

Periode : Semester Genap 2023/2024  
Tahun : 2024  
Skema Penelitian : Penelitian Dasar  
Tema Unggulan : Sosial Humaniora dan Industri Kreatif

**LAPORAN AKHIR  
PROGRAM PENELITIAN**

***Peran Knowledge Management dan Dynamic Capabilities  
terhadap Sustainable Competitive Advantage pada  
Perguruan Tinggi Swasta Indonesia***



**Oleh:**

**Dr. Elistia, SE., MM**

**NIDN. 0308127804**

**Prof. Dr. Dedi Purwana, ES, SE., M.Bus**

**NIDN. 0007126708**

**Dr. Karuniana Dianta A. Sebayang, S.IP, ME**

**NIDN. 0024098008**

**Fakultas Ekonomi dan Bisnis/Manajemen Bisnis  
Universitas Esa Unggul  
Tahun 2024**

**Lembar Pengesahan Laporan Akhir  
Program Penelitian  
Universitas Esa Unggul**

1. Judul Kegiatan Penelitian : PERAN KNOWLEDGE MANAGEMENT DAN DYNAMIC CAPABILITIES TERHADAP SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE PADA PERGURUAN TINGGI SWASTA INDONESIA
2. Nama Mitra Sasaran :
3. Ketua Tim
- a. Nama Lengkap : Dr. ELISTIA, SE, MM
- b. NIDN : 0308127804
- c. Jabatan Fungsional : Lektor (200)
- d. Fakultas/ Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis/ FEB/Program Studi Manajemen
- e. Bidang Keahlian : ILMU MANAJEMEN
- f. Nomor Telepon/ HP : 08561054106
- g. Email : elistia@esaunggul.ac.id
4. Jumlah Anggota Dosen : -
5. Jumlah Anggota Mahasiswa : -
6. Lokasi Kegiatan Mitra
- Alamat
- Kabupaten/ Kota
- Provinsi
7. Periode/ Waktu Kegiatan : 2 Januari 2024 s/d 1 Juli 2024
8. Luaran yang Dihasilkan : Jurnal Internasional Bereputasi dan Berfaktor Dampak (Q1)
9. Usulan/ Realisasi Anggaran
- a. Dana Mandiri : 5.000.000
- b. Sumber Dana Lain (1) : 5.000.000

Jakarta, 26 November 2024

Ketua Peneliti,



(Dr. ELISTIA, SE, MM)

NIDN/K. 0308127804

Menyetujui,

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat Universitas Esa Unggul

(Dr. TANTRI YANUAR RAHMAT SYAH, SE,  
MSM)

NIP/NIK. 209010392

(LARAS SITOAYU, S.Gz, M.K.M)

NIK. 215080596



## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI .....	1
BAB I PENDAHULUAN .....	4
1.1. Latar Belakang .....	4
1.2. Permasalahan .....	5
1.3. Gap dan Tujuan Penelitian.....	5
1.4. Roadmap Penelitian .....	6
BAB II RENSTRA DAN PETA JALAN PENELITIAN PERGURUAN TINGGI .....	7
BAB III TINJAUAN PUSTAKA.....	9
3.1. Sustainable Competitive Advantage pada Pendidikan Tinggi.....	9
3.2. Kemampuan Dinamis (Dynamic Capabilities) .....	9
3.3. Manajemen Pengetahuan (Knowledge Management) .....	10
3.4. Pengaruh Knowledge Management terhadap Dynamic Capabilities.....	11
3.5. Pengaruh Knowledge Management terhadap Sustainable Competitive Advantage .....	11
3.6. Pengaruh Mediasi Dynamic Capabilities terhadap Pengaruh Knowledge Management dengan Sustainable Competitive Advantage.....	12
BAB IV METODE PENELITIAN.....	14
4.1. Desain Penelitian .....	14
4.2. Populasi dan Sampel.....	14
4.3. Pengembangan Instrumen.....	15
4.4. Teknik Analisis Data.....	16
BAB V BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN .....	18
BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN.....	19
6.1. Hasil .....	19
6.1.2. Deskripsi Responden.....	19
6.1.2. Analisis Data Kuantitatif.....	19
6.2. Pembahasan .....	23
6.2.1. Analisis Pengaruh Knowledge Management terhadap Dynamic Capabilities.....	23
6.2.2. Analisis Pengaruh Knowledge Management terhadap Sustainable Competitive Advantage.....	25
6.2.3. Analisis Pengaruh Dynamic Capabilities terhadap Sustainable Competitive Advantage.....	26
6.2.4. Analisis Pengaruh Knowledge Management terhadap Sustainable Competitive Advantage yang dimediasi oleh Dynamic Capabilities.....	28
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN .....	30
7.1. Kesimpulan .....	30
7.2. Implikasi .....	31
7.3. Keterbatasan & Penelitian Masa Depan .....	32
DAFTAR PUSTAKA.....	33



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Road Map Penelitian Tahun 2024 – 2028 (5 tahun).....	6
Gambar 2. Jenis Riset dan Tingkat Kesiapan Teknologinya.....	8
Gambar 3. Kerangka Penelitian.....	13

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Responden .....	14
Tabel 2. Instrumen Pengukuran Variabel .....	15
Tabel 3. Anggaran Biaya Penelitian .....	18
Tabel 4. Jadwal Kegiatan Penelitian.....	18

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang**

Pendidikan tinggi merupakan lembaga yang memiliki kapasitas untuk menghasilkan sejumlah besar informasi, yang melayani tujuan kemajuan lembaga serta mempromosikan kepentingan perusahaan (Ramjeawon & Rowley, 2017). Menurut Soniewicki & Paliszkiwicz (2019), sangat penting bagi lembaga pendidikan tinggi untuk mengembangkan rencana manajemen yang cakup. Kemajuan lembaga yang cepat bergantung pada manajemen pengetahuan yang efektif, sehingga melampaui kinerja lembaga lain. Dalam bidang manajemen pengetahuan, pendidikan tinggi mencakup tiga komponen fundamental yang dikenal sebagai Tri Dharma Pendidikan Tinggi: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Komponen-komponen ini terkait erat dengan transmisi pengetahuan melalui pengajaran, generasi dan pembaruan pengetahuan melalui penelitian, dan penyebaran pengetahuan melalui pengabdian kepada masyarakat. Pentingnya sumber daya terkait pengetahuan sebagai aset strategis dan kontribusinya terhadap kinerja organisasi yang unggul dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan yang dinamis dan menantang telah diakui secara luas dalam konteks *Knowledge-Based View (KBV)* perusahaan (Donate & Guadamillas, 2015; Grant, 1996; Obeidat et al., 2016). Lembaga pendidikan tinggi rentan terhadap beberapa transformasi signifikan dalam bidang politik, masyarakat, dan ekonomi dalam konteks global dinamis kontemporer. Lebih jauh lagi, dalam beberapa dekade terakhir, manajemen pengetahuan telah muncul sebagai metodologi penelitian yang menonjol dan telah mengumpulkan perhatian yang signifikan dari para peneliti di seluruh dunia. Ini telah diakui sebagai pendekatan yang menarik dalam bidang ilmu manajemen (Alfawaire & Atan, 2021). Riset Universitas, sebagai lembaga yang memprioritaskan perolehan pengetahuan dan generasi pengetahuan, pengembangan, pelestarian, dan penyebaran melalui publikasi, memiliki signifikansi untuk kemajuan ekonomi suatu negara dengan mendorong lahirnya ide-ide baru (Fullwood & Rowley, 2017). Manajemen pengetahuan yang efektif dapat meningkatkan operasi dan layanan lembaga pendidikan tinggi, termasuk pengajaran, pembelajaran, penelitian, pembuatan kurikulum, administrasi, dan perencanaan strategis (Ahmad et al., 2017).

Penilaian Perguruan Tinggi (PT) di Indonesia ditentukan oleh empat faktor utama, yaitu keunggulan sumber daya manusia dan mahasiswa (*input*), pengelolaan perguruan tinggi (proses), capaian kinerja perguruan tinggi saat ini (*output*), dan capaian kinerja jangka panjang perguruan tinggi (*outcome*). Berdasarkan Profil Akreditasi Perguruan Tinggi Swasta yang diperoleh dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia (Ditjen Dikti, 2023), terdapat 182 PTS nonvokasi di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah 3. Sebanyak 16 PTS (8,79%) telah terakreditasi dengan peringkat Unggul atau peringkat A. Kemudian, 64 PTS

(35,16%) telah terakreditasi dengan peringkat sangat baik (peringkat B), dan 50 PTS (27,47%) telah terakreditasi dengan peringkat baik (peringkat C). Berdasarkan data yang diberikan oleh Lldikti3.kemdikbud.go.id (2023), jumlah PTS yang terakreditasi saat ini adalah 130, dengan tambahan 52 perguruan tinggi swasta (28,57%) yang saat ini sedang menjalani proses akreditasi pendidikan tinggi. Hanya 8,79% PTS yang memiliki akreditasi unggul. Fakta ini saja memerlukan penyelidikan lebih lanjut terhadap analisis: faktor-faktor spesifik apa yang berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif PTS unggul ini? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki lebih lanjut faktor-faktor yang berkontribusi terhadap SCA.

## 1.2. Permasalahan

Berdasarkan bibliometrik mengenai arah pendidikan manajemen di Indonesia, kita bisa mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang perubahan penelitian di bidang tersebut. Banyak peneliti telah berkolaborasi dalam proyek dan menggunakan sumber dan jaringan yang sama untuk mencari informasi (Asry et al., 2023; Cahyani et al., 2023; Khamaludin et al., 2023). Data bibliometrik memberikan gambaran yang komprehensif tentang kontribusi banyak orang dan organisasi, yang dapat membantu Anda menemukan pusat studi terbaik dan mempelajari lebih lanjut tentang cara meningkatkan kolaborasi, pengembangan, manajemen pengetahuan, dan pendidikan di Indonesia saat ini. Analisis bibliometrik juga menunjukkan pola-pola menarik dalam topik-topik yang unik dalam studi pendidikan manajemen. Semakin fokus studi, semakin terfokus pada masalah-masalah terkini seperti manajemen pengetahuan, kapabilitas dinamis sebagai adaptasi terhadap pembelajaran baru sebagai sumber strategi bersaing yang berkelanjutan (Arifudin et al., 2024). Penelitian kami akan menunjukkan pentingnya *Knowledge Management (KM)* dan *Dynamic Capabilities (DC)* dalam meningkatkan *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* di PTS, yang mencakup berbagi pengetahuan, akuisisi, diseminasi, dan pemanfaatan. PTS memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan menerapkan proses bisnis yang efektif untuk Tri Dharma. Tri Dharma PT menggunakan KM, yang meliputi pendidikan, penelitian, dan keterlibatan pemangku kepentingan, untuk menyediakan layanan dan mempertahankan landasan yang kuat. Selain itu, DC memainkan peran penting dalam meningkatkan SCA, khususnya dalam kerangka Tri Dharma PT. Kami berupaya untuk meningkatkan perolehan pengetahuan, menyebarluaskan informasi, dan mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan untuk penyampaian pengetahuan yang efisien. Hal ini mengarah pada inovasi, produktivitas, dan keterampilan profesional dalam manajemen. KM juga berkontribusi pada efektivitas organisasi melalui pengembangan sumber daya manusia dan tanggung jawab organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan kebutuhan teknologi.

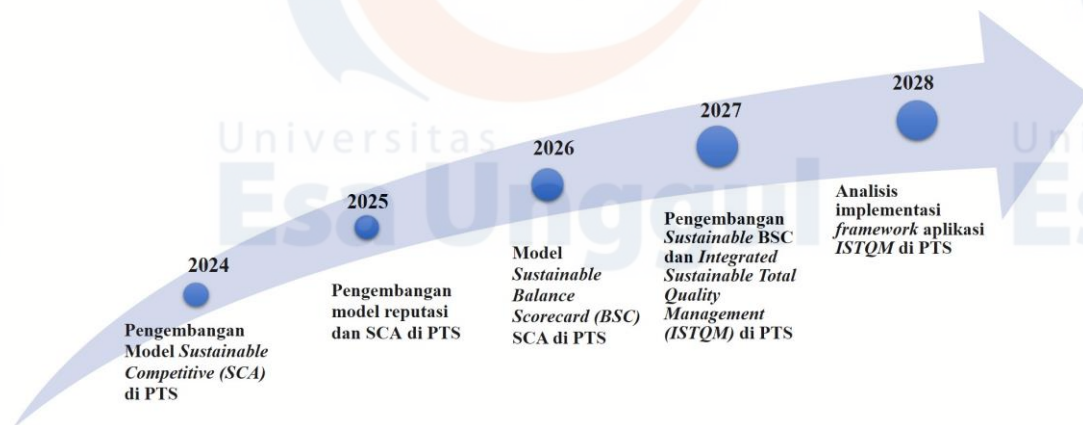
## 1.3. Gap dan Tujuan Penelitian

Dari analisis isu dan studi empiris dalam literatur terkait, para peneliti mengidentifikasi area penyelidikan berikutnya yang memerlukan investigasi lebih lanjut



untuk tujuan penelitian: Pertama, para peneliti mengidentifikasi kekurangan dalam dimensi dan indikator yang ada dalam studi sebelumnya tentang keunggulan kompetitif berkelanjutan sebagai variabel endogen, khususnya dalam konteks pendidikan tinggi. Kedua, peneliti melakukan analisis mendalam dan membangun kerangka teoritis yang membahas kekosongan penelitian yang berkaitan dengan gagasan yang dikemukakan oleh Schilke et al. (2018), (Fábio Lotti Oliva et al., 2018), Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020), dan Apascaritei & Elvira (2022) pada KM dan DC. Konsep-konsep ini telah menerima perhatian terbatas dalam investigasi ilmiah sebelumnya dan tampaknya memiliki signifikansi dan pantas untuk eksplorasi lebih lanjut dalam konteks investigasi aspek-aspek penting pendidikan tinggi dalam SCA. Ketiga, penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan cakupan manajemen pengetahuan dan studi kapabilitas dinamis guna mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini berupaya untuk mengkaji kerangka kerja model konseptual baru tentang keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam konteks pendidikan tinggi. Pada bagian selanjutnya, kami akan menyelidiki dimensi dan indikator kontekstual yang berkaitan dengan manajemen pengetahuan, kapabilitas dinamis, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam aspek Tri Dharma pendidikan tinggi, yang mencakup pembelajaran pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Oleh karena itu, pertanyaan penelitiannya adalah: 1). Apakah KM meningkatkan DC dan SCA PTS? 2). Apakah DC memainkan peran penting sebagai mediator antara KM dan SCA?

