

MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN MELALUI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ahmad Shobirin^a✉, Novi Erawati^b

^aUniversitas Tidar, ^bUniversitas Tidar

✉ ahmadshobirinmj@gmail.com

ABSTRAK. Penelitian ini dilakukan guna mengkaji peran sumber daya manusia dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan pada sebuah organisasi. Metode yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah studi literatur dengan menggunakan data sekunder dari sumber-sumber terkait. Keunggulan kompetitif diciptakan agar perusahaan atau organisasi memiliki nilai yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Keunggulan kompetitif penting adanya bagi organisasi, namun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan penting adanya bagi organisasi. Keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat memberi nilai organisasi yang lebih baik. Pengoptimalan peran sumber daya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif organisasi dilihat dari beberapa faktor. Tuntutan organisasi guna menciptakan staff yang berkompeten adalah salah satu faktor pendukung guna membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan. Sumber daya manusia berperan dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan sebab sumber daya manusia merupakan aset yang dapat diolah secara maksimal oleh organisasi. Keunggulan kompetitif diciptakan agar perusahaan atau organisasi memiliki nilai yang tidak dimiliki oleh organisasi lain. Dengan pendekatan sumber daya organisasi (Resource Based View) menunjukkan bahwa organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai dengan cara yang jarang atau tidak dapat ditiru pesaing. Tuntutan untuk dapat melayani secara cepat, proaktif, berdaya saing, tekun, giat berusaha. Pimpinan dapat memberdayakan karyawan dan mendorong mereka meningkatkan pengetahuan sesuai tugas, menggunakan perencanaan terpadu ketika melaksanakan tugas, dan tidak melupakan mengenai pengendalian terdesentralisasi.

Kata Kunci : Keunggulan kompetitif berkelanjutan, sumber daya manusia, organisasi.

JEL Classification:

PENDAHULUAN

Keunggulan kompetitif merupakan unsur kritis bagi organisasi guna mendukung ketercapaian tujuan. Keunggulan organisasi bisa berupa inovasi produk, pemanfaatan teknologi terbaru maupun desain dari organisasi juga pemanfaatan manajemen sumber daya manusia sebagai tuntutan di masa mendatang (Barney 2001). Barney (1991) menjelaskan bahwa suatu organisasi dikatakan memiliki keunggulan kompetitif berkelanjutan ketika ia melakukan strategi penciptaan nilai yang tidak secara simultan dijalankan oleh pesaing yang ada atau pesaing potensial lainnya dan saat organisasi lain tersebut tidak mampu menggandakan keuntungan-keuntungan dari strategi ini. Persaingan yang semakin ketat menuntut organisasi untuk merumuskan berbagai strategi dan rencana implementasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif atas pesaing (Thomas 1996 ; Ardyan 2011). Organisasi akan berusaha untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif mengacu pada segala sesuatu yang dilakukan organisasi dengan sangat baik dibandingkan dengan pesaingnya (David, 2005).

Tentu saja, setiap organisasi ingin dapat menciptakan keunggulan dibandingkan para pesaingnya (*competitive advantage*). Tidak hanya itu, setiap organisasi tentunya berharap dapat mempertahankan dan mengembangkan keunggulannya masing-masing (Sridadi 2013). Memiliki keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang suatu organisasi. David (2005) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif saja tidak cukup. Organisasi harus berusaha mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*). Hoffman (2000) menyatakan bahwa Alderson adalah orang pertama yang merumuskan konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan, dan ia menekankan pentingnya organisasi menemukan berbagai cara untuk membedakan diri dari pesaing. Memunculkan SCA mampu menjadi salah satu strategi organisasi yang dapat digunakan untuk memenangkan persaingan (Peningkatan et al., 2018).

Keunggulan kompetitif dapat berasal dari sumber daya yang dimiliki organisasi, perspektif ini dikenal dengan *Resource Based View* (RBV) atau perspektif berbasis sumber daya yang dicetuskan oleh Penrose (1959) dalam Hameed (2009). Sejalan dengan Kasmawati (2018) yang menjelaskan bahwa pendekatan *Resource Based View* memandang sumber daya organisasi yang dapat digunakan dalam mencapai keunggulan kompetitif terdiri dari sumber daya modal fisik, sumber daya modal organisasi, dan SDM. Barney (1991) dalam Hoffman (2000) mengungkapkan empat indikator yang dapat diterapkan untuk menghasilkan KKB, yakni: nilai (*value*), kelangkaan (*rareness*), ketidakmampuan untuk ditiru (*inability to be imitated*), dan ketidakutuhan substitusi (*imperfect substitution*).

