PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*

(Studi Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Propinsi Jawa Tengah)

Disertasi
Ilmu Ekonomi Program Doktor

OLEH :
SUPARDI
16931024

PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*

(Studi Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Propinsi Jawa Tengah)

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh : SUPARDI
16931024

PROGRAM DOKTOR FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, 15-1-2026

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor

(Prof. Dr. Widodo, S.E., M. Si.)

Ko Promotor I

(Dr. Syamsul Hadi, S.E., M.M.)

Dipindai dengan CamScanner

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Kamis tanggal 15 Januari 2026 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian disertasi yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Supardi**

No. Mhs. :16931024

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan Judul:

PENINGKATAN SUSTAINABILITY PERFORMANCE DIMEDIASI INNOVATION PERFORMANCE: DAMPAK KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY, DAN EXPERIENCE (Studi Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Propinsi Jawa Tengah)

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,

Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,

(Prof. Dr. Widodo, S.E., M. Si.)

Ko Promotor,

(Dr. Syamsul Hadi, S.E., M.M.)

Penguji I,

(Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D.)

Penguji II,

(Dr. Majang Palupi, B.B.A., M.B.A.)

Penguji III,

(Dr. Supriadi, S.E., M.M.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA ★ YOGYAKARTA ★ FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

(Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.)

SURAT PENYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Supardi
NIM 16931024
Program Studi : Ilmu Ekonomi Program Doktor
Institusi : FBE Universitas Islam Indonesia

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi yang berjudul :

"**PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*** Studi Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang Di Kabupaten Kudus Dan Demak, Propinsi Jawa Tengah".

Tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 23 Desember 2025

Hormat Saya



Supardi

PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*

(Studi Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Propinsi Jawa Tengah)

Disertasi
Ilmu Ekonomi Program Doktor

OLEH :
SUPARDI
16931024

PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*

(Studi Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Propinsi Jawa Tengah)

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

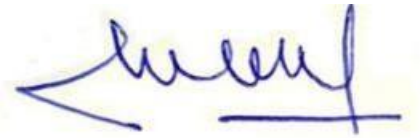
Oleh :
SUPARDI
16931024

PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2025

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui oleh promotor dan ko- promotor pada tanggal 23 Desember 2025

Promotor



Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si

Ko-Promotor



Dr. Syamsul Hadi, S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TERTUTUP DISERTASI

Pada hari Selasa tanggal 16 Desember 2025 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian disertasi yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **SUPARDI**
Nomor Mahasiswa : 16931024
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dengan Judul :

PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*
(Studi Pada Pelaku Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Propinsi Jawa Tengah)

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor

Prof. Dr. Widodo, S.E., M.Si.

Penguji I

Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph. D.

Ko-Promotor

Dr. Syamsul Hadi, S.E., M.M

Penguji II

Dr. Majang Palupi, BBA.., MBA.

Penguji III

Dr. Supriadi S.E., M.M., M.Si.

Mengetahui,
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor

Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D.

SURAT PENYATAAN BEBAS PLAGIASI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Supardi
NIM 16931024
Program Studi : Ilmu Ekonomi Program Doktor
Institusi : FBE Universitas Islam Indonesia

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi yang berjudul :

"**PENINGKATAN *SUSTAINABILITY PERFORMANCE* DIMEDIASI *INNOVATION PERFORMANCE*: DAMPAK *KNOWLEDGE QUALITY, PROFESSIONAL PROFICIENCY,* DAN *EXPERIENCE*** Studi Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang Di Kabupaten Kudus Dan Demak, Propinsi Jawa Tengah".

Tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 23 Desember 2025
Hormat Saya

Supardi

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* yang telah melimpahkan rahmat dan barokah-Nya, serta Nabi Muhammad *Shallallahu 'Alaihi Wassallam*, sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul "Pengaruh *Knowledge Quality*, *Professional Proficiency*, Dan *Experience* Terhadap *Sustainability Performance* Dimediasi *Innovation Performance* Studi Pada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Jenang Di Kabupaten Kudus Dan Demak, Propinsi Jawa Tengah". Disertasi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Doktor pada Program Studi S-3 Ilmu Ekonomi (Manajemen Sumber Daya Manusia), Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika (FBE), Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta. Dalam melakukan penelitian dan penyusunan disertasi ini penulis telah mendapatkan banyak dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Penulis mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. Widodo, S.E., M. Si. selaku Promotor yang senantiasa sabar, telaten, dan berkenan membimbing penulis dari awal sampai dengan penulis selesai mengerjakan disertasi
2. Dr. Syamsul Hadi, S.E., M.M. selaku Ko-Promotor yang senantiasa membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan ketulusan, serta memberikan ilmu dan bimbingan terbaik kepada penulis.
3. Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph. D. selaku Penguji I, Dr. Majang Palupi, BBA.., MBA. selaku Penguji II, dan Dr. Supriadi S.E., M.M., M.Si., selaku Penguji III yang telah memberikan koreksi, masukan, serta saran agar Proposal disertasi ini menjadi lebih baik.
4. Drs. Akhsyim Afandi, M.A.Ec., Ph.D. selaku Ketua Program Studi S-3 Ilmu Ekonomi yang memberikan izin kepada penulis untuk belajar dan menimba ilmu di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta masa jabatan 2018 – 2022.
5. Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta masa jabatan 2018 - 2022 dan Ketua Program Studi S-3 Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta masa jabatan 2022- 2026.
6. Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
7. Dr. Ns. Rusnoto, SKM, S.Kep., M.Kes. (Epid) selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Kudus masa jabatan 2019-2023 yang mengijinkan penulis belajar di Program Studi S-3 Ilmu Ekonomi (PDIE) Universitas Islam Indonesia Yogyakarta
8. Dr. Edy Soesanto, S.Kp., M.Kes. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Kudus yang mengijinkan penulis belajar di PDIE UII

9. Seluruh Dosen Program Studi S-3 Ilmu Ekonomi Program Doktor, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yaitu Prof. Dr. Muafi, S.E., M.Si., Prof. Dr. Drs. Chairil Anwar, M.A., Dr. Drs. Zainal Mustafa E.Q., M.M., Drs. Dwipraptono Agus Harjito, M.Si., Ph.D., Drs. Achmad Sobirin, M.B.A., Ph.D., Ak., Drs. Fathul Himam, M.A., M.Psi., Ph.D., Dr. Drs. Sahabuddin Sidiq, M.A., Bapak Arif Hartono, S.E., M.HRM., Ph.D., dll. yang telah memberikan bekal ilmu terbaik kepada penulis.
10. Seluruh Civitas Akademika dan Tenaga Kependidikan Program Studi S-3 Ilmu Ekonomi, Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia Yogyakarta, yaitu Mbak Iin, Mbak Tatiek, Mbak Tika, Mbak Fitri, dll. yang telah membantu penulis dalam pembelajaran selama di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
11. Orang tua dan mertua penulis yang telah mendukung dan memberikan semangat, motivasi, dan dukungan secara materil, sehingga penulis sudah sampai pada tahap akhir ini.
12. Isteri penulis Wakhidah Noor Agustina, S.Si., anak-anak penulis Nabila Zahida, S.Pd., (c) M.Pd., Savira Mayzan Syahmina, S.Pd., (c) M.Pd., dan Fathin Afkari Rafi' yang telah mendukung penuh dan memberikan motivasi agar segera menyelesaikan studi memperoleh hasil terbaik.
13. Kolega penulis Dr. Dwi Wahyu Pril Ranto, S.E., M. M. yang telah memberikan ilmu terbaik kepada penulis berkenaan untuk Proposal disertasi penulis.
14. Para teman seperjuangan di Program Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Bisnis Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta Angkatan 25.

