



Integrasi Strategi Bisnis dan Sumber Daya Manusia: Implikasi terhadap Knowledge Capability dan Kinerja Organisasi

Afini Dwina Andarini^{1*}, Baiq Nova Andi Fitriani¹, Utari¹, Santi Nururly¹

¹ Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.

*Corresponding Author:

Afini Dwina Andarini, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mataram, Mataram, Indonesia.
afinidwina@gmail.com

DOI: [10.29303/jpap.v10i2.1572](https://doi.org/10.29303/jpap.v10i2.1572)

© 2026 The Authors. This open access article is distributed under a (CC-BY License)



Abstrak: Penelitian ini bertujuan mengkaji bagaimana integrasi strategi bisnis dan manajemen sumber daya manusia strategis (SHRM) membentuk kapabilitas pengetahuan dan kinerja organisasi dalam lingkungan yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu (VUCA). Menggunakan metode tinjauan literatur sistematis berdasarkan pedoman Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses (PRISMA), dua puluh artikel empiris yang diterbitkan antara tahun 2009–2024 diseleksi dari basis data Scopus, Web of Science, dan ScienceDirect. Hasil analisis menunjukkan bahwa keselarasan vertikal antara strategi bisnis dan arsitektur SDM merupakan fondasi utama penguatan kapabilitas pengetahuan. Praktik SHRM meliputi rekrutmen berbasis nilai, pelatihan berorientasi masa depan, dan kompensasi berbasis inovasi terbukti memfasilitasi akuisisi, berbagi, dan aplikasi pengetahuan secara organisasional. Kapabilitas pengetahuan berperan sebagai mediator sentral yang menghubungkan input strategis dengan outcome kinerja, mencakup inovasi, efisiensi proses, resiliensi, dan kinerja keuangan. Faktor kontekstual seperti dinamika lingkungan dan budaya pembelajaran memoderasi kekuatan hubungan tersebut. Kajian ini mengintegrasikan perspektif *Resource-Based View (RBV)*, *Knowledge-Based View (KBV)*, dan *Dynamic Capabilities* sebagai kerangka teoretis, sekaligus menawarkan implikasi manajerial bagi pengembangan ekosistem organisasi berbasis pengetahuan.

Kata Kunci: Inovasi, Kapabilitas Pengetahuan, Manajemen Pengetahuan, Strategi Bisnis, Strategi Sumber Daya Manusia.

Pendahuluan

Lanskap bisnis kontemporer tengah mengalami transformasi struktural yang mendasar, ditandai oleh pergeseran dari ekonomi berbasis aset menuju ekonomi berbasis pengetahuan. Dalam paradigma baru ini, modal manusia dan kapabilitas pengetahuan menjadi sumber keunggulan kompetitif berkelanjutan yang semakin dominan (Abiodun, 2014). Di tengah tekanan hiperkompetensi global, disrupsi teknologi, dan ketidakpastian pasar, organisasi tidak lagi cukup mengandalkan adaptasi strategi bisnis semata. Mereka dituntut untuk memastikan keselarasan vertikal yang kuat antara strategi bisnis dan arsitektur manajemen sumber daya manusia (SDM) sebagai prasyarat keberlanjutan organisasional (Apascaritei & Elvira, 2022). Konsekuensinya, manajemen pengetahuan dan pengembangan modal manusia telah melampaui fungsi administratifnya dan berkembang menjadi fondasi

strategis bagi kelangsungan dan kinerja organisasi (Kavalić, Nikolić, Radosav, Stanisavljev, & Pečujlija, 2021).