#### 1.4. Roadmap Penelitian



**Gambar 1. Road Map Penelitian Tahun 2024 – 2028 (5 tahun)**

## **BAB II**

### **RENSTRA DAN PETA JALAN PENELITIAN PERGURUAN TINGGI**

Program Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat unggulan strategis dan kompetitif dirumuskan berdasarkan pada visi, misi, tujuan, rencana strategis, tema-tema penelitian, isu strategis dan memperhatikan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi agar aspek kebaruan dapat terpenuhi.

Fokus bidang penelitian yang akan dilakukan UEU mengacu pada kebijakan tersebut yang disesuaikan dengan kapasitas UEU. Berkaitan dengan itu, pada periode 2022–2026, UEU menetapkan program riset unggulan dan strategis bertitik berat pada pengembangan kesehatan, inovasi, pertumbuhan, wilayah, sustainability, dan kesejahteraan dengan bidang unggulan sebagai berikut:

“Pengembangan dan pemberdayaan sumber daya untuk peningkatan kesehatan dan kesejahteraan, pertumbuhan ekonomi, inovatif, keadilan dan institusi yang kuat secara improvement dan sustainability”

Peta jalan penelitian yang akan dilakukan sangat memperhatikan karakteristik riset dari hulu sampai hilir melalui riset dasar sampai dengan percepatan difusi dan pemanfaatan

iptek sesuai dengan tingkat kesiapan teknologinya. Oleh karena itu UEU mengelompokkan penelitian menjadi tiga kategori dalam gambar 1.2, yaitu:

- a. riset dasar (TKT: 1-3).
- b. riset terapan (TKT: 4-6),
- c. riset unggulan dan pengembangan (difusi dan pemanfaatan IPTEK)-(TKT 7-9)

Maka, program-program Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat diarahkan untuk memenuhi 7 (tujuh) Tema Sentral Unggulan LPPM UEU yang dicanangkan dalam Rencana Induk Penelitian (RIP) dan Rencana Strategis (Renstra) Pengabdian Kepada Masyarakat periode 2022-2026, yaitu:

Fokus bidang penelitian Universitas Esa Unggul  
17 bidang Sustainability Development Goals (SDGs)  
9 (sembilan) bidang riset dalam PRN



**TEMA SENTRAL UNIVERSITAS ESA UNGGUL**

Sustainability Development Goals (SDGs)	Priortitas Riset Nasional
<b>UNGGULAN UNIVERSITAS ESA UNGGUL</b>	
Kesehatan dan kesejahteraan; serta Penghapusan Kemiskinan dan Kelaparan ( <i>good health and well-being; no poverty and zero hunger</i> )	Kesehatan ; Pangan; Rekayasa keteknikan; multidisiplin dan lintas sektoral
<b>STRATEGIS UNIVERSITAS ESA UNGGUL</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pendidikan yang berkualitas; Kestetaraan gender ; serta Mengurangi ketidaksetaraan (<i>quality education; gender quality and reduced inequalities</i>)</li> <li>2. Energi yang murah dan bersih; serta Air dan sanitasi yang bersih (<i>affordable and clean energy; and clean water and sanitation</i>)</li> <li>3. Pekerjaan yang layak dan pertumbuhan ekonomi ; serta Kota dan komunitas yang berkelanjutan (<i>decent work and economic growth; sustainable cities and communities</i>)</li> <li>4. Industri, inovasi dan infrastruktur; serta Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab (<i>industry, innovation and infrastructure; and responsible consumption and production</i>)</li> <li>5. Tindakan untuk perubahan iklim; Kehidupan air; serta Kehidupan darat (<i>climate action; life below water) life on land</i>)</li> <li>6. Perdamaian, keadilan dan institusi yang kuat; serta Kemitraan (<i>peace, justice, strong institutions; partnership for the goals</i>)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sosial Humanioran - Pendidikan ; serta seni dan budaya</li> <li>2. Energi</li> <li>3. Multidisiplin dan lintas sektoral; Transportasi</li> <li>4. Rekayasa keteknikan</li> <li>5. Kemaritiman; serta multidisiplin dan lintas sectoral</li> <li>6. Pertahanan dan Keamanan; multidisiplin dan lintas sektoral</li> </ol>



**Gambar 2. Jenis Riset dan Tingkat Kesiapan Teknologinya**



## BAB III TINJAUAN PUSTAKA

### 3.1. *Sustainable Competitive Advantage* pada Pendidikan Tinggi

Berdasarkan *Resource-Based View (RBV)* organisasi, pencapaian keunggulan kompetitif bergantung pada keberadaan sumber daya dalam bisnis. Pendekatan berbasis sumber daya membedakan dirinya dari kerangka kerja manajemen strategis standar dengan konsep ini. Struktur teoritis *Resource-Based View (RBV)* perusahaan ditetapkan dengan memahami sumber-sumber SCA (J. Barney, 1991; JB Barney, 1995; JB Barney & Arian, 2005; JB Barney & Clark, 2007). Menurut El Shafeey & Trott (2014), kerangka kerja teoritis mencakup empat komponen utama yang penting untuk mencapai SCA. Komponen fundamental awal RBV perusahaan harus dimulai dengan dua asumsi: sumber daya perusahaan dapat tetap dan beragam, sambil mengasumsikan bahwa sumber daya tertentu mahal untuk direplikasi atau tidak memadai (JB Barney & Clark, 2007). Perguruan tinggi berpotensi memperoleh berbagai penghargaan dan pengakuan baik di tingkat regional maupun global. Istilah "keunggulan kompetitif" dalam konteks pendidikan tinggi di Indonesia mengacu pada penilaian daya saing yang dilakukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Riset dan Teknologi Republik Indonesia. Penilaian ini didasarkan pada empat dimensi utama, sebagaimana diuraikan dalam laporan LLDikti 3 (2020), yaitu: faktor yang dipertimbangkan meliputi mutu sumber daya manusia dan mahasiswa sebagai **Input**, pengelolaan perguruan tinggi sebagai **Proses**, keberhasilan kinerja jangka pendek yang dicapai perguruan tinggi sebagai **Output**, dan capaian kinerja jangka panjang perguruan tinggi sebagai **Outcome**. Selain itu, daya saing perguruan tinggi dapat dievaluasi lebih lanjut melalui penilaian akreditasi yang dilakukan oleh asosiasi ilmiah independen seperti ABET, AACSB, ASIN, JABEE, Royal Society, Asian University Network (AUN-QA), dan lain-lain. Penilaian tersebut dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi dan lembaga akreditasi internasional. Lembaga pendidikan yang unggul, eksplorasi, dan pengembangan mendorong pertumbuhan nasional dan kepuasan manusia. Selain itu, universitas di seluruh dunia berupaya untuk menjadi pusat keunggulan di mana informasi diperoleh dan disebarluaskan melalui pengajaran dan pembelajaran yang sangat baik, eksplorasi dan pengembangan, serta kemitraan (Alfawaire & Atan, 2021) .

### 3.2. Kemampuan Dinamis (*Dynamic Capabilities*)

Sesuai dengan pandangan kemampuan dinamis, kemampuan organisasi untuk secara sengaja menghasilkan, meningkatkan, dan mengadaptasi basis sumber dayanya melalui serangkaian rutinitas organisasi sangat penting untuk mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan (Su et al., 2014; Ambrosini & Bowman, 2009; Helfat et al., 2009). Menurut Teece (2012), eksploitasi keterampilan dinamis dapat memberi PT kemampuan untuk berkembang dan berfungsi sebagai pendahulu diversifikasi institusional. Akibatnya, adopsi kapabilitas dinamis dapat menghasilkan keuntungan strategis dan keberhasilan jangka panjang. Dalam studi Takahashi et al. (2017) menilai



keterampilan dinamis dengan mempertimbangkan berbagai subdimensi, termasuk pemahaman, perjuangan, dan konfigurasi ulang (Teece, 2009). Selain itu, mereka memeriksa integrasi, koordinasi, dan pembelajaran (Ambrosini et al., 2009; Schilke et al., 2018). Subdimensi ini ditentukan untuk dapat diterapkan dalam konteks pendidikan tinggi. Akibatnya, organisasi dalam industri ini harus mengamati dengan saksama pergeseran di sektor pendidikan, memanfaatkan informasi untuk mengidentifikasi prospek baru dalam menyediakan layanan pendidikan, mengadaptasi proses untuk memenuhi target pasar, memahami audiens saat ini dan inovasi yang muncul, mengevaluasi upaya untuk menciptakan program dan layanan baru, menerapkan pendekatan pendidikan dan administratif baru, memperbarui prosedur bisnis, mendorong komunikasi yang cepat dan efektif, merancang strategi jangka panjang untuk mendorong perubahan, mengintegrasikan aktivitas dan tugas, mengalokasikan sumber daya, menstandarisasi proses dan teknik, mengawasi aktivitas administratif, mengembangkan keterampilan baru, dan memperoleh serta mengeksplorasi pengetahuan pendidikan dan teknis baru. Mengonfigurasi ulang kapasitas melibatkan penerapan layanan baru atau proses administratif untuk menyediakan layanan (Wilden et al., 2019). Dalam lingkungan yang tidak stabil, universitas harus mempertimbangkan persaingan dan pendekatan manajerial. Konteks ini membutuhkan kepemimpinan dan strategi untuk mempertahankan adaptasi evolusioner melalui keunggulan kompetitif dan keberhasilan jangka panjang. Strategi manajemen ekosistem kampus mempromosikan pembangunan ekonomi regional, nasional, dan dunia, yang menguntungkan ekonomi dan universitas—mahasiswa, dosen, dan staf (Heaton et al., 2019). Kepemimpinan sangat penting bagi pengembangan DC universitas.

### **3.3. Manajemen Pengetahuan (*Knowledge Management*)**

Di lembaga pendidikan tinggi, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sebagian besar didasarkan pada pengetahuan. Nonaka & Von Krogh (2009) membedakan dua kategori utama pengetahuan: eksplisit dan tacit. Frost (2014) memberikan definisi tambahan tentang manajemen pengetahuan sebagai pendekatan sistem terintegrasi yang memfasilitasi dan mengawasi partisipasi dalam semua aset informasi suatu organisasi, seperti basis data, dokumen, kebijakan, dan prosedur, selain keahlian praktis yang disumbangkan oleh karyawan. Lebih jauh, ini mencakup penerapan kumpulan prosedur manajemen pengetahuan—penyimpanan, evaluasi, penyebaran, peningkatan, dan pembuatan—dengan tujuan menghasilkan nilai dan memenuhi kebutuhan taktis dan strategis organisasi. Kemampuan manajemen pengetahuan dalam pendidikan tinggi berisi kompetensi fakultas dan administrasi untuk mendapatkan, memodifikasi, menerapkan, dan menjaga pengetahuan (Tseng, 2016). Selain itu, ini mempromosikan pemanfaatan dan penyebaran data dan informasi oleh pemangku kepentingan terkait untuk memfasilitasi pengambilan keputusan yang terinformasi (Kanwal et al., 2019). Proses akademis dan administratif menghasilkan pengetahuan dalam pendidikan tinggi, yang berupaya mengembangkan kebijakan manajemen pengetahuan yang meningkatkan penyebaran pengetahuan, efektivitas pengambilan keputusan, dan pemikiran kritis

dalam lembaga (Sharma et al., 2017). Perguruan tinggi adalah perusahaan berbasis pengetahuan yang membutuhkan kepemimpinan yang mampu memastikan manajemen aset pengetahuan yang efektif, sehingga menghasilkan inovasi dan kinerja organisasi yang lebih baik (Rehman & Iqbal, 2020).