Saya menyadari bahwa disertasi ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu dengan segala kerendahan hati, saya menerima kritik dan saran yang membangun untuk perbaikan di masa mendatang.

Ucapan terima kasih ini saya sampaikan sebagai wujud syukur dan penghargaan yang tulus atas segala bantuan yang telah diberikan. Tanpa dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak, penyusunan disertasi ini tidak akan dapat terwujud dengan baik.

Terima kasih atas segala perhatian dan kerja sama yang telah diberikan. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, institusi, dan penelitian lebih lanjut

Supardi

DAFTAR ISI

Contents

COVER i
COVER ii
PERSETUJUAN DISERTASI iii
HALAMAN PENGESAHAN iv
BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI v
SURAT PENYATAAN BEBAS PLAGIASI vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xiii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
ABSTRAK xvii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang Masalah 1
1.1.1. Kebaruan Teoritis 14
1.1.2. Kebaruan Empiris 15
1.2. Rumusan Masalah 17
1.3. Tujuan Penelitian 19
1.4. Manfaat Hasil Penelitian 20
1.4.1. Manfaat Teoritis 20
1.4.2. Manfaat Praktis 21
1.5. Kontribusi Hasil Penelitian 21
1.5.1. Kontribusi Terhadap Teori 22
1.5.2. Kontribusi Terhadap Praktik 23

BAB II KAJIAN PUSTAKA 25
2.1. *Resources Based View (RBV) Theory* 25
2.2. *Social Capital Theory* 27
2.3. *Knowledge Based View* (KBV) *Theory* 29
2.4. Tinjauan Variabel Berdasarkan Perspektif Teori 32

2.4.1. *Knowledge Quality* 32
2.4.1.1. Definisi Variabel 33
2.4.1.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Knowledge Quality* 34
2.4.1.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Quality* 35
2.4.1.4. Indikator Pengukuran *Knowledge Quality* 36
2.4.2. *Profesional Proficiency* 37
2.4.2.1. Definisi Variabel 39
2.4.2.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Professional Proficiency* 39
2.4.2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Professional Proficiency* 40
2.4.2.4. Indikator Pengukuran *Professional Proficiency* 41
2.4.3. *Experience* 42
2.4.3.1. Definisi Variabel 44
2.4.3.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Experience* 44
2.4.3.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Experience* 45
2.4.3.4. Indikator Pengukuran *Experience* 46
2.4.4. *Innovation Performance* 47
2.4.4.1. Definisi Variabel 49
2.4.4.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Innovation Performance* 50
2.4.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Innovation Performance* 50
2.4.4.4. Indikator Pengukuran *Innovation Performance* 52
2.4.5. *Sustainability Performance* 53
2.4.5.1. Definisi Variabel 54
2.4.5.2. Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Sustainability Performance* 55
2.4.5.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Sustainability Performance* 56
2.4.5.4. Indikator Pengukuran *Sustainability Performance* 57

BAB III KERANGKA TEORI 59
3.1. *Knowledge Quality* 59
3.2. *Profesional Proficiency* 61
3.3. *Experience* 62
3.4. *Sustainability Performance* 64
3.5. *Innovation Performance* 66
3.6. Kerangka Berpikir 67

3.7. Pengembangan Hipotesis 69
3.7.1. *Knowledge Quality* Terhadap *Innovation Performance* 69
3.7.2. *Knowledge Quality* Terhadap *Sustainability Performance* 72
3.7.3. *Profesional Proficiency* Terhadap *Innovation Performance* 75
3.7.4. *Profesional Proficiency* Terhadap *Sustainability Performance* 78
3.7.5. *Experience* Terhadap *Innovation Performance* 80
3.7.6. *Experience* Terhadap *Sustainability Performance* 82
3.7.7. *Innovation Performance* Terhadap *Sustainability Performance* 84
3.7.8. *Innovation Performance* Memediasi *Knowledge Quality* Terhadap *Sustainability Performance* 87
3.7.9. *Innovation Performance* Memediasi *Profesional Proficiency* Terhadap *Sustainability Performance* 90
3.7.10. *Innovation Performance* Memediasi *Experience* Terhadap *Sustainability Performance* 91

BAB IV METODOLOGI PENELITIAN 94
4.1. Desain Penelitian 94
4.2. Data dan Sumber Data 95
4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel 98
4.4. Metode Analisis Data 103
4.4.1. Statistik Deskriptif 105
4.4.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 105
4.4.2.1. *Convergent Validity* 105
4.4.2.2. *Discriminant Validity* 106
4.4.2.3. *Composite Reliability* 107
4.4.3. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 109
4.4.3.1. *Goodness of Fit* (GoF) 109
4.4.3.2. R^2 Koefisien Determinasi 110
4.4.3.3. Q^2 (*Predictive Relevance*) 110
4.4.3.4. f^2 (*Effect Size*) 110
4.5. Pengujian Hipotesis 112
4.5.1. Pengaturan *Bootstrapping* 112
4.5.2. Koefisien Jalur (*Path Coefficient*) 113
4.5.3. Nilai t Statistik (*t-value*) 113
4.5.4. Nilai p (*p-value*) 113

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 115
5.1. Karakteristik Responden 115
5.1.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdiri Usaha Dagang 115
5.1.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan 117
5.1.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi 119
5.1.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Sistem Upah 121
5.1.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Varian Rasa 124
5.1.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Jumlah Varian 126
5.1.7. Hasil Analisis Deskriptif Komulatif 128
5.1.8. Hasil Analisis Deskriptif Parsial 132
5.2. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) 142
5.2.1. *Convergent validity* 143
5.2.2. *Discriminant Validity* 147
5.2.3 *Composite Reliability* 150
5.3. Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) 153
5.3.1. *Goodness of Fit* (GoF) 153
5.3.2. R^2 (Koefisien Determinasi) 155
5.3.3. Q^2 (*Predictive Relevance*) 156
5.3.4. f^2 (*Effect Size)* 159
5.4. Hasil Uji Hipotesis 162
5.4.1. Uji Hipotesis 162
5.4.2. Uji Mediasi 168
5.5. Pembahasan 170
5.5.1. Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Innovation Performance* 170
5.5.2. Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance* 175
5.5.3. Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Innovation Performance* 177
5.5.4. Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance* 180
5.5.5. Pengaruh *Experience* terhadap *Innovation Performance* 183
5.5.6. Pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance* 186
5.5.7. Pengaruh *Innovation Performance* terhadap *Sustainability Performan*ce 190
5.5.8. Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* 194
5.5.9. Pengaruh *Professional Proficiency t*erhadap *Sustainability Performance* melalui

