Jurnal Akuntansi dan Bisnis (Akuntansi) Vol 6, No.1, Mei 2026, pp. 38 - 62
p-ISSN : 2808-9022 (print)
e-ISSN : 2798-1789 (online)
http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/JIAB

PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL* DAN *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY* (CSR) TERHADAP KINERJA KOMPETITIF BERKELANJUTAN YANG DIMEDIASI OLEH INOVASI ORGANISASI PADA USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH (UMKM) KOTA SEMARANG

Barlian Syahputra[1], Suci Atiningsih[2]
[1]Universitas BPD Jawa Tengah
e-mail: barliansyahputra915@gmail.com
[2]Universitas BPD Jawa Tengah
e-mail: atiningsih.suci@gmail.com

ARTICLE INFO

Article history:

Received 5 August 2025
Received in revised form 10 March 2026
Accepted 25 May 2026
Available online 31 May 2026

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of intellectual capital and Corporate Social Responsibility (CSR) on sustainable competitive performance, mediated by organizational innovation, in Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Semarang City. This research employs a quantitative method with primary data obtained from respondents via Google Forms. The study involved 100 respondents selected using a purposive sampling method. The data analysis technique used in this study is Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS), conducted using SmartPLS version 4.0. The results show that intellectual capital has a positive and significant effect on organizational innovation; CSR has a positive and significant effect on organizational innovation; intellectual capital has a positive and significant effect on sustainable competitive performance; CSR does not have a significant effect on sustainable competitive performance; and organizational innovation has a positive and significant effect on sustainable competitive performance. In addition, organizational innovation mediates the effect of intellectual capital on sustainable competitive performance, and also mediates the effect of Corporate Social Responsibility on sustainable competitive performance.
Keywords: *Intellectual Capital, CSR, Organizational Innovation, Sustainable Competitive Performance.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *intellectual capital* dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan yang dimediasi oleh inovasi organisasi pada Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Kota Semarang. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan data primer yang diperoleh responden melalui *google form*. Sampel penelitian ini sebanyak 100 responden yang diperoleh melalui metode *purposive sampling*. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Structural Equation Model-Partial Least Squar (SEM-PLS)* dengan program SmartPLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi, CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap inovasi organisasi, *intellectual capital* berpengaruh positif dan

Received August 5, 2025; Revised March 10, 2026; Accepted May 25, 2026

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, CSR tidak berpengaruh terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, inovasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. selain itu, inovasi organisasi memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, serta inovasi organisasi memediasi pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.
Kata kunci: *Intellectual Capital*, CSR, Inovasi Organisasi, Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

1. PENDAHULUAN

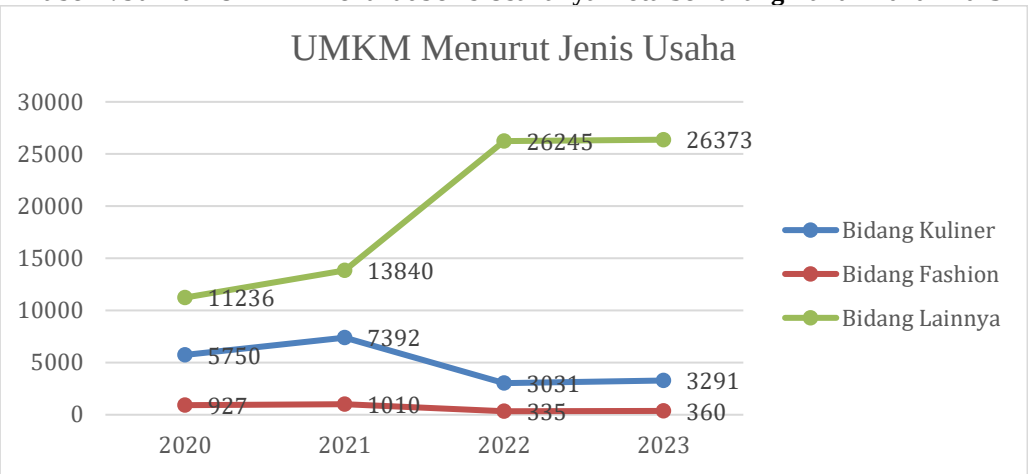
Dunia usaha saat ini memasuki era persaingan yang ketat akibat adanya perkembangan di bidang teknologi informasi yang semakin canggih, yang telah merubah cara bisnis dijalankan. Perkembangan teknologi ini juga menciptakan tantangan baru bagi perusahaan, seperti ancaman dari pesaing baru yang lebih adaptif, serta tekanan untuk terus berinovasi dan memenuhi ekspektasi konsumen yang semakin tinggi. Perusahaan dituntut untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan produk atau harga, tetapi juga untuk memiliki strategi yang kuat dalam hal digitalisasi, keberlanjutan, dan responsif terhadap perubahan pasar. Oleh karena itu, untuk mempertahankan keberlangsungan usahanya, perusahaan harus mampu menciptakan kinerja kompetitif berkelanjutan. Kinerja Kompetitif Berkelanjutan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dibandingkan pesaingnya (Ahmad et al., 2024). Kinerja kompetitif berkelanjutan didorong oleh kombinasi faktor-faktor seperti pengambilan keputusan strategis, efisiensi operasional, inovasi, serta pemanfaatan sumber daya yang efektif, serta mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam operasi bisnis dan menunjukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Menurut Ahmad & Khattak (2023), kinerja kompetitif yang berkelanjutan mencerminkan keunggulan suatu perusahaan atas pesaingnya dalam hal posisi pasar, aset, output, kinerja, dan profit, di mana sumber daya yang langka, bernilai, dan unik menjadi penentu utama dari keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ini. Kinerja kompetitif berkelanjutan di perusahaan saat ini sangat bergantung pada kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat, terutama dalam hal teknologi dan inovasi (Wu et al., 2024). Perusahaan yang mampu mengintegrasikan strategi bisnis yang efektif, memanfaatkan sumber daya secara optimal, serta membangun budaya organisasi yang mendukung kolaborasi dan kreativitas, memiliki keunggulan kompetitif yang lebih stabil. Dengan menerapkan prinsip keberlanjutan dalam operasional, termasuk dalam aspek sosial, lingkungan, dan tata kelola (ESG), perusahaan dapat menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pemangku kepentingan dan terus memperkuat posisi mereka di pasar yang semakin kompetitif.

Salah satu jenis usaha yang harus memiliki kinerja kompetetif berkelanjutan yakni UMKM. Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu jenis usaha yang harus memiliki kinerja kompetitif berkelanjutan agar dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis. Kinerja kompetitif berkelanjutan mencerminkan kemampuan UMKM untuk bersaing secara efektif dalam jangka panjang dengan memanfaatkan keunggulan yang dimiliki, seperti inovasi, efisiensi operasional, dan pemanfaatan sumber daya yang optimal. Hal ini menjadi krusial mengingat UMKM menghadapi berbagai tantangan, termasuk keterbatasan modal, akses pasar, serta persaingan dengan perusahaan yang lebih besar (Ahmad & Khattak, 2023).

Di Kota Semarang, UMKM memiliki peran yang besar dalam pembangunan perekonomian daerah. Keberadaan usaha UMKM sangat berperan dalam proses pemerataan dan peningkatan pendapatan masyarakat, serta mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, tidak semua usaha UMKM dapat berjalan dengan lancar. Sebanyak 73,61 persen pelaku usaha di Kota Semarang menghadapi berbagai kendala. Permasalahan utama yang dihadapi UMKM di Kota Semarang adalah kesulitan pemasaran dan permodalan, di mana 32,13 persen usaha mengalami keterbatasan modal, yang menghambat ekspansi dan inovasi. Selain itu, sebagian besar UMKM masih mengandalkan modal sendiri (91,97 persen), dengan akses pembiayaan dari pihak lain yang sangat terbatas (Kompasiana, 2024). Kurangnya pencatatan keuangan dan rendahnya pemahaman terhadap industri keuangan membuat banyak UMKM dianggap tidak *bankable*, sehingga sulit memperoleh kredit atau pembiayaan formal. Kondisi ini berdampak langsung pada kinerja kompetitif berkelanjutan, karena keterbatasan akses modal menghambat UMKM dalam berinovasi, mengembangkan produk, serta memperluas pasar. Tanpa dukungan finansial yang memadai, UMKM kesulitan meningkatkan efisiensi operasional dan daya saingnya di tengah persaingan yang semakin ketat. Akibatnya, banyak UMKM tidak mampu bertahan dalam jangka panjang dan berisiko mengalami kebangkrutan. Salah satu contoh UMKM yang mengalami penurunan jumlah yang signifikan yakni UMKM di sektor fashion Kota Semarang.

Tabel 1. Jumlah UMKM Menurut Jenis Usahanya Kota Semarang Tahun 2020 - 2023



Sumber : Data Semarang Kota Dan Dinas Koperasi & UMKM Kota Semarang, 2025

Berdasarkan tabel 1 terlihat bahwa jumlah UMKM di bidang kuliner dan fashion mengalami penurunan signifikan pada tahun 2022, meskipun sektor kuliner mulai menunjukkan pemulihan pada tahun 2023. UMKM bidang kuliner mengalami penurunan dari 7.392 unit pada 2021 menjadi 3.081 unit pada 2022, tetapi sedikit meningkat menjadi 3.291 unit pada 2023. Sementara itu, UMKM bidang fashion terus mengalami penurunan tajam, dari 1.010 unit pada 2021 menjadi 335 unit pada 2022, dan hanya 360 unit pada 2023. Sebaliknya, sektor lain mengalami lonjakan signifikan, dari 11.236 unit pada 2020 menjadi 26.373 unit pada 2023, menunjukkan adanya pergeseran tren usaha. Penurunan jumlah UMKM di sektor kuliner dan fashion ini dapat mencerminkan tantangan keberlanjutan yang dihadapi pelaku usaha, seperti persaingan ketat, keterbatasan modal, kenaikan harga bahan baku, serta perubahan preferensi konsumen terhadap produk berbasis digital. Sementara itu, peningkatan UMKM di sektor lain menunjukkan adanya pergeseran fokus usaha, kemungkinan menuju sektor yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan ekonomi, diperlukan *intellectual capital* sebagai salah satu aset utama yang mendukung inovasi dan daya saing usaha. *Intellectual capital* mencakup modal manusia (*human capital*), modal struktural (*structural capital*), dan modal relasional (*relational capital*), yang bersama-sama membangun nilai tambah bagi perusahaan atau UMKM (Susanto et al., 2023). Semakin besar *intellectual capital* maka perusahaan akan mengalami perkembangan dibandingkan dengan perusahaan lain, sehingga dapat menciptakan value bagi perusahaan. Investor akan merespon baik terhadap *intellectual capital* yang baik, investor akan mengevaluasi bahwa perusahaan dengan *intellectual capital* yang baik adalah perusahaan yang patuh terhadap aturan dari pemerintah atau pihak lain (Antonius & Ida, 2023). Dengan demikian, pengelolaan *intellectual capital* yang optimal menjadi faktor kunci dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, memungkinkan UMKM untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan yang semakin ketat. Ini sejalan dengan penelitian Ahmad & Khattak (2023) dan Obeidat et al. (2021) yang menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Semakin baik *intellectual capital* perusahaan maka semakin baik pula kinerjanya. Namun, hal ini berbeda dengan hasil penelitian Nurmalasari & Vinezha (2024) yang menunjukkan bahwa *intellectual capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

