

LAPORAN PENELITIAN



Peran Knowledge Management dalam Memediasi Pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage pada Organisasi Sektor Publik Kota Tangerang

TIM PENELITIAN

Ketua: Dr. Qodariah, SE., MM (130052)

Anggota: Feby Lukito Wibowo, S.Si., MM (190027)

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BUDI LUHUR

Juli 2026

HALAMAN PENGESAHAN

LAPORAN PENELITIAN

Judul Penelitian : Peran Knowledge Management dalam Memediasi Pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage pada Organisasi Sektor Publik Kota Tangerang

Bidang Penelitian : Manajemen

Ketua Peneliti

a. Nama Lengkap : Dr. Qodariah, SE., MM
b. NIP/NIDN/ID-SINTA : 310055 / 0308028202/ 6765621
c. Jabatan Fungsional : Lektor
d. Program Studi : Manajemen
e. Nomor HP : 087875328787
f. Alamat e-mail : qodariah@budiluhur.ac.id

Anggota Peneliti (1)

a. Nama Lengkap : Feby Lukito Wibowo, S.Si., MM
NIP/NIDN/ID-SINTA : 190027 / 032802730003 / 6856879

Mahasiswa (1)

a. Nama Lengkap : Maysa Akilah
b. NIM : 2431501143

Lama Penelitian : 6 bulan

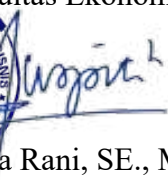
Biaya Penelitian

a. Sumber Universitas Budi Luhur : Rp. 15.000.0000
b. Sumber lain (sebutkan jika ada) : Rp.

Jakarta, 28 Juli 2026

Mengetahui,

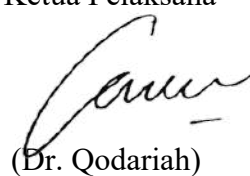
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



(Dr. Puspita Rani, SE., M.Ak)

080052

Ketua Pelaksana



(Dr. Qodariah)

130055

Menyetujui,

Direktur Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat



(Prof. Dr. Ir. Prudensius Maring, M.A.)

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage, serta menguji peran mediasi Knowledge Management dalam hubungan tersebut pada organisasi sektor public yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya aparatur di tengah tuntutan transformasi digital dan reformasi birokrasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori untuk menjelaskan hubungan sebab akibat antar variabel. Data dikumpulkan melalui kuesioner berbasis online dengan skala Likert 1–5 yang disebarkan kepada seluruh pegawai sektor publik Kota Tangerang sebanyak 103 responden menggunakan teknik sensus. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pengujian meliputi evaluasi outer model (validitas dan reliabilitas) serta inner model (R-square, f-square, dan uji hipotesis melalui bootstrapping). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Capital dan Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage. Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi, pengalaman, dan kemampuan adaptasi pegawai, serta praktik pengelolaan pengetahuan yang efektif, mampu meningkatkan kualitas layanan, efisiensi kerja, dan inovasi organisasi. Sementara itu, Structural Capital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap Competitive Advantage, namun memiliki pengaruh signifikan secara tidak langsung melalui Knowledge Management. Selain itu, Knowledge Management terbukti berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Human Capital dan Competitive Advantage serta antara Structural Capital dan Competitive Advantage. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Knowledge Management merupakan faktor kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif pada organisasi sektor publik. Keberhasilan organisasi dalam meningkatkan daya saing tidak hanya ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia dan sistem organisasi, tetapi juga oleh kemampuan dalam mengelola, mengintegrasikan, dan mendistribusikan pengetahuan secara efektif.

Kata Kunci: *Human capital; Structural capital; Competitive advantage; knowledge management*

PRAKATA

Assalamualaikum, Wr., Wb.

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia yang dilimpahkan-Nya sehingga dapat menyelesaikan penelitian dengan judul : “Peran Knowledge Management dalam Memediasi Pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage pada Organisasi Sektor Publik Kota Tangerang. Untuk itu penulis merasa perlu mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungannya salam menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Penulis mengucapkan terima kasih banyak kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Agus Setyo Budi, M.Sc selaku rektor Universitas Budi Luhur.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Prudensius Maring, M.A. selaku Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
3. Ibu Dr. Puspita Rani, SE., M.Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur Jakarta.
4. Bapak Dr. Yugi Setyarko, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Budi Luhur.
5. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan selama proses penelitian hingga terselesaikannya publikasi ini. Dengan segala keterbatasan dan kekurangan yang ada, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkannya.

Wassalamualaikum, Wr. Wb.

Jakarta, 28 Juli 2026

Tim Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN.....	ii
PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang dan Rumusan Masalah.....	1
1.2 Pendekatan Pemecahan Masalah	2
1.3 <i>State of the Art</i> dan Kebaruan	2
1.3.1 Kerangka Konseptual	4
1.3.2 Pengembangan Hipotesis.....	5
1.4 Peta Jalan Penelitian	7
BAB II	9
METODE.....	9
2.1 Tipe Penelitian	9
2.2 Teknik Pengumpulan Data Penelitian.....	9
2.3 Populasi dan Sampel Penelitian	9
2.4 Sampel Penelitian.....	10
2.5 Teknik Penyajian Data.....	10
2.6 Operasionaliasi Variabel.....	12
BAB III.....	14

HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN.....	14
3.1 Research Result.....	14
3.2 Interpretasi Hasil Penelitian.....	20
BAB IV	25
KESIMPULAN DAN SARAN	25
4.1 Kesimpulan	25
4.2 Keterbatasan Penelitian.....	25
4.3 Saran	26
4.4 Implikasi Praktis	26
DAFTAR PUSTAKA.....	28

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Operasionalisasi Variabel	12
Tabel 3.1	Identitas Responden.....	14
Tabel 3.2	Measurement Models and Outer Loading	15
Tabel 3.3	Construct Reliability and Validity Test	17
Tabel 3.4	Discriminant Validity Test	17
Tabel 3.5	R Square	18
Tabel 3.6	F Square.....	18
Tabel 3.7	Hypothesis Testing	19

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Model Penelitian.....	4
Gambar 1.2	Roadmap Peneliti.....	7
Gambar 3.1	Research Model Result.....	20

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Realisasi Penggunaan Anggaran.....	32
Lampiran 2. Surat Perjanjian Kontrak Penelitian.....	33
Lampiran 3. Catatan Harian.....	36
Lampiran 4. Artikel Ilmiah.....	37
Lampiran 5. HKI.....	38

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang dan Rumusan Masalah

Dalam era transformasi digital dan tuntutan reformasi birokrasi, organisasi sektor publik dituntut untuk meningkatkan kinerja, efektivitas pelayanan, serta daya saing organisasi. Salah satu instansi yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya aparatur adalah Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang. BKPSDM mengemban tugas dalam pengelolaan sumber daya manusia aparatur, mulai dari perencanaan, pengembangan kompetensi, hingga evaluasi kinerja pegawai (1).

Dalam organisasi tersebut, human capital menjadi aset utama yang menentukan kualitas pelayanan publik. Pegawai yang memiliki kompetensi, pengalaman, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan akan mampu meningkatkan kualitas kinerja organisasi (2). Namun demikian, tantangan yang dihadapi adalah bagaimana pengetahuan dan pengalaman yang dimiliki individu dapat dikelola secara optimal agar tidak hilang dan dapat dimanfaatkan secara berkelanjutan (3). Selain itu, structure capital seperti sistem, prosedur, teknologi informasi, serta budaya organisasi juga berperan penting dalam mendukung pengelolaan pengetahuan (4). Di BKPSDM Kota Tangerang, implementasi sistem informasi kepegawaian dan berbagai platform digital telah mulai dikembangkan, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam kerangka knowledge management yang sistematis. Hal ini berpotensi menyebabkan terjadinya fragmentasi informasi dan kurang optimalnya pemanfaatan pengetahuan organisasi (5).

Knowledge management menjadi kunci dalam mengintegrasikan human capital dan structure capital untuk menciptakan nilai tambah organisasi (6). Melalui pengelolaan pengetahuan yang baik, BKPSDM dapat mendokumentasikan best practices, meningkatkan pembelajaran organisasi, serta mempercepat proses pengambilan keputusan. Namun, dalam praktiknya, masih terdapat kendala seperti rendahnya budaya berbagi pengetahuan, kurangnya sistem repository yang terstruktur, serta keterbatasan pemanfaatan teknologi dalam mendukung knowledge sharing.

Di sisi lain, dalam menghadapi tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, BKPSDM Kota Tangerang juga dituntut untuk memiliki competitive advantage dalam

konteks organisasi sektor publik, yaitu kemampuan memberikan layanan yang lebih efektif, efisien, inovatif, dan responsif dibandingkan instansi lain (7). Keunggulan ini dapat tercapai apabila organisasi mampu mengelola pengetahuan secara strategis sehingga menghasilkan inovasi kebijakan, peningkatan kualitas layanan, serta pengembangan kompetensi aparatur yang berkelanjutan.

1.2 Pendekatan Pemecahan Masalah

Dalam rangka meningkatkan knowledge management dan competitive advantage di BKPSDM Kota Tangerang, diperlukan pendekatan yang sistematis, terintegrasi, dan berbasis pada penguatan human capital serta structure capital. Pemecahan masalah menggunakan pendekatan dengan identifikasi serta analisis kondisi eksisting. Tahap awal dilakukan dengan mengidentifikasi kondisi aktual terkait: 1). Kompetensi dan kapasitas pegawai (human capital); 2). Sistem, prosedur, dan teknologi pendukung (structure capital); 3). Praktik pengelolaan pengetahuan yang berjalan; 4). Kinerja organisasi dalam menciptakan nilai tambah layanan (competitive advantage). Analisis dilakukan melalui survei, wawancara, dan studi dokumen untuk menemukan gap antara kondisi ideal dan kondisi aktual.

