

MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF MELALUI SUMBER DAYA INTERNAL: STUDI PADA XYZ

Aurelia Ivana Santosa¹, Yanuar^{2*}

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: aurelia.115210043@stu.untar.ac.id

²Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tarumanagara Jakarta

Email: yanuar@fe.untar.ac.id

*Penulis Korespondensi

Masuk: 10-07-2025, revisi: 14-07-2025, diterima untuk diterbitkan: 31-10-2025

ABSTRAK

Ketatnya persaingan mengharuskan semua perusahaan untuk memiliki strategi yang dapat menjadi nilai tambah untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh dan mengembangkan model teoritis mengenai kompensasi & penghargaan, budaya, dan inovasi organisasi terhadap keunggulan kompetitif di 'XYZ' dengan menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dan sensus. Metode pengambilan data menggunakan survey dengan menyebar kuesioner ke seluruh populasi yang juga merupakan keseluruhan sampel dalam penelitian ini. Kuesioner didistribusikan kepada 62 karyawan aktif yang bekerja di 'XYZ'. Model SEM-PLS digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dan diolah menggunakan Smart PLS 4. Hasil menunjukkan bahwa kompensasi & penghargaan, budaya organisasi, inovasi organisasi, dan kinerja karyawan secara positif dan signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif. Dalam hasil penelitian ini, kinerja karyawan mampu memediasi pengaruh kompensasi & penghargaan terhadap keunggulan kompetitif. Kebaruan penelitian ini adalah penggunaan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi untuk menutup *research gap* pada penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif.

Kata Kunci: kompensasi & penghargaan, budaya organisasi, inovasi organisasi, kinerja karyawan, keunggulan kompetitif

ABSTRACT

The intense competition in business requires all companies in the same industry with similar products to have strategies that can provide added value to achieve competitive advantage. This study aims to analyze the influence and develop a theoretical model regarding compensation & rewards, organizational culture, and organizational innovation on competitive advantage in 'XYZ', using employee performance as a mediating variable. The research employs a descriptive quantitative method and a census sampling technique. Data collection was conducted through a survey by distributing questionnaires to the entire population, which also served as the total sample for this study. The questionnaires were distributed to 62 active employees working at 'XYZ.' The SEM-PLS model was used to analyze the collected data, which was processed using Smart PLS 4. The results indicate that compensation & rewards, organizational culture, organizational innovation, and employee performance positively and significantly influence competitive advantage. In this study, employee performance also successfully mediates the relationship between compensation & rewards and competitive advantage. The novelty of this research lies in the use of employee performance as a mediator to address the research gap in previous studies. The findings are expected to contribute theoretically to understanding the factors that influence competitive advantage.

Keywords: compensation & rewards, organizational culture, organizational innovation, employee performance, competitive advantage

1. PENDAHULUAN

Latar belakang

Sektor perindustrian pada zaman sekarang semakin mengalami perkembangan yang berdampak pada persaingan antar bisnis. Kemajuan teknologi dan inovasi menjadi beberapa faktor yang

dapat mempengaruhi persaingan yang terjadi (Singh *et al.*, 2022). Untuk dapat memenangkan persaingan tersebut, nilai tambah atau ciri khas dari suatu perusahaan agar dapat dibedakan dengan pesaing merupakan suatu hal yang diperlukan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitifnya (Elrehail *et al.*, 2020).

Pentingnya keunggulan kompetitif untuk dimiliki oleh suatu perusahaan adalah agar perusahaan tersebut mampu mempertahankan posisinya di pangsa pasar dan dapat terus memberdayakan sumber daya yang dimilikinya. Dengan demikian, akses perusahaan ke sumber daya yang lebih baik lagi dapat dengan mudah diperoleh sehingga dapat terus mengembangkan keunggulan yang dimilikinya dan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi melalui penciptaan dan pengembangan inovasi. Sumber daya manusia memainkan peranan yang penting dalam berlangsungnya setiap organisasi atau perusahaan, dan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat maka akan membantu perusahaan mencapai tujuannya (Abdul-Halim *et al.*, 2016). Sumber daya yang diberdayakan dengan strategi tepat akan sangat berguna dalam menghadapi tantangan perkembangan yang terjadi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif, diantaranya adalah kompensasi dan penghargaan, budaya dari suatu organisasi, serta inovasi organisasi yang dilakukan oleh perusahaan (Subrahmanyam *et al.*, 2020; Le *et al.*, 2024; dan Al-Kahtani & Al-Mekhlafi, 2024). Namun hal ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Elrehail *et al.* (2020) yang mengatakan bahwa kompensasi & penghargaan tidak signifikan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini menjadi *research gap* dalam penelitian ini.

Untuk dapat menutup *research gap* tersebut, maka penelitian ini ditambahkan variabel kinerja karyawan sebagai mediasi untuk menjembatani pengaruh kompensasi & penghargaan terhadap keunggulan kompetitif. Hal ini merupakan suatu keterbaruan yang dapat diperkuat oleh Karithi *et al.* (2023) yang menyatakan bahwa kompensasi dan penghargaan secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, Atmaja *et al.* (2024) juga memperkuat hal tersebut dengan menyatakan bahwa kinerja kualitas berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif dengan kinerja karyawannya yang memegang peranan yang penting pada kinerja kualitas.

Adanya sistem serta pemberian kompensasi dan penghargaan yang tepat untuk para karyawannya dapat menjadi salah satu upaya dalam mencapai keunggulan kompetitif, karena dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, adanya budaya organisasi yang baik serta penerapan inovasi organisasi yang baik pula akan menjadi nilai tambah dan ciri khas dari suatu perusahaan.