Dalam konteks ini, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis (SHRM) hadir sebagai pendekatan yang memposisikan SDM sebagai mitra strategis organisasi. SHRM menegaskan bahwa sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi harus diselaraskan secara vertikal dengan arah strategis organisasi. Meskipun demikian, literatur manajemen strategis masih bergulat dengan persoalan *conceptual black box*, yakni minimnya kejelasan mengenai mekanisme kausal yang menghubungkan praktik SHRM dengan kinerja organisasi (Baek, Cho, & Kim, 2019). Sejumlah penelitian mengindikasikan bahwa kapabilitas pengetahuan kemampuan organisasi untuk menciptakan, mengintegrasikan, mendiseminasikan, dan mengaplikasikan pengetahuan merupakan mekanisme utama yang menjembatani kesenjangan

Sitasi:

Andarini, A. D., Fitriani, B. N. A., Utari, & Nururly, S. Integrasi Strategi Bisnis dan Sumber Daya Manusia: Implikasi terhadap Knowledge Capability dan Kinerja Organisasi. (JPAP) *Jurnal Praktisi Administrasi Pendidikan*, 10(2), 230–236. <https://doi.org/10.29303/jpap.v10i2.1572>

tersebut (Al-Tit, 2015; El-Farr & Hosseingholizadeh, 2019; Kianto, Sáenz, & Aramburu, 2017; Kokkaew, Peansupap, & Jokkaw, 2022; Özbağ, Esen, & Esen, 2013). Keselarasan antara strategi bisnis dan strategi SDM diyakini menciptakan kondisi struktural dan kultural yang diperlukan untuk menumbuhkan kapabilitas tersebut. Tanpa integrasi strategis ini, praktik SDM berpotensi tetap efisien secara operasional namun tidak efektif secara strategis dalam menghasilkan nilai jangka panjang (Apascartei & Elvira, 2022; El-Farr & Hosseingholizadeh, 2019; Vrchota & Řehoř, 2019).

Penelitian pionir (C.-J. Chen, 2009) telah menunjukkan bahwa praktik SHRM mampu meningkatkan kapasitas manajemen pengetahuan dan kinerja inovasi. Namun, perkembangan riset selanjutnya cenderung terfragmentasi: sebagian studi berfokus pada infrastruktur pengetahuan, sebagian lain mengkaji perilaku berbagi pengetahuan di level individu, sementara yang lain menyelidiki peran moderasi faktor lingkungan eksternal (Escribá-Carda, Canet-Giner, & Balbastre-Benavent, 2025). Hingga saat ini, belum terdapat kerangka holistik yang mengintegrasikan dimensi-dimensi tersebut ke dalam model teoretis yang komprehensif. Lebih jauh, temuan empiris lintas negara dan industri menunjukkan variabilitas yang signifikan terkait peran mediasi kapabilitas pengetahuan maupun efek moderasi faktor kontekstual seperti dinamisme lingkungan dan orientasi pembelajaran organisasi (Marwah, Agarwal, Mishra, Traisa, & Faiz, 2024).

Beberapa kesenjangan teoretis dan empiris yang belum terpecahkan menjadi dasar urgensi penelitian ini. Pertama, belum tersedia kerangka konseptual terpadu yang menjelaskan bagaimana integrasi strategi bisnis dan strategi SDM secara sistematis membentuk kapabilitas pengetahuan. Kedua, mekanisme kausal yang mendasari peran mediasi kapabilitas pengetahuan antara praktik SHRM dan kinerja organisasi belum diartikulasikan secara memadai. Ketiga, pengaruh kontingen dari faktor lingkungan eksternal belum disintesis secara konsisten, meski bukti empiris menunjukkan variabilitas antar industri dan konteks geografis yang nyata. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut melalui tinjauan literatur sistematis (*Systematic Literature Review*/SLR) guna: (1) mengidentifikasi dan memetakan model integrasi strategi bisnis dan SHRM dalam literatur akademik; (2) menganalisis mekanisme pembentukan kapabilitas pengetahuan melalui praktik SHRM dan sumber daya organisasional; serta (3) mengevaluasi peran mediasi kapabilitas pengetahuan dan efek moderasi faktor lingkungan terhadap kinerja organisasi. Secara teoretis, kajian ini memberikan kontribusi melalui integrasi