Untuk menganalisis lebih lanjut atas permasalahan yang terjadi, maka pendekatan yang dibangun sebagai berikut:

1. Human capital berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage?
2. Structure capital berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage?
3. Knowledge management berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage?
4. Knowledge management dapat memediasi pengaruh human capital terhadap competitive advantage?
5. Knowledge management dapat memediasi pengaruh structure capital terhadap competitive advantage?

1.3 *State of the Art* dan Kebaruan

Human capital telah lama diakui sebagai sumber daya penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (8). Keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan individu dalam organisasi memiliki kontribusi dalam meningkatkan produktivitas, yang berujung pada keunggulan kompetitif. Penelitian oleh (9) menunjukkan

bahwa sumber daya manusia merupakan investasi, yaitu pelatihan dan pendidikan, dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam bersaing. Namun, meskipun banyak penelitian yang mendukung pentingnya human capital untuk keunggulan kompetitif, hasil yang inkonsisten juga muncul. Penelitian oleh (10) menunjukkan bahwa pengaruh human capital terhadap competitive advantage sangat bergantung pada faktor situasi pasar, budaya organisasi, maupun strategi perusahaan. Kondisi ini menegaskan human capital tidak dianggap sebagai satu-satunya faktor penentu tanpa memperhitungkan yang lebih luas (11).

Structural capital juga menjadi elemen penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Structural capital mencakup struktur organisasi, sistem informasi, jaringan sosial, dan budaya yang ada dalam perusahaan. Penelitian oleh (12) menunjukkan bahwa structural capital berperan dalam mempercepat aliran informasi dan meningkatkan koordinasi dalam organisasi, sehingga dapat mengoptimalkan kinerja dan daya saing organisasi. Namun, meskipun banyak studi yang menunjukkan pentingnya structural capital dalam membangun competitive advantage, ada pula penelitian yang menunjukkan bahwa structural capital tidak selalu berfungsi sebagai faktor penentu jika tidak didukung oleh structural capital yang berkualitas. Penelitian oleh (13) menyatakan bahwa structural capital akan kurang efektif tanpa didukung oleh kemampuan individu dalam memanfaatkan struktur tersebut, terutama dalam inovasi dan adaptasi terhadap perubahan (5). Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan pengaruh positif terhadap competitive advantage, terdapat gap dalam literatur yang menghubungkan kedua faktor ini secara langsung dengan keberhasilan organisasi.

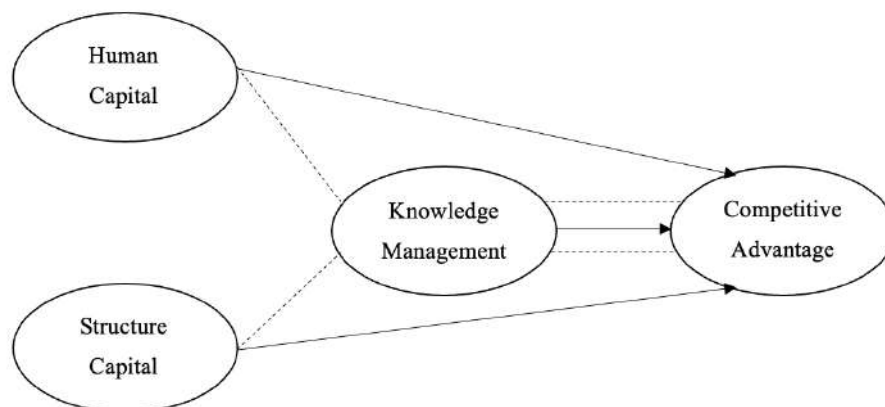
Knowledge management, yang mencakup pengelolaan, distribusi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi, menjadi faktor kunci dalam menjembatani human capital dan structural capital (14). Penelitian oleh (15) tentang penciptaan pengetahuan dalam organisasi menunjukkan bahwa knowledge management memungkinkan integrasi antara pengetahuan yang dimiliki individu (human capital) dan pengetahuan eksplisit yang tercatat dalam struktur organisasi (structural capital). Dengan kata lain, knowledge management dapat berperan sebagai penghubung antara kemampuan individu dan sistem yang ada dalam organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (16).

Novelty yang diajukan adalah integrasi human capital dan structural capital dengan memposisikan knowledge management sebagai variabel mediasi dalam organisasi sektor publik, khususnya pada BKPSDM Kota Tangerang. Tidak seperti penelitian terdahulu yang

sebagian besar berorientasi pada sektor swasta atau menguji pengaruh langsung antar variabel, penelitian ini mengkaji secara lebih komprehensif mekanisme bagaimana pengetahuan dikelola sebagai penghubung strategis antara kemampuan individu dan sistem organisasi dalam menciptakan competitive advantage. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi empiris baru dengan mengaplikasikan model tersebut pada instansi pemerintah daerah, yang terdapat birokrasi, regulasi, serta budaya organisasi yang berbeda dengan sektor bisnis, sehingga diharapkan mampu memperkaya literatur manajemen pengetahuan serta memberikan implikasi praktis dalam peningkatan kinerja dan daya saing organisasi publik.

1.3.1 Kerangka Konseptual

Penelitian ini menggunakan grand theory dari Teori Sumber Daya (Resource-Based View, RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991) adalah salah satu teori yang paling relevan untuk menjelaskan hubungan antara Human Capital, Structural Capital, dan competitive advantage (17). Dalam hal ini, human capital dan structural capital dianggap sebagai sumber daya strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif (18). Human capital mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu yang sulit untuk ditiru oleh pesaing, sementara structural capital merujuk pada elemen-elemen struktur organisasi yang membantu koordinasi dan penyebaran pengetahuan (19). Kedua sumber daya ini, jika dikelola dengan baik, dapat meningkatkan daya saing organisasi. Penelitian ini juga mengkolaborasikan teori Modal Pengetahuan (Knowledge-Based View, KBV) yang dikembangkan oleh Grant (1996) dan Nonaka & Takeuchi (1995) juga memberikan penjelasan penting terkait human capital, structural capital, dan keunggulan kompetitif (20).



Gambar 1.1 Model Penelitian

1.3.2 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan penjelasan teori yang mendasari setiap hipotesis, serta literatur yang mendukung masing-masing hubungan, dapat dijelaskan berdasarkan hipotesis yang dikembangkan berikut:

Human Capital

Human Capital merupakan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi individu dalam suatu organisasi yang berkontribusi terhadap kinerja dan daya saing organisasi tersebut (18). Menurut teori Sumber Daya (Resource-Based View, RBV) yang dikemukakan oleh Barney (1991), human capital merupakan sumber daya yang langka dan sulit ditiru, sehingga dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi (21). Teori Modal Pengetahuan (Knowledge-Based View, KBV) juga mendukung pandangan ini dengan menekankan bahwa pengetahuan yang dimiliki individu, yang diterjemahkan dalam bentuk human capital, sangat penting untuk menciptakan inovasi dan memperkuat posisi organisasi di pasar (22). human capital memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan cepat, meningkatkan produktivitas, dan berinovasi, yang semuanya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian oleh (8) mendukung hipotesis ini dengan menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki human capital yang baik cenderung lebih inovatif, efisien, dan mampu beradaptasi dengan perubahan pasar, yang semuanya meningkatkan daya saing. Selain itu, (9) menemukan bahwa investasi dalam pengembangan human capital dapat memperkuat kapabilitas organisasi dan mendukung pencapaian tujuan strategis. Dengan demikian, organisasi yang mengelola human capital dengan efektif memiliki peluang lebih besar untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang dinamis.

H1: *Human capital* berpengaruh terhadap *competitive advantage*

Structure Capital

Structural capital merupakan elemen penting dari modal intelektual organisasi yang mencakup sistem, prosedur, kebijakan, budaya organisasi, dan infrastruktur teknologi yang mendukung proses bisnis serta pengelolaan pengetahuan (23). Berbeda dengan *human capital* yang melekat pada individu, *structural capital* bersifat melekat pada organisasi dan tetap ada meskipun terjadi pergantian sumber daya manusia. Dalam daya saing, *structural*

capital menciptakan fondasi organisasi yang kuat dalam menyimpan dan mendistribusikan pengetahuan, sehingga mempercepat pengambilan keputusan, mendorong inovasi, dan meningkatkan efisiensi operasional (24). Elemen ini menjadi penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif karena memungkinkan organisasi mempertahankan pengetahuan sebagai aset strategis yang tidak mudah ditiru oleh pesaing.

Secara teoritis, pengaruh *structural capital* terhadap *competitive advantage* dapat dijelaskan melalui pendekatan Resource-Based View (RBV), yang menyatakan bahwa sumber daya internal organisasi yang bersifat langka, tidak mudah ditiru, dan tidak tergantikan merupakan kunci dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Structural capital memenuhi kriteria tersebut karena terdiri dari sistem dan budaya kerja unik yang tertanam dalam organisasi. Hasil studi (12) menunjukkan bahwa structural capital berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan daya saing melalui penguatan proses manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis bahwa structural capital berpengaruh positif terhadap competitive advantage melalui peran strategisnya dalam mendukung efektivitas knowledge management (5).