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penunjang suatu organisasi. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai orang-orang yang bekerja di lingkungan organisasi, dan juga dapat diartikan sebagai potensi modal non-materi sebagai aset dan fungsi dalam organisasi, yang dapat menjadi potensi organisasi yang sebenarnya. Sumber daya manusia merupakan sumber utama keunggulan kompetitif, karena pengelolaan sumber keunggulan lain secara otomatis memerlukan penanganan dari sumber daya manusia yang ada. Keterlibatan sumber daya manusia sangat penting untuk keberhasilan proses perubahan organisasi, karena sumber daya manusia merupakan isu penting yang akan menjalankan proses perubahan dan merencanakan hasil dari proses perubahan (Moran dan Brightman, 2000).

Organisasi dituntut untuk memiliki keunggulan-keunggulan, terutama di bidang SDM dan bagaimana SDM tersebut dikelola. Keuntungan yang diperoleh dengan memiliki sumber daya manusia yang unggul merupakan aset terpenting organisasi, karena sumber daya manusia merupakan satu-satunya tempat tertanamnya aset pengetahuan (Lancourt dan Savage, 1995). Sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik dalam satu wadah khusus, biasanya berupa departemen sumber daya manusia. Lado dan Wilson (1994) menyatakan bahwa kinerja MSDM sangat potensial dalam membantu organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menerapkan berbagai strategi untuk memaksimalkan potensi sumber dayanya, sehingga menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Konsep manajemen sumber daya manusia sebagai aset strategis berdampak pada karakteristik dan sistem organisasi yang ada. Aset strategis manajemen sumber daya manusia adalah kemampuan yang sulit ditiru, langka, efektif dan, secara khusus, memberikan keunggulan kompetitif bagi anggota organisasi (Kasmawati, 2018).

Artikel ini ditulis dengan tujuan untuk menemukan strategi yang dapat dilakukan organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui manajemen sumber daya manusia. Pokok bahasan yang terdapat dalam tulisan ini yaitu membahas definisi konseptual keunggulan kompetitif berkelanjutan, sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan, definisi dan unsur MSDM adalah manusia, fungsi MSDM, dan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

METODE

Paradigma penelitian ini yaitu menggunakan penelitian kualitatif dengan jenis penelitian fenomenologi menggunakan kajian literature review mengenai materi membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Penelitian ini, dilakukan melalui pendekatan studi literatur dengan menggunakan data sekunder dari artikel terkait. Data sekunder merupakan data yang didapat dari catatan, buku, majalah, laporan keuangan, hasil penelitian terdahulu, dan lain-lain. Data yang diperoleh dari data sekunder tidak memerlukan pengelolaan lebih lanjut. Sumber yang diperoleh penulis, merupakan hasil penelitian terdahulu yang saling berhubungan dalam bentuk artikel ilmiah. Artikel ilmiah yang digunakan merupakan hasil penelitian yang terpublikasi di jurnal nasional maupun internasional terakreditasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Penelitian yang dilakukan Anatan L (2010) menyatakan bahwa penerapan manajemen dan investasi sumber daya manusia sebagai salah satu sumber keunggulan kompetitif sangat penting. Hal ini dapat terjadi karena sumber daya manusia merupakan subjek atau pelaku dalam kegiatan operasional organisasi yang menggunakan dan mengelola sumber daya lainnya. Melalui sumber daya manusia, enterprise dapat membuat strategi bisnis dan menerapkannya untuk bertahan dan memenangkan persaingan bisnis. Kemampuan pelaku bisnis dalam mengelola dan menerapkan sumber daya manusia berbasis kompetensi merupakan kunci keberhasilan organisasi dalam memenangkan persaingan bisnis.
2. Kasmawati (2018) dalam penelitiannya yang berjudul “Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif” menjelaskan bahwa persaingan yang ada menuntut organisasi untuk bertahan dan bersaing. Salah satu hal yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk dapat

bertahan dalam persaingan yang ketat adalah sumber daya manusia. Peran SDM dalam organisasi sangat penting karena penggerak utama dari semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya adalah manusia. Kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi bahkan tergantung pada kualitas dan kemampuan kompetitif sumber daya manusianya.

