

Analisa Pengaruh Knowledge Management Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan

Fifi Surya Dewi Kusuma dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: dave@petra.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan antara *Knowledge Management* (KM) terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Variabel KM diukur dari empat indikator, yaitu akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan. Variabel keunggulan bersaing diukur dari lima indikator, yaitu harga, kualitas, *delivery dependability*, inovasi produk, dan *time to market*. Sedangkan variabel kinerja perusahaan diukur dari dua indikator, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 100 manajer yang bekerja pada perusahaan di Surabaya yang menerapkan KM dan telah memiliki pengalaman minimal 1 tahun. Hipotesa dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KM memiliki pengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan.

Kata kunci: *Knowledge Management, Keunggulan Bersaing, Kinerja Perusahaan*

ABSTRACT

This study aimed to know whether there was significant influence of *Knowledge Management* (KM) to competitive advantage and firm's performance. KM measured by five indicators, namely knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge application, and knowledge protection. Competitive advantage variables measured by five indicators, namely price, quality, delivery dependability, product innovation, and time to market. While the firm's performance variables measured by two indicators, namely financial performance and operational performance. The samples used in this study were 100 managers who work in companies in Surabaya that implemented KM and have had at least 1 year experience. The hypothesis tested by using *Partial Least Square*. The results showed that KM has a significant influence to competitive advantage and firm's performance.

Keywords: *Knowledge Management, Competitive Advantage, Organizational Performance*

PENDAHULUAN

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat sehingga kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan (Waskita dan Purwanto, n.d.). Perusahaan-perusahaan yang terbiasa menyusun strategi bisnisnya dengan mengandalkan kemampuan memprediksi trend lima hingga sepuluh tahun ke depan mengalami frustrasi karena perubahan berlangsung sangat cepat tanpa dapat diramalkan sebelumnya (Munir, 2011). Agar mampu bertahan di lingkungan bisnis, organisasi melakukan berbagai cara seperti

inovasi produk, memperluas pasar, meningkatkan kualitas layanan, memperbaiki proses produksinya, perbaikan sistem organisasi, dan melakukan penghematan biaya (Aldi, 2005). Strategi-strategi organisasi dibuat dan diciptakan agar bertahan diderasnya perubahan lingkungan, dan strategi organisasi haruslah mampu menciptakan keunggulan bersaing (Aldi, 2005).

Perusahaan yang efektif dalam memperoleh pengetahuan akan mampu menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing dalam ekonomi berbasis pengetahuan, sementara yang lain akan mengalami kesulitan mempertahankan posisi

bersaing mereka (Deed dan Hill, 1996 dalam Khan, 2012). Pengetahuan mungkin menjadi satu-satunya sumber yang paling penting dari keunggulan bersaing yang tersedia untuk sebuah organisasi di abad kedua puluh satu (McFadyen dan Canella, 2004).

Abad kedua puluh satu adalah era pengetahuan ekonomi, di mana sebagian besar organisasi memiliki pengetahuan yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan kinerja mereka (Zaied, Hussein, dan Hassan, 2012). Keunggulan bersaing mampu secara signifikan memprediksi varians dalam kinerja organisasi (Raduan, et al., 2009 dalam Majeed, 2011). Kinerja organisasi telah menjadi isu yang paling penting bagi setiap organisasi baik itu profit atau non-profit, sehingga sangat penting bagi manajer untuk mengetahui dimana faktor penyebab kinerja organisasi untuk mengambil langkah-langkah yang tepat (Abu-Jarad, Yusof, dan Nikbin; 2010). Definisi kinerja organisasi adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2000).

Pengetahuan dipandang sebagai sumber daya yang paling penting dalam perusahaan (Ling, Yih, Eze, Gan, dan Pei Ling; 2008). Pemanfaatan pengetahuan yang efektif tidak hanya akan menciptakan keunggulan bersaing, tetapi juga meningkatkan kinerja organisasi (Zaied, 2012). Untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari pengetahuan yang dimiliki dan untuk mengetahui pengetahuan-pengetahuan yang harus dimiliki, perusahaan harus mengelola pengetahuannya melalui *knowledge management* (Munir, 2011).

Dalam dunia persaingan agresif sekarang ini, strategi *knowledge management* menjadi kendaraan utama untuk organisasi mencapai tujuan mereka, dan untuk bersaing dengan baik (Zaied, 2012). *Knowledge management* diakui sebagai senjata penting untuk mempertahankan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012).

Melalui *knowledge management*, secara sadar organisasi mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki dan memanfaatkannya untuk meningkatkan kinerja dan menghasilkan berbagai inovasi (Munir, 2011). Organisasi harus menyadari pentingnya *knowledge management* yang efektif karena biaya mengabaikannya sangat besar (Ling, Yih, Eze, Gan, dan Pei Ling; 2008). Sehingga evaluasi kinerja *knowledge*

management menjadi semakin penting karena menyediakan referensi untuk mengarahkan organisasi meningkatkan kinerja dan daya saing mereka (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012).

Oleh karena itu, *knowledge management* merupakan salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi dan menunjukkan keunggulan bersaing sehingga mampu menciptakan kinerja organisasi yang baik. Tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui pengaruh antar *knowledge management* dengan keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Rumusan masalah penelitian ini: (1) Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing? (2) Apakah keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan? (3) Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

Pengertian Knowledge Management

Knowledge management adalah pengelolaan pengetahuan secara kolektif untuk membantu organisasi mengambil tindakan, bersaing secara lebih efektif dan mencapai tujuan mereka (Davenport, DeLong, dan Beers; 1998). *Knowledge management* merupakan formalisasi dan akses ke, pengalaman, pengetahuan dan keahlian yang menciptakan kemampuan baru yang memungkinkan kinerja yang unggul, mendorong inovasi dan meningkatkan nilai pelanggan (Khan, 2012).