H2: *Structure capital* berpengaruh terhadap *competitive advantage*

Knowledge Management

Knowledge Management merupakan pendekatan strategis untuk menciptakan, mengorganisasi, menyimpan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan dalam organisasi guna meningkatkan efektivitas proses bisnis dan inovasi (7). *Knowledge Management* berperan penting dalam mengintegrasikan pengetahuan individu ke dalam sistem organisasi, sehingga informasi tidak hanya tersimpan secara personal, tetapi dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih cepat dan efisien (15). Dalam keunggulan bersaing, organisasi yang mampu mengelola pengetahuan dengan baik cenderung memiliki kapasitas adaptif dan inovatif yang lebih tinggi, memungkinkan mereka untuk merespons perubahan lingkungan dengan lebih unggul. Pengetahuan yang terstruktur dan terdokumentasi juga mendukung pengurangan biaya, peningkatan produktivitas, dan pelayanan yang lebih bernilai bagi pelanggan.

Dari perspektif Resource-Based View (RBV), pengetahuan dianggap sebagai sumber daya strategis yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable*, sehingga pengelolaan pengetahuan yang efektif menjadi kunci dalam membangun *competitive advantage* yang

berkelanjutan (14). Sementara itu, Knowledge-Based View (KBV) mengembangkan konsep RBV dengan menempatkan pengetahuan sebagai sumber daya paling penting dalam organisasi modern, di mana kemampuan menciptakan, mengkombinasikan, dan mengaplikasikan pengetahuan menjadi fondasi utama keunggulan bersaing. Penelitian oleh (25) membuktikan bahwa organisasi dengan sistem *knowledge management* yang baik menunjukkan performa yang lebih unggul dan inovatif dibandingkan organisasi lain. Oleh karena itu, dapat dirumuskan hipotesis bahwa *knowledge management* berpengaruh positif terhadap *competitive advantage*, karena kemampuannya menjadikan pengetahuan sebagai aset strategis yang dapat dikelola untuk menciptakan nilai dan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan (3).

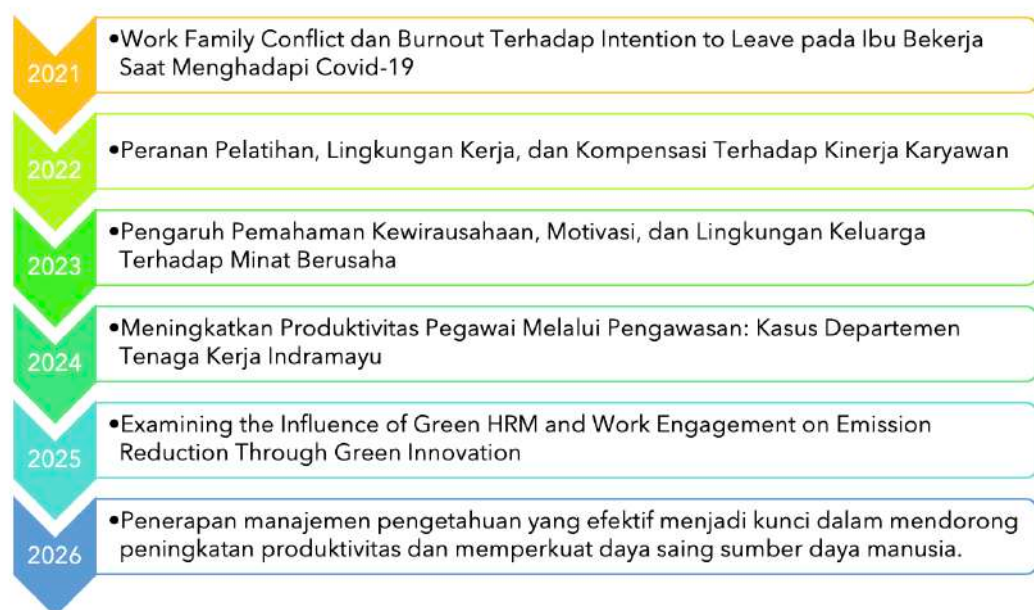
H3: *knowledge management* berpengaruh terhadap *competitive advantage*

H4: *knowledge management* dapat memediasi pengaruh *human capital* terhadap *competitive advantage*

H5: *knowledge management* dapat memediasi pengaruh *structure capital* terhadap *competitive advantage*

1.4 Peta Jalan Penelitian

Gambar 1. menjelaskan roadmap ketua peneliti sejak tahun 2021 yang sejalan dengan bidang ilmunya yaitu pengembangan sumber daya manusia.



Gambar 1.2 Roadmap Peneliti

BAB II

METODE

2.1 Tipe Penelitian

Jenis penelitian yang akan diterapkan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menitikberatkan pada pengukuran dan analisis variabel secara statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditentukan sebelumnya. Desain penelitian yang digunakan adalah desain eksplanatori. Penelitian dengan mengumpulkan data dari sampel yang representatif melalui kuesioner atau survei. Survei akan dilakukan untuk mengumpulkan informasi dari karyawan pelayanan di sektor publik kota Tangerang.

2.2 Teknik Pengumpulan Data Penelitian

Teknik pengumpulan data adalah proses penting dalam penelitian yang memerlukan tingkat ketelitian, kecermatan, dan perencanaan yang terstruktur. Tujuan utamanya adalah memastikan data yang diperoleh sesuai dengan kebutuhan dan relevansi penelitian (26). Untuk mengumpulkan data dari karyawan pelayanan di sektor publik kota Tangerang, teknik pengumpulan data yang tepat adalah menggunakan kuesioner survei. Kuesioner ini akan dirancang untuk mengukur variabel-variabel yang relevan dengan penelitian, seperti *human capital*, *structure capital*, *knowledge management* dan *competitive advantage*. Berikut adalah teknik pengumpulan data serta kriteria pedagang yang dapat digunakan dalam penelitian ini:

1. Kuesioner Online (Survei Digital):

Kuesioner akan didistribusikan secara online melalui platform survei digital (Google Forms). Hal ini memungkinkan jangkauan yang lebih luas dan kemudahan bagi para pedagang untuk memberikan respon kapan saja.

Pertanyaan yang disusun dalam kuesioner terdiri dari pilihan ganda atau skala Likert dengan ketentuan skala 1 hingga 5 untuk mengukur tingkat persetujuan atau intensitas.

2.3 Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi penelitian adalah keseluruhan elemen atau subjek yang memiliki karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian. Dalam penelitian ini, populasi penelitian adalah seluruh karyawan pelayanan di sektor publik kota Tangerang.

2.4 Sampel Penelitian

Seluruh pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang yang berjumlah 103 orang dijadikan sampel penelitian. Teknik pengambilan data dilakukan menggunakan teknik sensus, di mana seluruh karyawan dijadikan sebagai responden penelitian.

2.5 Teknik Penyajian Data

SEM memungkinkan peneliti menguji model yang terdiri dari beberapa hubungan antar variabel secara simultan. Salah satu alat yang umum digunakan untuk SEM berbasis *Partial Least Squares* (PLS) adalah SmartPLS. SmartPLS digunakan untuk memodelkan hubungan antar variabel laten dan variabel manifest secara struktural. Dalam SEM berbasis PLS, terdapat dua tahap utama dalam pengujian model, yaitu uji outer model dan uji inner model menurut (27).

1. Uji Outer Model (Pengukuran Model)

Uji outer model bertujuan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten. Variabel laten adalah variabel yang tidak dapat diukur secara langsung, tetapi diwakili oleh sejumlah indikator yang dapat diobservasi (variabel manifest). Pada tahap ini, ada beberapa pengujian yang dilakukan:

a. *Convergent Validity*

Convergent validity mengukur sejauh mana indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur suatu variabel laten saling berkorelasi dan benar-benar merepresentasikan konstruk tersebut. Dua ukuran utama yang digunakan adalah:

- 1) Outer Loadings: Menunjukkan korelasi antara masing-masing indikator dengan variabel latennya.
- 2) Average Variance Extracted (AVE): digunakan dalam memperhitungkan jumlah varian yang digunakan oleh konstruk relatif terhadap varian atas kesalahan pengukuran.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity memastikan bahwa variabel laten yang berbeda dalam model benar-benar terpisah atau unik. Ada beberapa cara untuk mengevaluasi discriminant validity:

- 1) Fornell-Larcker Criterion: Nilai akar kuadrat AVE untuk setiap variabel laten harus lebih besar dari korelasinya dengan variabel laten lainnya.
 - 2) Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT): Nilai HTMT yang di bawah 0,85 menunjukkan discriminant validity yang baik.
- c. *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha
- Ini adalah pengukuran reliabilitas untuk memastikan konsistensi internal dari indikator-indikator yang digunakan:
- 1) Cronbach's Alpha: Menilai reliabilitas indikator berdasarkan korelasi antar-item. Nilai di atas 0,7 dianggap sebagai reliabilitas yang baik.
 - 2) Composite Reliability (CR): Mengukur reliabilitas dari seluruh indikator dalam satu variabel laten. Nilai CR di atas 0,7 dianggap baik.

