



Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) dan Keunggulan Bersaing

Nur Faliza

nurfaliza@unimal.ac.id

Program Studi Manajemen, FEB, Universitas Malikussaleh Lhokseumaw, Indonesia

Keywords

CSR

Human capital

Competitive advantage

Abstract

This study is an empirical study that aims to analyze the effect of corporate social responsibility (CSR), human capital toward competitive advantage. The type of data used in this study is primary data from questioner (research instrument) that used self-administrated technique. The number of samples in this study were 100 managerial and non managerial employee with convenient sampling method. The analysis model used in this research is PLS-SEM using SmartPLS 3. The result show that the CSR and human capital have positive and significant effect on competitive advantage. The human capital as the mediation variable between relationship CSR and competitive advantage. The Companies that develop and practice CSR will be able to increase human resources within the company to achieve a competitive advantage

PENDAHULUAN

Di era kontemporer, sumber daya organisasi yang tidak berwujud memiliki peran yang utama untuk berkontribusi dalam mempertahankan posisi superior perusahaan (Chahal dan Bhaksi, 2015). Sumber daya berwujud dan tidak berwujud yang memiliki keunikan dapat menjadi landasan utama bagi keunggulan bersaing, dan saat ini kegiatan CSR juga telah menjadi sumber bagi keunggulan bersaing perusahaan (Ceglinski dan Wisnewska, 2016). Keadaan sosial dan lingkungan sangat dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan, yang disetiap keputusannya merujuk pada faktor-faktor persaingan (Quairel-Lanoizelée, 2011). Kesadaran akan keberlanjutan lingkungan telah menjadi tren lingkungan baik nasional maupun internasional, untuk memenuhi tren lingkungan tersebut perusahaan mulai memperhatikan isu perbaikan lingkungan (Chen dan Chang, 2013). Serta seluruh negara di dunia mulai melakukan proteksi lingkungan dan pembangunan berkelanjutan (Cheng dan Fan, 2011). Manajemen lingkungan sangat penting dalam organisasi dan telah menjadi bagian utama dari agenda manajemen, serta kesadaran lingkungan konsumen yang semakin tinggi membawa banyak perubahan dan dampak pada aturan dan pola persaingan usaha (Chen, 2008). Konsep tanggung jawab sosial perusahaan adalah yang utama dalam bidang proteksi lingkungan (Reinhart dan Stavins, 2010). Tanggung jawab sosial perusahaan atau lebih dikenal dengan istilah CSR merupakan tanggung jawab perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada memaksimalkan profit tetapi juga tanggung jawab sosial dan lingkungan.

Tantangan *sustainability* telah membuat perusahaan mengakui tanggung jawab sosial mereka, mengurangi dampak lingkungan, memastikan kompromi yang etis, menciptakan tata kelola perusahaan, dan menjadi lebih akuntabel kepada para *stakeholders* nya. Pada saat yang sama, bagi banyak perusahaan, aset produktif yang paling berharga adalah aset tak berwujud seperti pengetahuan dan ini perlu diukur serta dikelola dengan lebih baik untuk kelangsungan hidup jangka panjangnya (Jain *et al.*, 2017).

Untuk tetap *survival*, perusahaan harus memiliki intangible asset yang unik dan tidak mudah ditiru (Barney, 2001), dan dalam era *knowledge economy*, keunggulan bersaing sangat ditentukan oleh aset tidak berwujud (Chang dan Chen, 2012). Perusahaan yang ingin mewujudkan keunggulan bersaing harus lebih fokus pada aset tidak berwujud sehingga perusahaan akan berkembang dengan adanya *intellectual capital* yang sesuai (Jain *et al.*, 2017). *Intellectual capital* yang terdiri atas dimensi *human capital*, *structural capital* dan *relational capital* merupakan sumber utama bagi keunggulan bersaing dalam perusahaan (Chahal dan Bhaksi, 2015).