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **3.4. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Dynamic Capabilities***

Penerapan dan pengelolaan manajemen pengetahuan dapat mengarah pada pembangkitan kapabilitas dinamis yang lebih tinggi. Fábio Lotti Oliva et.al. (2018) melakukan studi tentang penggabungan kapabilitas dinamis dan manajemen pengetahuan. Temuan mereka menunjukkan bahwa untuk mendapatkan tingkat kapabilitas dinamis yang sesuai, perusahaan memerlukan kelincahan organisasi (Kareem & Mijbas, 2019). Organisasi mengalami tren yang berkembang dalam kapabilitas dinamis, khususnya dalam kapasitas mereka untuk bertransformasi menjadi organisasi pembelajar. Akibatnya, universitas harus mendedikasikan upaya yang signifikan terhadap pengembangan intensif kapabilitas dinamis mereka. Kapabilitas Dinamis akan meningkatkan aktivitas bisnis perusahaan dengan mengelola sumber daya pengetahuan secara efektif. Kapabilitas dinamis meningkat dengan penerapan dan pengelolaan pengetahuan (Kanaan et.al., 2020; Fábio Lotti Oliva et.al., 2018). Literatur yang ada menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak yang nyata dan menguntungkan pada kemampuan dinamis (van Reijssen et al., 2015; Najmi et al., 2018; Gyemang & Emeagwali, 2020; Hidalgo-Peñate et al., 2019; Osorio-Londoño et al., 2021; Salma & Anwar Muhammad, 2021). Berdasarkan kerangka teoritis, bukti empiris, dan penelitian ilmiah yang relevan, hipotesis berikut diajukan:

H1: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Dynamic Capabilities*

### **3.5. Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Sustainable Competitive Advantage***

Manajemen pengetahuan meningkatkan kecakapan karyawan dalam organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan secara efektif. Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan kapasitas organisasi untuk menghasilkan pengetahuan baru, yang mengarah pada peningkatan kinerja, operasi yang efisien, pengurangan biaya, dan kreativitas. Pada akhirnya, hal ini mendorong daya saing berkelanjutan bagi universitas (E. Pedro et al., 2019; Ngoc-Tan & Gregar, 2018; E. de M. Pedro et al., 2020). Menurut paradigma perspektif berbasis sumber daya, kinerja inovasi diperoleh dari ekstraksi dan penyebaran informasi tertanam kepada pelanggan. Ngoc-Tan & Gregar (2018) menemukan bahwa *Knowledge Based View (KBV)*, yang menekankan keunggulan dalam lingkungan akademis yang kompetitif, dapat memanfaatkan perspektif perolehan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendapat ahli lainnya juga menunjukkan bahwa pengembangan metode manajemen, kepemimpinan, kriteria profitabilitas, dan inovasi penting dalam pendidikan tinggi (Popovic et al., 2018). Lembaga pendidikan tinggi idealnya dapat



menerapkan model kepemimpinan pendidikan, seperti model LIVES (*leader, individuals, educational community, value and knowledge, and society*) untuk mengelola pengetahuan secara efektif (Effendi, 2002). Penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan yang kuat dan signifikan secara statistik antara manajemen pengetahuan dan pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam konteks pendidikan tinggi (Sriwidadi et al., 2016; Haloho et al., 2018; Abu-Rumman, 2018; A. Iqbal et al., 2019; Mahdi et.al., 2019; Lo & Tian, 2020; Alfawaire & Atan, 2021; Fitri et.al., 2019; Ferasso *et.al.* , 2022). Kesenjangan di antara para peneliti terletak pada pemanfaatan dimensi-dimensi yang berbeda sebagai alat penelitian dan konstelasi model, yang belum diterapkan dalam ranah pendidikan tinggi. Berdasarkan kerangka teoritis, bukti empiris, dan investigasi ilmiah yang relevan, penelitian ini mengajukan hipotesis berikut:

H2: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Competitive Advantage*

### **3.6. Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage***

Menurut Teece (2009), kapabilitas dinamis menawarkan kerangka kerja baru dan berpotensi komprehensif untuk memahami sumber-sumber keunggulan kompetitif yang muncul. Hal ini dikaitkan dengan penggabungan keahlian individu dalam organisasi (Nakpodia & Adegbite, 2018), serta pengaruh budaya, orientasi, dan kepemimpinan (Schilke et al., 2018). Selain itu, hal ini melibatkan evaluasi ulang dan restrukturisasi strategi perusahaan untuk secara efektif mengatasi kebutuhan yang teridentifikasi (Kumar et al., 2018). Selain itu, Heaton et al. (2019) memperkenalkan kerangka kerja kapabilitas dinamis sebagai sarana untuk memberikan panduan bagi universitas dalam mengelola ekosistem inovasi mereka secara efektif. Kerangka kerja ini bertujuan untuk menilai keterlibatan universitas di seluruh siklus hidup ekosistem inovasi. Hubungan positif diamati antara daya saing inovasi dan pertumbuhan berkelanjutan (Almrshed et al., 2023). Literatur yang ada menunjukkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kapabilitas dinamis dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam berbagai domain, termasuk pendidikan tinggi (Sriwidadi et al., 2016; Elayan & Sleimi, 2021) , sektor TIK (Gyemang & Emeagwali, 2020; Thanh Nhon et al., 2020), sektor perbankan (Ali et al., 2021), dan *Systematic Literature Review (SLR)* yang dilakukan oleh (Gutierrez-Gutierrez & Antony, 2020). Mengacu pada kerangka kerja teoritis, bukti empiris, dan investigasi ilmiah yang relevan, penelitian saat ini mengajukan hipotesis berikut:

H3: *Dynamic Capabilities* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Competitive Advantage*

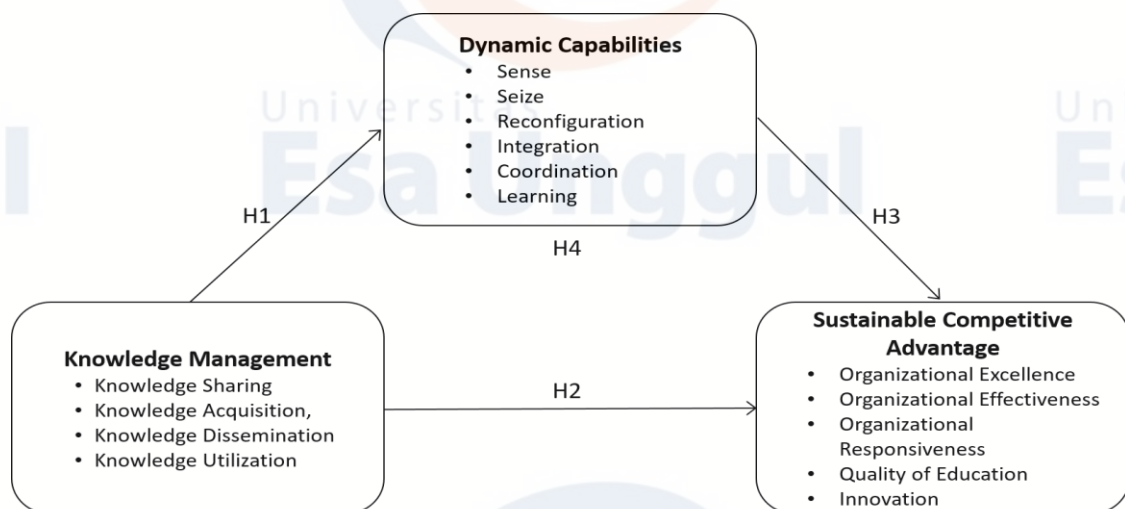
### **3.6. Pengaruh Mediasi *Dynamic Capabilities* terhadap Pengaruh *Knowledge Management* dengan *Sustainable Competitive Advantage***

Berdasarkan Petricevic & Teece (2019), keberadaan kapabilitas dinamis yang tangguh sangat penting bagi perusahaan untuk mendorong kelincahan organisasi yang

diperlukan untuk menavigasi lingkungan yang tidak pasti. Kapabilitas ini memainkan peran penting dalam menentukan kapasitas perusahaan untuk berinovasi, beradaptasi, dan menghasilkan perubahan yang pada akhirnya menguntungkan pasar konsumen daripada pesaing. Manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan kapabilitas kompetitif organisasi (Nuruzzaman et al., 2019) dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi dan potensi penciptaan nilai (Mukherjee, 2019). Ini juga dinilai sebagai metrik untuk mengevaluasi kinerja organisasi (Fábio Lotti Oliva et al., 2018; Qi & Chau, 2018). Oleh karena itu, praktik memformalkan pengetahuan secara terus-menerus meningkatkan operasi organisasi. Oleh karena itu, penerapan strategi manajemen pengetahuan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi dan memainkan peran penting dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga berfungsi sebagai indikator efektivitas organisasi (Fabio Lotti Oliva, 2014; Qi & Chau, 2018). Perbedaan di antara para peneliti terletak pada dimensi yang digunakan dan subjek penelitian, sebagaimana didukung oleh kerangka teoritis, bukti empiris, dan karya ilmiah yang relevan (Alfawaire & Atan, 2021; Chien & Tsai, 2012; Easterby-Smith & Prieto, 2008; Nuruzzaman et.al., 2019; Scafarto et.al., 2016). Hipotesis penelitian selanjutnya adalah:

H4: *Knowledge Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Competitive Advantage* yang dimediasi oleh *Dynamic Capabilities*.

Berdasarkan pada uraian penelitian relevan di atas, dibangun suatu model seperti pada Gambar 1 di bawah ini:



**Gambar 3. Kerangka Penelitian**



## BAB IV METODE PENELITIAN

### 4.1. Desain Penelitian

Jenis desain penelitian ini adalah kausal, dan penelitian ini termasuk dalam penelitian dasar dengan metode pendekatan kuantitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari pengisian kuesioner instrumen penelitian yang menggunakan survei dengan cara pengisian kuesioner secara daring melalui formulir daring Microsoft. Pemanfaatan metodologi untuk mengkuantifikasi konstruk dengan orde yang lebih tinggi menjadi perlu. Oleh karena itu, untuk mengevaluasi pengaruh dimensi terhadap variabel laten, model pengukuran ini memanfaatkan analisis orde kedua tipe I, yaitu model pengukuran reflektif. Secara spesifik, model tersebut memuat indikator-indikator eksplisit untuk mengukur tingkat pemahaman konseptual (LOC), sedangkan tingkat pemahaman konseptual (HOC) tercermin dalam indikator (Crocetta et al., 2021).

### 4.2. Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan terhadap pimpinan perguruan tinggi swasta di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III Jakarta. Populasi yang diteliti adalah pimpinan perguruan tinggi yang telah terakreditasi A atau Unggul bagi perguruan tinggi di lingkungan Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi Wilayah III Jakarta di Indonesia. Populasi ini berjumlah 10 PTS yang berperan sebagai unit analisis penelitian ini, yaitu Rektor/Wakil Rektor, Dekan Fakultas, Kepala Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat, dan Kepala Penjaminan Mutu Lembaga. Pemilihan sampel mengacu pada persyaratan perguruan tinggi swasta yang telah memperoleh akreditasi unggul, dengan tujuan untuk menjamin keseragaman di dalam perusahaan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah teknik pengambilan sampel secara probabilitas, dengan pendekatan pengambilan sampel secara proporsional (Hair et al., 2019). Pimpinan unit perguruan tinggi berperan sebagai representatif unit dalam organisasi, sehingga memudahkan pelaksanaan proses evaluasi manajemen. Menurut tabel penentuan sampel (Morgan, 1970), kami memilih ukuran sampel 92 responden dari total populasi 127 individu. Untuk memastikan ukuran sampel yang tepat dari populasi 127 pemimpin di PTS, ukuran sampel 92 responden diperoleh, seperti yang ditunjukkan pada tabel 1.

**Tabel 1. Daftar Responden**

Universitas	Rektorat	Dekan / Wadek	Ka. LPPM	Ka.KPM	Total
Universitas Gunadarma	2	5	1	1	9
Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya	-	7	2	1	10
Universitas Kristen Indonesia	1	4	1	-	6
Universitas Muhammadiyah Prof. DR. HAMKA	2	6	2	1	11
Universitas Merkuri Buana	2	4	1	1	8
Universitas Nasional	1	4	3	-	8
Universitas Pancasila	3	6	1	1	11

Universitas	Rektorat	Dekan / Wadek	Ka. LPPM	Ka.KPM	Total
Universitas Tarumanagara	1	9	1	1	12
Universitas Trisakti	1	7	-	1	9
Universitas XYZ	3	4	1	-	8
Total	16	56	13	7	92

### 4.3. Pengembangan Instrumen

Penyusunan instrumen pernyataan pada Tabel 2 dioperasionalkan dengan skala multi-item berdasarkan pengukuran yang telah divalidasi sebelumnya, dan setiap item skala menggunakan skala Likert 5 poin (1 = 'sangat tidak setuju' hingga 5 = 'sangat setuju'). Total pengukuran dalam penelitian ini adalah 48 indikator.