Knowledge management sebagai sebuah proses yang membantu organisasi untuk menemukan, memilih, mengatur, menyebarkan, dan mentransfer informasi penting dan keahlian yang diperlukan untuk kegiatan (Zaied, 2012). *Knowledge management* sebagai pengelolaan dari pengetahuan perusahaan dan aset intelektual yang dapat meningkatkan rentang karakteristik kinerja organisasi dan nilai tambah dengan memungkinkan suatu perusahaan untuk bertindak lebih cerdas (Wiig, 1993 dalam Khan, 2012). Oleh karena itu, manajemen pengetahuan mengubah data dan/atau informasi menjadi pengetahuan ditindaklanjuti dalam format yang ketika itu dibuat tersedia dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien di seluruh organisasi (Angus, Patel, dan Harty, 1998; Davenport, DeLong, dan Beers, 1998).

Proses Knowledge Management

Ada empat proses dalam *knowledge management* menurut Gold, Malhotra, dan Segars., (2001); Mills dan Smith (2010). Empat proses tersebut yaitu: akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan.

a) Akuisisi pengetahuan (*knowledge acquisition*)

Akuisisi pengetahuan adalah sebuah proses yang meliputi kegiatan pengumpulan, aksesibilitas, dan penerapan dari pengetahuan yang diperoleh (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Hal ini juga mengacu pada bagaimana pengetahuan diperoleh dari berbagai sumber eksternal dan internal (Zaied, 2012).

b) Konversi pengetahuan (*knowledge conversion*)

Pengetahuan yang ditangkap dari berbagai sumber (baik internal maupun eksternal untuk bisnis) perlu diubah menjadi pengetahuan organisasi untuk pemanfaatan efektif dalam bisnis (Lee dan Suh, 2003 dalam Mills dan Smith, 2011).

c) Aplikasi pengetahuan (*knowledge application*)

Melalui pemanfaatan pengetahuan dimana pengetahuan yang diperoleh dapat berubah dari kemampuan potensial menjadi kemampuan terealisasi dan dinamis yang mempengaruhi kinerja organisasi (Cohen dan Levinthal, 1990; Zahra dan George, 2002). Aplikasi pengetahuan adalah proses penggunaan aktual dari pengetahuan (Gold, Malhotra, dan Segars., 2001:191).

d) Perlindungan pengetahuan (*knowledge protection*)

Perlindungan pengetahuan adalah proses pengamanan asset pengetahuan dan menyimpannya dengan aman serta diakses hanya oleh petugas yang berwenang (Zaied, Hussein, dan Hassan; 2012). Melindungi pengetahuan dari penggunaan ilegal dan yang tidak tepat sangat penting bagi sebuah perusahaan untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Liebeskind, 1996).

Pengertian Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing adalah keuntungan lebih daripada pesaing yang diperoleh dengan menawarkan nilai konsumen

yang lebih besar, baik harga yang lebih rendah atau dengan memberikan keuntungan lebih besar dan layanan yang membenarkan harga yang lebih tinggi (Porter, 1985).

Keunggulan bersaing didefinisikan sebagai "kemampuan dari sebuah organisasi untuk membuat posisi pertahanan terhadap pesaing" (Li, Nathan, dan Rao; 2006:111). Ini terdiri dari kemampuan yang memungkinkan organisasi untuk membedakan dirinya dari para pesaingnya dan merupakan hasil dari keputusan manajemen kritis (Tracey, Vonderembse, dan Lim, 1999; Li, Nathan, dan Rao, 2006).

Zhang (2001) telah mengukur keunggulan bersaing dari sudut pandang seperti harga/biaya, kualitas, delivery dependability, inovasi produk, dan time to market, sama halnya dengan Li, Nathan, dan Rao (2006)

Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan adalah kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif (Daft, 2000). Kinerja perusahaan menggambarkan sejauh mana organisasi ini mampu memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan dan kebutuhannya sendiri untuk bertahan hidup (Griffin, 2003 dalam Al-alak dan Tarabieh, 2011). Kinerja perusahaan dapat dilihat sebagai konsep multi-dimensi yang terdiri lebih dari sekedar kinerja keuangan (Baker dan Sinkula, 2005).

Kinerja perusahaan memiliki tiga dimensi: kinerja keuangan, kinerja operasional, dan kinerja pemangku kepentingan (Venkatrman dan Ramanujam, 1986). Namun, jenis yang paling umum dari ukuran kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian empiris baru-baru ini adalah: kinerja keuangan, kinerja operasional dan kinerja berbasis pasar (Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, dan Pitamber; 2012).

Namun, untuk pengukuran kinerja perusahaan dalam penelitian ini, hanya menggunakan dua pengukuran dari tiga pengukuran yang ada, yaitu kinerja keuangan dan kinerja operasional. Sedangkan kinerja berbasis pasar tidak digunakan, karena tidak semua objek penelitian ini merupakan perusahaan yang memiliki saham.

Berdasarkan kajian literatur yang ada, maka hipotesis dalam penelitian ini:

H1: *Knowledge management* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing.