Innovation Performance 198
5.5.10. Pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* 202

BAB VI PENUTUP 207
6.1. Kesimpulan 207
6.2. Implikasi Penelitian 209
6.2.1. Implikasi Teoritis 209
6.2.2. Implikasi Praktis 210
6.2.3. Implikasi Kebijakan 210
6.3. Keterbatasan Penelitian 211
6.4. Saran Penelitian di Masa Depan 212

DAFTAR PUSTAKA 213
Lampiran-lampiran 229

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Alternatif Jawaban Responden 97
Tabel 4.2. Kategori Interval Skor Rata-rata 97
Tabel 4.3. Definisi Variabel Operasional Indikator dan Pernyataan 98
Tabel 4.4. Evaluasi Pengukuran 108
Tabel 4.5. Evaluasi Model Struktural 111
Tabel 5.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdiri Usaha Dagang 115
Tabel 5.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan 118
Tabel 5.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi 119
Tabel 5.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Sistem Upah 122
Tabel 5.5. Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Varian Rasa 124
Tabel 5.6. Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Jumlah Varian 126
Tabel 5.7. Deskripsi Komulatif Variabel *Knowledge Quality* (X1) 128
Tabel 5.8. Deskripsi Komulatif Variabel *Profesional Proficiency* (X2) 129
Tabel 5.9. Deskripsi Komulatif Variabel *Experience* (X3) 130
Tabel 5.10. Deskripsi Komulatif Variabel *Innovation Performance* (Y1) 131
Tabel 5.11. Deskripsi Komulatif Variabel *Sustainability Performance* (Y2) 132
Tabel 5.12. Deskripsi Parsial Variabel *Knowledge Quality* (X1) 133
Tabel 5.13. Deskripsi Parsial Variabel *Profesional Proficiency* (X2) 134
Tabel 5.14. Deskripsi Parsial Variabel *Experience* (X3) 136
Tabel 5.15. Deskripsi Parsial Variabel *Innovation Performance* (Y1) 138
Tabel 5.16. Deskripsi Parsial Variabel *Sustainability Performance* (Y2) 140
Tabel 5.17. Hasil Uji *Convergent Validity* Tahap 1 144
Tabel 5.18. Hasil Uji *Convergent Validity* Tahap 2 147
Tabel 5.19. Hasil Uji *Discriminant Validity* 148
Tabel 5.20. Hasil Uji *Composite Reliability* 151
Tabel 5.21. Hasil Uji GoF 153
Tabel 5.22. Hasil Uji R^2 155
Tabel 5.23. Hasil Uji Q^2 157
Tabel 5.24. Hasil Uji f^2 160
Tabel 5.25. Hasil Uji Hipotesis 164
Tabel 5.26. Hasil Uji Mediasi 169

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Berfikir 68
Gambar 4.1. Gambar Pemodelan Persamaan Struktural dan Notasi PLS 104
Gambar 5.1. Gambar Model Latent Variable 143
Gambar 5.2. Output SMARTPLS *Bootstraping* 155
Gambar 5.3. Inner Model Uji Hipotesis 163

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan *Sustainability Performance* dimediasi *Innovation Performance:* dampak *Knowledge Quality, Professional Proficiency,* dan *Experience* pada studi terhadap pelaku usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Provinsi Jawa Tengah. Objek dalam penelitian ini adalah Kabupaten Kudus dan Demak, sedangkan subjeknya adalah pelaku UMKM jenang. Metode dalam penelitian ini menggunakan pendekatan Kuantitatif (*positivistic*) yang dilakukan dengan survey *cross-sectional*. Dengan jumlah sampel sebanyak 98 responden. Teknik analisis data menggunakan pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Desain penelitian *Exploratory Factor Analysis* (EFA) dan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa (1) *Knowledge Quality* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Performance*; (2) *Knowledge Quality* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*; (3) *Professional Proficiency* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Performance*; (4) *Professional Proficiency* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*; (5) *Experience* berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Performance*; (6) *Experience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*; (7) *Innovation Performance* berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*; (8) *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* berpengaruh signifikan*; (9) Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* tidak berpengaruh signifikan; (10) *Experience* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* berpengaruh signifikan.

Kata kunci: *Sustainability Performance, Innovation Performance, Knowledge Quality, Professional Proficiency, Experience*

ABSTRACT

This study aims to improve Sustainability Performance mediated by Innovation Performance: the impact of Knowledge Quality, Professional Proficiency, and Experience on a study of Micro, Small, and Medium Enterprises (MSMEs) in Kudus and Demak Regencies, Central Java Province. The objects in this study are Kudus and Demak Regencies, while the subjects are MSME actors. This study uses a quantitative (positivistic) approach conducted through a cross- sectional survey. There were 98 respondents in the sample. Data analysis techniques used the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach. The research design used Exploratory Factor Analysis (EFA) and Confirmatory Factor Analysis (CFA). Based on the results of the analysis, it shows that (1) Knowledge Quality has a significant effect on Innovation Performance; (2) Knowledge Quality does not have a significant effect on Sustainability Performance; (3) Professional Proficiency does not have a significant effect on Innovation Performance; (4) Professional Proficiency does not have a significant effect on Sustainability Performance; (5) Experience has a significant effect on Innovation Performance; (6) Experience does not have a significant effect on Sustainability Performance; (7) Innovation Performance has a significant effect on Sustainability Performance; (8) Knowledge Quality has a significant effect on Sustainability Performance through Innovation Performance; (9) Professional Proficiency does not have a significant effect on Sustainability Performance through Innovation Performance;
(10) Experience has a significant effect on Sustainability Performance through Innovation Performance.

Keywords: Sustainability Performance, Innovation Performance, Knowledge Quality, Professional Proficiency, Experience

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan tulang punggung perekonomian Indonesia. Pada tahun 2023, jumlahnya mencapai sekitar 66 juta unit dan menyumbang 61% dari PDB nasional (±Rp 9.580 triliun), sekaligus menyerap ±117 juta tenaga kerja atau 97% dari total angkatan kerja (Deny, 2025). Di Jawa Tengah, UMKM sektor industri pengolahan skala mikro-kecil menjadi salah satu yang paling dominan dan berperan penting dalam kontribusi PDRB daerah (Badan Pusat Statistik, 2024; Khatimah & Korespodensi, 2025).

Salah satu sektor yang berbasis kearifan lokal adalah UMKM jenang Kudus, yang berkembang sejak abad ke-16 dan menjadi identitas budaya daerah. Industri ini kini memproduksi jenang dengan beragam varian rasa dan menjadi sektor yang menyerap tenaga kerja cukup besar. Namun, data pemberdayaan komunitas (Hana dkk., 2019) dan observasi lapangan menunjukkan bahwa sebagian UMKM hanya mempekerjakan kurang dari 5 karyawan, sehingga kapasitas pengelolaan pengetahuan dan inovasi relatif terbatas.