3. Menurut (Porter, 1998) MSDM dapat membantu sebuah perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengurangi atau menurunkan biaya, meningkatkan sumber-sumber produk dan perbedaan layanan, atau dapat juga dengan melakukan kedua-duanya. Pencapaian keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia memerlukan aktivitas-aktivitas yang dikelola dengan perspektif strategis.
4. Pengelolaan sumber daya manusia untuk memajukan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan hal yang esensial. Kemampuan untuk menarik talenta, menyeleksi yang terbaik, mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, memotivasi inovasi dan mempertahankan karyawan yang berharga merupakan kunci bagi keberhasilan perusahaan. (Sridadi, 2013)

Perkembangan Konsep Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Konsep SCA yang dikenal dengan sebutan Triple Bottom Lines (Profit, Planet and People). Konsep ini dianggap sebagai dasar dalam membangun bisnis yang berkelanjutan (Elkington 1998). Organisasi perlu peduli terhadap lingkungan alam sekitar, hak-hak pekerja, pemerintah, dan pengaruh perilaku bisnis terhadap isu-isu sosial pada umumnya seperti masalah kekurangan pangan, kemiskinan, pendidikan, perawatan kesehatan yang semuanya dihubungkan dengan profit.

Sumber-Sumber Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Memiliki keunggulan kompetitif sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi. David (2005) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif saja tidak cukup. Organisasi harus berjuang untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainability Competitive Advantage*). Hoffman (2000) menyatakan bahwa organisasi bisa berhasil menerapkan keunggulan kompetitif berkelanjutan dengan menggabungkan keterampilan dan sumber daya dengan cara yang unik dan berkelanjutan. Organisasi biasanya memiliki tiga sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu; (1) lingkungan pasar di mana organisasi berada (2) sumber daya organisasi (3) proses inovasi organisasi yang berkelanjutan. Dari ketiga sumber tersebut, inovasi berkelanjutan merupakan faktor yang unik bagi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Inovasi juga dipahami sebagai hasil penelitian dan pengembangan dan merupakan kondisi penting untuk keberhasilan kompetitif.

Temuan Oliver (1997) memperlihatkan bahwa organisasi membutuhkan modal kelembagaan (*institutional capital*) dan modal sumber daya (*resource capital*) untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Modal sumber daya didefinisikan sebagai sumber daya dan keterampilan organisasi yang menambah nilai, seperti saluran distribusi, keterampilan yang dipatenkan, dan manajemen bakat. Modal institusional, di sisi lain merupakan faktor kontekstual yang meningkatkan penggunaan sumber daya modal secara optimal. Misalnya, budaya perbaikan terus-menerus, berbagi pengetahuan antara organisasi dan sistem informasi.

Penulis yang mengikuti pendekatan sumber daya organisasi (*Resource Based View*) melihat bahwa organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai dengan cara yang jarang atau tidak dapat ditiru pesaing. Sumber keunggulan kompetitif tradisional, seperti sumber daya alam, teknologi, dan skala ekonomi, dapat menciptakan nilai, tetapi berdasarkan pandangan ini menunjukkan bahwa sumber daya ini semakin banyak ditiru (Barney dan Wright, 1998). Organisasi berusaha mendapatkan keunggulan kompetitif dalam beberapa cara. Dengan kata lain, menciptakan nilai organisasi dengan menggunakan fungsi MSDM, menciptakan kelangkaan nilai

MSDM (*Rareness*), menciptakan karakteristik MSDM yang susah ditiru (*Imitable*), dan menciptakan efisiensi organisasi.