H2: Keunggulan bersaing berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H3: *Knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan penjelasan mengenai informasi yang berhubungan dengan penelitian yang mencakup jenis penelitian, teknik pengukuran variabel, teknik pembuatan kuesioner, desain sample, metode, dan program analisa data untuk membahas dan menjawab permasalahan dalam penelitian kali ini mengenai pengaruh *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan yang menggunakan *knowledge management* di Surabaya.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh perusahaan yang menggunakan *knowledge management* di Surabaya yang tidak diketahui jumlahnya. Sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah berjumlah 100 perusahaan yang menggunakan *Knowledge Management* di Surabaya.

Kriteria serta pertimbangan pemilihan sampel dilakukan peneliti yaitu memilih perusahaan yang menggunakan *knowledge management* di Surabaya, dimana perusahaan benar-benar menggunakan *knowledge management*, kemudian memahami dan mengerti *knowledge management* dengan baik.

1. Perusahaan berlokasi di Surabaya.
2. Perusahaan menggunakan *knowledge management* dalam proses bisnisnya.
3. Perusahaan memahami dengan baik penerapan *knowledge management* di perusahaan.
4. Manajer minimal memiliki pengalaman kerja (*experience*) sebagai manajer selama 1 tahun atau 12 bulan.

Unit analisis dalam penelitian ini adalah manajer perusahaan yang menggunakan *knowledge management* di Surabaya, dimana peneliti meneliti manajer tersebut mengenai hubungan antara penggunaan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan yang menggunakan *knowledge management* di Surabaya. Peneliti memilih manajer perusahaan sebagai responden karena diyakini memiliki pemahaman terhadap strategi perusahaan.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada manajer perusahaan yang menggunakan *knowledge management* di Surabaya serta data sekunder yang diperoleh peneliti melalui buku-buku, jurnal-jurnal, dan literatur lainnya.

Skala pengukuran yang digunakan pada penelitian ini untuk mengevaluasi jawaban dari responden adalah skala pengukuran interval. Dimana instrumen yang digunakan adalah skala Likert. Malhotra dan Birks (2006, p. 307) mengatakan bahwa skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang mengenai suatu fenomena. Skala likert bisa hanya memiliki rating 3, 4, 5, 6, 7, skala likert dibuat tergantung kebutuhan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan rating skala Likert yaitu 5 poin antara lain dirincikan sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *knowledge management*. Variabel intervening yang digunakan dalam penelitian ini adalah keunggulan bersaing. Variabel terikat yang digunakan dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pengambilan data penelitian dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner pada beberapa perusahaan yang berada di Surabaya. Menurut Much Nurachmad perusahaan adalah setiap bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan, atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara yang mempekerjakan pekerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain. Oleh karena itu, segala bentuk usaha yang berbadan hukum atau tidak berbadan hukum disebut perusahaan.

Perusahaan yang dijadikan sampel adalah perusahaan di Surabaya yang memberikan izin bagi peneliti untuk melakukan penyebaran kuesioner pada manajer perusahaan yang menggunakan *knowledge management* dimana manajer yang sebagai responden tersebut diyakini memiliki

pemahaman dan pengetahuan tentang strategi pengembangan perusahaan tersebut. Dalam penelitian kali ini peneliti menyebarkan kuesioner ke 100 perusahaan yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini.

Berikut adalah deskriptif jenis kelamin manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini :

Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	71	71 %
Perempuan	29	29 %
Total	100	100%

Berikut adalah deskriptif lama jabatan manajer yang menjadi responden dalam penelitian ini :

Tabel 4.2 Lama Jabatan Responden

Lama Bekerja	Jumlah	Persentase
0 – 1 Tahun	0	0 %
1 – 5 Tahun	71	71%
5 – 10 Tahun	18	18%
>10 Tahun	11	11%
Total	100	100%

Berikut adalah deskriptif sektor industri tempat perusahaan manajer yang menjadi responden penelitian ini berkerja :

Tabel 4.3 Sektor Industri Tempat Perusahaan Responden Bekerja

Sektor	Frekuensi	Persentase
Manufaktur	20	20 %
Jasa	46	46 %
Ritel	28	28 %
Keuangan	6	6 %
Lain-lain	0	0 %
Total	100	100%

Deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*) jawaban responden terhadap masing-masing pertanyaan dan secara keseluruhan. Untuk menentukan nilai rata-rata jawaban responden terhadap masing-masing item pertanyaan pada setiap variabel digunakan interval kelas yang dicari dengan rumus sebagai berikut:

$$IntervalKelas = \frac{NilaiTertinggi - NilaiTerendah}{JumlahKelas}$$

Menurut rumus di atas, peneliti menentukan interval kelas dengan data di bawah ini:

$$Nilai\ Tertinggi = 5$$

$$Nilai\ Terendah = 1$$

$$Jumlah\ Kelas = 5$$

$$IntervalKelas = \frac{5 - 1}{5} = 0.8$$

Dengan interval kelas 0.8, kemudian disusun kriteria rata-rata jawaban responden yang disajikan pada Tabel 4.4 di bawah ini:

Tabel 4.4 Kategori Rata-Rata Jawaban Responden

Interval	Kategori
4,20 < a =< 5,00	Sangat Setuju (SS)
3,40 < a =< 4,20	Setuju (S)
2,60 < a =< 3,40	Netral (N)
1,80 < a =< 2,60	Tidak Setuju (TS)
1,00 < a =< 1,80	Sangat Tidak Setuju (STS)

Berikut adalah hasil analisis deskriptif pada variabel *Knowledge Management* :

Tabel 4.5 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel *Knowledge Management*