2. Uji Inner Model (Model Struktural)

Setelah outer model dinyatakan valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah menguji inner model atau model struktural. Uji inner model bertujuan untuk menilai hubungan antar variabel laten dan kemampuan model dalam menjelaskan varian yang terdapat dalam variabel dependen. Beberapa pengujian yang dilakukan dalam inner model meliputi:

a. Evaluasi R-Square (R^2)

R-square merupakan besaran yang dipergunakan dalam menilai model dapat menjelaskan varian dari variabel dependen. Jika nilai R^2 semakin besar, maka semakin baik model dapat menjelaskan hubungan. Nilai R^2 diinterpretasikan sebagai berikut: 0,19 atau lebih rendah: Kecil; 0,33 atau lebih: Moderat; 0,67 atau lebih: Besar

b. F-Square (F^2)

F-square digunakan untuk menilai efek dari variabel independen terhadap variabel dependen. Ini mengukur kekuatan hubungan dari satu konstruk ke konstruk lainnya. Nilai F-square diinterpretasikan sebagai berikut: 0,02: Efek kecil; 0,15: Efek sedang; 0,35: Efek besar

c. Path Coefficients

Path coefficients adalah nilai yang menggambarkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel laten (independen dan dependen).

d. T-Statistic dan P-Values

Uji t-statistik dan p-value digunakan untuk menilai signifikansi statistik dari hubungan antar variabel. Untuk menyatakan hubungan signifikan, p-value harus kurang dari 0,05 (atau sesuai dengan tingkat signifikansi yang ditetapkan oleh peneliti). Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1,96 (untuk tingkat kepercayaan 95%) menunjukkan hubungan yang signifikan.

2.6 Operasionalisasi Variabel

Tabel 2.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Item Pernyataan (Likert 1–5)
Human Capital (X1)	Kemampuan individu pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kompetensi dalam melaksanakan tugas	1. Kompetensi	1. Saya memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan saya.
		2. Pengalaman kerja	2. Pengalaman kerja saya membantu dalam menyelesaikan tugas.
		3. Keterampilan	3. Saya memiliki keterampilan yang mendukung kinerja saya.
		4. Kemampuan adaptasi	4. Saya mampu beradaptasi dengan perubahan di lingkungan kerja.
Structure Capital (X2)	Sistem, prosedur, teknologi, dan budaya organisasi yang mendukung kinerja dan pengelolaan pengetahuan	1. Sistem informasi	1. Sistem informasi di BKPSDM membantu pekerjaan saya.
		2. SOP/prosedur kerja	2. Prosedur kerja di instansi ini jelas dan mudah dipahami.
		3. Budaya organisasi	3. Budaya organisasi mendukung kolaborasi dalam berbagi pengetahuan.

		4. Infrastruktur teknologi	4. Fasilitas teknologi mendukung pelaksanaan tugas saya.
Knowledge Management (Z)	Proses pengelolaan pengetahuan yang meliputi penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi	1. Knowledge creation	1. Saya sering menghasilkan ide serta solusi baru dalam pekerjaan.
		2. Knowledge sharing	2. Saya berbagi pengetahuan dengan rekan kerja.
		3. Knowledge storage	3. Pengetahuan kerja terdokumentasi dengan baik.
		4. Knowledge utilization	4. Pengetahuan yang ada dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan.
Competitive Advantage (Y)	Kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan melalui pelayanan yang efektif, efisien, dan inovatif	1. Kualitas layanan	1. BKPSDM memberikan layanan yang berkualitas.
		2. Efisiensi kerja	2. Proses kerja dilakukan secara efisien.
		3. Inovasi	3. Terdapat inovasi dalam pelayanan kepegawaian.
		4. Responsivitas	4. Instansi responsif terhadap kebutuhan pegawai
			5. Instansi responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

BAB III

HASIL PELAKSANAAN PENELITIAN

3.1 Research Result

Berdasarkan tabel 3.1. identitas responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah perempuan sebanyak 65 orang atau sebesar 63%, sedangkan laki-laki berjumlah 38 orang atau 37%. Dari sisi usia, sebagian besar responden berada pada rentang usia 35 tahun hingga kurang dari 45 tahun dengan jumlah 41 orang (40%), diikuti oleh kelompok usia 25 tahun hingga kurang dari 35 tahun sebanyak 35 orang (34%). Responden dengan usia di atas 45 tahun berjumlah 16 orang (16%), sementara yang berusia di bawah 25 tahun merupakan kelompok paling sedikit yaitu 11 orang (11%).

Dilihat dari lama bekerja, mayoritas responden memiliki pengalaman kerja antara 1 tahun hingga kurang dari 10 tahun yaitu sebanyak 53 orang (51%), yang menunjukkan dominasi pegawai dengan pengalaman kerja menengah. Selanjutnya, responden dengan masa kerja 10 tahun hingga kurang dari 20 tahun berjumlah 24 orang (23%), diikuti oleh responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 16 orang (16%). Adapun responden dengan masa kerja lebih dari 20 tahun merupakan kelompok terkecil yaitu sebanyak 10 orang (10%). Secara keseluruhan, karakteristik ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh pegawai dengan usia produktif dan pengalaman kerja yang cukup, sehingga dinilai mampu memberikan perspektif yang relevan terhadap variabel yang diteliti.

Tabel 3.1 Identitas Responden

	Amount	Percentage
Gender		
Woman	65	63%
Man	38	37%
Usia		
< 25 tahun	11	11%
25 tahun - < 35 tahun	35	34%
35 tahun - < 45 tahun	41	40%
> 45 tahun	16	16%

Lama Bekerja		
< 1 tahun	16	16%
1 tahun - < 10 tahun	53	51%
10 tahun - < 20 tahun	24	23%
> 20 tahun	10	10%

Berdasarkan Tabel 3.2, hasil pengujian *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel Human Capital, Structural Capital, Knowledge Management, dan Competitive Advantage memiliki nilai loading factor di atas 0,70, yang berarti seluruh item pernyataan telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Nilai loading tertinggi terlihat pada indikator keterampilan dalam variabel Human Capital (0,936) serta kejelasan prosedur kerja pada Structural Capital (0,953), yang menunjukkan kontribusi kuat dalam merefleksikan konstruksya. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat validitas yang baik dan seluruh indikator layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam model PLS-SEM.

Tabel 3.2 Measurement Models and Outer Loading

Variabel	Item Pernyataan (Likert 1–5)	Loading Factor
Human Capital (X1) Hsu, Bo Xiang, Chen, Yi Min (2019)	1. Saya memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaan saya.	0,769
	2. Pengalaman kerja saya membantu dalam menyelesaikan tugas.	0,885
	3. Saya memiliki keterampilan yang mendukung kinerja saya.	0,936
	4. Saya dapat beradaptasi terhadap perubahan di lingkungan kerja.	0,924
Structure Capital (X2) (Tian, Xu Wang, Yan Kohar, Umar H.A., 2024)	1. Sistem informasi di organisasi membantu pekerjaan saya.	0,921
	2. Prosedur kerja di instansi ini jelas dan mudah dipahami.	0,953

	3. Budaya organisasi mendukung kolaborasi dalam berbagi pengetahuan.	0,884
	4. Fasilitas teknologi mendukung pelaksanaan tugas saya.	0,908
Knowledge Management (Z) (Permatasari, Anggraeni Dhewanto, Wawan Dellyana, Dina, 2023)	1. Saya sering menghasilkan ide serta solusi baru dalam pekerjaan.	0,821
	2. Saya berbagi pengetahuan dengan rekan kerja.	0,778
	3. Pengetahuan kerja terdokumentasi dengan baik.	0,857
	4. Pengetahuan yang ada dimanfaatkan dalam pengambilan keputusan.	0,888
Competitive Advantage (Y) Azeem, Muhammad, et al, 2021)	1. Organisasi memberikan layanan yang berkualitas.	0,856
	2. Proses kerja dilakukan secara efisien.	0,874
	3. Terdapat inovasi dalam pelayanan kepegawaian.	0,905
	4. Instansi responsif terhadap kebutuhan pegawai	0,884
	5. Instansi responsif terhadap kebutuhan masyarakat.	0,829

Berdasarkan Tabel 3.3, hasil uji reliabilitas dan validitas konstruk menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria yang ditetapkan. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* pada semua variabel berada di atas 0,70, yang menandakan bahwa masing-masing konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dan reliabel. Selain itu, nilai *Average Variance Extracted (AVE)* pada seluruh variabel juga berada di atas 0,50, yang menunjukkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang baik karena mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel, yaitu Competitive Advantage, Human Capital, Knowledge Management, dan Structural Capital, dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis lanjutan pada model PLS-SEM.

Tabel 3.3 Construct Reliability and Validity Test

	Cronbach's alpha	Composite reliability	Average variance extracted
Competitive Advantage	0,919	0,940	0,757
Human Capital	0,901	0,932	0,776
Knowledge Management	0,858	0,903	0,700
Structure Capital	0,937	0,955	0,841

Berdasarkan Tabel 3.4, hasil uji *discriminant validity* menggunakan pendekatan *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)* menunjukkan bahwa sebagian besar nilai berada di bawah ambang batas 0,90, seperti pada hubungan antara Structure Capital dengan variabel lainnya, sehingga dapat dinyatakan memenuhi kriteria validitas diskriminan. Namun, terdapat beberapa nilai yang melebihi batas yang direkomendasikan, yaitu pada hubungan antara Human Capital dengan Competitive Advantage (0,979), serta Knowledge Management dengan Competitive Advantage (0,965), dan Knowledge Management dengan Human Capital (0,912). Hal ini mengindikasikan adanya potensi masalah dalam diskriminasi konstruk, di mana beberapa variabel memiliki tingkat keterkaitan yang sangat tinggi. Meskipun demikian, secara umum model masih dapat digunakan, namun perlu dilakukan perhatian lebih lanjut, seperti evaluasi indikator atau penguatan justifikasi teoritis, untuk memastikan bahwa masing-masing konstruk tetap memiliki perbedaan konseptual yang jelas.

