

**SUMBER DAYA PERUSAHAAN TIDAK BERWUJUD DAN  
KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN  
DALAM LINGKUNGAN DINAMIS PADA  
PERUSAHAAN MANUFAKTUR  
DI SUMATERA SELATAN**



**DISERTASI OLEH :**

**MUHAMMAD WADUD  
NPM. 01023621722006**

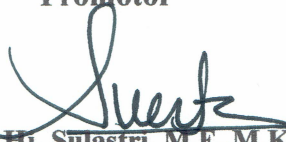
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Doktor  
pada  
Program Studi Doktor Ilmu Manajemen  
Kekhususan Manajemen Strategi

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
FAKULTAS EKONOMI  
2021**

## HALAMAN PENGESAHAN

**Judul Disertasi** : Sumber daya perusahaan tidak berwujud dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan dinamis pada perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan  
**Nama Mahasiswa** : Muhammad Wadud  
**NIM** : 01023621722006  
**Program Studi** : Doktor Ilmu Manajemen  
**Kekhususan** : Manajemen Strategi

**Menyetujui  
Promotor**



**Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.E., M.Kom**  
NIP. 195910231986012002

**Co Promotor I,**




**Dr. Zakaria Wahab, MBA**  
NIP. 195707141984031005

**Co Promotor II,**



**Hj. Marlina Widiyanti, SE, SH, MM. M.H.Ph.D**  
NIP. 196703141993032001

**Ketua Program Studi  
Doktor Ilmu Manajemen**



**Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.E., M.Kom**  
NIP. 195910231986012002

**Dekan  
Fakultas Ekonomi  
Universitas Sriwijaya**



**Prof. Dr. Mohamad Adam, SE., ME**  
NIP. 19670624199402002



**Tanggal Lulus : 21 Oktober 2021**

## SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Muhammad Wadud  
NIM : 01023621722006  
Jurusan : Program Doktor Ilmu Manajemen  
Bidang Kajian : Manajemen Strategi  
Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang berjudul :

**Sumber daya perusahaan tidak berwujud dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan dinamis pada perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan**

Pembimbing :

Promotor : Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.E.,M.Kom  
Co. Promotor I : Dr. Zakaria Wahab, MBA  
Co. Promotor II : Hj. Marlina Widiyanti, SE, SH, MM. M.H.Ph.D  
Tanggal Ujian : 21 Oktober 2021

Adalah benar hasil karya Saya sendiri. Dalam Disertasi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar di kemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Palembang, Oktober 2021

Pembuat Pernyataan



Muhammad Wadud  
NIM. 01023621722006

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian Disertasi ini yang berjudul : **Sumber daya perusahaan tidak berwujud dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan dinamis pada perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan.** Penelitian tersebut didasarkan pada riset gap terkait dengan faktor penentu sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan fenomena gap berkaitan dengan kondisi pertumbuhan negatif perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan. Variabel-variabel yang dibahas dalam disertasi ini adalah *variabel managerial skills competence*, *variabel knowledge business competence*, *variabel digital skills competence*, terhadap variabel *sustainable competitive advantage* yang dimoderasi oleh variabel *dynamic environment*.

Unit analisis penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang berjumlah 250 perusahaan kategori besar sedang dan yang menjadi target responden yaitu direktur perusahaan atau orang yang ditunjuk sebagai pimpinan. Sumber data berasal kuesioner, kemudian diolah dengan software SPSS dan SEM Amos (untuk bagian *confirmatory factor analysis*). Berdasarkan olah data menyatakan bahwa variabel *managerial skills competence* berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap SCA sehingga H1 diterima, *knowledge business competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap SCA sehingga H2 diterima, *digital skills competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap SCA sehingga H3 diterima, sedangkan untuk *dynamic environment* yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi ditolak.

Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi ilmu manajemen khususnya domain manajemen strategi. Penyusunan disertasi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar doktor ilmu manajemen program Strata Satu tiga (S3) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Penyelesaian disertasi ini membutuhkan waktu yang panjang dengan berbagai dinamikanya, tapi Alhamdulillah Syukur pada akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian disertasi ini merupakan hasil karya saya sendiri dengan bantuan bimbingan tim promotor. Penulis juga mengakui bahwa disertasi ini memiliki banyak kekurangan dan akan selalu diperbaiki dan dikembangkan pada

ini memiliki banyak kekurangan dan akan selalu diperbaiki dan dikembangkan pada kemudian hari, sehingga dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkannya.

Palembang, November 2021



Muhammad Wadud  
Penulis

## UCAPAN TERIMA KASIH

Selama penelitian dan penyusunan disertasi ini, penulis tidak luput dari berbagai kendala. Kendala tersebut dapat diatasi berkat bantuan, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada :

1. Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaf., MSCE., IPU selaku Rektor dan seluruh Wakil Rektor
2. Prof. Dr. Mohamad Adam, SE., ME sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan sekaligus sebagai dosen penguji yang telah memberikan berbagai saran perbaikan pada saat ujian demi kelayakan disertasi ini.
3. Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.E., M.Kom sebagai sebagai Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Manajemen, sekaligus sebagai promotor yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran perbaikan dan mengingatkan untuk mempercepat dalam menyelesaikan disertasi ini.
4. Dr. Zakaria Wahab., M.B.A sebagai Co-Promotor I yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dan selalu memotivasi dalam menyelesaikan disertasi ini.
5. Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H. Ph.D sebagai Co-Promotor II sekaligus sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen, yang telah mengorbankan waktu, tenaga, pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dan menyediakan waktu diskusi dalam menyelesaikan disertasi ini
6. Prof. Dr. Taufiq Marwa, SE., M.Si. sebagai Wakil Rektor II, sekaligus sebagai Dosen Penguji sekaligus yang telah memberikan berbagai saran perbaikan pada saat ujian demi kelayakan disertasi ini.
7. Prof. Dr. H. Syamsurizal, AK., Ph.D (alm) sebagai Dosen Penguji sekaligus sebagai Ketua Program Studi Program Doktor Ilmu Ekonomi yang telah memberikan berbagai saran perbaikan pada saat ujian demi kelayakan disertasi ini.
8. Prof. Dr. Diah Natalisa, MBA sebagai dosen penguji pada saat ujian seminar hasil yang telah memberikan saran dan masukan pada disertasi ini.

9. Dr. Yuliani, SE., MM. sebagai Dosen Penguji sekaligus sebagai Ketua Program Studi S2 Ilmu Ekonomi yang telah memberikan berbagai saran perbaikan pada saat ujian demi kelayakan disertasi ini.
10. H. Muchsin Saggaf Shihab., M.B.A., Ph.D sebagai Dosen Penguji yang telah memberikan berbagai saran perbaikan pada saat ujian seminar proposal dan ujian seminar hasil, demi kelayakan disertasi ini.
11. Prof. Dr. Hj. Badia Perizade, M.B.A., Ph.D Sebagai Dosen Pembimbing Akademik
12. Dr. Azwardi, M.Si sebagai pembantu dekan 1 yang telah membantu kelancaran proses administrasi perkuliahan.
13. Isni Andriana, S.E., M.Fin. Ph.D. selaku Ketua Jurusan beserta jajarannya.
14. Prof. Dr. Widodo, SE., M.Si sebagai penguji eksternal dari Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan saran perbaikan untuk disertasi ini.
15. Seluruh dosen program doktor ilmu manajemen
16. Mohammad Abror, SE sebagai admin program doktor ilmu manajemen yang sangat membantu sekali berbagai urusan administrasi mulai perkuliahan sampai penyelesaian perkuliahan.
17. Dr. H. Marzuki Alie., MM selaku Rektor UIGM dan Founder Yayasan IGM yang telah membantu, memotivasi dalam penyelesaian program Doktor.
18. Dekan Fakultas Ekonomi UIGM, Kaprodi manajemen, dan seluruh dosen yang selalu mendukung penyelesaian Program Doktor.
19. Lembaga pengelola dana pendidikan (LPDP) Kementerian keuangan RI, yang telah memberikan bantuan beasiswa penelitian dan penyusunan disertasi.
20. Direktur/wakil direktur Perusahaan Manufaktur di Sumatera Selatan yang telah membantu pengisian kuesioner penelitian yang tidak dapat disebut satu persatu.
21. Seluruh teman seangkatan, dan teman kerja yang tidak dapat disebutkan satu persatu saya ucapkan terima kasih atas motivasinya.
22. Alhamdulillah Syukur berkat Ridho Allah, SWT melalui doa orang tua saya, isteri saya, anak-anak saya dan seluruh keluarga besar dari hati yang paling dalam mengucapkan terima kasih yang sebesar-besar sehingga dapat menyelesaikan Program Doktor ini.

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran yang berguna bagi perkembangan ilmu manajemen khususnya dibidang manajemen strategi dan bermanfaat bagi perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan. Saran dan kritik membangun akan penulis terima dengan senang hati demi meningkatkan kualitas penelitian di masa mendatang.

Palembang, November 2021  
Penulis,



Muhammad Wadud



## ABSTRAK

### **Sumber daya perusahaan tidak berwujud dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam lingkungan dinamis pada perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan**

Oleh :

**Muhammad Wadud**

*Intangible resources* merupakan indikator penting untuk membangun *sustainable competitive advantage* (SCA), karena memiliki keunggulan dan potensi untuk dikembangkan dalam jangka panjang. 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 *managerial skills competence*, *knowledge business competence*, dan *digital skills competence*. Dimensi-dimensi tersebut merupakan aset strategis bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat dan pencapaian *sustainable competitive advantage* (SCA) di era *revolution industry 4.0*. SCA yang terukur dan adanya kejelasan keterkaitan antar faktor yang menentukan SCA akan memberi kontribusi terhadap domain manajemen strategik pada *strategic performance measurement system*. Penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur besar sedang di Sumatera Selatan, karena ; *Pertama*, perusahaan manufaktur membutuhkan daya inovasi dan kreatifitas manusia, *Kedua*, perusahaan manufaktur sebagai penggerak perekonomian nasional, *Ketiga*, kinerja perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan kurang baik. Metode penelitian menggunakan data primer yang diperoleh dari penyebaran kuesioner, kemudian data diolah dengan software SPSS dan SEM amos. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel *managerial skills competence* berpengaruh negatif tetapi signifikan terhadap SCA sehingga H1 diterima, *knowledge business competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap SCA sehingga H2 diterima, *digital skills competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap SCA sehingga H3 diterima, sedangkan untuk *dynamic environment* yang dihipotesiskan sebagai variabel moderasi ditolak sebagai variabel moderasi, sehingga *dynamic environment* tidak dapat mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

**Kata kunci** : *managerial skills competence; knowledge business competence; digital skills competence; dynamic environment; sustainable competitive advantage;*

## **ABSTRACT**

### **Company intangible resources and sustainable competitive advantage in a dynamic environment in manufacturing companies in South Sumatera**

**Oleh :**

**Muhammad Wadud**

Intangible resources are an important indicator to build sustainable competitive advantage (SCA) because they have advantages and potential to be developed in the long term. In a dynamic environment, intangible resources are needed to be able to respond quickly to any changes in the increasingly competitive business condition. This study focuses on intangible resources variables which have three dimensions, namely managerial skills competence, knowledge business competence, and digital skills competence. These dimensions are strategic assets for companies to face increasingly fierce business competition and achieve sustainable competitive advantage (SCA) in the industrial revolution 4.0 era. A measurable SCA and a clear linkage between the factors that determine SCA will contribute to the strategic management domain in the strategic performance measurement system. The study was conducted on medium-sized manufacturing companies in South Sumatera, because; first, manufacturing companies need the power of innovation and human creativity, second, manufacturing companies as the drives of the national economy, Third, the performance of manufacturing companies in South Sumatera is deficient. The research method uses primary data obtained from distributing questionnaires, then the data is processed with SPSS and SEM amos software. The results of this study state that all managerial skills competence variables have a negative but significant effect on SCA so that H1 is accepted, knowledge business competence has a positive and significant effect on SCA so that H2 is accepted, digital skills competence has a positive and significant effect on SCA so that H3 is accepted, while for dynamic environment which is hypothesized as a moderating variable but the results of the moderation test using the residual and hayes method stated that it was rejected as a moderating variable, so that the dynamic environment could not affect the relationship between the independent variable and the dependent variable.