	Indikator	Total Skor	Mean	Kategori
$X_1 - X_3$	Akuisisi Pengetahuan	1.204	4,01	Setuju
$X_4 - X_5$	Konversi Pengetahuan	769	3,84	Setuju
$X_6 - X_7$	Aplikasi Pengetahuan	783	3,91	Setuju
$X_8 - X_{10}$	Perlindungan Pengetahuan	1.122	3,74	Setuju
Variabel <i>Knowledge Management</i>		3.878	3,87	Setuju

Mills dan Smith (2011) menunjukkan bahwa akuisisi pengetahuan memiliki mean tertinggi dibandingkan konversi pengetahuan, aplikasi pengetahuan, dan perlindungan pengetahuan. Berdasarkan Tabel 4.5 di atas, menunjukkan bahwa variabel *Knowledge Management* memiliki nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,87 termasuk dalam kategori Setuju.

Sesuai dengan teori yang dikemukakan pada bab 2, ada lima indikator keunggulan bersaing menurut Zhang (2001) yaitu harga/biaya, kualitas, delivery dependability, inovasi produk, dan time to market.

Berikut adalah hasil analisis deskriptif pada variabel keunggulan bersaing :

Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Keunggulan Bersaing

	Indikator	Total Skor	Mean	Kategori
$Y_1 - Y_2$	Harga	818	4,09	Setuju
Y_3	Kualitas	415	4,15	Setuju
$Y_4 - Y_5$	Delivery dependability	798	3,99	Setuju
$Y_6 - Y_8$	Inovasi Produk	1.198	3,99	Setuju
$Y_9 - Y_{10}$	Time to Market	735	3,67	Setuju
Variabel Keunggulan Bersaing		3.964	3,97	Setuju

Li, Nathan, dan Rao (2006) berpendapat bahwa banyak perusahaan mempertahankan keunggulan bersaingnya melalui kualitas. Terbukti dengan hasil penelitian Li, Nathan, dan Rao (2006) dimana loading faktor dari kualitas lebih tinggi dibanding lainnya, yaitu

sebesar 0,64. Berdasarkan Tabel 4.6 di atas, penelitian ini menunjukkan bahwa variabel keunggulan bersaing memiliki nilai rata-rata secara keseluruhan sebesar 3,97 termasuk dalam kategori Setuju. Hal ini sesuai dengan pendapat Li, Nathan, dan Rao (2006) sehingga menunjukkan bahwa responden paling banyak fokus melakukan keunggulan bersaing dalam kualitas.

Berikut adalah hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja perusahaan:

Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kinerja Perusahaan

	Indikator	Total Skor	Mean	Kategori
Z ₁ – Z ₅	Kinerja Keuangan	1.991	3,98	Setuju
Z ₆ – Z ₁₀	Kinerja Operasional	2.001	4,00	Setuju
Variabel Kinerja Perusahaan		3.992	3,99	Setuju

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam kinerja keuangan dan kinerja operasional yang juga termasuk dalam kategori Setuju. Dan dapat diketahui pula bahwa kinerja operasional memiliki nilai yang lebih baik daripada kinerja keuangan perusahaan, dimana hal ini sesuai dengan penelitian Jahanshahi, Rezaei, Nawaser, Ranjbar, dan Pitamber (2012).

Partial Least Square (PLS)

Untuk mengetahui apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan pada perusahaan di Surabaya, maka alat bantu statistik yang digunakan adalah SMART PLS. Hasil analisis adalah:

1. Outer Model

Hubungan antara variabel dan indikator dapat dilihat dari model pengukuran (*outer model*). Evaluasi *outer model* dilakukan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas data. Validitas meliputi *convergent validity* dan *discriminant validity*, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan metode *composite reliability*.

Convergent Validity

Convergent validity dari measurement model dengan indikator reflektif dapat dilihat dari korelasi antar masing-masing skor indikator dengan skor konstruksinya (Ghozali, 2008). Suatu indikator dikatakan memenuhi *convergent validity* jika mempunyai nilai loading di atas 0,5. Berikut ini hasil validitas konvergen untuk variabel *knowledge*

management, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan pada perusahaan di Surabaya yang dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Outer Loadings Knowledge Management

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
X1 < KM	0,518460	0,526334	0,082022	0,082022	6,320954
X2 < KM	0,547956	0,543617	0,092946	0,092946	5,895430
X3 < KM	0,646367	0,658763	0,071528	0,071528	9,036551
X4 < KM	0,605751	0,579645	0,128243	0,128243	4,723480
X5 < KM	0,502153	0,484278	0,125464	0,125464	4,002360
X6 < KM	0,661747	0,644986	0,085910	0,085910	7,702840
X7 < KM	0,556192	0,537719	0,115973	0,115973	4,795876
X8 < KM	0,646974	0,624864	0,124513	0,124513	5,196026
X9 < KM	0,605163	0,579796	0,124868	0,124868	4,846419
X10 < KM	0,613235	0,592782	0,129884	0,129884	4,721400

Dari tabel 4.8 di atas, *outer loading* variabel *knowledge management* dapat dilihat pada nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur *knowledge management* sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Tabel 4.9 Outer Loadings Keunggulan Bersaing

