

Pengaruh Modal Intelektual Terhadap Kinerja Organisasi Dan Keunggulan Bersaing Pada UMKM

Wulan Deisy Kindangen¹, Fanda Daisy Prully Rundengan², Robert Lambey³

^{1,2,3} Universitas Sam Ratulangi Manado, Indonesia

E-mail: wulankindangen@unsrat.ac.id¹, dafa71115@unsrat.ac.id², robert.lambey@unsrat.ac.id³

Article History:

Received: 10 Maret 2026

Revised: 29 Maret 2026

Accepted: 31 Maret 2026

Keywords:

Keunggulan

Bersaing; Kinerja

Organisasi; Modal

Intelektual.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara modal intelektual, kinerja organisasi, dan keunggulan bersaing pada usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Provinsi Sulawesi Utara menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada pengujian hubungan antara variabel independen dan variabel dependen melalui bukti empiris. Sampel penelitian ditentukan berdasarkan teknik purposive sampling dengan rumus Slovin pada tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh 115 responden yang merupakan pemilik UMKM dan memahami kondisi usahanya. Data dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh positif serta signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengelolaan modal intelektual yang baik mampu meningkatkan kinerja organisasi sekaligus memperkuat keunggulan bersaing UMKM di Sulawesi Utara.

PENDAHULUAN

Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menjadi salah satu program unggulan dari pemerintah mengingat besarnya potensi dalam menghadapi krisis ekonomi, membantu perluasan kesempatan kerja, dan menjadi penggerak utama ekonomi nasional. Pemerintah berfokus pada program-program yang mendukung UMKM, baik yang telah dilaksanakan sebelum masa pandemi maupun program baru yang bersifat *sustainable*. Kebangkitan sektor UMKM diharapkan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan mempercepat pemulihan ekonomi nasional.

Tetapi saat ini kinerja UMKM mengalami penurunan karena terbatasnya modal usaha dan adanya biaya operasional yang tinggi, sehingga penurunan kinerja UMKM adalah masalah yang cukup serius yang dihadapi para pelaku UMKM dan harus secepat mungkin dicarikan solusi yang tepat. Para pelaku UMKM harus mampu mengoptimalkan atau memberdayakan sumber daya tidak berwujud untuk menghadapi penurunan kinerja dan meningkatkan kinerja.

Kinerja UMKM dapat meningkat jika mampu menggunakan sumber daya dengan baik. Kinerja UMKM di pengaruhi oleh kreativitas dan inovasi Anh Vu dkk. (2022); Azamela dkk. (2022); sistem manajemen profesional Felício dkk. (2021); kepuasan pelanggan Hue dan Tung-

Wen Sun (2022); kredibilitas dan profesionalisme (Lee, 2021). Penguatan pada sektor intelektual menjadi strategi pemerintah untuk meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing (Alkhatib and Valeri 2022). Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa *intellectual capital* menjadi aspek yang penting untuk hasil kinerja yang efektif dan efisien.

Resource-based view menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja jika organisasi memiliki sumber daya berharga, langka, tidak dapat ditiru dan tidak bisa digantikan (Barney, 1991; Chabowski dan Mena, 2017; Chaudhuri dkk., 2022; Shah, 2022). Penelitian ini menggunakan teori *resource-based view* untuk memandu tahapan penelitian yang dimulai dengan mengkaji, menganalisis, dan membuktikan hasil secara empiris. Pemilihan teori tersebut relevan untuk menjelaskan pentingnya modal intelektual dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan kompetitif serta mencapai keberhasilan kinerja (Barney, 1991; Lentjušenkova dan Lapina, 2016).

Dinamika peran modal intelektual perlu dikaji, terutama kontribusinya terhadap keunggulan bersaing dan kinerja organisasi. Keterbatasan biaya dari setiap UMKM dalam menciptakan kinerja yang efektif dan efisien membutuhkan sumber daya strategis, yaitu modal intelektual (Anwar dan Abdullah, 2021). Dari perspektif teori *Resource-Based View*, dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh sumber daya tak berwujud (Soewarno dan Tjahjadi, 2020). Modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi (Abdel-Halim dan Ahmed, 2021; Bontis, 1998; Campos dkk., 2020; Demartini dan Beretta, 2022; Soewarno dan Tjahjadi, 2020).

Penelitian yang dilakukan Adusei dan Demah (2022) membuktikan modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi usaha kecil menengah. Hasil penelitian tersebut didukung oleh Aljuboori dkk. (2022) yang membuktikan melalui penelitian terhadap 262 organisasi usaha kecil menengah bahwa secara keseluruhan modal intelektual berpengaruh positif pada kinerja organisasi. Begitu juga dengan hasil temuan Liu dan Jiang (2020) modal struktural berpengaruh positif terhadap kinerja, diikuti oleh modal manusia serta modal relasi dalam kinerja organisasi jasa. Hasil penelitian Haldorai dkk. (2022) menemukan bahwa komitmen manajemen puncak dan modal intelektual berpengaruh langsung pada sumber daya strategis dan kinerja organisasi.

Namun, temuan tersebut berlawanan dengan hasil penelitian Dalwai dan Salehi (2021) yang menyatakan bahwa pengaruh strategi bisnis dan modal intelektual terhadap kinerja perusahaan sektor nonkeuangan menunjukkan bahwa strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja organisasi, sedangkan modal intelektual tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hal ini senada dengan penelitian Nurkholis (2018) tentang pengaruh modal intelektual terhadap kinerja pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, Penelitian ini membuktikan bahwa modal intelektual tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Berbeda dengan penelitian Rehman dkk. (2022) yang membuktikan bahwa hanya sebagian dari modal intelektual berpengaruh pada kinerja organisasi, hal tersebut dibuktikan dengan hasil penelitian bahwa modal struktural dan modal relasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi keuangan, sedangkan modal manusia berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi keuangan. Penelitian Nick Bontis dkk. (2018) pada organisasi nirlaba menemukan bahwa modal manusia dan modal relasi berpengaruh pada kinerja organisasi, sedangkan modal struktural tidak berpengaruh pada kinerja.

