

Model Peningkatan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pengetahuan Melalui Kinerja Perusahaan pada Industri Kontraktor Pertambangan Batubara di Indonesia

Deni Kriswanto^{1*}, Ovi Hamidah Sari²

Universitas Bunda Mulia, Indonesia¹

Universitas Dian Nusantara, Indonesia²

Email: l2175@lecturer.ubm.ac.id^{1*}, ovi.hamidah.sari@undira.ac.id²

Keywords:

*Human Resource Competence;
Knowledge Management;
Company Performance;
Competitive Advantage.*

Abstract

The intense competition within the coal mining contractor industry compels companies to continuously enhance their competitiveness through the development of sustainable competitive advantage. In response to increasingly complex industry dynamics, firms are required to optimize the management of their internal resources, particularly human resource competence and knowledge management, as strategic factors for improving organizational performance and maintaining a competitive position in the market. Therefore, this study aims to examine the effects of human resource competence and knowledge management on competitive advantage through company performance among coal mining contractors in Indonesia. This study employed a quantitative research approach involving a population of 37 coal mining contractor companies operating in Indonesia. The respondents consisted of individuals directly involved in strategic decision-making processes, including directors, head office managers, and project managers. Data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method with the support of SmartPLS 4 software to examine the relationships among variables based on the proposed conceptual framework. The results indicate that knowledge management and company performance have a positive effect on competitive advantage. Furthermore, knowledge management was found to positively influence company performance. In contrast, human resource competence does not have a direct significant effect on competitive advantage. However, company performance was found to fully mediate the relationship between human resource competence and competitive advantage. These findings suggest that human resource competence contributes to the creation of competitive advantage only when it is effectively translated into improved company performance.

Kata Kunci:

Kompetensi Sumber Daya Manusia; Manajemen Pengetahuan; Kinerja Perusahaan; Keunggulan Bersaing.

Abstrak

Tingginya tingkat persaingan dalam industri jasa kontraktor pertambangan batubara mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan daya saing melalui penciptaan Keunggulan Bersaing yang berkelanjutan. Dalam menghadapi dinamika industri yang semakin kompleks, perusahaan dituntut untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber daya internal, khususnya Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pengetahuan, sebagai faktor strategis

dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dan mempertahankan posisi kompetitif di pasar. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing melalui Kinerja Perusahaan pada kontraktor pertambangan batubara di Indonesia. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi sebanyak 37 perusahaan kontraktor pertambangan batubara yang beroperasi di Indonesia. Responden penelitian terdiri atas individu yang terlibat dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, yaitu direktur, manajer kantor pusat, dan kepala proyek. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4 untuk menguji hubungan antarvariabel sesuai dengan kerangka konseptual penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Perusahaan berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing. Selain itu, Manajemen Pengetahuan juga terbukti berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan. Sebaliknya, Kompetensi Sumber Daya Manusia tidak berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing. Namun demikian, Kinerja Perusahaan terbukti memediasi secara penuh (full mediation) hubungan antara Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi sumber daya manusia baru dapat memberikan kontribusi terhadap penciptaan keunggulan bersaing apabila terlebih dahulu mampu meningkatkan Kinerja Perusahaan.

PENDAHULUAN

Indonesia memiliki cadangan dan sumber daya batubara yang signifikan serta memainkan peran strategis dalam perekonomian nasional. Sektor batubara masih menjadi salah satu kontributor utama penerimaan negara, di mana pada tahun 2025 sekitar 69% dari total Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) subsektor mineral dan batubara berasal dari komoditas batubara (Brewster et al., 2000; Ellinger et al., 2002; Farrell et al., 2008). Kondisi ini menunjukkan bahwa batubara masih memiliki kontribusi yang tinggi terhadap pendapatan negara, meskipun dihadapkan pada dinamika perubahan kebijakan energi global (Ferdinand, 2003; Khandekar & Sharma, 2005; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1990; Mabey et al., 1998).

Namun demikian, prospek industri batubara ke depan menghadapi tantangan yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya tekanan transisi energi global dan implementasi prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG). Dalam jangka menengah hingga panjang (5–10 tahun mendatang), harga batubara diperkirakan mengalami tekanan penurunan seiring dengan menurunnya permintaan dari Tiongkok sebagai salah satu konsumen terbesar batubara dunia, serta meningkatnya komitmen berbagai negara terhadap pengurangan emisi karbon dan penggunaan energi terbarukan (Greiner et al., 2007; Mazaira et al., 2003; Narver et al., 1998; Narver & Slater, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1995).