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Y1 < KB	0,588286	0,574017	0,099787	0,099787	5,895430
Y2 < KB	0,558308	0,559197	0,095227	0,095227	5,862904
Y3 < KB	0,559175	0,568011	0,073592	0,073592	7,598310
Y4 < KB	0,527869	0,517184	0,108251	0,108251	4,876342
Y5 < KB	0,546777	0,546587	0,081666	0,081666	6,695290
Y6 < KB	0,601571	0,590138	0,083768	0,083768	7,181382
Y7 < KB	0,769510	0,771354	0,039566	0,039566	19,448809
Y8 < KB	0,682410	0,673701	0,076288	0,076288	8,945210
Y9 < KB	0,525661	0,510954	0,103568	0,103568	5,075528
Y10 < KB	0,690551	0,679496	0,080680	0,080680	8,559186

Dari tabel 4.9 di atas, *outer loading* variabel keunggulan bersaing dapat dilihat pada nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur keunggulan bersaing sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

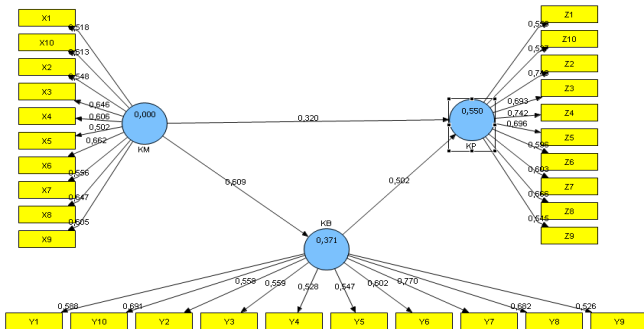
Tabel 4.10 Outer Loadings Kinerja Perusahaan

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
Z1 < KP	0,552576	0,556637	0,072893	0,072893	7,580690
Z2 < KP	0,742745	0,740844	0,057706	0,057706	12,871166

Z3 <- KP	0,693026	0,682738	0,062880	0,062880	11,021400
Z4 <- KP	0,742320	0,742635	0,049561	0,049561	14,978006
Z5 <- KP	0,695770	0,690175	0,062792	0,062792	11,080563
Z6 <- KP	0,595708	0,582157	0,105384	0,105384	5,652756
Z7 <- KP	0,603144	0,600620	0,099848	0,099848	6,040612
Z8 <- KP	0,666289	0,657127	0,084872	0,084872	7,850524
Z9 <- KP	0,545471	0,550858	0,088624	0,088624	6,154923
Z10 <- KP	0,527407	0,539147	0,093593	0,093593	5,635130

Dari tabel 4.10 di atas, *outer loading* variabel kinerja perusahaan dapat dilihat pada nilai *original sample* yang lebih besar dari 0,5. Hal ini berarti setiap indikator yang mengukur kinerja perusahaan sudah memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*).

Hasil *outer loading* pada variabel *knowledge management*, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan pada perusahaan di Surabaya juga dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini:



Gambar 4.1 Path Diagram Awal

Berdasarkan gambar 4.1 di atas, semua indikator pada variabel *knowledge management*, keunggulan bersaing, dan kinerja perusahaan pada perusahaan di Surabaya memiliki *outer loading* yang lebih besar dari 0,5, sehingga indikator – indikator tersebut sudah baik dalam mengukur variabel yang diukur sehingga memenuhi validitas konvergen (*convergent validity*), sehingga tidak ada indikator yang perlu dieliminasi dari model.

Discriminant Validity

Selanjutnya akan dilakukan pengujian *discriminant validity* dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dinilai berdasarkan pengukuran *cross loading* dengan konstruk, dan juga membandingkan nilai akar *average variance extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk.

Pengujian dengan kedua cara tersebut dapat dilihat pada tiga tabel di bawah ini :

Tabel 4.11 Cross Loadings Knowledge Management

	KM	KB	KP
X1	0,518460	0,399148	0,554532
X10	0,613235	0,190505	0,211970
X2	0,547956	0,299736	0,329446
X3	0,646367	0,691922	0,505005
X4	0,605751	0,207935	0,291355
X5	0,502153	0,174255	0,190637
X6	0,661747	0,292671	0,372631
X7	0,556192	0,320834	0,374402
X8	0,646974	0,174466	0,176790
X9	0,605163	0,267786	0,203584

Dari Tabel 4.11 di atas, menunjukkan bahwa korelasi konstruk *knowledge management* dengan indikatornya (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9, X10) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator *knowledge management* dengan konstruk lainnya (*keunggulan bersaing* dan *kinerja perusahaan*). Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk *Knowledge Management* dengan indikatornya telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.12 Cross Loadings Keunggulan Bersaing

	KM	KB	KP
Y1	0,211783	0,588286	0,359235
Y10	0,339866	0,690551	0,468923
Y2	0,325147	0,558308	0,445878
Y3	0,285167	0,559175	0,462295
Y4	0,298094	0,527869	0,306253
Y5	0,352192	0,546777	0,480536
Y6	0,215943	0,601571	0,392262
Y7	0,590471	0,769510	0,530836
Y8	0,481314	0,682410	0,415649
Y9	0,453756	0,525661	0,329141

Dari Tabel 4.12 di atas, menunjukkan bahwa korelasi konstruk keunggulan bersaing dengan indikatornya (Y1, Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10) lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi indikator keunggulan bersaing dengan konstruk *knowledge management* dan kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk keunggulan bersaing dengan indikatornya telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 4.13 Cross Loadings Kinerja Perusahaan

	KM	KB	KP
Z1	0,282530	0,228187	0,552576
Z10	0,319702	0,336745	0,527407
Z2	0,439391	0,497610	0,742745

Z3	0,426827	0,513116	0,693026
Z4	0,498468	0,558610	0,742320
Z5	0,483367	0,510706	0,695770
Z6	0,412984	0,375989	0,595708
Z7	0,447386	0,500128	0,603144
Z8	0,326520	0,346309	0,666289
Z9	0,275609	0,450669	0,545471

Dari Tabel 4.13 di atas, juga berlaku untuk korelasi konstruk *kinerja perusahaan* dengan indikatornya (Z1, Z2, Z3, Z4, Z5, Z6, Z7, Z8, Z9, Z10) yang menunjukkan hasil lebih tinggi dibandingkan korelasi indikator kinerja perusahaan dengan konstruk *knowledge management* dan *keunggulan bersaing*. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara konstruk kinerja perusahaan dengan indikatornya telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa konstruk laten (KM, KB, dan KP) dapat memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik dibandingkan dengan indikator di blok lainnya.