**Tabel 2. Instrumen Pengukuran Variabel**

Variabel	Dimensi dan Indikator	Item	Sumber
Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan	Keunggulan Organisasi	4	(Kising'u et.al., 2016)
	1. Interaksi karyawan		
	2. Kualifikasi karyawan		
	3. Keterbukaan terhadap perubahan		
Efektivitas Organisasi	4. Pencapaian visi dan misi		(Kising'u et.al., 2016)
	Efektivitas Organisasi	4	
	1. Efektif dalam pelayanan		
	2. Profesionalisme		
Responsivitas Organisasi	3. Pertumbuhan Universitas		(Qassas et.al., 2021)
	4. Produktivitas karyawan		
	Responsivitas Organisasi	3	
	1. Respon terhadap perubahan teknologi		
Kualitas Pendidikan	2. Tanggapan pemangku kepentingan		(Qassas et.al., 2021)
	3. Respon pasar		
	Kualitas Pendidikan	3	
	1. Kurikulum		
Inovasi	2. Media pembelajaran		(Qassas et.al., 2021)
	3. Layanan pendidikan		
	Inovasi	3	
	1. Fasilitas inovasi		
Kemampuan Dinamis	2. Ide masa depan		(Helfat et.al., 2009), (Protogerou et.al.,2012), (Pavlou & El Sawy, 2011), (Wilden et.al., 2013)
	3. Kemampuan inovasi		
	Nalar	3	
	1. Memantau perubahan		
Menangkap	2. Pantau peluang baru		(Helfat et.al., 2009), (Protogerou et.al.,2012), (Pavlou & El Sawy, 2011), (Wilden et.al., 2013)
	3. Memantau target pasar		
	Menangkap	3	
	1. Identifikasi kebutuhan		
Konfigurasi ulang	2. Mengidentifikasi penerapan metode		(Helfat et.al., 2009), (Protogerou et.al.,2012), (Pavlou & El Sawy, 2011), (Wilden et.al., 2013)
	3. Memperbarui proses bisnis		
	Konfigurasi ulang	3	
Integrasi	1. Komunikasi yang efektif		(Helfat et.al., 2009), (Protogerou et.al.,2012), (Pavlou & El Sawy, 2011), (Wilden et.al., 2013)
	2. Perumusan strategi		
	3. Modifikasi sistem		
	Integrasi	3	

	1. Komunikasi dalam pengambilan keputusan 2. Pemahaman holistik 3. Integrasi tindakan		
	Koordinasi	3	
	1. Alokasikan sumber daya 2. Implementasi layanan 3. Manajemen standar		
	Sedang belajar	2	
	1. Pengembangan Pelaksanaan Tri Dharma PT 2. Metode perbaikan berkelanjutan		
Manajemen Pengetahuan	Berbagi Pengetahuan	3	(JW Huang & Li, 2009) ; (Lin, 2007)
	1. Efektivitas berbagi pengetahuan 2. Pengembangan sistem informasi 3. Promosi berbagi pengetahuan		
	Akuisisi Pengetahuan	3	(JW Huang & Li, 2009) ; (Ngoc-Tan & Gregar, 2018) ;
	1. Proses pertukaran pengetahuan 2. Manajemen sumber pengetahuan 3. Kualifikasi pembelajaran		
	Penyebaran Pengetahuan	5	(Ngoc-Tan dan Gregar, 2018) ; (Lawson, 2003)
	1. Kegiatan konferensi 2. Manajemen basis data, repositori, publikasi 3. Kegiatan pendampingan 4. Manajemen pembelajaran virtual 5. Laporan informatif		
	Pemanfaatan Pengetahuan	3	(Lee et.al., 2005) ; (JW Huang & Li, 2009) ;
	1. Metode evaluasi pengetahuan 2. Pengetahuan untuk kebutuhan yang sesuai 3. Integrasi pengetahuan		

#### 4.4. Teknik Analisis Data

Hipotesis dalam model konseptual diuji dalam penelitian kuantitatif ini menggunakan metode *Structural Equation Model (SEM)* berbasis varians. Strategi Partial Least Squares (PLS) digunakan untuk menafsirkan dan menganalisis data, memanfaatkan aplikasi SmartPLS versi 4.0 untuk pengujian hipotesis. Analisis statistik deskriptif dan statistik inferensial digunakan dalam pemrosesan dan analisis data, memanfaatkan pendekatan analisis multivariat. Pemanfaatan *Higher Order Construct Modeling (HCM)* untuk estimasi model yang rumit. Peneliti meneliti model penelitian dan menilai hipotesis menggunakan dua model pengukuran, seperti yang disarankan oleh Sarstedt et al. (2019). Peneliti memulai dengan *outer model analysis*, memanfaatkan empat kriteria berikut untuk mengevaluasi validitas dan dependabilitas data: Indikator valid jika nilai validitas konvergen melampaui 0,70 (Hair Jr et al., 2021) atau faktor pemuatan melebihi 0,50 (Chin, 1998; Hulland, 1999). Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* mengurangi perbedaan antara varians galat pengukuran model dan variasi indikator konstruk yang ditangkap oleh variabel laten. Kemudian, analisis reliabilitas menggunakan nilai reliabilitas komposit yang diharapkan (CR). Nilai CR yang lebih besar dari 0,70 menunjukkan indikator variabel laten yang valid. Terakhir, alpha Cronbach di atas 0,60 menunjukkan indikator variabel laten. Kedua, kami menggunakan tiga parameter untuk analisis dan evaluasi *inner model analysis*: menggunakan nilai koefisien rute untuk memperkirakan pengaruh parsial antara 0 dan 1. Koefisien jalur, berkisar dari 0 hingga 1,



mengukur efek parsial positif dan negatif. Nilai ini membantu menetapkan persamaan struktural hipotesis-model. Selanjutnya, kami menghitung R<sup>2</sup>, yang mengukur kualitas model. Ini juga menunjukkan tingkat variabel laten eksogen sebagai koefisien determinasi. Terakhir, ukuran *f-square* untuk melihat dampak parsial menggambarkan sejauh mana variabel laten prediktor eksogen memengaruhi variabel endogen dalam tatanan struktural. Saat nilai ini mendekati 1, pengaruhnya meningkat. Seberapa baik model pengukuran menjelaskan bagaimana konstruk diukur memengaruhi hubungan struktural. Untuk uji satu sisi sebesar 1,65, pengujian signifikansi menggunakan nilai t krusial dan nilai p 5%. Hipotesis signifikan jika nilai p kurang dari 0,05 dan nilai t krusial lebih dari 1,65 (Hair et al., 2019) .



**BAB V**  
**BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN**

Pada penelitian ini, kami telah menyusun anggaran biaya penelitian dan jadwal penelitian yang ditunjukkan dalam tabel 1 dan 2 berikut ini:

**Tabel 3. Anggaran Biaya Penelitian**

No	Jenis Pengeluaran	Biaya yang Diusulkan (Rp.)
1.	Transport tim peneliti	2.600.000
2.	Kegiatan Audiensi	3.000.000
3.	Pengumpulan Data	10.200.000
4.	Analisis Data	3.200.000
5.	Lain-Lain	1.000.000
<b>Jumlah</b>		<b>20.000.000</b>

**Tabel 4. Jadwal Kegiatan Penelitian**

No	Nama Kegiatan	Bulan Ke-...				
		1	2	3	4	5
1	Penyusunan dan validasi instrumen penelitian					
2	Pengumpulan data responden terhadap instrumen penelitian					
3	Penyusunan data hasil penelitian					
4	Penyusunan hasil penelitian					
5	Penyusunan publikasi penelitian					
6	Penyusunan laporan kemajuan penelitian					
7	Publikasi hasil penelitian					
8	Penyusunan laporan akhir penelitian					

## BAB VI HASIL DAN PEMBAHASAN

### 6.1. Hasil

#### 6.1.2. Deskripsi Responden

Pemeriksaan informasi demografi yang diperoleh dari sampel sebanyak 92 responden dari 10 PTS (Universitas Gunadarma, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Universitas Kristen Indonesia, Universitas Muhammadiyah Prof. Dr. HAMKA, Universitas Mercu Buana, Universitas Nasional, Universitas Pancasila, Universitas Tarumanagara, Universitas Trisakti, Universitas XYZ). Responden menjabat sebagai Rektor/Wakil Rektor: 18 orang (19%); Dekan Fakultas: 55 responden (60%); Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat: 9 responden (10%); dan Kepala Penjaminan Mutu Institusi: 10 responden (11%). Distribusi gender adalah sebagai berikut: 51 laki-laki (55,4%) dan 41 perempuan (44,6%). Jabatan fungsional responden, 6 orang (6,5%) memegang jabatan asisten ahli, 33 orang ahli (35,9%), 34 orang lektor kepala (37%), dan 19 orang guru besar (20%). Mayoritas responden adalah Lektor Kepala. Selain itu, 2 responden (2,2%) dengan masa kerja kurang dari 5 tahun, 18 responden (19,6%) dengan masa kerja 5–10 tahun, 23 responden (25%) dengan masa kerja 11–20 tahun, 22 responden (23,9%) dengan masa kerja 21–30 tahun, 26 responden (28,3%) dengan masa kerja 31–40 tahun, dan 1 responden (1,1%) mempunyai pekerjaan dengan masa kerja lebih dari 40 tahun.

#### 6.1.2. Analisis Data Kuantitatif

Data diolah menggunakan SMART PLS 4.0, kemudian data dianalisis menggunakan model pengukuran analisis outer model yaitu Factor Loading, Cronbach Alpha dan Composite Reliability > 0,6. Average Variance Extracted (AVE) > 0,5. Seluruh data pada tabel 3 menunjukkan hasil yang dapat diterima (Hair et al., 2020).

**Tabel 5. Factor Loading, Cronbach Alpha, Composite Reliability, AVE**

No	Variabel	Factor loading	Cronbach alpha	Composite Reliability	AVE
<b>Sustainable Competitive Advantage</b>					
1	<b>Organizational Excellence</b>				
	SCA_OExc1	0.658	0.815	0,878	0.645
	SCA_OExc2	0.807			
	SCA_OExc3	0.609			
	SCA_OExc4	0.784			
2	<b>Organizational Effectiveness</b>				
	SCA_OEf1	0.700	0,797	0,948	0,953
	SCA_OEf2	0.715			
	SCA_OEf3	0.686			
	SCA_OEf4	0,677			
3	<b>Organizational Responsiveness</b>				
	SCA_OR1	0,755	0.860	0,915	0.781
	SCA_OR2	0,789			
	SCA_OR3	0.807			
4	<b>Quality of Education</b>		0.840	0.904	0,758

No	Variabel	Factor loading	Cronbach alpha	Composite Reliability	AVE
	SCA_QE1	0.763			
	SCA_QE2	0.784			
	SCA_QE3	0.820			
5	<b>Innovation</b>				
	SCA_Dalam1	0.718	0.881	0,927	0.809
	SCA_Dalam2	0.788			
	SCA_Dalam3	0.739			
	<b>Knowledge Management</b>				
1	<b>Knowledge Sharing</b>				
	KM_KS1	0.718	0.836	0.902	0.754
	KM_KS2	0,787			
	KM_KS3	0,766			
2	<b>Knowledge Acquisition</b>				
	KM_KA1	0.805	0.842	0.904	0.759
	KM_KA2	0.740			
	KM_KA3	0.773	0.930		
3	<b>Knowledge Dissemination</b>			0,953	0,556
	KM_KD1	0,677	0.850	0.893	0.627
	KM_KD2	0,745			
	KM_KD3	0.707			
	KM_KD4	0,725			
	KM_KD5	0,775			
4	<b>Knowledge Utilization</b>				
	KM_KU1	0,787	0.836	0.901	0.753
	KM_KU2	0.698			
	KM_KU3	0.723			
	<b>Dynamic Capabilities</b>				
1	<b>Sense</b>				
	DC_Sn1	0.630	0.829	0.898	0.746
	DC_Sn2	0.691			
	DC_Sn3	0,787			
2	<b>Seize</b>				
	DC_Si1	0.815	0.860	0.914	0.781
	DC_Si2	0.750			
	DC_Si3	0.819			
3	<b>Reconfiguration</b>				
	DC_Rek1	0.774	0.814	0.889	0.728
	DC_Rek2	0.630	0,957	0,961	0,594
	DC_Rek3	0.815			
4	<b>Integration</b>				
	DC_Int1	0.690	0.899	0,937	0.832
	DC_Int2	0.780			
	DC_Int3	0.818			
5	<b>Coordination</b>				
	DC_Co1	0.821	0.853	0.911	0,774
	DC_Co2	0.819			
	DC_Co3	0.830			
6	<b>Learning</b>				
	DC_L1	0.790	0.883	0,945	0,895
	DC_L2	0.804			



Selanjutnya variabel laten dinilai dan dimanifestasikan melalui dimensi dan indikator (juga dikenal sebagai konstruk dengan tatanan yang lebih tinggi); dengan demikian, diperlukan teknik untuk mengukur konstruk dengan tatanan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, untuk menilai dampak dimensi pada variabel laten, model pengukuran ini menggunakan analisis orde kedua tipe I (model pengukuran reflektif), khususnya tipe di mana LOC mencerminkan HOC tetapi LOC diukur menggunakan indikator eksplisit (pengukuran model reflektif) (Crocetta et al., 2021). Evaluasi variabel laten dilakukan, di mana variabel tersebut diekspresikan melalui dimensi dan indikator, yang umumnya disebut sebagai konstruk dengan tatanan yang lebih tinggi. Tabel 6 di bawah ini menampilkan ukuran dimensi variabel laten.