Penelitian-penelitian terdahulu telah mengungkapkan hubungan antara CSR dan keunggulan bersaing (Martinuzzi dan Krumay, 2013), positif dan signifikan diantara keduanya (El-Geraihy *et al.*, 2014; Saeidi *et al.*, 2015), namun penelitian lainnya mengungkapkan hasil yang berlawanan (Wang *et al.*, 2014; Galant dan Cadez, 2017). Hubunganyang positif antara CSR dan human capital (Jain *et al.*, 2017; Gallardo-Vazquez *et al.*, 2019) dan hubungan yang positif antara human capital dan keunggulan bersaing (Arabiyat dan Hasoeneh, 2019; Chahal dan Bhaksi, 2015; Kamukama,2013). Penelitian sebelumnya juga telah membuktikan bahwa intellectual capital (*human capital*, *structural capital* dan *relational capital*) mampu berperan sebagai variabel mediasi diantara CSR dan kinerja keuangan (Lin *et al.*, 2015; Shahzad *et al.*, 2021). Namun masih terbatas penelitian sebelumnya tentang pengaruh CSR, *human capital* terhadap keunggulan bersaing dan peran *human capital* sebagai mediasi diantara hubungan CSR dan keunggulan bersaing.

Penelitian ini dilakukan pada industri jasa konstruksi di Aceh, *intangible asset* merupakan pendorong yang utama bagi keunggulan bersaing dalam industri konstruksi (Afraz *et al.*, 2021). Saat ini, pada industri konstruksi CSR menjadi semakin penting, dan tuntutan para *stakeholders* akan *sustainability* sehingga tekanan pada perusahaan konstruksi untuk berurusan tidak hanya dengan bangunan yang efektif dan efisien serta membangun layanan, tetapi juga dengan manajemen yang efektif bisnis mereka. Bagian dari manajemen, perusahaan perlu memperhatikan melestarikan lingkungan yang sehat di dalam organisasi dan lokasi kerjanya dan di lingkungan eksternal (Petrovic-Lazarevic, 2008; Loosemore dan Lim,2016). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Guo dan Lu, (2021), tanggung jawab sosial perusahaan dapat meningkatkan daya saing sampai batas tertentu pada industri konstruksi.

Industri konstruksi dikenal memainkan peran penting di hampir setiap perekonomian secara global. Kegiatannya yang meliputi penyediaan fasilitas lokal, menghasilkan atau menciptakan kekayaan baru dan pembangunan infrastruktur merupakan pendorong utama pencapaian tujuan pembangunan sosial ekonomi di antara negara-negara berkembang. Karena keadaan industri di negara-negara berkembang sehubungan dengan teknologi rendah dan padat karya, pengembangannya modal manusia (HC) sangat penting untuk keberlanjutan jangka panjang dan mencapai sosio-ekonominya (Aliu dan Aigbavboa, 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap di atas yaitu untuk menguji pengaruh CSR dan *human capital* terhadap keunggulan bersaing serta menguji peran mediasi *human capital* diantara CSR dan keunggulan bersaing. Penelitian ini berkontribusi pada pentingnya keunggulan bersaing yang bersumber dari *intangible assets* dan *sustainability* (CSR).

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pengaruh CSR dengan Keunggulan Bersaing

Sejumlah artikel yang telah menggunakan *Resource based view* (RBV) mengungkapkan bahwa CSR dapat memberikan keunggulan bersaing (Fankenberg dan Brunzel, 2011). CSR diperlukan karena tekanan eksternal pemangku kepentingan, tekanan kompetitif, atau norma lingkungan. Kegiatan CSR itu sendiri dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan merupakan sumber keunggulan strategis. Keunggulan kompetitif yang terkait dengan kegiatan CSR memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan daya saing mereka, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif mereka melalui strategi CSR yang unik dan berfungsi sebagai dasar untuk membedakan perusahaan dari pesaingnya (Carroll dan Shabana, 2010).

Kemudian, Chang dan Chen (2012) mengemukakan bahwa CSR penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif, CSR dapat memperkuat keunggulan kompetitif (Quairel-Lanoizelée, 2011). CSR mampu menciptakan dan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan (El-Garaihy *et al.*, 2014). Saeidi *et al.* (2015) mengungkapkan pengaruh yang positif antara CSR dan keunggulan bersaing pada industri manufaktur dan produk konsumen di Iran. Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₁: CSR berpengaruh positif terhadap Keunggulan Bersaing