Tabel 4.14 Korelasi Antar Konstruk dan Average Variance Extracted (AVE)

	Knowledge Management	Keunggulan Bersaing	Kinerja Perusahaan	AVE	AKAR AVE
Knowledge Management	1,000000			0,351	0,593
Keunggulan Bersaing	0,609	1,000000		0,372	0,610
Kinerja Perusahaan	0,626	0,697	1,000000	0,411	0,641

Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Ghozali, 2008). Maka dari hasil output di atas dapat dikatakan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang kurang baik karena belum memenuhi kriteria yang telah ditentukan.

Composite Reliability

Pada bagian terakhir untuk *outer model* adalah uji *composite reliability*. *Composite reliability* dilakukan untuk menguji nilai reliabilitas antara blok indikator dari konstruk yang membentuknya.

Berikut adalah tabel hasil output *composite reliability* dari PLS:

Tabel 4.15 Composite Reliability

	Composite Reliability
Knowledge Management	0,843
Keunggulan Bersaing	0,853
Kinerja Perusahaan	0,873

Suatu variabel dikatakan telah memenuhi pengujian *composite reliability* apabila memiliki nilai yang lebih besar dari 0,70 Ghozali (2008). Berdasarkan tabel di atas, tampak terlihat dari output bahwa nilai

composite reliability untuk variabel *knowledge management* sebesar 0,843119, variabel *keunggulan bersaing* sebesar 0,853578, dan variabel *kinerja perusahaan* sebesar 0,873064, dimana ketiga nilai tersebut semuanya lebih besar dari 0,70. Dengan demikian model dalam penelitian ini telah memenuhi *composite reliability*.

2.Inner Model (Structural Model)

Inner model (model struktural) dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, stone-geisser Q-square test untuk predictive relevance dan uji-t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural (Ghozali, 2008).

Berdasarkan pengolahan data dengan PLS, dihasilkan nilai koefisien determinasi (R-square) pada Tabel 4.16 di bawah ini.

Tabel 4.16 Nilai R-square Model

	R-square
Keunggulan Bersaing	0,371
Kinerja Perusahaan	0,550

Goodness of fit pada PLS dapat diketahui dari nilai Q^2 . Nilai Q^2 memiliki arti yang sama dengan koefisien determinasi (R-square / R^2) dalam analisis regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten terhadap variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2006). Semakin tinggi R^2 , maka model dapat dikatakan semakin fit dengan data.

Dari tabel di atas, dapat diketahui nilai Q^2 sebagai berikut :

$$\text{Nilai } Q^2 = 1 - [(1 - 0,371^2) \times (1 - 0,550^2)] = 0,3985 = 39,85\%$$

Pada model penelitian ini nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *keunggulan bersaing* adalah 0,371, artinya pengaruh *knowledge management* terhadap *keunggulan bersaing* sebesar 39,85%. Nilai R-square yang dihasilkan pada persamaan *kinerja perusahaan* adalah sebesar 0,550, artinya pengaruh *knowledge management* terhadap *kinerja perusahaan* sebesar 55%.

Nilai Q-square lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan nilai Q-square predictive relevance kurang dari 0 menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance (Ghozali, 2008). Dari model pada penelitian ini, diketahui bahwa nilai Q^2 sebesar 39,85%, artinya model yang digunakan dalam penelitian ini dapat

menjelaskan informasi yang terkandung dalam data sebesar 39,85%.

Selanjutnya dapat dilihat *path coefficient* pada *inner model* di tabel 4.17 berikut:

Tabel 4.17 Hasil *Path Coeficient*

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
KB -> KP	0,501960	0,519732	0,121043	0,121043	4,146945
KM -> KB	0,609497	0,637884	0,055891	0,055891	10,905044
KM -> KP	0,320241	0,314710	0,112776	0,112776	2,839629

Dari tabel di atas, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap *keunggulan bersaing* pada perusahaan di Surabaya terbukti (H_1 diterima). Hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa *knowledge management* berpengaruh terhadap *kinerja perusahaan* pada perusahaan di Surabaya terbukti (H_3 diterima). Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan diduga bahwa *keunggulan bersaing* berpengaruh terhadap *kinerja perusahaan* pada perusahaan di Surabaya terbukti (H_2 diterima).

Pembahasan

Dari pengolahan data dengan menggunakan program Smart PLS yang telah dilakukan, peneliti mendapatkan bahwa semua hipotesis yang diajukan adalah benar dan dapat diterima. Adapun hipotesis yang diterima mencakup :

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *knowledge management* terhadap *keunggulan bersaing* pada perusahaan di Surabaya (H_1 diterima).