Sumber pengembangan keunggulan kompetitif terletak pada kompetensi inti organisasi. Cara paling efektif untuk memperoleh keunggulan kompetitif adalah dengan menggunakan keterampilan atau kapabilitas suatu organisasi (Mahoney dan Pandian, 1992; Penrose, 1959; Prahalad dan Hamel, 1990; Wernerfelt, 1984 dalam Lado dan Wilson, 1994). Sebuah keunggulan kompetitif yang berkelanjutan diperlukan untuk memastikan kelangsungan hidup jangka panjang dari suatu organisasi. Ini adalah (1) pembeda dari pesaing, (2) keunggulan ekonomi kompetitif, dan (3) tidak mudah ditiru. Menurut Barney (1991), keunggulan kompetitif akan berlanjut menjadi keunggulan kompetitif berkelanjutan hanya jika para pesaing tidak mudah menirunya. Setidaknya terdapat tiga faktor yang menjadi persyaratan lain untuk keberhasilan strategi dan pengembangan keunggulan kompetitif berkelanjutan yaitu; (1) *Basis of Competition*, (2) *Where You Compete*, (3) *Whom You Compete Against*

Strategi Organisasi Untuk Mencapai Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Manajemen sumber daya manusia menjadi tema sentral yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dasar pemikiran tentang bagaimana pentingnya SDM dan keunggulan kompetitif adalah bahwa banyak keunggulan kompetitif tradisional tidak begitu kuat (Pfeffer, 1994). Sejalan dengan fakta bahwa sumber-sumber kompetitif tradisional semakin menurun, disadari bahwa keunggulan yang lebih *sustainable* adalah melalui kegiatan dan praktik MSDM (Rahardja 2001). Praktik-praktik MSDM diyakini mampu menghasilkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Sistem dan praktik-praktik MSDM diyakini merupakan sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi, karena sistem tersebut sukar ditiru oleh organisasi lain atau dibeli begitu saja di pasar. Untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan, suatu sumber daya atau kapabilitas, menurut Barney dan Wright (1998), harus memiliki karakteristik bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan menciptakan keefektifan organisasi. Sebagaimana dijelaskan Beckert dan Gerhart (1996), sumber-sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan harus memiliki karakteristik-karakteristik yang tepat guna, langka, sulit ditiru dan bersifat khusus.

Walker dan MacDonald (2001) berpendapat bahwa banyak pemimpin yang sangat setuju untuk memposisikan anggota organisasi (*human capital*) sebagai kunci pendorong keunggulan kompetitif. Sejalan dengan itu, Dumitriana et al. (2009) menyatakan bahwa *human capital* merupakan elemen penting dalam organisasi sebagai *framework* untuk mengembangkan konsep keunggulan kompetitif berkelanjutan. Organisasi harus lebih fokus untuk mencari, mengembangkan, dan mengelola sumber daya manusia yang mereka miliki (Edersheim, 2005; Amin, 2010).

MSDM dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Menurut (Porter, 1998) MSDM dapat membantu sebuah perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengurangi atau menurunkan biaya, meningkatkan sumber-sumber produk dan perbedaan layanan, atau dapat juga dengan melakukan kedua-duanya. Pencapaian keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia memerlukan aktivitas-aktivitas yang dikelola dengan perspektif strategis.

Sumber-sumber yang mampu memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*Sustainable Competitive Advantage*), yang mampu memberikan keunggulan-keunggulan kepada perusahaan dalam waktu yang relatif lama. Untuk dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tersebut, suatu sumber daya atau kapabilitas, harus memiliki karakteristik-karakteristik bernilai, langka, tidak mudah ditiru, dan menciptakan keefektifan organisasi (Kasmawati, 2018).

Pengelolaan sumber daya manusia untuk memajukan kapabilitas yang dimiliki perusahaan merupakan hal yang esensial. Kemampuan untuk menarik talenta, menyeleksi yang terbaik, mengembangkan dan meningkatkan keterampilan, memotivasi inovasi dan mempertahankan karyawan yang berharga merupakan kunci bagi keberhasilan perusahaan. (Sridadi, 2013)

Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

MSDM menjadi semakin penting. Tuntutan peran staf yang kompeten semakin kuat karena organisasi mengarahkan mereka menuju ke tingkat keberhasilan tertinggi. Inilah sebabnya organisasi berusaha menghasilkan staf terbaik. Tujuan mendasar dari setiap strategi organisasi adalah membuat kegiatan yang mengarah pada kesuksesan menjadi lebih efektif dan efisien. Ketika tujuan membangun tim yang sangat baik di mana terdiri dari staf yang kompeten, MSDM sangatlah penting. Menurut Pfeffer dan Veiga (1999), untuk keberhasilan organisasi, tujuh praktik (*seven practices*) MSDM yang harus dilaksanakan, yaitu: Keamanan Pekerjaan (*Employment Security*), Mempekerjakan karyawan secara selektif (*Selective Hiring*), Pembentukan tim mandiri dan desentralisasi sebagai unsur utama rancangan organisasi (*Self managed teams and decentralization as basic elements of organizational design*), Menghitung tingginya kompensasi kontingen pada kinerja organisasional (*Comparatively high compensation contingent on organizational performance*), Pelatihan yang bersifat ekstensif (*Extensive Training*), Mengurangi perbedaan status (*Reduction of status differences*), dan Penyebaran informasi (*Sharing information*).

Organisasi harus memiliki kapasitas untuk mengenali orang-orang dan kemampuan yang dapat menciptakan nilai dan memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. MSDM untuk memajukan kapabilitas yang dimiliki organisasi merupakan hal yang esensial (Sridadi 2013). Selain itu, mereka juga menyatakan bahwa organisasi yang mengembangkan dan mendayagunakan kapabilitas sumber daya manusia cenderung memperoleh keunggulan kompetitif berkelanjutan dan juga menikmati kinerja yang unggul. Dengan mengenali, mengembangkan, dan menggunakan keterampilan ini, pengembangan SDM dapat berperan dalam pengembangan kapabilitas sebagai sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan mengembangkan kemampuan kritis anggota yang memiliki pengetahuan dan berketerampilan dalam teknologi tertentu dapat menjadi sumber potensial bagi keunggulan kompetitif mereka.

KESIMPULAN

Keunggulan kompetitif adalah hal yang diciptakan dengan tujuan membuat nilai milik organisasi tidak ada di organisasi lain. Salah satu keunggulan kompetitif adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif organisasi adalah bagaimana kemampuan organisasi memformulasikan strategi mengenai peluang *profitable* untuk mengoptimalkan *return on investment*. Dalam sebuah organisasi kerap memiliki tiga sumber keunggulan kompetitif. Pertama adalah lingkungan pasar di mana organisasi berada, yang kedua adalah sumber daya organisasi, dan yang ketiga adalah proses inovasi organisasi berkelanjutan. Inovasi berkelanjutan merupakan faktor yang unik bagi organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Inovasi dipahami sebagai hasil dari penelitian dan pengembangan yang merupakan kondisi penting bagi keberhasilan organisasi. Manajemen sumber daya manusia akan menjadi tema sentral yang efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dasar pemikiran tentang bagaimana pentingnya