Faktor lain yang dapat meningkatkan kinerja kompetitif berkelanjutan yakni melalui tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*/CSR). CSR adalah kegiatan usaha yang menyeimbangkan atau mengintegrasikan aspek ekonomi, lingkungan dan sosial, dengan tidak mengabaikan harapan pemegang saham dalam hal profitabilitas (Aritonang & Rahardja, 2022). Dengan menerapkan CSR, perusahaan tidak hanya berfokus pada keuntungan, tetapi juga pada keberlanjutan usaha dengan membangun hubungan baik dengan masyarakat, menjaga kelestarian lingkungan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan. Hal ini dapat menciptakan citra positif perusahaan, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta memperkuat daya saing di pasar, sehingga berkontribusi pada keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Li et al., 2023). Ini sejalan dengan penelitian Waheed & Zhang (2022) yang menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Selain itu, Li et al. (2022) juga mengungkapkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan yang ditunjukkan yang ditunjukkan melalui peningkatan reputasi perusahaan, loyalitas pelanggan, dan efisiensi operasional. Berbeda dengan hal tersebut, Maharani & Ferli (2023) menunjukkan bahwa CSR tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

Inovasi merupakan elemen utama dalam memperkuat daya saing UMKM sehingga dapat mencapai kinerja kompetitif berkelanjutan. Keunggulan kompetitif UMKM berkaitan erat dengan aspek keberlanjutan, akses terhadap informasi dan pengetahuan, serta keterbukaan dalam jaringan inovasi (Carvalho et al., 2021). Inovasi memungkinkan UMKM untuk menciptakan produk dan layanan yang lebih unggul, meningkatkan efisiensi operasional, serta beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Inovasi berperan dalam menjaga keunggulan bisnis jangka panjang, memperkuat diferensiasi produk, serta meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan sehingga menciptakan kinerja kompetitif berkelanjutan (Le, 2022). Dilain sisi, inovasi dipengaruhi oleh *intellectual capital* dan CSR, karena keduanya berperan penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan pengembangan bisnis. *Intellectual capital*, yang mencakup modal manusia, struktural, dan relasional, menyediakan pengetahuan, keterampilan, serta infrastruktur untuk menghasilkan inovasi. Modal manusia memungkinkan UMKM menciptakan ide baru, sementara modal struktural mendukung implementasi inovasi melalui sistem manajemen dan teknologi, serta modal relasional membantu membangun kemitraan strategis untuk mempercepat inovasi (Obeidat et al., 2021). Sementara itu, CSR juga berkontribusi terhadap inovasi, karena mendorong perusahaan untuk mengadopsi strategi yang lebih berkelanjutan, seperti pengembangan produk ramah lingkungan dan peningkatan efisiensi produksi (Zahid et al., 2021).
Dengan demikian, *intellectual capital* dan CSR tidak hanya sebagai pendukung, tetapi juga pemicu utama inovasi berkelanjutan, yang pada akhirnya memperkuat kinerja kompetitif berkelanjutan UMKM di tengah persaingan pasar yang semakin ketat. Inovasi menjadi faktor yang dapat memediasi pengaruh *intellectual capital* dan CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian Ahmad & Khattak (2023) yang menunjukkan bahwa inovasi memediasi pengaruh *intellectual* capital dan CSR terhadap kinerja kompetetif berkelanjutan. Selain itu, penelitian Obeidat et al. (2021) menunjukkan bahwa inovasi memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetetif berkelanjutan. Penelitian Zahid et al. (2021) dan Le (2022) menunjukkan bahwa inovasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetetif berkelanjutan.

Berdasarkan penjelasan diatas diketahui bahwa masih terdapat kesenjangan fenomena penelitian, oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh intellectual capital dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan yang dimediasi oleh inovasi organisasi pada Usaha Kecil Menengah (UMKM) di Kota Semarang. Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan penelitian ini adalah a) apakah *intellectual capital* berpengaruh terhadap inovasi organisasi?, b) apakah CSR berpengaruh terhadap inovasi organisasi?, c) apakah *intellectual capital* berpengaruh terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan?, d) apakah CSR berpengaruh terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan?, e) apakah inovasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan?, f) apakah inovasi organisasi memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan?, g) apakah inovasi organisasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan?. Oleh karena itu, berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji; a) pengaruh *intellectual capital* terhadap inovasi organisasi, b) pengaruh CSR terhadap inovasi organisasi, c) pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, d) pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, e) pengaruh inovasi organisasi terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, f) pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan yang dimediasi oleh inovasi organisasi dan g) pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan yang dimediasi oleh inovasi organisasi. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmiah dan menjadi referensi bagi penelitian – penelitian selanjutnya mengenai faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi kinerja kompetitif berkelanjutan pada UMKM. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis sebagai bahan pertimbangan bagi UMKM untuk meningkatkan kinerja kompetitif berkelanjutan, serta menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam membuat keputusan terkait peningkatan kinerja UMKM.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. *Resources Based Theory (RBV)*

Resource Based Theory lebih dikenal dengan teori *Resource Based View (*RBV) dipelopori pertama kali oleh (Wernerfelt, 1984) yang mana teori ini berkaitan dengan sumber daya yang menjadi keunggulan kompetitif perusahaan. Teori RBV adalah pengembangan suatu teori untuk menganalisis keunggulan kompetitif suatu perusahaan yang mengedepankan pengetahuan (*knowledge/learning economy*) maupun aset-aset tak berwujud (*intangible assets*). Inti dari teori RBV adalah *competitive advantage*, ketika perusahaan memiliki sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh para pesaingnya. Menurut Lukiastuti (2021) sumber daya yang unik yang kemudian diolah melalui kapabilitas perusahaan yang baik, maka perusahaan akan mampu meraih keunggulan bersaing yang kemudian akan mengarah kepada kinerja unggul. Dalam teori RBV juga dijelaskan bahwa untuk mempertahankan keunggulan bersaing terletak pada kepemilikan sumber daya kunci tertentu, yaitu sumber daya yang memiliki ciri-ciri seperti nilai, hambatan untuk duplikasi (Dasuki et al., 2021).

RBV menekankan pilihan strategis, mengoptimalkan sumber daya manusia, mengelola, mengidentifikasi, mengembangkan dan menggunakan sumber daya utama untuk memaksimalkan nilai perusahaan yang akhirnya dapat meningkatka kinerja perusahaan. Ada beberapa sumber daya perusahaan yang akan sulit dikopi oleh pesaingnya, terutama dalam masalah sumber daya manusianya. Dengan kata lain keberhasilan perusahaan amat ditentukan oleh sumber daya yang dimilikinya dan kapabilitas perusahaan yang mampu merubah sumber daya itu menjadi sebuah manfaat ekonomis. Sumber daya dapat berasal dari aset, kemampuan setiap karyawan, proses organisasional, pengetahuan mengenai teknologi, dan informasi untuk menerapkan strategi perusahaan yang mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas perusahaan (Dasuki et al., 2021).

Penelitian ini mengacu pada *Resource-Based View (RBV)* yang menekankan bahwa sumber daya unik dan sulit ditiru dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Intellectual capital* berperan sebagai aset strategis yang meningkatkan inovasi dan daya saing, sementara CSR memperkuat reputasi serta hubungan dengan pemangku kepentingan. Inovasi organisasi bertindak sebagai mediator yang mengubah intellectual capital dan CSR menjadi keunggulan kompetitif. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya berbasis pengetahuan dan tanggung jawab sosial melalui inovasi dapat meningkatkan kinerja kompetitif berkelanjutan perusahaan.

2.2. Kinerja Kompetitif Berkelanjutan (*Sustainable Competitive Performance)*

Kinerja Kompetitif Berkelanjutan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dibandingkan pesaingnya (Ahmad et al., 2024). Menurut Barney & Hesterly (2015), kinerja kompetitif berkelanjutan (SCP) didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif dari waktu ke waktu dengan secara efektif mengelola sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi intinya, dengan mengintegrasikan praktik berkelanjutan yang mempertimbangkan faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). SCP didorong oleh kombinasi faktor-faktor seperti pengambilan keputusan strategis, efisiensi operasional, inovasi, serta pemanfaatan sumber daya yang efektif, serta mengintegrasikan praktik berkelanjutan dalam operasi bisnis dan menunjukkan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Hal ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan, menarik pelanggan yang sadar akan lingkungan, serta mengurangi risiko yang disebabkan oleh perubahan regulasi (Grant, 2021). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja kompetitif berkelanjutan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang atas para pesaingnya, sambil secara bersamaan memperhatikan faktor-faktor ESG. Kinerja kompetetif berkelanjutan menuntut terciptanya dan pemeliharaan keunggulan kompetitif yang kuat berdasarkan praktik berkelanjutan dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingan.

2.3. *Intellectual Capital*

Intellectual capital dalam suatu organisasi mencakup dua aspek utama, yaitu intellectual capital karyawan dan intellectual capital organisasi. *Intellectual capital* karyawan meliputi pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan yang dimiliki individu dalam perusahaan, sedangkan *intellectual capital* organisasi mencakup berbagai elemen seperti basis data, budaya perusahaan, filosofi, dan sistem yang mendukung operasional bisnis (Obeidat et al., 2021). *Intellectual capital* terdiri dari keahlian teknologi, keterampilan profesional, serta wawasan yang dapat mendukung pengembangan organisasi (Liu et al., 2020). *Intellectual capital* berperan penting dalam meningkatkan nilai perusahaan dan menjadi faktor utama dalam pencapaian keunggulan kompetitif. Menurut Alrowwad et al. (2020), *intellectual capital* merupakan salah satu instrumen paling efektif dalam mendorong inovasi di dalam organisasi karena *intellectual capital* mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan aset intelektual yang menjadi sumber utama penciptaan ide baru dan pengembangan strategi bisnis yang inovatif. *Intellectual capital* terdiri dari tiga komponen utama: *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* (Obeidat et al., 2021). *Human capital* mencakup keterampilan, pengalaman, kompetensi, dan pengetahuan yang dimiliki individu dalam perusahaan. *Structural capital* merujuk pada berbagai sistem dan mekanisme organisasi yang mendukung inovasi, seperti proses bisnis, perangkat lunak, basis data, dan kebijakan perusahaan. Sementara itu, *relational capital* berkaitan dengan hubungan perusahaan dengan berbagai pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, investor, dan mitra bisnis lainnya. Semua elemen ini berkontribusi dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi serta meningkatkan efektivitas dan kinerja bisnis secara keseluruhan.

2.4. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Corporate Social Responsibility telah berkembang dengan mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi dalam strategi perusahaan guna mencapai keberlanjutan (Le, 2022). Singh & Misra (2022) menambahkan bahwa CSR kini lebih dikaitkan dengan pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan *(Sustainable Development Goals/SDGs)* serta peningkatan kesadaran bisnis terhadap kepentingan pemangku kepentingan. CSR juga dipandang sebagai strategi perusahaan dalam meningkatkan daya saing dan reputasi, sekaligus mengurangi risiko sosial dan lingkungan yang dapat mempengaruhi kinerja jangka panjang (Le et al., 2021). Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dalam jangka panjang dapat membangun kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Kepercayaan ini muncul karena perusahaan menunjukkan

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

komitmennya terhadap kesejahteraan sosial, lingkungan, dan pemangku kepentingan (Maharani & Ferli, 2023). Ketika masyarakat merasa diuntungkan oleh aktivitas CSR, citra positif perusahaan semakin kuat. Kedudukan tersebut memberikan keuntungan kompetitif bagi perusahaan, seperti meningkatnya loyalitas pelanggan, reputasi yang baik, serta dukungan dari komunitas dan pemerintah. Dengan demikian, CSR tidak hanya berdampak pada lingkungan sosial, tetapi juga berkontribusi dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis.

