

**ANALISIS HUBUNGAN PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA DAN KOMITMEN KERJA PADA
PT BPR BANK BOYOLALI (PERSERODA) UNTUK MENCAPAI
KEUNGGULAN BERSAING**

JURNAL TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan



Oleh :

CINDA ANJARSARI

2019015158

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE)-AUB SURAKARTA
2021**

ANALISIS HUBUNGAN PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN KERJA PADA PT BPR BANK BOYOLALI (PERSERODA) UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

RELATIONSHIP ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND WORK COMMITMENTS PT BPR BANK BOYOLALI (PERSERODA) TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE

Cinda Anjarsari

Magister Manajemen STIE Adi Unggul Bhirawa Surakarta, my_millo@yahoo.co.id

Abstrak

Penelitian ini akan mengkaji hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia yang diterapkan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dan keberlanjutan keunggulan kompetitif dengan juga mengevaluasi peran komitmen kerja. Tujuan dari penelitian ini untuk memberikan bukti empiris hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia dan praktek manajemen sumber daya manusia yang strategis pada komitmen kerja yang mendukung keunggulan bersaing pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Model penelitian ini diukur dengan tiga variabel laten: praktek manajemen sumber daya manusia, komitmen kerja, dan keunggulan bersaing. Pengukuran variabel menggunakan skala likert dan analisis data menggunakan metode Structural Equation Model (SEM). Metode pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh atau sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, akan tetapi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing. Variabel komitmen kerja karyawan berpengaruh positif terhadap keunggulan bersaing. Dengan demikian variabel komitmen kerja dapat diterima sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

Kata Kunci: praktik manajemen SDM, komitmen kerja, keunggulan bersaing.

Abstract

This study will examine the relationship between human resource management practices applied by PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) and the sustainability of competitive advantage by also evaluating the role of work commitment. The purpose of this study is to provide empirical evidence of the relationship between human resource management practices and strategic human resource management practices on work commitments that support competitive advantage at PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

This research model is measured by three latent variables: human resource management practices, work commitment, and competitive advantage. Measurement of variables using a Likert scale and data analysis using the Structural Equation Model (SEM) method. The sampling method uses a saturated sample or census. The results showed that the variable of human resource management practice had a positive and significant effect on work commitment, but had an insignificant positive effect on competitive advantage. The variable of employee work commitment has a positive effect on competitive advantage. Thus the work commitment variable can be accepted as an intervening variable in this study.

Keywords: HR management practices, work commitment, competitive advantage.

PENDAHULUAN

Salah satu organisasi yang bergerak di bidang jasa adalah bank. Berdasarkan Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit/bentuk-bentuk lainnya

dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan jenisnya, bank terdiri dari dua, yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sedangkan Bank Perkreditan Rakyat adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara

konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bentuk hukum bank umum dan BPR dapat berupa Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah, dan Koperasi. (dalam www.ekonomisyariah.com). Tujuan dari BPR antara lain menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional kearah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) juga dapat diartikan sebagai salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah. Dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan. Fungsi BPR tidak hanya sekedar menyalurkan kredit kepada para pengusaha mikro, kecil dan menengah, tetapi juga menerima simpanan dari masyarakat. Dalam penyaluran kredit kepada masyarakat menggunakan prinsip 3T, yaitu Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Sasaran, karena proses kreditnya yang relatif cepat, persyaratan lebih sederhana, dan sangat mengerti akan kebutuhan Nasabah Salah satunya adalah penilaian kinerja PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga berusaha untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat seperti yang dilakukan oleh instansi lain. Dalam memberikan pelayanannya, PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) juga didukung oleh kinerja yang baik. PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) mempunyai beberapa pelayanan. Pelayanan yang diberikan oleh PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) adalah dalam bentuk kredit, tabungan dan deposito. Kinerja PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) tercermin dari kinerja pegawai dari PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Perbankan merupakan salah satu agen pembangunan (agent of development) dalam kehidupan bernegara, karena fungsi utama dari perbankan adalah sebagai lembaga intermediasi keuangan (financial intermediary institution), yaitu lembaga yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau pembiayaan. Fungsi yang demikian juga yang menjadi concern dari perbankan daerah di samping fungsi lain sebagai lembaga penyedia jasa lalu lintas keuangan.

PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) merupakan salah satu jenis BPR yang beroperasi di daerah yang juga berusaha menyediakan dana bagi masyarakat golongan ekonomi menengah ke bawah. Kegiatan ini ditujukan untuk membantu dana bagi pengikatan usaha maupun bagi kebutuhan konsumsi, yang diharapkan dapat menyukseskan program pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan dan pemerataan pembangunan. Atas hal tersebut di atas maka peranan PT BPR Bank Boyolali

(Perseroda) sebagai agen pembangunan khususnya di wilayah Boyolali benar-benar dirasakan.

PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) merupakan salah satu jenis lembaga keuangan yang beroperasi di daerah Boyolali yang berusaha menyediakan dana bagi masyarakat golongan ekonomi menengah ke bawah. Kegiatan ini ditujukan untuk membantu dana bagi pengikatan usaha maupun bagi kebutuhan konsumsi, yang diharapkan dapat menyukseskan program pemerintah dalam mengentaskan kemiskinan dan pemerataan pembangunan. Atas hal tersebut di atas maka PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dapat berperan sebagai mitra usaha bagi masyarakat kecil dalam memberikan suatu kemudahan untuk mendapatkan modal melalui kredit yang mudah dan ringan agar pelaku ekonomi berskala kecil di pedesaan mampu mengembangkan usahanya.

Perusahaan terus berjuang untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan menjadi lebih baik profitabilitas dan posisi strategis di pasar yang kompetitif. Yang didukung pemahaman dalam mencapai daya saing yang berkelanjutan keuntungan didorong oleh tujuan organisasi. Garrouste dan Saussier (2005) mengemukakan hal itu tujuan yang didorong organisasi terkait dengan pemahaman tentang teori perusahaan. Teori dari perusahaan yang diperkenalkan oleh Coase (1937) dirasionalisasi oleh teori keagenan, teori hak milik dan teori keuangan yang dikembangkan teori struktur kepemilikan perusahaan (Aoki, 1986; Aghion & Tirole, 1997). Faktanya, teori biro hukum dalam karya Coase hanya berdebat biaya transaksi, kontrak, sifat perusahaan, batas-batas dan organisasi internal (Coase, 1937, 1960, 1988). Coase (1937) dan para ahli itu mengikuti pekerjaan seminar mendefinisikan perusahaan sebagai entitas ekonomi yang memberikan insentif dan struktur untuk menyelesaikan koordinasi organisasi (Hart, 1990; Holmstrom, 1999), perusahaan sebagai kumpulan dari aset, perusahaan sebagai kumpulan aset dan insentif mekanisme dan perusahaan sebagai kumpulan kemampuan

masa lalu (Coase, 1937, 1960, 1988).

Dalam dunia usaha yang dinamis dan kompetitif saat ini, di mana pertukaran ide berlangsung efisien, sebuah keunggulan bersaing tidak lagi mengakar di dalam fisik organisasi sumber daya tetapi dalam sumber daya manusia nonfisik organisasi (Emeagwal, 2018; Ong, 2008). Mengingat temuan ini, berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat berperan dalam pencapaian keunggulan bersaing, O'Reily et al. (2003) berpendapat bahwa dunia yang kita tempati saat ini adalah dunia di mana pengetahuan dan modal intelektual (Saha & Gregar, 2012) diperlukan tidak hanya modal fisik. Dalam catatan inilah para peneliti berusaha untuk memahami yang memungkinkan organisasi mencapai keunggulan bersaing.

Barney (1991) menyelidiki hubungan tersebut antara keunggulan bersaing dan sumber daya organisasi dan menemukan bahwa setiap organisasi menggunakan dengan diam-diam pengetahuan dan memiliki potensi untuk berkembang.