sumber daya manusia dan keunggulan kompetitif adalah bahwa banyak keunggulan kompetitif tradisional tidak begitu kuat. Manajemen sumber daya manusia sendiri adalah suatu bidang ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia semakin penting seiring tuntutan organisasi tentang peran staf yang kompeten guna mengarahkan mereka menuju tingkat keberhasilan tertinggi. Inilah sebabnya organisasi berusaha menghasilkan staf terbaik. Berdasarkan hal tersebut, organisasi harus memiliki kapasitas untuk mengenali orang-orang dan kemampuan yang dapat menciptakan nilai dengan memberikan keunggulan kompetitif. Dengan pendekatan sumber daya organisasi (*Resource Based View*) menunjukkan bahwa organisasi dapat mengembangkan keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai dengan cara yang jarang atau tidak dapat ditiru pesaing. Setiap organisasi mempunyai tuntutan sumber daya manusia dengan karakteristik bergerak cepat secara efektif dan efisien dengan dasar visi misi organisasi. Tuntutan untuk dapat melayani secara cepat, proaktif, berdaya saing, tekun, giat berusaha. Pimpinan dapat memberdayakan anggota dan mendorong mereka meningkatkan pengetahuan sesuai tugas, menggunakan perencanaan terpadu ketika melaksanakan tugas, dan tidak melupakan mengenai pengendalian terdesentralisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kasmawati, K. (2018). Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif. *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2(2), 229. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i2.6864>
- Anatan, L. (2010). Meraih Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan Melalui Pengintegrasian Fungsi Sumber Daya Manusia dalam Strategi Bisnis. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 4(2), pp. 28-40. <https://doi.org/10.28932/jmm.v4i2.241>
- Ardyan, E. 2011. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Memiliki Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan" *GRADUASI* 25 (1): 68-75.
- AR Sridadi. 2013. "Kajian Atas, Konsep Keunggulan, Kompetitif Berkelanjutan, Nicole P Hoffman, dan Pengembangannya. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* no. 3: 1–15.
- Barney, J.B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 19-120.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46. [doi:10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1<31::aid-hrm4>3.0.co;2-w)
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. 27, 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bendriyanti, Prima. 2015. "Manajemen Mutu Layanan Akademik Dalam Meningkatkan Kompetensi Lulusan di Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Bengkulu." *Jurnal Tarbawi* 1.
- Efendi, Suryono. 2021 "Implementasi Manajemen Bakat Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif Organisasi" *AKSELERASI: Jurnal Ilmiah Nasional* 3 (1): 36–43.
- Elkington, J. (1998), "ACCOUNTING FOR THE TRIPLE BOTTOM LINE", *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 No. 3, pp. 18-22. <https://doi.org/10.1108/eb025539>
- Ellitan, Lena. 2002. "Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan." *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan (Journal of Management and Entrepreneurship)* 4 (2): 65–76. <https://doi.org/10.9744/jmk.4.2.pp.65-76>.
- Hoffman, N.P. (2000). An examination of the "Sustainable competitive advantage" concept: past, present, and future. *Academy of Marketing Science Review*, 4, 1-16.
- Huang, Kuo-feng, Romano Dyerson, and Lei-yu Wu G Harindranath. 2020. "From Temporary Competitive Advantage to Sustainable Competitive Advantage" *00* (2015): 1–19. <https://doi.org/10.1111/1467-851.12104>.

- Kasmawati. 2018. "Sumber Daya Manusia Sebagai Sumber Keunggulan Kompetitif." *Idaarah: Jurnal Manajemen Pendidikan* 2 (2): 229. <https://doi.org/10.24252/idaarah.v2i2.6864>.
- Kor, Yasemin Y. and Mahoney, Joseph T., Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-Based View of Strategic Management. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=513209>
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A CompetencyBased Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Lancourt, J & Savage. C. 1995. Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function. *Compensation & Benefit Management*. Autumn. 42 – 49.
- Moran, J.W. & Brightman, B.K.. (2000). Leading organizational change. 12. 66-74. 10.1108/13665620010316226.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York.
- Porter, M. E. (1998) 'The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance', NY: Free Press, 1985. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>.
- Purnama, Dase, Budi Purwanto, Abdul Kohar Irwanto. 2018. "Strategi Peningkatan Kinerja Organisasi Berdasarkan Keunggulan Kompetitif Yang Berkelanjutan Dan Perencanaan Sumber Daya." *Jurnal Manajemen dan Organisasi* 9 (1): 22–34.
- Redjeki, Heridiansyah. 2015. "Optimalisasi Fungsi SDM Sebagai Upaya Menciptakan Keunggulan Kompetitif." *Jurnal STIE Semarang* 7 (3) : 1-12.
- Setiawan, Teguh. 2017. "Pencapaian Keunggulan Kompetitif Organisasi Dengan Pengelolaan Sumber Daya Manusianya." *Media Mahardika* 16 (1). doi: <http://dx.doi.org/10.29062/mahardika.v16i1.7>
- Sihite, Mislan. 2018. "Peran Kompetensi dalam Mewujudkan Sumber Daya Manusia Yang Berdaya Saing Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0: Suatu Tinjauan Konseptual." *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 4 (2):145-159.
- Sulistiyandari, and Sri Retno Handayani. 2011. "Membangun Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan." *Jurnal & Proceeding FEBUNSOED* 1: 1–17.
- S Madjir. 2013. "Human Capital Management Sebagai Suatu Sistem yang Dirancang Untuk Menciptakan Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan." *Jurnal Kompetitif* 2 (1) : 1-11. <http://dx.doi.org/10.52333%2Fkompetitif.v2i1.77>