Selain bernilai budaya, UMKM jenang merupakan representasi nyata UMKM pangan tradisional yang menghadapi tantangan modernisasi, digitalisasi, dan tuntutan sustainability. Sektor ini menjadi relevan secara ilmiah karena memadukan karakteristik industri berbasis kearifan lokal

dengan kebutuhan adaptasi menuju *green production* sebuah konteks yang belum banyak disentuh dalam literatur UMKM (Nasir dkk., 2024; Rustiarini dkk., 2022; Rasyid & Stepanus, 2024). Meskipun demikian, industri jenang menghadapi persoalan *eco- efficiency* yang semakin mendesak, seperti penggunaan energi dan air, limbah padat/cair, serta *ketergantungan* pada proses produksi tradisional (Sonia & Purwaningsih, 2024). Kondisi ini mempertegas bahwa peningkatan *Sustainability Performance* tidak cukup mengandalkan nilai historis dan budaya, tetapi membutuhkan dukungan kemampuan inovasi dan kualitas sumber daya manusia. Dengan kata lain, industri jenang menghadapi tuntutan berkelanjutan yang menuntut kemampuan adaptasi, inovasi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik.

Sustainability Performance dalam konteks UMKM merujuk pada kemampuan usaha untuk menjalankan operasional secara seimbang dengan memperhatikan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Menurut Rusu dkk. (2024), *Sustainability Performance* mencerminkan kemampuan organisasi untuk tetap bertahan dengan cara yang ekonomis, bertanggung jawab secara sosial, dan ramah lingkungan. Kemudian Aktaş & Demirel (2021) menambahkan bahwa *Sustainability Performance* bukan hanya soal profitabilitas, melainkan juga bagaimana perusahaan meningkatkan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat. Selanjutnya, Contini & Peruzzini (2022) menekankan bahwa pengukuran *Sustainability Performance* umumnya menggunakan indikator *Triple Bottom Line*, yakni ekonomi, sosial, dan lingkungan yang membantu menilai tingkat keberlanjutan dan

mengarahkan strategi perbaikan bisnis. Dalam konteks UMKM, Alfarizi (2023) turut menjelaskan bahwa *Sustainability Performance* dapat diwujudkan melalui *Innovation Performance* dalam proses produksi, pengelolaan sumber daya manusia dan keuangan yang efektif, serta penerapan praktik ramah lingkungan seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, dan penggunaan sumber daya terbarukan.

Sustainability Performance tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal. Dari sisi individu, *psychological condition* dan *psychological states* berperan penting dalam membentuk kesiapan karyawan untuk mendukung pencapaian tujuan berkelanjutan (Dan dkk., 2021). Selain itu, faktor lingkungan juga memberikan pengaruh signifikan, di mana kondisi eksternal dapat menjadi mendorong atau justru menghambat implementasi praktik keberlanjutan (DeBrosse dkk., 2021). Selanjutnya, pengalaman kerja menjadi faktor lain yang memperkaya kapasitas individu dan organisasi dalam menghadapi tantangan serta mengoptimalkan praktik berkelanjutan (Porkodi dkk., 2024). Dari sisi strategis, *Innovation Performance* terbukti berkontribusi positif terhadap *Sustainability Performance* dengan meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan (M. N. Ali dkk., 2024). *Innovation Performance* bahkan berdampak kuat pada peningkatan aspek non-finansial, mencakup kinerja *sustainability Performance*, lingkungan, dan sosial (Maletic dkk., 2021). Kemudian, *professional proficiency* juga menjadi penentu penting karena berhubungan langsung dengan kualitas dan efektivitas praktik organisasi. Kompetensi, profesionalisme, serta kemampuan adaptasi terhadap

perkembangan teknologi memungkinkan organisasi memperkuat praktik keberlanjutan dalam berbagai bidang (Aideed dkk., 2025; Massaro dkk., 2020). Faktor lain seperti *knowledge quality* juga berperan krusial dalam mendukung *Sustainability Performance*. Integrasi praktik *knowledge management* terbukti mampu memperkuat *Sustainability Performance* melalui dorongan *Innovation Performance*, peningkatan kualitas pengambilan keputusan, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya organisasi (Martínez-Falcó dkk., 2024; Mohsin dkk., 2024).

Dari berbagai faktor yang mempengaruhi *Sustainability Performance*, penting untuk menyoroti beberapa aspek utama yang menjadi fokus penelitian ini. Di antara faktor-faktor tersebut seperti kualitas pengetahuan (*knowledge quality*), kemahiran profesional (*professional proficiency*), dan pengalaman (*experience*) menempati posisi strategis karena ketiganya berhubungan langsung dengan kapasitas organisasi maupun individu dalam mencapai keberlanjutan. Oleh karena itu, sebelum membahas hubungan ketiga variabel tersebut dengan *Sustainability Performance*, terlebih dahulu perlu dipahami definisi dan ruang lingkup masing- masing variabel.

Knowledge quality pada dasarnya merujuk pada tingkat keandalan pengetahuan yang dilihat dari akurasi, relevansi, kelengkapan, konsistensi, dan ketepatan waktu (Ghalavand dkk., 2024; Hosseinzadeh dkk., 2025; Issa dkk., 2021; Marchesin & Silvello, 2024; X. Wang dkk., 2023). Pengetahuan yang berkualitas harus sesuai dengan fakta, dapat dipercaya, dan bermanfaat untuk mendukung pengambilan keputusan serta kinerja organisasi (X. Wang dkk., 2022, 2023). Dalam praktiknya, *knowledge quality* mencakup

kemampuan pengetahuan untuk memenuhi kebutuhan pengguna dan memberi nilai dalam sistem manajemen mutu (Mustapha dkk., 2018) sekaligus mendukung integrasi informasi melalui *knowledge graphs* yang membantu membangun basis pengetahuan yang terstruktur dan berguna (Ban dkk., 2022). Dalam beberapa literatur, *knowledge management* terbukti mempengaruhi beberapa faktor termasuk di dalamnya adalah *sustainability performance* (Chams dkk., 2024; Munoz-Pascual & Galende, 2020; Truong dkk., 2025), kreatifivitas (Munoz- Pascual & Galende, 2020) dan kinerja organisasi (Chams dkk., 2024).