Di Indonesia, kegiatan operasional pertambangan batubara sebagian besar dilaksanakan melalui sistem alih daya (outsourcing) kepada perusahaan kontraktor pertambangan. Kondisi ini menyebabkan jumlah perusahaan kontraktor pertambangan relatif lebih banyak dibandingkan pemilik konsesi tambang, sehingga menciptakan tingkat persaingan yang tinggi

dalam industri jasa pertambangan (Rogers & Wright, 1998; Slater & Narver, 1995; Talaja et al., 2017; Ullah et al., 2019). Persaingan yang ketat tersebut menuntut setiap perusahaan kontraktor untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien. Dalam situasi tersebut, perusahaan kontraktor pertambangan dituntut untuk memiliki keunggulan bersaing yang berkelanjutan agar dapat mempertahankan eksistensi, meningkatkan kinerja, serta memperkuat daya saing di tengah perubahan dinamika industri yang semakin kompetitif dan tidak pasti.

Table 1. Ringkasan Inkonsistensi Penelitian Sebelumnya

Variabel	Peneliti	Hasil	Penelitian Ini
Kompetensi SDM dengan Keunggulan Bersaing	Lengnick-Hall (1990), Wright et al. (1998)	Tidak Signifikan	Menempatkan Kinerja Perusahaan sebagai Penghubung antara Kompetensi SDM, Manajemen Pengetahuan dengan Keunggulan Bersaing
	Mabey et al., (1998); Ellinger et al.,(2002) Brewster et al.,(2000), Sharma,(2005), Peter dan Ochieng (2017), Korry et al.,(2024), Kusumawijaya & Astuti (2024), Sutrisno et al.,(2024)	Signifikan	
	Shu-Hsien Liao and Ta-Chien Hu (2007), Indiyati (2014), Permana, Utami, & Purnomo (2023), Sukoroto, Tjahjono, & Wahyuningsih (2023)	Tidak Signifikan	
Manajemen Pengetahuan dengan Keunggulan Bersaing	Greiner dan Krcmar (2007), Lee (2023), Alfatis & Nassani (2023), Nyuga & Tanova (2024), Purnama & Puspitowati (2024), Karsim et al. (2024), Alharbi & Aloud (2024)	Significant	

Berdasarkan prinsip-prinsip Manajemen Strategis yang terdapat dalam berbagai sumber literatur, pencapaian Keunggulan Kompetitif memerlukan tindakan dan keputusan strategis terkait Faktor Sumber Daya Utama, sebagaimana dikategorikan oleh Barney (1991). Dalam konteks studi ini, variabel Kompetensi SDM diteliti untuk menilai potensinya dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan dan pada akhirnya mencapai Keunggulan Kompetitif bagi Kontraktor Pertambangan Batubara di Indonesia.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan pada kontraktor pertambangan batubara di Indonesia. Manfaat penelitian ini meliputi: (1) memberikan bukti empiris tentang hubungan kausal antar variabel penelitian; (2) menyediakan rekomendasi strategis bagi perusahaan kontraktor pertambangan dalam meningkatkan keunggulan bersaing; (3) memberikan kontribusi bagi pengembangan teori manajemen strategis dan manajemen sumber daya manusia; dan (4) menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya di bidang keunggulan bersaing dan manajemen pengetahuan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian eksplanatori (explanatory research) yang bertujuan untuk menguji hubungan kausalitas antarvariabel melalui pengujian hipotesis dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini difokuskan pada analisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan sebagai variabel mediasi. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu memberikan gambaran empiris mengenai hubungan antarvariabel penelitian melalui pengukuran yang objektif dan analisis statistik yang sistematis.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menggunakan instrumen kuesioner yang disebarakan kepada responden yang memiliki peran strategis dalam perusahaan. Penggunaan metode survei memungkinkan peneliti memperoleh data primer secara langsung dari responden yang memahami kondisi dan strategi perusahaan, sehingga informasi yang diperoleh dapat mencerminkan keadaan aktual organisasi. Selain itu, metode ini memberikan kemudahan dalam pengumpulan data yang terstandarisasi serta mendukung proses pengujian model penelitian secara kuantitatif.

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas 37 perusahaan kontraktor pertambangan batubara yang beroperasi di Indonesia. Unit analisis penelitian mencakup individu yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan strategis perusahaan, yaitu Kepala Proyek, Manajer Kantor Pusat, Manajer Divisi, dan Direktur. Keempat posisi tersebut dipilih karena memiliki pemahaman yang komprehensif mengenai strategi perusahaan, pengelolaan sumber daya, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah metode sensus (census sampling), yaitu teknik penentuan sampel dengan melibatkan seluruh anggota populasi sebagai responden penelitian. Menurut (Sugiyono, 2002), metode sensus digunakan apabila jumlah populasi relatif terbatas sehingga seluruh elemen populasi dapat dijadikan sampel penelitian. Oleh karena itu, seluruh 37 perusahaan kontraktor pertambangan batubara yang menjadi populasi penelitian ditetapkan sebagai sampel. Dengan menggunakan metode sensus, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan tingkat representativitas yang tinggi dan meminimalkan potensi bias dalam pengambilan sampel.