perspektif *Resource-Based View* (RBV), *Knowledge-Based View* (KBV), dan *Dynamic Capabilities* ke dalam model konseptual yang lebih komprehensif, sekaligus menawarkan implikasi praktis bagi pemimpin organisasi dalam merancang kebijakan strategis berbasis pengetahuan.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menghasilkan sintesis yang komprehensif, transparan, dan terstruktur mengenai integrasi strategi bisnis, SHRM, kapabilitas pengetahuan, dan kinerja organisasi. Pendekatan SLR dipilih karena menawarkan prosedur yang ketat dan dapat direplikasi, memungkinkan peneliti untuk menelusuri, mengevaluasi, dan mensintesis studi-studi relevan secara objektif, sehingga meminimalkan bias subjektif sekaligus meningkatkan reliabilitas dan validitas temuan (Tranfield et al., 2003).

Pelaksanaan review mengikuti tiga fase sekuensial: *planning*, *conducting*, dan *reporting*. Fase pertama mencakup identifikasi kebutuhan review berdasarkan fragmentasi temuan terdahulu mengenai hubungan antara integrasi strategis dan kapabilitas pengetahuan di berbagai industri dan konteks geografis, sekaligus penyusunan protokol review yang memuat ruang lingkup kajian, kriteria inklusi dan eksklusi, serta strategi penelusuran literatur.

Pada fase kedua, kombinasi kata kunci disusun menggunakan operator Boolean dan ditelusuri pada judul, abstrak, serta kata kunci artikel di berbagai basis data akademik bereputasi, meliputi Scopus, Web of Science, ScienceDirect, PubMed, SpringerOpen, dan portal jurnal terindeks SINTA. String pencarian akhir yang digunakan adalah: "*business strategy*" AND "*strategic human resource management*" OR "*HRM practices*" AND "*knowledge capability*" OR "*knowledge management capability*" AND "*organizational performance*" OR "*innovation performance*". Penelusuran dibatasi pada artikel jurnal *peer-reviewed* yang diterbitkan antara tahun 2009 hingga 2024, berbahasa Inggris atau Indonesia, dan tersedia dalam bentuk teks lengkap. Bab buku, prosiding konferensi, tesis, jurnal tidak terakreditasi, serta studi yang semata-mata berfokus pada sistem informasi teknis tanpa relevansi manajerial dikecualikan dari seleksi. Proses seleksi meliputi penghapusan duplikasi, penyaringan judul dan abstrak, serta evaluasi teks lengkap. Dari 412 artikel yang teridentifikasi pada tahap awal, sebanyak 20 artikel memenuhi seluruh kriteria inklusi dan dipertahankan untuk analisis mendalam, sebagaimana dirinci dalam Tabel 1.

Tabel 1. Seleksi Artikel dan Klasifikasi Tematik dalam *Systematic Literature Review (SLR)*

No	Kelompok Topik Literatur	Jumlah Artikel Awal	Setelah Seleksi Kriteria 1-4	Final (Kriteria 5)
1	SHRM × Business Strategy × Organizational Performance	180 artikel	80 artikel	8 artikel
2	Knowledge Capability × Innovation / Performance	150 artikel	60 artikel	8 artikel
3	Strategic & Dynamic Capability via HRM-KM Integration	82 artikel	35 artikel	4 artikel

Sumber: Kompilasi penulis dari dataset SLR (2025).

Pada fase ketiga, analisis dan sintesis dilakukan dengan mengembangkan matriks bibliografi yang mendokumentasikan detail publikasi, pendekatan metodologis, kerangka teoretis, variabel yang dikaji, konteks industri dan negara, serta temuan utama setiap studi. Sintesis tematik kemudian diterapkan untuk mengidentifikasi tema-tema berulang, pola konseptual,

relasi teoretis, dan kesenjangan penelitian lintas studi. Kredibilitas jurnal diverifikasi menggunakan metrik *SCImago Journal Rank (SJR)* dan akreditasi SINTA. Temuan yang telah dikonsolidasikan selanjutnya diintegrasikan ke dalam model konseptual yang menggambarkan bagaimana strategi bisnis, SHRM, dan faktor lingkungan berinteraksi dalam membentuk kapabilitas pengetahuan dan kinerja organisasi.