*Pasword : managerial skills competence; knowledge business competence; digital skills competence; dynamic environment; sustainable competitive advantage;*

## DAFTAR ISI

	Hal.
Halaman pengesahan .....	i
Surat pernyataan integritas karya ilmiah .....	ii
Kata pengantar .....	iii
Ucapan terima kasih.....	v
Abstrak.....	viii
Abstract .....	ix
Daftar isi .....	x
Daftar tabel .....	xiii
Daftar gambar .....	xv
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar belakang.....	1
1.2. Perumusan masalah.....	24
1.3. Tujuan penelitian .....	25
1.4. Manfaat penelitian .....	25
1.5. Kebaruan penelitian .....	26
 <b>BAB II STUDI KEPUSTAKAAN</b>	
2.1. Landasan teori.....	27
2.1.1. Resources base theory.....	27
2.1.2. Dynamic capability theory .....	29
2.1.3. Contingency theory.....	30
2.2. Penelitian terdahulu.....	31
2.2.1. Sustainable competitive advantage.....	31
2.2.1.1. Core competence.....	35
2.2.1.2. Distinctive competence.....	35
2.2.2. Intangible resources.....	36
2.2.2.1. Intellectual capital.....	40
2.2.2.2. Knowledge management.....	41
2.2.2.3. Digital transformation.....	46
2.2.3. Dynamic environment.....	48
2.3. Alur Pikir.....	51
2.4. Proposisi.....	53
2.4.1. Intellectual capital, sustainable competitive advantage and dynamic environment.....	53
2.4.2. Knowledge management, sustainable competitive advantage and dynamic environment .....	54
2.4.3. Digital transformation, sustainable competitive advantage and dynamic environment .....	55
2.4.4. Interaksi intellectual capital, knowledge management, digital transformation, sustainable competitive advantage and dynamic environment .....	57
2.5. Pengembangan Hipotesis.....	57
2.5.1. Intellectual capital and sustainable competitive advantage .....	57

2.5.2.	Knowledge management and sustainable competitive advantage .....	58
2.5.3.	Digital transformation dan sustainable competitive advantage	59
2.5.4.	Dynamic environment memoderasi hubungan antara intellectual capital, knowledge management, digital transformation dengan sustainable competitive advantage.....	61

### **BAB III METODE PENELITIAN**

3.1.	Ruang lingkup penelitian.....	64
3.2.	Rancangan penelitian.....	64
3.3.	Jenis dan sumber data.....	65
3.4.	Teknik dan pengumpulan data.....	65
3.5.	Populasi dan sampel.....	65
3.6.	Teknik analisis data.....	66
3.6.1.	Uji validitas.....	67
3.6.2.	Uji reliabilitas.....	67
3.6.3.	Uji normalitas.....	68
3.6.4.	Uji beda .....	68
3.6.5.	Uji konstruks .....	69
3.6.6.	Uji moderasi.....	71
3.6.6.1.	Metode residual.....	71
3.6.6.2.	Metode hayes.....	73
3.6.7	Uji Hipotesis.....	74
3.7.	Definisi operasional variabel dan pengukuran variabel.....	75
3.7.1	Definisi operasional.....	75
3.7.2	Pengukuran variabel.....	79
3.7.2.1.	Sumber daya perusahaan tidak berwujud.....	79
3.7.2.2.	Dynamic environment.....	81
3.7.2.3.	Sustainable competitive advantage .....	82
3.8.	Uji coba kuesioner.....	82

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1.	Hasil Penelitian.....	83
4.1.1.	Deskripsi profil responden.....	83
4.1.2.	Deskripsi variabel penelitian .....	85
4.1.2.1	Variabel intellectual capital.....	85
4.1.2.2.	Variabel knowledge management.....	88
4.1.2.3.	Variabel digital transformation.....	92
4.1.2.4.	Variabel dynamic environment.....	94
4.1.2.5	Variabel sustainable competitive advantage .....	96
4.1.3.	Pengujian data variabel penelitian.....	99
4.1.3.1	Uji validitas.....	99
4.1.3.2	Uji reliabilitas.....	100
4.1.3.3	Uji normalitas .....	101
4.1.3.4	Uji beda.....	102
4.1.3.5	Uji konstruks .....	105
4.2	Uji moderasi.....	120
4.2.1	Uji moderasi hubungan MSC dan SCA dengan metode residual.....	120

4.2.2	Uji Moderasi hubungan KBC dan SCA dengan metode residual.	121
4.2.3	Uji moderasi hubungan DSC dan SCA dengan metode residual.....	122
4.2.4	Uji moderasi hubungan MSC dengan SCA dengan metode hayes..	124
4.2.5	Uji moderasi antara KBC dan SCA dengan metode hayes.....	124
4.2.6.	Uji moderasi antara DSC dan SCA dengan metode hayes.....	125
4.3	Uji hipotesis.....	126
4.3.1	Uji model .....	126
4.3.2	Uji koefisien parameter variabel .....	128
4.4.	Pembahasan.....	131
4.4.1.	Managerial skills competence berpengaruh negatif dan signifikan.....	131
4.4.2.	Knowledge business competence berpengaruh positif dan signifikan.....	135
4.4.3.	Digital skills competence berpengaruh positif dan signifikan.....	139
4.4.4.	Dynamic environment bukan variabel moderasi.....	142
4.5.	Temuan dan kebaruan penelitian .....	144

**BAB V KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN**

5.1.	Kesimpulan.....	147
5.2.	Saran.....	147
5.3	Implikasi.....	148
5.4.	Keterbatasan penelitian.....	150
5.5.	Penelitian yang akan datang.....	151

**DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
Tabel 1.1. Rekapitulasi Research Gap Sustainable competitive advantage .....	7
Tabel 1.2. Pertumbuhan perusahaan manufaktur besar sedang di Pulau Sumatera (%).....	18
Tabel 1.3. Pertumbuhan produksi perusahaan manufaktur Sumatera Selatan dan Nasional tahun 2018 dan tahun 2019 (%).....	20
Table 1.4 Jumlah perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan.....	21
Tabel 3.1. Dasar kesimpulan uji hipotesis.....	75
Tabel 3.2. Definisi operasional variabel .....	76
Tabel 3.3 Skala pengukuran variabel intellectual capital.....	79
Table 3.4. Skala pengukuran variabel knowledge management.....	80
Table 3.5. Skala pengukuran variabel dynamic environment.....	81
Tabel 3.7. Skala pengukuran variabel sustainable competitive advantage.....	82
Tabel 4.1. Data responden.....	84
Tabel 4.2. Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel <i>Intellectual Capital</i> .....	86
Tabel 4.3. Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel <i>knowledge management</i> .....	90
Tabel 4.4. Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel <i>digital transformation</i> .....	89
Table 4.5. Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel <i>dynamic environment</i> .....	91
Tabel 4.6. Rekapitulasi hasil jawaban kuesioner penelitian untuk variabel <i>sustainable competitive advantage</i> .....	97
Table 4.7. Hasil uji validitas.....	95
Table 4.8. Hasil uji reliabilitas.....	100
Tabel 4.9. Hasil uji normalitas.....	101
Tabel 4.10. Hasil uji independent t test.....	102
Tabel 4.11. Hasil uji independent sample test.....	104
Tabel 4.12. Hasil uji KMO dan BTS.....	106
Tabel 4.13. Nilai MSA indikator variabel.....	107
Tabel 4.14. Nilai extraction communalities.....	109
Tabel 4.15. Eigenvalue communalities.....	111
Tabel 4.16. Rekapitulasi rotated component matrix.....	114
Tabel 4.17. Hasil transformasi faktor.....	115
Tabel 4.18. Hasil uji model dengan CFA Amos.....	117
Tabel 4.19. Hasil uji moderasi MSC dan SCA dengan metode residual.	121
Tabel 4.20. Hasil uji moderasi antara KBC dan SCA dengan metode residual.....	122
Tabel 4.21. Hasil uji moderasi antara DSC dan SCA dengan metode residual.....	123
Tabel 4.22. Hasil uji moderasi antara MSC dan SCA dengan metode hayes.....	124

Tabel 4.23.	Hasil uji moderasi antara KBC dan SCA dengan metode hayes.....	125
Tabel 4.24.	Hasil uji moderasi antara DSC dan SCA dengan metode hayes.....	125
Tabel 4.25.	Hasil olah data regresi (model summary).....	126
Tabel 4.26.	Hasil olah data regresi (uji F).....	127
Tabel 4.27.	Hasil olah data regresi (uji t).....	128
Tabel 4.28.	Rekapitulasi hasil uji hipotesis.....	130
Tabel 4.29.	Hasil uji hipotesis khusus variabel moderasi dengan metode residual dan hayes.....	142

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal</b>
Gambar 1.1. Mapping penelitian SCA.....	4
Gambar 2.1. Desain organisasi didasarkan teori kontingensi.....	31
Gambar 2.2. Hubungan sumber daya dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan.....	37
Gambar 2.3. Knowledge management framework.....	44
Gambar 2.4. Alur pikir penelitian.....	52
Gambar 2.5. Proposisi pertama .....	54
Gambar 2.6. Proposisi kedua.....	55
Gambar 2.7. Proposisi ketiga.....	56
Gambar 2.8. Proposisi keempat.....	57
Gambar 4.1 Alur pemikiran hasil transformasi.....	119
Gambar 4.2 Rekonstruksi temuan dan novelty penelitian.....	144



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar belakang

*Sustainable competitive advantage (SCA)* merupakan tujuan dari berbagai perusahaan yang menginginkan eksistensinya bertahan dalam jangka panjang, dengan cara memiliki sesuatu yang unik dan berbeda dari pesaingnya (Hoffman, 2000). Menurut Fred R. David pengertian *Sustainable competitive advantage* adalah sebagai tindakan perusahaan dalam mempertahankan segala yang telah dilaksanakan secara baik, dibandingkan dengan lawan bisnisnya, mampu beradaptasi dengan segala perubahan, meningkatkan kemampuan internal, meningkatkan kompetensi, memaksimalkan sumber daya serta secara terus menerus merumuskan, melaksanakan dan mengevaluasi strategi bisnis supaya berdaya saing (David, 2017). Perusahaan yang berdaya saing dalam lingkungan yang semakin dinamis dan kompetitif, adalah perusahaan yang memiliki *sustainable competitive advantage (SCA)*, sehingga perusahaan dapat bertahan dan mengantisipasi persaingan berdasarkan pada keunggulan sumber daya tertentu, adaptif, responsif serta memiliki strategi bisnis yang lebih baik dan tidak dimiliki oleh pesaingnya.

Strategi bisnis yang paling tepat untuk bertahan dalam jangka panjang pada saat lingkungan bisnis yang semakin dinamis yaitu dengan memiliki sumber daya potensial untuk mendukung *sustainable competitive advantage* (B. Barney & Hesterly, 2012; Hill & Jones, 2010; Porter, 2014). Pencapaian *sustainable*

*competitive advantage* dapat dicapai berdasarkan pendekatan *market base* melalui analisis lingkungan eksternal (Srivastava, Fahey, & Christensen, 2001), atau berdasarkan pendekatan *resources base* melalui sumber daya yang dimiliki (J. Barney, Wright, & Ketchen, 2001). Namun, pada era *revolution industry 4.0* dimana tingkat persaingan yang semakin kompleks serta lingkungan bisnis yang semakin dinamis, menentukan keunggulan perusahaan berdasarkan *resource base* merupakan pilihan yang tepat dari pada *market base*, karena pengelolaan *resource base* yang baik merupakan cara strategis perusahaan dalam pencapaian *sustainable competitive advantage*.

Pencapaian *sustainable competitive advantage* di era *revolution industry 4.0*, perusahaan-perusahaan saat ini mengandalkan pada penggunaan teknologi digital. Perkembangan teknologi digital semakin pesat dan perkembangan lingkungan yang semakin dinamis menyebabkan perubahan cara bisnis, pola pikir dan perilaku manusia. Oleh karena itu, untuk mengimbangi kemajuan teknologi dan perubahan lingkungan tersebut, perusahaan membutuhkan dukungan sumber daya yang lebih adaptif dan responsif.