Tabel 1. Jumlah penjualan produk XYZ periode 2019 – 2023
Sumber: HRD XYZ

Tahun	Jumlah Terjual
2019	21.396
2020	31.540
2021	53.330
2022	63.539
2023	52.795

Model penelitian ini akan diterapkan di perusahaan XYZ, dimana XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang industri kuliner, terkhususnya kue jajan tradisional. Perusahaan XYZ pada rentang waktu 2019 hingga 2022 mengalami peningkatan terhadap penjualannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap pemberian

kompensasi dan penghargaan untuk para karyawannya. Namun, pada tahun 2023, mengalami penurunan penjualan. Penurunan ini menjadi titik awal terhadap permasalahan keunggulan kompetitif yang terjadi. Jika dibandingkan dengan pesaingnya, yaitu VWX, XYZ masih kurang mendominasi dalam jenis produk yang diproduksi. Meskipun XYZ unggul dalam jumlah produk kue nya, namun tidak menutup celah pada jenis produknya. XYZ mempertahankan ciri khas nya dalam pembuatan kue jajan tradisional, dan VWX selain pada kue jajan tradisional juga berinovasi pada jenis kue yang *modern*.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui serta mengembangkan model penelitian teoritis mengenai peran kompensasi dan penghargaan, budaya organisasi, serta inovasi organisasi dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif dengan kinerja karyawan sebagai variabel mediasinya. Penelitian ini berlandaskan pada teori yang dikemukakan oleh Barney (1991) yaitu teori *Resource Based View*.

Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana kompensasi & penghargaan, budaya, dan inovasi organisasi dapat memengaruhi keunggulan kompetitif di XYZ, dan bagaimana kinerja karyawan dapat memediasi hubungan antara kompensasi dan penghargaan terhadap keunggulan kompetitif di XYZ. Model penelitian ini didasarkan pada teori *Resource Based View*.

Tinjauan pustaka

Resource based view theory

Teori *Resource Based View* (Barney, 1991) berlandaskan pada suatu anggapan bahwa perusahaan itu terdiri dari sekumpulan sumber daya dan kemampuan, sehingga teori ini berfokus pada pentingnya sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Barney (1991) juga menyatakan bahwa untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif, sumber daya haruslah yang berharga (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak dapat digantikan (*non-substitutable*). Dalam teori ini, jika sumber daya manusia dapat dikelola dengan strategi yang tepat maka akan menghasilkan karyawan sebagai aset yang penting dan berharga bagi suatu perusahaan. Kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pemberian kompensasi dan penghargaan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan akan meningkatkan kinerjanya semakin tinggi (Kang & Lee, 2021). Adanya budaya organisasi dan inovasi organisasi yang baik dan unik juga akan mendorong tercapainya keunggulan kompetitif perusahaan yang langka dan sulit ditiru. Apabila suatu perusahaan tidak dapat memenuhi kriteria keunggulan kompetitif seperti yang disebutkan oleh Barney (1991) maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya.

Kompensasi & penghargaan

Kompensasi & penghargaan merupakan semua bentuk pembayaran yang diperoleh karyawan dari perusahaan atas hasil kerjanya dan terdiri dari 2 komponen utama, yaitu pembayaran finansial langsung (gaji, upah, insentif, bonus, komisi) dan yang tidak langsung (liburan, tunjangan asuransi) (Dessler, 2020). Menurut Crawshaw et al. (2020), kompensasi merupakan suatu pembayaran berupa uang yang diberikan untuk karyawan atas hasil kerjanya, sedangkan penghargaan meliputi semua hasil dari hubungan kerja yang dihargai oleh karyawan seperti kesempatan kerja yang fleksibel, imbalan finansial, tunjangan yang nyata, dan peluang untuk pengembangan diri. Kompensasi adalah salah satu biaya tertinggi yang dikeluarkan oleh suatu organisasi untuk karyawannya sebagai bentuk imbalan atas kontribusi karyawannya (Watto et al., 2023). Sehingga, kompensasi & penghargaan merupakan salah satu biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk para karyawannya sebagai bentuk pembayaran atas hasil

kerja dan dapat berupa pembayaran finansial langsung maupun tidak langsung. Kompensasi Indikator yang digunakan untuk mengukur kompensasi & penghargaan: kesesuaian gaji dan upah dengan standar industri, kesesuaian gaji dan upah dengan tanggung jawab pekerjaan, pemberian bonus dan insentif yang sesuai dengan kinerja, kesesuaian tunjangan dengan ekspektasi, pemberian kompensasi & penghargaan yang sesuai dengan kontribusi.

Budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan kekuatan internal dari suatu organisasi yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas yang dimilikinya dalam suatu organisasi (Kho & Yanuar, 2023). Menurut Zhang *et al.* (2024), budaya organisasi merujuk pada interaksi yang kompleks antara ide, perilaku, kebiasaan, dan nilai yang dapat mempengaruhi serta membentuk tindakan individu dalam organisasi. Budaya organisasi juga mempengaruhi bagaimana cara karyawan berkomunikasi di tempat kerjanya (Naveed *et al.*, 2022). Kemudian menurut Le *et al.* (2024), budaya berperan sebagai pengikat bagi para anggota dalam suatu organisasi dan berpartisipasi dalam membentuk aktivitas anggota di organisasi tersebut. Sehingga budaya organisasi merupakan kekuatan internal suatu organisasi yang meliputi ide, perilaku, kebiasaan, dan nilai yang membentuk dan mempengaruhi tindakan, kegiatan, serta komunikasi antar anggota dan berperan sebagai penyatu untuk mencapai tujuan bersama organisasi. Indikator yang digunakan untuk mengukur budaya organisasi adalah: lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman, hubungan kerja yang harmonis, antusiasme karyawan, keterampilan karyawan yang didukung oleh pelatihan dan pengembangan, kejelasan instruksi kerja dan prosedur kerja.