**Tabel 6. Pengukuran Kontribusi Dimensi terhadap Variabel Laten**

No	Variabel	Path coefficient	T-value	f <sup>2</sup>	Mean	Rank
<i>Sustainable Competitive Advantage</i>						
1	<i>Organizational Excellence</i>	0,875	28.743	3.251	4.628	4
2	<i>Organizational Effectiveness</i>	0.881	30.547	3.472	4.508	3
3	<i>Organizational Responsiveness</i>	<b>0.887</b>	<b>36.354</b>	<b>3.685</b>	<b>4.446</b>	<b>2</b>
4	<i>Quality of Education</i>	<b>0,907</b>	<b>44.661</b>	<b>4.647</b>	<b>4.587</b>	<b>1</b>
5	<i>Innovation</i>	0.833	21.977	2.273	4.464	5
<i>Knowledge Management</i>						
1	<i>Knowledge Sharing</i>	0.873	26.118	3.207	4.529	3
2	<i>Knowledge Acquisition</i>	<b>0.887</b>	<b>38.002</b>	<b>3.694</b>	<b>4.533</b>	<b>2</b>
3	<i>Knowledge Dissemination</i>	<b>0,917</b>	<b>46.035</b>	<b>5.306</b>	<b>4.556</b>	<b>1</b>
4	<i>Knowledge Utilization</i>	0.851	22.963	2.630	4.380	4
<i>Dynamic Capabilities</i>						
1	<i>Sense</i>	0.818	18.086	2.022	4.518	6
2	<i>Seize</i>	<b>0.901</b>	<b>40.468</b>	<b>4.328</b>	<b>4.486</b>	<b>2</b>
3	<i>Reconfiguration</i>	0,875	28.441	3.270	4.551	3
4	<i>Integration</i>	0.839	24.370	2.357	4.496	5
5	<i>Coordination</i>	<b>0,937</b>	<b>63.225</b>	<b>7.148</b>	<b>4.439</b>	<b>1</b>
6	<i>Learning</i>	0.843	24.738	2.454	4.631	4

Dari hasil pengolahan data, pengaruh dimensi terhadap variabel laten dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Kedua dimensi ini merupakan dimensi yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap SCA. Dimensi pertama adalah *Quality of Education*, dengan koefisien jalur 90,7%, nilai t 44,661, dan f<sup>2</sup> sebesar 4,647. Dimensi kedua adalah *Organizational Responsiveness*, dengan koefisien jalur 88,7%, nilai t 36,354, dan f<sup>2</sup> sebesar 3,685.
- Kedua dimensi ini merupakan dimensi yang memberikan kontribusi tertinggi terhadap KM. Dimensi *Knowledge Dissemination* memiliki koefisien jalur sebesar 91,7%, nilai t sebesar 46,035, dan nilai f<sup>2</sup> sebesar 4,556. Dimensi *Knowledge Acquisition* memiliki koefisien jalur sebesar 88,7%; nilai t sebesar 38,002; dan f<sup>2</sup> sebesar 4,533.

- Kedua dimensi ini adalah dimensi dengan kontribusi tertinggi terhadap DC. Dimensi Coordination adalah koefisien jalur 93,7%, nilai t adalah 63,225, dan  $f^2$  adalah 7,148. Seize adalah koefisien jalur 90,1%, nilai t adalah 40,468, dan  $f^2$  adalah 4,486.

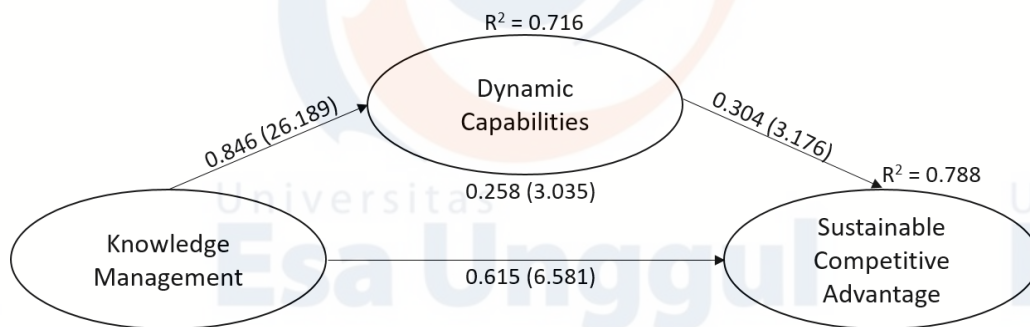
Menurut Miles (2005), nilai  $R^2$  yang lebih tinggi dianggap lebih baik untuk analisis model struktural karena menandakan sejauh mana variabel eksogen menjelaskan varians yang diamati dalam variabel endogen. Temuan studi menunjukkan bahwa koefisien  $R^2$  untuk kapabilitas dinamis adalah 0,716, yang menunjukkan bahwa Manajemen Pengetahuan menjelaskan 71,6% variabilitas dalam DC. Lebih jauh, nilai  $R^2$  untuk SCA adalah 0,788, yang mencerminkan bahwa KM dan DC bersama-sama menjelaskan 71,6% variasi dalam keunggulan kompetitif berkelanjutan (tabel 5). Selain itu, dalam hal dampak parsial, khususnya ukuran efek ( $f^2$ ) Cohen (1988) menyatakan bahwa nilai estimasi  $f^2$  adalah 0,2 (kecil), 0,2-0,8 (sedang), dan  $> 0,8$  (kuat).

Sebagaimana yang tercantum dalam hipotesis penelitian, dan hasilnya dapat dilihat pada penjelasan, tabel 7, dan gambar 2 di bawah ini.

- Hipotesis 1 diterima berdasarkan analisis statistik yang menunjukkan bahwa 84,6% manajemen pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kapabilitas dinamis. Kesimpulan ini didukung oleh nilai t sebesar 26,189, nilai p sebesar 0,000, dan nilai koefisien jalur sebesar 0,846.
- Hipotesis 2 diterima berdasarkan analisis statistik yang menunjukkan bahwa 61,5% manajemen pengetahuan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kesimpulan ini didukung oleh nilai t sebesar 6,581, nilai p sebesar 0,000, dan nilai koefisien jalur sebesar 0,615.
- Hipotesis 3 diterima berdasarkan analisis statistik, yang menunjukkan bahwa 30,4% keterampilan dinamis memiliki dampak positif terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Kesimpulan ini didukung oleh nilai t sebesar 3,176, nilai p sebesar 0,001, dan nilai koefisien jalur sebesar 0,304.
- Hipotesis keempat menunjukkan signifikansi statistik dengan nilai t sebesar 3,035, nilai p sebesar 0,001, dan nilai koefisien jalur sebesar 0,258. Hasil ini menunjukkan bahwa hanya 25,8% manajemen pengetahuan memiliki dampak positif pada keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui kapabilitas dinamis. Akibatnya, hipotesis 4 dapat diterima.

**Tabel 7. Hasil koefisien jalur model struktural (hubungan langsung dan tidak langsung)**

	Hipotesis	$\beta$	t-value	p-value	Keputusan
H1	KM $\rightarrow$ DC	0,846	26,189	0,000	diterima
H2	KM $\rightarrow$ SCA	0,615	6,581	0,000	diterima
H3	DC $\rightarrow$ SCA	0,304	3,176	0,001	diterima
H4	KM – DC $\rightarrow$ SCA	0,258	3,035	0,001	diterima
DC	$R^2 = 0,716$	KM $\rightarrow$ DC	$f^2 = 2,517$		
SCA	$R^2 = 0,788$	KM $\rightarrow$ SCA	$f^2 = 0,506$		
		DC $\rightarrow$ SCA	$f^2 = 0,124$		



**Gambar 4. Hasil Hipotesis**

Tabel 7 dan Gambar 4 menunjukkan bahwa pengaruh KM terhadap DC memberikan hasil tertinggi, dengan nilai t sebesar 26,189 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,846 (84,6%). Di posisi kedua adalah pengaruh KM terhadap SCA, dengan hasil statistik yang ditunjukkan pada nilai t sebesar 6,581 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,615 (61,5%). Di posisi ketiga adalah pengaruh DC terhadap SCA, dengan hasil statistik yang ditunjukkan pada nilai t sebesar 3,176 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,304 (30,4%). Posisi keempat adalah pengaruh mediasi DC terhadap hubungan antara KM dan SCA, yang dapat dilihat pada nilai t sebesar 3,035 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,258 (25,8%). Oleh karena itu, kita dapat menyimpulkan bahwa DC secara parsial memediasi hubungan langsung maupun tidak langsung antara KM dan SCA, sehingga menghasilkan hasil yang lebih baik dan komprehensif dalam model penelitian ini, yang didukung oleh nilai statistik yang valid dan reliabel.

## 6.2. Pembahasan

### 6.2.1. Analisis Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Dynamic Capabilities*

Temuan hipotesis pertama menunjukkan bahwa KM memiliki kapasitas untuk meningkatkan DC. Pengaruh berbagai faktor pada dimensi berbagi pengetahuan cukup signifikan. Dimensi ini berkaitan dengan kemandirian berbagi pengetahuan dan penyebaran informasi kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal. Penyebaran informasi berfungsi sebagai informasi berharga untuk memantau perubahan dan tetap mengikuti informasi terkini. Akibatnya, dosen dan staf kependidikan mampu mengidentifikasi kebutuhan dan menggunakan metode yang tepat untuk memperbaiki proses bisnis. Alokasi sumber daya untuk setiap kegiatan dan pelaksanaan layanan dan manajemen standar untuk metode yang berhasil dan pengembangan implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi dapat dicapai dengan perolehan pengetahuan melalui pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam skenario ini, tanggung jawab utama manajemen puncak adalah untuk mengadaptasi kebijakan dan keputusan jangka pendek dan jangka panjang dengan membuat penyesuaian pada sistem administratif dan operasional (rekonfigurasi).

Modifikasi ini kemudian dikomunikasikan melalui saluran yang tepat untuk mendorong pengembangan kapabilitas dinamis. Hal ini dicapai melalui pemahaman yang komprehensif tentang organisasi dan penerapan sistem pelaporan yang informatif.



Dalam pendidikan tinggi, penyebaran pengetahuan kepada pemangku kepentingan merupakan praktik mendasar. Hal ini melibatkan pengelolaan pertukaran dan berbagi pengetahuan dan ide secara efektif di antara para pemangku kepentingan, dengan tujuan untuk mencapai pengetahuan berkualitas tinggi yang berasal dari sumber daya pengetahuan yang dapat diakses. Pengetahuan ini kemudian digunakan dengan cara yang tepat dan berkelanjutan. Alasannya adalah kapasitas pendidikan tinggi untuk mengalokasikan sumber daya layanan secara efektif dan mematuhi Tri Dharma Pendidikan Tinggi. Hal ini dicapai melalui penerapan standar proses manajemen, serta pemanfaatan sistem informasi yang memadai untuk pemantauan dan evaluasi.

Dengan demikian, PTS mampu memberikan bekal ilmu, keterampilan, kemampuan, dan kompetensi pengembangan baru sesuai dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Kapabilitas dinamis dapat meningkatkan kegiatan komersial perusahaan melalui pengelolaan sumber daya pengetahuan yang efektif. Penerapan dan pengelolaan manajemen pengetahuan yang efektif berkorelasi langsung dengan peningkatan kapabilitas dinamis (Fábio Lotti Oliva et al., 2018) . Selain itu, perguruan tinggi berperan dalam masyarakat yang memerlukan pengawasan berkelanjutan dari berbagai pihak yang terlibat, termasuk mahasiswa dan keluarga mereka, lembaga swasta dan publik, dan pemerintah. Akibatnya, mereka memiliki kemampuan untuk menghasilkan pengetahuan adaptif dan menghasilkan pengetahuan generatif, sehingga secara signifikan meningkatkan kapabilitas dinamis mereka (Bejinaru & Prelipcean, 2017) . Para peneliti menganggap penelitian ini relevan dengan model proposisi yang dikemukakan oleh Apascaritei & Elvira (2022) . Model ini menggabungkan Strategic Human Resource Management (SHRM) dan Dynamic Capabilities Framework (DCF) untuk meningkatkan pemahaman tentang hubungan antara HRM dan kinerja. Hal ini juga bertujuan untuk merangsang penelitian tambahan tentang mekanisme dasar yang terlibat. Pendekatan tiga cabang untuk DC HRM, yang mencakup pembangunan pengetahuan, integrasi sosial, dan kemampuan peningkatan konfigurasi ulang, memungkinkan organisasi dalam lingkungan yang cepat dan dinamis untuk secara efektif memanfaatkan sinergi antara sumber daya dan kemampuan HRM. Hal ini pada akhirnya meningkatkan ketangkasan strategis dalam menghadapi perubahan dan gangguan.

Yang et al. (2023) menekankan pentingnya kemampuan organisasi dalam membangun fleksibilitas strategis melalui kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternal, termasuk teknologi yang muncul, permintaan konsumen, dan volatilitas pasar. Pemanfaatan kemampuan internal yang optimal, seperti kemampuan finansial, sumber daya, dan nilai, serta kemampuan eksternal, termasuk perubahan teknologi, pengetahuan, dan peluang pasar, sangat penting bagi lembaga pendidikan tinggi untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan (Kuo et al., 2017). Penelitian saat ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara manajemen pengetahuan dan kemampuan dinamis (Najmi et al., 2018; Gyemang & Emeagwali, 2020; Hidalgo-Peñate et al., 2019; Osorio-Londoño et al., 2021; Salma & Anwar Muhammad, 2021) .

### 6.2.2. Analisis Pengaruh *Knowledge Management* terhadap *Sustainable Competitive Advantage*

Temuan hipotesis kedua menunjukkan bahwa KM memiliki kapasitas untuk meningkatkan SCA. Manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Manajemen pengetahuan melibatkan pengoptimalan berbagi pengetahuan melalui mekanisme seperti penyaringan, pembuatan daftar silang (matriks), dan pemanfaatan berbagai sumber pengetahuan untuk menyebarkan laporan pengetahuan yang informatif kepada pihak-pihak terkait. Hal ini memungkinkan organisasi pendidikan tinggi memperoleh pengetahuan yang menumbuhkan keterbukaan terhadap perubahan, memungkinkan inovasi, produktivitas, kapabilitas, dan profesionalisme manajemen. Pada akhirnya, hal ini membantu dalam mencapai visi, misi, dan tujuan pendidikan tinggi yang kuat. Dampak manajemen pengetahuan terhadap keunggulan organisasi terlihat dalam pembentukan saluran komunikasi yang efektif di antara karyawan, yaitu dosen dan staf kependidikan. Hal ini dikaitkan dengan kepemilikan kualifikasi kompetensi dan kemauan untuk merangkul perubahan, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja pendidikan tinggi. Komponen keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memberikan skor tertinggi pada dimensi kualitas pendidikan, yang berkaitan dengan lembaga Pendidikan Tinggi yang memiliki kurikulum berkualitas tinggi yang selaras dengan standar layanan dan pembelajaran nasional dan internasional. Pencapaian ini dapat dikaitkan dengan tata kelola manajemen pengetahuan yang efektif. Selain itu, manajemen pengetahuan meningkatkan kinerja organisasi, termasuk perluasan universitas yang substansial dan kemajuan dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui pengembangan profesionalisme staf. Namun, hal ini harus disertai dengan produktivitas karyawan. Faktor penentu manajemen pengetahuan mengeksplorasi pengaruh responsivitas organisasi terhadap kemajuan teknologi, dinamika pasar, dan perhatian pemangku kepentingan.