Menurut beberapa ahli, Sumber daya perusahaan ada dua jenis yaitu *tangible resources* dan *intangible resources* (Dess, Lumpkin, Eisner, & McNamara, 2014; White, 2004). Kedua sumber daya tersebut memiliki keunggulan, namun pada era *revolution industry 4.0* yang lebih diutamakan adalah *intangible resources* karena dapat merespon secara cepat setiap adanya perubahan (Hall, 1993; Wright & McWilliams, 1994). Oleh karena itu, penelitian yang mengaitkan *intangible*

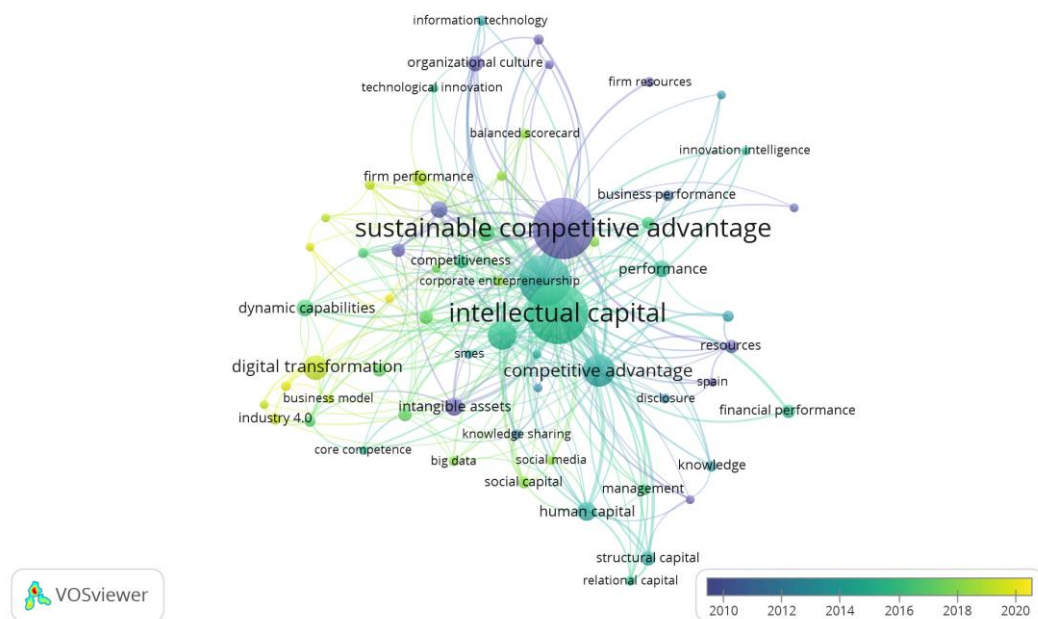
*resources* sangat penting dilakukan khususnya bagi perusahaan manufaktur di era *revolution industry 4.0*.

Menurut Barney ada empat kriteria terkait dengan sumber daya dan potensi kemampuan untuk mengukur *sustainable competitive advantage* perusahaan yaitu “*valuable, rare, costly to imitate, dan organized to capture value (VRIO)*” (J. B. Barney & Hesterly, 2015; Rothaermel, 2015). Kriteria VRIO yang dimaksudkan adalah sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan memiliki sebuah nilai tertentu, sangat sulit untuk ditiru, membutuhkan biaya yang mahal untuk mengikutinya, dan hanya organisasi itu sendiri yang dapat mengelolanya. Berdasarkan kriteria VRIO tersebut, maka *intangible resources* sangat memenuhi persyaratan sebagai sumber *sustainable competitive advantage*, dan hal tersebut telah dibuktikan oleh penelitian terdahulu.

Di samping itu untuk mengetahui posisi penelitian serta keterkaitan antara variabel, dengan cara melakukan analisis bibliometric dengan menggunakan *software vosviewer* berbasis *keyword/occurrence* yang bersumber dari artikel yang dipublikasikan pada jurnal bereputasi untuk menggambarkan *mapping* penelitian yang sudah dilakukan. Penelitian yang membahas hubungan antara *intellectual capital, knowledge management, digital transformation* dan *sustainable competitive advantage* memang mengalami perkembangan yang sangat pesat sejak tahun 2010. Pada tahun 2010-2015 (warna biru) penelitian yang mengaitkan dengan *issue sustainable competitive advantage* yaitu *intangible assets, organizational culture, tacit knowledge, firm resources, information teknologi, technological innovation, business performance*, dan sebagainya. Pada tahun 2016-2017 (warna

hijau) penelitian yang mengaitkan *sustainable competitive advantage* dengan *knowledge management*, *intangible resources*, *core competence*, *performances*, *competitiveness*, *innovation*, *intellectual capital* dan sebagainya. Pada tahun 2018-2021 topik penelitian yang dibahas terkait dengan *digitalisasi*, *performance firm*, *value creation*, *dynamic capabilities*, *intangible resources*, *dynamic environment*, *social media*, *big data* dan lain sebagainya.

Berdasarkan pada *mapping* penelitian tersebut, bila dihubungkan antara topik yang dibahas, dari aplikasi vosviewer pun tidak tergambar penelitian yang menghubungkan antara *digital transformation* dengan *sustainable competitive advantage*, sedangkan *intellectual capital* dan *knowledge management* telah ada, namun tidak melibatkan faktor lingkungan. Adapun hasil *mapping* penelitian disajikan pada gambar 1.1 di bawah ini.



**Gambar 1.1 Mapping penelitian SCA**

Berdasarkan hasil mapping penelitian di atas, dapat diketahui posisi penelitian dibandingkan penelitian terdahulu, dimana dalam penelitian ini fokus pada *intangible resources* dengan dimensi *intellectual capital*, *knowledge management*, *digital transformation* dengan *sustainable competitive advantage* serta moderasi dari variabel *dynamic environment* sehingga berbeda dengan penelitian terdahulu yang dilihat dari dimensi *intangible resources*nya.

Penelitian terdahulu yang membahas *intangible resources* dengan *sustainable competitive advantage* telah banyak dilakukan. Beberapa rujukan terkait, misalnya penelitian pada *traditional industry* dan *emerging industry* di Cina mengatakan bahwa *sustainable competitive advantage* dipengaruhi oleh integrasi berbagai sumber daya dan rekonfigurasi sumber daya yang merupakan konsekuensi dari pembelajaran organisasi (Ma, Sun, Gao, & Gao, 2019). *Intangible resources* dalam penelitian dari negara Cina ini adalah *organization learning*. Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada perbedaan kualitas sumber daya manusianya antara di *traditional industry* dan *emerging industry* hal ini disebabkan oleh karena masing-masing industri memiliki metode yang berbeda di dalam pembelajaran organisasinya dan berdampak pada daya saing perusahaan.

Kemudian penelitian pada usaha kecil menengah di Pakistan, dimensi *intangible resources* dalam penelitian ini yaitu *Financial capital*, *intellectual capital*, *Corporate social responsibility*. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa *Financial capital*, *intellectual capital*, *Corporate social responsibility* berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh *sustainable competitive advantage* (S. Z. Khan, Yang, & Waheed, 2019). Dalam penelitian ini pada aspek

*intellectual capital* lebih diutamakan, karena menurut penulisnya sumber daya manusia akan mendorong SCA sehingga meningkatkan kinerja usaha kecil.

Berikutnya, penelitian pada perguruan tinggi di Spanyol juga membahas mengenai *intangible resources* dengan dimensi reputasi dan legitimasi. Hasil penelitian menyatakan bahwa antara reputasi dan legitimasi memiliki pengaruh terhadap *sustainable competitive advantage* (Miotto, Del-Castillo-Feito, & Blanco-González, 2020). Temuan penelitian Miotto dkk, mengatakan bahwa perguruan tinggi yang memiliki reputasi yang baik akan lebih bertahan dalam jangka panjang, dibandingkan yang tidak memiliki reputasi.

Kemudian penelitian pada perusahaan asuransi di Negara Qatar, dengan dimensi *intangible resource* yaitu faktor *ability, motivation dan opportunity* (Al-Shahwani, 2020). Dalam penelitian ini menganggap *ability, motivation dan opportunity* berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage*. Jika sumber daya manusia memiliki suatu kemampuan, memiliki motivasi dan pandai membaca peluang maka perusahaan lebih unggul dari pesaingnya. Penelitian ini sudah cukup baik, karena menempatkan sumber daya manusia sebagai sumber *sustainable competitive advantage*, namun kelemahannya adalah tidak melibatkan faktor lingkungan sehingga dapat mengetahui pengaruhnya.

Pada penelitian lain yang dilakukan pada perusahaan konstruksi di Negara Afrika yang membahas *intangible resource* dengan dimensi *internal marketing, koordinasi antar fungsi, dan komitmen organisasi*. Hasil penelitian di Negara Afrika ini menemukan bahwa *internal marketing, koordinasi antar fungsi, dan komitmen*

organisas berpengaruh positif terhadap *sustainable competitive advantage* (Gwinji, Chiliya, Chuchu, & Ndoro, 2020). Selanjutnya penelitian di perusahaan minyak dan gas di Negara Nigeria, yang membahas *intangible resources* dengan proxy teknologi informasi, dari hasil penelitian tersebut ternyata teknologi informasi berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage* (Kakate, 2020). Dalam penelitian ini, mengapa hanya faktor teknologi saja yang dianggap berpengaruh terhadap *sustainable competitive advantage* padahal banyak faktor lain yang berpengaruh, oleh karena itu penelitian ini masih menggantung dan perlu ditambahkan faktor lain sesuai dengan perkembangan bisnis saat ini. Berdasarkan ulasan penelitian yang telah diuraikan di atas, maka beberapa *research gap* dapat disajikan pada tabel berikut ini.

**Tabel 1.1. Rekapitulasi *research gap sustainable competitive advantage***

No	Penulis/Tahun	Negara	Faktor penentu SCA	Kesimpulan
1.	Ma, Sun, Gao, & Gao / 2019	China	Integrasi berbagai Sumber Daya : <i>learning organization</i>	<i>Intangible resources</i> dalam konteks pembelajaran organisasi berpengaruh positif
2.	Khan S. Z., Yang, & Waheed / 2019	Pakistan	<i>Financial capital, intellectual capital, Corporate social responsibility</i>	<i>Intangible resources</i> dalam konteks <i>intellectual capital</i> lebih berpengaruh positif dan signifikan
3.	Miotto, Del-Castillo-Feito, & Blanco-González / 2020	Spanyol	Reputasi dan legitimasi	<i>Intangible resources</i> dalam konteks reputasi berpengaruh positif.
4.	Al-Shahwani / 2020	Qatar	<i>Ability, motivation dan opportunity</i>	<i>Intangible resources</i> dalam konteks kemampuan personal berpengaruh positif.
5.	Gwinji, Chiliya, Chuchu, & Ndoro / 2020, Kakate, 2020	Afrika	Komunikasi internal, koordinasi antar fungsi, dan komitmen organisasi	<i>Intangible resource</i> dalam konteks teknologi informasi berpengaruh positif terhadap SCA

Sumber : Jurnal bereputasi, 2021

Berdasarkan *research gap* pada tabel 1.1 di atas bahwa *intangible resources* yang mempengaruhi *sustainable competitive advantage* pada berbagai perusahaan di berbagai negara sangat beragam dengan perspektif yang berbeda sehingga menimbulkan kontroversi gap, Oleh karena itu, dalam penelitian ini yang menjadi *research gap* yaitu pada dimensi *intangible resources* sebagai sumber *sustainable*

*competitive advantage* dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Dimensi *intangible resources* yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah *intellectual capital*, *knowledge management*, dan *digital transformation*. Oleh karena itu dalam penelitian ini dapat menjembatani keterbatasan dimensi *intangible resources* antara peneliti terdahulu.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi pengembangan pengetahuan di bidang manajemen strategi. Di samping itu secara praktis bermanfaat bagi perusahaan bahwa peran *intellectual capital*, *knowledge management*, dan *digital transformation* penting dan strategi bagi pencapaian *sustainable competitive advantage* di era *revolution industry 4.0*. Oleh karena itu lingkup penelitian ini hanya fokus pada *intangible resources* sebagai sumber *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan pada saat lingkungan yang semakin dinamis.