Masalah keterbatasan sumber daya dan tingginya biaya operasional pada UMKM dapat diminimalkan jika organisasi dapat memberdayakan seluruh sumber daya dengan efektif dan efisien. Penelitian terkait pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi dan keunggulan

kompetitif masih belum konsisten. Penelitian yang dilakukan (Aljuboori et al. 2022; Alkhatib and Valeri 2022) membuktikan bahwa modal intelektual tidak memengaruhi kinerja organisasi perusahaan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Kurdi dkk., 2023; Sharabati, 2023) memberikan bukti secara empiris bahwa modal intelektual tidak memengaruhi keunggulan kompetitif. Hal ini menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut pada sektor UMKM. Penelitian ini akan dilakukan pada organisasi/pelaku UMKM yang ada di Provinsi Sulawesi Utara. UMKM yang akan dijadikan sampel memiliki kriteria telah melakukan usaha paling tidak selama 5 tahun.

LANDASAN TEORI

Studi sumber daya, yang berakar pada konsep *Resource-Based View*, merupakan suatu kerangka kerja manajerial yang digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja suatu organisasi (Barney, 1991). Sumber daya organisasi dapat dikelompokkan menjadi sumber daya berwujud dan tidak berwujud, serta sumber daya statis dan dinamis. Setiap sumber daya ini memiliki siklus hidup masing-masing, sehingga perlu dikelola dengan bijak guna mencapai peningkatan kinerja yang optimal (Peteraf dan Bergen, 2003; Teece dkk., 1997). Semua organisasi akan memasuki dinamika cara meningkatkan kinerja dengan mengembangkan strategi sumber daya. Organisasi yang memiliki sumber daya strategis akan lebih cepat meningkatkan kinerja. Sumber daya strategi adalah strategi utama yang dimiliki organisasi, maka setiap organisasi selalu berusaha membuat dan mendapatkan sumber daya strategi. Modal intelektual adalah sumber daya strategis yang menjadi fondasi dalam menghadapi tantangan dan meningkatkan kinerja. Selain membutuhkan sumber daya strategi, organisasi memerlukan implementasi praktik kepemimpinan yang baik terkait keunggulan peningkatan kinerja (Barney 1986; Collis 1994; Wernerfelt 1984). Sumber daya manusia, seperti perilaku, komitmen, integritas, dan keterlibatan pegawai, memiliki kemampuan untuk meningkatkan keunggulan organisasi dan meningkatkan kinerja. Pandangan berbasis sumber daya merupakan salah satu teori yang paling berpengaruh untuk menjelaskan keunggulan kompetitif berkelanjutan dan peningkatan kinerja organisasi. Penelitian terkait sumber daya strategis dengan modal manusia menunjuk pada heterogenitas hasil, termasuk bukti bahwa modal manusia adalah sumber daya strategis dalam menciptakan hasil yang bernilai, langkah, dan tidak dapat ditiru karena meniru sesuatu yang dipikirkan tidak semudah yang dipikirkan karena membutuhkan pemikiran untuk dapat menghasilkan inovasi yang bukan hanya mampu meniru, tetapi lebih unggul dari apa yang akan ditiru (Gerhart dan Feng, 2021; Hong, 2021; Papazoglou dan Spanos, 2021).

Modal intelektual umumnya dijelaskan melalui tiga konsep utama: modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Modal manusia mencakup pengetahuan individu dalam suatu organisasi yang berasal dari pegawai. Ini mencakup kombinasi dari warisan genetik, pendidikan, pengalaman, dan sikap terhadap kehidupan organisasi. Modal struktural mencakup semua pengetahuan non-manusia dalam organisasi, seperti *database*, struktur organisasi, manual proses, strategi, rutinitas, dan segala sesuatu yang menambah nilai perusahaan di luar nilai materi. Modal relasional adalah pengetahuan yang terkait dengan saluran pemasaran dan hubungan pelanggan, yang dikembangkan oleh organisasi melalui kegiatan bisnis (Bontis dkk, 2000). Selain itu, modal intelektual juga dapat dikembangkan dengan platform model yang mengklasifikasikan modal intelektual sebagai akumulasi dari modal manusia, modal organisasi, dan modal relasional (Petrash 1996). Modal intelektual umumnya dijelaskan melalui tiga konsep utama: modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Konsep-konsep modal intelektual ini nantinya akan dikembangkan sebagai pemahaman dalam pengukuran modal intelektual organisasi.

Penelitian Edvinsson dan Malone (1997) memperkenalkan *Skandia Value Scheme*, yang mengklasifikasikan modal intelektual menjadi modal manusia dan modal struktural. Hasil penelitian Tan dkk. (2007) mengelompokkan modal intelektual menjadi dua kategori, yaitu *individual* dan *collective*. Penelitian Stewart (2007) dalam penelitiannya mengklasifikasikan modal intelektual menjadi tiga kelompok, yaitu modal manusia, modal struktural, dan modal relasional. Metode pengukuran modal intelektual dibagi menjadi dua kategori, yakni yang tidak menggunakan pengukuran moneter dan yang menggunakan ukuran moneter (Tan dkk, 2007). Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa modal intelektual mencakup modal manusia, modal relasional, dan modal struktural (Bontis, 1998; Tjahjadi, & Soewarno, 2019; Olarewaju & Msomi, 2021).

Porter, (2015) Mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerja sama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *marketplace*. Strategi harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus-menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama maupun pasar baru. Hal terpenting dalam mencapai kesuksesan strategi yang diterapkan adalah dengan mengidentifikasi aset perusahaan yang sesungguhnya, dalam hal ini adalah aset *tangible* dan *intangible* yang membuat organisasi itu unik (Stonehouse and Snowdon 2007; Wilson, Cudney, and Marley 2024). (Barney 1991) Mengutarakan empat indikator sehingga kompetensi yang dimiliki perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan, yakni: bernilai (*valuable*), merupakan kompetensi langka di antara perusahaan-perusahaan yang ada dan pesaing potensial (*rare*), tidak mudah ditiru (*inimitability*), dan tidak mudah digantikan (*nonsubstitutability*), kompetensi bernilai (*valuable competencies*). Kompetensi dikatakan bernilai ketika kompetensi tersebut menyebabkan perusahaan mampu menyusun dan mengimplementasikan strategi-strategi yang dapat meningkatkan nilai bagi pelanggan. Khususnya, kompetensi langka adalah kompetensi yang dimiliki oleh sedikit, jika ada, pesaing saat ini atau potensial. Kompetensi perusahaan yang bernilai namun dimiliki oleh sebagian besar pesaing yang ada atau pesaing potensial tidak dapat menjadi sumber keunggulan bersaing yang berkesinambungan (Zhang et al. 2023). Kompetensi dapat dikatakan sulit ditiru karena kombinasi dari tiga alasan, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kompetensi tergantung pada kondisi historis yang unik, hubungan antara kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan dengan keunggulan bersaing yang berkesinambungan bersifat ambigu (*causally ambiguous*), dan kompetensi yang menghasilkan keunggulan perusahaan tersebut bersifat kompleksitas sosial (*socially complex*) (John William, Suresh, and Subramanian 2023). Kompetensi yang sulit digantikan adalah kompetensi yang tidak memiliki ekuivalen strategis, sumber daya perusahaan yang bernilai ekuivalen secara strategis ketika tiap sumber daya itu dapat dieksploitasi secara terpisah untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang sama (Kang and Lee 2021).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, sesuai dengan tujuan penelitian, yaitu menginvestigasi pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi dan keunggulan bersaing. Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiasi atau konfirmatif, yaitu desain penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. Populasi pada penelitian ini adalah 1130 Usaha Mikro Kecil Menengah yang ada di Provinsi Sulawesi Utara dan terdaftar pada Dinas Koperasi dan UMKM, serta memiliki izin lengkap.