Sementara itu, dalam upaya para peneliti untuk mengkaji hubungan strategis sumber daya manusia praktek manajemen, pendekatan perilaku telah umum digunakan. Pendekatan perilaku, yaitu mengidentifikasi perilaku peran yang berbeda sebagai signifikan untuk jenis strategi yang dikejar oleh organisasi, ditemukan dalam literatur sebagai teori yang paling sering digunakan untuk menjelaskan hubungan dalam praktik strategis manajemen sumber daya manusia. Banyak penekanan ditempatkan pada karyawan individu perilaku sebagai mediator antara strategi organisasi dan hasil dengan pendekatan ini atau sebagai mediator antara praktek manajemen sumber daya manusia dengan keunggulan bersaing (McMahan et al., 1999). Aliran pemikiran perilaku memiliki pandangan yang berbeda peran perilaku penting dalam menentukan jenis strategi yang digunakan organisasi (Emegwal, 2018).

Seorang karyawan menonjol sebagai salah satu sumber utama mencapai keunggulan bersaing dalam suatu organisasi. Dengan demikian, model integratif untuk praktek manajemen sumber daya manusia, yang menggabungkan pendekatan rasional dan progresif dan tertanam dalam beberapa teori misalnya berbasis perspektif sumber daya (Resource Based View) dan pandangan berbasis perilaku ditemukan sesuai pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia dan keunggulan bersaing. Penelitian ini memanfaatkan persepsi praktik manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan secara rinci dari sudut pengembangan sumber daya manusia terhadap organisasi. Namun demikian, belum adanya aspek personal sumber daya manusia yang diharapkan mampu memperkuat atau memediasi hubungan antara praktik manajemen SDM dengan keunggulan kompetitif perusahaan. Aspek personal ini berasal dari individu karyawan yang berkaitan dengan kinerja di PT BPR Bank Boyolali diantaranya motivasi, komitmen, kompetensi (Spencer, 1993; Triatna, 2015). Oleh karena itu, penelitian ini akan mengkaji hubungan antara praktek manajemen sumber daya manusia yang diterapkan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dan keberlanjutan keunggulan kompetitif dengan juga mengevaluasi peran komitmen kerja. Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk meneliti tentang ANALISIS HUBUNGAN PRAKTEK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KOMITMEN KERJA PADA PT BPR BANK BOYOLALI (PERSERODA) UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN BERSAING

METODE

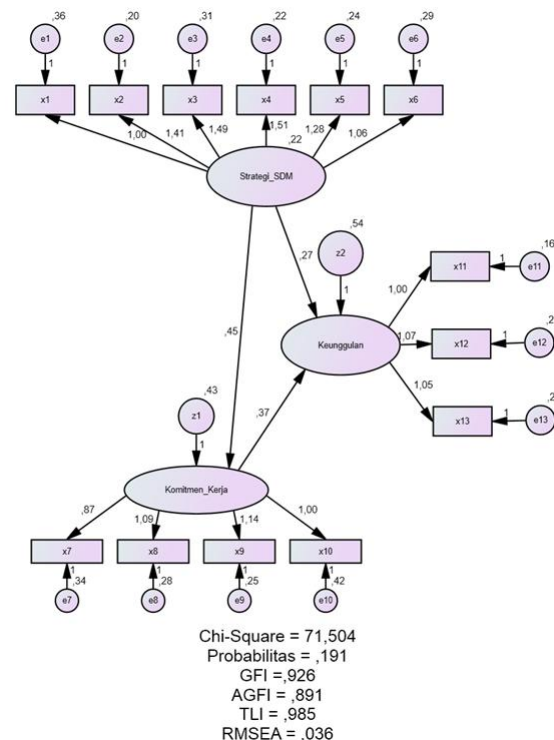
Model penelitian ini diukur dengan tiga variabel laten: praktek manajemen sumber daya manusia, komitmen kerja, dan keunggulan bersaing. Pengukuran variabel menggunakan skala likert dan analisis data menggunakan metode Structural Equation Model (SEM).

Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda). Adapun jumlah karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) saat ini sebagai berikut

Jabatan	Lokasi	Jumlah
Direksi	Kantor Pusat	3
Karyawan	Kantor Pusat	77
Karyawan	Kantor Cabang Klego	24
Karyawan	Kantor Cabang Simo	16

Metode pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan metode sampel jenuh atau sensus dimana seluruh anggota populasi menjadi sampel dalam penelitian yaitu karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

HASIL PENELITIAN



Dari diagram jalur pada gambar diatas dapat terlihat bahwa Model Keunggulan Bersaing memiliki goodness of fit yang baik, karena nilai probabilitas dari chi-square > 0,05 yaitu sebesar 0,191 serta nilai-nilai GFI, AGFI, TLI, dan RMSEA telah memenuhi nilai yang

direkomendasikan. Hasil pengujian Model Keputusan Membeli Ulang dapat diringkas dalam tabel dibawah ini :

Goodness of Fit Index	Hasil	Cut-off Value	Keterangan
Chi-square	52,504	kecil	Fit Fit Marjinal Fit Fit Fit
Probability	0,191	$\geq 0,05$	
GFI	0.926	$\geq 0,90$	
AGFI	0.891	$\geq 0,90$	
TLI	0.985	$\geq 0,95$	
RMSEA	0.036	$\leq 0,08$	

Data diatas menunjukkan bahwa secara keseluruhan Model Keputusan Membeli Ulang merupakan Fit Model dari konstruk endogen yang dapat diterima.

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	29	71,504	62	,191	1,153
Saturated model	91	,000	0		
Independence model	13	897,369	78	,000	11,505

Model yang bagus adalah model dengan hasil CMIN pada default model yang berada diantara saturated model dan CMIN independence model. Berdasarkan hasil di atas, angka CMIN default sebesar 71,504 berada diantara CMIN saturated model (0) dan CMIN independence model sebesar 897,369. Maka, dapat disimpulkan bahwa model tersebut model yang bagus.

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,040	,926	,891	,631
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,266	,371	,266	,318

Terlihat angka GFI dan AGFI yang besar mendekati 1 disertai RMR yang mendekati 0 (lebih kecil dari RMR Independence model). Hal ini menunjukkan bahwa model sudah fit, karena angka GFI yang besar menunjukkan rasio F/Fk yang besar atau $F=F_k$. Sedangkan angka RMR yang kecil menunjukkan kovarians sampel mendekati angka kovarians estimasi. Semua menunjukkan dukungan terhadap hasil uji Chi Square.

Berikut ini adalah nilai C.R hasil olah data:

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Komitmen Kerja	<---	Praktek Manajemen SDM Strategis	0,448	0,162	2,764	0,006	par_12
Keunggulan Bersaing	<---	Praktek Manajemen SDM Strategis	0,267	0,177	1,508	0,132	par_8
Keunggulan Bersaing	<---	Komitmen Kerja	0,368	0,124	2,977	0,003	par_13

PEMBAHASAN

Adapun hasil pengujian terhadap seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian menunjukkan bahwa nilai t-value atau C.R. sebesar $1,508 \leq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) $0,132 \geq 0,05$ maka tolak H1, sehingga