Pengetahuan merupakan sumber daya berharga yang memerlukan manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja kompetitif suatu organisasi. Akibatnya, untuk mencapai keberhasilan, perusahaan harus memanfaatkan aset pengetahuan mereka melalui pendekatan yang inovatif (Bolisani & Bratianu, 2017). Partisipasi karyawan dan kontak dengan orang, sumber daya, dan teknologi mengarah pada perolehan pengetahuan. Menurut Veer Ramjeawon & Rowley (2018) pemanfaatan pengetahuan berkaitan dengan distribusi pengetahuan yang dihasilkan oleh akademisi dan peneliti dalam institusi kepada pemangku kepentingan atau kolaborator eksternal, dengan tujuan menerapkan, memanfaatkan, dan berkontribusi pada masyarakat. Berdasarkan referensi ahli dan instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menyarankan bahwa proses manajemen pengetahuan menunjukkan pentingnya memperoleh dan memanfaatkan pengetahuan dalam pendidikan tinggi. Hal ini bermanfaat bagi dosen dan staf kependidikan dalam mengelola aset pengetahuan dalam organisasi, serta bagi mahasiswa yang mengembangkan kemampuan berpikir kritis, kreatif, dan analitis, yang pada akhirnya mengarah pada reputasi PT. Peran penting



teknologi informasi dalam manajemen mahasiswa pendidikan tinggi, meningkatkan pengembangan informasi dan meningkatkan praktik manajemen mahasiswa (J. Huang, 2023). Selain itu, Ngoc-Tan & Gregar (2019) mengklaim penggunaan KBV untuk mencapai pandangan RBV, khususnya keunggulan, memberikan keunggulan kompetitif dalam persaingan universitas. Untuk mencapai cita-cita pendidikan model LIVES Effendi (2002), perlu untuk memperoleh keterampilan menghargai, memahami, dan meningkatkan pengalaman pribadi dan bersama.

Popovic et.al. (2018) berpendapat bahwa signifikansi pendidikan tinggi terletak pada kemajuan teknik manajemen, kepemimpinan, standar profitabilitas, dan inovasi. Selain itu, penerapan praktik manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan kapasitas organisasi untuk menghasilkan pengetahuan baru, yang mengarah pada peningkatan kinerja, efisiensi operasional, dan kreativitas. Hal ini, pada gilirannya, mendorong daya saing berkelanjutan dalam konteks universitas ( Ngoc-Tan & Gregar, 2018 ; E. de M. Pedro et.al., 2020) . Tema paling umum yang muncul dari eksplorasi definisi penelitian *Challenge Based Learning (CBL)* adalah dimensi, yang berkontribusi pada studi manajemen pengetahuan dalam bentuk CBL. CBL merupakan integrasi pendekatan pembelajaran berbasis masalah dan pembelajaran berbasis proyek yang mencakup tema global, tantangan dunia nyata, kolaborasi, teknologi, fleksibilitas, multidisiplin dan spesialisitas disiplin, definisi tantangan, kreativitas, dan inovasi (Gallagher & Savage, 2023; Kohn Rådberg et al., 2020; van den Beemt et al., 2023). Oleh karena itu, aspek manajemen pengetahuan dan variabel yang terkait dengan keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat secara efektif mengatasi kesenjangan CBL. Temuan penelitian ini dikuatkan oleh studi terkait yang menegaskan bahwa manajemen pengetahuan memberikan pengaruh substansial terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan dalam pendidikan tinggi (Sriwidadi et al. 2016; Haloho et al. 2018; Abu-Rumman 2018; S. Iqbal et al., 2021; Mahdi et al., 2019; Lo dan Tian 2020; Alfawaire dan Atan, 2021).

### **6.2.3. Analisis Pengaruh *Dynamic Capabilities* terhadap *Sustainable Competitive Advantage***

Temuan pada hipotesis ketiga dalam model penelitian menunjukkan bahwa DC memberikan pengaruh yang signifikan terhadap pencapaian SCA. Pembentukan kapabilitas dinamis di PT berasal dari kemampuan mereka untuk memantau lingkungan, memanfaatkan peluang yang teridentifikasi, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya. Hal ini memungkinkan PT untuk beradaptasi, mengintegrasikan, mengkoordinasikan, dan memperbarui sumber daya sebagai respons terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal yang terus berubah. Kemampuan ini sangat penting untuk kemajuan Tri Dharma Pendidikan Tinggi dan tata kelola pendidikan tinggi. Faktor utama yang memengaruhi kapabilitas dinamis adalah koordinasi, yang memegang peranan penting. Institusi pendidikan tinggi harus memiliki kapasitas untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk setiap kegiatan yang mendorong keberhasilan pelaksanaan koordinasi dalam Tri Dharma Pendidikan Tinggi. Selain itu, mereka harus



meningkatkan manajemen standar melalui pemanfaatan sistem informasi yang tepat untuk memastikan keberlanjutan. Keunggulan kompetitif dalam dimensi keunggulan organisasi terletak pada kolaborasi yang efektif di antara karyawan, termasuk dosen dan staf kependidikan, yang memiliki keahlian dan keterampilan yang diperlukan. Mereka menunjukkan rasa saling menghormati atas kemauan satu sama lain untuk merangkul perubahan, dengan tujuan akhir mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Tantangannya terletak pada penataan ulang strategi melalui inovasi, modifikasi perubahan dan kebutuhan melalui pembaruan proses bisnis (seize and reconfiguration), dan integrasi strategi-strategi tersebut melalui pemahaman holistik. Integrasi ini harus disertai dengan perumusan strategi jangka panjang sebagai kebijakan dan keputusan, yang harus dikoordinasikan dari sumber daya dan manajemen standar. Lebih jauh, strategi-strategi tersebut harus diintegrasikan dengan setiap tindakan program pengembangan kompetensi, dengan memanfaatkan metode yang efisien dan efektif dalam pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi (rekonfigurasi, integrasi, koordinasi, dan pembelajaran). Oleh karena itu, untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pendidikan tinggi, sangat penting untuk secara konsisten unggul dalam kinerja individu dan organisasi. Hal ini memerlukan pencapaian keunggulan organisasi, efektivitas, daya tanggap, kualitas pendidikan, dan kemampuan untuk berinovasi guna meraih peluang potensial. Hal ini menunjukkan kapasitas organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya dengan cara yang menghasilkan kinerja organisasi dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang sukses.

Berdasarkan temuan Santos Bernardes & Hanna (2009), kapabilitas dinamis berkaitan dengan tingkat di mana suatu organisasi merespons perubahan dalam lingkungan eksternalnya dengan segera dan efektif. Untuk meningkatkan kapasitas dinamis tim kursus yang berpusat pada proyek dalam mendorong inovasi mahasiswa, kami akan menggunakan kerangka kerja yang diuraikan oleh Xu et al., (2023). Mekanisme yang ditujukan untuk mendorong inovasi mahasiswa mencakup beberapa aspek utama. Pertama, melibatkan fasilitasi akses ke sumber daya dan bimbingan. Kedua, memerlukan promosi eksperimen dan pengambilan risiko, khususnya dalam kursus yang berpusat pada proyek. Ketiga, melibatkan pengembangan keterampilan dalam pemikiran desain dan ketangkasan. Terakhir, melibatkan pengembangan pola pikir perbaikan berkelanjutan. Menurut Fainshmidt et al., (2016), mengadopsi pendekatan perubahan kapabilitas dinamis yang terarah dan berkelanjutan dari sudut pandang evolusi meningkatkan pembelajaran dan mengurangi inersia organisasi. Ini karena mekanisme yang merespons perubahan lingkungan terus bergerak, memastikan bahwa seluruh model beroperasi secara sinergis dengan kekuatan lingkungan. Hasil penelitian ini memvalidasi penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sriwidadi et al. (2016); Elayan & Sleimi (2021), Gyemang & Emeagwali (2020); Thanh Nhon et al. (2020) , dan Ali et al. (2021) , yang telah menetapkan hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kapabilitas dinamis dan keunggulan kompetitif berkelanjutan di pendidikan tinggi, sektor TIK, dan sektor perbankan.

#### **6.2.4. Analisis Pengaruh Knowledge Management terhadap Sustainable Competitive Advantage yang dimediasi oleh Dynamic Capabilities**

Temuan penelitian hipotesis keempat telah dikonfirmasi, yang menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis dapat bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam pendidikan tinggi, sangat penting untuk memprioritaskan manajemen pengetahuan dan meningkatkannya dengan kapabilitas dinamis. Hubungan antara kapabilitas dinamis dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dimediasi sebagian, karena pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki dampak positif dan signifikan. Namun, nilai koefisien pengaruh langsung manajemen pengetahuan terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan lebih tinggi daripada nilai koefisien melalui mediasi kapabilitas dinamis. PT dalam manajemen pengetahuan melibatkan penggunaan pendekatan strategis dan sistematis untuk menciptakan, mentransfer, menerapkan, merekam, mengembangkan, dan memanfaatkan pengetahuan. Ini juga berfokus pada pengembangan keterampilan dalam menerapkan Tri Dharma, pendidikan tinggi, dan tata kelola manajemen pengetahuan strategis. Ini termasuk menyelaraskan dengan visi, misi, tujuan, dan kebijakan pendidikan tinggi dan pemerintah, serta mendukung perubahan lingkungan yang memengaruhi pengambilan keputusan dalam tata kelola manajemen pengetahuan pendidikan tinggi. Tujuan akhirnya adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hasil penelitian difokuskan terutama pada aspek kegunaan pengetahuan, khususnya proses penyaringan, pembuatan daftar silang (matriks), dan pengintegrasian berbagai sumber dan jenis pengetahuan. Selain itu, penelitian ini meneliti metode yang digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi pengetahuan secara kritis guna mengidentifikasi pola yang bermanfaat untuk mencapai nilai jawaban rata-rata terendah. Oleh karena itu, sangat penting untuk meningkatkan kemampuan dinamis dalam bidang persepsi, penangkapan, adaptasi, integrasi, koordinasi, dan perolehan pengetahuan untuk memastikan lintasan strategis dan mencapai keunggulan kompetitif yang langgeng.

Kemampuan-kemampuan ini terkait erat dengan keterlibatan individu-individu kunci dalam proses pengembangan pengetahuan dalam suatu organisasi, yang berfungsi sebagai sarana untuk peningkatan yang berkelanjutan. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa manajemen pengetahuan meningkatkan kapasitas kompetitif suatu organisasi (Nuruzzaman et al., 2019), dengan demikian memfasilitasi pencapaian tujuan atau hasil organisasi dan potensi penciptaan nilai (Mukherjee, 2019). Selain itu, ini berfungsi sebagai indikator kinerja organisasi (Qi & Chau, 2018). Penelitian menunjukkan bahwa berbagai tahap manajemen pengetahuan, seperti memperoleh, menciptakan, menyebarluaskan, dan memanfaatkan pengetahuan, serta praktik-praktik yang terlibat, seperti pemantauan, kepemimpinan, komunikasi, perlindungan, dan pekerjaan pengetahuan, berdampak pada keunggulan kompetitif suatu organisasi (Alfawaire & Atan, 2021). Manajemen pengetahuan memainkan peran penting dalam meningkatkan kapasitas kompetitif organisasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi, yang berfungsi sebagai indikator utama kinerja organisasi (Fabio Lotti Oliva, 2014; Qi &

Chau, 2018). Menurut Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020) , implementasi CII yang meningkatkan mekanisme pembelajaran dan manajemen pengetahuan dapat mengarah pada kemajuan kapabilitas dinamis. Hal ini dicapai dengan memanfaatkan pengetahuan untuk memfasilitasi tindakan adaptasi organisasi dalam menanggapi perubahan lingkungan, dengan demikian mengatasi tantangan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hasil studi ini memvalidasi penelitian sebelumnya, yang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan memiliki dampak yang baik dan substansial pada keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yang dimediasi oleh kapabilitas dinamis (Chien & Tsai, 2012; Scafarto et al., 2016; Nuruzzaman, Gaur dan Sambharya, 2018; Alfawaire & Atan, 2021). Penelitian ini berfungsi untuk meningkatkan penelitian kualitatif yang dilakukan oleh Fábio Lotti Oliva et al. (2018) tentang topik mengintegrasikan manajemen pengetahuan dan kemampuan dinamis dalam perusahaan yang tangkas.