Alasan memilih UMKM sebagai populasi penelitian adalah karena UMKM merupakan salah satu prioritas nasional mengingat besarnya potensi dalam menghadapi krisis ekonomi, membantu penyerapan tenaga kerja, dan menjadi motor pertumbuhan ekonomi nasional.

Penentuan sampel dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* dengan rumus Slovin dengan alpha 10%. Total sampel pada penelitian ini adalah 115. Unit analisis penelitian ini adalah UMKM. Responden pada penelitian ini adalah pemilik usaha UMKM yang memahami kondisi usaha tersebut. Penentuan sampel dalam penelitian menggunakan teknik *purposive sampling* dengan rumus Slovin dengan alpha 10%. Total sampel pada penelitian ini adalah 115. Unit analisis penelitian ini adalah industri besar dan sedang yang tercatat di Badan Pusat Statistik. Responden pada penelitian ini adalah direktur atau manajer yang memahami kondisi usaha tersebut.

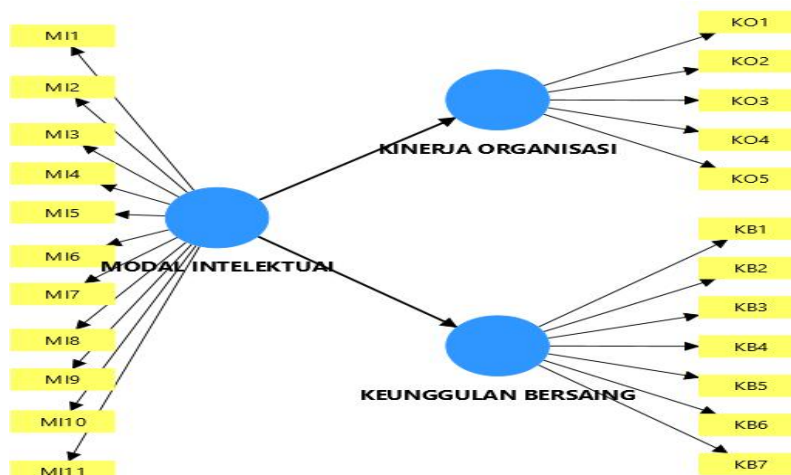
Proses pengumpulan data diawali dengan melakukan pilot testing atau uji coba instrumen penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji apakah instrumen tersebut valid, reliabel, komunikatif dan mudah dimengerti. Kuesioner yang diuji sebanyak 65 kuesioner yang diantarkan kepada responden penelitian, yaitu pelaku usaha UMKM yang mengetahui masalah produk/jasa dan keuangan yang dimiliki. Menurut Blumberg dkk. (2014), data percobaan dapat berkisar antara 25-100 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan mengantarkan dan menjemput kembali kuesioner yang diberikan, sehingga selanjutnya kuesioner akan dilakukan proses pengujian *non-response bias test*. Uji ini bertujuan melihat karakteristik jawaban responden yang mengembalikan kuesioner. Dalam penelitian ini digunakan uji *t-test* dengan membagi responden menjadi dua kelompok: kelompok pertama adalah kelompok awal, yaitu kelompok yang mengembalikan kuesioner dengan periode pengisian kuesioner sejak awal kuesioner tersebut diberikan sampai batas waktu yang telah ditetapkan. Dalam penelitian ini, batas waktu yang ditetapkan adalah dua minggu. Kelompok yang kedua adalah responden yang mengembalikan isian kuesioner dalam waktu satu minggu atau kurang dari satu minggu.

Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) dan menggunakan alat analisis SmartPLS versi 3.0. *Partial Least Squares* (PLS) merupakan metode analisis yang powerful dan sering disebut juga sebagai *soft modeling* karena meniadakan asumsi-asumsi OLS (*Ordinary Least Squares*) regresi, seperti data harus terdistribusi normal serta secara multivariate dan tidak adanya problem multikolinearitas. PLS mampu menguji teori yang lemah serta data yang lemah, seperti jumlah sampel yang kecil atau adanya masalah normalitas data (Hair dkk., 2019). Selain itu, PLS adalah analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural. Model struktural menunjukkan adanya pengaruh antara variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi. Model pengukuran menunjukkan pengaruh antara indikator dan variabel. Data dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS) dan menggunakan alat analisis SmartPLS versi 3.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 3.0, yang menerapkan metode *Partial Least Squares* (PLS) dan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis varians.



Gambar 1. Model latent Variable Penelitian

Terdapat 2 tahapan yang dilakukan dalam pengujian model penelitian ini, yaitu *Outer Model* dan *Inner Model*.

Outer Model

Outer model berfokus pada hubungan antara variabel laten dan indikator. Pengujian pada *outer* bertujuan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang baik. Ada tiga jenis pengujian utama dalam *outer model*, yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, dan *Construct Reliability*.

Convergent Validity

Convergent Validity memiliki dua kriteria nilai yang dapat dievaluasi, yaitu menggunakan nilai *loading factor* atau nilai *Average Variance Extracted (AVE)*.

Nilai Loading Factor

Output hasil estimasi *outer loading* diukur dari korelasi antara skor indikator (instrumen) dengan konstruksya (variabel). Indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi di atas 0.70 atau 0.6 sudah dianggap cukup. Apabila ada indikator yang tidak memenuhi syarat ini, maka harus dibuang. Adapun hasil *convergent validity* tahap pertama dalam penelitian pada tabel berikut.