Hasil dan Pembahasan

Dari 20 artikel empiris yang dianalisis, sekitar 70% berasal dari konteks Asia mencakup Tiongkok, Taiwan, Pakistan, Yordania, dan Thailand sementara sisanya berasal dari Eropa atau melibatkan perbandingan lintas negara. Pendekatan kuantitatif mendominasi metodologi yang digunakan ($\pm 90\%$), dengan *Structural Equation Modeling (SEM)* dan *PLS-SEM* sebagai teknik analitik utama. Sebagian besar artikel terpublikasi di jurnal Q1 dan Q2 berdasarkan peringkat SJR, antara lain *Journal of Business Research*, *International Journal of Information Management*, *Sustainability*, dan *Frontiers in Psychology*, yang menjamin tingginya standar kualitas evidensi yang disintesis.

Tabel 2. Ringkasan Studi Empiris tentang SHRM, Kapabilitas Manajemen Pengetahuan, dan Kinerja Organisasi

No	Penulis (Tahun)	Jurnal (Peringkat)	Konteks & Metode	Fokus Variabel	Temuan Utama
1	C.-J. Chen (2009)	Journal of Business Research (Q1)	Taiwan; 146 perusahaan; Regresi	Strategi SDM, KM, inovasi	Praktik SHRM meningkatkan kapasitas KM yang memediasi kinerja inovasi
2	Goll, Johnson, & Rasheed (2007)	Management Decision (Q1)	AS; industri penerbangan; Longitudinal	Manajemen puncak, kapabilitas pengetahuan, kinerja	Keragaman latar belakang manajerial mendorong perubahan strategis yang dimoderasi kondisi lingkungan
3	Mao, Liu, Zhang, & Deng (2016)	Int'l Journal of Information Management (Q1)	Tiongkok; 168 organisasi; SEM	Sumber daya TI, KM, keunggulan kompetitif	Sumber daya TI meningkatkan kapabilitas KM; komitmen sumber daya memperkuat hubungan ini
4	(Rasool, Samma, Wang, Yan, & Zhang, 2019)	Psychology Research & Behavior Management (Q1)	Pakistan; manufaktur & jasa; SEM	Praktik SDM, inovasi, kinerja berkelanjutan	Praktik SDM (rekrutmen, pelatihan, penghargaan) memediasi penuh kinerja organisasi berkelanjutan
5	Yu, Yuan, Han, Li, & Li (2022)	Behavioral Sciences (Q2)	Tiongkok; 379 karyawan; SEM	SHRM, resiliensi, efikasi diri	SHRM meningkatkan resiliensi organisasi melalui efikasi diri karyawan
6	Chiu & Chen (2016)	SpringerPlus (Q2)	Taiwan; 302 karyawan; SEM	Kapabilitas KM, komitmen, efektivitas	Kapabilitas proses pengetahuan meningkatkan efektivitas organisasi melalui komitmen organisasional
7	Ferdousi & Abedin (2023)	Sustainability (Q1)	Asia; 4 social enterprise; Kualitatif	SHRM, nilai bersama, KM	SHRM berbasis nilai meningkatkan penciptaan nilai bersama dan kapabilitas pengetahuan