## **BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN**

### **7.1. Kesimpulan**

KM berperan penting dalam meningkatkan DC. Implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi yang efektif mengharuskan penerapan pandangan KBV yang mencakup berbagi pengetahuan, perolehan pengetahuan, penyebaran pengetahuan, dan pemanfaatan pengetahuan. Pendekatan ini memungkinkan para pemangku kepentingan untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka dan menggunakan metode yang sesuai untuk proses bisnis. Untuk menerapkan standar kualitas layanan dan manajemen untuk Tri Dharma Perguruan Tinggi, kita dapat menyinkronkan perolehan pengetahuan, yang mencakup pendidikan, penelitian, dan keterlibatan pemangku kepentingan. Menurut temuan penelitian, manajemen pengetahuan berperan penting dalam meningkatkan SCA PTS. Hal ini dikaitkan dengan kemampuannya untuk mengoptimalkan pertukaran pengetahuan, memfasilitasi penyebaran informasi, dan mengintegrasikan berbagai sumber pengetahuan untuk penyebaran pengetahuan yang efektif. Metodologi ini mendorong pengembangan ide-ide baru, efisiensi, dan keahlian di bidang manajemen. KM berperan penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi, sebagaimana dicontohkan oleh keberhasilan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Keberhasilan ini terutama didorong oleh kualitas pendidikan yang tinggi dan administrasi sumber daya infrastruktur manajemen pengetahuan yang efektif, yang mendorong inovasi. Organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dan meraih keberhasilan dengan menggunakan taktik dan pendekatan inovatif untuk memanfaatkan sumber daya pengetahuan mereka. Namun, penting untuk fokus pada dimensi konsumsi pengetahuan, inovasi, integrasi, dan faktor-faktor lain yang berkontribusi pada peningkatan dan perbaikan berkelanjutan pendidikan tinggi.

Studi ini membuktikan bahwa terdapat peran mediasi DC dalam hubungan antara KM dan SCA. Temuan ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung melalui DC memiliki dampak substansial pada SCA. Hal ini menunjukkan bahwa kapabilitas dinamis memediasi sebagian hubungan antara manajemen pengetahuan dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, temuan Gutierrez-Gutierrez & Antony (2020) mendukung konstelasi model proposisi, yang menyatakan bahwa gagasan perbaikan berkelanjutan, khususnya manajemen pengetahuan, merupakan jenis *Continuous Improvement Initiative (CII)* yang menghasilkan keuntungan strategis yang langgeng bagi organisasi, termasuk adaptasi lingkungan dan pencapaian keunggulan kompetitif berkelanjutan. Selain itu, studi saat ini berfungsi sebagai manifestasi nyata dari kerangka teoritis yang dikemukakan oleh Schilke et al. (2018), Fábio Lotti Oliva et al. (2018), dan Apascaritei & Elvira (2022). Sebaliknya, Gyemang & Emeagwali (2020) menemukan bahwa meskipun komponen inovasi sangat penting untuk kelangsungan hidup jangka panjang suatu perusahaan, komponen ini tidak memiliki hubungan positif langsung dengan kinerja kompetitif di sektor TIK. Di antara beberapa aspek penelitian yang dipertimbangkan dalam studi ini, terdapat kurangnya perhatian yang diberikan pada pengaruh dimensi-dimensi ini terhadap variabel laten, yang sejalan dengan temuan

penelitian ini. Penelitian ini menunjukkan ketepatan waktunya dan bertujuan untuk memberikan analisis lengkap penelitian tentang PT dan sektor lain yang memerlukan pengukuran dan evaluasi SCA. Diharapkan dapat berkontribusi dengan memasukkan lebih banyak aspek untuk memperkaya penelitian masa depan di bidang ini.

## **7.2. Implikasi**

Dalam penelitian ini, operasionalisasi penginderaan mengacu pada kapasitas universitas untuk melacak dan mengenali perubahan di lingkungan eksternal, yang mengarah pada penciptaan layanan inovatif. Dalam skenario ini, sangat penting untuk melakukan konfigurasi ulang di tingkat Tri Dharma PT, mendorong integrasi dengan para pemangku kepentingan untuk mempercepat adaptasi dan perbaikan berkelanjutan. Dalam hal ini, peneliti berpikir bahwa peningkatan model Hube et al. (2022), yang membahas tentang bagaimana kapabilitas dinamis bekerja di PTS, memerlukan metode yang lengkap untuk menggabungkan tugas-tugas di setiap area kerja. Ini melibatkan pengalokasian sumber daya yang tepat untuk setiap kegiatan, penerapan teknik manajemen standar mutu di seluruh unit, dan menggunakan metode dan mekanisme kontrol sistem informasi yang efektif untuk memastikan keberhasilan implementasi Tri Dharma PT (koordinasi dan pembelajaran). Peneliti percaya bahwa menciptakan ruang dan komunikasi untuk mengintegrasikan kebijakan dengan pemahaman holistik harus menjadi bagian dari program dan tindakan strategis PTS di tingkat Tri Dharma PT.

Pengembangan aplikasi AI untuk berbagi pengetahuan dan akses informasi Tri Dharma PT meningkatkan efektivitas berbagi pengetahuan. Mahasiswa, karyawan, dan mitra dapat memperoleh pengetahuan menggunakan strategi identifikasi berbasis masalah dengan membangun ekosistem dan menerapkan aliran informasi Tri Dharma PT. Diseminasi pengetahuan melalui strategi berbasis output: bagi mahasiswa, ini berarti membuat basis data yang berisi hasil Tri Dharma PT yang dilakukan oleh mahasiswa dan dosen. Basis data ini mencakup tugas akhir mahasiswa, penelitian, dan publikasi dosen yang terkait dengan program studi, objek, mata kuliah, topik, dan hasil. Sementara itu, untuk PTS manajemen, ini berarti membangun kerangka kerja dan sistem pelaporan pengetahuan di semua unit untuk melacak masalah, mengevaluasi kemajuan, dan menetapkan tujuan untuk pihak terkait (laporan). Pemanfaatan pengetahuan melalui strategi berbasis outcome memiliki implikasi bagi mahasiswa. Ini adalah aplikasi untuk daftar hasil penelitian dan publikasi oleh dosen dan mahasiswa, yang dapat mereka gunakan sebagai referensi berdasarkan bidang ilmu, topik, objek, dan subjek penelitian. Pendekatan ini mendorong pembaruan dan pengembangan ilmiah. Sementara itu, Manajemen PTS sedang menyusun kerangka kerja untuk informasi dan pengetahuan di Tri Dharma PT, memastikan integrasinya yang efektif ke dalam struktur untuk mengatasi kebutuhan pemangku kepentingan yang relevan dan efisien.

Pemanfaatan pengetahuan diawali dengan pendekatan berbasis pengetahuan yang dapat menawarkan solusi terhadap isu-isu berbasis masalah. Pendekatan ini kemudian diteruskan kepada mahasiswa melalui perolehan pengetahuan, difasilitasi oleh tenaga pengajar yang terampil dan berpengetahuan dalam profesi masing-masing. Pada



akhirnya, proses ini berkembang menjadi pendekatan berbasis proyek. Hasil dari solusi berbasis proyek dan tindakan kolaboratif ditentukan oleh kesulitan yang teridentifikasi. Pembentukan kerangka kerja dan fasilitasi integrasi pengetahuan di antara pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat sangat penting untuk tata kelola manajemen pengetahuan yang efektif di kalangan mahasiswa, khususnya dalam konteks PTS. Secara internal, perlu menggunakan metode dan mekanisme integratif, yang melibatkan pemangku kepentingan, untuk mengatasi masalah manajemen dalam unit manajemen struktural di PTS. Ini akan menjadi dasar untuk mengevaluasi dan menerapkan pembaruan kebijakan yang tepat, yang pada akhirnya meningkatkan implementasi Tri Dharma Perguruan Tinggi untuk memenuhi kriteria akreditasi dan mempromosikan pengakuan nasional dan internasional yang sukses. Pemanfaatan pengetahuan mengacu pada output dan outcome yang diperoleh PTS dari pengelolaan sumber daya pengetahuan. Penggabungan kerangka kerja yang lengkap yang ditujukan untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang di dalam institusi pendidikan tinggi dan fasilitasi integrasi antara studi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat merupakan elemen integral. Manajemen kapasitas dinamis dan manajemen pengetahuan yang efektif memainkan peran penting dalam memfasilitasi pencapaian keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini dapat dicapai melalui proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat, sebagaimana dibuktikan oleh jumlah kegiatan dan nilai manfaat bagi masyarakat, pemerintah, dan industri (hierarki pentahelix: masyarakat, akademisi, bisnis, dan pemerintah). Artinya, roda siklus pengetahuan menjadi bernilai dan memiliki dampak nyata dalam sistem interaksi dan hierarki pentahelix.

### **7.3. Keterbatasan & Penelitian Masa Depan**

Keterbatasan pertama dari penelitian ini adalah hanya menggeneralisasikan hasil penelitian pada level sampel kepemimpinan, yang mencakup 10 perguruan tinggi swasta. Penelitian selanjutnya berpotensi untuk diperluas ke wilayah PTS selain Indonesia. Kedua, penelitian ini hanya membahas dua variabel penentu (KM dan DC) yang berdampak pada SCA PTS. Ketiga, penelitian ini difokuskan hanya pada sektor pendidikan, khususnya perguruan tinggi swasta. Penelitian selanjutnya dapat mengusulkan sektor pendidikan pada level yang berbeda, seperti sekolah menengah swasta atau perguruan tinggi negeri, serta sektor industri di luar pendidikan. Kami berharap penelitian selanjutnya dapat berfokus pada aspek penentu yang memengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan, mengingat keterbatasan penelitian saat ini. Untuk menggeneralisasikan hasil penelitian, akan bermanfaat untuk memperluas populasi penelitian agar mencakup perguruan tinggi negeri dan swasta, serta memperluas cakupan untuk mencakup sektor lain. Berikut ini adalah beberapa saran untuk menentukan topik yang secara signifikan memengaruhi keunggulan kompetitif berkelanjutan: Kami merekomendasikan orientasi pasar, kemampuan belajar organisasi, modal intelektual, kolaborasi industri, kepemimpinan strategis, balance scorecard, reputasi dan legitimasi, dan manajemen sumber daya manusia yang strategis.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Rumman, A. (2018). Gaining competitive advantage through intellectual capital and knowledge management: an exploration of inhibitors and enablers in Jordanian Universities. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 259–268. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.21](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.21)
- Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2017). Knowledge management: a gateway for organizational performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 859–876.
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The effect of strategic human resource and knowledge management on sustainable competitive advantages at Jordanian universities: The mediating role of organizational innovation. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 13, Issue 15). <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Ali, M. A., Hussin, N., Haddad, H., Alkhodary, D., & Marei, A. (2021). Dynamic Capabilities and Their Impact on Intellectual Capital and Innovation Performance. In *Sustainability* (Vol. 13, Issue 18). <https://doi.org/10.3390/su131810028>
- Almrshed, S. K. H., Jasim, H. M., & Hassan, A. S. (2023). The effect of innovation management on sustainable competitive advantage in contemporary organizations. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(11), e1980–e1980.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29–49.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20, S9–S24.
- Apascaritei, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100878.
- Arifudin, O., Rifky, S., Muhammad, I., & Kurniawati, K. (2024). Research Trends Education Management In Indonesia. *Journal of Education Global*, 1(2), 165–173.
- Asry, W., widya Fransiska, F., Muhammad, I., & Naufal, D. D. (2023). Analysis of The Impact of The Mobile Legends Game on Students as The Influence of Technological Developments in The World of Education. *Journal of Technology Global*, 1(01), 82–91.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4), 49–61. <https://doi.org/10.2222/jsv.50.47>
- Barney, J. B., & Arian, A. M. (2005). The resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, 123–182.
- Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press on Demand.
- Cahyani, L., Muhammad, I., Ugli, A. A. A., Aruna, A., & Surahmi, M. (2023). Digital

- Transformation in Education: A Bibliometric Review of E-Learning Trends and Challenges. *Journal of Technology Global*, 1(01), 54–63.
- Chien, S., & Tsai, C. (2012). Dynamic capability, knowledge, learning, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*.
- Chin, W. w. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling. *Advances in Hospitality and Leisure*, 8 (2) (January 1998), 5.
- Crocetta, C., Antonucci, L., Cataldo, R., Galasso, R., Grassia, M. G., Lauro, C. N., & Marino, M. (2021). Higher-order PLS-PM approach for different types of constructs. *Social Indicators Research*, 154(2), 725–754.
- Ditjen Dikti. (2023). *Profil Perguruan Tinggi*. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>
- Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2015). An empirical study on the relationships between knowledge management, knowledge-oriented human resource practices and innovation. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(2), 134–148.
- Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? *British Journal of Management*, 19(3), 235–249.
- Effendi, M. S. (2002). *A Handbook for Inviting Teacher Leadership: How Teachers Can Lead Following the Educational LIVES Model*. Brock University, Faculty of Education.
- El Shafeey, T., & Trott, P. (2014). Resource-based competition: three schools of thought and thirteen criticisms. *European Business Review*.
- Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2021). The Mediating Effect of Dynamic Capability on the HR Information Systems and the Attainment of Competitive Advantage in Jordanian Higher Education Institutions. *International Journal for Quality Research*, 15(2), 533–548. <https://doi.org/10.24874/IJQR15.02-11>
- Ferasso, M., Sulich, A., Durán-Romero, G., & Sztando, A. (2022). The interplay of strategies and knowledge for competitive advantages in a medium low-tech industrial cluster located in an emerging country. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 13(1), 33–54.
- Fitri, H., Nugraha, A. T., Hakimah, Y., & Manihuruk, C. (2019). Strategic management of organizational knowledge and competency through intellectual capital. *Polish Journal of Management Studies*, 19.
- Frost, A. (2014). A synthesis of knowledge management failure factors. Retrieved January, 5, 2015.
- Fullwood, R., & Rowley, J. (2017). An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics. *Journal of Knowledge Management*.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Gutierrez-Gutierrez, L., & Antony, J. (2020a). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(1), 125–149. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>