Setelah peran *Knowledge Quality* terhadap peningkatan *sustanabiltity performance*, faktor berikutnya adalah *Professional Proficiency* dipahami sebagai tingkat kemampuan profesional yang mencerminkan kompetensi dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara efektif (Bellini dkk., 2020). Kemampuan ini tidak hanya sebatas memenuhi standar minimum profesionalisme, namun meliputi komitmen pada pengembangan diri, kolaborasi, dan etika kerja (A. Ali dkk., 2020). Dalam praktiknya, *professional proficiency* tercermin dari motivasi tinggi, penguasaan pengetahuan tambahan yang relevan, serta kesiapan menghadapi tuntutan kerja yang kompleks (Scherzinger & Brahm, 2024). *Professional proficiency* juga berkaitan erat dengan kapasitas organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan menerapkan inovasi secara efektif, baik melalui efisiensi pemanfaatan sumber daya, mutu dan keunggulan inovasi, keberagaman produk, kecepatan merespons pasar, hingga kemampuan menembus pasar internasional (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk.,

2024; Ponta dkk., 2021). *Professional proficiency* memiliki peran penting dalam mendukung kinerja berkelanjutan. Kemampuan profesional yang baik memungkinkan individu maupun organisasi untuk mengintegrasikan prinsip- prinsip keberlanjutan ke dalam praktik kerja, baik melalui pendidikan berkelanjutan (Kinzer, 2021), pemahaman atas prinsip integritas, akurasi, dan kejelasan dalam pelaporan (Rusu dkk., 2024) maupun melalui nilai personal dan pengalaman yang membentuk profesional sebagai *sustainablers* yang berkomitmen pada praktik bisnis berkelanjutan (Salovaara & Soini, 2021).

Aspek lain yang tidak kalah relevan adalah *experience*. *Experience* dalam konteks organisasi merujuk pada bagaimana karyawan merasakan, menilai, dan menjalani perjalanan mereka selama bekerja di sebuah organisasi (Cornelius dkk., 2022). *Experience* mencakup dimensi emosional, kognitif, simbolik, hingga aspek fisik dan lingkungan kerja yang dirasakan sehari-hari (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Andrés-Reina dkk., 2024; P. Yang & Zhang, 2025). *Experience* terbentuk dari kesempatan untuk berpikir, belajar, berkembang, serta dari emosi positif seperti rasa dihargai, bangga, dan puas serta menghubungkan unsur pribadi, sosial, dan budaya yang pada akhirnya berpengaruh terhadap pemenuhan kebutuhan fungsional, emosional, maupun psikologis karyawan, sekaligus meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas mereka (Batat, 2022).

Meskipun banyak studi menunjukkan bahwa *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* berperan penting dalam upaya mencapai kinerja berkelanjutan, beberapa bukti empiris menunjukkan hasil

bahwa pengaruh ketiga faktor tersebut tidak selalu bersifat langsung. Literatur internasional 2020– 2025 menunjukkan inkonsistensi pengaruh *knowledge quality, experience*, dan *professional proficiency* terhadap *sustainability performance* (S. Wang dkk., 2022; Weina & Yanling, 2022; Fores & Fernández-Yáñez, 2023; Kwarteng dkk., 2023; Venn dkk., 2024). Selain itu studi UMKM berbasis pangan tradisional hampir tidak ada, mayoritas riset dilakukan pada sektor manufaktur modern atau perusahaan besar (Corral de Zubielqui dkk., 2019). Kemudian *dirrect effect* dari *human capital* terhadap *sustainability performance* sering lemah, dan banyak studi menyarankan memasukkan faktor mediasi berupa *innovation performance* (Mohsin dkk., 2024; Rosari dkk., 2024). Sehingga tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab gap tersebut dengan menguji bagaimana *knowledge quality, professional proficiency,* dan *experience* mempengaruhi *sustainability performance* melalui *innovation performance* pada UMKM jenang Kudus dan Demak.

Dengan adanya *gap empiris* dan tujuan tersebut, peneliti menambahkan variabel pemediasi untuk menjembatani gap pengaruh *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance.* Variabel pemediasi yang diusulkan adalah *innovation performance.* Pemilihan *innovation performance* sebagai mediator didasarkan pada temuan sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa inovasi mampu menghubungkan kualitas sumber daya manusia dengan pencapaian keberlanjutan organisasi. Penelitian Mohsin dkk. (2024) menjelaskan bahwa *innovation* memediasi pengaruh *knowledge quality*

management terhadap *sustainable performance* di kalangan UKM Malaysia. Kemudian dari penelitian Ullah dkk. (2021) dapat diketahui bahwa inovasi kinerja memediasi hubungan antara akses pembiayaan dan kemampuan UKM dalam mencapai *sustainability performance.* Penelitian Rosari (2024) menemukan bahwa *intellectual capital*, yang mencakup *knowledge*, pengalaman, dan profesionalisme, berpengaruh terhadap performa UMKM melalui inovasi sebagai variabel perantara. Dengan demikian, inovasi berperan sebagai mekanisme penting yang mentransformasikan pengetahuan, keterampilan profesional, dan pengalaman menjadi strategi nyata yang mendorong pencapaian kinerja berkelanjutan.

UKM menghadapi tantangan *sustainability* secara global, studi-studi sebelumnya menekankan *human capital* (*knowledge quality, experience dan Profesional Proviciency*) dan *innovation perforrmance* sebagai pendorong kinerja keberlanjutan (Nasir dkk., 2024; Rustiarini dkk., 2022). Hal ini memperkuat pentingnya aset pengetahuan secara strategis dalam UKM (Audretsch & Belitski, 2021). Selain itu penelitian Muraleedharan & Velmurugan (2025) dan Tariq dkk. (2024) mendorong integrasikan *Knowledge Quality, Experience dan Profesional Proviciency* menyoroti pengaruhnya terhadap inovasi dan keberlanjutan UKM dengan kontribusi lebih dari 60% terhadap lapangan kerja di seluruh dunia, sehingga hal ini menegaskan pentingnya peningkatan *sustainability performance* melalui inovasi (Rasyid & Stepanus, 2024).

Telah banyak penelitian dilakukan dalam meningkatkan *sustainabily performance* namun masih terdapat masalah spesifik dalam memahami

bagaimana *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* secara kolektif memengaruhi *sustainability performance* melalui inovasi pada UKM. Penelitian sebelumnya banyak yang mengkaji secara terpisah atau berfokus pada perusahaan besar, sehingga menghasilkan pandangan yang terfragmentasi mengenai keterkaitannya dalam usaha kecil (UMKM) (Corral de Zubielqui dkk., 2019). Selain itu, terdapat perdebatan mengenai efek langsung dibandingkan efek mediasi dari *intellectual capital* terhadap *sustainability performance*, dengan beberapa temuan bahwa *human capital* memiliki dampak langsung yang terbatas terhadap inovasi (Abredu dkk., 2023).

Kesenjangan ini membatasi pengembangan kerangka kerja *sustainability performance* yang dapat diterapkan UKM untuk meningkatkan kinerja keberlanjutan secara efektif, sehingga berisiko menyebabkan alokasi sumber daya yang kurang optimal dan tentunya hilangnya peluang dalam berinovasi (Al Koliby dkk., 2024). Karena secara jelas bahwa *sustainability performance* memilki tiga dimensi utama (*triple bottom line*) yang berkaitan dengan aspek ekonomi, lingkungan, dan sosial (Rasyid & Stepanus, 2024).