Inovasi organisasi

Inovasi organisasi merupakan pengadopsian dan penerapan strategi serta praktik – praktik organisasi yang baru untuk perubahan yang lebih baik dalam organisasi maupun dalam hubungan eksternal (Zeb *et al.*, 2021). Penelitian yang dilakukan oleh Azeem *et al.* (2021) mengatakan bahwa inovasi organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk dapat menghasilkan dan mengembangkan pengetahuan dan fleksibilitas di tempat kerja yang mendukung adanya perubahan dan praktik yang inovatif untuk menciptakan nilai, meningkatkan efisiensi dan juga daya saing perusahaan. Banmairuroy *et al.* (2022) berpendapat bahwa adanya inovasi organisasi dapat membantu perusahaan untuk memperkuat posisi dan meningkatkan posisi ke yang lebih unggul. Maka dapat dikatakan bahwa inovasi organisasi merupakan kemampuan perusahaan untuk mengadopsi dan menerapkan strategi, praktik, mengembangkan dan menciptakan pengetahuan dan fleksibilitas yang dapat mendorong terciptanya perubahan yang lebih inovatif dan lebih baik untuk membantu perusahaan meningkatkan posisi unggulnya. Indikator yang digunakan untuk mengukur inovasi organisasi adalah: aktif mencoba ide – ide baru yang inovatif, berani mengambil risiko, selalu mencari cara baru, mengutamakan kolaborasi dengan pelanggan, menerapkan praktik – praktik untuk pengembangan karyawan.

Kinerja karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu yang telah disepakati sebelumnya dan dinilai dari perilaku kerja, kualitas, kuantitas, kehadiran, serta efektivitas dan efisiensi dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasan atau perusahaan (Agustine & Edalmen, 2020). Kinerja karyawan meliputi perilaku karyawan yang terkendali dan memberikan batas untuk perilaku yang tidak sesuai, serta dapat menjadi faktor penilai untuk keaktifan karyawan dalam menjalankan kewajibannya di perusahaan (Riyanto *et al.*, 2021). Sedangkan pada studi yang dilakukan oleh Kayar & Yeşilada (2024), kinerja karyawan dianggap sebagai keseluruhan perilaku dari karyawan dalam berkontribusi secara positif dan negatif terhadap tujuan dan kesuksesan organisasi. Berdasarkan hal tersebut,

maka kinerja karyawan dapat diartikan sebagai hasil kerja yang dicapai dalam periode tertentu yang dilihat dari perilaku kerja, kualitas, kuantitas, kehadiran, efisiensi, dan efektivitas serta mencakup perilaku – perilaku yang dapat mempengaruhi tujuan dan kesuksesan organisasi secara positif dan negatif dan sekaligus menjadi faktor penilai untuk keaktifan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator kinerja karyawan adalah: kesesuaian kompetensi dan keterampilan dengan pekerjaan, kemampuan bekerja dalam tim, menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bekerja dengan teliti dan cermat, partisipasi karyawan.

Keunggulan kompetitif

Keunggulan kompetitif merupakan faktor yang memungkinkan perusahaan untuk membedakan produk atau layanannya dengan perusahaan lain untuk meningkatkan pangsa pasar dan bentuk dari keunggulan kompetitif tidak harus berwujud (Dessler, 2020). Sedangkan pada Elrehail et al. (2020), keunggulan kompetitif merupakan keunggulan perusahaan jika dibandingkan dengan pesaing lain yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya. Daya saing ini merupakan kemampuan perusahaan untuk dapat mempertahankan dan mendapatkan posisi di pasar industri (Noe et al., 2017). Maka dapat diartikan bahwa keunggulan kompetitif merupakan kemampuan perusahaan untuk membedakan produk atau layanannya dengan pesaing untuk membantu perusahaan meningkatkan penjualan dan mempertahankan posisi di pasar industri dan bentuk keunggulannya tidak harus berwujud. Indikator yang digunakan untuk mengukur keunggulan kompetitif adalah: inovasi produk sesuai dengan keinginan pelanggan, penawaran harga yang kompetitif, layanan dan pengiriman yang cepat dan handal, memastikan kesesuaian pesanan, membangun komunikasi dan hubungan yang baik dengan pelanggan.

Kaitan antar variabel

Kaitan kompensasi & penghargaan dengan keunggulan kompetitif

Berdasarkan teori *Resource Based View* oleh Barney (1991), jika karyawan sebagai sumber daya terpenting perusahaan diberdayakan dan dipelihara dengan tepat oleh perusahaan dengan melalui sistem dan pemberian kompensasi & penghargaan yang baik dan tepat, dapat menjadi strategi yang langka yang dimiliki oleh perusahaan karena mampu meningkatkan dan mempengaruhi pencapaian keunggulan kompetitif. Hal tersebut sejalan dengan studi yang dilakukan oleh Subrahmanyam & Azad (2020), Abunaila & Kadhim (2022), dan Muisyo et al. (2022).

H1: Kompensasi & penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Kaitan budaya organisasi dengan keunggulan kompetitif

Berdasarkan teori *Resource Based View* (Barney, 1991), budaya organisasi yang baik, yang dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendorong produktivitas diidentifikasi sebagai sumber daya yang langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan. Hal tersebut didukung oleh Abdullah et al. (2017), Azeem et al. (2021), dan Le et al. (2024) yang menemukan bahwa budaya organisasi secara positif dan signifikan dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Kaitan inovasi organisasi dengan keunggulan kompetitif

Berlandaskan pada teori *Resource Based View* oleh Barney (1991), sumber daya manusia memiliki peran yang penting dalam terciptanya suatu inovasi yang pada akhirnya akan berdampak pada keunggulan kompetitif. Adanya inovasi yang baik, tepat, dan beradaptasi pada perubahan akan menjadi nilai tambah bagi perusahaan dalam meraih keunggulan kompetitif. Penelitian yang dilakukan YahiaMarzouk & Jin (2022), Zhang et al. (2024), serta Al-Kahtani &

Al-Mekhlafi (2024) mengatakan hal yang serupa bahwa inovasi organisasi secara positif dan signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif.