dapat disimpulkan bahwa Praktek Manajemen SDM yang strategis berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-value atau C.R. sebesar $2,764 \geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) $0,006 \leq 0,05$ maka terima H2, sehingga dapat disimpulkan bahwa Praktek Manajemen SDM yang strategis berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja karyawan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai t-value atau C.R. sebesar $2,977 \geq 1,967$ atau nilai probabilitas (P) $0,003 \leq 0,05$ maka terima H3, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing yang berkelanjutan dari PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Hasil output menunjukkan bahwa terjadi hubungan langsung praktek manajemen SDM yang strategis ke komitmen kerja karyawan dan hubungan langsung komitmen kerja karyawan ke keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hasil empiris tersebut ditunjukkan dari nilai probabilitas yang dibawah 0,05. Sementara itu, tidak terjadi hubungan langsung praktek manajemen SDM yang strategis ke keunggulan bersaing yang berkelanjutan, hal ini ditunjukkan oleh nilai probabilitas 0,123 yang jauh diatas 0,05. Dengan demikian dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa komitmen kerja karyawan dapat menjadi variabel intervening antara praktek manajemen SDM yang strategis dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan PT BPR Bank Boyolali (Perseroda).

Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa komitmen kerja karyawan merupakan faktor positif yang paling dominan mempengaruhi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Oleh karena itu pihak manajemen PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dapat membuat upaya untuk meningkatkan komitmen kerja karyawan dengan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Membuat program untuk lebih meningkatkan keterikatan hubungan antara karyawan dengan manajemen PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
2. Membuat program yang mengarah pada peningkatan kreativitas dan inovasi karyawan dalam bekerja di PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)
3. Mengajak karyawan untuk diskusi dalam penyelesaian permasalahan yang dihadapi PT BPR Bank Boyolali (Perseroda)

PENUTUP Simpulan

Berdasarkan hasil analisis model struktural dan pengujian goodness of fit, penelitian ini Analisis Hubungan Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Komitmen Kerja Pada PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) Untuk Mencapai Keunggulan Bersaing menghasilkan dua persamaan struktural yang dapat diterima sehingga dapat menjelaskan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependennya. Dua persamaan struktural yang dihasilkan, yaitu :

Persamaan Struktural 1 :

$$\text{Keunggulan Bersaing} = 0,317 * \text{Komitmen Kerja} + 0,157 * \text{Praktek Manajemen SDM} + 0,526$$

Persamaan Struktural 2 :

$$\text{Komitmen Kerja} = 0,305 * \text{Praktek Manajemen SDM} + 0,695$$

Saran

Penelitian terbatas pada nasabah PT BPR Bank Boyolali (Perseroda) dikarenakan keterbatasan waktu dan kondisi untuk proses pencarian data dimasa pandemi Covid-19, variabel penelitian hanya menggunakan dua variabel independen yaitu praktik manajemen sumber daya manusia dan komitmen kerja. 2. Lokasi penelitian terbatas pada satu perusahaan saja dikarenakan banyak karyawan yang sedang *work from home*. Adapun saran-saran yang dapat disampaikan untuk penelitian selanjutnya adalah menambah variabel independen penelitian dari sumber karyawan seperti kepuasan kerja dan memperluas wilayah responden dengan menyertakan lebih dari satu karyawan yang masih dalam sektor sama yaitu badan usaha milik daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Allui, A.; Sahni, J. (2016). Strategic human resource management in higher education institutions: Empirical evidence from Saudi. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 235: 361–371.

Alnidawi, A.A.B.; Alshemery, A.S.H.; Abdulrahman, M. (2017). Competitive advantage based on human capital and its impact on organizational sustainability: Applied study in Jordanian telecommunications sector. *J. Mgmt. Sustain.* 7 : 64.

Aryanto, R.; Fontana, A.; Afi, A.Z. (2015). Strategic human resource management, innovation capability and performance: An empirical study in Indonesia software industry. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 211: 874–879.

Barney, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manag.* 1991, 17, 99–120.

Björkman, I.; Xiucheng, F. (2002). Human resource management and the performance of Western firms in China. *Int. J. Hum. Resour. Manag.* 13: 835–864.

Bowen, D.; Ostro, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Acad. Manag. Rev.* 29: 203–221.

Chang, W.A.; Huang, T.C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *Int. J. Manpow.* 26: 434–449.

Chaudhry, N.I.; Roomi, M.A. (2010). Accounting for the development of human capital in manufacturing organizations: A study of the Pakistani textile sector. *J. Hum. Resour. Costing Account.* 14: 178–195.