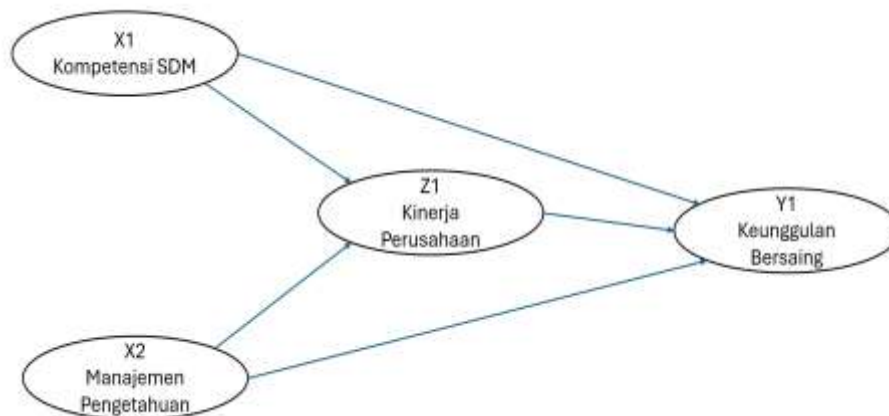
HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai statistik t (t-statistics) yang diperoleh dari estimasi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Keputusan penerimaan atau penolakan hipotesis ditentukan dengan membandingkan nilai t-statistics dengan nilai t-kritis pada tingkat signifikansi yang telah ditetapkan. Selain itu, pengujian juga mempertimbangkan nilai p-value sebagai dasar dalam menilai signifikansi hubungan antarvariabel.

Penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan (confidence level) sebesar 95% dengan tingkat signifikansi (α) sebesar 5%. Dengan demikian, suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai t-statistics lebih besar daripada nilai t-kritis (1,96) dan/atau nilai p-value lebih kecil dari 0,05. Sebaliknya, hipotesis dinyatakan ditolak apabila nilai t-statistics lebih kecil dari 1,96 atau nilai p-value lebih besar dari 0,05.

Berdasarkan model konseptual yang telah dikembangkan, penelitian ini mengajukan tujuh hipotesis yang menggambarkan hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel

penelitian. Hasil pengujian hipotesis diperoleh melalui analisis koefisien jalur (path coefficient) yang menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel. Adapun hasil pengujian masing-masing hipotesis disajikan dan dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 1. Diagram Jalur Model Struktural dalam PLS (Efek Langsung)

Menguji Efek Langsung

Penerimaan hipotesis efek langsung ditentukan berdasarkan kriteria signifikansi, di mana nilai p kurang dari 0,05 menunjukkan penerimaan (H_0 signifikan), sedangkan nilai p lebih besar dari 0,05 menunjukkan penolakan (H_0 tidak signifikan). Analisis pengujian hipotesis menggunakan aplikasi perangkat lunak SmartPLS4 telah menghasilkan hasil sebagai berikut:

Table 2. Menguji Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

<i>Hipotesis</i>	<i>Hipotesis yang Diajukan</i>	<i>Estimate</i>	<i>P-Value</i>	<i>Informasi</i>
H1	Kompetensi SDM → Keunggulan Bersaing X1 → Y1	-0,07	0,20	Ditolak
H2	Manajemen Pengetahuan → Keunggulan Bersaing X2 → Y1	0,17	0,01	Diterima
H3	Kompetensi SDM → Kinerja Perusahaan X1 → Z1	0,43	0,01	Diterima
H4	Manajemen Pengetahuan → Kinerja Perusahaan X2 → Z1	0,16	0,03	Diterima
H5	Kinerja Perusahaan → Keunggulan Bersaing Z1 → Y1	0,41	0,01	Diterima

Sumber: Hasil keluaran SmartPLS4 (Lampiran), 2026

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, diperoleh hasil pengujian pengaruh langsung antarvariabel sebagaimana disajikan pada model penelitian. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan nilai p -value dengan tingkat signifikansi 5% ($\alpha = 0,05$). Hipotesis dinyatakan diterima apabila nilai p -value $< 0,05$ dan ditolak apabila nilai p -value $> 0,05$.

Hasil pengujian Hipotesis 1 menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,20 yang lebih besar dari 0,05. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap peningkatan keunggulan bersaing perusahaan. Dengan demikian, Hipotesis 1 ditolak. Hasil pengujian Hipotesis 2 menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Nilai p-value sebesar 0,01 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula keunggulan bersaing yang dimiliki perusahaan. Oleh karena itu, Hipotesis 2 diterima.