H3: Inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Kaitan kompensasi & penghargaan dengan kinerja karyawan

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Barney (1991), yaitu teori *Resource Based View*, karyawan yang termotivasi oleh sistem dan pemberian kompensasi & penghargaan yang tinggi, tepat, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan akan berdampak pada meningkatnya kinerja karyawan yang pada akhirnya akan berkontribusi pada timbulnya kinerja perusahaan yang sulit tergantikan, bernilai, dan sulit ditiru oleh pesaing. Karithi *et al.* (2023) dan Agustine & Andani (2023) menemukan bahwa kompensasi secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan dan penelitian oleh Manzoor *et al.* (2021) menemukan bahwa penghargaan intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H4: Kompensasi & penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kaitan kinerja karyawan dengan keunggulan kompetitif

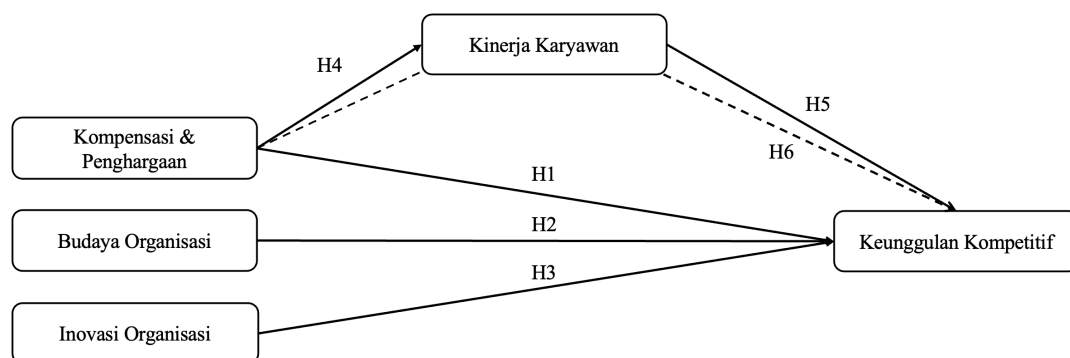
Berlandaskan teori *Resource Based View* oleh Barney (1991), karyawan merupakan kunci dari tercapainya keunggulan kompetitif perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan Nurlaila *et al.* (2024) yang menemukan bahwa kinerja individu dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif. Atmaja *et al.* (2024) juga menemukan hal yang serupa bahwa kinerja kualitas yang didalamnya terdapat kinerja karyawan yang baik dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif.

H5: Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan kompetitif.

Kaitan kompensasi & penghargaan dengan keunggulan kompetitif yang dimediasi oleh kinerja karyawan

Berdasarkan teori *Resource Based View* oleh Barney (1991), kompensasi & penghargaan yang tepat mampu mendorong motivasi karyawan untuk berkinerja lebih baik sehingga pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif. Kompensasi dan penghargaan menurut Elrehail *et al.* (2020) tidak berpengaruh terhadap keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, variabel kinerja karyawan dimasukkan dengan tujuan untuk memediasi hubungan antara kompensasi dan penghargaan terhadap keunggulan kompetitif, sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Atmaja *et al.* (2024) yang menemukan bahwa penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja, dan kinerja berpengaruh positif terhadap keunggulan kompetitif.

H6: Kinerja karyawan mampu memediasi hubungan antara kompensasi & penghargaan terhadap keunggulan kompetitif.



Gambar 1. Model penelitian

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif (Sugiyono, 2019). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah survey dengan menyebarkan kuesioner melalui *Google Form*. Instrumen pengukuran untuk kuesioner menggunakan 5 poin Skala Likert (Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju).

Untuk pengambilan sample dalam penelitian ini, karena jumlah populasi yang digunakan adalah kurang dari 100, maka menurut Sugiyono (2019) teknik sensus digunakan dalam penelitian ini dimana keseluruhan populasi akan menjadi sampel. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 62 orang dimana semua individu nya merupakan karyawan aktif yang bekerja di XYZ.

Data yang diperoleh dari responden kemudian diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS), dengan bantuan aplikasi Smart PLS 4. Dalam teknik analisis tersebut terdapat dua pengujian yaitu pengujian validitas dan reliabilitas, serta pengujian *inner model* untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel. Uji hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *bootstrapping* dengan melihat nilai *t-statistic* ($> 1,96$) dan nilai *p-value* ($< 0,05$), dengan level signifikansinya adalah 5%.