Collins, C.J.; Clark, K.D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Acad. Manag. J.* 46: 740–751.

Conway, E.; Monks, K. (2008). Human resource practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Hum. Resour. Manag. J.* 18: 72–89.

Covin, J.; Lumpkin, G. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: Reflection on a needed construct. *Entrep. Theory Pract.* 35: 855–872.

Cummins, R.A. (2009). Measuring population happiness to inform public policy. In *Proceedings of the 3rd OECD World Forum on ‘Statistics, Knowledge and Policy’ Charting Progress, Building Visions, Improving Life, Busan, Korea, 27–30 October.* 27–30.

D’Aveni, R.A.; Dagnino, G.B.; Smith, K. (2010). The age of temporary competitive advantage. *Strateg. Manag. J.* 31: 1371–1385.

Dirisu, I.; Joy Iyiola, O.; Ibidunni, S.O. (2013). Product differentiation: A tool of competitive advantage and optimal organizational performance (a study of Unilever Nigeria PLC). *Eur. Sci. J.* 9: 258–281.

Easterby-Smith, M.; Prieto, I. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: An integrative role for learning? *Br. J. Manag.* 19: 235–249.

Emeagwal, L.; Ogbonmwan, K.O. (2018). Mapping the perceived role of strategic human resource management practices in sustainable competitive advantage. *Acad. Strateg. Manag. J.* 17, 1–9.

Fareed, M.; Noor, W.S.; Isa, M.F.; Salleh, S.S. (2016). Developing human capital for sustainable competitive advantage: The roles of organizational culture and high performance work system. *Int. J. Econ. Perspect.* 10 : 655–673.

Farnham, D. (2010). *Human Resource Management in Context: Strategy, Insights and Solutions*, 3rd ed.; CIPD: London, UK.

Findikli, M.A.; Yozgat, U.; Rofcanin, Y. (2015). Examining organizational innovation and knowledge management capacity the central role of strategic human resources practices (SHRPs). *Procedia Soc. Behav. Sci.* 181: 377–387.

Gannon, J.M.; Roper, A.; Doherty, L. (2015). Strategic human resource management: Insights from the international hotel industry. *Int. J. Hosp. Manag.* 47: 65–75.

Garavan, T.N.; Morley, M.; Gunnigle, P.; Collins, E. Human capital accumulation: The role of human resource development. *J. Eur. Ind. Train.* 2001, 25, 48–68.

Godard, J. A. (2004). critical assessment of the high-performance paradigm. *Br. J. Ind. Relat.* 42: 349–378.