2.5. Inovasi Organisasi

Inovasi organisasi adalah penerapan metode organisasi baru ke dalam proses bisnis, tempat kerja organisasi, atau interaksi eksternal suatu bisnis (Ahmad & Khattak, 2023). Inovasi organisasi merujuk pada penciptaan atau adopsi suatu ide atau perilaku yang baru bagi organisasi. Inovasi organisasi mengacu pada penerapan metode baru dalam praktik bisnis, pengelolaan tempat kerja, atau hubungan eksternal perusahaan (Anggawati et al., 2024). Inovasi organisasi merupakan salah satu prasyarat penting dalam manajemen modern, terutama bagi bisnis yang berusaha mencapai keunggulan, di mana inovasi organisasi menjadi elemen pembeda di tingkat individu, fungsional, dan organisasi (Almutirat, 2020). Inovasi organisasi menjadi faktor kunci dalam manajemen modern karena memungkinkan bisnis untuk terus berkembang dan bersaing. Dengan inovasi, perusahaan dapat menciptakan strategi, proses, atau produk baru yang membedakannya dari pesaing. Inovasi ini dapat terjadi di tiga level, yaitu individu (pengembangan keterampilan dan kreativitas karyawan), fungsional (peningkatan efisiensi dalam departemen atau proses bisnis), dan organisasi (transformasi model bisnis atau budaya kerja).

2.6. Penelitian Terdahulu

Ahmad & Khattak (2023) menunjukkan hasil penelitian bahwa secara parsial *intellectual capital* dan CSR memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan pada UMKM. Secara parsial *intellectual capital* dan CSR memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap inovasi organisasi pada UMKM. Inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keberlanjutan UMKM. Selain itu, inovasi organisasi memediasi hubungan *intellectual capital* dan CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

Penelitian Zahid et al. (2021) menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Selain itu, keunggulan kompetitif dan inovasi terbukti menjadi mediator yang signifikan antara CSR dan kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Wu et al. (2024) mendukung hipotesis mediasi dan moderasi, yang mengonfirmasi bahwa transformasi digital memediasi hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan dalam inovasi teknologi dan kinerja kompetitif berkelanjutan. Iklim penguasaan memoderasi hubungan antara tanggung jawab sosial perusahaan dalam inovasi teknologi dan transformasi digital.

Penelitian Obeidat et al. (2021) mengidentifikasi jenis inovasi (inovasi inkremental dan inovasi radikal) dan menemukan bahwa *intellectual capital* berpengaruh signifikan terhadap pencapaian keunggulan kompetitif. Selain itu, studi ini juga menemukan bahwa inovasi memiliki pengaruh mediasi terhadap hubungan antara intellectual capital dan pencapaian keunggulan kompetitif.

Waheed & Zhang (2022) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara praktik tanggung jawab sosial perusahaan (CSRPs), tanggung jawab lingkungan (EnvR), tanggung jawab terhadap komunitas (ComuR), tanggung jawab terhadap pelanggan (CustR), tanggung jawab terhadap pemasok (SupR), tanggung jawab terhadap karyawan (EmpR), dan tanggung jawab terhadap peraturan & regulasi pemerintah (GRulR) terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan (SACP). Studi ini menemukan bahwa CSRPs memiliki hubungan positif dengan praktik budaya etis (ECL), di mana ECL selanjutnya juga berkorelasi positif dengan SACP dalam konteks kedua negara yang diteliti. Temuan ini mengungkapkan adanya pengaruh mediasi positif dari ECL antara CSRPs dan SACP.

Penelitian Le (2022) menunjukkan hasil penelitian bahwa bahwa CSR dan inovasi hijau memediasi hubungan antara strategi hijau dan kinerja berkelanjutan.

2.7. Pengembangan Hipotesis

2.7.1. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Inovasi Organisasi

Teori RBV ini menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan bergantung pada kepemilikan dan pemanfaatan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. *Intellectual capital* yang mencakup *human capital, structural capital, dan relational capital* berperan sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan organisasi menciptakan inovasi (Ahmad & Khattak, 2023). *Human capital* menyediakan keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan dalam menghasilkan ide-ide inovatif. *Structural capital*, yang mencakup sistem, budaya, dan teknologi organisasi, mendukung proses inovasi agar lebih efektif dan berkelanjutan. Sementara itu, *relational capital* melalui interaksi dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis, memungkinkan organisasi memperoleh wawasan baru yang mendorong inovasi lebih lanjut. Dengan demikian, semakin tinggi *intellectual capital* suatu organisasi, semakin besar kemampuannya untuk berinovasi dan menciptakan produk atau layanan yang unggul.

Dilain sisi, perusahaan yang mampu mengelola *intellectual capital* secara optimal dapat memperkuat kapabilitas inovatifnya (Obeidat et al., 2021). *Intellectual capital* yang dimanfaatkan secara efektif akan meningkatkan proses pembelajaran organisasi, mempercepat pengembangan teknologi baru, serta menciptakan strategi inovatif yang sulit ditiru oleh pesaing. Penelitian Ahmad & Khattak (2023) dan Obeidat et al. (2021) menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi, baik dalam bentuk inovasi radikal maupun inkremental. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:
H1: *Intellectual capital* berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi

2.7.2. Pengaruh *CSR* Terhadap Inovasi Organisasi

Corporate Social Responsibility (CSR) berperan penting dalam mendorong inovasi organisasi karena perusahaan yang menerapkan CSR cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan pengembangan berkelanjutan (Le, 2022). *Corporate Social Responsibility* (CSR) berperan dalam membangun sumber daya tak berwujud yang bernilai bagi perusahaan, seperti reputasi yang kuat, hubungan baik dengan pemangku kepentingan, serta loyalitas pelanggan dan karyawan yang mana ini sesuai dengan teori RBV. Perusahaan yang berorientasi pada CSR lebih cenderung mengembangkan praktik bisnis yang inovatif, seperti inovasi hijau, teknologi ramah lingkungan, dan proses kerja yang lebih efisien (Le et al., 2021). Dengan demikian, investasi dalam CSR tidak hanya meningkatkan citra perusahaan tetapi juga mempercepat pengembangan solusi inovatif yang mendukung keberlanjutan bisnis.
Perusahaan yang aktif dalam CSR cenderung lebih inovatif karena mereka memiliki budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan kolaborasi. Hamdoun et.al (2021) juga menemukan bahwa CSR berkontribusi dalam penciptaan sumber daya tak berwujud yang meningkatkan inovasi, baik dalam aspek teknologi maupun proses bisnis. Ini juga didukung oleh penelitian Le (2022) dan Zahid et al. (2021) yang menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Ini menunjukkan bahwa CSR tidak hanya berperan dalam tanggung jawab sosial, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan inovasi organisasi. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:
H2: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif terhadap inovasi organisasi

2.7.3. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Menurut teori *Resource-Based View (RBV)*, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan jika memiliki sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Ahmad & Khattak, 2023). *Intellectual capital* (IC) merupakan salah satu sumber daya strategis yang memenuhi karakteristik tersebut, karena terdiri dari *human capital* (pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan), *structural capital* (proses bisnis, budaya organisasi, dan sistem informasi), serta *relational capital* (hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis). Ketiga komponen ini berperan penting dalam menciptakan inovasi dan meningkatkan efisiensi, yang pada akhirnya memperkuat kinerja kompetitif berkelanjutan perusahaan (Ode & Ayavoo, 2020). Berdasarkan perspektif RBV, *intellectual capital* menjadi aset strategis yang dapat membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2023) menemukan bahwa pengelolaan *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Selain itu, penelitian Ahmad & Khattak (2023) juga menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:
H3: *Intellectual capital* berpengaruh positif terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan

2.7.4. Pengaruh *CSR* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Corporate Social Responsibility (CSR) telah menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja kompetitif berkelanjutan perusahaan. Menurut teori *Resource-Based View (RBV)*, keunggulan kompetitif suatu perusahaan bergantung pada sumber daya unik yang sulit ditiru oleh pesaing, termasuk sumber daya tidak berwujud seperti reputasi, hubungan dengan pemangku kepentingan, serta komitmen sosial perusahaan (Blake, 2016). Investasi dalam CSR memungkinkan perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih tinggi melalui peningkatan hubungan dengan pelanggan, kepuasan karyawan, serta peningkatan reputasi di pasar (Zahid et al., 2021). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berkomitmen dalam CSR lebih mampu mengelola risiko, meningkatkan loyalitas pelanggan, serta mendapatkan kepercayaan dari investor, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap daya saing dan kinerja keuangan perusahaan (Ahmad & Khattak, 2023).
Pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), CSR berperan penting dalam membangun hubungan dengan komunitas serta memperkuat keunggulan kompetitif melalui diferensiasi strategi yang sulit ditiru (Le, 2022). Hal ini juga didukung oleh penelitian Waheed & Zhang (2022) dan Li et al. (2022) yang mengungkapkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan. Perusahaan yang menerapkan strategi CSR secara efektif cenderung memiliki kinerja lebih baik dibandingkan pesaingnya, baik secara langsung maupun melalui peningkatan sumber daya tak berwujud seperti budaya organisasi dan inovasi. Dengan demikian, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi keterlibatan perusahaan dalam CSR, semakin besar pula pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

H4: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan

2.7.5. Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Inovasi organisasi memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja kompetitif berkelanjutan perusahaan. Dengan mengadopsi metode, proses, atau praktik baru, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, responsivitas terhadap perubahan pasar, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika industri. Teori RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan memiliki dan mengelola sumber daya serta kapabilitas yang berbeda dari pesaingnya. Dalam konteks ini, inovasi organisasi berfungsi sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan efisiensi, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan (Wernerfelt, 1984). Selain itu, integrasi antara inovasi organisasi dan teknologi telah terbukti membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penyesuaian struktur organisasi untuk mendukung proyek inovatif memungkinkan perusahaan lebih adaptif dan proaktif dalam menghadapi tantangan bisnis. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan (Obeidat et al., 2021) yang menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, hipotesis dalam penelitian ini adalah:

H5: Inovasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan

2.7.6. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang Dimediasi Oleh Inovasi Organisasi

Intellectual capital merupakan aset strategis yang mencakup human capital, structural capital, dan relational capital, yang semuanya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan. *Human capital*, yang terdiri dari keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan, memainkan peran penting dalam mendorong inovasi. Sementara itu, structural capital dalam bentuk sistem manajemen yang baik dan teknologi yang memadai memungkinkan organisasi untuk mengembangkan proses inovatif secara efektif. Selain itu, relational capital yang kuat memungkinkan perusahaan memperoleh wawasan dan kolaborasi dari pemangku kepentingan eksternal, yang mendukung pengembangan inovasi lebih lanjut. Dengan adanya *intellectual capital* yang tinggi, perusahaan lebih mampu menciptakan ide-ide baru dan meningkatkan inovasi organisasi sebagai faktor utama dalam menjaga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ahmad & Khattak, 2023).