Dengan demikian dapat dilihat bahwa teori yang diajukan sesuai dengan penerapan aktual pada perusahaan di Surabaya. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS diketahui bahwa *knowledge management* mempunyai pengaruh positif terhadap *keunggulan bersaing* pada perusahaan manufaktur di Surabaya. Hasil ini memberikan arti bahwa dengan adanya penggunaan *knowledge management*, akan memberikan pengaruh positif terhadap *keunggulan bersaing* perusahaan. Hal ini juga sesuai dengan kajian peneliti terdahulu yaitu Chuang (2004) yang menemukan hubungan positif

antara *knowledge management* dengan keunggulan bersaing dan menemukan hubungan signifikan antara kemampuan *knowledge management* dengan keunggulan bersaing, serta penelitian Nguyen dan Neck (2008) yang menggambarkan proses *knowledge management* memiliki dampak positif pada keunggulan bersaing perusahaan.

2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *keunggulan bersaing* terhadap *kinerja perusahaan* pada perusahaan di Surabaya (H_2 diterima).

Dengan demikian dapat dilihat bahwa teori yang diajukan sesuai dengan penerapan aktual pada perusahaan di Surabaya. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS diketahui bahwa *keunggulan bersaing* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja perusahaan* pada perusahaan di Surabaya. Hasil ini memberikan arti bahwa dengan adanya *keunggulan bersaing*, akan memberikan pengaruh positif terhadap *kinerja perusahaan*. Hal ini sesuai dengan kajian peneliti terdahulu yaitu penelitian Majeed (2011) dimana menunjukkan hubungan yang signifikan antara keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan, serta penelitian Li, Ragu-Nathan, Ragu-Nathan & Rao (2006) yang menemukan adanya pengaruh antara keunggulan bersaing dengan kinerja perusahaan.

3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *knowledge management* terhadap *kinerja perusahaan* pada perusahaan di Surabaya (H_3 diterima).

Dengan demikian dapat dilihat bahwa teori yang diajukan sesuai dengan penerapan aktual pada perusahaan di Surabaya. Berdasarkan hasil pengolahan data melalui PLS diketahui bahwa *knowledge management* mempunyai pengaruh positif terhadap *kinerja perusahaan* pada perusahaan di Surabaya. Hasil ini memberikan arti bahwa dengan adanya penggunaan *knowledge management*, akan memberikan pengaruh positif terhadap *kinerja perusahaan*. Dan hal ini sesuai dengan kajian peneliti terdahulu yaitu Mills dan Smith (2011) serta Zaied, Hussein, Hassan (2012). Dimana Mills dan Smith (2011) meneliti dampak dari sumber daya *knowledge management* pada kinerja perusahaan, tujuannya untuk menunjukkan *knowledge management* berdampak pada kinerja

perusahaan. Sedangkan Zaied, Hussein, Hassan (2012) meneliti peran pengelolaan pengetahuan dalam meningkatkan kinerja perusahaan di beberapa perusahaan Mesir dengan hasil yang menunjukkan hubungan positif antara *knowledge management* dan kinerja perusahaan ($R = 0,69$).

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada *Knowledge Management* terhadap keunggulan bersaing, *Knowledge Management* terhadap kinerja perusahaan, dan keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil perhitungan dan pengujian hipotesis pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh signifikan antara *knowledge management* terhadap keunggulan bersaing pada perusahaan di Surabaya. Dimana penggunaan *knowledge management* pada perusahaan di Surabaya yang baik akan mampu meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan.
- 2) Terdapat pengaruh signifikan antara keunggulan bersaing terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan di Surabaya. Dimana keunggulan bersaing perusahaan yang meningkat akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan pula.
- 3) Terdapat pengaruh signifikan *knowledge management* terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan di Surabaya. Dimana penerapan *Knowledge Management* yang baik akan mampu meningkatkan kinerja perusahaan, baik kinerja keuangan maupun kinerja operasionalnya pula.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat diberikan beberapa saran sebagai berikut:

- 1) Bagi para pengelola bisnis yang bergerak pada sektor industri manufaktur, jasa, ritel, maupun keuangan, terutama jajaran manajer sebaiknya melaksanakan proses *knowledge management* dengan baik. Perhatian khususnya harus diberikan pada proses perlindungan pengetahuan karena berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan proses perlindungan pengetahuan inilah yang mempunyai nilai mean paling rendah di antara indikator *knowledge management* lainnya yang diteliti. Proses akuisisi pengetahuan, konversi pengetahuan, dan aplikasi

pengetahuan dalam *knowledge management* juga perlu untuk diperhatikan sebab semua proses dalam *knowledge management* tersebut sangat penting karena akan mampu menciptakan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, perusahaan harus meningkatkan proses untuk mentransfer pengetahuan di dalam organisasi ke masing-masing individu agar *knowledge management* semakin kuat.

- 2) Perusahaan harus senantiasa melakukan upaya peningkatan keunggulan bersaing perusahaan, khususnya pada aspek time to market karena berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan aspek time to market ini mempunyai nilai mean lebih rendah dibandingkan dengan indikator keunggulan bersaing yang lainnya. Perusahaan juga harus lebih memperhatikan tentang menjadi pioner dalam memperkenalkan produk kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing agar keunggulan bersaing semakin meningkat.
- 3) Perusahaan harus tetap mempertahankan atau meningkatkan kinerja perusahaannya, baik dalam kinerja keuangan maupun kinerja operasional karena berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan aspek kinerja operasional dengan aspek kinerja keuangan sudah seimbang. Perusahaan juga perlu untuk lebih memperhatikan mengenai pemenuhan kebutuhan pelanggan serta kemampuan mencakup seluruh lingkup pangsa pasar yang ditargetkan dengan menggunakan sumber daya yang minimum agar kinerja perusahaan dapat semakin meningkat.
- 4) Jumlah perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini masih terbatas, sehingga peneliti memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian dengan jumlah sampel atau perusahaan yang lebih banyak lagi dikarenakan masih banyaknya perusahaan yang menggunakan *knowledge management*, serta menambah variabel-variabel lain ataupun indikator-indikator lain yang mampu membuat model struktural penelitian menjadi lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abu-Jarad, I.Y., Yusof, N., & Nikbin D.. (2010). A Review Paper on Organizational Culture and Organizational Performance. *International Journal of Business and Social Science Vol. 1 (3); December 2010*.

