil penelitian Rahma dan Astuti (2019) menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada bank syariah. Selain itu, penelitian Susanto dan Wibowo (2021) juga membuktikan bahwa kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing perusahaan jasa keuangan.

Dalam konteks PT Pegadaian Syariah, karyawan yang memiliki pemahaman mendalam mengenai produk *rahn*, keterampilan teknis

dalam melakukan penaksiran barang, serta sikap profesional yang selaras dengan nilai-nilai Islam akan mampu memberikan pelayanan yang lebih unggul dibandingkan lembaga keuangan konvensional maupun syariah lainnya. Kondisi tersebut pada akhirnya dapat meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompetensi Sumber Daya Manusia berpengaruh Terhadap Keunggulan Bersaing

2. Hubungan Orientasi Layanan dengan Keunggulan Bersaing

Orientasi layanan merupakan kapabilitas strategi yang memungkinkan organisasi menciptakan nilai unggul bagi pelanggan secara konsisten. Richard S. Lytle, Peter W. Hom, dan Michael P. Mokwa (1998) menyatakan bahwa organisasi dengan tingkat orientasi layanan yang tinggi cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik karena mampu memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan secara lebih efektif.

Selain itu, George S. Day (1994) berpendapat bahwa orienasi pasar, termasuk orientasi layanan, merupakan kapabilitas khas yang sulit ditiru oleh pesaing sehingga dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan. Organisasi yang memiliki orientasi layanan yang kuat akan mampu menciptakan tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan loyalitas pelanggan dan perluasan pangsa pasar.

Peneliti Hidayat (2020) membuktikan bahwa orientasi layanan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada lembaga keuangan mikro. Penelitian Putra dkk. (2020) juga menunjukkan bahwa orientasi layanan berbasis nilai syariah secara signifikan meningkatkan keunggulan bersaing lembaga keuangan Islam.

Dalam konteks PT Pegadaian Syariah Cabang Purwokerto Pasar Wage, orientasi layanan yang kuat, yang tercermin melalui kepedulian terhadap nasabah, kemampuan memberikan solusi keuangan yang tepat, konsistensi dalam standar pelayanan, serta budaya layanan yang berlandaskan nilai-nilai Islam, akan menjadi faktor pembeda dibandingkan pesaing sehingga mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2:Orientasi Layanan berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing.

3. Hubungan Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Orientasi Layanan terhadap Keunggulan Bersaing

Secara simultan, kompetensi sumber daya manusia dan orientasi layanan membentuk kapabilitas organisasi yang komprehensif dalam menciptakan keunggulan bersaing. Dalam *Dynamic Capabilities Theory*, David J. Teece, Gary Pisano, dan Amy Shuen (1997) menjelaskan bahwa kemampuan organisasi

dalam mengintegrasikan, membangun, serta mengonfigurasi kompetensi internal dan eksternal menjadi sumber utama keunggulan bersaing pada lingkungan bisnis yang dinamis.

Sinergi antara sumber daya manusia yang kompeten dan lingkungan organisasi yang berorientasi pada layanan akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang lebih kuat dibandingkan apabila kedua faktor tersebut berdiri secara terpisah. Kompetensi SDM menyediakan kemampuan teknis dan profesional, sedangkan orientasi layanan memberikan arah serta motivasi dalam memanfaatkan kemampuan tersebut secara optimal untuk memenuhi kebutuhan nasabah. Peneliti Wijaya dan Santoso (2021) dengan menggunakan *path analysis* menemukan bahwa kompetensi SDM dan orientasi layanan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang mencerminkan keunggulan bersaing perusahaan.

Dalam konteks PT Pegadaian Syariah Cabang Purwokert, kombinasi antara karyawan yang kompeten dalam aspek teknis, penguasaan produk, dan pemahaman nilai syariah dengan sistem orientasi layanan yang kuat akan menghasilkan keunggulan bersaing yang bersifat holistik dan sulit ditiru oleh pesaing.

Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Orientasi Layanan secara simultan berpengaruh terhadap Keunggulan Bersaing.