Dalam konteks teori Resource-Based View (RBV), *intellectual capital* tidak hanya menjadi sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru, tetapi juga berperan dalam menciptakan kapabilitas inovatif perusahaan. Inovasi organisasi bertindak sebagai penghubung antara *intellectual capital* dan kinerja kompetitif berkelanjutan, di mana perusahaan yang inovatif lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan daya saingnya. Beberapa penelitian, seperti yang dilakukan oleh Obeidat et al. (2021), menunjukkan bahwa inovasi organisasi dapat menjadi faktor mediasi dalam hubungan antara intellectual capital dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat inovasi dalam suatu organisasi, semakin besar pengaruh positif *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Sehingga, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H6: Inovasi organisasi memediasi pengaruh intellectual capital terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan

2.7.7. Pengaruh *CSR* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang Dimediasi Oleh Inovasi Organisasi

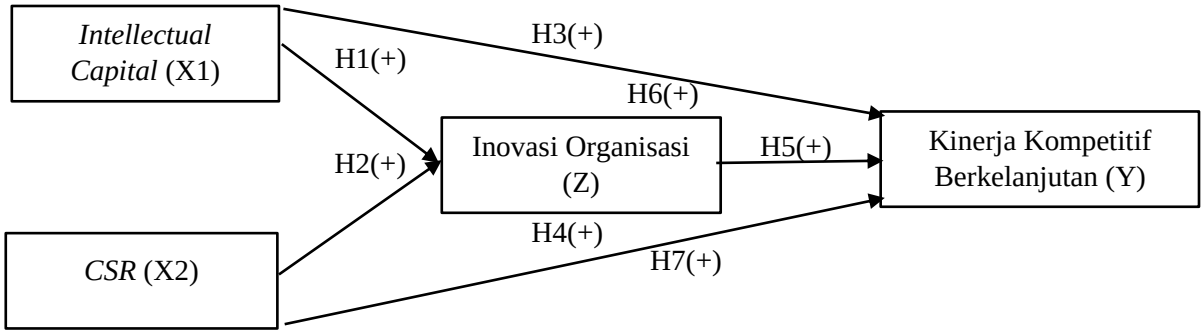
Corporate Social Responsibility (CSR) berperan dalam membangun keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai bagi perusahaan dan pemangku kepentingan. Melalui CSR, perusahaan tidak hanya memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan, tetapi juga berupaya mengembangkan praktik bisnis yang inovatif. Perusahaan yang menerapkan strategi CSR cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih proaktif dalam mengembangkan teknologi ramah lingkungan, proses produksi berkelanjutan, serta strategi bisnis yang lebih efisien (Le, 2022). Hal ini sejalan dengan teori *Resource-Based View (RBV)*, yang menekankan bahwa sumber daya tidak berwujud, seperti reputasi perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan, dapat menjadi faktor utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

Selain itu, CSR dapat meningkatkan inovasi organisasi dengan mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan yang bertujuan menciptakan solusi yang lebih efisien dan berkelanjutan. Menurut penelitian Zahid et al. (2021), CSR memiliki dampak positif terhadap inovasi dalam berbagai aspek, termasuk inovasi produk, proses, dan model bisnis. Inovasi yang lahir dari implementasi CSR kemudian menjadi faktor yang memperkuat kinerja kompetitif berkelanjutan, karena memungkinkan perusahaan untuk bersaing dengan diferensiasi produk dan efisiensi operasional yang lebih baik. Dengan demikian, inovasi organisasi dapat bertindak sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara CSR dan kinerja kompetitif berkelanjutan. Hal ini didukung oleh penelitian Ahmad & Khattak (2023) yang menunjukkan bahwa inovasi organisasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

H7: Inovasi organisasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan

2.8. Model Penelitian

Berdasarkan uraian hipotesis diatas, maka dapat disusun model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

3. METODE PENELITIAN

3.1. Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi terdiri atas obyek maupun subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2019). Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM di Kota Semarang yang berjumlah 30.024 UMKM.

3.2. Sampel dan Teknik Sampling

Menurut Sugiyono (2019), sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. *Penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dihitung dengan menggunakan rumus Slovin.* Penelitian ini menggunakan rumus Slovin karena dalam penarikan sampel jumlahnya harus representatif agar hasil penelitian dapat digeneralisasikan dan perhitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, namun dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan sederhana. *Adapun jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian yang dihitung dengan menggunakan rumus Slovin sebagai berikut :*

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Keterangan :

n = Jumlah sampel
N = Jumlah populasi
e = Presentase kelonggaran ketelitian kesalahan pengambilan sampel yang masih bisa ditolerir; e = 0,1

Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling* yaitu *purposive sampling*. Purposive sampling adalah teknik sampling dengan mempertimbangkan kriteria – kriteria tertentu. Berikut merupakan kriteria sampel dalam penelitian ini:

(1) UMKM yang aktif beroperasi hingga tahun 2025
(2) UMKM yang telah beroperasi minimal 2 tahun
(3) UMKM yang memiliki minimal 3 karyawan
(4) UMKM yang menerapkan atau memiliki program CSR

3.3. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan data primer. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui kuesioner yang disebarkan menggunakan *google form*, dengan tujuan untuk mengumpulkan data yang akurat dan relevan terkait dengan variabel penelitian. *Data yang diperoleh selanjutnya akan diolah menggunakan perangkat lunak Smart-PLS yang selanjutnya akan dianalisa.*

3.4. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan menggunakan teknik pengumpulan data berupa survei dalam bentuk kuesioner yang disebarkan kepada pelaku UMKM di Kota Semarang. Tipe pernyataan dalam kuesioner bersifat tertutup, yakni

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

pernyataan yang mengharapkan jawaban singkat atau responden diminta memilih salah satu alternatif jawaban dari setiap pertanyaan yang diajukan. Peneliti juga akan menggunakan skala ordinal untuk jawaban responden dari kuesioner sebagai pengolah data. Skala ordinal menggunakan perhitungan model skala likert. Skala likert adalah metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuannya terhadap subyek, obyek, atau kejadian tertentu. Skala likert yang digunakan peneliti memiliki 5 bagian interval yaitu 1-5 dengan penilaian semakin ke kiri semakin rendah dan semakin ke kanan semakin tinggi.

Tabel 2. Penilaian Skala Likert

No	Jawaban	Skor
1.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2.	Tidak Setuju (TS)	2
3.	Netral (N)	3
4.	Setuju (S)	4
5.	Sangat Setuju (SS)	5

Sumber : Sugiyono (2017)

3.5. Definisi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan variabel dependen yaitu kinerja kompetitif berkelanjutan, variabel independen terdiri dari *intellectual capital* (X1) dan *Corporate Social Responsibility* (X2), sedangkan variabel mediasi pada penelitian ini adalah inovasi organisasi (Z). Berikut dijabarkan definisi konsep dan operasional variabel - variabel yang digunakan sebagai berikut:

Tabel 3.Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
1.	Kinerja Kompetitif Berkelanjutan (Y)	Kinerja Kompetitif Berkelanjutan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang dibandingkan pesaingnya (Ahmad et al., 2024).	*1. Return on Investment (ROI)* 2. Laba sebagai persentase dari penjualan 3. Pengurangan waktu siklus pengiriman produk atau layanan 4. Respon cepat terhadap permintaan pasar 5. Konfirmasi pesanan pelanggan secara cepat 6. Peningkatan kepuasan pelanggan 7. Peningkatan tingkat pertumbuhan laba dan perluasan pangsa pasar 8. Pengurangan biaya operasional (Ahmad & Khattak, 2023)	Skala Likert 1-5
2.	*Intellectual Capital* (X1)	*Intellectual capital* karyawan meliputi pengetahuan, pengalaman, serta keterampilan yang dimiliki individu dalam perusahaan, sedangkan *intellectual capital* organisasi mencakup berbagai elemen seperti basis data, budaya perusahaan, filosofi, dan sistem yang mendukung operasional bisnis (Obeidat et al., 2021).	1. *Human capital* 2. *Structural capital* 3. *Relational capital* (Obeidat *et al.*, 2021)	Skala Likert 1-5
3.	*Corporate Social Responsibility*	*Corporate Social Responsibility* merupakan pengintegrasian aspek lingkungan, sosial, dan ekonomi	1. CSR terhadap karyawan	Skala Likert 1-5

No.	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
	(X2)	dalam strategi perusahaan guna mencapai keberlanjutan (Le, 2022).	2. CSR terhadap lingkungan 3. CSR terhadap komunitas (Ahmad & Khattak, 2023)	
4.	Inovasi Organisasi (Z)	Inovasi organisasi adalah penerapan metode organisasi baru ke dalam proses bisnis, tempat kerja organisasi, atau interaksi eksternal suatu bisnis (Ahmad & Khattak, 2023).	1. Inovasi produk 2. Inovasi proses 3. Inovasi administrasi (Hamzali & Arwin, 2022)	Skala Likert 1-5

Sumber : Berbagai penelitian terhadulu 2021-2023

3.6. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu model *Partial Least Square* (PLS) dan menggunakan dua model pemodelan, yaitu analisa *outer model* untuk mengevaluasi model pengukuran dan memastikan bahwa *measurement* layak untuk dijadikan pengukuran, dan analisa *inner model* atau model struktural yang menggambarkan hubungan antar variabel berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali & Latan, 2015). Aplikasi pengolah data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu SmartPLS 3.

3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran karakteristik atau fitur dari suatu data. Analisis Statistik Deskriptif menampilkan informasi seperti nilai rata-rata (mean), median, mode, frekuensi, standar deviasi, nilai minimum dan maksimum dari setiap variabel dalam set data baik dalam bentuk tabel maupun grafik (Latan, 2014).

3.6.2. Analisis *Outer* Model

Uji *outer model* bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Dengan kata lain, analisis ini digunakan untuk menspesifikasikan sejauh mana hubungan antara variabel laten (construct) dengan indikator-indikator yang membentuknya. Dalam pengukuran outer model terdapat 3 macam uji yang dilakukan, yaitu:

1. Uji *Convergent Validity*, *outer model* telah memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruksi reflektif apabila *loading factor* >0,70. Indikator dengan *loading factor* <0,40 akan dihilangkan dari model, sementara *loading factor* antara 0,40 dan 0,70 akan dianalisis untuk pengaruh penghilangan indikator terhadap *Average Variance Extracted* (AVE) dan reliabilitas komposit, di mana batas nilai AVE yaitu 0,50 dan reliabilitas komposit yaitu 0,70 (Ghozali & Latan, 2015).
2. Uji *Discriminant Validity*, dengan membandingkan nilai *loading factor* dari satu konstruk dengan nilai *loading factor* dari konstruk lain (*Cross Loading*). Nilai *loading factor* konstruk yang ditargetkan harus lebih besar daripada nilai *loading factor* konstruk lain dan dengan melihat nilai *square root* AVE yang disarankan yaitu lebih dari 0,5.
3. Uji *Composite Reliability*, sebuah konstruk mempunyai data yang dapat diandalkan atau *reliable* apabila memenuhi kriteria keandalan dari *composite reliability* > 0,70. Nilai *composite reliability* 0,60 sampai 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian eksplorasi. Dapat diperkuat dengan nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai yang disarankan adalah lebih besar 0,6.