Sehubungan dengan pentingnya *intangible resources* bagi pencapaian *sustainable competitive advantage* bagi organisasi khususnya perusahaan manufaktur, maka dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan *Intangible resources* adalah berbagai aset atau informasi yang tidak berwujud untuk kepentingan sebuah organisasi serta bersifat istimewa, berbeda dan tidak dapat diperjualbelikan antara perusahaan (Teece, 2013). Oleh karena itu dalam penelitian ini, akan dibahas secara mendalam dimensi *intangible resources* yaitu *intellectual capital* (Rothaermel, 2017), *knowledge management* (Dalkir, 2017), dan *digital transformation* (Otolá & Grabowska, 2020). Beberapa literatur menjelaskan bahwa *Intellectual capital* merupakan aset yang tidak berwujud yang terdiri dari *human*



*capital*, *structural capital* dan *relational capital*, khususnya pada perusahaan manufaktur sangat membutuhkan peran *intellectual capital* untuk meningkatkan kemampuan bersaing. Kemudian, *Knowledge management* merupakan proses yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengidentifikasi, melestarikan dan berbagi pengetahuan. Proses tersebut harus secara konsisten dilakukan oleh perusahaan untuk menjamin agar pengetahuan yang dimiliki oleh anggotanya dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Sedangkan, *digital transformation* merupakan pengalihan penggunaan teknologi biasa ke teknologi yang berbasis digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi sehingga dapat mencapai keunggulan daya saing organisasi.

Secara empiris, penelitian terdahulu yang terkait dengan *intangible resources* khusus pada aspek *intellectual capital* terus berkembang dan sangat variatif baik dalam negeri maupun dari luar negeri. Sebagai sumber *sustainable competitive advantage*, peran *intellectual capital* sangat kontributif di perusahaan, misalnya penelitian di Indonesia pada perusahaan perbankan, menyatakan bahwa *intellectual capital* meningkatkan nilai tambah perbankan melalui keunggulan kompetitif yang dimiliki yang mendorong peningkatan kinerja keuangan perbankan (Mulyasari & Murwaningsari, 2019). Kemudian penelitian di negara Cina, menyatakan bahwa *Intellectual capital* memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kapabilitas teknologi dinamis pada perusahaan milik negara dibandingkan perusahaan bukan milik negara (Wang, Su, Wang, & Zou, 2019). Selanjutnya penelitian di Pakistan, hasil penelitiannya juga menyatakan bahwa *intellectual capital* dapat mencapai *sustainable competitive advantage* yang dimediasi oleh

*organizational ambidexterity*. *Organizational ambidexterity* yaitu organisasi yang memiliki kemampuan eksploitasi dan eksplorasi peluang secara baik, walaupun dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak pasti (Mubarik, Naghavi, & Mahmood, 2019). Di samping itu ada juga penelitian-penelitian yang menghubungkan antara *intellectual capital* dengan *firm performance* (Bontis, William Chua Chong, & Richardson, 2000), *intellectual capital* dengan *information technology* dan *R&D* (Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004).

Beberapa peneliti juga mengakui bahwa sumber daya perusahaan yang tidak berwujud memberikan kontribusi yang besar pada kinerja perusahaan dibandingkan sumber daya yang berwujud (Kamasak, 2017; Zhang & Jiang, 2018). Selanjutnya Kamasak (2017) menjelaskan bahwa peran *intellectual capital* itu bukan saja untuk pencapaian *sustainable competitive advantage* tetapi berkontribusi pada kinerja bisnis, kinerja keuangan, serta pada bidang IT yang ada di perusahaan. Oleh karena masih ada celah dan dengan sudut pandang yang berbeda, maka hal ini merupakan peluang penelitian yang menarik, walaupun dengan variabel yang sama tapi dimensi dan indikator yang berbeda dapat memberikan perspektif yang baru mengenai keterkaitan antara *intellectual capital* dengan *sustainable competitive advantage*.

Selain *intellectual capital* yang merupakan *intangible resources*, menurut Teece & Shuen (1997) *knowledge management* juga sebagai sumber daya perusahaan tidak berwujud yang tidak dapat ditiru (Ghalib, 2004; Gloet & Samson, 2016; Rahimli, 2012). *Knowledge management* merupakan upaya manajemen perusahaan didalam mengelola pengetahuan bersifat strategis yang dapat

menguntungkan perusahaan dalam bentuk pengetahuan, gagasan, konsep dan penguasaan teknologi (Mahdi, Almsafir, & Yao, 2011).

Di era *revolution industry 4.0*, persaingan antara perusahaan semakin ketat untuk mengimbangnya membutuhkan tingkat pengetahuan yang memadai baik yang berasal dari individu maupun yang berasal dari perusahaan berupa *knowledge management*. Menurut Macintosh (1998) *knowledge management* sangat penting bagi perusahaan (Rahimli, 2012) ada empat hal yang mendasarinya yaitu : Pertama, tingkat persaingan semakin ketat dan tingkat pengetahuan *stakeholders* terus berkembang sehingga perusahaan harus terus meningkatkan pengetahuannya. Kedua, pengetahuan perusahaan dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan. Ketiga, tingkat mobilitas karyawan sangat tinggi sehingga menyebabkan hilangnya pengetahuan perusahaan. Keempat, faktor globalisasi dimana ada kemungkinan pelanggan dan pemasok perusahaan berasal dari luar negeri sehingga perusahaan membutuhkan pengetahuan yang efektif untuk mengatasi pesaing lainnya.

Pentingnya *knowledge management* bagi perusahaan telah dibahas peneliti sebelumnya, seperti penelitian pada usaha kecil menengah di Mexico, menyatakan bahwa *knowledge management* mendorong keberlanjutan operasional usaha kecil menengah (López-Torres et al., 2019). Penelitian mengenai *knowledge management* seharusnya bukan pada usaha kecil menengah saja, akan lebih menarik bila dilakukan pada perusahaan besar juga karena lebih tepat. Berikutnya penelitian di Cina menyimpulkan bahwa akumulasi pengetahuan, secara internal maupun eksternal memberikan dampak positif pada kinerja perusahaan, yang dimediasi oleh kualitas pengambilan keputusan (Yu, Shang, Wang, & Ma, 2019). Penelitian ini

tidak mempertimbangkan faktor mediasi atau moderasi dari faktor lain, padahal dalam pengambilan keputusan sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan perusahaan.

Selanjutnya penelitian di India, hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan memiliki efek langsung dan positif terhadap keberlanjutan kinerja perusahaan (Akram, Chauhan, Ghosh, & Singh, 2019). Kekurangan pada penelitian ini hanya membahas kepemimpinan berbasis pengetahuan saja, padahal kinerja perusahaan melibatkan faktor internal dan faktor eksternal baik yang langsung maupun yang tidak langsung. Apalagi pada era revolusi industri saat ini peran teknologi harus diprioritaskan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

*Intangible resources* terakhir yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah *digital transformation*. Beberapa ahli menyatakan bahwa *digital transformation* memiliki peran penting dan strategis bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan (H. Li, Wu, Cao, & Wang, 2019; Osmundsen, 2020; Pînzaru, Zbucea, & Vițelar, 2019). *Digital transformation* mengarah pada perubahan sifat sistem ekonomi kontemporer serta dapat merubah perilaku konsumen untuk melakukan transaksi secara online. Dampak yang ditimbulkan dari *digital transformation* ini antara lain mempercepat pemasaran produk, memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggan, menghemat waktu dan biaya, serta meningkatkan keuntungan usaha.

*Digital transformation* merupakan sumber daya penting dalam berbagai aktivitas manusia khususnya pada kegiatan ekonomi, karena dengan perangkat teknologi tertentu mendorong terciptanya hyper-komersialisasi (Smirnov, Cheberko, Arenkov, & Salikhova, 2019). Penggunaan teknologi yang berbasis digital telah digunakan oleh banyak organisasi tidak terkecuali pada perusahaan manufaktur, sebab perusahaan manufaktur memiliki kompleksitas yang sangat tinggi yang melibatkan interaksi antara manusia dengan mesin.

Di samping itu penggunaan teknologi digital memungkinkan perusahaan lebih efektif, efisien, meningkatkan produktivitas, mempercepat pengambilan keputusan serta menjaga keberlangsungan bisnisnya dalam jangka panjang. Peran penting *digital transformation* bagi perusahaan manufaktur untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan dan sarana untuk mengatasi persaingan bisnis. Sebagai sumber keunggulan *digital transformation* memiliki nilai tambah bagi perusahaan, tidak semua perusahaan dalam operasinya berbasis digital sehingga sulit untuk ditiru karena hanya orang tertentu saja yang memahami sistem tersebut serta dapat diorganisir untuk kepentingan operasi perusahaan.

Setelah dilakukan analisis pada penelitian-penelitian terdahulu, dapat diketahui bahwa penelitian-penelitian di atas, masih memiliki banyak celah dan beberapa aspek penting yang belum dibahas, khususnya pada aspek *digital transformation* belum diteliti secara mendalam hanya pada kajian konseptual saja, padahal pada era revolution industry 4.0 peran digital sangat penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, dalam penelitian ini mengkombinasikan berbagai faktor seperti *intellectual capital, knowledge management dan digital*

*transformation* sebagai bagian dari *intangible resources* yang merupakan sumber *sustainable competitive advantage*. Pentingnya *intangible resources* bagi perusahaan didasarkan pada *Resource base theory (RBT)* yang mengatakan bahwa sumber daya perusahaan merupakan sumber *sustainable competitive advantage* (J. B. Barney, 2001; Wernerfelt, 1984).

Dalam pencapaian *sustainable competitive advantage*, setiap perusahaan harus memperhatikan secara baik kondisi lingkungan bisnis secara komprehensif. Khususnya pada perusahaan manufaktur karena perusahaan tersebut berada dalam lingkungan yang sangat dinamis, menghadapi perubahan yang bersifat situasional serta persaingan yang sangat ketat. Oleh karena itu dalam penelitian ini menempatkan lingkungan dinamis sebagai variabel moderasi antara hubungan *intangible resources* dengan *sustainable competitive advantage*. Penetapan lingkungan dinamis sebagai variabel moderasi karena faktor lingkungan tidak dapat dikontrol oleh perusahaan.

Lingkungan bisnis 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). Oleh karena itu sangat penting melibatkan faktor lingkungan dalam penelitian.

Kemudian penelitian yang menghubungkan antara kapabilitas dinamis dan keunggulan kompetitif perusahaan yang dimoderasi oleh lingkungan eksternal perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis

memberikan pengaruh yang positif bagi keunggulan kompetitif perusahaan pada saat lingkungan relatif dinamis (Schilke, 2014). Dalam penelitian lain juga mengatakan bahwa ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan perusahaan mengharuskan perusahaan untuk terus-menerus melakukan pembaruan, bekerja sama dengan berbagai *stakeholder*, melakukan inovasi proses, produk, dan sistem untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Encarnacion García-Sánchez, García-Morales, & Martín-Rojas, 2017).

Penelitian yang berjudul *The moderating role of external environment on the relationship between resource isolating mechanism and sustainable competitive advantage* (Ndegwa, Kilika, & Muathe, 2019). Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada penelitian Ndegwa (2019) menyatakan bahwa lingkungan eksternal tidak memiliki pengaruh moderasi terhadap hubungan antara mekanisme *resource isolating* dan *sustainable competitive advantage*. Adanya pengaruh lingkungan terhadap perusahaan, hal ini didukung penelitian Sanchez dkk, menyatakan bahwa “perubahan dalam lingkungan bisnis mengharuskan perusahaan untuk selalu melakukan pembaharuan secara terus menerus agar lebih kompetitif” (X. Y. Liu, Pollitt, Xie, & Liu, 2019). Dengan demikian, faktor Lingkungan dapat mempengaruhi *sustainable competitive advantage*. sehingga semua perusahaan harus lebih adaptif dalam situasi dan kondisi yang sedang berkembang.