Tabel 3.4 Discriminant Validity Test

	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Human Capital <-> Competitive Advantage	0,979
Knowledge Management <-> Competitive Advantage	0,965
Knowledge Management <-> Human Capital	0,912
Structure Capital <-> Competitive Advantage	0,738
Structure Capital <-> Human Capital	0,765
Structure Capital <-> Knowledge Management	0,840

Berdasarkan Tabel 3.5, nilai *R-square adjusted* menunjukkan bahwa variabel Knowledge Management mampu dijelaskan oleh Human Capital dan Structural Capital sebesar 0,714 atau 71,4%, yang termasuk dalam kategori kuat. Sementara itu, variabel Competitive Advantage memiliki nilai *R-square adjusted* sebesar 0,854 atau 85,4%, yang menunjukkan bahwa variabel tersebut dapat dijelaskan secara sangat kuat oleh variabel-variabel dalam model, yaitu Human Capital, Structural Capital, dan Knowledge Management. Hasil ini mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi terhadap variabel endogen, sehingga layak digunakan untuk analisis lebih lanjut dalam pengujian hipotesis.

Tabel 3.5 R Square

	R-square adjusted
Competitive Advantage	0,854
Knowledge Management	0,714

Berdasarkan Tabel 3.6, hasil uji *effect size* (f^2) menunjukkan bahwa Human Capital memiliki pengaruh yang besar terhadap Competitive Advantage (0,712) dan Knowledge Management (0,538), yang termasuk dalam kategori efek besar. Knowledge Management juga memberikan pengaruh besar terhadap Competitive Advantage dengan nilai f^2 sebesar 0,394. Sementara itu, Structural Capital memiliki pengaruh sedang terhadap Knowledge Management (0,232), namun pengaruhnya terhadap Competitive Advantage sangat kecil (0,005) dan cenderung tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa Human Capital dan Knowledge Management merupakan faktor dominan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, sedangkan peran Structural Capital lebih berkontribusi secara tidak langsung melalui Knowledge Management.

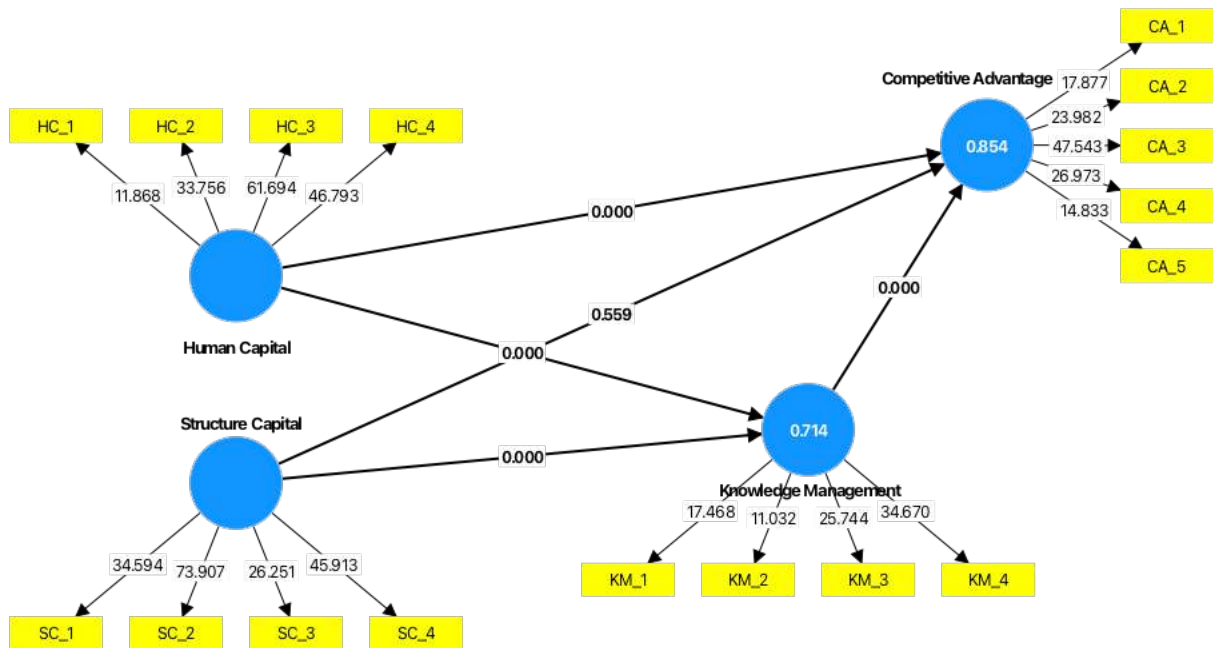
Tabel 3.6 F Square

	Competitive Advantage	Knowledge Management
Human Capital	0,712	0,538
Structure Capital	0,005	0,232
Knowledge Management	0,394	

Berdasarkan Tabel 3.7, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa Human Capital memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage dengan nilai *t-statistics* sebesar 7,907 dan *p-value* 0,000, sehingga hipotesis diterima. Knowledge Management juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage (*t-statistics* 4,495; *p-value* 0,000). Sebaliknya, Structural Capital tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage secara langsung (*t-statistics* 0,584; *p-value* 0,559), sehingga hipotesis ditolak. Namun demikian, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa Structural Capital berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage melalui Knowledge Management (*t-statistics* 3,085; *p-value* 0,002), serta Human Capital juga berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage melalui Knowledge Management (*t-statistics* 3,795; *p-value* 0,000). Temuan ini mengindikasikan bahwa Knowledge Management berperan sebagai variabel mediasi yang penting, khususnya dalam memperkuat pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage.

Tabel 3.7 Hypothesis Testing

	Std deviation	T statistics	P values
Human Capital -> Competitive Advantage	0,071	7,907	0,000
Knowledge Management -> Competitive Advantage	0,099	4,495	0,000
Structure Capital -> Competitive Advantage	0,075	0,584	0,559
Structure Capital -> Knowledge Management -> Competitive Advantage	0,052	3,085	0,002
Human Capital -> Knowledge Management -> Competitive Advantage	0,065	3,795	0,000



Gambar 3.1 Research Model Result

3.2 Interpretasi Hasil Penelitian

1. *Human Capital Positively affect to Competitive Advantage Organization*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage, hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi baik dari sisi kompetensi, keterampilan, pengalaman, maupun kemampuan adaptasi maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, khususnya dalam meningkatkan kualitas layanan, efisiensi kerja, inovasi, dan responsivitas. Hasil ini sejalan dengan teori RBV yang menyatakan bahwa human capital merupakan aset strategis yang sulit ditiru dan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif berkelanjutan (18). Temuan ini juga didukung oleh berbagai penelitian terdahulu, seperti (28) yang menemukan bahwa human capital berkontribusi signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui peningkatan kapabilitas individu. Selain itu, (29) menegaskan bahwa pengelolaan talenta dan pengembangan kompetensi menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing organisasi. Dalam konteks sektor publik, hasil ini memperkuat penelitian (30) yang

menyatakan bahwa human capital memiliki peran krusial dalam meningkatkan competitive advantage pada institusi pemerintah.

Hasil ini relevan mengingat organisasi tersebut memiliki peran strategis dalam pengelolaan sumber daya aparatur. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai bidang, pengalaman kerja yang memadai, serta kemampuan beradaptasi terhadap transformasi digital dan reformasi birokrasi akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik. Hal ini tercermin dari indikator penelitian, di mana keterampilan dan kemampuan adaptasi pegawai menjadi faktor dominan dalam membentuk human capital. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM melalui pelatihan, pengembangan kompetensi, serta pembelajaran berkelanjutan menjadi langkah strategis untuk memperkuat keunggulan kompetitif organisasi sektor publik.

2. Structure Capital Positively affect to Competitive Advantage Organization

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Structural Capital tidak berpengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage. Hasil ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa structural capital tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap competitive advantage. (13) menunjukkan bahwa struktur organisasi hanya akan memberikan dampak signifikan apabila didukung oleh kemampuan individu dalam memanfaatkan sistem tersebut. Selain itu, (24) menegaskan bahwa intellectual capital, termasuk structural capital, akan lebih efektif apabila terintegrasi melalui knowledge management. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa peran structural capital cenderung bersifat tidak langsung, yang diperkuat oleh hasil penelitian ini di mana structural capital berpengaruh signifikan terhadap competitive advantage melalui mediasi knowledge management.

Temuan ini sekaligus menjadi novelty penelitian, yaitu menunjukkan bahwa dalam organisasi sektor publik, structural capital tidak memiliki peran langsung dalam menciptakan competitive advantage. Hal ini mengindikasikan bahwa keberadaan sistem, prosedur, teknologi informasi, dan budaya organisasi belum secara langsung mampu meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan kata lain, meskipun organisasi telah memiliki infrastruktur dan mekanisme kerja yang memadai, hal tersebut belum cukup untuk menciptakan nilai unggul apabila tidak dimanfaatkan secara optimal dalam mendukung kinerja dan inovasi.