Tabel 2. Operasionalisasi variabel

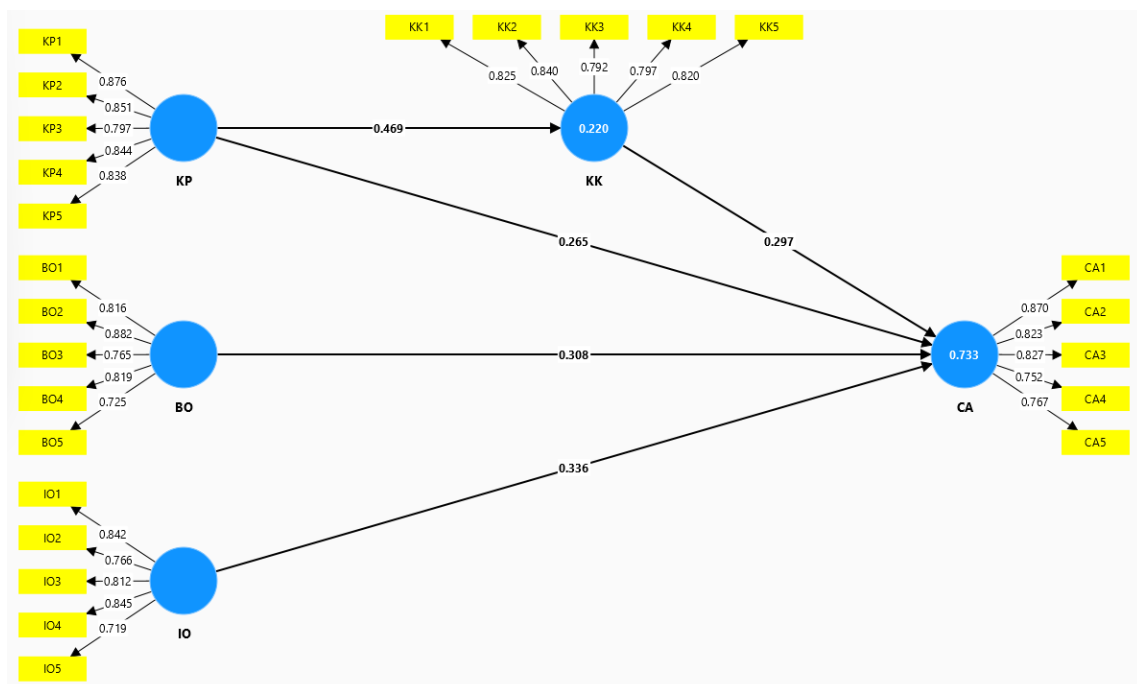
Variabel	Indikator	Sumber
Kompensasi & Penghargaan	Kesesuaian gaji dan upah dengan standar industri	Wang & Zang (2005); Dessler (2016); Demo et al. (2012)
	Kesesuaian gaji dan upah dengan tanggung jawab pekerjaan	
	Pemberian bonus dan insentif yang sesuai dengan kinerja	
	Kesesuaian tunjangan dengan ekspektasi	
	Pemberian kompensasi & penghargaan yang sesuai dengan kontribusi	
Budaya Organisasi	Lingkungan kerja yang kondusif dan nyaman	Çakar & Ertürk (2010), Pawirosumarto et al. (2017)
	Hubungan kerja yang harmonis	
	Antusiasme karyawan	
	Keterampilan karyawan didukung oleh pelatihan & pengembangan	
	Kejelasan instruksi kerja & prosedur kerja	
Inovasi Organisasi	Aktif mencoba ide-ide baru yang inovatif	Wang et al. (2016); Camisón & Villar-López (2014); Hurley & Hult (1998)
	Berani mengambil risiko	
	Selalu mencari cara baru	
	Mengutamakan kolaborasi dengan pelanggan	
	Menerapkan praktik-praktik untuk pengembangan karyawan	
Kinerja Karyawan	Kesesuaian kompetensi & keterampilan dengan pekerjaan	Andreas (2022); Rojikinnor et al. (2021)
	Kemampuan bekerja dalam tim	
	Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	
	Bekerja dengan teliti dan cermat	
	Partisipasi karyawan	
Keunggulan Kompetitif	Inovasi produk sesuai dengan keinginan pelanggan	Lai et al. (2006)
	Penawaran harga yang kompetitif	
	Layanan dan pengiriman yang cepat dan handal	
	Memastikan kesesuaian pesanan	
	Membangun komunikasi dan hubungan yang baik dengan pelanggan	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pendistribusian kuesioner, diperoleh total 62 kuesioner yang dikumpulkan kembali (100%). Dari 62 responden, 24 diantaranya merupakan responden laki – laki (38,7%) dan sisanya sebanyak 38 responden merupakan wanita (61,3%). Dari keseluruhan responden, untuk kategori umur 20-25 tahun dan 26-30 tahun masing – masing berjumlah 19 responden (30,6%), kategori umur 31-35 tahun dan 36-40 tahun masing – masing berjumlah 9 responden (14,5%), dan sisanya untuk kategori umur lebih dari 40 tahun berjumlah 6 responden (9,7%). Berdasarkan

pendidikan terakhir, 3 responden (4,8%) merupakan lulusan SMP, 45 responden (72,6%) merupakan lulusan SMA/SMK, 5 responden (8,1%) merupakan lulusan D3, 7 responden (11,3%) merupakan lulusan S1, dan 2 responden (3,2%) merupakan lulusan S2.

Selanjutnya, berdasarkan lama bekerjanya, untuk kategori kurang dari 1 tahun sebanyak 19 responden (30,6%), kategori 1-2 tahun sebanyak 18 responden (29%), kategori 3-4 tahun sebanyak 8 responden (12,9%), dan kategori lebih dari 5 tahun sebanyak 17 responden (27,4%). Sebanyak 38 responden (61,3%) mengakui tidak pernah mendapatkan kompensasi dan/atau penghargaan, dan sisanya sebanyak 24 responden (38,7%) pernah mendapatkan kompensasi dan/atau penghargaan berupa bonus, promosi, serta pengakuan dari perusahaan.



Gambar 2. Model penelitian dalam SEM-PLS
Sumber: Pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2024)

Hasil pengolahan data model SEM-PLS

Hasil pengujian koefisien determinasi ditunjukkan pada Tabel 3, sementara hasil uji hipotesis ditunjukkan pada Tabel 4.