Pembahasan mengenai kemampuan adaptasi perusahaan dengan lingkungan dapat dijelaskan melalui *dynamic capability theory* (Teece, Pisano, and Shuen, 1997). *Dynamic capability theory* merupakan teori yang dapat dijadikan dasar bagi sebuah perusahaan untuk selalu dinamis dan beradaptasi pada setiap perubahan

lingkungan bisnisnya. Dalam teori ini juga mengingatkan pada perusahaan bahwa perubahan lingkungan yang dinamis dapat memperlemah dan memperkuat keunggulan kompetitif perusahaan.

Selain *dynamic capability theory*, ada juga *contingency theory* yang menjelaskan perubahan lingkungan yang bersifat situasional. Pada *Contingency theory* menyatakan bahwa karakter lingkungan tertentu dapat mempengaruhi organisasi di dalam memperoleh sumber daya serta memaksimalkan akses pada sumber daya tersebut (Jones & George, 2018). Penjelasan mengenai teori tersebut diperjelas oleh ahli lain yang mengatakan bahwa karakteristik lingkungan juga mempengaruhi pimpinan perusahaan akibat terjadinya perubahan lingkungan (McAdam, Miller, & McSorley, 2019). Oleh karena itu, dalam mengantisipasi perubahan lingkungan yang semakin kompetitif dibutuhkan respon dari pimpinan perusahaan agar lebih adaptif untuk mengantisipasi perubahan lingkungan.

Di samping itu yang melatar belakangi penelitian ini adalah *fenomena gap* yaitu terkait dengan kondisi pertumbuhan produksi perusahaan manufaktur yang negatif di Sumatera Selatan. Perusahaan manufaktur yaitu perusahaan yang mengolah bahan mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi yang dapat digunakan oleh perorangan atau korporasi. Klasifikasi industri manufaktur di Sumatera Selatan ada dua yaitu industri manufaktur besar sedang dan industri mikro kecil (BPS Sumsel, 2019). Klasifikasi industri manufaktur besar dilihat dari jumlah tenaganya lebih dari 100 orang dan industri sedang dilihat dari jumlah tenaga kerjanya antara 20 sampai dengan 99 orang. Klasifikasi untuk industri mikro



memiliki tenaga kerja antara 1 sampai dengan 4 orang, industri kecil memiliki tenaga kerja antar 5 sampai dengan 19 orang (BPS Sumsel, 2019)

Industri manufaktur memiliki peran strategis bagi perekonomian Sumatera Selatan berupa penyerapan tenaga kerja, pemberdayaan sumber daya manusia dan pengelolaan sumber daya alam. Pentingnya industri manufaktur bagi perekonomian dilihat dari kontribusinya terhadap pendapatan domestik regional bruto pada tahun 2019 sebesar 19,35%, dengan kontribusi sebesar ini, sektor industri manufaktur menjadi motor penggerak kemajuan roda perekonomian Sumatera Selatan. Kontribusi sektor industri manufaktur/pengolahan menempati urutan kedua setelah sektor pertambangan dan penggalian, sedangkan pada urutan ketiga penyumbang kontribusi terbesar berasal dari sektor pertanian, kehutanan dan perikanan.

Sebelum panjang lebar membahas perkembangan perusahaan manufaktur secara khusus di Sumatera Selatan ada baiknya perlu dilihat bagaimana posisi pertumbuhan perusahaan manufaktur besar sedang di Pulau Sumatera yang terdiri dari Provinsi Aceh, Sumatera Utara, Sumatera Barat, Lampung, Jambi, Riau, Bengkulu, Kepulauan Bangka Belitung dan Kepulauan Riau. Informasi tersebut penting untuk mengetahui pertumbuhan perusahaan manufaktur di masing-masing provinsi sehingga mendapat gambaran jelas pertumbuhan perusahaan manufaktur khususnya di Provinsi Sumatera Selatan. Adapun pertumbuhan perusahaan manufaktur besar sedang di setiap provinsi disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.2 Pertumbuhan perusahaan manufaktur besar sedang di Pulau Sumatera (%)**

No.	Provinsi	(q -to- q)		(y-on-y)	
		IV/2018	I/2019	2018	2019
1.	Aceh	38,50	7,25	-7.25	-18.63
2.	Sumatera Utara	2.62	-9.33	0.93	-3.91
3.	Sumatera Barat	-23.45	-14.29	-9.72	-10.42
<b>4.</b>	<b>Sumatera Selatan</b>	<b>-14.25</b>	<b>-8.45</b>	<b>-32.48</b>	<b>-8.37</b>
5.	Lampung	-4.23	-20.98	11.16	11.45
6.	Jambi	-17.08	-31.56	-5.56	-24.65
7.	Riau	-5.32	-13.67	-7.10	-10.19
8.	Bengkulu	-16.40	-18.33	7.17	-7.74
9.	Kepulauan Babel	-1.07	11.64	9.79	14.71
10.	Kepulauan Riau	3.79	-2.64	6.64	11.51

Sumber : BPS Sumsel, 2019

Pengukuran pertumbuhan perusahaan manufaktur di setiap provinsi berdasarkan *quarter-to-quarter (q-t-q)* yaitu cara yang digunakan untuk mengukur pertumbuhan perusahaan melalui perbandingan pada kuartal tahun sekarang dengan kuartal pada tahun sebelumnya (Dimana dalam setahun ada empat kuartal, 1 kuartal ada tiga bulan). Sedangkan, *year-on-year (y-on-y)*, yaitu metode atau cara yang digunakan untuk mengevaluasi pertumbuhan perusahaan melalui perbandingan antara periode tahun ini dan periode yang sama di tahun sebelumnya.

Pada tabel 1.2 di atas, menggambarkan pertumbuhan produksi perusahaan manufaktur besar sedang di masing-masing provinsi di pulau Sumatera pada tahun 2019. Khusus untuk Provinsi Sumatera Selatan yang berada di urutan ke empat, berdasarkan q-to-q pada kuartal IV tahun 2018 tingkat pertumbuhan perusahaan manufaktur sebesar minus 14.25 persen, bahkan tetap minus pada kuartal I di tahun 2019 sebesar minus 8.45 persen. Berdasarkan y-on-y, pertumbuhan perusahaan manufaktur pada tahun 2018 masih dalam kondisi negatif yaitu sebesar minus 32,48

persen, bahkan pertumbuhannya tetap negatif pada tahun 2019 sebesar minus 8,37 persen.

Penyebab pertumbuhan perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan selalu negatif, oleh karena tingkat pertumbuhan produksi 4 perusahaan negatif yaitu perusahaan makanan (KBLI 10), perusahaan kertas dan barang dari kertas (KBLI 17), perusahaan kimia dan barang dari unsur kimia (KBLI 20), serta perusahaan karet, perusahaan karet dan plastik (KBLI 22). Perlu dijelaskan juga bahwa masing-masing perusahaan manufaktur memiliki Kode Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI), menurut BPS kode klasifikasi tersebut diberikan berdasarkan pada *International Standard Industrial Classification of all Economic Activities* (ISIC) yang telah disesuaikan dengan kondisi di Indonesia dan dikenal dengan Klasifikasi Baku Lapangan Usaha Indonesia (KBLI). Kode lapangan usaha dari suatu perusahaan ditentukan berdasarkan produksi utamanya, yaitu jenis komoditi yang dihasilkan dengan nilai terbesar. Apabila suatu perusahaan menghasilkan 2 jenis komoditi atau lebih dengan nilai yang sama, maka produksi utama adalah komoditi yang dihasilkan dengan kuantitas terbesar, dengan demikian masing-masing perusahaan akan memiliki kode KBLI yang berbeda sesuai dengan produksi utamanya. Klasifikasi baku lapangan usaha Indonesia untuk perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan (terlampir pada lampiran 15).

Sehubungan dengan tingkat pertumbuhan produksi negatif perusahaan manufaktur di Provinsi Sumatera Selatan seperti yang telah dijelaskan di atas, penyebabnya adalah pertumbuhan produksi 4 perusahaan dengan kode KBLI yaitu 10, 17, 20 dan 22. Secara rinci mengenai pertumbuhan produksi masing-masing

perusahaan baik berdasarkan kuartal (q-to-q) dan tahunan (y-on-y), disajikan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 1.3 Pertumbuhan produksi perusahaan manufaktur Sumatera Selatan dan Nasional tahun 2018 dan tahun 2019 (%)**

Kode KBLI	Jenis Perusahaan	q-to-q (2018-2019)		y-on-y (2018-2019)	
		Sumsel	Nasional	Sumsel	Nasional
10	Perusahaan makanan	-18,55	-7,69	-20,35	1,41
17	Perusahaan kertas dan barang dari kertas	-3,67	-1,68	-33,39	12,18
20	Perusahaan kimia dan barang dari unsur kimia	-1,68	3,95	-23,21	1,88
22	Perusahaan karet, perusahaan barang karet dan plastik	-11,33	-6,77	-15,07	1,38

Sumber : BPS Sumsel, 2019

Berdasarkan tabel 1.3 di atas menjelaskan perbandingan pertumbuhan produksi perusahaan manufaktur antara Provinsi Sumatera Selatan dengan Nasional. Pada tabel tersebut ada 4 perusahaan yang dibandingkan pertumbuhannya, masing-masing dijelaskan sebagai berikut yaitu Pertama; perusahaan makanan berdasarkan kuartal tingkat pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 18,55% dan pada tingkat nasional sebesar minus 7,69% sedangkan berdasarkan tahunan, pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 20,35% dan di tingkat nasional sebesar 1,41%. Kedua; Perusahaan kertas dan barang dari kertas berdasarkan kuartal tingkat pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 3,67% dan pada tingkat nasional sebesar minus 1,68% sedangkan berdasarkan tahunan, pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 33,39% dan di tingkat nasional sebesar 12,18%. Ketiga; Perusahaan kimia dan barang dari unsur kimia berdasarkan kuartal tingkat pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 1,68% dan pada tingkat nasional sebesar 3,95% sedangkan berdasarkan

tahunan, pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 23,21% dan di tingkat nasional sebesar 1,88%. Keempat; Perusahaan karet, perusahaan barang karet dan plastik berdasarkan kuartal tingkat pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 11,33% dan pada tingkat nasional sebesar minus 6,77% sedangkan berdasarkan tahunan, pertumbuhannya di Provinsi Sumatera Selatan sebesar minus 15,07% dan di tingkat nasional sebesar 1,38%.

Sehubungan dengan objek penelitian, dimana yang ditetapkan sebagai unit penelitian yaitu perusahaan manufaktur di Provinsi Sumatera Selatan khususnya perusahaan besar sedang saja tanpa melibatkan perusahaan manufaktur mikro kecil, maka secara rinci disajikan data terkait perusahaan manufaktur yang ada baik di kota maupun di kabupaten dalam Provinsi Sumatera Selatan sebagai berikut.

**Tabel 1.4 Jumlah perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan**

No	Kota/Kabupaten	Jumlah
1	Kota Palembang	80
2	Kota Pagaralam	1
3	Kota Lubuk Linggau	7
4	Kabupaten OKU	8
5	Kabupaten OKI	10
6	Kabupaten Muara Enim	13
7	Kabupaten Lahat	8
8	Kabupaten Musi Rawas	10
9	Kabupaten Musi Banyuasin	11
10	Kabupaten Banyuasin	71
11	Kabupaten OKI Timur	4
12	Kabupaten Ogan Ilir	20
13	Kabupaten Pali	1
14	Kabupaten Muratara	9
15	Kabupaten OKU Selatan	1
16	Kabupaten empat lawang	1
17	Kota Prabumulih	2
<b>Jumlah</b>		<b>257</b>

Sumber : BPS Sumsel, 2019

Berdasarkan tabel 1.4 di atas perlu dijelaskan bahwa ada dua daerah yang memiliki perusahaan manufaktur terbanyak yaitu di Kota Palembang dan Kabupaten Banyuasin. Di Kota Palembang ada 80 perusahaan manufaktur (31,13%), yang terdiri dari perusahaan besar sebanyak 26 perusahaan dan perusahaan sedang sebanyak 54 perusahaan. Sedangkan di Kabupaten Banyuasin ada 71 Perusahaan manufaktur (27,24%), yang terdiri dari perusahaan besar sebanyak 34 perusahaan dan perusahaan sedang sebanyak 36 perusahaan. Sisanya sebesar 40% tersebar di Kota dan Kabupaten lain dalam Provinsi Sumatera Selatan. Rincian data terkait dengan perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan (lampiran 14)

Sehubungan yang menjadi responden penelitian adalah direktur perusahaan yang sangat memahami serta memiliki pengetahuan terkait dengan *sustainable competitive advantage (SCA)*, maka perlu dilakukan studi mengenai sumber daya perusahaan yang tidak berwujud sebagai sumber SCA. Dalam penelitian ini yang diidentifikasi sebagai sumber SCA yaitu *Intellectual capital, knowledge management* dan *digital transformation*. Pada penelitian ini yang ingin digali dari pemahaman *intellectual capital* oleh direktur perusahaan yang didasarkan pada tiga dimensi yaitu *human capital, structural capital* dan *relational capital*. Pada *human capital* akan diukur dengan tiga indikator yaitu pengalaman direktur perusahaan, keterampilan karyawan dan koordinasi kerja. *Structural capital* akan diukur dengan tiga indikator yaitu sistem informasi manajemen, prosedur kerja dan reputasi perusahaan. *Relational capital* akan diukur dengan tiga indikator yaitu hubungan perusahaan dengan pelanggan, pesaing dan pemasok.