3.6.3. Analisis Inner Model

Pengujian *Inner* Model atau *Stuctural Model* merupakan analisis model yang menunjukan hubungan atau kekuatan estimasi antara variabel konstruk berdasarkan *substantive theory*. Dalam penelitian ini pengujian model struktural yang digunakan yaitu pengujian nilai *Koefisien Determinasi R-Squared* dan pengujian hipotesis. Analisis model struktural dilakukan untuk memastikan bahwa model struktural yang dibangun robust dan akurat (Ghozali dan Latan, 2015). Dalam pengukuran inner model terdapat 2 macam uji yang dilakukan, yaitu :

1. Uji *Coefficient Determination* (R^2)
   Uji *Coefficient Determination* (R^2) digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh yang diberikan oleh variabel independen secara simultant yang digunakan didalam dan diluar dari penelitian ini terhadap variabel dependen. Chin memberikan kriteria nilai R Square sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 dimana nilai 0,67 mengindikasikan bahwa model tersebut kuat, nilai 0,33 berarti model tersebut sedang atau cukup, dan nilai 0,19 menunjukkan model tersebut lemah (Ghozali dan Latan, 2015).
2. Uji Hipotesis

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

Uji hipotesis dilakukan untuk menilai pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara terpisah. Uji hipotesis dilihat melalui nilai *t-statistic* dan nilai *p-value*. Untuk nilai *t-statistic* yaitu hipotesis dinyatakan diterima atau variabel dinyatakan berpengaruh apabila nilai *t-statistic* lebih besar daripada nilai *t*-tabel. Nilai *t*-tabel yang dijadikan patokan dalam penelitian ini yaitu 1,96. Sedangkan untuk nilai *p-value*, tingkat keyakinan yang digunakan yaitu 95%, sehingga tingkat ketelitian atau batas ketidaktepatan adalah (α) = 5% = 0,05, sehingga:

Jika *p-value* lebih besar daripada α (0,05), maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Jika *p-value* lebih kecil daripada α (0,05), maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *intellectual capital* dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan yang dimediasi oleh inovasi organisasi pada Usaha Kecil Menengah (UMKM) di Kota Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah UMKM di Kota Semarang yang berjumlah 30.024 UMKM. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus slovin sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{30.024}{1 + 30.024(0,1)^2}$$

$$n = 99,67 = 100 \text{ (dibulatkan)}$$

Melalui perhiitungan sampel diatas, maka dapat diketahui jumlah sampel penelitian yakni sebanyak 100 sampel. Penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung ke pemilik atau pengelola UMKM dengan membagikan *google form*. Data yang diperoleh dalam penelitian ini kemudian diolah menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4.0. Berikut merupakan data penyebaran kuesioner :

Tabel 4. Data Penyebaran Kuesioner

No.	Keterangan	Jumah
1.	Jumlah kuesioner yang disebarkan	120
2.	Jumlah kuesioner yang tidak kembali	(20)
3.	Jumlah kuesioner yang rusak	(0)
4.	Jumlah kuesioner yang dianalisis	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan pada Tabel 4, diketahui penyebaran kuesioner ditujukan kepada 120 responden. Dari hasil penyebaran kuesioner sebanyak, diketahui bahwa kuesioner yang tidak kembali sebanyak 20 kuesioner, sedangkan tidak ada kuesioner yang rusak. Sehingga, terdapat 100 kuesioner atau sebesar 83,34% dari total kuesioner yang disebar dapat digunakan sebagai data penelitian.

4.2. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini antara lain jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, jumlah karyawan dan omzet pertahun. Hal ini bertujuan untuk memperoleh gambaran umum mengenai profil pelaku UMKM yang menjadi sampel penelitian. Berikut merupakan data gambaran responden penelitian:

Tabel 5.Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	51	51%
	Perempuan	49	49%
Usia Responden	17-25 Tahun	7	7%
	26-35 Tahun	19	19%
	36-45 Tahun	25	25%
	>45 Tahun	49	49%
Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	64	64%
	DI/DII/DIII	5	5%
	S1	27	27%
	S2	4	4%
Jumlah Karyawan	<10 Orang	70	70%
	10 - 30 Orang	29	29%
	>30 Orang	1	1%
Omzet Pertahun	< Rp 100.000.000	2	2%

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
	Rp 100.000.000 – Rp 300.000.000	79	79%
	Rp 300.000.000 – Rp 2.500.000.000	19	19%

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 2, karakteristik responden dalam penelitian ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 51%, sedangkan sebesar 49% perempuan. Sebagian besar responden berusia di atas 45 tahun (49%), diikuti oleh kelompok usia 36–45 tahun (25%), 26–35 tahun (19%), dan sisanya berusia 17–25 tahun (7%). Pendidikan terakhir mayoritas responden adalah lulusan SMA/SMK sebesar 64%, diikuti oleh lulusan S1 sebesar 27%, sedangkan lulusan DI/DII/DIII dan S2 masing-masing sebesar 5% dan 4%. Berdasarkan jumlah karyawan, sebagian besar UMKM yang menjadi responden memiliki kurang dari 10 karyawan (70%), sementara 29% memiliki 10–30 karyawan, dan hanya 1% yang memiliki lebih dari 30 karyawan. Adapun omzet pertahun mayoritas berada pada kategori Rp100.000.000 – Rp300.000.000 (79%), kelompok omzet Rp300.000.000 – Rp2.500.000.000 (19%), dan sisanya hanya 2% yang memiliki omzet di bawah Rp100.000.000 per tahun.

4.3. Analisis Jawaban

Data kuesioner telah didistribusikan dalam skala likert satu sampai dengan lima. Responden menanggapi pernyataan dan pertanyaan yang diajukan dengan memilih salah satu pilihan yang tersedia. Hasil respon dari 100 responden diuraikan berdasarkan nilai indeks dengan skor minimal satu dan skor maksimal lima.

$$Nilai\ indeks = \frac{(F1x1) + (F2x2) + (F3x3) + (F4x4) + (F5x5)}{5}$$

Keterangan:
F1 = jumlah responden yang memilih skor 1
F2 = jumlah responden yang memilih skor 2
F3 = jumlah responden yang memilih skor 3
F4 = jumlah responden yang memilih skor 4
F5 = jumlah responden yang memilih skor 5
Rumus :
Skor tertinggi = (F5x5) / 5 = (100 x5) / 5 = 100
Skor terendah = (F1x1) / 5 = (100x 1) / 5 = 20
Range (R) = 100–20 = 80
Interval = 80 / 3 = 26,67

Angka jawaban responden mendapat skor terendah yaitu 20 dan skor tertingginya 100 dengan rentan sebesar 80 yang telah dibagi 3 menghasilkan interval sebesar 26,67 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks. Pendekatan nilai indeks ini mengacu pada metode yang dikemukakan oleh Ferdinand (2006), yang sering digunakan dalam penelitian kuantitatif dengan skala Likert untuk memberikan klasifikasi penilaian yang objektif terhadap data persepsi atau sikap responden. Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka klasifikasi nilai indeks dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Rendah = 20 – 46,67
2. Sedang = 46,68 – 73,35
3. Tinggi = 73,36 – 100

Tabel 6.Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks	Kategori
KKB1	0	0	13	57	30	100	83,40	Tinggi
	0	0	39	228	150	417		
KKB2	0	0	10	61	29	100	83,80	Tinggi
	0	0	30	244	145	419		
KKB3	0	0	8	62	30	100	84,40	Tinggi
	0	0	24	248	150	422		
KKB4	0	0	11	58	31	100	84,00	Tinggi
	0	0	33	232	155	420		
KKB5	0	0	16	64	20	100	80,8	Tinggi
	0	0	48	256	100	404		

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks	Kategori
KKB6	0	0	15	59	26	100	82,20	Tinggi
	0	0	45	236	130	411		
KKB7	0	0	15	59	26	100	82,2	Tinggi
	0	0	45	236	130	411		
KKB8	0	0	13	61	26	100	82,6	Tinggi
	0	0	39	244	130	413		
KKB9	0	1	9	51	39	100	85,6	Tinggi
	0	2	27	204	195	428		
KKB10	0	0	11	64	25	100	82,8	Tinggi
	0	0	33	256	125	414		
KKB11	0	0	29	51	20	100	78,2	Tinggi
	0	0	87	204	100	391		
KKB12	0	0	20	50	30	100	82	Tinggi
	0	0	60	200	150	410		
KKB13	0	13	32	40	15	100	71,4	Sedang
	0	26	96	160	75	357		
KKB14	0	0	16	57	27	100	82,2	Tinggi
	0	0	48	228	135	411		
KKB15	0	0	10	67	23	100	82,6	Tinggi
	0	0	30	268	115	413		
KKB16	0	0	11	64	25	100	82,8	Tinggi
	0	0	33	256	125	414		
Jumlah							1311	Tinggi
Rata - rata							**81,94**	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks rata-rata seluruh indikator variabel kinerja kompetitif berkelanjutan yaitu 81,94. Berdasarkan perhitungan rata-rata angka indeks di atas maka dapat dilihat bahwa variabel kinerja kompetitif berkelanjutan memiliki nilai rata-rata indeks yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya seluruh UMKM memiliki kinerja kompetitif berkelanjutan. UMKM mampu bersaing secara berkelanjutan dalam lingkungan usaha yang dinamis melalui inovasi, efisiensi, serta orientasi jangka panjang. Indikator KKB 9 yaitu konfirmasi pesanan pelanggan secara cepat menjadi indeks dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 85,6. Indikator KKB 13 yaitu peningkatan tingkat pertumbuhan laba dan perluasan pangsa pasar menjadi indeks dengan nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 71,4.

Tabel 7.Jawaban Responden Terhadap Variabel *Intellectual Capital*

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks	Kategori
IC 1	0	7	23	45	25	100	77,60	Tinggi
	0	14	69	180	125	388		
IC 2	0	7	25	42	26	100	77,40	Tinggi
	0	14	75	168	130	387		
IC 3	1	4	25	44	26	100	78,00	Tinggi
	1	8	75	176	130	390		
IC 4	0	0	20	45	35	100	83,00	Tinggi
	0	0	60	180	175	415		
IC 5	0	4	23	46	27	100	79,2	Tinggi
	0	8	69	184	135	396		
IC 6	0	5	26	43	26	100	78,00	Tinggi
	0	10	78	172	130	390		
Jumlah							473.20	Tinggi
Rata - rata							78,87	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks rata-rata seluruh indikator variabel *intellectual capital* yaitu 78,87. Berdasarkan perhitungan rata-rata angka indeks di atas maka dapat dilihat bahwa variabel *intellectual capital* memiliki nilai rata-rata indeks

yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya *intellectual capital* dapat diandalkan oleh UMKM. Indikator IC 4 yaitu *Structural Capital* menjadi indeks dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 83. Indikator IC 2 yaitu *Human Capital* menjadi indeks dengan nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 77,40.

Tabel 8.Jawaban Responden Terhadap Variabel *Corporate Social Responsibility*

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks	Kategori
CSR 1	1	0	12	46	41	100	85,20	Tinggi
	1	0	36	184	205	426		
CSR 2	1	0	15	43	41	100	84,60	Tinggi
	1	0	45	172	205	423		
CSR 3	1	0	14	47	38	100	84,20	Tinggi
	1	0	42	188	190	421		
CSR 4	1	1	15	43	40	100	84,00	Tinggi
	1	2	45	172	200	420		
CSR 5	1	1	14	40	44	100	85,00	Tinggi
	1	2	42	160	220	425		
CSR 6	1	1	13	42	43	100	85,00	Tinggi
	1	2	39	168	215	425		
Jumlah							508	Tinggi
Rata - rata							**84,67**	

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks rata-rata seluruh indikator variabel *Corporate Social Responsibility* yaitu 84,67. Berdasarkan perhitungan rata-rata angka indeks di atas maka dapat dilihat bahwa variabel *Corporate Social Responsibility* memiliki nilai rata-rata indeks yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya *Corporate Social Responsibility* dapat diandalkan oleh UMKM. Indikator CSR 1 yaitu CSR terhadap karyawan menjadi indeks dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 85,20. Indikator CSR 4 yaitu CSR terhadap lingkungan menjadi indeks dengan nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 84,00.