No	Penulis (Tahun)	Jurnal (Peringkat)	Konteks & Metode	Fokus Variabel	Temuan Utama
8	Abu-Mahfouz, Sobihah Abd Halim, Suriawaty Bahkia, Alias, & Malek Tambi (2023)	Journal of Entrepreneurship, Mgmt & Innovation (Q2)	Yordania; universitas; SEM	SHRM berkelanjutan, KM, keterikatan kerja	KM dan keterikatan kerja memediasi hubungan SHRM dengan kinerja
9	Evangelista, Kianto, Hussinki, Vanhala, & Nisula (2023)	Logistics (Q2)	Finlandia; 93 UKM logistik; PLS-SEM	SDM berbasis pengetahuan, kapabilitas logistik	Kapabilitas logistik memediasi penuh hubungan praktik SDM dengan kinerja
10	Ebiasuode, Chima, & Nwede (2017)	Electronic Journal of KM (Q3)	UK/Malaysia; Regresi	SDM, efektivitas KM, inovasi	Efektivitas KM memediasi hubungan praktik SDM dengan inovasi produk dan proses
11	Iqbal, Litvaj, Drbúl, & Rasheed (2023)	Administrative Sciences (Q2)	Pakistan; perbankan; PLS-SEM	Timbal balik, SDM, berbagi pengetahuan	Rekrutmen dan penilaian kinerja memprediksi perilaku berbagi pengetahuan
12	Alfawaire & Atan (2021)	Sustainability (Q1)	Yordania; universitas; SEM	SHRM, KM, keunggulan kompetitif	SHRM dan KM meningkatkan inovasi yang memperkuat keunggulan kompetitif berkelanjutan
13	Chawla, Kundu, Kumar, Gahlawat, & Kundu (2022)	Journal of Asia Business Studies (Q1)	India; 638 karyawan; SEM	SHRM, kapasitas KM, kinerja	SHRM memediasi hubungan antara KM dan kinerja dengan efek langsung dan tidak langsung
14	Khasmafkan-Nezam (2025)	Business Process Management Journal (Q1)	Tionggkok; manufaktur; SEM	Kapabilitas KM, pengenalan peluang	Pengenalan peluang memediasi efek kapabilitas KM pada kinerja; dimoderasi dinamisme lingkungan
15	Shafique, Kalyar, Shafique, Kianto, & Beh (2022)	Sustainability (Q1)	Tionggkok; PLS-SEM	Kapabilitas KM dinamis, inovasi	Kapabilitas KM dinamis meningkatkan kinerja inovasi; dimoderasi dinamisme lingkungan
16	S. Chen & Zheng (2022)	Frontiers in Psychology (Q2)	Tionggkok; layanan SDM; SEM	Pembelajaran organisasi, integrasi sumber daya	Pembelajaran organisasi memediasi kinerja; dimoderasi faktor teknologi dan pasar
17	Pattanasing et al. (2022)	HighTech & Innovation Journal (Q2)	Thailand; hotel; SEM	Kapabilitas KM dinamis, kinerja tinggi	Kapabilitas KM dinamis secara langsung meningkatkan outcome organisasi berkinerja tinggi
18	Mohd Yunus, Rosli, Mahmood, & Md Som (2025)	Frontiers in Psychology (Q2)	UKM; SEM	Praktik KM, kapabilitas dinamis, kinerja	Berbagi pengetahuan dan kapasitas absorptif meningkatkan kapabilitas dinamis yang memediasi kinerja
19	(Akram, Goraya, Malik, & Aljarallah, 2018)	Frontiers in Psychology (Q2)	Tionggkok; SEM	Kapabilitas TI, KM, budaya organisasi	Kapabilitas TI memengaruhi kinerja melalui stok dan proses pengetahuan; dimoderasi budaya
20	Wu, Li, & Surangkana (2024)	Frontiers in Psychology (Q2)	Tionggkok; manufaktur; SEM	Aplikasi pengetahuan, pengembangan produk baru	Aplikasi pengetahuan meningkatkan kinerja produk baru melalui kelincahan organisasi

Sumber: Kompilasi penulis berdasarkan dataset SLR (2025).

Sintesis lintas studi menghasilkan empat pola temuan yang konsisten. *Pertama*, keselarasan vertikal antara strategi bisnis dan praktik SDM secara konsisten muncul sebagai mekanisme fondasi pembentukan kapabilitas pengetahuan yang efektif. Praktik SHRM yang koheren rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan

berkelanjutan, dan kompensasi berorientasi inovasi terbukti menghasilkan efek yang jauh lebih kuat terhadap penciptaan dan berbagi pengetahuan dibanding praktik SDM yang berdiri sendiri. *Kedua*, kapabilitas pengetahuan beserta perluasannya seperti kapabilitas inovasi, kapabilitas logistik, dan kapabilitas

dinamis teridentifikasi sebagai mediator sentral yang menghubungkan investasi strategis dengan outcome kinerja, mulai dari inovasi produk, efisiensi proses, hingga keunggulan kompetitif.