Innovation performance dikonseptualisasikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan menerapkan produk, proses, atau praktik baru yang berkontribusi pada keberlanjutan (Kalathingal & Ambrammal, 2025; Malik dkk., 2025). *Knowledge quality* mencakup relevansi, keterterapan, dan aksesibilitas pengetahuan di dalam perusahaan (Corral de Zubielqui dkk., 2019), sementara *professional proficiency* dan *experience* mengacu pada keterampilan serta pengetahuan tacit yang dimiliki

oleh UKM itu sendiri (Tariq dkk., 2024). Kerangka ini berasumsi *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* memengaruhi *innovation performance*, yang selanjutnya memediasi hasil *sustainability performance*, dengan berlandaskan pada perspektif *resource- based view theory* (Pham & Pham, 2024).

Peran mediasi *innovation performance* sangat penting dalam menghubungkan *knowledge quality* dan hasil keberlanjutan pada UKM, mendukung kerangka teoretis berbasis sumber daya (*resource-based*) yang menekankan *intellectual capital* yang didalamnya terdapat human capital dan kapasitas absorptif sebagai pendorong inovasi berkelanjutan (Nasir dkk., 2024; Pham & Pham, 2024). Mediasi ini menyoroti interaksi dinamis antara praktik tata kelola pengetahuan dan kemampuan berinovasi inovasi dalam mencapai kinerja berlanjutan.

Konseptualisasi ini memperluas pemahaman teoretis dengan mengintegrasikan *knowledge quality* sebagai konstruksi yang kompleks dalam membentuk keberlanjutan berbasis kinerja inovasi (Corral de Zubielqui dkk., 2019). Selain itu, bukti empiris menunjukkan bahwa *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* memberikan kontribusi yang bervariasi terhadap inovasi dan keberlanjutan, dengan beberapa studi menunjukkan pengaruh langsung, sementara yang lain mengungkapkan peran mediasi melalui *knowledge sharing* atau kapasitas absorptif. Kompleksitas ini menantang asumsi-asumsi sederhana dan menuntut model yang lebih rinci yang mempertimbangkan keragaman kontekstual dan sektoral dalam UKM (Siregar dkk., 2024). Jika dilihat dari

prespektif integrasi teori *upper-echelon* menjelaskan bagaimana fokus temporal kepemimpinan dan orientasi keberlanjutan mempengaruhi praktik manajemen pengetahuan dan inovasi berkelanjutan, memperluas perspektif teoretis mengenai peran kognisi dan nilai manajerial dalam keberlanjutan UKM (Agnihotri dkk., 2024). Perspektif sistemik dan sosioteknis tentang keberlanjutan di UKM mendorong pendekatan teoretis yang holistik yang menggabungkan kerangka kerja ini untuk mendorong praktik kerja berkelanjutan dan keberlangsungan jangka panjang (Al Mamun dkk., 2025; Pascarella & Bednar, 2021).

Penelitian ini penting bagi UKM sebagai validasi dalam memprioritaskan pengembangan dan pengelolaan aset *human capital (knowledge quality*, *experience* dan *Profesional Proviciency)* untuk mendorong inovasi dan kinerja berkelanjutan, sebagaimana ditunjukkan oleh studi empiris di berbagai konteks penelitian (Nasir dkk., 2024; Rustiarini dkk., 2022). Selain itu, investasi dalam kecakapan profesional dan pembelajaran berbasis experience di dalam UKM sangat penting untuk membangun kapasitas absorptif dan kemampuan inovasi, yang pada gilirannya memediasi hasil keberlanjutan (Siregar dkk., 2024; Sutrisno & Violinda, 2022) dan juga terbukti bahwa pelatihan manajerial yang terarah merupakan intervensi kunci (Agnihotri dkk., 2024; Saleem dkk., 2025). Peran jaringan kolaboratif dan hubungan manajerial perlu dimanfaatkan untuk mengakses sumber daya pengetahuan eksternal, yang bila diinternalisasi melalui manajemen pengetahuan yang efektif dapat mendorong inovasi model bisnis dan meningkatkan hasil keberlanjutan, terutama dalam kondisi lingkungan yang

bergejolak (Tariq dkk., 2024).

Temuan-temuan di atas sejalan dengan teori *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital Theory*. Berdasarkan RBV, sumber daya internal seperti *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* merupakan bentuk *intangible assets* yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan apabila mampu dikelola secara efektif dan dimanfaatkan untuk menghasilkan nilai tambah (Papa dkk., 2020; Vadnjal, 2020). Namun, agar potensi sumber daya tersebut benar-benar memberikan dampak terhadap *sustainability performance*, diperlukan kemampuan organisasi dalam mengubahnya menjadi inovasi yang bernilai dan sulit ditiru. Di sinilah *innovation performance* berperan sebagai mekanisme strategis yang menjembatani antara kapabilitas internal dan hasil keberlanjutan.

Kemudian *Social Capital Theory* menegaskan bahwa hubungan sosial, kepercayaan, dan norma kolaboratif di dalam organisasi dapat memperkuat proses transfer pengetahuan, pembelajaran kolektif, serta kolaborasi inovatif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keberlanjutan (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Jaringan sosial yang kuat memungkinkan integrasi antara kompetensi individu dan sistem organisasi dalam menghasilkan inovasi yang relevan dan berdampak luas. Dengan demikian, kombinasi kedua teori ini memberikan landasan konseptual yang kokoh bahwa pengaruh *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance* akan menjadi lebih optimal melalui *innovation performance* sebagai variabel mediasi, karena inovasi merepresentasikan bentuk nyata dari pemanfaatan sumber daya internal dan modal sosial

organisasi. Sehingga diharapkan penelitian ini mampu menutup gap empiris hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance* dengan mengusulkan *innovation performance* sebagai pemediasinya.

Dalam konteks penelitian ini, peneliti tertarik untuk mengeksplorasi bagaimana pengaruh *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance* pada pelaku UMKM Jenang Kudus dan Demak, Jawa Tengah. Pelaku UMKM Jenang Kudus dan Demak menjadi kasus ideal untuk menguji model tersebut karena memiliki karakteristik unik: intensitas pengetahuan tradisional, keterbatasan SDM, dan kebutuhan inovasi berkelanjutan. Hal ini dapat menjadikannya sebagai laboratorium empiris untuk menguji hubungan antara *human capital*, *innovation*, dan *sustainability,* sesuatu yang diusulkan banyak peneliti namun belum diuji pada industri pangan tradisional di Indonesia.

Di sisi lain, *innovation performance* menjadi kunci bagi UMKM untuk mampu beradaptasi dan bertahan di tengah dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah. Beberapa pelaku UMKM yang telah mampu mengolah inovasi produk jenang, seperti modifikasi bahan baku, kemasan ramah lingkungan, dan diversifikasi pasar digital, nampak memiliki kinerja yang lebih baik dalam aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam kemampuan inovatif antar pelaku usaha, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap *sustainability performance*. Dengan demikian, penting untuk dikaji seberapa besar *knowledge quality, professional proficiency, dan experience* dapat meningkatkan *sustainability*

performance melalui *innovation performance* sebagai variabel mediasi, khususnya pada UMKM jenang di Kabupaten Kudus dan Demak yang tengah berupaya mempertahankan eksistensinya di era bisnis yang menuntut adaptasi dan keberlanjutan.