Tabel 1. Hasil Outer Loading Uji Convergent Validity

Instrumen	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi	Modal Intelektual	Keterangan
KB1	0.938			Valid
KB2	0.919			Valid
KB3	0.882			Valid
KB4	0.962			Valid
KB5	0.949			Valid
KB6	0.931			Valid
KB7	0.894			Valid
KO1		0.951		Valid
KO2		0.952		Valid
KO3		0.931		Valid
KO4		0.957		Valid

Instrumen	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi	Modal Intelektual	Keterangan
KO5		0.918		Valid
MI1			0.892	Valid
MI2			0.915	Valid
MI3			0.929	Valid
MI4			0.923	Valid
MI5			0.927	Valid
MI6			0.905	Valid
MI7			0.923	Valid
MI8			0.895	Valid
MI9			0.933	Valid
MI10			0.949	Valid
MI11			0.927	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Output nilai *loading factor* pengujian pada tahap ini, semua pernyataan variabel Keunggulan Bersaing, Kinerja Organisasi, dan Modal Intelektual memiliki nilai > 0.7 sehingga dikatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa indikator/pertanyaan yang digunakan berhasil mengukur korelasi antara skor indikator/pertanyaan dengan konstraknya/variabel, sehingga mendukung validitas konstruk model pengukuran.

Average Variance Extracted (AVE)

Output hasil estimasi *Average Variance Extracted (AVE)* dapat dilihat pada Tabel 2. Variabel dikatakan valid jika memiliki nilai *average variance extracted (AVE)* > 0.5

Tabel 2. Hasil AVE Uji Convergent Validity

Variabel	Average Variance Extracted	Keterangan
Keunggulan Bersaing	0.856	Valid
Kinerja Organisasi	0.887	Valid
Modal Intelektual	0.848	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Nilai Ave masing-masing variabel adalah Keunggulan Bersaing sebesar 0.856, Kinerja Organisasi sebesar 0.887, dan Modal Intelektual sebesar 0.848. Ketiga variabel ini memiliki nilai ≥ 0.5 , artinya keempat variabel tersebut dapat dikategorikan sebagai valid.

Discriminant Validity

Discriminant validity digunakan untuk memastikan bahwa konstruk atau variabel dalam model pengukuran benar-benar mengukur hal yang berbeda atau tidak tumpang tindih satu sama lain. *Discriminant validity* dapat diukur menggunakan salah satu dari tiga kriteria nilai yang akan dievaluasi, yaitu nilai *cross-loading*, *Fornell-Larcker*, dan *latent variable correlation*.

Cross Loading

Indikator/pernyataan dinyatakan valid jika hubungan indikator/pernyataan dengan konstraknya/variabel (nilai *cross-loading*) lebih tinggi dibandingkan dengan hubungannya dengan konstruk yang lain. Berikut ini hasil pengelolaan data dengan menggunakan SmartPLS versi 3.0 dengan hasil *cross-loading* sebagaimana tabel berikut ini.

Tabel 3. Hasil Nilai *Croos Loading*

Pernyataan	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi	Modal Intelektual	Keterangan
KB1	0.938	0.764	0.682	Valid
KB2	0.919	0.710	0.696	Valid
KB3	0.882	0.631	0.564	Valid
KB4	0.962	0.751	0.680	Valid
KB5	0.949	0.749	0.643	Valid
KB6	0.931	0.640	0.768	Valid
KB7	0.894	0.643	0.760	Valid
KO1	0.700	0.951	0.698	Valid
KO2	0.686	0.952	0.663	Valid
KO3	0.665	0.931	0.631	Valid
KO4	0.763	0.957	0.695	Valid
KO5	0.733	0.918	0.648	Valid
MI1	0.654	0.611	0.892	Valid
MI2	0.734	0.655	0.915	Valid
MI3	0.725	0.647	0.929	Valid
MI4	0.728	0.657	0.923	Valid
MI5	0.707	0.612	0.927	Valid
MI6	0.629	0.636	0.905	Valid
MI7	0.665	0.619	0.923	Valid
MI8	0.649	0.638	0.895	Valid
MI9	0.695	0.724	0.933	Valid
MI10	0.679	0.678	0.949	Valid
MI11	0.680	0.688	0.927	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Nilai *cross-loading* untuk variabel Keunggulan Bersaing, Kinerja Organisasi, dan Modal Intelektual memiliki korelasi antara indikator (instrumen) dengan konstraknya (variabel) > indikator (instrumen) pada konstruk (variabel) lainnya. Hasil uji *convergent validity* dan *discriminant validity* menunjukkan angka yang konsisten, dengan semua indikator yang dinyatakan valid. Hal ini mengindikasikan bahwa model yang digunakan memiliki kecocokan yang baik dan mampu membedakan antara konstruk yang berbeda secara efektif. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini valid.

Latent variable correlation

Latent variabel correlation adalah bagian dari langkah-langkah untuk memeriksa *discriminant validity*, yaitu melihat seberapa besar hubungan antarkonstruk dalam model. Korelasi yang tinggi antara konstruk dapat menunjukkan masalah diskriminasi validitas dan multikolinearitas. Output hasil estimasi sebagai berikut.

Tabel 4. Nilai *Latent Variable Correlation*

Variabel	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi	Modal Intelektual	(AVE)	$\sqrt{(AVE)}$	Keterangan
Keunggulan Bersaing	1.00	0.754	0.746	0.856	0,925	Valid
Kinerja Organisasi	0.754	1.00	0.709	0.887	0,942	Valid
Modal Intelektual	0.746	0.709	1.00	0.846	0,920	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai korelasi Keunggulan Bersaing terhadap Kinerja Organisasi sebesar 0.754 dan korelasi Keunggulan Bersaing terhadap Modal Intelektual sebesar 0.746. Hasil di atas berarti nilai lebih kecil dari nilai akar kuadrat AVE variabel Keunggulan Bersaing sebesar 0.925. Begitu juga untuk variabel lainnya di mana nilai korelasi antarvariabel lebih kecil dari nilai akar kuadrat AVE. Artinya, semua variabel dikatakan valid.

Fornell-Lacker

Fornell-Lacker digunakan secara efektif untuk memeriksa apakah konstruk dalam model PLS memiliki diskriminasi yang baik. Jika akar AVE untuk konstruk lebih besar dari korelasi antarkonstruk lainnya, maka konstruk yang berbeda.