Hasil pengujian Hipotesis 3 menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Nilai p-value sebesar 0,01 yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa kompetensi sumber daya manusia yang lebih baik mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara signifikan. Dengan demikian, Hipotesis 3 diterima.

Selanjutnya, hasil pengujian Hipotesis 4 menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan nilai p-value sebesar 0,03 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola pengetahuan secara efektif dapat meningkatkan kinerja organisasi. Oleh karena itu, Hipotesis 4 diterima.

Hasil pengujian Hipotesis 5 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Nilai p-value sebesar 0,01 yang lebih kecil dari 0,05 mengindikasikan bahwa perusahaan dengan tingkat kinerja yang lebih tinggi cenderung memiliki keunggulan bersaing yang lebih kuat. Dengan demikian, Hipotesis 5 diterima. Secara keseluruhan, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan memiliki peran penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Sementara itu, kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh secara langsung terhadap keunggulan bersaing, namun terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Menguji Efek Mediasi

Tabel 3. Uji Tidak Langsung Koefisien Jalur

<i>Hipotesis yang diajukan</i>	<i>Hipotesis</i>	<i>Estimasi</i>	<i>P-Value</i>	<i>Keputusan</i>
Kompetensi SDM → Kinerja Perusahaan → Keunggulan Bersaing X1 → Z1 → Y1	H6	3,956	0,001	Diterima
Manajemen Pengetahuan → Kinerja Perusahaan → Keunggulan Bersaing X2 → Z1 → Y1	H7	1,899	0,028	Diterima

Sumber: Hasil Kalkulator Uji Sobel (Lampiran), 2026

Berdasarkan hasil pengujian efek mediasi menggunakan Uji Sobel (Sobel Test), diperoleh hasil pengujian pengaruh tidak langsung antarvariabel penelitian. Pengujian dilakukan untuk mengetahui peran kinerja perusahaan dalam memediasi hubungan antara

kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing. Keputusan pengujian didasarkan pada nilai p-value dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

Hasil pengujian Hipotesis 6 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mampu memediasi pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap keunggulan bersaing. Hal ini ditunjukkan oleh nilai p-value sebesar 0,001 yang lebih kecil dari 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing, namun dapat memberikan pengaruh melalui peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kinerja perusahaan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, Hipotesis 6 diterima.

Hasil pengujian Hipotesis 7 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing. Nilai p-value sebesar 0,028 yang lebih kecil dari 0,05 menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan manajemen pengetahuan yang efektif mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan melalui peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, kinerja perusahaan terbukti berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan bersaing. Oleh karena itu, Hipotesis 7 diterima.

Secara keseluruhan, hasil pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan memiliki peran strategis sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing perusahaan. Pembahasan hasil penelitian ini disusun berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan untuk menjelaskan hubungan kausal antarvariabel dalam model penelitian. Analisis difokuskan pada pengaruh langsung kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing, serta pengaruh tidak langsung kedua variabel tersebut melalui kinerja perusahaan sebagai variabel mediasi.

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keunggulan bersaing perusahaan, khususnya pada perusahaan kontraktor pertambangan batubara di Indonesia. Oleh karena itu, pembahasan dilakukan dengan mengaitkan hasil pengujian empiris dengan teori-teori yang relevan serta temuan penelitian terdahulu untuk memberikan interpretasi yang lebih mendalam terhadap hubungan antarvariabel yang diteliti.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini mencakup hubungan langsung antara kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing, hubungan kedua variabel tersebut terhadap kinerja perusahaan, serta pengaruh kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran kinerja perusahaan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, diperoleh temuan yang menunjukkan adanya variasi pengaruh antarvariabel, baik yang bersifat langsung maupun tidak langsung. Temuan tersebut memberikan gambaran mengenai pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, pengembangan manajemen pengetahuan, serta peningkatan kinerja perusahaan dalam upaya menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Adapun

pembahasan masing-masing hasil pengujian hipotesis dijelaskan secara rinci pada bagian berikut.

Hubungan antara Kompetensi SDM dan Keunggulan Bersaing: Peningkatan Kompetensi SDM tidak berpengaruh pada peningkatan Keunggulan Bersaing.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia, yang mencakup kemampuan, pengetahuan, dan atribut pribadi, belum mampu secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Dengan kata lain, perubahan pada tingkat kompetensi sumber daya manusia tidak serta-merta menghasilkan peningkatan posisi kompetitif perusahaan dalam industri.