Tabel 3. Hasil pengujian koefisien determinasi (R^2)
Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2024)

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Keunggulan Kompetitif	0,733	0,715
Kinerja Karyawan	0,220	0,207

Menurut Hair *et al.* (2021), untuk dapat dikatakan bahwa variabel independen yang digunakan dapat menjelaskan variabel dependen dengan baik, nilai R^2 terbagi menjadi 3 kategori yaitu 0,25 (lemah), 0,5 (*moderate*), dan 0,7 (kuat). Nilai R^2 sebesar 0,733 atau 73,3% menunjukkan bahwa variabel keunggulan kompetitif dapat dijelaskan secara kuat oleh variabel yang diukur. Sedangkan nilai R^2 sebesar 0,220 atau 22% menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dijelaskan secara lemah oleh variabel yang diukur.

Hasil uji hipotesis

Tabel 4. Hasil pengujian hipotesis
 Sumber: Hasil pengolahan data SmartPLS 4 (2024)

Hipotesis	Original Sample	T-Statistic	P-Values	Hasil
Kompensasi & Penghargaan → Keunggulan Kompetitif	0,265	3,131	0,002	Diterima
Budaya Organisasi → Keunggulan Kompetitif	0,308	3,206	0,001	Diterima
Inovasi Organisasi → Keunggulan Kompetitif	0,336	2,415	0,016	Diterima
Kompensasi & Penghargaan → Kinerja Karyawan	0,469	3,669	0,000	Diterima
Kinerja Karyawan → Keunggulan Kompetitif	0,297	4,065	0,000	Diterima
Kompensasi & Penghargaan → Kinerja Karyawan → Keunggulan Kompetitif	0,139	2,854	0,004	Diterima

Menurut Hair et al. (2021), untuk dapat mengatakan bahwa suatu hipotesis dapat diterima atau ditolak dilakukan dengan melihat nilai *t-statistic* > 1,96 dan nilai *p-values* < 0,05. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan, diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Kompensasi & Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (H1), dengan nilai *t-statistic* 3,131 dan nilai *p-values* 0,002 mengindikasikan bahwa kompensasi & penghargaan berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif, serta nilai *original sampel* 0,265 yang menunjukkan arah hubungan yang positif, maka hipotesis 1 dapat diterima. Hal ini menunjukkan bahwa apabila kompensasi & penghargaan yang diberikan oleh perusahaan itu tinggi dan sesuai, maka peluang perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya juga dapat meningkat. Berdasarkan pada teori RBV oleh Barney (1991) yang berfokus pada pentingnya sumber daya internal untuk mencapai keunggulan kompetitif, penerapan sistem kompensasi & penghargaan yang baik dan sesuai dapat menjadi sumber daya internal perusahaan yang berharga dan sulit untuk ditiru oleh pesaing dalam mencapai keunggulan kompetitif karena dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan.
- b. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (H2), dengan nilai *t-statistic* sebesar 3,206, nilai *p-value* sebesar 0,001, dan nilai *original sample* sebesar 0,308 maka hipotesis 2 dapat diterima. Artinya, budaya organisasi yang baik akan meningkatkan pencapaian keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Berdasarkan teori RBV oleh Barney (1991), budaya organisasi dapat dipandang sebagai salah satu sumber daya internal karena budaya internal dari suatu perusahaan dapat berperan sebagai identitas dari perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, apabila budaya organisasi yang dimiliki oleh perusahaan itu baik akan dapat menjadi keunggulan dari perusahaan karena budayanya yang langka dan sulit tergantikan.
- c. Inovasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (H3). Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh nilai *t-statistic* sebesar 2,415, nilai *p-value* sebesar 0,016, dan nilai *original sample* sebesar 0,336, sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis 3 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya inovasi organisasi yang diciptakan dan diterapkan oleh suatu perusahaan akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dari perusahaan. Berdasarkan pada teori RBV oleh Barney (1991), kriteria untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif adalah berharga, langka, sulit untuk ditiru, dan tidak dapat tergantikan. Maka dengan adanya penerapan inovasi organisasi yang baik akan mendorong perusahaan untuk menciptakan sesuatu yang baru dan unik ditengah perubahan yang terjadi sehingga sulit ditiru oleh pesaing. Adanya inovasi yang dilakukan pada praktik pemeliharaan sumber daya terutama pada sumber daya manusianya akan dapat membawa