Tabel 5. *Fornell-lacker* dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi	Modal Intelektual	Keterangan
Keunggulan Bersaing	0.925			Valid
Kinerja Organisasi	0.754	0.942		Valid
Modal Intelektual	0.746	0.709	0.920	Valid

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai akar AVE pada variabel Keunggulan Bersaing sebesar 0.925, Kinerja Organisasi sebesar 0.942, dan Modal Intelektual sebesar 0.920 memiliki nilai > nilai korelasinya dengan variabel lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa semua variabel dinyatakan valid diskriminan.

Construct Reliability

Construct reliability dapat dianalisis menggunakan salah satu dari dua cara ini, yaitu dengan menganalisis nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Kedua cara ini merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel.

Cronbach's Alpha

Cronbach's Alpha adalah indikator penting dalam menguji reliabilitas variabel dalam model PLS-SEM. Nilai *Cronbach's Alpha* yang tinggi menunjukkan bahwa konstruk/variabel tersebut diukur dengan baik dan konsisten. Jika nilai *Cronbach's Alpha* rendah, ini dapat mengindikasikan bahwa indikator/pertanyaan yang digunakan tidak cukup reliabel dan perlu diperbaiki atau diganti.

Tabel 6 Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Keunggulan Bersaing	0.972	Reliabel
Kinerja Organisasi	0.968	Reliabel
Modal Intelektual	0.982	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Hasil dari analisis ini menunjukkan bahwa Cronbach's Alpha untuk variabel Keunggulan Bersaing sebesar 0.972, Kinerja Organisasi sebesar 0.968, dan Modal Intelektual sebesar 0.982. Semua nilai Cronbach's Alpha tersebut berada di atas 0.70, sehingga semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Composite Reliability

Composite Reliability adalah ukuran reliabilitas yang lebih tepat dan lebih disarankan dalam PLS-SEM karena lebih sensitif terhadap perbedaan bobot indikator dan lebih fleksibel dalam berbagai konteks model. Nilai $CR \geq 0,7$ menunjukkan reliabilitas yang baik untuk konstruk yang diukur.

Tabel 7. Nilai Composite Reliability

Variabel	Composite reliability	Keterangan
Kinerja Organisasi	0.975	Reliabel
Keunggulan Bersaing	0.977	Reliabel
Modal Intelektual	0.984	Reliabel

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Hasil analisis ini menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* untuk konstruk/variabel Kinerja Organisasi sebesar 0.975, Keunggulan Bersaing sebesar 0.977, Modal Intelektual sebesar 0.984. Semua nilai *Composite Reliability* tersebut berada di atas 0.70. Sehingga semua variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Uji Model Fit

Uji model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi output SmartPLS versi 3.0 dibandingkan dengan kriteria seperti yang dijelaskan pada tabel berikut.

Tabel 8. Hasil Uji Model Fit

Parameter	Rule of Thumb	Nilai Parameter	Keterangan
SRMR	Lebih kecil dari 0.10	0.053	Fit
d-ULS	> 0.05	0.762	Fit
d-G	> 0.05	2.007	Fit
Chi Square	X^2 statistik $\leq x^2$ tabel	899.381 > 33.924	Tidak fit
NFI	Mendekati nilai 1	0.785	Fit
Gof	0.1 (GOF kecil), 0.25 (GOF Moderate), 0.32 (GOF kuat)	0.676	Fit

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Berdasarkan tabel uji model fit yang telah dilakukan dalam penelitian ini didapatkan data bahwa:

- Nilai SRMR sebesar 0.053 yang lebih besar dari 0.10 menunjukkan bahwa model fit.

- b. Nilai d_{ULS} sebesar 0.762 yang lebih besar dari 0.05 menunjukkan bahwa model masuk dalam kategori fit.
- c. Nilai d_G 2.007 yang lebih besar dari 0.05. Model dapat dikatakan memiliki kategori fit.
- d. Nilai Chi Square hitung (899.381) lebih besar dari nilai tabel (33.924), menunjukkan model tidak fit. Namun, uji ini sensitif terhadap ukuran sampel yang besar, sehingga hasil ini dapat ditinjau bersama metrik lainnya.
- e. Nilai NFI sebesar 0.785 yang mendekati 1 menunjukkan bahwa model memiliki kategori fit yang cukup baik.
- f. Nilai Gof sebesar 0.676 lebih besar dari standar tinggi (0.36), mengindikasikan model memiliki fit yang kuat.

Inner Model

Inner model dalam PLS-SEM menggambarkan hubungan antarvariabel laten dan dievaluasi untuk melihat kekuatan serta signifikansi hubungan tersebut. Evaluasinya mencakup tiga aspek utama: signifikansi hubungan (Pengujian hipotesis), *R-squared* dan *effect size*.

Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Uji signifikansi hubungan dalam PLS-SEM dilakukan untuk menentukan apakah hubungan antarvariabel laten dalam model dapat dianggap signifikan secara statistik. Proses ini biasanya menggunakan teknik bootstrapping, di mana data diresampling untuk menghitung nilai koefisien jalur (Path Coefficient) dan kesalahan standarnya. Hasilnya dilaporkan dalam bentuk nilai t-statistik atau p-value. Sebuah hubungan dianggap signifikan jika p-value lebih kecil dari tingkat signifikansi yang telah ditentukan (dalam penelitian ini menggunakan signifikansi 0.05). Koefisien jalur yang signifikan menunjukkan bahwa hubungan antara variabel independen dan dependen laten memiliki dukungan statistik yang kuat, sehingga hipotesis yang diajukan dapat diterima. Berikut hasil bootstrapping model penelitian ini.

Tabel 10. Hasil Path Coefficient Bootstrapping Uji Signifikansi

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
Modal Intelektual -> Keunggulan Bersaing	0.746	0.750	0.056	13.359	0.000	Diterima
Modal Intelektual -> Kinerja Organisasi	0.709	0.711	0.076	9.334	0.000	Diterima

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Berdasarkan output analisis, dapat disimpulkan bahwa Modal Intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, dengan koefisien parameter sebesar 0.746. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi P value sebesar 0.000 (lebih kecil dari α 0.05) dan nilai t-statistik sebesar 13.359 (lebih besar dari t-tabel sebesar 1.96), dan modal intelektual juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi dengan

koefisien parameter sebesar 0.709. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi p-value sebesar 0.000 (lebih kecil dari alpha 0.05) dan nilai t-statistik sebesar 9.334 (lebih besar dari t-tabel sebesar 1.96). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik Modal Intelektual, maka Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi akan meningkat secara signifikan.