Pengaruh CSR terhadap Human Capital

CSR merupakan bagian dari keberlanjutan (*Sustainability*) baik lingkungan maupun perusahaan, dan perusahaan juga harus mampu mengelola pengetahuan perusahaannya, sehingga praktek dari tanggung jawab sosial perusahaan dapat berdampak pada pengelolaan aset tidak berwujud (*intellectual capital*) perusahaan (Jain *et al*, 2017). *Intellectual capital* yaitu modal manusia mampu ditingkatkan dengan CSR, yang mana hubungan keduanya adalah kuat dan pengaruh CSR terhadap modal manusia positif dan signifikan (Gallardo-Vazquez *et al.*, 2019), penelitian lainnya yang menguji hubungan keduanya juga mengungkapkan CSR berpengaruh positif dan signifikan terhadap *intellectual capital*/ modal manusia, *structural* dan *relasional* (Jain *et al*, 2017; Barrena-Martinez *et al.*, 2018). Berdasarkan uraian diatas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H₂: CSR berpengaruh positif terhadap Human Capital

Pengaruh Human Capital dengan Keunggulan Bersaing

Intellectual capital merupakan sumber keunggulan bersaing, yang mampu menciptakan nilai bagi perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan (Sharabati *et al*, 2010; Jardon dan Martos, 2012). *Intellectual capital* merupakan *intangibile asset* yang terdiri atas dimensi *human capital*, *structural capital* dan *relasional capital* (Curado, 2008; Marti'n-de-Castro *et al.*, 2011; Bataineh dan Al-Zoabi, 2011; Mention dan Bontis, 3013). Human capital merupakan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan dalam perusahaan baik itu berupa *knowledge*, *skill*, maupun *abilities* (Marti'n-de-Castro *et al.*, 2011; Mention dan Bontis, 3013).

Intellectual capital yaitu modal manusia, modal struktural dan modal relasional merupakan bagian dari pengetahuan yang penting dalam organisasi, yang dapat meningkatkan peran persaingan perusahaan dalam lingkungannya dan mampu menambah

nilai bagi para *stakeholders* (Kamukama, 2013; Chahal dan Bhaksi, 2015). Berbagai literatur telah mengkoneptualisasikan *intellectual capital* dan dampaknya pada keunggulan bersaing (Chahal dan Bhaksi, 2015). Penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan bahwa ada pengaruh antara modal manusia dan keunggulan bersaing diantaranya adalah Arabiyat dan Hasoeneh (2019) pada bank komersial di Jordania, Chahal dan Bhaksi (2015) pada perbankan di India, Kamukama (2013) pada lembaga keuangan mikro. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan:

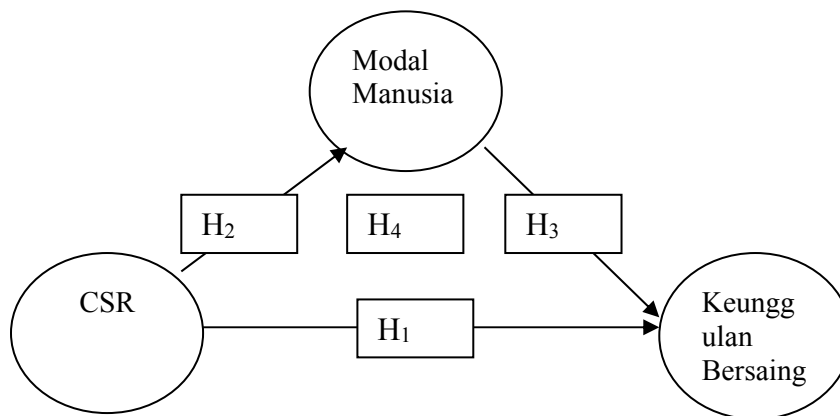
H3: Human Capital berpengaruh positif signifikan terhadap Keunggulan bersaing

Peran mediasi Human Capital diantara hubungan CSR dan Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan pengelolaan yang baik dari *intangible asset* perusahaan (Chahal dan Bhaksi., 2015) dan juga perilaku tanggung jawab sosial perusahaan (Jain *et al.*, 2017). Perusahaan dalam mencapai kinerja superiornya sangat terkait dengan keunggulan kompetitif yang dimilikinya (Porter dan Krimer 2006), dan *intangible aset* merupakan sumber dari keunggulan bersaing (Barney, 2001), dikaitkan dengan isu lingkungan atau *sustainability*, *intellectual capital* yaitu modal manusia yang di hubungkan dengan *green management* dapat dicapai dengan praktek atau strategi CSR perusahaan (Chen, 2008). Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang diajukan adalah:

H4: Human Capital memediasi hubungan antara CSR dan Keunggulan Bersaing

Berdasarkan pengembangan hipotesis, maka pada penelitian ini kerangka konseptual atau model penelitian adalah sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilakukan pada sektor *Construction industry* Aceh yang terdaftar di Persatuan Konstruksi Indonesia (PERKINDO) dari tahun 2016 hanya untuk jasa konsultan yang berbadan hukum CV, yang masih aktif sampai saat ini yang diambil dalam penelitian ini 8 perusahaan. Populasi pada penelitian ini adalah karyawan pada semua level dalam perusahaan yaitu karyawan manajerial dan non manajerial yang berjumlah 100 orang.

Sampel dalam penelitian ini menggunakan sampel jenuh (*convenience sampling*)

yaitu seluruh populasi dijadikan sampel. Data dalam penelitian merupakan data primer yaitu data yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk menjawab masalah atau tujuan penelitian (Maholtra, 2010). Metode pengumpulan data menggunakan menggunakan kuesioner yaitu dengan *self-administrated*.

Metode analisis data dilakukan dengan PLS-SEM menggunakan aplikasi *software Smart PLS-3*. Banyak penelitian menggunakan PLS-SEM untuk *sample size* yang kecil namun PLS-SEM bisa digunakan untuk *sample size* yang lebih besar (Hair *et al.*, 2011), tidak mensyaratkan data berdistribusi normal (Sosick *et al.*, 2009). Bertujuan untuk pengembangan teori (Hair *et al.*, 2011). Berbeda dengan CB-SEM yang menuntut *sample size* besar terlebih lagi untuk model yang kompleks dan data harus berdistribusi normal serta tujuannya adalah untuk mengkonfirmasi teori atau menguji teori.

Variabel penelitian CSR menggunakan konsep dari Carroll (1999) dengan menggunakan 5 item pertanyaan. Semua item diukur dengan menggunakan lima poin skala likert. Kemudian human capital menggunakan konsep dari Bontis (1999), menggunakan 5 item pertanyaan yang diukur dengan lima poin skala likert. Keunggulan bersaing menggunakan konsep yang telah dikembangkan oleh Chen (2008). Instrumen pada penelitian ini telah divalidasi melalui interview dengan para ahli.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Statistik Deskriptif

Tabel 1
Statistik Deskriptif dan korelasi

	Mean	SD	1	2	3
CSR	3.1480	1.8155	1.000		
Modal Manusia	3.2380	.81138	,639**	1.000	
Keunggulan Bersaing	3.4800	.87935	,656**	,784**	1.000

Note: ** $p < 0.01$

Sumber: Olah Data oleh Penulis (2021)

Standar deviasi, nilai rata-rata dan koefisien pearson correlation merupakan bagian penting dari statistik deskriptif, perhitungannya seperti yang ditunjukkan pada Tabel I. Data pada Tabel menunjukkan bahwa keunggulan bersaing berkorelasi signifikan dengan CSR dan modal manusia ($P < 0,01$) dan CSR secara positif berkorelasi dengan modal manusia.

Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas

Table 2.
Menilai konsistensi internal dan validitas konvergen

Latent Variable	AVE	Composite Reliability	Cronbach's α
HC	0,587	0,908	0,877
SC	0,575	0,903	0,827
RC	0,597	0,899	0,862
Innovation	0,708	0,879	0,792
Performance	0,607	0,915	0,869

Pada Tabel 2 menunjukkan pernyataan-pernyataan dalam instrumen penelitian yang mengukur aspek yang sama atau merefleksikan homogenitas butir-butir pernyataan (konsistensi internal). Dinilai dengan menggunakan Cronbach α dan composite reliability, kedua nilai tersebut untuk ketiga konstruk di atas 0,7 seperti yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2014). Sedangkan validitas konvergen pada Tabel 2 menunjukkan nilai average variance extract untuk ketiga konstruk memiliki nilai $> 0,5$ seperti yang disarankan oleh Ghazali, (2013).