- perusahaan untuk memiliki nilai tambah yang inovatif sehingga dapat menjadi suatu keunggulan perusahaan dalam bersaing di pangsa pasar.
- d. Kompensasi & Penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (H4). Dari hasil pengolahan data menunjukkan nilai *t-statistic* sebesar 3,669, nilai *p-value* sebesar 0,000, dan nilai *original sample* sebesar 0,469, sehingga hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kompensasi & penghargaan yang diberikan oleh perusahaan maka kinerja karyawannya juga akan meningkat. Berdasarkan pada teori RBV oleh Barney (1991), ketika praktik kompensasi & penghargaan diterapkan dengan baik dan adil oleh perusahaan maka akan menjadi nilai tambah yang dapat berpengaruh terhadap pembentukan dan peningkatan kinerja karyawan di perusahaan. Ketika kinerja karyawan dapat meningkat melalui pemberian kompensasi & penghargaan yang sesuai, maka hal tersebut dapat menjadi sumber daya internal perusahaan yang berharga dan sulit tergantikan.
 - e. Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Kompetitif (H5). Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* sebesar 4,065, nilai *p-value* sebesar 0,000 dan nilai *original sample* sebesar 0,297, hal ini mengindikasikan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya, meningkatnya kinerja karyawan di perusahaan juga dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan tersebut. Berdasarkan teori RBV oleh Barney (1991), kinerja karyawan menjadi salah satu sumber daya internal yang penting bagi suatu perusahaan, karena kinerja karyawan yang tinggi menjadi sumber daya internal perusahaan yang langka, berharga, sulit tergantikan, dan sulit untuk ditiru. Dengan adanya kinerja karyawan yang tinggi, efektivitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja juga dapat meningkat sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaannya dan juga memberikan nilai tambah bagi keunggulan kompetitif perusahaan.
 - f. Kinerja Karyawan mampu memediasi hubungan antara Kompensasi & Penghargaan terhadap Keunggulan Kompetitif (H6). Dilihat dari nilai *t-statistic* sebesar 2,854, nilai *p-value* sebesar 0,004, dan nilai *original sample* sebesar 0,139 menunjukkan bahwa hipotesis 6 yang menyatakan hubungan tidak langsung antara kompensasi & penghargaan terhadap keunggulan kompetitif dalam penelitian ini dapat diterima. Hal ini berarti bahwa kompensasi & penghargaan yang tepat akan meningkatkan kinerja karyawan dan meningkatkannya kinerja karyawan akan meningkatkan pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan. Berdasarkan pada teori RBV oleh Barney (1991), tercapainya keunggulan kompetitif melalui kinerja karyawan yang meningkat karena adanya pemberian kompensasi & penghargaan yang tepat menunjukkan bahwa sumber daya internal yang dimiliki oleh perusahaan mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berharga dan sulit tergantikan.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi & penghargaan secara positif dan signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif. Adanya pemberian kompensasi & penghargaan yang tepat dan tinggi dapat menjadi salah satu motivasi karyawan untuk dapat bekerja lebih giat dan menyelesaikan pekerjaan yang dimilikinya, sehingga efisiensi dan efektivitas operasional dapat meningkat dan berpengaruh terhadap pencapaian keunggulan kompetitif perusahaan karena kompensasi & penghargaannya yang unik dan berharga. Kompensasi & penghargaan juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya kompensasi & penghargaan yang tinggi dan tepat akan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat dan akhirnya kinerja karyawannya juga dapat meningkat. Budaya organisasi dalam penelitian ini juga secara positif dan signifikan mempengaruhi

keunggulan kompetitif. Baiknya budaya organisasi yang tercipta dalam suatu perusahaan akan mampu menjadi kekuatan perusahaan yang langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan untuk mencapai keunggulan kompetitifnya. Inovasi organisasi juga secara positif dan signifikan mempengaruhi keunggulan kompetitif. Adanya inovasi organisasi yang diterapkan dan diciptakan dengan baik dapat memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya untuk mengikuti perkembangan dan perubahan secara terus menerus dengan ide – ide barunya yang inovatif, sehingga keunggulan kompetitif perusahaan akan dapat tercapai. Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan dalam mempengaruhi keunggulan kompetitif. Tingginya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan tersebut mampu memelihara sumber daya internal yang dimilikinya dengan baik sehingga dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja karyawan mampu berperan sebagai variabel mediasi untuk menghubungkan hubungan antara kompensasi & penghargaan terhadap keunggulan kompetitif.

Keterbatasan penelitian

Adanya keterbatasan waktu dan tempat membuat peneliti hanya dapat melakukan penelitian yang berfokus pada 1 tempat saja yaitu XYZ dengan jumlah populasi yang kurang dari 100 individu. Hal tersebut dapat berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan total 5 variabel dengan 1 variabel independen yang hanya dipakaikan variabel mediasi. Sehingga pengukuran untuk menunjukkan hubungan terhadap keunggulan kompetitif menjadi terbatas, karena masih terdapat banyak variabel lain yang tidak digunakan dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif.

Saran

Bagi perusahaan, untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya, dapat dengan memperhatikan dan meningkatkan sistem kompensasi & penghargaan yang transparan dan adil, memperkuat budaya organisasi dengan mendorong kerja sama tim, keterlibatan karyawan, keterbukaan terhadap perubahan, serta mengembangkan prosedur kerja yang jelas. Selain itu, perusahaan perlu untuk membangun sistem yang mendukung inovasi dan peningkatan kinerja karyawan dengan melalui pelatihan dan pengembangan secara berkala, program *bonding* untuk memperkuat kerja sama tim, serta mengikuti perkembangan inovasi terkini. Tentunya upaya-upaya tersebut juga perlu untuk didukung dengan pengembangan sistem yang juga menunjang tercapainya keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk dapat melakukan penelitian di sektor industri dan perusahaan yang berbeda dengan tujuan agar dapat mengetahui apakah akan menghasilkan hasil yang sama dan membantu memahami lebih dalam pengaruh kompensasi & penghargaan, budaya, inovasi organisasi, dan kinerja karyawan terhadap keunggulan kompetitif di berbagai industri. Selain itu, untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi atau moderasi dengan tujuan agar dapat memahami hubungan yang lebih mendalam dan kompleks. Karena penelitian ini hanya memiliki 62 responden sebagai sample, maka disarankan untuk penelitian selanjutnya untuk dapat menambah jumlah sampel agar dapat menguji konsistensi dalam hasil penelitian.