R-square (R^2)

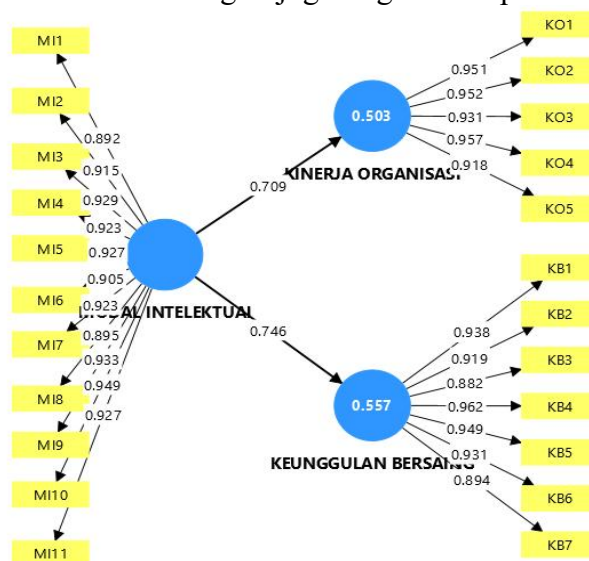
Nilai R^2 menunjukkan kekuatan prediktif model secara keseluruhan. Nilai R^2 berkisar dari 0 hingga 1, di mana nilai yang lebih tinggi menunjukkan model yang lebih baik dalam menjelaskan variasi. Berikut nilai R-square dalam analisis ini.

Tabel 9. Hasil Uji R Square (R^2)

Variabel Dependen	R-square	R-square adjusted
Keunggulan Bersaing	0.557	0.553
Kinerja Organisasi	0.503	0.497

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai R-square variabel dependen Keunggulan Bersaing sebesar 0.557 dan Kinerja Organisasi sebesar 0.503. Hal ini menunjukkan bahwa variabilitas Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi dapat dijelaskan oleh Modal Intelektual sebesar 55.7% dan 50.3%, yang termasuk kategori moderate. Berikut gambar 2 merupakan output PLS-SEM Algorithm untuk melihat R^2 begitu juga original sample dalam model penelitian.



Gambar 2 output model PLS SEM Algorithm

Effect size (f^2)

Efek size (f^2) digunakan untuk mengevaluasi dampak spesifik variabel independen terhadap prediksi dependen. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat perubahan nilai R^2 setelah variabel independen tertentu dihilangkan dari model. Nilai f^2 diinterpretasikan sebagai kecil jika kurang dari 0.02, sedang jika antara 0.02, dan 0.15, dan besar jika lebih dari 0.35. Dengan menghitung f^2 , peneliti dapat mengidentifikasi variabel independen mana yang memiliki pengaruh paling besar terhadap variabel dependen dalam model, sehingga memberikan wawasan lebih dalam tentang dinamika hubungan antarvariabel laten.

Tabel 11. Hasil Uji *Effect Size*

Variabel	Keunggulan Bersaing	Kinerja Organisasi	Modal Intelektual	Keterangan
Keunggulan Bersaing				
Kinerja Organisasi				
Modal Intelektual	1.258	1.010		Efek Besar

Sumber: Data primer yang diolah SmartPLS ver 3.0

Berdasarkan nilai analisis, f^2 menunjukkan bahwa Modal Intelektual memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Organisasi, dengan nilai f^2 sebesar 1.258 dan 1.010 yang berada di batas kategori efek besar (0.35). Hal ini mengindikasikan bahwa modal intelektual merupakan faktor yang sangat dominan dalam menjelaskan dan meningkatkan keunggulan bersaing dan kinerja organisasi.

Pembahasan

Pengaruh modal intelektual Terhadap Keunggulan Bersaing

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Modal Intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan Bersaing, yang berarti semakin efektif organisasi dalam mengelola modal manusia, modal struktural, dan modal relasional, maka semakin tinggi pula keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh suatu organisasi atau perusahaan. Signifikansi pengaruh tersebut dibuktikan melalui analisis bootstrapping, di mana nilai p-value sebesar $0.000 < 0.05$ menandakan bahwa hubungan tersebut sangat kuat dan tidak terjadi secara kebetulan. Selain itu, nilai t-statistik sebesar 13.359 yang jauh melebihi t-tabel 1.96 mengonfirmasi bahwa koefisien jalur yang diuji benar-benar signifikan secara statistik. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa kemampuan perusahaan untuk mengoptimalkan pengetahuan, kreativitas, dan hubungan eksternal merupakan salah satu faktor penting yang mendorong terciptanya keunggulan bersaing dalam jangka panjang.

Secara teoritis, hasil ini konsisten dengan kerangka *Resource-Based View* (RBV) dan *Knowledge-Based View* (KBV) yang menegaskan bahwa sumber daya berbasis pengetahuan, termasuk kompetensi karyawan, sistem organisasi, budaya inovatif, serta jaringan relasi, merupakan modal bernilai tinggi yang sulit ditiru dan dapat menciptakan keunggulan berkelanjutan. Dengan demikian, temuan penelitian ini mendukung teori bahwa perusahaan yang berinvestasi dalam pengembangan modal intelektual akan memiliki kemampuan jauh lebih besar untuk berinovasi, melakukan diferensiasi produk, meningkatkan efisiensi proses, serta membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Semua faktor tersebut secara bersama-sama dapat berkontribusi dalam memperkuat posisi kompetitif perusahaan dibandingkan dengan para pesaingnya.

Pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi

Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa modal Intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi menegaskan bahwa kualitas pengetahuan, kreativitas, sistem kerja, serta jaringan relasional yang dimiliki organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Nilai p-value sebesar $0.000 < 0.05$ dan t-statistik sebesar $9.334 > 1.96$ memperkuat bahwa pengaruh tersebut tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki hubungan yang kuat dalam konteks empiris. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengelolaan modal manusia, secara langsung akan semakin kuat

infrastruktur organisasi, serta semakin baik hubungan eksternal yang dimiliki, maka kinerja organisasi akan semakin meningkat. Peningkatan ini dapat terlihat melalui naiknya produktivitas, kualitas layanan, kemampuan inovasi, dan cepatnya organisasi dalam merespons perubahan lingkungan bisnis.