Berdasarkan hasil analisis indikator pembentuk variabel kompetensi sumber daya manusia, indikator kemampuan merupakan dimensi yang memberikan kontribusi paling dominan dalam membentuk kompetensi sumber daya manusia. Sementara itu, indikator pengetahuan dan atribut pribadi menunjukkan kontribusi yang relatif lebih rendah sehingga belum mampu memberikan pengaruh yang kuat terhadap penciptaan keunggulan bersaing perusahaan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kompetensi individu yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya terintegrasi ke dalam strategi dan proses bisnis yang dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti pemanfaatan teknologi, efektivitas manajemen pengetahuan, efisiensi operasional, kemampuan inovasi, serta kualitas pengelolaan sumber daya organisasi. Oleh karena itu, meskipun perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten, keunggulan bersaing belum tentu dapat tercapai apabila kompetensi tersebut tidak dioptimalkan melalui sistem dan mekanisme organisasi yang mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Wright et al. (1998) serta Khandekar dan Sharma (2005), yang menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia lebih berperan sebagai sumber daya strategis yang memerlukan dukungan faktor organisasi lainnya sebelum mampu menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris sebelumnya bahwa hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan keunggulan bersaing tidak selalu bersifat langsung, melainkan dapat dipengaruhi oleh variabel intervening atau mekanisme organisasi tertentu.

Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dan Keunggulan Bersaing: Meningkatkan Manajemen Pengetahuan dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat keunggulan bersaing yang dapat dicapai. Dengan demikian, kemampuan perusahaan dalam mengelola, mengembangkan, dan memanfaatkan pengetahuan organisasi merupakan faktor penting dalam menciptakan nilai tambah serta memperkuat posisi perusahaan di tengah persaingan industri.

Manajemen pengetahuan dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi utama, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Berdasarkan hasil analisis indikator, dimensi sosialisasi dan kombinasi menunjukkan kontribusi yang paling dominan dalam membentuk manajemen pengetahuan. Temuan ini menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan antarindividu serta kemampuan mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan menjadi pengetahuan baru yang bernilai memiliki peran penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Melalui proses tersebut, perusahaan dapat meningkatkan kemampuan inovasi, memperbaiki kualitas pengambilan keputusan, serta meningkatkan efektivitas operasional organisasi.

Sementara itu, dimensi eksternalisasi dan internalisasi menunjukkan kontribusi yang relatif lebih rendah dibandingkan dimensi lainnya. Meskipun demikian, kedua dimensi tersebut tetap merupakan bagian penting dari proses manajemen pengetahuan karena mendukung transformasi pengetahuan tacit menjadi explicit knowledge dan sebaliknya. Integrasi yang optimal dari seluruh dimensi manajemen pengetahuan akan memperkuat kemampuan organisasi dalam menciptakan, menyimpan, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan sebagai sumber keunggulan strategis.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, pengelolaan pengetahuan yang efektif memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan pengalaman, keterampilan, dan praktik terbaik yang dimiliki organisasi. Pengetahuan tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat penyelesaian proyek, mengurangi kesalahan kerja, serta meningkatkan kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Kondisi ini pada akhirnya berkontribusi terhadap penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Alfawaire & Atan, (2021) yang menyatakan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menciptakan inovasi dan mempertahankan keunggulan di pasar. Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian (Liao & Hu, 2007) yang menemukan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing dapat bervariasi tergantung pada karakteristik organisasi, lingkungan bisnis, dan jenis industri yang diteliti. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas manajemen pengetahuan dalam menciptakan keunggulan bersaing sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan kondisi industri tempat perusahaan beroperasi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa manajemen pengetahuan merupakan salah satu sumber daya strategis yang berperan penting dalam meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem dan budaya organisasi yang mendukung proses penciptaan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan guna memperkuat daya saing dan keberlanjutan bisnis di masa depan.

Hubungan antara Kompetensi SDM dan Kinerja Perusahaan: Meningkatkan Kompetensi SDM dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan

bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia akan diikuti oleh peningkatan kinerja perusahaan. Dengan kata lain, kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kompetensi karyawan menjadi salah satu faktor penting yang mendukung pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan efektivitas operasional perusahaan.