3. Knowledge Management Positively affect to Competitive Advantage Organization

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage, hal ini mengindikasikan bahwa semakin efektif proses penciptaan, penyimpanan, berbagi, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kemampuan organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif, baik dari sisi kualitas layanan, efisiensi kerja, inovasi, maupun responsivitas. Dalam perspektif KBV, pengetahuan merupakan aset strategis yang menjadi sumber utama keunggulan kompetitif berkelanjutan, sehingga organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara optimal akan memiliki daya saing yang lebih tinggi.

Hasil ini konsisten dengan penelitian terdahulu, seperti (31) yang menemukan bahwa orientasi knowledge management berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui peningkatan inovasi dan efisiensi. Selain itu, (15) juga menegaskan bahwa knowledge management berperan penting dalam mengintegrasikan intellectual capital untuk menciptakan nilai tambah organisasi. Temuan ini juga diperkuat oleh (32) yang menyatakan bahwa praktik knowledge sharing mampu meningkatkan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Penerapan knowledge management, seperti berbagi pengetahuan antar pegawai, dokumentasi pengetahuan kerja, serta pemanfaatan pengetahuan dalam pengambilan keputusan, telah memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas layanan publik. Praktik ini memungkinkan organisasi untuk mengurangi ketergantungan pada individu tertentu, mempercepat proses kerja, serta mendorong munculnya inovasi dalam pelayanan kepegawaian. Dengan demikian, penguatan knowledge management menjadi strategi kunci dalam meningkatkan daya saing organisasi sektor publik. Temuan ini juga menjadi novelty penelitian, yaitu menegaskan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik, knowledge management tidak hanya berperan sebagai pendukung, tetapi sebagai driver utama dalam menciptakan competitive advantage, terutama dalam lingkungan birokrasi yang kompleks.

4. Knowledge Management mediates the influence of Human Capital on Competitive Advantage

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Knowledge Management mampu memediasi pengaruh Human Capital terhadap Competitive Advantage, hal ini mengindikasikan bahwa human capital tidak hanya berpengaruh secara langsung, tetapi juga memberikan dampak yang lebih kuat terhadap keunggulan kompetitif ketika didukung oleh proses pengelolaan pengetahuan yang efektif. Pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman individu yang dimiliki pegawai akan memberikan nilai tambah yang lebih besar apabila diolah melalui mekanisme knowledge management, seperti knowledge sharing, dokumentasi pengetahuan, serta pemanfaatannya dalam pengambilan keputusan organisasi. Hasil ini sejalan dengan teori KBV yang menekankan bahwa pengetahuan merupakan aset strategis utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif. (7) menjelaskan bahwa integrasi antara pengetahuan tacit (yang dimiliki individu) dan explicit (yang terdokumentasi dalam organisasi) menjadi kunci dalam menciptakan inovasi dan nilai organisasi. Studi oleh (33) juga menegaskan bahwa knowledge sharing mampu memperkuat kontribusi human capital terhadap keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

Kompetensi dan pengalaman pegawai belum sepenuhnya optimal apabila tidak didukung oleh sistem pengelolaan pengetahuan yang baik. Misalnya, pengetahuan yang hanya dimiliki oleh individu tertentu akan sulit dimanfaatkan secara luas apabila tidak terdokumentasi atau dibagikan kepada pegawai lain. Dengan adanya praktik knowledge management, seperti dokumentasi best practice, sistem informasi kepegawaian, serta budaya berbagi pengetahuan, maka potensi human capital dapat dimaksimalkan untuk meningkatkan kualitas layanan dan inovasi organisasi.

5. Knowledge Management mediates the influence of Structure Capital on Competitive Advantage

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Knowledge Management mampu memediasi pengaruh Structural Capital terhadap Competitive Advantage, hal ini mengindikasikan bahwa meskipun structural capital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap keunggulan kompetitif, namun melalui peran knowledge management, kontribusinya menjadi signifikan. Hal ini berarti bahwa sistem, prosedur, teknologi informasi, dan budaya

organisasi baru akan memberikan nilai tambah apabila dimanfaatkan secara efektif dalam proses penciptaan, penyimpanan, dan distribusi pengetahuan dalam organisasi.

Hasil ini sejalan dengan teori KBV yang menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari kepemilikan sumber daya, tetapi dari kemampuan organisasi dalam mengelola dan mengintegrasikan pengetahuan. (34) menyatakan bahwa structural capital akan lebih efektif dalam meningkatkan daya saing apabila dioptimalkan melalui praktik knowledge management. Dengan demikian, knowledge management berperan sebagai penghubung yang mengubah structural capital menjadi sumber nilai strategis bagi organisasi.

Keberadaan sistem informasi, prosedur kerja, dan infrastruktur teknologi belum sepenuhnya memberikan dampak terhadap keunggulan kompetitif apabila belum terintegrasi dalam praktik pengelolaan pengetahuan. Misalnya, sistem yang ada belum tentu efektif apabila tidak digunakan untuk mendokumentasikan pengetahuan, berbagi informasi, atau mendukung pengambilan keputusan. Dengan adanya knowledge management yang baik, structural capital dapat dimanfaatkan secara optimal untuk meningkatkan efisiensi kerja, mempercepat koordinasi, serta mendorong inovasi layanan publik. Temuan ini menjadi novelty penelitian, yaitu menunjukkan bahwa dalam organisasi sektor publik, structural capital tidak memiliki pengaruh langsung terhadap competitive advantage, melainkan berperan secara tidak langsung melalui knowledge management sebagai mediator utama. Hal ini memberikan perspektif baru bahwa keberhasilan pemanfaatan sistem dan teknologi organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola pengetahuan, sehingga knowledge management menjadi faktor kunci dalam mengoptimalkan peran structural capital dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage dengan peran mediasi Knowledge Management pada organisasi sector publik Kota Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Human Capital dan Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage, sedangkan Structural Capital tidak berpengaruh secara langsung. Namun, Structural Capital terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap Competitive Advantage melalui mediasi Knowledge Management. Selain itu, Knowledge Management juga terbukti mampu memediasi hubungan antara Human Capital dan Competitive Advantage. Temuan ini menegaskan bahwa Knowledge Management memiliki peran strategis sebagai penghubung utama dalam mengoptimalkan potensi sumber daya organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif, khususnya dalam konteks sektor publik. Dengan demikian, keberhasilan organisasi dalam meningkatkan daya saing tidak hanya bergantung pada kualitas sumber daya manusia dan sistem organisasi, tetapi juga pada efektivitas pengelolaan pengetahuan.

4.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi pemerintah daerah, yaitu organisasi sector publik Kota Tangerang, sehingga generalisasi hasil penelitian ke organisasi lain, baik sector publik maupun swasta, masih terbatas. Kedua, jumlah sampel yang digunakan relatif kecil, yaitu sebanyak 103 responden, meskipun telah menggunakan metode sensus. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis kuesioner, sehingga berpotensi mengandung bias persepsi responden. Keempat, model penelitian hanya menggunakan variabel Human Capital, Structural Capital, dan Knowledge Management, sehingga belum mencakup faktor lain yang mungkin juga mempengaruhi Competitive Advantage, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau inovasi.

4.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian ke berbagai organisasi, baik sektor publik maupun swasta, guna meningkatkan generalisasi hasil penelitian. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah sampel serta menggunakan metode campuran (mixed methods) dengan pendekatan kualitatif untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait praktik Knowledge Management. Penelitian berikutnya juga disarankan untuk menambahkan variabel lain, seperti kepemimpinan, budaya organisasi, inovasi, atau teknologi digital, sebagai faktor yang dapat mempengaruhi Competitive Advantage. Selain itu, eksplorasi lebih lanjut mengenai peran Knowledge Management sebagai variabel mediasi maupun moderasi dalam berbagai konteks organisasi juga menjadi arah penelitian yang menarik untuk dikembangkan di masa mendatang.

4.4 Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi organisasi sektor publik, khususnya organisasi sektor publik Kota Tangerang, bahwa peningkatan competitive advantage tidak cukup hanya melalui penyediaan sistem, prosedur, dan teknologi organisasi, tetapi harus didukung oleh penguatan human capital dan praktik knowledge management yang efektif. Penelitian menunjukkan bahwa Human Capital dan Knowledge Management berpengaruh positif dan signifikan terhadap Competitive Advantage, sedangkan Structural Capital tidak berpengaruh langsung, tetapi menjadi signifikan apabila dimediasi oleh Knowledge Management.

Secara praktis, organisasi perlu lebih fokus pada peningkatan kompetensi, keterampilan, pengalaman, dan kemampuan adaptasi pegawai melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan kapasitas, serta pembelajaran organisasi. Pegawai yang memiliki kompetensi sesuai bidang dan mampu beradaptasi terhadap transformasi digital akan lebih mampu meningkatkan kualitas layanan, efisiensi kerja, inovasi, dan responsivitas organisasi.