Secara teoritis, temuan ini mendukung pandangan *Knowledge-Based View* (KBV) yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan faktor paling penting dalam memengaruhi kinerja organisasi. Selain itu, hasil ini sejalan dengan Human Capital Theory, yang berargumen bahwa investasi pada pengembangan kemampuan dan keterampilan karyawan berkontribusi langsung pada peningkatan kinerja. Modal struktural seperti sistem informasi dan prosedur atau tahapan kerja yang baik juga memainkan peran penting dalam mengoptimalkan proses internal, sehingga mendukung tercapainya kinerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, penelitian ini semakin menegaskan bahwa modal intelektual bukan hanya aset pendukung, tetapi merupakan elemen strategis yang harus dikelola secara serius untuk memastikan pencapaian kinerja organisasi atau perusahaan yang optimal dan berkelanjutan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing, yang berarti semakin efektif organisasi dalam mengelola modal manusia, modal struktural, dan modal relasional, maka semakin tinggi pula keunggulan kompetitif yang dapat diperoleh suatu organisasi atau perusahaan. Modal Intelektual juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi, menegaskan bahwa kualitas pengetahuan, kreativitas, sistem kerja, serta jaringan relasional yang dimiliki organisasi memainkan peran penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasional. Dengan demikian, penelitian ini semakin menegaskan bahwa modal intelektual bukan hanya menjadi aset pendukung operasional, tetapi juga menjadi aset strategis yang harus dikelola secara serius dan berkelanjutan untuk memastikan pencapaian dan pemeliharaan kinerja organisasi yang unggul. Oleh karena itu, UMKM disarankan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan, membangun sistem kerja yang lebih terstruktur, memperkuat hubungan dengan pelanggan dan mitra bisnis, serta mendorong kreativitas dan inovasi produk maupun layanan. Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada jumlah sampel yang relatif terbatas dan ruang lingkup penelitian yang hanya mencakup UMKM di satu provinsi, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, penelitian ini hanya menggunakan pendekatan kuantitatif tanpa menggali aspek kualitatif yang lebih mendalam. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk memperluas wilayah penelitian, menambah jumlah sampel, serta mengombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai peran modal intelektual dalam meningkatkan kinerja dan keunggulan bersaing UMKM.

DAFTAR REFERENSI

- Abdel-Halim, Amr Mohamed Said, and Mirghani N. Ahmed. 2021. "Evaluating the Usefulness of Two Proposed Performance Management Frameworks: Evidence from Business Practice." *Journal of Accounting and Organizational Change*. doi:10.1108/JAOC-01-2018-0009.
- Adusei, Enoch, Henry Kofi Mensah, and Emmanuel Demah. 2022. "Examining the Performance Outcome of Intellectual Capital: A Parallel Mediation Analysis." *African Journal of Economic and Management Studies*. doi:10.1108/ajems-11-2021-0508.
- Aljuboori, Zainab M., Harcharanjit Singh, Hossam Haddad, Nidal Mahmoud Al-Ramahi, and

-
- Mostafa A. Ali. 2022. "Intellectual Capital and Firm Performance Correlation: The Mediation Role of Innovation Capability in Malaysian Manufacturing SMEs Perspective." *Sustainability (Switzerland)* 14(1). doi:10.3390/su14010154.
- Alkhatib, Ayman Wael, and Marco Valeri. 2022. "Can Intellectual Capital Promote the Competitive Advantage? Service Innovation and Big Data Analytics Capabilities in a Moderated Mediation Model." *European Journal of Innovation Management* (ahead-of-print).
- Anh Vu, Tai, Geoff Plimmer, Evan Berman, and Pham Ngoc Ha. 2022. "Performance Management in the Vietnam Public Sector: The Role of Institution, Traditional Culture and Leadership." *International Journal of Public Administration* 45(1):49–63. doi:10.1080/01900692.2021.1903499.
- Anwar, Govand, and Nabaz Nawzad Abdullah. 2021. "The Impact of Human Resource Management Practice on Organizational Performance." *International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)* 5.
- Azamela, John Coffie, Zhiwei Tang, Ackah Owusu, Sulemana Bankuoru Egala, and Emmanuel Bruce. 2022. "The Impact of Institutional Creativity and Innovation Capability on Innovation Performance of Public Sector Organizations in Ghana." *Sustainability (Switzerland)* 14(3). doi:10.3390/su14031378.
- Barney (1991).pdf. n.d.
- Barney, Jay. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage." *Journal of Management* 17(1):99–120.
- Barney, Jay B. 1986. "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy." *Management Science* 32(10):1231–41.
- Blumberg, Boris, Donald Cooper, and Pamela Schindler. 2014. *EBOOK: Business Research Methods*. McGraw Hill.
- Bontis, N. 1998. "Intellectual Capital: An Exploratory Study That Develops Measures and Models." *Management Decision* 2:63–76. doi:10.1108/00251749810204142.
- Bontis, Nick, M. Ciambotti, F. Palazzi, and F. Sgro. 2018. "Intellectual Capital and Financial Performance in Social Cooperative Enterprises." *Journal of Intellectual Capital*.
- Bontis, Nick, K. William Chua Chong, and S. Richardson. 2000. "Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industries." *Journal of Intellectual Capital* 1(1):85–100. doi:10.1108/14691930010324188.
- Campos, Susana, José G. Dias, Mário Sérgio Teixeira, and Ricardo Jorge Correia. 2020. "The Link between Intellectual Capital and Business Performance: A Mediation Chain Approach." *Journal of Intellectual Capital*.
- Chabowski, Brian R., and Jeannette A. Mena. 2017. "A Review of Global Competitiveness Research: Past Advances and Future Directions." *Journal of International Marketing* 25(4):1–24. doi:10.1509/jim.16.0053.
- Chaudhuri, Atanu, Nachiappan Subramanian, and Manoj Dora. 2022. "Circular Economy and Digital Capabilities of SMEs for Providing Value to Customers: Combined Resource-Based View and Ambidexterity Perspective." *Journal of Business Research* 142(December 2021):32–44. doi:10.1016/j.jbusres.2021.12.039.
- Collis, David J. 1994. "Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities?" *Strategic Management Journal* 15(S1):143–52.
- Dalwai, Tamanna, and Mahdi Salehi. 2021. "Business Strategy, Intellectual Capital, Firm Performance, and Bankruptcy Risk: Evidence from Oman's Non-Financial Sector