Kompetensi sumber daya manusia dalam penelitian ini diukur melalui tiga dimensi utama, yaitu kemampuan, pengetahuan, dan atribut pribadi. Berdasarkan hasil analisis indikator, dimensi kemampuan merupakan indikator yang memberikan kontribusi paling dominan dalam membentuk kompetensi sumber daya manusia. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan teknis maupun manajerial yang dimiliki karyawan menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Sementara itu, dimensi pengetahuan dan atribut pribadi menunjukkan kontribusi yang relatif lebih rendah dibandingkan dimensi kemampuan, sehingga pengaruhnya terhadap pembentukan kompetensi sumber daya manusia tidak sekuat dimensi kemampuan.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, kompetensi sumber daya manusia memiliki peran strategis karena aktivitas operasional perusahaan sangat bergantung pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas, menyelesaikan permasalahan, serta mengambil keputusan yang tepat. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas pekerjaan, serta pencapaian target organisasi. Kondisi tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini memberikan bukti bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan internal bagi organisasi. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, pendidikan, dan pengalaman kerja dapat memperkuat kemampuan perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis dan meningkatkan pencapaian kinerja. Oleh karena itu, investasi pada pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu langkah penting dalam upaya meningkatkan daya saing dan keberlanjutan perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Khandekar dan Sharma (2005) yang dilakukan pada sejumlah organisasi global di India. Penelitian tersebut menemukan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Mavondo dan Farrell (2003) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor penting yang secara konsisten berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan dalam berbagai konteks organisasi dan industri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan determinan penting bagi peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus mengembangkan kompetensi karyawan melalui program pelatihan, pengembangan karier, transfer pengetahuan, serta penguatan kemampuan teknis dan manajerial agar dapat mencapai kinerja yang lebih optimal dan berkelanjutan.

Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dan Kinerja Perusahaan: Peningkatan Manajemen Pengetahuan dapat meningkatkan Kinerja Perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan manajemen pengetahuan dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja perusahaan yang dapat dicapai. Dengan demikian, manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui optimalisasi pengelolaan informasi dan pengetahuan yang dimiliki perusahaan.

Manajemen pengetahuan dalam penelitian ini diukur melalui empat dimensi utama, yaitu sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi. Berdasarkan hasil analisis indikator, dimensi sosialisasi dan kombinasi menunjukkan kontribusi yang searah dan dominan dalam meningkatkan manajemen pengetahuan, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa proses berbagi pengetahuan antarindividu serta penggabungan berbagai sumber pengetahuan menjadi pengetahuan baru merupakan faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas kinerja organisasi.

Sementara itu, dimensi eksternalisasi dan internalisasi menunjukkan kontribusi yang relatif kurang konsisten dalam meningkatkan manajemen pengetahuan dibandingkan dua dimensi lainnya. Meskipun demikian, kedua dimensi tersebut tetap memiliki peran penting dalam siklus transformasi pengetahuan organisasi, yaitu dalam mengubah pengetahuan tacit menjadi explicit knowledge dan sebaliknya. Optimalisasi seluruh dimensi manajemen pengetahuan diperlukan agar perusahaan dapat memaksimalkan potensi pengetahuan yang dimiliki untuk mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, manajemen pengetahuan yang efektif memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan koordinasi kerja, mempercepat proses pengambilan keputusan, mengurangi kesalahan operasional, serta meningkatkan kemampuan inovasi dalam penyelesaian proyek. Hal ini pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas dan efisiensi yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan Gurlek et al. (2020) yang menunjukkan bahwa perusahaan dengan kepemimpinan berbasis pengetahuan memiliki kapasitas manajemen pengetahuan yang lebih tinggi, kinerja inovasi yang lebih baik, serta kinerja perusahaan yang unggul secara keseluruhan. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Ullah et al. (2019) serta Cardoni et al. (2020) yang membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan antara manajemen pengetahuan dan kinerja perusahaan. Keselarasan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan merupakan faktor strategis yang secara konsisten berperan dalam meningkatkan kinerja organisasi di berbagai konteks industri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa manajemen pengetahuan merupakan salah satu faktor kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem, budaya, dan strategi manajemen pengetahuan yang efektif guna mengoptimalkan pemanfaatan pengetahuan sebagai sumber keunggulan kompetitif dan peningkatan kinerja yang berkelanjutan.

Korelasi antara Kinerja Perusahaan dan Keunggulan Bersaing: Peningkatan Kinerja Perusahaan dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kinerja perusahaan, maka semakin kuat pula keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja perusahaan merupakan faktor penting yang berkontribusi dalam penciptaan dan penguatan posisi kompetitif perusahaan di industri.

Kinerja perusahaan dalam penelitian ini diukur melalui beberapa perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis menunjukkan bahwa peningkatan pada keempat perspektif tersebut secara simultan mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Perspektif keuangan mencerminkan efisiensi dan profitabilitas perusahaan, sementara perspektif pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan. Selanjutnya, perspektif proses bisnis internal menunjukkan efektivitas operasional perusahaan, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi, berinovasi, dan meningkatkan kapasitas sumber daya manusia.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, kinerja perusahaan yang baik mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai target operasional dan strategis. Peningkatan kinerja pada berbagai perspektif tersebut memungkinkan perusahaan untuk memberikan nilai tambah yang lebih besar kepada pelanggan, meningkatkan daya saing, serta memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan industri yang semakin kompetitif.