Tabel 9.Jawaban Responden Terhadap Variabel Inovasi Organisasi

Indikator	STS (1)	TS (2)	N (3)	S (4)	SS (5)	Jumlah	Indeks	Kategori
IO1	2	1	13	31	40	100	85,00	Tinggi
	0	0	12	51	37	425		
IO 2	0	0	36	204	185	100	83,40	Tinggi
	0	0	13	57	30	417		
IO 3	0	0	39	228	150	100	83,20	Tinggi
	0	0	15	54	31	416		
IO 4	0	0	45	216	155	100	83,80	Tinggi
	0	0	16	49	35	419		
IO 5	0	0	48	196	175	100	84,8	Tinggi
	0	0	15	46	39	424		
IO 6	0	0	45	184	195	100		Tinggi
	0	0	15	49	36	363	84,20	
Jumlah							504.40	Tinggi
Rata - rata							**84,07**	

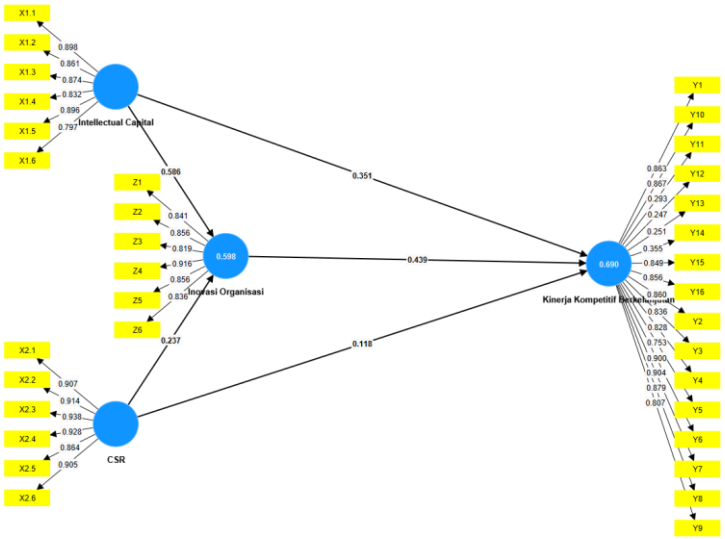
Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Nilai indeks rata-rata seluruh indikator variabel inovasi organisasi yaitu 84,07. Berdasarkan perhitungan rata-rata angka indeks di atas maka dapat dilihat bahwa variabel inovasi organisasi memiliki nilai rata-rata indeks yang termasuk dalam kategori tinggi, artinya inovasi organisasi dapat diandalkan oleh UMKM. Indikator IO 1 yaitu inovasi produk menjadi indeks dengan nilai rata-rata tertinggi yaitu sebesar 85. Indikator IO 3 yaitu inovasi proses menjadi indeks dengan nilai rata-rata terendah yaitu sebesar 83,20.

4.4. Uji *Outer* Model

Outer model digunakan untuk menjelaskan hubungan antara setiap indikator dengan konstruk (variabel laten) yang diukurnya, melalui serangkaian tahapan pengujian validitas dan reliabilitas. Berikut merupakan *outer model* yang telah diuji:

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789



Gambar 2. Outer Model
Sumber : Pengolahan data dengan *Smart*PLS, 2025

4.4.1. Uji *Convergent Validity*

Uji *convergent validity* dilakukan untuk mengukur sejauh mana indikator-indikator dalam satu konstruk saling berkorelasi dan mampu menjelaskan variabel laten yang diukur. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *outer loading* atau *loading factor* dari masing-masing indikator. Menurut Ghozali (2021), suatu indikator dikatakan memenuhi kriteria validitas konvergen apabila memiliki nilai loading factor di atas 0,70. Berikut merupakan hasil uji *convergent validity*:

Tabel 10. Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Indikator	*Loading factor*	Keterangan
Kinerja Kompetitif Berkelanjutan (Y)	KKB 1	0,863	Valid
	KKB 2	0,860	Valid
	KKB 3	0,836	Valid
	KKB 4	0,828	Valid
	KKB 5	0,753	Valid
	KKB 6	0,900	Valid
	KKB 7	0,904	Valid
	KKB 8	0,879	Valid
	KKB 9	0,807	Valid
	KKB 10	0,867	Valid
	KKB 11	0,293	Tidak Valid
	KKB 12	0,247	Tidak Valid
	KKB 13	0,251	Tidak Valid
	KKB 14	0,355	Tidak Valid
	KKB 15	0,849	Valid
	KKB 16	0,856	Valid
Intellectual Capital (X1)	IC 1	0,898	Valid
	IC 2	0,861	Valid
	IC 3	0,874	Valid
	IC 4	0,832	Valid
	IC 5	0,896	Valid

Variabel	Indikator	*Loading factor*	Keterangan
	IC 6	0,797	Valid
Corporate Social Responsibility (X2)	CSR 1	0,907	Valid
	CSR 2	0,914	Valid
	CSR 3	0,938	Valid
	CSR 4	0,928	Valid
	CSR 5	0,864	Valid
	CSR 6	0,905	Valid
Inovasi Organisasi (Z)	IO 1	0,841	Valid
	IO 2	0,856	Valid
	IO 3	0,819	Valid
	IO 4	0,916	Valid
	IO 5	0,856	Valid
	IO 6	0,836	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 10, diketahui bahwa terdapat empat indikator yang memiliki nilai kurang dari 0,7 yakni indikator KKB 11, KKB 12, KKB 13, dan KKB 14. Nilai *loading factor* yang berada di bawah 0,70 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut tidak memenuhi syarat validitas konvergen dan kurang mampu merepresentasikan konstruk yang diukur secara optimal. Oleh karena itu, sesuai dengan kriteria evaluasi model pengukuran dalam analisis SEM-PLS, keempat indikator tersebut perlu dikeluarkan (*dropout*) dari model. Berikut nilai *loading factor* setelah dilakukan *dropout*:

Tabel 11.
Hasil Uji *Outer Loading*

Variabel	Indikator	*Loading factor*	Keterangan
Kinerja Kompetitif Berkelanjutan (Y)	KKB 1	0,864	Valid
	KKB 2	0,866	Valid
	KKB 3	0,843	Valid
	KKB 4	0,831	Valid
	KKB 5	0,761	Valid
	KKB 6	0,904	Valid
	KKB 7	0,908	Valid
	KKB 8	0,881	Valid
	KKB 9	0,808	Valid
	KKB 10	0,866	Valid
	KKB 15	0,842	Valid
	KKB 16	0,849	Valid
Intellectual Capital (X1)	IC 1	0,898	Valid
	IC 2	0,861	Valid
	IC 3	0,874	Valid
	IC 4	0,833	Valid
	IC 5	0,896	Valid
	IC 6	0,797	Valid
Corporate Social Responsibility (X2)	CSR 1	0,907	Valid
	CSR 2	0,914	Valid
	CSR 3	0,938	Valid
	CSR 4	0,928	Valid

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

	CSR 5	0,864	Valid
	CSR 6	0,905	Valid
Inovasi Organisasi (Z)	IO 1	0,841	Valid
	IO 2	0,856	Valid
	IO 3	0,819	Valid
	IO 4	0,916	Valid
	IO 5	0,856	Valid
	IO 6	0,835	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 11 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *loading factor* > 0,7, hal ini mengindikasikan bahwa setiap indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan secara kuat merepresentasikan konstruk yang diukur. Setelah memastikan validitas konvergen melalui nilai *loading factor*, pengujian dilanjutkan dengan mengukur nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel laten. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50. Berikut adalah hasil uji AVE:

Tabel 12.Hasil Uji AVE

Variabel	***Average Variant Extracted* (AVE)**
Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,727
Intellectual Capital	0,741
CSR	0,827
Inovasi Organisasi	0,730

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 12, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE > 0,50 yang memiliki arti bahwa masing-masing konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Sehingga instrumen pada penelitian ini sudah valid digunakan dalam penelitian.

4.4.2. Uji *Discriminant Validity*

Uji *discriminant validity* dapat diketahui melalui nilai *cross loading* dimana dalam *discriminant validity* dikatakan dapat diterima jika nilai *cross loading* setiap variabel merupakan terbesar dibandingkan dengan variabel lainnya. Hasil pengujian *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 13.Hasil *Cross Loading*

	Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	***Intellectual Capital***	**CSR**	**Inovasi Organisasi**
Y1	0,864	0,621	0,493	0,687
Y2	0,866	0,677	0,53	0,615
Y3	0,843	0,653	0,513	0,596
Y4	0,831	0,614	0,483	0,631
Y5	0,761	0,643	0,508	0,637
Y6	0,904	0,704	0,557	0,705
Y7	0,908	0,688	0,53	0,650
Y8	0,881	0,679	0,555	0,658
Y9	0,808	0,716	0,784	0,704
Y10	0,866	0,606	0,604	0,678
Y15	0,842	0,635	0,564	0,74
Y16	0,849	0,627	0,584	0,673
X1.1	0,669	0,898	0,597	0,643
X1.2	0,655	0,861	0,589	0,675
X1.3	0,673	0,874	0,612	0,620
X1.4	0,705	0,833	0,716	0,69
X1.5	0,676	0,896	0,638	0,668
X1.6	0,59	0,797	0,525	0,597
X2.1	0,556	0,639	0,907	0,554
X2.2	0,648	0,711	0,914	0,578

X2.3	0,615	0,708	0,938	0,616
X2.4	0,617	0,641	0,928	0,639
X2.5	0,546	0,531	0,864	0,597
X2.6	0,609	0,663	0,905	0,593
Z1	0,699	0,623	0,555	0,841
Z2	0,736	0,615	0,556	0,856
Z3	0,664	0,644	0,628	0,819
Z4	0,696	0,704	0,611	0,916
Z5	0,587	0,65	0,52	0,856
Z6	0,614	0,637	0,482	0,835

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data pada table diatas, diketahui bahwa setiap indikator pada variabel penelitian memiliki nilai *cross loading* pada variabel yang bentuknya lebih besar dibandingkan dengan nilai *cross loading* pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh, dapat dinyatakan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dan memenuhi uji validitas diskriminan.

4.4.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat melalui nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Composite reliability* digunakan dalam menuji nilai reliabilitas setiap indicator variabel. Dimana variabel dapat dikatakan memenuhi *composite reliability* apabila nilainya > 0,70. Hasil pengujian reliabilitas menggunakan *composite reliability* yang ada dapat diperkuat menggunakan *cronbach's alpha*. Dimana variabel dapat dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,70 dari setiap variabel. Berikut adalah hasil uji reliabilitas penelitian:

Tabel 14.
Hasil Uji *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

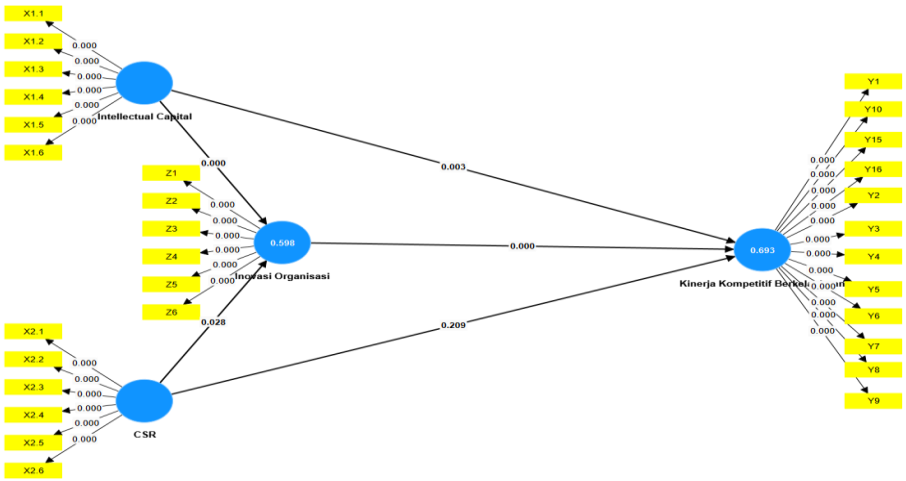
Variabel	*Cronbach's Alpha*	*Composite Reliability (rho_a)*	*Composite Reliability (rho_c)*
Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,966	0,966	0,970
Intellectual Capital	0,930	0,931	0,945
CSR	0,958	0,959	0,966
Inovasi Organisasi	0,926	0,927	0,942

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasakan data Tabel 14, diketahui bahwa seluruh variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih dari 0,70. Sehingga dapat dikatakan bahwa instrument yang digunakan dalam penelitian ini reliabel. Dimana tanggapan responden pada pernyataan yang tertera dalam kuesioner adalah konsisten dan terpercaya.