- Companies.” *Asian Review of Accounting* 29(3):474–504. doi:10.1108/ARA-01-2021-0008.
- Demartini, Maria Chiara, and Valentina Beretta. 2022. “Intellectual Capital in SMEs: A Review and Research Agenda.” *International Journal of Learning and Intellectual Capital* 19(1):5–29.
- Edvinsson, Leif, and Michael S. Malone. 1997. *Intellectual Capital*. HarperBusiness,.
- Felício, Teresa, António Samagaio, and Ricardo Rodrigues. 2021. “Adoption of Management Control Systems and Performance in Public Sector Organizations.” *Journal of Business Research* 124(November 2020):593–602. doi:10.1016/j.jbusres.2020.10.069.
- Gerhart, Barry, and Jie Feng. 2021. “The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects.” *Journal of Management* 47(7):1796–1819. doi:10.1177/0149206320978799.
- Haldorai, Kavitha, Woo Gon Kim, and R. L. Fernand. Garcia. 2022. “Top Management Green Commitment and Green Intellectual Capital as Enablers of Hotel Environmental Performance: The Mediating Role of Green Human Resource Management.” *Tourism Management* 88(January 2021):104431. doi:10.1016/j.tourman.2021.104431.
- Hariyati, Bambang Tjahjadi, and Noorlailie Soewarno. 2019. “The Mediating Effect of Intellectual Capital, Management Accounting Information Systems, Internal Process Performance, and Customer Performance.” *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(7):1250–71. doi:10.1108/IJPPM-02-2018-0049.
- Hong, Sung Hyo. 2021. “Determinants of Selection of R&D Cooperation Partners: Insights from Korea.” *Sustainability* 13(17):9637.
- Hue, Trinh Hoang Hong, and Milan Tung-Wen Sun. 2022. “Democratic Governance: Examining the Influence of Citizen Participation on Local Government Performance in Vietnam.” *International Journal of Public Administration* 45(1):4–22. doi:10.1080/01900692.2021.1939713.
- John William, A., M. Suresh, and N. Subramanian. 2023. “Examining the Causal Relationships among Factors Influencing SMEs’ Competitive Advantage: A TISM-Neutrosophic MICMAC Approach.” *Benchmarking: An International Journal*.
- Kang, Eungoo, and Hyoyoung Lee. 2021. “Employee Compensation Strategy as Sustainable Competitive Advantage for HR Education Practitioners.” *Sustainability* 13(3):1049.
- Kurdi, B., E. Alquqa, H. Alzoubi, M. Alshurideh, and S. Al-Hawary. 2023. “The Effect of Process Quality Improvement and Lean Practices on Competitive Performance in the UAE Healthcare Industry.” *Uncertain Supply Chain Management* 11(1):261–66.
- Lee, Chongmyoung. 2021. “Factors Influencing the Credibility of Performance Measurement in Nonprofits.” *International Review of Public Administration* 26(2):156–74. doi:10.1080/12294659.2021.1884342.
- Lentjušenkova, Oksana, and Inga Lapina. 2016. “The Transformation of the Organization’s Intellectual Capital: From Resource to Capital.” *Journal of Intellectual Capital*.
- Liu, Chih Hsing, and Jing Feng Jiang. 2020. “Assessing the Moderating Roles of Brand Equity, Intellectual Capital and Social Capital in Chinese Luxury Hotels.” *Journal of Hospitality and Tourism Management* 43(June 2019):139–48. doi:10.1016/j.jhtm.2020.03.003.
- Nurkholis. 2018. “Effect of Intellectual Capital and Intellectual Capital Disclosure on Firm Value.” *Jurnal Aplikasi Manajemen* 16(1):125–35. doi:10.21776/ub.jam.2018.016.01.15.
- Olarewaju, Odunayo Magret, and Thabiso Sthembiso Msomi. 2021. “Intellectual Capital and Financial Performance of South African Development Community’s General Insurance Companies.” *Heliyon* 7(4):e06712.

-
- Papazoglou, Michalis E., and Yiannis E. Spanos. 2021. "Influential Knowledge and Financial Performance: The Role of Time and Rivals' Absorptive Capacity." *Technovation* 102:102223.
- Peteraf, Margaret A., and Mark E. Bergen. 2003. "Scanning Dynamic Competitive Landscapes: A Market-based and Resource-based Framework." *Strategic Management Journal* 24(10):1027–41.
- Petrash, Gordon. 1996. "Dow's Journey to a Knowledge Value Management Culture." *European Management Journal* 14(4):365–73.
- Porter, Michael. 2015. "The Competitive Advantage of the Inner City." Pp. 358–71 in *The city reader*. Routledge.
- Rehman, Aziz Ur, Ejaz Aslam, and Anam Iqbal. 2022. "Intellectual Capital Efficiency and Bank Performance: Evidence from Islamic Banks." *Borsa Istanbul Review* 22(1):113–21.
- Shah, Tushar R. 2022. "Can Big Data Analytics Help Organisations Achieve Sustainable Competitive Advantage? A Developmental Enquiry." *Technology in Society* 68(July 2021):101801. doi:10.1016/j.techsoc.2021.101801.
- Sharabati, Abdel-Aziz Ahmad. 2023. "Lean Operations and Competitive Advantage in the Pharmaceutical Industry." *International Journal of Services and Operations Management* 44(3):293–316.
- Soewarno, Noorlailie, and Bambang Tjahjadi. 2020. "Measures That Matter: An Empirical Investigation of Intellectual Capital and Financial Performance of Banking Firms in Indonesia." *Journal of Intellectual Capital* 21(6):1085–1106. doi:10.1108/JIC-09-2019-0225.
- Stewart, Thomas A. 2007. *The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization*. Currency.
- Stonehouse, George, and Brian Snowdon. 2007. "Competitive Advantage Revisited: Michael Porter on Strategy and Competitiveness." *Journal of Management Inquiry* 16(3):256–73.
- Tan, Hong Pew, David Plowman, and Phil Hancock. 2007. "Intellectual Capital and Financial Returns of Companies." *Journal of Intellectual Capital* 8(1).
- Teece, David J., Gary Pisano, and Amy Shuen. 1997. "Dynamic Capabilities and Strategic Management." *Strategic Management Journal* 18(7):509–33.
- Wernerfelt, Birger. 1984. "A Resource-based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5(2):171–80.
- Wilson, Richard, Elizabeth A. Cudney, and Robert J. Marley. 2024. "Current Status of Hoshin Kanri." *The TQM Journal* 36(2):460–77.
- Zhang, Xiaobin, Zhaofang Chu, Lei Ren, and Jianguo Xing. 2023. "Open Innovation and Sustainable Competitive Advantage: The Role of Organizational Learning." *Technological Forecasting and Social Change* 186:122114.