1.1.1. Kebaruan Teoretis

Dalam upaya memperkuat landasan teoretis dan memberikan kontribusi nyata bagi pengembangan ilmu manajemen, penelitian ini menghadirkan kebaruan dari sisi teoritis yaitu:

a. **Integrasi tiga konstruk *human capital* dalam satu model komprehensif.** Penelitian ini mengintegrasikan tiga dimensi utama human capital yaitu *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* dalam satu kerangka konseptual yang menjelaskan pengaruhnya terhadap *sustainability performance* melalui *innovation performance*. Pendekatan integratif ini memperluas temuan terdahulu yang umumnya meneliti ketiga konstruk tersebut secara terpisah (Chams dkk., 2024; Fores & Fernández-Yáñez, 2023; Munoz-Pascual & Galende, 2020; Truong dkk., 2025; Venn dkk., 2024)

b. **Penguatan teori berbasis sumber daya (*Resource-Based View*) dan *Social Capital Theory***. Dengan menempatkan *innovation performance* sebagai variabel mediasi, penelitian ini memperkuat *resource-based view* (RBV) dan *social capital theory*, di mana inovasi diposisikan sebagai mekanisme strategis yang mentransformasikan *knowledge quality, professional proficiency,* dan *experience* menjadi kinerja

berkelanjutan (Nasir dkk., 2024; Pham & Pham, 2024; Rustiarini dkk., 2022).

c. **Konseptualisasi ulang hubungan *human capital* dan *innovation sustainability*.** Penelitian ini menantang asumsi hubungan langsung antara human capital dan kinerja keberlanjutan dengan memperjelas *peran innovation performance* sebagai mediator utama. Hal ini memperluas pemahaman konseptual dalam literatur keberlanjutan yang selama ini masih berdebat antara efek langsung dan tidak langsung (Abredu dkk., 2023; Kwarteng dkk., 2023).

d. **Integrasi perspektif *upper-echelon theory* dalam konteks UKM.** Penelitian ini memperluas penerapan *upper-echelon theory* dengan menekankan bahwa orientasi keberlanjutan dan fokus temporal kepemimpinan UKM mempengaruhi manajemen pengetahuan dan inovasi berkelanjutan (Agnihotri dkk., 2024). Pendekatan ini memperkaya teori keberlanjutan dengan memasukkan aspek kognitif dan nilai manajerial yang sebelumnya jarang diterapkan dalam konteks UMKM.

1.1.2. Kebaruan Empiris

Secara empiris, penelitian ini memberikan kontribusi baru sebagai berikut:

a. **Kontekstualisasi pada UMKM berbasis kearifan lokal – studi kasus Jenang Kudus.** Penelitian ini merupakan studi empiris pertama yang menelaah *sustainability performance* UMKM berbasis budaya dan kearifan lokal, khususnya industri Jenang Kudus, yang menjadi warisan

budaya sejak abad ke-16 namun kini menghadapi persoalan *eco-efficiency* (Sonia & Purwaningsih, 2024). Hal ini memperluas cakupan penelitian keberlanjutan yang selama ini berfokus pada industri besar atau manufaktur modern.

b. **Validasi model integratif pada skala mikro kecil.** Sebagian besar studi terdahulu mengenai hubungan *human capital (knowledge quality, professional proficiency, dan experience)* dan innovation sustainability dilakukan pada perusahaan besar. Penelitian ini memperluas bukti empiris dengan menguji model tersebut di tingkat UMKM mikro dan kecil, seperti unit usaha jenang Kudus yang mempekerjakan 15–50 orang (Hana dkk., 2019), namun ketika peneliti melakukan survey sebelum melakukan penelitian, ternyata banyak yang hanya memilki karyawan kurang dari 5 orang. Temuan ini memberikan kontribusi penting terhadap validasi model keberlanjutan pada skala usaha kecil.

c. **Pengujian empiris peran mediasi *innovation performance*.** Penelitian ini secara eksplisit menguji innovation performance sebagai mediator antara *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance*. Pendekatan ini memperkuat bukti empiris yang ditemukan dalam studi Mohsin dkk. (2024), Rosari dkk. (2024), S. Ullah dkk. (2024) dengan konteks baru yaitu UMKM tradisional berbasis budaya.

d. **Penerapan model integratif berbasis human capital untuk peningkatan keberlanjutan.** Hasil penelitian diharapkan menghasilkan model praktis bagi UKM untuk meningkatkan

sustainability performance melalui investasi pada pengembangan sumber daya manusia, pembelajaran berbasis *experience*, dan penguatan inovasi (Nasir dkk., 2024; Rustiarini dkk., 2022). Dengan demikian, kontribusinya tidak hanya teoritis, tetapi juga aplikatif bagi perumusan kebijakan pemberdayaan UMKM.

Terakhir, peneliti mengangkat judul "peningkatan *sustainability performance* dimediasi innovation *performance*: dampak *knowledge quality, professional proficiency,* dan *experience* (Studi pada Pelaku UMKM Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, Provinsi Jawa Tengah)."

1.2. Rumusan Masalah

Perkembangan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis menuntut organisasi untuk terus meningkatkan daya saingnya secara berkelanjutan. Dalam konteks ini, *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi keberlangsungan kinerja organisasi. Namun, ketiga faktor ini tidak secara otomatis menjamin tercapainya *Sustainability Performance*. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menjawab beberapa masalah utama, yaitu: pertama, bagaimana pengaruh *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* terhadap *Sustainability Performance* organisasi? Kedua, sejauh mana *Innovation Performance* berperan sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan ketiga faktor tersebut dengan *Sustainability Performance*? Penelitian ini mengembangkan model konseptual yang menggambarkan keterkaitan antara kualitas pengetahuan, keterampilan profesional, dan

pengalaman dengan *Sustainability Performance* melalui peran *Innovation Performance* sebagai penguat, dengan fokus utama untuk mengeksplorasi sejauh mana *Innovation Performance* dapat memperkuat kontribusi sumber daya manusia dalam meningkatkan *Sustainability Performance* organisasi.