Tabel 3.
Validitas Diskriminan

	CSR	Modal Manusia	Keunggulan Bersaing
CSR	0.917		
Modal Manusia	0.714	0.723	
Keunggulan Bersaing	0.669	0.786	0.781

Kemudian validitas diskriminan dengan nilai akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk. Suatu konstruk memiliki keunikan dan mampu mendapatkan fenomena yang diukur berarti konstruk tersebut memiliki nilai diskriminan yang tinggi. Mengukurnya dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dengan nilai akar kuadrat AVE (Ghozali, 2013). Pada Tabel 3 menunjukkan nilai akar kuadrat AVE masing-masing konstruk lebih tinggi dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, yang menunjukkan validitas diskriminan yang baik.

Uji Hipotesis

Tabel 4.
Hipotesis Utama

Path	β - path	t-value	Significance
CSR -> Keunggulan Bersaing	0.220	2.587	0.010
CSR -> Modal Manusia	0.714	13.797	0,000
Modal Manusia -> Keunggulan Bersaing	0.629	9.200	0,000

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur CSR terhadap keunggulan bersaing sebesar 0.220 dengan tingkat signifikansi pada p value $< 0,05$, sementara t-hitung $> t$ -tabel yaitu $2.587 > 1.984$. Kemudian nilai koefisien jalur CSR terhadap modal manusia sebesar 0.714 dengan *P-value* sebesar *** (0,000) pada taraf tingkat signifikan $< 0,05$, dengan nilai t-hitung sebesar 13.797 lebih besar dari t-tabel. Untuk konstruk modal manusia dan keunggulan bersaing, nilai koefisien jalurnya sebesar 0.629 dengan *P-value* sebesar *** (0,000) pada taraf tingkat signifikan $< 0,05$, dengan nilai t-hitung sebesar 9.200 lebih besar dari t-tabel. Berdasarkan pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa CSR dan modal manusia berpengaruh positif signifikan terhadap keunggulan bersaing.

Tabel 5.
Hipotesis Mediasi (Indirect Effect)

Path	β - path	t-value	Significance
CSR -> Modal Manusia -> Keunggulan Bersaing	0.449	9.104	0.000

Pada Tabel 5 menunjukkan efek mediasi atau pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) antara CSR terhadap keunggulan bersaing melalui modal manusia, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.449 dan nilai t-hitung sebesar 9.104 lebih besar dari t-tabel 1.984 *P-value* sebesar *** (0,000) pada taraf tingkat signifikan < 0,05. Artinya modal manusia berperan sebagai mediasi diantara hubungan CSR dan keunggulan bersaing.

Pengaruh CSR terhadap keunggulan bersaing

Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mampu meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan. Fankenberg dan Brunsel (2011) telah mengembangkan teori RBV dan VRIO Barney untuk mengungkapkan hubungan CSR dan keunggulan bersaing. CSR diperlukan karena tekanan pemangku kepentingan eksternal, tekanan kompetitif, atau norma di lingkungan, sehingga timbul kebutuhan strategis yaitu keunggulan bersaing dengan CSR. Perusahaan yang mampu membina dengan baik hubungan dengan para stakeholders sehingga menciptakan hubungan kepercayaan dengan mereka dan menunjukkan perilaku etis yang tulus mendapatkan keunggulan kompetitif (Quairel-Lanoizelée, 2011).

Hasil analisis menunjukkan bahwa *corporate social responsibility* (CSR) berpengaruh signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri konstruksi Aceh. Hasil ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh El-Geraihy *et al.*, (2014) dan Saeidi *et al.*, (2015). Hasil ini menunjukkan bahwa industri konstruksi di Aceh dapat mencapai keunggulan bersaing dalam industrinya dengan memberikan kesempatan kerja yang adil, lingkungan kerja yang sesuai, dan kesejahteraan yang baik bagi karyawan dan keluarganya. Kemudian menyediakan produk dan jasa baru yang aman dan andal kepada kliennya dan melaksanakan misi sosial dan ekonomi untuk memenuhi persyaratan hukum serta operasi bisnis perusahaan berdampak positif bagi masyarakat dan memenuhi harapan hukum, etika, dan publik.