- Gutierrez-Gutierrez, L., & Antony, J. (2020b). Continuous improvement initiatives for dynamic capabilities development. *International Journal of Lean Six Sigma*, 11(1), 125–149. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-07-2018-0071>
- Gyemang, M., & Emeagwali, O. (2020). The roles of dynamic capabilities, innovation, organizational agility and knowledge management on competitive performance in telecommunication industr. *Management Science Letters*, 10(7), 1533–1542.
- Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods*. Routledge.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Haloho, E., Tawila, L., Purba, I., & Rahim, R. (2018). Knowledge Management Organization to Gain Performance in Private University. *Journal of Physics: Conference Series*, 1019(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1019/1/012037>
- Heaton, S., Siegel, D. S., & Teece, D. J. (2019). Universities and innovation ecosystems: a dynamic capabilities perspective. *Industrial and Corporate Change*, 28(4), 921–939.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons.
- Hidalgo-Peñate, A., Padrón-Robaina, V., & Nieves, J. (2019). Knowledge as a driver of dynamic capabilities and learning outcomes. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 24, 143–154. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.02.004>
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2009). The mediating effect of knowledge management on social interaction and innovation performance. *International Journal of Manpower*, 30(3), 285–301. <https://doi.org/10.1108/01437720910956772>
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2), 195–204.
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2018-0083>
- Kanaan, R. K., Obeidat, U. N., Obeidat, B. Y., Al-Zu'bi, M. O., & Abuhashesh, M. (2020). The effect of intellectual capital on competitive advantage in the Jordanian Telecommunication Sector. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 8(1), 1–19.
- Kanwal, S., Nunes, M. B., & Arif, M. (2019). Knowledge management practice in South Asian higher education institutions. *IFLA Journal*, 45(4), 309–321.
- Kareem, M. A., & Mijbas, H. A. (2019). Mediating role of dynamic capabilities on the relationship between human resource development and organizational effectiveness. *Organizacija*, 52(3), 187–203.
- Khamaludin, K., Muhammad, I., Judijanto, L., Aruna, A., & Mohammad, W. (2023).



- Trends and Innovation in Sustainable Technology. *Journal of Technology Global*, 1(01), 44–53.
- Kising'u, T. M., Namusonge, G. S., & Mwirigi, F. M. (2016). The role of organizational innovation in sustainable competitive advantage in Universities in Kenya. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 3(9), 2762–2786.
- Kumar, U., Butt, I., & Kumar, V. (2018). The impact of strategic orientations on development of manufacturing strategy and firm's performance. *International Journal of Technology Management*, 77(4), 187–209.
- Lawson, S. (2003). *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. 120. <http://202.28.199.34/multim/3100959.pdf>
- Lee, K. C., Lee, S., & Kang, I. W. (2005). KMPI: Measuring knowledge management performance. *Information and Management*, 42(3), 469–482. <https://doi.org/10.1016/j.im.2004.02.003>
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: An empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3–4), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- LLDIkti 3. (2020). *Edisi 3, Buletin Triwulan, LLDIKTI 3*. <http://lldikti3.kemdikbud.go.id/v6/wp-content/uploads/2021/04/Bulletin-LLDIKTI3-Edisi-3.pdf>
- Lo, M. F., & Tian, F. (2020). Enhancing competitive advantage in Hong Kong higher education: Linking knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability. *Higher Education Quarterly*, 74(4), 426–441. <https://doi.org/10.1111/hequ.12244>
- Mahdi, O. R., Nassar, I. A., & Almsafir, M. K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *Journal of Business Research*, 94(May 2017), 320–334. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.013>
- Morgan, K. (1970). Sample size determination using Krejcie and Morgan table. *Kenya Projects Organization (KENPRO)*, 38, 607–610.
- Mukherjee, I. (2019). Strategy and Strategic Alignment. *NHRD Network Journal*, 12(3), 201–213. <https://doi.org/10.1177/2631454119880064>
- Najmi, K., Kadir, A. R., & Kadir, M. I. A. (2018). Mediation effect of dynamic capability in the relationship between knowledge management and strategic leadership on organizational performance accountability. *International Journal of Law and Management*, 60(2), 517–529. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-01-2017-0004>
- Nakpodia, F., & Adegbite, E. (2018). Corporate governance and elites. *Accounting Forum*, 42(1), 17–31.
- Ngoc-Tan, N., & Gregar, A. (2018). Impacts of knowledge management on innovations in higher education institutions: An empirical evidence from Vietnam. *Economics and Sociology*, 11(3), 301–320. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2018/11-3/18>

- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective—Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635–652.
- Nuruzzaman, N., Singh, D., & Pattnaik, C. (2019). Competing to be innovative: Foreign competition and imitative innovation of emerging economy firms. *International Business Review*, 28(5), 101490.
- Obeidat, B. Y., Al-Suradi, M. M., & Tarhini, A. (2016). The impact of knowledge management on innovation: An empirical study on Jordanian consultancy firms. *Management Research Review*.
- Oliva, Fabio Lotti. (2014). Knowledge management barriers, practices and maturity model. *Journal of Knowledge Management*.
- Oliva, Fábio Lotti, Couto, M. H. G., Santos, R. F., & Bresciani, S. (2018). The integration between knowledge management and dynamic capabilities in agile organizations. *Management Decision*.
- Osorio-Londoño, A. A., Bermón-Angarita, L., Rosado-Salgado, L. A., & Osorio-Toro, C. A. (2021). The Influence of Knowledge Management on Dynamic Capabilities. *Journal of Information & Knowledge Management*, 20(04), 2150045.
- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- Pedro, E. de M., Leitão, J., & Alves, H. (2020). Bridging intellectual capital, sustainable development and quality of life in higher education institutions. *Sustainability*, 12(2), 479.
- Pedro, E., Leitão, J., & Alves, H. (2019). The intellectual capital of higher education institutions: Operationalizing measurement through a strategic prospective lens. *Journal of Intellectual Capital*.
- Petricevic, O., & Teece, D. J. (2019). The structural reshaping of globalization: Implications for strategic sectors, profiting from innovation, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 50(9), 1487–1512.
- Popovic, O. B., Nikic, V., Bulatovic, I., & Delibasic, M. (2018). Modeling perceived quality, customer satisfaction and probability of guest returning to the destination. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(1), 69–78.
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2012). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, 21(3), 615–647.
- Qassas, K., Areiqat, A., & Qawasmeh, R. A. A. (2021). Management intellectual capital and its role in achieving competitive advantages at Jordanian Private Universities. *Academy of Strategic Management Journal*, 20(SpecialIssue2), 1–20.
- Qi, C., & Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 28(1), 31–57.
- Ramjeawon, P. V., & Rowley, J. (2017). Knowledge management in higher education institutions: enablers and barriers in Mauritius. *The Learning Organization*.



- Rehman, U. U., & Iqbal, A. (2020). Nexus of knowledge-oriented leadership, knowledge management, innovation and organizational performance in higher education. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1731–1758. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2019-0274>
- Salma, N., & ANWAR MUHAMMAD, R. (2021). The Effects of Intellectual Capital and Knowledge Management Processes on Dynamic Capabilities of the Organizations. *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 27(3), 2154–2162.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 197–211.
- Scafarto, V., Ricci, F., & Scafarto, F. (2016). Intellectual capital and firm performance in the global agribusiness industry: the moderating role of human capital. *Journal of Intellectual Capital*.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 390–439.
- Sharma, A., Hassan, A., & Rishi, O. P. (2017). Knowledge Management in Higher Education Institutions-With Special Reference to Universities in India. *International SERIES on Information Systems and Management in Creative EMedia (CreMedia)*, 1, 115–134.
- Soniewicki, M., & Paliszkiwicz, J. (2019). The importance of knowledge management processes for the creation of competitive advantage by companies of varying size. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(3), 43–63.
- Sriwidadi, T., Arief, M., Prabowo, H., & Muqarrabin, A. M. (2016). Sustainable competitive advantage in private higher education institutions in Indonesia. *International Journal of Economics and Management*, 10, 33–47.
- Su, H.-C., Linderman, K., Schroeder, R. G., & Van de Ven, A. H. (2014). A comparative case study of sustaining quality as a competitive advantage. *Journal of Operations Management*, 32(7–8), 429–445.
- Takahashi, A., Bulgacov, S., Semprebón, E., & Giacomini, M. (2017). Dynamic capabilities, Marketing Capability and Organizational Performance. *Brazilian Business Review*, 14(5), 466–478. <https://doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>
- Tan, C. N.-L. (2016). Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management. *Higher Education*, 71(4), 525–556.
- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.
- Teece, D. J. (2012). Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1395–1401.
- Thanh Nhon, H., Van Phuong, N., Quang Trung, N., & Quang Thong, B. (2020). Exploring the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between intellectual capital and performance of information and communications



technology firms. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1831724. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1831724>

Tseng, S.-M. (2016). Knowledge management capability, customer relationship management, and service quality. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(2), 1–5.

van Reijssen, J., Helms, R., Batenburg, R., & Foorthuis, R. (2015). The impact of knowledge management and social capital on dynamic capability in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 13(4), 401–417.

Wilden, R., Gudergan, S., Akaka, M. A., Averdung, A., & Teichert, T. (2019). The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance: A configurational study. *Industrial Marketing Management*, 78, 43–57.

Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B. B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1), 72–96. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>

Lampiran 1  
Publikasi artikel

<https://journal.qubahan.com/index.php/qaj/article/view/701>

QUBAHAN ACADEMIC JOURNAL  
VOL. 4, NO. 3, August 2024  
<https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a701>



## The Role of Knowledge Management and Dynamic Capabilities on Sustainable Competitive Advantage in Indonesian Private Higher Education

Elistia Elistia<sup>1</sup>, Dedi Purwana<sup>2</sup>, Karuniana Dianta Sebayang<sup>2</sup>, Mohammad Sofwan Effendi<sup>2</sup>, Corry Yohana<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Department of Management, Faculty of Economic and Business, Universitas Esa Unggul, Jakarta 11520, Indonesia;  
<sup>2</sup> Department of Management, Faculty of Economics, Universitas Negeri Jakarta, Jakarta 13220, Indonesia;

Corresponding author\*: email: [elistia@esaunggul.ac.id](mailto:elistia@esaunggul.ac.id); [elistia\\_9917920002@mhs.unj.ac.id](mailto:elistia_9917920002@mhs.unj.ac.id).

**ABSTRACT:** This study investigates the impact of knowledge management on dynamic capabilities and sustainable competitive advantage in Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Indonesia. Drawing on the knowledge-based view and dynamic capabilities framework, the study employs a structural equation modeling approach to analyze data collected from 92 leaders of 10 PHEIs in Jakarta, Indonesia. The findings reveal that knowledge management has a significant positive effect on both dynamic capabilities and sustainable competitive advantage, with dynamic capabilities partially mediating the relationship between knowledge management and sustainable competitive advantage. The study contributes to the literature by providing empirical evidence on the interplay between knowledge management, dynamic capabilities, and sustainable competitive advantage in the context of PHEIs in Indonesia. The findings of this research suggest that the establishment of a framework and the facilitation of knowledge integration among learning, research, and community service are crucial for effective knowledge management governance among students, universities, and society. The study also highlights the need for future research to validate the findings in different contexts and explore the boundary conditions of the relationships examined.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Knowledge Management, Private Higher Education Institution, Sustainable Competitive Advantage.

### Scopus Document

Author	Documents	Affiliation	City	Country/Territory
<input type="checkbox"/> 1 Elistia, Elistia	1	Universitas Esa Unggul	Jakarta	Indonesia

Hide last title ^

Most recent document title:  
The Role of Knowledge Management and Dynamic Capabilities on Sustainable Competitive Advantage in Indonesian Private Higher Education

Show this widget in your own website

Just copy the code below and paste within your html code:

```
<a href="https://www.scimagoj.com">
```



## Lampiran 2

### Sertifikat Hak Cipta Laporan Penelitian

  
**REPUBLIK INDONESIA**  
**KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA**

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan	: EC002024234771, 26 November 2024
<b>Pencipta</b>	
Nama	: <b>Elistia</b>
Alamat	: Komplek DKI Blok V No.7 RT.012 RW.04, Joglo, Kembangan, Jakarta Barat 11640, Kembangan, Jakarta Barat, DKI Jakarta, 11640
Kewarganegaraan	: Indonesia
<b>Pemegang Hak Cipta</b>	
Nama	: <b>Elistia, Dedi Purwana dkk</b>
Alamat	: Komplek DKI Blok V No.7 RT.012 RW.04, Joglo, Kembangan, Jakarta Barat 11640, Kembangan, Jakarta Barat, DKI Jakarta, 11640
Kewarganegaraan	: Indonesia
Jenis Ciptaan	: <b>Laporan Penelitian</b>
Judul Ciptaan	: <b>Peran Knowledge Management Dan Dynamic Capabilities Terhadap Sustainable Competitive Advantage Pada Perguruan Tinggi Swasta Indonesia</b>
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	: 26 November 2024, di Kota Jakarta Barat
Jangka waktu perlindungan	: Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.
Nomor pencatatan	: 000807203

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.

a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL  
a.b.  
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

  
IGNATIUS M.T. SILALAH  
NIP. 196812301996031001