Di samping *intellectual capital*, penelitian ini juga menggali pemahaman direktur perusahaan terkait dengan *knowledge management*. Pada aspek *knowledge management* didasarkan pada empat dimensi yaitu *knowledge acquisition*, *knowledge conversion*, *knowledge application* dan *knowledge protection*. *Knowledge acquisition* diukur dengan tiga indikator yaitu pengetahuan dari pesaing, pelanggan dan pemasok. *Knowledge conversion* diukur dengan tiga indikator yaitu transfer pengetahuan, distribusi pengetahuan dan pembaharuan pengetahuan. *Knowledge application* diukur dengan tiga indikator yaitu pengetahuan terkait dengan strategi perusahaan, pengetahuan mengenai persaingan, dan pengetahuan mengenai pengembangan produk/layanan. *Knowledge protection* diukur dengan perlindungan pengetahuan dari pihak luar perusahaan.

Aspek terakhir yang perlu diidentifikasi mengenai pemahaman direktur perusahaan, sebagai sumber SCA yaitu *digital transformation*. Pada aspek *digital transformation* didasarkan pada tiga dua dimensi yaitu *digital skills* dan *digital platform*. *Digital skills* diukur dengan tiga indikator yaitu pelatihan IT, sertifikasi IT dan magang di perusahaan IT. *Digital platform* diukur dengan dua indikator yaitu website perusahaan dan perangkat IT perusahaan yang modern.

Dengan demikian, dalam penelitian ini akan diteliti pengaruh sumber daya perusahaan yang tidak berwujud dengan *sustainable competitive advantage* dalam lingkungan yang semakin dinamis pada perusahaan manufaktur yang ada di Provinsi Sumatera Selatan.

Pemilihan perusahaan manufaktur di Provinsi Sumatera Selatan dikarenakan beberapa hal yaitu; *Pertama*, perusahaan manufaktur membutuhkan daya inovasi

dan kreatifitas manusia, *Kedua*, perusahaan manufaktur sebagai penggerak perekonomian nasional, *Ketiga*, kinerja perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan kurang baik, hal tersebut didasarkan data pertumbuhan produksi perusahaan manufaktur sedang dan besar tahun 2019 sebesar -8,37% (BPS, 2019b).

Sehubungan dengan *research gap* dan *fenomena gap* yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini membahas dua hal yaitu, *Pertama*, mengkaji secara mendalam pengaruh antara *intellectual capital*, *knowledge management* dan *digital transformation* dalam lingkungan yang dinamis terhadap pencapaian *sustainable competitive advantage*. *Kedua*, penelitian ini mengkaji peran *intangible resources* dengan pertumbuhan minus perusahaan manufaktur yang berimplikasi pada *sustainable competitive advantage* perusahaan. Oleh karena kedua hal tersebut maka penting untuk diteliti, sehingga hasilnya memberikan informasi yang jelas peran *intangible resources* bagi *sustainable competitive advantage* bagi perusahaan manufaktur.

## **1.2. Perumusan masalah**

Pencapaian *sustainable competitive advantage* (SCA) merupakan keinginan dari semua perusahaan, namun untuk mencapainya membutuhkan *Intangible resources yang unggul* agar tujuan perusahaan dapat tercapai dalam lingkungan yang semakin dinamis. Sehingga rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *intellectual capital*, *knowledge management* dan *digital transformation* terhadap pencapaian *sustainable competitive advantage* pada perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan?



2. Bagaimana pengaruh *dynamic environment* yang memoderasi hubungan antara *intellectual capital, knowledge management, digital transformation* dengan *sustainable competitive advantage* pada perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan?

### **1.3. Tujuan penelitian**

Berkaitan dengan rumusan permasalahan di atas, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. Secara akademis, membangun sebuah model konseptual baru untuk menggambarkan dan membuktikan secara empiris bahwa *intellectual capital, knowledge management* dan *digital transformation* sebagai *intangible resources* penting dalam upaya mencapai *sustainable competitive advantage* pada saat lingkungan bisnis yang dinamis.
2. Secara praktis sebagai bahan pertimbangan penyusunan kebijakan strategis bagi perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan dalam rangka *pencapaian sustainable competitive advantage*.

### **1.4. Manfaat penelitian**

Sehubungan dengan permasalahan penelitian dan tujuan penelitian, maka manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

1. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memperluas khasanah pengetahuan dan berkontribusi pada bidang manajemen strategi.

2. Diharapkan hasil penelitian ini digunakan sebagai pertimbangan bagi perusahaan manufaktur di Sumatera Selatan di era *revolution industry 4.0*, agar lebih kompetitif dalam jangka panjang.
3. Diharapkan menjadi bahan kebijakan bagi pemerintah daerah dalam rangka penyusunan peraturan terkait dengan peningkatan kinerja perusahaan manufaktur untuk memperkuat daya saing perusahaan.

### **1.5. Kebaruan penelitian**

Kebaruan penelitian ini terletak pada tiga dimensi penting dalam *intangible resources* yaitu *intellectual capital*, *knowledge management*, *digital transformation* dalam upaya pencapaian *sustainable competitive advantage* dalam lingkungan dinamis, sehingga dapat berkontribusi bagi pengembangan *resources base theory* serta memperkaya pengetahuan mengenai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi perusahaan manufaktur.

## Daftar Pustaka

- Abad-Segura, E., González-Zamar, M. D., Infante-Moro, J. C., & García, G. R. (2020). Sustainable management of digital transformation in higher education: Global research trends. *Sustainability (Switzerland)*, *12*(5). <https://doi.org/10.3390/su12052107>
- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, *229*, 611–620. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.024>
- Abbas, M., & Ul Hassan, M. (2017). Moderating impact of environmental turbulence on business innovation and business performance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, *11*(2), 576–596.
- Abdul-Jalal, H., Toulson, P., & Tweed, D. (2013). Knowledge Sharing Success for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *Procedia Economics and Finance*, *7*(Icebr), 150–157. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(13\)00229-3](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(13)00229-3)
- Adamik, A., & Nowicki, M. (2018). Preparedness of companies for digital transformation and creating a competitive advantage in the age of Industry 4.0. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, *12*(1), 10–24. <https://doi.org/10.2478/picbe-2018-0003>
- Akbarian, M., & Mazinani, Z. (2019). The relationship between intellectual capital and competitive advantage. *Educational Review: International Journal*, *16*(1), 97–108. <https://doi.org/10.3923/ibm.2016.4743.4748>
- Akram, M. U., Chauhan, C., Ghosh, K., & Singh, A. (2019). Knowledge management, sustainable business performance and empowering leadership: A firm-level approach. *International Journal of Knowledge Management*, *15*(2), 20–35. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2019040102>
- Al-Jinini, D. K., Dahiyat, S. E., & Bontis, N. (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, *26*(2), 69–85. <https://doi.org/10.1002/kpm.1593>
- Al-Shahwani, T. M. (2020). Impact of AMO enhancing human resource management practices on sustainable competitive advantage in insurance companies in Qatar. *Management Science Letters*, *10*(8), 1827–1834. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.036>
- Alberto, M., & Jiménez, V. (2017). Measurement and analysis to improve Competitiveness. *Memoria Del XI Congreso de La Red Internacional de Investigadores En Competitividad; Noviembre 2017: 765-783 ISBN 978-607-96203-0-6, 765–783.*

- Anwar, M., Khan, S. Z., & Khan, N. U. (2018). Intellectual Capital, Entrepreneurial Strategy and New Ventures Performance: Mediating Role of Competitive Advantage. *Business & Economic Review*, 10(1), 63–94. <https://doi.org/10.22547/ber/10.1.3>
- Asamoah, R. O., Baiden, B. K., Nani, G., & Kissi, E. (2020). Identifying intangible resources to enhance profitability strategies of Small-Medium Scale Construction Firms (SMSCFs) in developing countries. *International Journal of Construction Management*, 0(0), 1–8. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1774835>
- B. Barney, J., & Hesterly, W. S. (2012). Strategic Management and Competitive Advantage. In *PHI Learning Private Limited* (4th editio, pp. 1–393).
- Bahri, S. (2012). Pengaruh DinamikaLingkunganTerhadap DayaSaing Perusahaan. *Jurnal Analisis*, 1(2), 190–200.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). Strategic Management and Competitive Advantage : Concepts and cases. In *Pearson* (5th Editio, pp. 1–594).
- Barney, J. B., Jr., D. J. K., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Behram, N. K., & Özdemirci, A. (2014). The Empirical Link between Environmental Conditions , Organizational Culture , Corporate Entrepreneurship and Performance : The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 264–277.
- Benavides, L. M. C., Arias, J. A. T., Serna, M. D. A., Bedoya, J. W. B., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors (Switzerland)*, 20(11), 1–23. <https://doi.org/10.3390/s20113291>

- Besanko, D., Dubé, J. P., & Gupta, S. (2003). Competitive Price Discrimination Strategies in a Vertical Channel Using Aggregate Retail Data. *Management Science*, 49(9), 1121–1138. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.9.1121.16565>
- Bettis, R. A., & Hitt, M. A. (1995). The new competitive landscape. *Strategic Management Journal*, 16(1 S), 7–19. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160915>
- Bontis, N., William Chua Chong, K., & Richardson, S. (2000). Intellectual capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1(1), 85–100. <https://doi.org/10.1108/14691930010324188>
- BPS. (2019a). Direktori perusahaan industri besar dan sedang Provinsi Sumatera Selatan 2019. In *BPS-Sum Sel*.
- BPS. (2019b). Kumpulan Berita Resmi Statistik Provinsi Sumatera Selatan 2019. In *Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Selatan* (pp. 1–829).
- Brown, T. A. (2015). Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. In *The Guildford Press* (Vol. 62, pp. 1–480). <https://doi.org/10.1198/tas.2008.s98>
- Conner, K. R. (1991). A Historical comparison of RBT and five schools of thought within industrial organization economics : Do we have a new theory of the firm. *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Cureton, E. E., & Agostino, R. B. D. (1983). Factor Analysis : An Applied Approach. In *Psychology Press* (pp. 1–480).
- Dalkir, K. (2017). Knowledge management in theory and practice. In *The MIT Press* (pp. 1–488). The MIT Press. <https://doi.org/10.4324/9780080547367>
- Darroch, J. (2005). Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 101–115. <https://doi.org/10.1108/13673270510602809>
- David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach*. Pearson Education Limited (Vol. 1).
- Dawson, J. F. (2014). Moderation in Management Research: What, Why, When, and How. *Journal of Business and Psychology*, 29(1), 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9308-7>
- De Pablos, P. O., & Lytras, M. (2018). Knowledge management, innovation and big data: Implications for sustainability, policy making and competitiveness. *Sustainability (Switzerland)*, 10(6). <https://doi.org/10.3390/su10062073>
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). Strategic Management : Creating competitive advantage. *Mc. Graw Hill Education*, 1–540. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-05719-0\\_21](https://doi.org/10.1007/978-3-030-05719-0_21)
- Donoghue, B. L. P., Harris, J. G., & Weitzman, B. a. (1999). *Knowledge management strategies that create value*. *Outlook*. Retrieved from <http://www.accenture-consulting.fi/NR/rdonlyres/9BC14B89-E2AC-4D5C->