Pengaruh CSR terhadap Modal Manusia

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa CSR berpengaruh terhadap modal manusia pada industri konstruksi Aceh, hasil ini menunjukkan bahwa aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) mampu mentransfer pengetahuan yang dapat memperbaiki atau meningkatkan kompetensi para karyawan dalam perusahaan jasa konstruksi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Jain *et al.*, (2017), Barrera-Martinez *et al.*, (2018), Gallardo-Vázquez *et al.*, (2019). Hasil ini akan memberikan motivasi bagi para sumber daya manusia dalam perusahaan pada semua tingkatan manajemen agar berkomitmen sepenuhnya pada CSR.

Pengaruh Modal Manusia terhadap Keunggulan Bersaing

Modal manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing pada industri konstruksi Aceh. Hasil ini memberikan makna bahwa karyawan manajerial maupun non manajerial merupakan *stakeholders* yang penting bagi perusahaan. Mereka merupakan sumber daya perusahaan dan sumber keunggulan bersaing bagi perusahaan. Para menejer

harus mengetahui bagaimana sumber daya manusia yang termotivasi dan terlibat dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi mereka dan dapat menentukan keberhasilan kebijakan CSR yang baik (Gallardo-Vázquez *et al.*, 2019). Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kamukama (2013), Chahal dan Bhaksi (2015) serta Arabiyat dan Hasoeneh (2019).

Peran Mediasi Modal Manusia diantara hubungan CSR dan Keunggulan bersaing

Hasil penelitian menunjukkan bahwa modal manusia memediasi hubungan antara CSR dan keunggulan bersaing pada industri konstruksi Aceh. Hasil ini membuktikan bahwa pengetahuan dan juga kompetensi yang dimiliki oleh sumberdaya manusia dalam perusahaan mampu meningkatkan atau memperkuat pengaruh CSR terhadap keunggulan bersaing. CSR merupakan penentu dari modal manusia dan mengembangkannya menjasi sumber keunggulan bersaing perusahaan yang berkelanjutan, sehingga investasi dalam sumber daya manusia diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang (Gallardo-Vázquez *et al.*, 2019).

SIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh CSR, modal manusia terhadap keunggulan bersaing dan peran mediasi modal manusia diantara hubungan keduanya. Hasil penelitian memvalidasi ketiga hipotesis yang diajukan, yang mengkonfirmasi bahwa perusahaan yang mengembangkan dan mempraktekkan CSR akan mampu meningkatkan sumberdaya manusia dalam perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang penting untuk diperhatikan. Pertama, penelitian ini dilakukan pada konteks industri konstruksi Aceh, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk meneliti dalam konteks yang lebih luas lagi seperti industri konstruksi di Indonesia atau di Asia. Kedua, pada penelitian ini hanya mengukur modal manusia yang merupakan dimensi dari *intellectual capital* untuk penelitian selanjutnya perlu dipertimbangkan untuk mengukur dimensi *intellectual capital* lainnya yaitu modal struktural dan modal relasional atau ketiga dimensi tersebut pada industri konstruksi.

REFERENSI

- Afraz, M. F., Bhatti, S. H., Ferraris, A., & Couturier, J. (2021). The impact of supply chain innovation on competitive advantage in the construction industry: Evidence from a moderated multi-mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 162(June 2020), 120370.
- Aliu, J., & Aigbavboa, C. (2019). Examining the Roles of Human Capital Theory. What next for Construction Industry? *Journal of Physics: Conference Series*, 1378(2).
- Arabiyat, A. A., & Hasoeneh, A. I. (2019). The Impact of Intellectual Capital on Achieving Strategies of Competitive Advantage at Kuwaiti Banks. *Sumerianz Journal of Economics and Finance*, 2(12), 134–143.
- Bataineh, M.T., & AlZoabi, M. (2011), The effect of intellectual capital on organizational competitive advantage: Jordanian commercial banks. *International Journal of Business Administration*, Vol. 10 No. 2, pp. 27-34.

- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
- Barrena-Martinez, J., López-Fernández, M., & Romero-Fernández, P. M. (2019). The link between socially responsible human resource management and intellectual capital. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(1), 71–81.
- Bontis, N. (1999). Managing organisational knowledge by diagnosing intellectual capital: framing and advancing the state of the field. *International Journal of Technology Management*, 18(5/6/7/8), 433.
- Carroll, a. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, 38(3), 268–295.
- Cegliński, P., & Wiśniewska, A. (2017). CSR as a Source of Competitive Advantage: The Case Study of Polpharma Group. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 3(4), 9.
- Chahal, H., & Bakshi, P. (2015). Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: role of innovation and organizational learning. In *International Journal of Bank Marketing* (Vol. 33).
- Chang, C.-H., & Chen, Y.-S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74–94.
- Chen, Y.-S. (2008). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 77, 271–286.
- Curado, C. (2008). Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 12(3), 141–155.
- El-Geraihy, Wael Hassan., Mobarak, Adel-Kader Mohammad., Albahussaman, and Sami, Abdullah. (2014). Measuring The Impact of Corporate Responsibility Practice on Competitive Advantage: AA Mediation Role of Reputation and Customer Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 9 (5), 109-124.
- Falkenberg, J., & Brunseael, P. (2011). Corporate Social Responsibility: A startegic Advantage or A Strategik Necessity?. *Journal of Business Ethics*, 99 (1), 9-16
- Guo, Hui., & Lu, Weisheng. (2021). The inverse U-shaped relationship between corporate social responsibility and competitiveness: Evidence from Chinese international construction companies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 295.
- Gallardo-Vázquez, D., Valdez-Juárez, L. E., & Lizcano-álvarez, J. L. (2019). Corporate social responsibility and intellectual capital: Sources of competitiveness and legitimacy in organizations' management practices. *Sustainability (Switzerland)*, 11(20).
- Galant, A., & Cadez, S. (2017). Corporate social responsibility and financial performance relationship: A review of measurement approaches. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 30(1).
- Ghozali, Imam. (2013). Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan program Amos 21.0. penerbit, Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152.

- Hair, J. J. F., Balck, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis Seventh Edition* (Seventh). Pearson Education, London.
- Jain, P., Vyas, V., & Roy, A. (2017). Exploring the mediating role of intellectual capital and competitive advantage on the relation between CSR and financial performance in SMEs. In *Social Responsibility Journal* (Vol. 13).
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481.
- Kamukama, N. (2013). Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 23(3), 260–283.
- Lin, C., Chang, R., & Dang, V. T. (2015). An Integrated Model to Explain How Corporate Social Responsibility Affects Corporate Financial Performance. *Sustainability*, 8292–8311.
- Malhotra, Naresh K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*, 6th Edition. Pearson education, Inc. United State of America.
- Martin-de-Castro, G., Delgado-Verde, M., Lopez-saez, P., & jose E. Navas-Lopez. (2011). Towards “An Intellectual Capital-Based View of the Firm”: Origins and Nature. *Journal of Business Ethics*, 98(4), 649–662.
- Mention, A.-L., & Bontis, N. (2013). Intellectual capital and performance within the banking sector of Luxembourg and Belgium. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 286–309.
- Martinuzzi, A., & Krumay, B. (2013). The Good, the Bad, and the Successful - How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. *Journal of Change Management*, 13(4), 424–443.
- Petrovic-Lazarevic, S. (2008). The development of corporate social responsibility in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*, 26(2), 93–101.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78–92.
- Quairel-Lanoizelée, F. (2011). Are competition and corporate social responsibility compatible? *Society and Business Review*, 6(1), 77–98.
- Reinhart, Forrest L and Stavins, Robert N (2010). Corporate social responsibility, business strategy, and the environment. *Oxford Review of Economic Policy*, Volume 26, Number 2, 2010, pp.164–181.
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 68(2), 341–350.
- Shahzad, F., Baig, M. H., Rehman, I. U., Saeed, A., & Asim, G. A. (2021). Does intellectual capital efficiency explain corporate social responsibility engagement-firm performance relationship? Evidence from environmental, social and governance performance of US listed firms. *Borsa Istanbul Review*.
- Sharabati, A. A., Naji Jawad, S., & Bontis, N. (2010). Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan. *Management Decision*, 48(1), 105–131.

Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Piovosio, M. J. (2009). Silver bullet or voodoo statistics?: A primer for using the partial least squares data analytic technique in group and organization research. *Group and Organization Management*, 34(1), 5–36.