4.5. Uji *Inner Model (Structural Modal)*

Pengujian menggunakan *inner model* dalam penelitian ini digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel laten. Uji *inner model* dilakukan menggunakan *bootstrapping*. Berikut adalah gambar pengujian *inner* model penelitian:



Gambar 3. Inner Model

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

Sumber : Pengolahan data dengan *Smart*PLS, 2025

4.5.1. Hasil Uji Adjusted R-Square

Tabel 15. *Adjuster R-square*

Variabel	*R-square*	*Adjusted R-square*
Inovasi Organisasi (Z)	0,598	0,590
Kinerja Kompetitif Berkelanjutan (Y)	0,693	0,683

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 15, diketahui bahwa nilai *Adjusted R-Square* untuk variabel Inovasi Organisasi (Z) sebesar 0,590, yang berarti sebesar 59% variasi inovasi organisasi dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model, yaitu *Intellectual Capital* dan *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Sisanya sebesar 41% dijelaskan oleh faktor lain di luar model. Sementara itu, nilai *Adjusted R-Square* untuk variabel Kinerja Kompetitif Berkelanjutan (Y) adalah sebesar 0,683, yang menunjukkan bahwa 68,3% variabilitas kinerja kompetitif berkelanjutan dapat dijelaskan oleh *Intellectual Capital*, CSR, dan Inovasi Organisasi sebagai variabel mediasi. Adapun sisanya sebesar 31,7% dijelaskan oleh variabel lain di luar model, yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model ini memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel dependen.

4.5.2. *Path Coefficients*

Path Coefficients digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen pada variabel dependen yang menggunakan nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi statistik. Dalam pendekatan **SEM-PLS**, koefisien jalur (*path coefficient*) menunjukkan seberapa kuat hubungan antar variabel laten, baik yang bersifat signifikan maupun tidak signifikan secara statistik. Berikut merupakan *output path coefficients*:

Table 16. Hasil Uji *Path Coefficients*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Keterangan
Intellectual Capital -> Inovasi Organisasi	0,586	0,585	5,827	0,000	Diterima
CSR -> Inovasi Organisasi	0,237	0,242	2,203	0,028	Diterima
Intellectual Capital -> Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,358	0,367	2,986	0,003	diterima
CSR -> Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,120	0,126	1,256	0,209	Ditolak
Inovasi Organisasi -> Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,433	0,417	3,924	0,000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah, 2025

Tabel 16 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Inovasi Organisasi
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sampel sebesar 0,586 dan nilai *p-value* sebesar 0000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa intellectual capital berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi, hipotesis 1 diterima.
2. Pengaruh CSR Terhadap Inovasi Organisasi
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sampel sebesar 0,237 dan nilai *p-value* sebesar 0,028 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi, hipotesis 2 diterima.

3. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sampel sebesar 0,358 dan nilai *p-value* sebesar 0,003 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa intellectual capital berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, hipotesis 3 diterima.
4. Pengaruh CSR Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sampel sebesar 0,120 dan nilai *p-value* sebesar 0,209 > 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa CSR tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, hipotesis 4 ditolak.
5. Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sampel sebesar 0,433 dan nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, hipotesis 5 diterima.

4.5.3. *Specific Indirect Effects*

Specific Indirect Effects digunakan untuk mengetahui hubungan tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel mediasi. Jika nilai p-value <0,05 maka Ha diterima. Berikut merupakan hasil dari *specific inderect effects*:

Table 17. Hasil Uji *Specific Inderect Effects*

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Keterangan
Intellectual Capital -> Inovasi Organisasi -> Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,254	0,245	0,081	3,124	0,002	Diterima
CSR -> Inovasi Organisasi -> Kinerja Kompetitif Berkelanjutan	0,103	0,099	0,05	2,069	0,039	Diterima

Sumber : Pengolahan data dengan SmartPLS, 2024

Tabel 14 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang dimediasi oleh Inovasi Organisasi
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sample sebesar 0,254 dengan nilai *p-value* sebesar 0,002 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, sehingga hipotesis 6 diterima.
2. Pengaruh CSR terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang Dimediasi oleh Inovasi Organisasi
   Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai original sample sebesar 0,103 dengan nilai *p-value* sebesar 0,039 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan melalui inovasi organisasi, sehingga hipotesis 7 diterima.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Inovasi Organisasi

Berdasarkan Tabel 13 diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0000 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,586 yang menunjukkan bahwa variabel *intellectual capital* memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi, hipotesis 1 diterima. Hal ini dapat dijelaskan melalui teori RBV ini menyatakan bahwa keunggulan kompetitif suatu perusahaan bergantung pada kepemilikan dan pemanfaatan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. *Intellectual capital* yang mencakup *human capital, structural capital, dan relational capital* berperan sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan organisasi menciptakan inovasi (Ahmad & Khattak, 2023). *Human capital* menyediakan keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan dalam menghasilkan ide-ide inovatif. *Structural capital,* yang mencakup sistem, budaya, dan teknologi organisasi, mendukung proses inovasi agar lebih efektif dan berkelanjutan. Sementara itu, *relational capital* melalui interaksi dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis, memungkinkan organisasi memperoleh wawasan baru yang mendorong inovasi lebih lanjut. Dengan demikian, semakin tinggi *intellectual capital* suatu organisasi, semakin besar kemampuannya untuk berinovasi dan menciptakan produk atau layanan yang unggul. Dilain sisi, perusahaan yang mampu mengelola *intellectual capital* secara optimal dapat memperkuat kapabilitas inovatifnya (Obeidat et al., 2021). *Intellectual capital* yang dimanfaatkan secara efektif akan meningkatkan proses pembelajaran organisasi, mempercepat pengembangan teknologi baru, serta menciptakan strategi inovatif yang sulit ditiru oleh pesaing. Hasil penelitian ini sejalan

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

dengan penelitian Ahmad & Khattak (2023) dan Obeidat et al. (2021) menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi, baik dalam bentuk inovasi radikal maupun inkremental.

4.6.2. Pengaruh CSR Terhadap Inovasi Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,028 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,237 yang menunjukkan bahwa variabel memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi, hipotesis 2 diterima. *Corporate Social Responsibility (CSR)* berperan penting dalam mendorong inovasi organisasi karena perusahaan yang menerapkan CSR cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan pengembangan berkelanjutan (Le, 2022). *Corporate Social Responsibility* (CSR) berperan dalam membangun sumber daya tak berwujud yang bernilai bagi perusahaan, seperti reputasi yang kuat, hubungan baik dengan pemangku kepentingan, serta loyalitas pelanggan dan karyawan yang mana ini sesuai dengan teori RBV. Perusahaan yang berorientasi pada CSR lebih cenderung mengembangkan praktik bisnis yang inovatif, seperti inovasi hijau, teknologi ramah lingkungan, dan proses kerja yang lebih efisien (Le et al., 2021). Dengan demikian, investasi dalam CSR tidak hanya meningkatkan citra perusahaan tetapi juga mempercepat pengembangan solusi inovatif yang mendukung keberlanjutan bisnis. Perusahaan yang aktif dalam CSR cenderung lebih inovatif karena mereka memiliki budaya organisasi yang mendorong kreativitas dan kolaborasi. Hamdoun et.al (2021) juga menemukan bahwa CSR berkontribusi dalam penciptaan sumber daya tak berwujud yang meningkatkan inovasi, baik dalam aspek teknologi maupun proses bisnis. Ini juga didukung oleh penelitian Le (2022) dan Zahid et al. (2021) yang menunjukkan bahwa CSR berpengaruh positif signifikan terhadap inovasi organisasi. Ini menunjukkan bahwa CSR tidak hanya berperan dalam tanggung jawab sosial, tetapi juga menjadi faktor strategis dalam meningkatkan inovasi organisasi.

4.6.3. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,003 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,358 yang menunjukkan bahwa variabel memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, hipotesis 3 diterima. Ini dapat dijelaskan berdasarkan teori *Resource-Based View (RBV)*, yang mana perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan jika memiliki sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Ahmad & Khattak, 2023). *Intellectual capital* (IC) merupakan salah satu sumber daya strategis yang memenuhi karakteristik tersebut, karena terdiri dari *human capital* (pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman karyawan), *structural capital* (proses bisnis, budaya organisasi, dan sistem informasi), serta *relational capital* (hubungan dengan pelanggan, pemasok, dan mitra bisnis). Ketiga komponen ini berperan penting dalam menciptakan inovasi dan meningkatkan efisiensi, yang pada akhirnya memperkuat kinerja kompetitif berkelanjutan perusahaan (Ode & Ayavoo, 2020). Berdasarkan perspektif RBV, *intellectual capital* menjadi aset strategis yang dapat membantu perusahaan mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Li et al. (2023) menemukan bahwa pengelolaan *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan. Hal ini juga didukung oleh penelitian Ahmad & Khattak (2023) juga menunjukkan bahwa *intellectual capital* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

4.6.4. Pengaruh CSR Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,209 > 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,120 yang menunjukkan bahwa variabel memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa CSR tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, hipotesis 4 ditolak. Temuan ini bertentangan dengan beberapa hasil penelitian sebelumnya, seperti yang diungkapkan oleh Waheed & Zhang (2022) dan Li et al. (2022), yang menyatakan bahwa Corporate Social Responsibility (CSR) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Ketidaksesuaian ini dapat dijelaskan oleh sejumlah faktor yang melekat pada karakteristik UMKM, khususnya di Kota Semarang. Berdasarkan data rata-rata, UMKM yang menjadi sampel penelitian memiliki skala usaha kecil dan mikro, yang mana hal ini menyebabkan sumber daya UMKM yang terbatas sehingga pelaksanaan CSR seringkali tidak maksimal. Selain itu, persepsi pasar terhadap aktivitas CSR UMKM masih rendah, karena konsumen dan mitra usaha cenderung lebih menekankan aspek fungsional seperti harga, kualitas produk, dan pelayanan, dibandingkan komitmen sosial dari pelaku usaha. Praktik CSR pada UMKM umumnya bersifat sosial-komunal, seperti memberikan bantuan pada masyarakat sekitar atau ikut dalam kegiatan lingkungan lokal, yang dampaknya terhadap peningkatan kinerja kompetitif tidak dapat dirasakan secara langsung dalam jangka pendek. Namun demikian, CSR tetap dapat memberikan kontribusi secara tidak langsung, yakni melalui peningkatan inovasi organisasi, sebagaimana dibuktikan pada hasil uji mediasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Maharani & Ferli (2023) dan Papagrigoriou et al. (2021) yang menunjukkan bahwa CSR tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

4.6.5. Pengaruh Inovasi Organisasi Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,433 yang menunjukkan bahwa variabel memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, hipotesis 5 diterima. Inovasi organisasi memainkan peran krusial dalam meningkatkan kinerja kompetitif berkelanjutan perusahaan. Dengan mengadopsi metode, proses, atau praktik baru, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional, responsivitas terhadap perubahan pasar, dan kemampuan adaptasi terhadap dinamika industri. Teori RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dapat dicapai jika perusahaan memiliki dan mengelola sumber daya serta kapabilitas yang berbeda dari pesaingnya. Dalam konteks ini, inovasi organisasi berfungsi sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis, meningkatkan efisiensi, serta menciptakan nilai tambah yang berkelanjutan (Wernerfelt, 1984). Selain itu, integrasi antara inovasi organisasi dan teknologi telah terbukti membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Penyesuaian struktur organisasi untuk mendukung proyek inovatif memungkinkan perusahaan lebih adaptif dan proaktif dalam menghadapi tantangan bisnis. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Obeidat et al. (2021) yang menunjukkan bahwa inovasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

4.6.6. Pengaruh *Intellectual Capital* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang Dimediasi oleh Inovasi Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,002 < 0,05 dan nilai original sample sebesar 0,254 yang menunjukkan bahwa variabel memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi memediasi pengaruh *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan, sehingga hipotesis 6 diterima. *Intellectual capital* merupakan aset strategis yang mencakup human capital, structural capital, dan relational capital, yang semuanya berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif suatu perusahaan. *Human capital*, yang terdiri dari keterampilan, pengetahuan, dan kreativitas karyawan, memainkan peran penting dalam mendorong inovasi. Sementara itu, structural capital dalam bentuk sistem manajemen yang baik dan teknologi yang memadai memungkinkan organisasi untuk mengembangkan proses inovatif secara efektif. Selain itu, relational capital yang kuat memungkinkan perusahaan memperoleh wawasan dan kolaborasi dari pemangku kepentingan eksternal, yang mendukung pengembangan inovasi lebih lanjut. Dengan adanya *intellectual capital* yang tinggi, perusahaan lebih mampu menciptakan ide-ide baru dan meningkatkan inovasi organisasi sebagai faktor utama dalam menjaga keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Ahmad & Khattak, 2023).