Hasil penelitian ini mendukung temuan Ferdousi et al. (2008) yang menunjukkan bahwa kualitas kinerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor-faktor organisasi seperti dukungan manajemen puncak, keterlibatan karyawan, serta sistem penghargaan dan pengakuan terhadap keunggulan bersaing. Selain itu, penelitian tersebut juga menegaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara kinerja dan keunggulan bersaing. Hasil penelitian ini juga sejalan dengan temuan Binh Do et al. (2020) serta Kiyabo et al. (2020) yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing dalam berbagai konteks industri.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja perusahaan merupakan variabel kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kinerja pada seluruh perspektif Balanced Scorecard agar mampu mempertahankan dan memperkuat daya saing di tengah dinamika lingkungan bisnis yang kompetitif.

Hubungan antara Kompetensi SDM dan Keunggulan Bersaing, dengan Kinerja Perusahaan sebagai Mediator: Peningkatan Kompetensi SDM dapat meningkatkan Keunggulan Bersaing melalui mediasi Kinerja Perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing, namun pengaruh tersebut bersifat tidak langsung dan sepenuhnya dimediasi oleh kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi sumber daya manusia tidak secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing, melainkan terlebih dahulu harus melalui peningkatan kinerja perusahaan sebagai variabel perantara.

Kompetensi sumber daya manusia yang mencakup kemampuan, pengetahuan, dan atribut pribadi berperan sebagai fondasi penting dalam meningkatkan efektivitas kerja individu dalam organisasi. Namun demikian, kompetensi tersebut tidak serta-merta menghasilkan keunggulan bersaing apabila tidak diimplementasikan secara optimal dalam proses bisnis perusahaan. Dalam hal ini, kinerja perusahaan menjadi mekanisme yang menghubungkan kompetensi sumber daya manusia dengan pencapaian keunggulan bersaing.

Kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, menjadi indikator utama yang mencerminkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki. Peningkatan kompetensi sumber daya manusia akan berdampak pada peningkatan produktivitas, efisiensi, serta kualitas kerja yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan. Selanjutnya, kinerja perusahaan yang meningkat akan memperkuat posisi kompetitif perusahaan di pasar.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, hasil ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia, tetapi juga oleh sejauh mana kompetensi tersebut dapat diterjemahkan ke dalam kinerja organisasi yang unggul. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang efektif harus diintegrasikan dengan sistem manajemen kinerja yang baik agar dapat menghasilkan dampak yang optimal terhadap keunggulan bersaing perusahaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja perusahaan berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara kompetensi sumber daya manusia dan keunggulan bersaing. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap keunggulan bersaing sepenuhnya terjadi melalui peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, upaya peningkatan keunggulan bersaing perlu difokuskan tidak hanya pada pengembangan kompetensi sumber daya manusia, tetapi juga pada penguatan sistem kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Hubungan antara Manajemen Pengetahuan dan Keunggulan Bersaing, dengan Kinerja Perusahaan sebagai Mediator: Peningkatan Manajemen Pengetahuan dapat meningkatkan Keunggulan Kompetitif melalui mediasi Kinerja Perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki pengaruh terhadap keunggulan bersaing, namun pengaruh tersebut bersifat tidak langsung dan sepenuhnya dimediasi oleh kinerja perusahaan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan manajemen pengetahuan tidak secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing, melainkan terlebih dahulu harus melalui peningkatan kinerja perusahaan sebagai variabel perantara.

Manajemen pengetahuan yang mencakup proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi berperan penting dalam menciptakan, mengelola, serta mendistribusikan pengetahuan dalam organisasi. Namun, efektivitas manajemen pengetahuan tersebut akan lebih optimal apabila mampu diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja perusahaan. Dalam hal ini, kinerja perusahaan berperan sebagai mekanisme yang menjembatani transformasi pengetahuan organisasi menjadi hasil yang bernilai bagi perusahaan.

Kinerja perusahaan yang diukur melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara efektif. Penerapan manajemen pengetahuan yang baik akan

meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, efisiensi operasional, serta kemampuan inovasi perusahaan, yang pada akhirnya tercermin dalam peningkatan kinerja perusahaan. Selanjutnya, kinerja perusahaan yang meningkat akan memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam industri.