Selain itu, organisasi perlu membangun sistem knowledge management yang terstruktur, seperti dokumentasi pengetahuan kerja, repository digital, forum berbagi pengetahuan, standarisasi best practices, serta mekanisme transfer pengetahuan antarpegawai. Hal ini penting agar pengetahuan tidak hanya melekat pada individu tertentu,

tetapi dapat dikelola, dibagikan, dan dimanfaatkan secara luas untuk mendukung pengambilan keputusan dan inovasi layanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

1. BKPSDM Kota Tangerang. Rencana Strategis BKPSDM Tahun 2025-2029 [Internet]. 2025. Available from: <https://bkpsdm.tangerangkota.go.id>
2. Choi Y, Chang S. The effect of social entrepreneurs' human capital on and firm performance: The moderating role of specific human capital. *Cogent Business and Management*. 2020;7(1):1–16. doi:10.1080/23311975.2020.1785779
3. Sutrisno ER, Kindangen P, Sendow GM, Bin A, Jan H. Impact of Human Capital and Structural Capital on Competitive Advantage: Evidence From Indonesian Provincial Government Institutions. *Revista de Gestão Social e Ambiental*. 2024;18(12):1–29. doi:<https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-037>
4. Faria AM de, Kayo EK, Meireles BL, Borini FM, Junior M de MO. the Effect of Innovation and Strategic Resources on Capital Structure. *RAE Revista de Administracao de Empresas*. 2024;64(6):1–25. doi:10.1590/S0034-759020240608
5. Thi Viet Nguyen N, Nguyen CTK, Ho PTM, Thi Nguyen H, Van Nguyen D. How does capital structure affect firm's market competitiveness? *Cogent Economics and Finance*. 2021;9(1):1–15. doi:10.1080/23322039.2021.2002501
6. de Guimarães JCF, Severo EA, de Vasconcelos CRM. The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *J Clean Prod*. 2018;174:1653–63. doi:10.1016/j.jclepro.2017.11.074
7. Rehman SU, Bresciani S, Ashfaq K, Alam GM. Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*. 2022;26(7):1705–31. doi:10.1108/JKM-06-2021-0453
8. Hsu BX, Chen YM. Industrial policy, social capital, human capital, and firm-level competitive advantage. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2019;15(3):883–903. doi:10.1007/s11365-019-00584-7
9. Guo W, Chen M. Construction of structural dimensions of organizational human capital competitive advantage. *Journal of Intellectual Capital*. 2022;23(5):1081–106. doi:10.1108/JIC-07-2020-0223

10. Ali A. Nurturing talent: Human capital as the source of competitive advantage. *Strategic Direction*. 2024;40(4):26–7. doi:10.1108/SD-03-2024-0033
11. Bashir A, Javed S. In the pursuit of Competitive Advantage through Leadership: Role of Human Capital. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*. 2021;11(1):1–18. doi:<https://doi.org/10.1016/j.GMJ.2021.11.074> PubMed PMID: 2620973189.
12. Tian X, Wang Y, Kohar UHA. Capital structure, business model innovation, and firm performance: Evidence from Chinese listed corporate based on system GMM model. *PLoS One*. 2024;19(6):1–24. doi:10.1371/journal.pone.0306054 PubMed PMID: 38905301.
13. Liu Y, Zhao FY, Jia SQ, Qiu LR. The relationship between enterprise human capital structure and international M&A performance based on cultural differences in China. *PLoS One*. 2025;20(3 March):1–30. doi:10.1371/journal.pone.0289270
14. Anjalin U. Knowledge for Competitive Advantage : Putting Knowledge At the Core of the Business. *ABAC Journal*. 2010;30(1):34–52. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1785779>
15. Sondhi SS, Salwan P, Behl A, Niranjana S, Hawkins T. Evaluation of strategic orientation-led competitive advantage: the role of knowledge integration and service innovation. *Journal of Knowledge Management*. 2024;28(7):1937–62. doi:10.1108/JKM-07-2023-0660
16. Wening N, Moertono B, Muafi. the Mediating Role of Creativity on the Effect of Knowledge Sharing on Sustainable Competitive Advantage. *ABAC Journal*. 2023;43(2):42–61. doi:10.14456/abacj.2023.14
17. Degraev D. Strategy As Practice to Reconcile Small Businesses' Strategies and RBV? *Journal of Management Policy and Practice*. 2012;13(1):46–66. doi:<https://doi.org/10.3390/jmpp13010043>
18. Barney JB. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J Manage*. 1991;17(1):99–120. doi:<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
19. Yong JY, Yusliza MY, Ramayah T, Farooq K, Tanveer MI. Accentuating the interconnection between green intellectual capital, green human resource

- management and sustainability. *Benchmarking*. 2023;30(8):2783–808. doi:10.1108/BIJ-11-2021-0641
20. Permatasari A, Dhewanto W, Dellyana D. The role of traditional knowledge-based dynamic capabilities to improve the sustainable performance of weaving craft in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities*. 2023;17(3):664–83. doi:10.1108/JEC-11-2021-0156
 21. Bozeman B, Corley E. Scientists' collaboration strategies: Implications for scientific and technical human capital. *Res Policy*. 2004;33(4):599–616. doi:10.1016/j.respol.2004.01.008
 22. Hatch NW, Dyer JH. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*. 2004;25(12):1155–78. doi:10.1002/smj.421
 23. Kimuam K, Berggren B, Faradynawati IAA. Capital Structure Decisions in Swedish Biotechnology Firms: The Role of Intellectual Capital and Innovation Activities. *International Journal of Financial Studies*. 2025;13(1). doi:10.3390/ijfs13010043
 24. Udo ES, Jack AE, Okoh JI, Agbadua OB, Eke R, Onyemere I. Intricate Capital Structure Influence on Firm Performance: An Empirical Analysis of Oil and Gas Firms in Nigeria. *African Journal of Business and Economic Research*. 2024;19(3):395–415. doi:10.31920/1750-4562/2024/v19n3a18
 25. Ghlichlee B, Mohammadkhani E, Hatami A. Knowledge-enhancing HR practices and sustainable competitive advantage: the mediating role of intellectual capital in knowledge-based firms. *Journal of Intellectual Capital*. 2024;25(2–3):275–96. doi:10.1108/JIC-05-2023-0120
 26. Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta; 2019.
 27. Hair JF, Babin BJ, Anderson RE. *Multivariate Data Analysis*. 8th ed. United Kingdom: Cengage Learning EMEA; 2019.
 28. Otache I. Innovation capability , strategic flexibility and SME performance : the roles of competitive advantage and competitive intensity. *African Journal of Economic and Management Studies*. 2024;15(1):248–62. doi:10.1108/AJEMS-06-2023-0221

29. O'Reilly C, Chatman J. Organizational Culture: A Key Driver of Competitive Advantage. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2021;321–44. doi:<https://doi.org/10.1109/1469193061068142>
30. Farida I, Setiawan D. Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2022;8(3):163. doi:10.3390/joitmc8030163
31. Rehman S, Asif T, Nasir A, Ullah A, Noor N. Harnessing knowledge management for green product competitive advantage with green process innovation as a mediator. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 2024;10(2):100274. doi:10.1016/j.joitmc.2024.100274
32. Mirsya S, Nasution A, Mirsya S, Nasution A, Daulay R, Purnama NI. Knowledge sharing and absorptive capacity in improving the innovation performance of MSMEs handicrafts in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*. 2025;23(2):357–70. doi:10.21511/ppm.23(2).2025.25
33. Silvi R, Cuganesan S. Investigating the management of knowledge for competitive advantage: A strategic cost management perspective. *Journal of Intellectual Capital*. 2006;7(3):309–23. doi:10.1108/14691930610681429
34. Mahdi OR, Nassar IA. The business model of sustainable competitive advantage through strategic leadership capabilities and knowledge management processes to overcome covid-19 pandemic. *Sustainability (Switzerland)*. 2021;13(17):1–28. doi:10.3390/su13179891

Lampiran 1. Realisasi Penggunaan Anggaran

Dana Disetujui: Rp 15.000.000,-

Jenis Pembelajaan	Komponen	Item	Kuantitas	Biaya Satuan	Total
Belanja Bahan	Kertas dan alat tulis	2	1	50.000	100.000
Belanja Bahan	Tinta	4	1	50.000	200.000
Belanja Bahan	Materai	1	5	12.000	60.000
Belanja Bahan	E-book	2	1	250.000	500.000
Pengumpulan Data	Honor pembantu peneliti	3	3	150.000	1.350.000
Pengumpulan Data	Transport	3	4	100.000	1.200.000
Pengumpulan Data	Konsumsi	3	4	100.000	1.200.000
Analisis Data	Honor pengolah data	2	1	1.000.000	2.000.000
Sewa Peralatan	Licence SmartPLS	1	1	690.000	690.000
Sewa Peralatan	Subscribe portal proquest	1	1	500.000	500.000
Pelaporan penelitian	Honor administrasi peneliti	1	1	1.000.000	1.000.000
Lainnya	APC jurnal sinta 2	1	1	6.000.000	6.000.000
Lainnya	Biaya pendaftaran HKI	1	1	200.000	200.000

Lampiran 2. Surat Perjanjian Kontrak Penelitian



**UNIVERSITAS
BUDI LUHUR**
Kampus Pusat : Jl. Raya Ciledug - Pekalongan Utara - Jakarta Selatan 12260
Telp : 021-5853753 (Pusat), Fax : 021-5853489, <http://www.budiluhur.ac.id>

FAKULTAS TEKNOLOGI INFORMASI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN STUDI GLOBAL
FAKULTAS TEKNIK
FAKULTAS KOMUNIKASI DAN DESAIN KREATIF

SURAT PERJANJIAN KONTRAK PENELITIAN
Nomor A/UBL/DRPM/000/030/04/26

Pada hari ini, Selasa 28 April 2026 Semester Genap Tahun Ajaran 2025/2026, kami yang bertandatangan di bawah ini:

1. **Prof. Dr. Ir. Prudensius Maring, M.A.**, selaku Direktur Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Budi Luhur, selanjutnya disebut **PIHAK PERTAMA**.
2. **Dr. Qodariah, S.E, M.M.**, selaku Peneliti selanjutnya disebut **PIHAK KEDUA**.