855D-23C8013FF4F6/0/knowledge2.pdf

- Eijdenberg, E. L., Sabokwigina, D., & Masurel, E. (2019). Performance and environmental sustainability orientations in the informal economy of a least developed country. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 25(1), 129–149. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2018-0040>
- Evgeniou, T., de Fortuny, E. J., Nassuphis, N., & Vermaelen, T. (2018). Volatility and the buyback anomaly. *Journal of Corporate Finance*, 49(0), 32–53. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2017.12.017>
- Farooq, R., & Vij, S. (2017). Moderating Variables in Business Research, 14(December 2017), 34–54.
- Fernandez, A. I., Lara, P. R., Ugalde, M. C., & Sisodia, G. S. (2018). Distinctive competencies and competency-based management in regulated sectors: A methodological proposal applied to the pharmaceutical retail sector in Spain. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 42(February), 29–36. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.01.007>
- Ferreira, J. J., Ratten, V., & Dana, L. P. (2017). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 161–167. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0415-6>
- Fileld, A. (2009). Discovering Statistics Using SPSS. In *Sage Publications London* (Third, pp. 1–857). Sage Publication Inc.
- Furrer, O., Sudharshan, D., & Thomas, H. (2001). Organizational structure in a global context: the structure-intangible asset portfolio link. ... *Intangible Assets in Global* .... Retrieved from [https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2znFdDeLFFcC&oi=fnd&pg=PA334&dq=intangible+resources&ots=AYUqmCenD2&sig=0\\_ifTrVeFRThEhBTbHe96YROhzQ](https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=2znFdDeLFFcC&oi=fnd&pg=PA334&dq=intangible+resources&ots=AYUqmCenD2&sig=0_ifTrVeFRThEhBTbHe96YROhzQ)
- Furrer, Olivier, Thomas, H., & Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00217.x>
- García-Sánchez, Encarnación, García-Morales, V. J., & Bolívar-Ramos, M. T. (2017). The influence of top management support for ICTs on organisational performance through knowledge acquisition, transfer, and utilisation. *Review of Managerial Science*, 11(1), 19–51. <https://doi.org/10.1007/s11846-015-0179-3>
- García-Sánchez, Encarnación, García-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2017). Analysis of the influence of the environment, stakeholder integration capability, absorptive capacity, and technological skills on organizational performance through corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 345–377.

<https://doi.org/10.1007/s11365-017-0436-9>

- Ghalib, A. K. (2004). Systemic Knowledge Management: Developing a Model for Managing Organisational Assets for Strategic and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management Practice*, 5(January), 1–26. Retrieved from <http://www.tlinc.com/articl56.htm>
- Gloet, M., & Samson, D. (2016). Knowledge management and systematic innovation capability. *International Journal of Knowledge Management*, 12(2), 54–72. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2016040104>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge Management : An Organizational Capabilities perspective. *Journal Of Management Information System*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1002/ceat.201000522>
- Gorsuch, R. L. (2015). Factor Analysis. In *Routledge classic editions* (Edition, pp. 1–465). Retrieved from <https://books.google.pt/books?id=LDecBQAAQBAJ>
- Gul, M. (2020). Digital business strategies and competitive superiority. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 2(1), 15–29. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v2i1.106>
- Guthrie, J., & Dumay, J. (2015). New frontiers in the use of intellectual capital in the public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 16(2), 258–266. <https://doi.org/10.1108/JIC-02-2015-0017>
- Gwinji, W. A., Chiliya, N., Chuchu, T., & Ndoro, T. (2020). An application of internal marketing for sustainable competitive advantage in johannesburg construction firms. *African Journal of Business and Economic Research*, 15(1), 185–202. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2020/15n1a8>
- Hafeez, K., Zhang, Y. B., & Malak, N. (2002). Core competence for sustainable competitive advantage: A structured methodology for identifying core competence. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(1), 28–35. <https://doi.org/10.1109/17.985745>
- Hair, J. F. el all. (2014). *Multivariate Data Analysis (MVDA)*. *Person Education Limited*. <https://doi.org/10.1002/9781118895238.ch8>
- Halid, S., Choo, H. C., & Salleh, K. (2018). Intellectual Capital Management: Pathways to Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), 1104–1119. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i4/4147>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140804>

- Hatamizadeh, N., Ahmadi, M., Vameghi, R., & Hosseini, M. A. (2020). Intellectual capital in rehabilitation organizations: Concept clarification. *Journal of Health Research, 34*(3), 195–207. <https://doi.org/10.1108/JHR-04-2019-0077>
- Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A Versatile Computational Tool for Observed Variable Mediation, Moderation, and Conditional Process Modeling. *Journal of Educational Measurement, 51*(3), 1–39. <https://doi.org/10.1111/jedm.12050>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2010). Strategic Management: An Integrated Approach. In *South Western Cengage Learning* (9th Editio, pp. 1–518).
- Hoffman, N. P. (2000). An Examination of the " Sustainable Competitive Advantage " Concept : Past , Present , and Future. *Academy of Marketing Science Review, 2000*(4), 6–7. Retrieved from <http://www.amsreview.org/articles/hoffman04-2000.pdf>
- Hou, B., Hong, J., Zhu, K., & Zhou, Y. (2019). Paternalistic leadership and innovation: the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management, 22*(3), 562–582. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2018-0141>
- Islam, J., & Hu, H. (2012). A review of literature on contingency theory in managerial accounting. *African Journal of Business Management, 6*(15), 5159–5164. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.2764>
- Januškaite, V., & Užiene, L. (2018). Intellectual capital as a factor of sustainable regional competitiveness. *Sustainability (Switzerland), 10*(12). <https://doi.org/10.3390/su10124848>
- Jashapara, A. (2011). Knowledge management an integrated approach. In *Prentice Hall* (pp. 1–377).
- Jones, G. R., & George, J. M. (2018). Contemporary Management. In *Mc Graw Hill Education* (Tenth Edit, pp. 1–673).
- Kabue, L. W., & Kilika, J. M. (2016). Firm Resources, Core Competencies and Sustainable Competitive Advantage: An Integrative Theoretical Framework. *Journal of Management and Strategy, 7*(1), 98–108. <https://doi.org/10.5430/jms.v7n1p98>
- Kakate, E. (2020). Information Technology : A Sustainable Competitive Advantage Trend in Nigerian Oil and Gas Industry. *International Journal of Business & Law Research, 8*(3), 100–108.
- Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm's profitability and market performance. *European Journal of Management and Business Economics, 26*(2), 252–275. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-015>
- Kamukama, N., & Sulait, T. (2017). Intellectual capital and competitive advantage



in Uganda's microfinance industry. *African Journal of Economic and Management Studies*, 8(4), 498–514. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-02-2017-0021>

Kamya, M. T., Ntayi, J. M., & Ahiauzu, A. (2010). Knowledge management and competitive advantage: the interaction effect of market orientation. *African Journal of Business Management*, 4(14), 2971–2980.

Khan, K. U., Atlas, F., Ghani, U., Akhtar, S., & Khan, F. (2020). Impact of intangible resources (dominant logic) on SMEs innovation performance, the mediating role of dynamic managerial capabilities: evidence from China. *European Journal of Innovation Management*. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0276>

Khan, S. Z., Yang, Q., & Waheed, A. (2019). Investment in intangible resources and capabilities spurs sustainable competitive advantage and firm performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 285–295. <https://doi.org/10.1002/csr.1678>

Kimani, G. K., & Ogutu, M. (2017). The effect of external environment and firm size on the relationship between Knowledge Management and Competitive Advantage. *European Journal of Business and Strategic Management ISSN European Journal of Business and Strategic Management*, 22(95), 2518–265. Retrieved from [www.iprjb.org](http://www.iprjb.org)

Kraaijenbrink, J., & Groen, A. (2008). *Towards a Functional Resource-based Theory of the Firm. Paper presented at the SMS 28th Annual International Conference, Cologne, Germany.*

Kren, L., & Kerr, J. L. (1993). The Effect of Behaviour Monitoring and Uncertainty on the Use of Performance-Contingent Compensation. *Accounting and Business Research*, 23(90), 159–167. <https://doi.org/10.1080/00014788.1993.9729873>

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16–30. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.1.16>

Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2019). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business Research*, (November). <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.036>

Li, L., Su, F., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157. <https://doi.org/10.1111/isj.12153>

Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of Organizational Learning Processes. *Academy of Management Journal*, 4(3), 822–846. <https://doi.org/10.2307/1420427>

- Liu, X. Y., Pollitt, M. G., Xie, B. C., & Liu, L. Q. (2019). Does environmental heterogeneity affect the productive efficiency of grid utilities in China? *Energy Economics*, *83*, 333–344. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2019.07.001>
- Liu, Y., Kim, J., & Yoo, J. (2019). Intangible resources and internationalization for the innovation performance of Chinese high-tech firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *5*(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc5030052>
- López-Torres, G. C., Garza-Reyes, J. A., Maldonado-Guzmán, G., Kumar, V., Rocha-Lona, L., & Cherrafi, A. (2019). Knowledge management for sustainability in operations. *Production Planning and Control*, *30*(10–12), 813–826. <https://doi.org/10.1080/09537287.2019.1582091>
- Ma, H., Sun, Q., Gao, Y., & Gao, Y. (2019). Resource integration, reconfiguration, and sustainable competitive advantages: The differences between traditional and emerging industries. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(2), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su11020551>
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou, G. (2011). The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance. *Journal of Intellectual Capital*, *12*(1), 132–151. <https://doi.org/10.1108/14691931111097944>
- Mahdi, O. R., Almsafir, M. K., & Yao, L. (2011). The role of knowledge and knowledge management in sustaining competitive advantage within organizations: A review. *African Journal of Business Management*, *5*(23), 9912–9931. <https://doi.org/10.5897/AJBM11.1118>
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resources based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, *104*(6), 387–401. <https://doi.org/10.1097/00006534-199911000-00035>
- Makadok, R., & Walker, G. (2000). Identifying a distinctive competence: forecasting ability in the money fund industry. *Strategic Management Journal*, *21*(8), 853–864. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200008\)21:8<853::aid-smj112>3.0.co;2-d](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200008)21:8<853::aid-smj112>3.0.co;2-d)
- Malhotra, Y. (2005). Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: Getting real time enterprises to deliver real business performance. *Journal of Knowledge Management*, *9*(1), 7–28. <https://doi.org/10.1108/13673270510582938>
- Martinez-Conesa, I., Soto-Acosta, P., & Carayannis, E. G. (2017). On the path towards open innovation: assessing the role of knowledge management capability and environmental dynamism in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, *21*(3), 553–570. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2016-0403>
- Martins, V. W. B. B., Rampasso, I. S., Anholon, R., Quelhas, O. L. G. G., & Leal Filho, W. (2019). Knowledge management in the context of sustainability:

- Literature review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 229, 489–500. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.354>
- Mauri-Castello, J., Alonso-Gonzalez, A., & Peris-Ortiz, M. (2019). Applied Innovation Methodology: A Proposal for a Dynamic Sustainable Environment for the Generation of Innovation and Knowledge Management Practices in SMEs. © Springer International Publishing AG, Part of Springer Nature 2019, 61–76. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-74881-8\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-74881-8_5)
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.07.003>
- McArthur, A. W., & Nystrom, P. C. (1991). Environmental dynamism, complexity, and munificence as moderators of strategy-performance relationships. *Journal of Business Research*, 23(4), 349–361. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90020-X](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90020-X)
- Memon, M. A., Cheah, J.-H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F., & Cham, T. H. (2019). Moderation Analysis: Issues and Guidelines. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 3(1), i–xi. [https://doi.org/10.47263/jasem.3\(1\)01](https://doi.org/10.47263/jasem.3(1)01)
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221–235. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543. <https://doi.org/10.2307/256654>
- Mills, A. M., & Smith, T. A. (2011). Knowledge management and organizational performance: A decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 15(1), 156–171. <https://doi.org/10.1108/136732711111108756>
- Miotto, G., Del-Castillo-Feito, C., & Blanco-González, A. (2020). Reputation and legitimacy: Key factors for Higher Education Institutions' sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 112(November), 342–353. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.076>
- Monteiro, A. P., Soares, A. M., & Rua, O. L. (2019). Linking intangible resources and entrepreneurial orientation to export performance: The mediating effect of dynamic capabilities. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), 179–187. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.001>
- Mubarik, M. S., Naghavi, N., & Mahmood, R. T. (2019). Intellectual capital, competitive advantage and the ambidexterity liaison. *Human Systems Management*, 38(3), 267–277. <https://doi.org/10.3233/HSM-180409>
- Mulyasari, W., & Murwaningsari, E. (2019). Intellectual Capital, Competitive

Advantage, Financial Performance and Company Value Among Banking Industries in Indonesia. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(4), 78–89. <https://doi.org/10.14738/assrj.64.6419>

Mutungu, S. L., D. M., & P. G. (2014). Resource Configurations on Sustainable Competitive Advantage of Food and Beverage Firms in Kenya: A Resource Based View of the Firm. *European Journal of Business and Management*, 6(30), 97–108.