- Greer, C.R. (2001). *Strategic Human Resource Management: A General Managerial Approach*, 2nd ed.; Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA.
- Guest, D., Paauwe, J., Wright, P., (2007). Eds.; Blackwell Publishing: Hoboken, NJ, USA.
- Guest, D.E. (1989). Personnel and HRM: Can you tell the difference? *Pers. Manag.* 21: 48–51.
- Guest, D.E.; Michie, J.; Conway, N.; Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. *Br. J. Ind. Relat.* 41: 291–314.
- Hamish, G.H.E. (2009). SHRM best-practices & sustainable competitive advantage. *Resour. Based View* 2003, 1, 43–57.38. Pandza, K.; Thorpe, R. Creative search and strategic sense-making: Missing dimensions in the concept of dynamic capabilities. *Br. J. Manag.* 20: S118–S131.
- Ho, K.L.P.; Nguyen, C.N.; Adhikari, R.; Miles, M.P.; Bonney, L. (2018). Exploring market orientation, innovation, and financial performance in agricultural value chains in emerging economies. *J. Innov. Knowl.* 3: 154–163.
- Hsu, L.C.; Wang, C.H. (2012). Clarifying the act of intellectual capital on performance: The mediating role of dynamic capability. *Br. J. Manag.* 23: 179–205.
- Huang, K.-F.; Dyerson, R.; Wu, L.-Y.; Harindranath, G. (2015). From temporary competitive advantage to sustainable competitive advantage. *Br. J. Manag.* 26: 617–636.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Acad. Manag. J.* 38:635–672.
- Jackson, S.E.; Schuler, R.S.; Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Acad. Manag. Ann.* 8: 1–56.
- Jiang, K.; Lepak, D.; Hu, J.; Baer, J. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analysis investigation of mediating mechanisms. *Acad. Manag. J.* 55:1264–1294.
- Jiang, K.; Takeuchi, R.; Lepak, D.P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *J. Manag. Stud.* 50: 1448–1480.
- Kadir, A.R.A.; Aminallah, A.; Ibrahim, A.; Sulaiman, J.; Yusof
- Khalique, M.; Bontis, N.; Shaari, J.A.N.B.; Isa, A.H.M. (2015b) Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan. *J. Intellect. Cap.* 16: 224–238.
- Khalique, M.; Jammu, M.A.; de Pablos, P.O. (2015a) Intellectual capital and performance of electrical and electronics SMEs in Malaysia. *Int. J. Learn. Intellect. Cap.* 12: 251–269.
- Kuncoro, W.; Suriani, W.O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia Pac. Manag. Rev.* 23: 186–192.
- Kuntjoroadi, N.; Safitri, N. (2014). Analisis strategi bersaing dalam persaingan usaha penerbangan komersial, bisnis dan birokrasi. *Bisnis Birokrasi J.* 16: 45–52.
- Macher, J.T.; Mowery, D.C. (2009). Measuring dynamic capabilities: Practices and performance in semiconductor manufacturing. *Br. J. Manag.* 20: S41–S62.
- Macky, K.; Boxall, P. (2007) The relationship between high-performance work practices and employee attitudes: An investigation of additive and interaction effects
- Mahdi, O.R.; Almsafir, M.K. (2014). The role of strategic leadership in building sustainable competitive advantage in the academic environment. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 129: 289–296.
- Mahdi, O.R.; Nassar, I.A.; Almsafir, M.K. (2019). Knowledge management processes and sustainable competitive advantage: An empirical examination in private universities. *J. Bus. Res.* 94:320–334.
- McMahan, G.C.; Virick, N.; Wright, P.M. (1999). Alternative theoretical perspectives for SHRM: Progress, problems and prospects. In *Research in Personnel and Human Resource Management*; Wright, P.M., Dyer, L., Boudreau, J., Milkovich, G., Eds.; JAI Press: Greenwich, CT, USA, pp. 92–122.
- Miah, M.F.M.; Idris, M.M.; Malek, Z.A. (2018). The influence of intellectual capital and corporate entrepreneurship towards small and medium enterprises' (SMEs) sustainable competitive advantage: building a conceptual framework. In *Proceedings of the 2nd Advances in Business Research International Conference*; Springer: Singapore, 67–77.
- Miah, M.K.; Wali, M.F.I.; Islam, M.S. (2013). Strategic human resource management practices and its impact on sustainable competitive advantage: A comparative study between western and Bangladeshi local firms. *IJABM*, 1:50–67
- Middlehurst, R. (2013). Changing internal governance: Are leadership roles and management structures in United Kingdom universities fit for future? *High. Educ. Q.* 67: 275–294.
- Nico, C.; Paltinca, I.; Acosta, C.; Eduardo, P. Malagapo. (2017). towards valuable source of sustainable competitive advantage in oil & gas sector through strategic human capital management. *Int. J. Bus. Soc. Sci.* 8: 126–137.
- O'Reilly, C.A.; Pfeffer, J. Hidden. (2000). *Value: How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*; Harvard Business Press: Brighton, MA, USA.
- Ong, J.W.; Ismail, H.B. (2008). Sustainable competitive advantage through information technology competence: Resource-based view on small and medium enterprises. *Communications IBIMA*.1:62–70.
- Pausits, A.; Pellert, A. (2007). *Higher Education Management and Development in Central, Southern and Eastern Europe*; Waxmann: Münster, Germany, pp 109–115.
- Ployhart, R.; Vandenberg, R. (2010) Longitudinal research: The theory, design and analysis of change. *J. Manag.* 36:94–120.
- Posthuma, R.A.; Campion, M.C.; Masimova, M.; Campion, M.A. A. (2013). high performance work practices taxonomy integrating the literature and directing future research. *J. Manag.* 39: 1184–1220.
- Pratono, A.H.; Darmasetiawan, N.K.; Yudianto, A.; Jeong, B.G. (2019). Achieving sustainable competitive