Kedua belah pihak menyatakan bersepakat untuk membuat perjanjian kontrak penelitian sebagai berikut:

Pasal 1
Judul Penelitian

PIHAK PERTAMA dalam jabatannya tersebut di atas, memberikan tugas kepada PIHAK KEDUA untuk melaksanakan penelitian yang berjudul: **Peran Knowledge Management dalam Memediasi Pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage pada Organisasi Sektor Publik Kota Tangerang**

Pasal 2
Personalia Penelitian

Peneliti Utama : Dr. Qodariah, S.E, M.M.
Anggota Peneliti : Feby Lukito Wibowo, S.Si., M.M., M.Si.

Pasal 3
Waktu dan Biaya Penelitian

1. Waktu penelitian adalah 6 bulan, terhitung sejak tanggal 02 Maret 2026 sampai dengan 02 September 2026.
2. Biaya pelaksanaan penelitian ini dibebankan pada Yayasan Pendidikan Budi Luhur Cakti Tahun 2026 dengan nilai kontrak sebesar Rp 15.000.000.00 (lima belas juta rupiah)

Pasal 4
Cara Pembayaran

Pembayaran biaya penelitian diberikan secara bertahap, sebagai berikut:

1. Tahap pertama sebesar 50% dari nilai kontrak, setelah surat perjanjian kontrak penelitian ini ditandatangani oleh kedua belah pihak.
2. Tahap kedua sebesar 50% dari nilai kontrak, setelah PIHAK KEDUA menyerahkan Laporan Hasil Penelitian kepada PIHAK PERTAMA.

Pasal 5
Keaslian Penelitian dan Ketidakterikatan dengan Pihak Lain

1. PIHAK KEDUA bertanggungjawab atas keaslian judul penelitian sebagaimana disebutkan dalam Pasal 1 Surat Perjanjian Kontrak Penelitian ini (bukan duplikat/jiplakan/plagiat) dari penelitian orang lain.
2. PIHAK KEDUA menjamin bahwa judul penelitian tersebut bebas dari ikatan dengan pihak lain atau tidak sedang didanai oleh pihak lain.

KAMPUS ROXY : Pusat Niaga Roxy Mas Blok E2 No. 38-39 Telp : 021 -6328709 - 6328710, Fax : 021 -6322872
KAMPUS SALEMBA : Sentra Salemba Mas Blok S-T, Telp : 021 -3928688 - 3928689 , Fax : 021 -3161636



3. PIHAK KEDUA menjamin bahwa judul penelitian tersebut bukan merupakan penelitian yang SEDANG ATAU SUDAH selesai dikerjakan, baik didanai oleh pihak lain maupun oleh sendiri.
4. PIHAK PERTAMA tidak bertanggungjawab terhadap tindakan plagiat yang dilakukan oleh PIHAK KEDUA.
5. Apabila dikemudian hari diketahui ketidakbenaran pernyataan ini, maka kontrak penelitian DINYATAKAN BATAL, dan PIHAK KEDUA wajib mengembalikan dana yang telah diterima kepada Yayasan Pendidikan Budi Luhur Cakti sebagai pemberi dana.

**Pasal 6
Monitoring Penelitian**

1. PIHAK PERTAMA berhak untuk:
 - a. Melakukan pengawasan administrasi, monitoring, dan evaluasi terhadap pelaksanaan penelitian.
 - b. Memberikan sanksi jika dalam pelaksanaan penelitian terjadi pelanggaran terhadap isi perjanjian oleh peneliti.
 - c. Bentuk sanksi disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan.
2. Pemantauan kemajuan penelitian dikoordinasikan oleh PIHAK PERTAMA.
3. Pelaksanaan kemajuan penelitian dilaksanakan pada tanggal 13 Juni 2026.
4. Format Laporan Kemajuan dan teknis pelaksanaannya diatur oleh PIHAK PERTAMA.

**Pasal 7
Laporan Akhir Penelitian**

PIHAK KEDUA wajib menyerahkan laporan akhir dalam bentuk softcopy, paling lambat tanggal 31 Juli 2026.

**Pasal 8
Sanksi**

Segala kelalaian baik disengaja maupun tidak, sehingga menyebabkan keterlambatan menyerahkan laporan hasil penelitian dengan batas waktu yang telah ditentukan akan mendapatkan sanksi sebagai berikut:

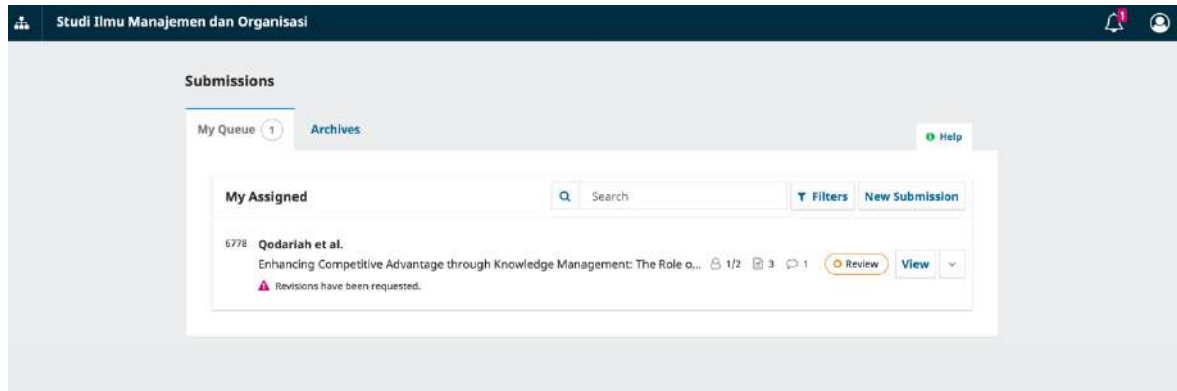
1. Tidak diperbolehkan mengajukan usulan penelitian pada semester berikutnya bagi ketua dan anggota peneliti.
2. PIHAK KEDUA diberikan kesempatan perpanjangan waktu penelitian selama 2 (dua) minggu sampai dengan tanggal 14 Agustus 2026.
3. Jika setelah masa perpanjangan tersebut PIHAK KEDUA tidak dapat menyelesaikan penelitiannya, PIHAK KEDUA diwajibkan mengembalikan dana yang sudah diterima kepada Yayasan Pendidikan Budi Luhur Cakti dengan cara mengembalikan tunai kepada PIHAK PERTAMA.

Lampiran 3. Catatan Harian

No	Tanggal	Kegiatan
1	25/03/2026	Catatan: Penyelesaian proposal penelitian dan submit proposal ke drppm.budiluhur.ac.id
2	10/04/2026	Catatan: Melakukan rapat koordinasi dengan tim peneliti, untuk menentukan waktu penyebaran kuesioner
3	20/04/2026	Catatan: Penyelesaian instrumen kuesioner
4	23/04/2026	Catatan: Penerimaan hasil lulus seleksi pendanaan dari DRPM dan merevisi sesuai catatan reviewer
5	01/05/2026	Catatan: Tabulasi dan rekapitulasi hasil kuesioner
6	30/06/2026	Catatan: Pengolahan data dan penyempurnaan laporan kemajuan
7	10/06/2026	Catatan: Pertajam pembahasan dan analisis hasil penelitian
8	19/06/2026	Catatan: Submit artikel ilmiah
9	28/07/2026	Catatan: Penyelesaian laporan penelitian

Lampiran 4. Artikel Ilmiah

Jurnal Tujuan : <https://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/index>
Status : Review
Akreditasi : Sinta 2



Lampiran 5. HKI

 REPUBLIK INDONESIA KEMENTERIAN HUKUM	
SURAT PENCATATAN CIPTAAN	
Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:	
Nomor dan tanggal permohonan	: EC002026129957, 31 Juli 2026
Pencipta	
Nama	: Qodariah dan Feby Lukito Wibowo
Alamat	: Jl Lombok III Villa Bintaro Regency Blok G4 Nomor 1, Pondok Aren, Kota Tangerang Selatan, Banten
Kewarganegaraan	: Indonesia
Pemegang Hak Cipta	
Nama	: Direktorat Riset dan Pengabdian kepada Masyarakat
Alamat	: Jl. Ciledug Raya, RT.10/RW.2, Pesanggrahan, Kota Adm. Jakarta Selatan, DKI Jakarta, 12260
Kewarganegaraan	: Indonesia
Jenis Ciptaan	: Karya Tulis
Judul Ciptaan	: Model Peran Knowledge Management dalam Memediasi Pengaruh Human Capital dan Structural Capital terhadap Competitive Advantage pada Organisasi Sektor Publik Kota Tangerang
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia	: 20 Juli 2026, di DKI Jakarta
Jangka waktu perlindungan	: Berlaku selama 50 (lima puluh) tahun sejak Ciptaan tersebut pertama kali dilakukan Pengumuman.
Nomor Pencatatan	: 001388128
adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon. Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.	
	a.n. MENTERI HUKUM DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL u.b Direktur Hak Cipta dan Desain Industri
	Agung Damarsasongko,SH.,MH. NIP. 196912261994031001
	Disclaimer: 1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan. 2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara. 3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.