Beberapa studi bahkan melaporkan mediasi penuh, mengindikasikan bahwa pengaruh SHRM terhadap kinerja sepenuhnya tersalurkan melalui pengembangan kapabilitas berbasis pengetahuan. *Ketiga*, teknologi informasi berperan sebagai enabler penting, namun efektivitasnya sangat ditentukan oleh komitmen manajerial dan budaya berbagi pengetahuan; tanpa kedua kondisi tersebut, investasi teknologi memiliki dampak yang terbatas. *Keempat*, faktor lingkungan terutama dinamisme lingkungan dan pengenalan peluang berfungsi sebagai moderator kritikal yang memperkuat hubungan antara kapabilitas pengetahuan dan kinerja, khususnya dalam industri yang bergejolak dan memerlukan adaptasi cepat.

Temuan-temuan ini memiliki implikasi teoretis dan praktis yang signifikan. Secara teoretis, hasil review mengonfirmasi bahwa pendekatan tunggal berbasis RBV, KBV, atau *Dynamic Capabilities* tidak cukup untuk menjelaskan kompleksitas nexus strategi-SDM-pengetahuan-kinerja. Integrasi ketiga perspektif tersebut menawarkan daya jelaskan yang lebih komprehensif: RBV menjelaskan mengapa sumber daya manusia yang langka dan sulit ditiru menjadi sumber keunggulan; KBV memperjelas mekanisme konversi sumber daya tersebut menjadi kapabilitas pengetahuan; sementara *Dynamic Capabilities* menjelaskan bagaimana kapabilitas itu dikonfigurasi ulang secara adaptif dalam lingkungan yang berubah. Kontribusi utama kajian ini terletak pada klarifikasi peran mediasi kapabilitas pengetahuan dan peran moderasi faktor lingkungan dua elemen yang selama ini kurang terdevelopmentasi dalam literatur.

Secara praktis, temuan ini menegaskan bahwa keunggulan kompetitif dalam ekonomi berbasis pengetahuan tidak lahir dari tindakan strategis yang terisolasi, melainkan dari integrasi yang disengaja antara strategi, modal manusia, pengetahuan, dan respons terhadap dinamika lingkungan. Pemimpin organisasi perlu melakukan audit strategis terhadap sistem SDM yang ada untuk memastikan keselarasannya dengan tujuan bisnis dan inovasi. Sistem rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, dan kompensasi harus dirancang secara purposif untuk merangsang penciptaan, berbagi, dan penerapan pengetahuan. Investasi teknologi informasi perlu dibarengi dengan inisiatif yang membangun kepercayaan, kolaborasi, dan budaya berorientasi pembelajaran agar kapabilitas

teknologi benar-benar bertransformasi menjadi aset pengetahuan strategis.

Kesimpulan

Penelitian ini menegaskan bahwa integrasi strategi bisnis dan SHRM merupakan prasyarat fundamental bagi penguatan kapabilitas pengetahuan dan kinerja organisasi. Kapabilitas pengetahuan terbukti sebagai mediator sentral yang mengonversi investasi strategis SDM menjadi outcome organisasional yang terukur, dengan dinamisme lingkungan dan budaya pembelajaran sebagai faktor kontekstual yang menentukan kekuatan hubungan tersebut. Secara teoretis, kajian ini memperjelas mekanisme yang selama ini menjadi *black box* dalam literatur manajemen strategis melalui integrasi perspektif RBV, KBV, dan *Dynamic Capabilities*. Penelitian mendatang disarankan menguji model konseptual ini secara empiris melalui desain longitudinal dan konteks multi-industri.

Ucapan Terimakasih

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyelesaian penelitian ini, serta kepada para reviewer anonim atas masukan konstruktif yang memperkaya kualitas naskah.