advantage through green entrepreneurial orientation and market orientation: The role of inter-organizational learning. *Bottom Line*, 32: 2–15.

Rockwell, S. A. (2019) resource-based framework for strategically managing identity. *J. Organ. Chang. Manag.* 32: 80–102.

Saha, N.; Gregar, A. (2012). Human resource management: As a source of sustained competitive advantage of the firms. *Int. Proc. Econ. Dev. Res.* 46: 1–5.

Sánchez, A.A.; Marín, G.S.; Morales, A.M. (2015). The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance. *Rev. Eur. Dir. Econ. Empresa*, 24: 138–148.

Schuler, R.S.; Jackson, S.E. (1987). Organizational strategy and organization level as determinants of human resource management practices. *Hum. Resour. Plan.* 10:125–141.

Smeenk, S.; Teelken, C.; Eisinga, R.; Doorewaard, H. (2008). An international comparison of the effects of HRM practices and organizational commitment on quality of job performances among European university employees. *High. Educ. Policy.* 21:323–344.

Snell, S.A.; Youndt, M.A.; Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in strategic human resource management: Merging resource theory and organizational learning. In *Research in Personnel and Human Resource Management*; Emerald: Bingley, UK, Volume 14: 61–90.

Srivastava, M.; Franklin, A.; Martinette, L. (2013). Building a sustainable competitive advantage. *J. Technol. Manag. Innov.* 8: 47–60.

Taka, M. (2010). Paths of private higher education in Iraq for the next five years (2010–2015). *J. Baghdad Coll. Econ. Sci. Univ.* 25: 1–15.

Taylor, M. (2013). Shared governance in the modern university. *High. Educ. Q.* 67:80–94.

Todericiu, R.; Stăniț, A. (2015). Intellectual capital—The key for sustainable competitive advantage for the SME's sector. *Procedia Econ. Financ.* 27: 676–681.

Warner, D.; Palfrayman, D. (2003). *The State of UK Higher Education. Managing Change and Diversity*; SRHE/Open University Press: Buckingham, UK.

Widodo, S.M. (2015). The model of human capital and knowledge sharing towards sustainable competitive advantages. *Probl. Perspect. Manag.* 13: 124–134.

Wiggins, R.; Ruefli, T.W. (2002). Sustained competitive advantage: Temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organ. Sci.* 13: 81–105.

Wright, P.M.; Dunford, B.B.; Snell, S.A. (2001). Human resources and the resource-based view of the firm. *J. Manag.* 27: 701–721.

Yaseen, S.G.; Dajani, D.; Hasan, Y. (2016). The impact of intellectual capital on the competitive advantage: Applied study in Jordanian telecommunication companies. *Comput. Hum. Behav.* 62: 168–175.

Youndt, M.A.; Snell, S.A. (2004) Human resource configurations, intellectual capital and organizational performance. *J. Manag.* 16: 337–360.

Zaini, A.; Hadiwidjojo, D.; Rohman, F.; Maskie, G. (2014). Effect of competitive advantage as a mediator

variable of entrepreneurship orientation to marketing performance. *IOSR J. Bus. Manag.* 16: 5–10.

Zehir, C.; Gurol, Y.; Karaboga, T.; Kole, M. (2016). Strategic human resource management and firm performance: The mediating role of entrepreneurial orientation. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 235:372–381.