REFERENSI

Abdul-Halim, H., Che-Ha, N., Geare, A., & Ramayah, T. (2016). The pursuit of HR outsourcing in an emerging economy: the effects of HRM strategy on HR labour costs. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(2), 153-168. <https://doi.org/10.1002/cjas.1370>

- Abdullah, S., Musa, C. I., & Azis, M. (2017). The effect of organizational culture on entrepreneurship characteristics and competitive advantage of small and medium catering enterprises in Makassar. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 409–414.
- Abunaila, A. S. H., & Kadhim, S. M. (2022). Improve the competitive advantage through human resources management practices in the Iraqi banking sector. *International Journal of Professional Business Review*, 7(6), 01–20. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i6.e891>
- Agustine, K. B., & Andani, K. W. (2023). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Hasta Jaya Marina di Jakarta Pusat. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(2), 353-362. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i2.23404>
- Agustine, M. T., & Edalmen. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Limas Surya Makmur. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 2(1), 62-70. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i1.7425>
- Al-Kahtani, S. M., & Al-Mekhlaifi, A. W. A. G. S. (2024). The mediating role of competitive advantage in the relationship between total quality management, entrepreneurial orientation, organizational innovation, and organizational performance. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(4), 2183–2196. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.6.012>
- Andreas, D. (2022). Employee performance: The effect of motivation and job satisfaction. *Produktif: Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28–35.
- Atmaja, H. E., Hartono, B., Lionora, C. A., Simamora, A. J., & Siharis, A. K. (2024). Organizational factors, quality performance and competitive advantage of village-owned enterprise in Indonesia. *TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2023-0120>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W. (2022). The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2021.09.001>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *Journal of Business Research*, 67(1), 2891–2902. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Crawshaw, J., Budhwar, P., & Davis, A. (2020). *Human resource management: Strategic and international perspectives (3rd edition)*. SAGE Publications.
- Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., & Rozzett, K. (2012). Human resources management policies and practices scale (HRMPPS): exploratory and confirmatory factor analysis. *Brazilian Administration Review*, 9(4), 395–420. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922012005000006>
- Dessler, G. (2016). *Human resource management (fifteenth edition)*. New Jersey: Pearson.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (sixteenth edition)*. Pearson Education.
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive

- advantage: The case of Northern Cyprus. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R (3rd ed.)*. Springer.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13(3), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su13031049>
- Karithi, M. L., Mugambi, D., Mwirigi, P., & Bengat, J. (2023). Operative Human Resources Management Functions and Employee Work Performance in the County Governments of Kenya. *African Journal of Business and Economic Research*, 18(3), 159–184. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2023/v18n3a8>
- Kayar, S., & Yeşilada, T. (2024). Quartet of sustainable job security, job performance, organizational commitment, and motivation in an emerging economy: Focusing on Northern Cyprus. *Sustainability*, 16(16), 6764. <https://doi.org/10.3390/su16166764>
- Kho, G., & Yanuar. (2023). Pengaruh budaya organisasi, desain kerja terhadap performa kerja, komitmen pekerja sebagai mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 5(3), 628-637. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25368>
- Lai, F., Zhao, X., & Wang, Q. (2006). The impact of information technology on the competitive advantage of logistics firms in China. *Industrial Management and Data Systems*, 106(9), 1249–1271. <https://doi.org/10.1108/02635570610712564>
- Le, D. D., Van, M. H., & Thu, H. N. T. (2024). Study on the impact of organizational culture and leadership on competitive advantage in universities. Case in Vietnam. *International Journal of Religion*, 5(8), 351–361. <https://doi.org/10.61707/m2v1k624>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee's performance with the mediating mechanism of employee's motivation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Muisyo, P. K., Qin, S., Ho, T. H., & Julius, M. M. (2022). The effect of green HRM practices on green competitive advantage of manufacturing firms. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 33(1), 22–40. <https://doi.org/10.1108/JMTM-10-2020-0388>
- Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. A., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage (10th edition)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Nurlaila, Ratnasari, S. L., Harsasi, M., & Sultan, Z. (2024). The role of individual performance in the influence of innovation culture and quality of work life on competitive advantage. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 327–334. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i4.3530>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Riyanto, S., Endri, E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162–174. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)

- Rojikinnor, R., Gani, A. J. A., Saleh, C., & Amin, F. (2021). The Role of Compensation As a Determinant of Performance and Employee Work Satisfaction: A Study at The PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(4), 943–956. <https://doi.org/10.1108/JEAS-06-2020-0103>
- Singh, A., Chhetri, P., & Padhye, R. (2022). Modelling inter-firm competitive rivalry in a port logistics cluster: a case study of Melbourne, Australia. *International Journal of Logistics Management*, 33(2), 455–476. <https://doi.org/10.1108/IJLM-01-2021-0053>
- Subrahmanyam, S., Azad, S., & Arif, F. (2020). Human Resources Practices as a Strategic Tool for Competitive Advantage. *Solid State Technology*, 63(5), 1004–1019.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wang, X., Arnett, D. B., & Hou, L. (2016). Using external knowledge to improve organizational innovativeness: understanding the knowledge leveraging process. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 164–173. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2014-0064>
- Wang, Z., & Zang, Z. (2005). Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit: A cross-regional comparative model. *International Journal of Manpower*, 26(6), 544–559. <https://doi.org/10.1108/01437720510625458>
- Watto, W. A., Fahlevi, M., Mehmood, S., Asdullah, M. A., & Juhandi, N. (2023). Executive compensation: A justified reward or a misfortune, an empirical analysis of banks in Pakistan. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3), 100092. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100092>
- YahiaMarzouk, Y., & Jin, J. (2022). Linking environmental scanning and organizational innovation with competitive advantage: evidence from Egyptian SMEs. *Management and Sustainability: An Arab Review*, 1(2), 170–195. <https://doi.org/10.1108/MSAR-02-2022-0010>
- Zeb, A., Akbar, F., Hussain, K., Safi, A., Rabnawaz, M., & Zeb, F. (2021). The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance. *Business Process Management Journal*, 27(2), 658–683. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2019-0464>
- Zhang, J., Jehangir, F. N., Yang, L., Tahir, M. A., & Tabasum, S. (2024). Competitive advantage and firm performance: The role of organizational culture, organizational innovation, and knowledge sharing. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-024-01910-3>