Daftar Pustaka

- Abiodun, B. Y. (2014). The Prospects of Accounting and Economic Systems in the Era of Global Knowledge Economy. *The Economics and Finance Letters*, 1(2), 9–14.
<https://doi.org/10.18488/journal.29/2014.1.2/29.2.9.14>
- Abu-Mahfouz, S., Sobihah Abd Halim, M., Suriawaty Bahkia, A., Alias, N., & Malek Tambi, A. (2023). Sustainable human resource management practices in organizational performance: The mediating impacts of knowledge management and work engagement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 19(2), 57–97.
<https://doi.org/10.7341/20231922>
- Akram, M. S., Goraya, M. A. S., Malik, A., & Aljarallah, A. M. (2018). Organizational Performance and Sustainability: Exploring the Roles of IT Capabilities and Knowledge Management Capabilities. *Sustainability*, 10(10), 3816.
<https://doi.org/10.3390/su10103816>
- Alfawaire, F., & Atan, T. (2021). The Effect of Strategic Human Resource and Knowledge Management on Sustainable Competitive Advantages at

- Jordanian Universities: The Mediating Role of Organizational Innovation. *Sustainability*, 13(15), 8445. <https://doi.org/10.3390/su13158445>
- Al-Tit, A. A. (2015). The Mediating Role of Knowledge Management and the Moderating Part of Organizational Culture between HRM Practices and Organizational Performance. *International Business Research*, 9(1), 43. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n1p43>
- Apascari, P., & Elvira, M. M. (2022). Dynamizing human resources: An integrative review of SHRM and dynamic capabilities research. *Human Resource Management Review*, 32(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100878>
- Baek, W., Cho, J., & Kim, Y. B. (2019). Convergence in school-to-work transition of engineering students: Korean evidence. *Engineering Economics*, 30(1). <https://doi.org/10.5755/j01.ee.30.1.14306>
- Chawla, A. S., Kundu, S. C., Kumar, S., Gahlawat, N., & Kundu, H. (2022). The effect of knowledge management capacity on firm performance through sequential mediations of strategic HRM, administrative and technical innovations. *Journal of Asia Business Studies*, 16(6), 923-942. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0479>
- Chen, C.-J. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: the mediating role of knowledge management capacity. *Strategic Direction*, 25(6). <https://doi.org/10.1108/sd.2009.05625fad.009>
- Chen, S., & Zheng, J. (2022). Influence of Organizational Learning and Dynamic Capability on Organizational Performance of Human Resource Service Enterprises: Moderation Effect of Technology Environment and Market Environment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.889327>
- Chiu, C. N., & Chen, H. H. (2016). The study of knowledge management capability and organizational effectiveness in Taiwanese public utility: the mediator role of organizational commitment. *SpringerPlus*, 5(1). <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3173-6>
- Ebiasuode, A. B., Chima, O., & Nwede, I. G. N. (2017). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES AND ORGANISATIONAL INNOVATION IN BANKS IN BAYELSA STATE. *International Journal of Advanced Academic Research | Social & Management Sciences |* (Vol. 3). Retrieved from www.ijaar.org
- El-Farr, H., & Hosseingholizadeh, R. (2019). Aligning Human Resource Management with Knowledge Management for Better Organizational Performance: How Human Resource Practices Support Knowledge Management Strategies? In *Current Issues in Knowledge Management*. IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.86517>
- Escribá-Carda, N., Canet-Giner, T., & Balbastre-Benavent, F. (2025). The role of engagement and knowledge-sharing in the high-performance work systems-innovative behaviour relationship. *European Journal of Management and Business Economics*, 34(4), 422-442. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2022-0206>
- Evangelista, P., Kianto, A., Hussinki, H., Vanhala, M., & Nisula, A.-M. (2023). Knowledge-Based Human Resource Management, Logistics Capability, and Organizational Performance in Small Finnish Logistics Service Providers. *Logistics*, 7(1), 12. <https://doi.org/10.3390/logistics7010012>
- Ferdousi, F., & Abedin, N. (2023). Strategic Human Resources Management for Creating Shared Value in Social Business Organizations. *Sustainability*, 15(4), 3703. <https://doi.org/10.3390/su15043703>
- Goll, I., Johnson, N. B., & Rasheed, A. A. (2007). Knowledge capability, strategic change, and firm performance: The moderating role of the environment. *Management Decision*, 45(2), 161-179. <https://doi.org/10.1108/00251740710727223>
- Iqbal, S., Litvaj, I., Drbůl, M., & Rasheed, M. (2023). Improving Quality of Human Resources through HRM Practices and Knowledge Sharing. *Administrative Sciences*, 13(10), 224. <https://doi.org/10.3390/admsci13100224>
- Kavalić, M., Nikolić, M., Radosav, D., Stanisavljev, S., & Pečujlija, M. (2021). Influencing Factors on Knowledge Management for Organizational Sustainability. *Sustainability*, 13(3), 1497. <https://doi.org/10.3390/su13031497>
- Khasmafkan-Nezam, M. H. (2025). The intersection of responsible leadership and entrepreneurial marketing: the roles of ethical climate, effective knowledge transfer and person-organization fit. *Social Responsibility Journal*, 21(7), 1339-1364. <https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2025-0008>
- Kianto, A., Sáenz, J., & Aramburu, N. (2017). Knowledge-based human resource management practices, intellectual capital and innovation. *Journal of Business Research*, 81, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.018>
- Kokkaew, N., Peansupap, V., & Jekkaw, N. (2022). An Empirical Examination of Knowledge Management and Organizational Learning as