Dalam konteks perusahaan kontraktor pertambangan batubara, hasil ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola pengetahuan, tetapi juga oleh sejauh mana pengetahuan tersebut mampu diimplementasikan dalam aktivitas operasional yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan manajemen pengetahuan perlu diintegrasikan dengan sistem kinerja perusahaan agar dapat menghasilkan nilai tambah yang optimal bagi perusahaan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja perusahaan berperan sebagai mediator penuh (full mediation) dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan bersaing. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap keunggulan bersaing sepenuhnya terjadi melalui peningkatan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, peningkatan keunggulan bersaing perlu dilakukan melalui penguatan sistem manajemen pengetahuan yang diikuti dengan optimalisasi kinerja perusahaan secara berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi sumber daya manusia, manajemen pengetahuan, dan kinerja perusahaan terhadap keunggulan bersaing, serta menguji peran kinerja perusahaan sebagai variabel mediasi. Berdasarkan hasil pengujian empiris, dapat disimpulkan beberapa temuan utama sebagai berikut. Kompetensi sumber daya manusia tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing. Peningkatan kompetensi yang mencakup kemampuan, pengetahuan, dan atribut pribadi belum mampu secara langsung meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi SDM perlu dioptimalkan melalui mekanisme organisasi agar memberikan dampak yang lebih efektif terhadap daya saing perusahaan.

Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Proses pengelolaan pengetahuan melalui sosialisasi dan kombinasi pengetahuan antar karyawan terbukti mampu meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai tambah dan memperkuat posisi kompetitif. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Peningkatan kompetensi, khususnya yang berkaitan dengan kemampuan kerja, pengetahuan, serta sikap kerja seperti dedikasi, loyalitas, dan kejujuran, terbukti mampu meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Implementasi proses sosialisasi, eksternalisasi, kombinasi, dan internalisasi pengetahuan dalam organisasi mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Peningkatan kinerja yang tercermin melalui perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, terbukti mampu memperkuat keunggulan bersaing perusahaan secara berkelanjutan. Kompetensi sumber daya manusia berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan. Pengaruh tersebut bersifat mediasi penuh (full mediation), yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menjadi

mekanisme utama dalam menjembatani hubungan antara kompetensi SDM dan keunggulan bersaing.

Manajemen pengetahuan berpengaruh tidak langsung terhadap keunggulan bersaing melalui kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan adanya peran mediasi kinerja perusahaan dalam hubungan tersebut, yang mengindikasikan bahwa peningkatan keunggulan bersaing melalui manajemen pengetahuan terjadi melalui optimalisasi kinerja perusahaan. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja perusahaan memiliki peran sentral dalam meningkatkan keunggulan bersaing, baik melalui kompetensi sumber daya manusia maupun melalui manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengoptimalkan pengelolaan sumber daya manusia dan sistem pengetahuan secara terpadu untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan keunggulan bersaing secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Brewster, C., Dowling, P., Grobler, P., Holland, P., & Warnich, S. (2000). *Contemporary Issues in HRM: Gaining a Competitive Advantage*. Oxford University Press Southern Africa.
- Ellinger, A. D., Yang, B., & Howton, S. W. (2002). The relationship between the learning organization concept and firm's financial performance: An empirical assessment. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1).
- Farrell, M. A., Oczkowski, E., & Kharabsheh, R. (2008). Market orientation, learning orientation and organizational performance in international joint ventures. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20(3), 289–308. <https://doi.org/10.1108/13555850810890066>
- Ferdinand, A. (2003). Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Eksplorasi Model Konseptual. In *Research Paper Series*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Greiner, M. E., Bohmann, T., & Krcmar, H. (2007). A strategy for knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 11(6), 3–15.
- Khandekar, A., & Sharma, A. (2005). Managing human resource capabilities for sustainable competitive advantage. *Education + Training*, 47(8/9), 628–639.
- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1990). *Interactive Human Resource Management and Strategic Planning*. Quorum Books.
- Mabey, C., Salaman, G., & Storey, J. (1998). *Human Resource Management: A Strategic Introduction*. Blackwell Publishers.
- Mazaira, A., González, E., & Avendaño, R. (2003). The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: The Inditex-Zara case. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 220–229.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 20–34.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241–255. <https://doi.org/10.1023/A:1009703717144>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring organizational performance in strategic human resource management: Problems, prospects and performance information markets. *Human Resource Management Review*, 8(3), 311–331. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(98\)90007-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(98)90007-9)

- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74.
- Talaja, A., Miočević, D., & Alfrević, N. (2017). Market orientation, competitive advantage and business performance: Exploring the indirect effects. *Društvena Istraživanja*, 26(4), 583–604.
- Ullah, I., Mirza, B., Kashif, A. R., & Abbas, F. (2019). Examination of knowledge management and market orientation, innovation and organizational performance: Insights from telecom sector of Pakistan. *Knowledge Management and E-Learning*, 11(4), 522–551. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2019.11.027>