Menurut teori *Resource-Based View* (RBV), *intellectual capital* tidak hanya menjadi sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru, tetapi juga berperan dalam menciptakan kapabilitas inovatif perusahaan. Inovasi organisasi bertindak sebagai penghubung antara *intellectual capital* dan kinerja kompetitif berkelanjutan, di mana perusahaan yang inovatif lebih mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan daya saingnya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Obeidat et al. (2021), menunjukkan bahwa inovasi organisasi dapat menjadi faktor mediasi dalam hubungan antara intellectual capital dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat inovasi dalam suatu organisasi, semakin besar pengaruh positif *intellectual capital* terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

4.6.7. Pengaruh *CSR* Terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang Dimediasi oleh Inovasi Organisasi

Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa nilai *p-value* sebesar 0,039 < 0,05 dan nilai original sampel sebesar 0,103 yang menunjukkan bahwa variabel memiliki arah positif, sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan melalui inovasi organisasi, sehingga hipotesis 7 diterima. *Corporate Social Responsibility (CSR)* berperan dalam membangun keunggulan kompetitif dengan menciptakan nilai bagi perusahaan dan pemangku kepentingan. Melalui CSR, perusahaan tidak hanya memperhatikan tanggung jawab sosial dan lingkungan, tetapi juga berupaya mengembangkan praktik bisnis yang inovatif. Perusahaan yang menerapkan strategi CSR cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan lebih proaktif dalam mengembangkan teknologi ramah lingkungan, proses produksi berkelanjutan, serta strategi bisnis yang lebih efisien (Le, 2022). Hal ini sejalan dengan teori *Resource-Based View (RBV)*, yang menekankan bahwa sumber daya tidak berwujud, seperti reputasi perusahaan dan hubungan dengan pemangku kepentingan, dapat menjadi faktor utama dalam meningkatkan daya saing perusahaan di pasar.

Selain itu, CSR dapat meningkatkan inovasi organisasi dengan mendorong perusahaan untuk berinvestasi dalam penelitian dan pengembangan yang bertujuan menciptakan solusi yang lebih efisien dan berkelanjutan. Menurut penelitian Zahid et al. (2021), CSR memiliki dampak positif terhadap inovasi dalam berbagai aspek, termasuk inovasi produk, proses, dan model bisnis. Inovasi yang lahir dari implementasi CSR kemudian menjadi faktor yang memperkuat kinerja kompetitif berkelanjutan, karena memungkinkan perusahaan untuk bersaing dengan diferensiasi produk dan efisiensi operasional yang lebih baik. Dengan demikian, inovasi organisasi dapat bertindak sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan antara CSR dan kinerja kompetitif berkelanjutan.

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ahmad & Khattak (2023) yang menunjukkan bahwa inovasi organisasi memediasi pengaruh CSR terhadap kinerja kompetitif berkelanjutan.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Intellectual Capital* dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan yang Dimediasi oleh Inovasi Organisasi pada UMKM di Kota Semarang. Berdasarkan hasil pengujian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Intellectual Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi
2. *Corporate Social Responsibility* (CSR) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Inovasi Organisasi
3. *Intellectual Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
4. *Corporate Social Responsibility* (CSR) tidak berpengaruh terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
5. Inovasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
6. Inovasi organisasi memediasi pengaruh *Intellectual Capital* terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan
7. Inovasi organisasi memediasi pengaruh *Corporate Social Responsibility* terhadap Kinerja Kompetitif Berkelanjutan.

5.2. Keterbatasan

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan:

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui kuesioner tertutup, sehingga belum dapat menggali secara mendalam persepsi atau dinamika internal UMKM terkait inovasi dan kinerja kompetitif berkelanjutan.
2. Model penelitian ini memiliki nilai *Adjusted R-Square* sebesar 0,590 untuk Inovasi Organisasi dan 0,683 untuk Kinerja Kompetitif Berkelanjutan, yang menunjukkan bahwa masih terdapat 41% dan 31,7% variabel lain di luar model yang dapat memengaruhi kedua variabel tersebut. Hal ini menjadi keterbatasan karena model belum sepenuhnya menangkap seluruh faktor yang berkontribusi terhadap inovasi dan kinerja kompetitif berkelanjutan UMKM.

5.3. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan keterbatasan yang ada, berikut beberapa saran yang dapat diberikan:

1. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif, misalnya melalui wawancara mendalam atau studi kasus, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi inovasi dan kinerja UMKM.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, seperti kepemimpinan transformasional, orientasi kewirausahaan, strategi digitalisasi, atau kapabilitas adaptasi teknologi, guna memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi inovasi dan kinerja kompetitif berkelanjutan pada UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad, & Khattak, M. S. (2023). Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility, and Sustainable Competitive Performance of Small and Medium- Sized Enterprises: Mediating Effects of Organizational Innovation. *Kybernetes*.

Ahmad, M., Wu, Q., & Ahmed, S. (2024). Does CSR digitalization improve the sustainable competitive performance of SMEs? Evidence from an emerging economy. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, *15*(1), 119–147.

Alrowwad, A., Abualoush, S. H., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, *39*(2), 196–222.

Anggawati, M. M., Wijanarko, A. A., Manajemen, F., & Paramadina, U. (2024). Pengaruh inovasi organisasi terhadap kapasitas inovasi teknologi pada perusahaan kontraktor. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, *17*(2), 2105–2116.

Antonius, F., & Ida, I. (2023). Pengaruh Environmental, Social, Governance (ESG) dan Intellectual Capital terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal EKOBIS: Ekonomi, Bisnis, Dan Manajemen*, *13*(2), 126–138.

Aritonang, D. R., & Rahardja, L. (2022). Pengaruh Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Sektor Consumer Non-Cylicals dan Basic Material. *International Journal of Digital Entrepreneurship and Business*, *3*(2), 60–73.

Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Pearson Education Limited, Inc.

Carvalho, G. D. G. de, Resende, L. M. M. de, Pontes, J., Gomes de Carvalho, H., & Mendes Betim, L. (2021). Innovation and Management in MSMEs: A Literature Review of Highly Cited Papers. *SAGE Open*,

11(4).

Dasuki, R. E., Resource, T., & View…, B. (2021). Manajemen Strategi : Kajian Teori Resource Based View. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, *XII*(3), 447–454.

Ghozali & Latan. (2015). Partial Least Square SEM (PLS - SEM). *Partial Least Square*.

Ghozali dan Latan. (2015). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi SmartPLS 3.0 untuk Penelitian Empiris*.

Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Grant, R. M. (2021). *Contemporary Strategy Analysis*. John Wiley and Sons.

Kompasiana. (2024). *Peningkatan Akses Pembiayaan UMKM di Kota Semarang melalui Pendampingan Manajemen Usaha Berbasis Teknologi*.

Latan, H. (2014). *Aplikasi Anaisis Data Statistik Untuk Ilmu Sosial Sains dengan IBM SPSS* (F. Zulhendri (ed.); 1st ed.). ALFABETA.

Le, T. T. (2022). How do corporate social responsibility and green innovation transform corporate green strategy into sustainable firm performance? *Journal of Cleaner Production*, *362*(September 2021), 132228.

Li, H., Kuo, Y. K., Mir, M. M., & Omar, M. (2022). Corporate social responsibility and environmental sustainability: achieving firms sustainable performance supported by plant capability. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja* , *35*(1), 4580–4602.

Li, W., Bhutto, M. Y., Waris, I., & Hu, T. (2023). The Nexus between Environmental Corporate Social Responsibility, Green Intellectual Capital and Green Innovation towards Business Sustainability: An Empirical Analysis of Chinese Automobile Manufacturing Firms. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *20*(3).

Lukiastuti, F. (2021). ORIENTASI WIRAUSAHA, ORIENTASI PASAR DAN KINERJA UKM: PENGARUH MEDIASI STRATEGI COST LEADERSHIP DI MASA PANDEMI COVID 19 (Studi Pada UKM Laundry di Kota, Semarang). *Magisma: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, *9*(2), 168–190.

Maharani, T. A., & Ferli, O. (2023). Corporate Social Responsibility Tidak Mempengaruhi Corporate Financial Performance Dengan Risk Sebagai Variabel Mediasi Perusahaan Farmasi. *Journal of Accounting, Management and Islamic Economics*, *1*(1), 259–276.

Nurmalasari, N., & Vinezha, I. R. (2024). *THE EFFECT OF GREEN INTELLECTUAL CAPITAL ON SUSTAINABILITY PERFORMANCE WHICH IS MEDIATED BY FINANCIAL PERFORMANCE (CASE STUDY OF NON-FINANCE COMPANIES IN 2018-2022)*. *20*, 32–53.

Obeidat, U., Obeidat, B., Alrowwad, A., Alshurideh, M., Masa'deh, R., & Abuhashesh, M. (2021). The effect of intellectual capital on competitive advantage: The mediating role of innovation. *Management Science Letters*, *11*, 1331–1344.

Papagrigoriou, A., Kalantonis, P., Matsali, C., & Kaldis, P. (2021). Modern Business Activities and Firms' Performance: The Case of Corporate Social Responsibility, Evidence from the Greek Listed Firms in the Athens Stock Exchange. *Modern Economy*, *12*(02), 429–451.

Singh, K., & Misra, M. (2022). The evolving path of CSR: toward business and society relationship. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, *38*(2), 304–332.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.

Susanto, E., Widjaja, W., Tawil, M. R., Ruby, T., & Bakri, A. A. (2023). Intellectual Capital dan Kapabilitas Finansial Terhadap Kinerja Keberlanjutan UMKM (Studi Pada Industri Ekonomi Kreatif di Kota Bandung). *Jurnal Multidisiplin West Science*, *2*(02), 103–117.

Waheed, A., & Zhang, Q. (2022). Effect of CSR and Ethical Practices on Sustainable Competitive Performance: A Case of Emerging Markets from Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, *175*(4), 837–855.

Wernerfelt, B. (1984). Resource Based Theory. *A Guide to Key Theories for Human Resource Management Research*, *5*(2), 231–237.

Wu, W., Shi, J., & Liu, Y. (2024). The impact of corporate social responsibility in technological innovation on sustainable competitive performance. *Humanities and Social Sciences Communications*, *11*(1), 1–13.

Zahid, M., Naeem, H., Aftab, I., & Mughal, S. A. (2021). From corporate social responsibility activities to financial performance: role of innovation and competitive advantage. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, *15*(1), 2–13.