- Mediating Variables between HRM and Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 14(20), 13351. <https://doi.org/10.3390/su142013351>
- Mao, H., Liu, S., Zhang, J., & Deng, Z. (2016). Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. *International Journal of Information Management*, 36(6), 1062–1074. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.07.001>
- Marwah, P., Agarwal, V., Mishra, S., Traisa, R., & Faiz, A. (2024). Strategic management of human resources: Analysing the significance of human capital in the organization. *Multidisciplinary Reviews*, 6, 2023ss091. <https://doi.org/10.31893/multirev.2023ss091>
- Mohd Yunus, M. R., Rosli, N. S., Mahmood, R., & Md Som, H. (2025). Effects of knowledge management, market orientation, technological innovation, and strategic orientation on halal SMEs in Singapore. *Journal of Islamic Marketing*, 1–25. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2024-0385>
- Pattanasing, K., Aujirapongpan, S., Dowpiset, K., Chanthawong, A., Jiraphanumes, K., & Hareebin, Y. (2022). Dynamic Knowledge Management Capabilities: An Approach to High-Performance Organization. *HighTech and Innovation Journal*, 3(3), 243–251. <https://doi.org/10.28991/HIJ-2022-03-03-01>
- Rasool, S. F., Samma, M., Wang, M., Yan, Z., & Zhang, Y. (2019). How Human Resource Management Practices Translate Into Sustainable Organizational Performance: The Mediating Role Of Product, Process And Knowledge Innovation. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 12, 1009–1025. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S204662>
- Shafique, I., Kalyar, M. N., Shafique, M., Kianto, A., & Beh, L.-S. (2022). Demystifying the link between knowledge management capability and innovation ambidexterity: organizational structure as a moderator. *Business Process Management Journal*, 28(5/6), 1343–1363. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2021-0713>
- Vrchota, J., & Řehoř, P. (2019). The influence of a human resource strategy to the function of human resource processes in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Serbian Journal of Management*, 14(2), 299–314. <https://doi.org/10.5937/sjm14-19588>
- Wu, W., Li, X., & Surangkana, B. (2024). Mediation effect of knowledge management on the impact of IT capability on firm performance: exploring the moderating role of organization culture management. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1344330>
- Yu, J., Yuan, L., Han, G., Li, H., & Li, P. (2022). A Study of the Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Resilience. *Behavioral Sciences*, 12(12), 508. <https://doi.org/10.3390/bs12120508>
- Özbağ, G. K., Esen, M., & Esen, D. (2013). The Impact of HRM Capabilities on Innovation Mediated by Knowledge Management Capability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 784–793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.550>