Mworia, K. (2019). Strategic orientations, distinctive competences and firms performance in the context of manufacturing firms; A review of literature. *Int Journal of Social Sciences Management and Entrepreneurship*, 3(May), 197–213.

Na, Y. K., Kang, S., & Jeong, H. Y. (2019). The effect of market orientation on performance of sharing economy business: Focusing on marketing innovation and sustainable competitive advantage. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030729>

Ndegwa, P. W., Kilika, J. M., & Muathe, S. M. A. (2019). The moderating role of external environment on the relationship between resource isolating mechanism and sustainable competitive advantage. *International Journal of Management*, 10(3), 50–59. <https://doi.org/10.34218/IJM.10.3.2019.006>

Neirotti, P., & Pesce, D. (2019). ICT-based innovation and its competitive outcome: the role of information intensity. *European Journal of Innovation Management*, 22(2), 383–404. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0039>

Ngah, R., Wahab, I. A., & Salleh, Z. (2015). The sustainable competitive advantage of small and medium enterprises (SMEs) with intellectual capital, knowledge management and innovative intelligence: Building a conceptual framework. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1325–1328. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6018>

Nwachukwu, O. C., & Tsalikis, J. (2011). Environmental Heterogeneity, Strategy-Making, Structure And Small Business Performance: A Path Analytic Model. *Journal of Applied Business Research (JABR)*. <https://doi.org/10.19030/jabr.v7i2.6242>

Osmundsen, K. (2020). Competences for Digital Transformation: Insights from the Norwegian Energy Sector. In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences* (Vol. 3, pp. 4326–4335). <https://doi.org/10.24251/hicss.2020.529>

Otola, I., & Grabowska, M. (2020). Business Models: Innovation, Digital Transformation and Analytics. In *CRC Press Taylor & Francis Group* (Vol. 53, pp. 1–223). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Palacios-Marqués, D., García, M. G., Sánchez, M. M., & Mari, M. P. A. (2019). Social entrepreneurship and organizational performance: A study of the

mediating role of distinctive competencies in marketing. *Journal of Business Research*, 101(February), 426–432.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.02.004>

- Papula, J., & Volná, J. (2013). Core Competence for Sustainable Competitive Advantage. *Multidisciplinary Academic Research*. Retrieved from <http://www.mac-prague.com/>
- Pînzaru, F., Zbucea, A., & Vițelar, A. (2019). Digital transformation trends reshaping companies. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 13(1), 635–646. <https://doi.org/10.2478/picbe-2019-0056>
- Porter, M. E. (2014). Competitive advantage : Creating and Sustaining Superior performance. In *The Free Press* (Vol. 49, pp. 1149–1162). <https://doi.org/10.1080/10934529.2014.897524>
- Prahalad, C. . K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation Corporations. *Harvard Business Review Press*, 249–264. [https://doi.org/10.1142/9789814366984\\_0016](https://doi.org/10.1142/9789814366984_0016)
- Prahalad, C. K. (1993). The Role of Core Competencies in the Corporation. *Research-Technology Management*, 36(6), 40–47. <https://doi.org/10.1080/08956308.1993.11670940>
- Priem, R. L., Butler, J. E., Lumpkin, T., & Waring, G. (2001). Is the resources based view a useful perspective for strategic management research. *Academy of Management*, 26(1), 22–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Rahimli, A. (2012). Knowledge Management and competitive advantage. *Information and Knowledge Management*, 2(7), 37–43. Retrieved from <http://www.iiste.org/Journals/index.php/IKM/article/view/3255>
- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Riesenberger, J. R. (1998). Executive Insights : Knowledge-The Source of Sustainable competitive advantage. *Journal OfInternational Marketing*, 6(3), 94–107.
- Rosenberg, B. D., & Navaro, M. (2018). Semantic Differential Scalling. *The SAGE Encyclopedia of Educational Research, Measurement, and Evaluation*, (February). <https://doi.org/10.4135/9781506326139>
- Rothaermel, F. T. (2015). Strategic Management. In *Mc. Graw Hill Education* (pp. 1–527).
- Rothaermel, F. T. (2017). Strategic Management. In *McGraw-Hill Education*.
- Sallah, C. A., & Caesar, L. D. (2019). Intangible resources and the growth of

- women businesses: Empirical evidence from an emerging market economy. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(3), 329–355. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2019-0070>
- Savaneviciene, A., & Stankeviciute, Z. (2012). Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage. *Globalization - Education and Management Agendas*, (2009). <https://doi.org/10.5772/47800>
- Savastano, M., Amendola, C., Bellini, F., & D'Ascenzo, F. (2019). Contextual impacts on industrial processes brought by the digital transformation of manufacturing: A systematic review. *Sustainability (Switzerland)*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/su11030891>
- Savastano, M., Bellini, F., D'Ascenzo, F., & De Marco, M. (2019). Technology adoption for the integration of online–offline purchasing: Omnichannel strategies in the retail environment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 47(5), 474–492. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-12-2018-0270>
- Schilke, O. (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect environment dynamism. *Strategic Management Journal*, 35, 179–203. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Schmidt, A. F., & Finan, C. (2018). Linear regression and the normality assumption. *Journal of Clinical Epidemiology*, 98(0), 146–151. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2017.12.006>
- Sekaran, U., & Roger Bougie. (2016). Research Methods For Business : A Skill Building Approach. In *Willey* (Seventh Ed, Vol. 28, pp. 1–447).
- Sen, Y. (2019). Knowledge as a Valuable Asset of Organizations: Taxonomy, Management and Implications. In © *Springer Nature Switzerland AG 2019 C. Machado and J. P. Davim (eds.), Management Science, Management and Industrial Engineering* (pp. 29–48). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13229-3_2)
- Seyed Kalali, N., & Heidari, A. (2016). How was competitive advantage sustained in management consultancies during change. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 661–685. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0188>
- Sharma, S. (1981). Identification and analysis of moderator variables. In *Working paper no.249* (p. 1=33).
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. M. (2015). *Entrepreneurial Orientation in Different Environmental Settings: a Comparative Cross-Country Study. Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015). <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.13046abstract>

- Silva, G. A. S. K., Warnakulasuriya, B. N. F., & Arachchige, B. J. H. (2019). HR Practices : A Source of Sustainable Competitive Advantage or Competitive Parity – A Systematic Literature Review. *Vjm*, *05*, 1–29.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, *32*(1), 273–292. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.23466005>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, *37*(2), 22–28. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(94\)90029-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(94)90029-9)
- Smirnov, S., Cheberko, E., Arenkov, I., & Salikhova, I. (2019). *Economic relations modification during the digital transformation of business. Advances in Intelligent Systems and Computing* (Vol. 932). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-16187-3\\_40](https://doi.org/10.1007/978-3-030-16187-3_40)
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, *25*(2), 1–21. <https://doi.org/10.2307/2392457>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Strategic Knowledge Management in the Digital Age: JBR Special Issue Editorial. *Journal of Business Research*, *94*, 223–226. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.016>
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, *27*(6), 777–802. <https://doi.org/10.1177/014920630102700610>
- Sulastri, Adam, M., Isnurhadi, & Muthia, F. (2016). Diversification strategy and risk reduction. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, *14*(13), 8931–8952.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, *43*(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Teece, D. J. (2013). Intangible Resources. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. [https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2\\_689-1](https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2_689-1)
- Todericiu, R., & Stăniț, A. (2015). Intellectual Capital – The Key for Sustainable Competitive Advantage for the SME’s Sector. *Procedia Economics and Finance*, *27*(15), 676–681. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)01048-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)01048-5)
- Tovstiga, G., & Tulugurova, E. (2007). Intellectual capital practices and performance in Russian enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, *8*(Unit

07), 1–5.

- Vasconcelos, F. C., & Ramirez, R. (2011). Complexity in business environments. *Journal of Business Research*, 64(3), 236–241. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.007>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, (July 2018). <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Villalonga, B. (2004). Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 54(2), 205–230. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2003.07.001>
- Wahab, Z., Tama, R. A., Shihab, M. S., Widad, A., Nofiawaty, N., & Diah, Y. M. (2017). Analysis The Effect Of Enviromental Concern And Green Advertising To Green Purchasing In Palembang City. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 1(3), 297. <https://doi.org/10.29259/sijdeb.v1i3.297-310>
- Wahyuni, H., Melani, E., & Candrawati, T. (2020). Competitive Advantage as a Mediating Variable to the Relationship Between Intellectual Capital and Financial Performance. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 136(Ambec 2019), 69–74. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200415.014>
- Wang, Y., Su, X., Wang, H., & Zou, R. (2019). Intellectual capital and technological dynamic capability: evidence from Chinese enterprises. *Journal of Intellectual Capital*, 20(4), 453–471. <https://doi.org/10.1108/JIC-06-2018-0096>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wenerfelt. (1982). A Resource Based View on the Firm. *Strategic Management Journal*.
- Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 5, 171–181. <https://doi.org/10.1177/1056492611436225>
- Westerman, George, Bonnet, Didier, McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into business transformation. In *Harvard Business Review Press* (p. 303).
- White, C. (2004). Strategic Management. In *Palgrave Macmillan* (pp. 1–877).
- Widiyanti, M., Sadalia, I., Zunaidah, Irawati, N., & Hendrawaty, E. (2019). Determining firm's performance: Moderating role of csr in renewable energy sector of Indonesia. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 432–441.



<https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.37>

- Worthington, I., Britton, C., & Thompson, E. (2018). The Business Environment : A Global Perspective. In *Pearson* (Vol. 53, pp. 1–533). <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wright, P., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage : A resource-based perspective. *He International Journal of Human Resource Management*, (May). <https://doi.org/10.1080/09585199400000020>
- Wry, T., Cobb, J. A., & Aldrich, H. E. (2013). More than a Metaphor: Assessing the Historical Legacy of Resource Dependence and its Contemporary Promise as a Theory of Environmental Complexity. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 441–488. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.781862>
- Xu, J., & Wang, B. (2018). Intellectual capital, financial performance and companies' sustainable growth: Evidence from the Korean manufacturing industry. *Sustainability (Switzerland)*, 10(12). <https://doi.org/10.3390/su10124651>
- Yang, C. C. (2015). The integrated model of core competence and core capability. *Total Quality Management and Business Excellence*, 26(1–2), 173–189. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.820024>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual Capital Profiles: An Examination of Investments and Returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>
- Young, M. H. (2003). *Is Alderson Theory Relevant in Today's Contexts? - An Illustrative case*. <https://doi.org/10.16309/j.cnki.issn.1007-1776.2003.03.004>
- Yu, H., Shang, Y., Wang, N., & Ma, Z. (2019). The mediating effect of decision quality on knowledge management and firm performance for Chinese entrepreneurs: An empirical study. *Sustainability (Switzerland)*, 11(13), 1–15. <https://doi.org/10.3390/su11133660>
- Zhang, H., & Jiang, N. (2018). The Influence of Intangible Assets on the Core Competence of Enterprises. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 199(Saeme), 601–604. <https://doi.org/10.2991/saeme-18.2018.115>
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). *Digital Transformation in Business. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 84). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5\\_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49)
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>