- Al-alak, B.A., & Tarabieh, S.A.. (2011). Gaining Competitive Advantage and Organizational Performance Through Customer Orientation, Innovation Differentiation and Market Differentiation. *International Journal of Economics and Management Sciences*, vol. 1 (5), pp 80-91.
- Aldi, B.E. (2005). Menjadikan Manajemen Pengetahuan Sebagai Keunggulan Kompetitif Perusahaan Melalui Strategi Berbasis Pengetahuan. *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*, vol.1 2 (1), Januari 2005.
- Angus, J., Patel, J., & Harty, J.. (1998). Knowledge Management: Great Concept...But What Is It? *Information Week*, March 16.
- Baker, W.E., & Sinkula, J.M.. (2005). Market Orientation and the New Product Paradox. *Journal Product Innovation Management*, 22, 483-502.
- Chuang, S.H.. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: An empirical investigation. *Expert Systems with Applications* 27, 459-465.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A.. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35 (1), 128-152.
- Daft,R.L.(2000). Organization Theory and Design. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- Davenport, T., DeLong, W., & Beers, M. C.. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, Vol. 39 (2).
- Davenport, T. H., & Prusak, L.. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
- Deed, D. L., & Hill, C.. (1996). Strategic alliances and rate of new product development: An empirical study of new biotechnology firms. *Journal of Business Venturing*, 11 (1), 48-49.
- Gold, A.H., Malhotra, A., & Segars, A.H.. (2001). Knowledge management: An organisational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 185-214.
- Ghozali, Imam. (2006). *Structural equation modelling Partial Least Square*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2008). *Structural equation modelling metode alternatif dengan Partial Least Square, edisi kedua*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Jahanshahi, A.A., Rezaei, M., Nawaser, K., Ranjbar, V., & Pitamber, B.K.. (2012). Analyzing the effects of electronic commerce on organizational performance: Evidence from small and medium enterprises. *African Journal of Business Management* Vol.6 (15), pp. 6486-6496, 6 June, 2012.
- Jie, F., Parton, K., Cox, R.. (2007). *Supply Chain Practice, Supply Chain Performance Indicators and Competitive Advantage of Australian Beef Enterprises: A Conceptual Framework*.
- Khan, R.A. (2012). Knowledge Management: A Framework for Competitive Advantage. *Global Journal for Information Technology and Computer Science*, vol. 1 (1).
- Lee, H. and Suh, Y. (2003), "Knowledge conversion with information technology of Korean companies", *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 3, pp. 317-36.
- Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T.S., & Rao, S.. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, vol. 34 (2), p. 107-124.
- Liebeskind, J.P.. (1996). Knowledge, Strategy, and the Theory of the Firm. *Strategic Management Journal* 17, 93-107.
- Ling, T.N., Yih, G.C., Eze, U.C., Gan, G.G.G., & Ling, L.P.. (2008). Knowledge Management Drivers For Organisational Competitive Advantage. *Proceedings of Applied International Business Conference 2008*. Malaysia.
- Majeed, Sadia. (2011). The Impact of Competitive Advantage on Organizational Performance. *European Journal of Business and Management*, vol. 3 (4).
- Malhotra, Nares K., & Birks, David F. (2006). *Marketing research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall.
- McFadyen, M.A. & Canella JR, A.A. (2004). Social capital and knowledge creation: Diminishing returns of the number and strength of exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 47(5): 735-746.
- Mills, A., & Smith T.. (2010). Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. *Journal of Knowledge Management*, 2011, vol. 15(1): 156-171.
- Munir, N.S. (2011). Penerapan Manajemen Pengetahuan di Perusahaan di Indonesia.
- Nguyen Q., Neck P., & Nguyen T., (2008). The Critical Role of Knowledge Management in Achieving and Sustaining Organizational Competitive Advantage. *International Business Research*, 2009, vol. 2 (3): 3-16.
- Porter, M.E.. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Rondeau, P.J., Vonderembse, M.A., & Ragu-Nathan, T.S.. (2000). Exploring work system practices for time-based manufacturers: their impact on competitive advantage. *Journal of Operations Management*, Vol. 18 (5), pp.509-529.
- Tracey, M., Vonderembse, M.A., & Lim, J.S.. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, vol. 17, 411-28.
- Waskita, J., Purwanto, M.T.. (n.d.). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard pada PD. BPR BKK Banjarharjo.
- Zahra, S.A., & George, G.. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (2), pp. 185-203.
- Zaied, A.N.H. (2012). An Integrated Knowledge Management Capabilities Framework for Assessing Organizational Performance. *International Journal Information Technology and Computer Science*, vol. 2, 1-10.
- Zaied, A.N.H., Hussein, G.S., & Hassan, M.M.. (2012). The Role of Knowledge Management in Enhancing Organizational Performance. *International Journal Information Engineering and Electronic Business*, 2012, vol. 5, 27-35.