Berikut adalah pertanyaan penelitian yang dirumuskan berdasarkan pada masalah tersebut:

1.2.1. Apakah *Knowledge Quality* berpengaruh terhadap *Innovation Performance*?

1.2.2. Apakah *Knowledge Quality* berpengaruh terhadap *Sustainability Performance*?

1.2.3. Apakah *Professional Proficiency* berpengaruh terhadap *Innovation Performance*?

1.2.4. Apakah *Professional Proficiency* berpengaruh terhadap *Sustainability Performance*?

1.2.5. Apakah *Experience* berpengaruh terhadap *Innovation Performance*?

1.2.6. Apakah *Experience* berpengaruh terhadap *Sustainability Performance*?

1.2.7. Apakah *Innovation Performance* berpengaruh terhadap *Sustainability Performance*?

1.2.8. Apakah *Innovation Performance* memediasi pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance*?

1.2.9. Apakah *Innovation Performance* memediasi pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance*?

1.2.10. Apakah *Innovation Performance* memediasi pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance*?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran kualitas pengetahuan, keahlian profesional, dan pengalaman dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan (*Sustainability Performance*), dengan menempatkan kinerja inovasi (*Innovation Performance*) sebagai variabel mediasi. Tujuan ini diharapkan dapat mengisi kesenjangan dalam studi sebelumnya terkait bagaimana faktor- faktor tersebut saling berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja keberlanjutan, khususnya dalam konteks organisasi yang berfokus pada inovasi:

1.3.1. Menguji dan menganalisis pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Innovation Performance*.

1.3.2. Menguji dan menganalisis pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance*.

1.3.3. Menguji dan menganalisis pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Innovation Performance*.

1.3.4. Menguji dan menganalisis pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance*.

1.3.5. Menguji dan menganalisis pengaruh *Experience* terhadap *Innovation Performance*.

1.3.6. Menguji dan menganalisis pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance*.

1.3.7. Menguji dan menganalisis pengaruh *Innovation Performance* terhadap *Sustainability Performance*.

1.3.8. Menguji dan menganalisis peran *Innovation Performance* dalam memediasi pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance*

1.3.9. Menguji dan menganalisis peran *Innovation Performance* dalam memediasi pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance*.

1.3.10. Menguji dan menganalisis peran *Innovation Performance* dalam memediasi pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance*.

1.4. Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan maaf teoritis dan praktis sebagai berikut.

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen dan kewirausahaan berkelanjutan. Hasil penelitian ini memperkaya literatur terkait hubungan antara *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance* dengan variabel mediasinya adalah *innovation performance*. Selain itu, penelitian ini dapat memperkuat pemahaman tentang bagaimana teori *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital*

Theory berperan dalam menjelaskan pentingnya pengelolaan sumber daya internal dan jaringan sosial untuk mencapai kinerja keberlanjutan melalui inovasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kerangka teoretis yang dapat digunakan dalam penelitian-penelitian manajemen strategis dan inovasi di masa mendatang, khususnya pada konteks UMKM.

1.4.2. **Manfaat Praktis**

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pelaku UMKM, khususnya industri Jenang di Kabupaten Kudus dan Demak, dalam mengembangkan strategi peningkatan daya saing dan keberlanjutan usaha. Temuan penelitian ini dapat membantu pelaku usaha memahami pentingnya peningkatan kualitas pengetahuan, profesionalisme, dan pengalaman kerja yang diintegrasikan dengan kemampuan berinovasi untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan. Selain itu, bagi pemerintah daerah dan lembaga pendamping UMKM, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar dalam merancang program pelatihan, pendampingan, dan kebijakan yang mendorong tumbuhnya inovasi dan keberlanjutan bisnis lokal. Dengan demikian, penelitian ini memberikan manfaat nyata dalam memperkuat ekosistem usaha mikro dan kecil agar mampu bertahan dan berkembang di tengah persaingan pasar yang dinamis.

1.5. Kontribusi Hasil Penelitian

Kontribusi dalam penelitian ini merujuk pada sumbangan atau nilai tambah yang diberikan terhadap bidang ilmu pengetahuan maupun praktik pengelolaan usaha. Adapun kontribusi penelitian ini dapat berupa:

1.5.1. **Kontribusi terhadap teori**

a. Penelitian ini memperkaya kajian *Resource-Based View (RBV)* dengan menunjukkan bahwa *knowledge quality*, *professional proficiency*, dan *experience* merupakan sumber daya internal yang memiliki nilai strategis apabila mampu menghasilkan *Innovation Performance* yang sulit ditiru pesaing. Temuan ini menegaskan peran *Innovation Performance* sebagai *strategic capability* yang berfungsi sebagai mekanisme mediasi antara sumber daya internal dan *Sustainability Performance*, sehingga memperkuat argumen bahwa keunggulan kompetitif UMKM tidak hanya bergantung pada aset yang dimiliki, tetapi pada kemampuan mengolahnya menjadi inovasi yang bernilai.

b. Penelitian ini juga mengembangkan pemahaman dalam *Social Capital Theory* (SCT) dengan menekankan bahwa hubungan sosial, kepercayaan, dan jaringan kerja pelaku UMKM dapat memperkuat pemanfaatan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk mendorong *Innovation Performance*. Studi ini menunjukkan bahwa modal sosial berfungsi sebagai *enabler* bagi transformasi sumber daya internal menjadi inovasi, sehingga kualitas human capital akan lebih optimal apabila didukung oleh jejaring bisnis yang kuat, seperti komunitas pengusaha jenang atau hubungan harmonis dengan pemasok bahan baku.

c. Secara konseptual, penelitian ini menawarkan model integratif yang menghubungkan RBV dan SCT dalam menjelaskan *Sustainability Performance* UMKM. Model ini memberikan landasan bagi penelitian lanjutan untuk mengeksplorasi bagaimana kombinasi sumber daya

internal dan modal sosial dapat menciptakan *competitive advantage* berkelanjutan pada UMKM tradisional.

1.5.2. **Kontribusi terhadap praktik**

Penelitian ini menghasilkan model yang dapat menjadi pedoman praktis bagi pelaku UMKM jenang di Kudus dan Demak untuk meningkatkan *Sustainability Performance*. Temuan penelitian menunjukkan pentingnya:

a. Peningkatan *knowledge quality* melalui rekomendasi program pelatihan teknis dan manajerial, *innovation workshop* resep jenang dengan variasi bahan lokal, serta sistem pengelolaan informasi pasar berbasis digital sederhana yang dapat diadopsi UMKM skala mikro.
b. Penguatan *professional proficiency* melalui penyusunan model HRM sederhana untuk UMKM jenang, misalnya saja dengan standar operasional kompetensi produksi (SOP pemasakan, kebersihan, dan pengemasan), modul pelatihan peningkatan keterampilan manajemen stok dan keuangan, serta pembentukan *role specialization* dalam unit kecil (produksi–pemasaran–administrasi).
c. Pemanfaatan *experience* sebagai modal belajar dengan mendorong UMKM melakukan *continuous improvement* melalui dokumentasi pengalaman produksi, evaluasi kesalahan, dan pembelajaran dari generasi sebelumnya.
d. Penciptaan *Innovation Performance* produk, proses, maupun pemasaran, seperti diversifikasi rasa jenang, inovasi kemasan ramah lingkungan, atau strategi pemasaran digital berbasis cerita budaya jenang.

e. Pemeliharaan *social capital* melalui penguatan jejaring usaha, kolaborasi antar UMKM, kerja sama dengan pemerintah daerah dalam akses permodalan, serta kemitraan dengan komunitas atau koperasi lokal untuk memperluas pasar dan meningkatkan stabilitas rantai pasok. Dengan mengadopsi model ini, UMKM tidak hanya dapat bertahan menghadapi persaingan, tetapi juga meningkatkan keberlanjutan usaha secara ekonomi, sosial, dan budaya termasuk dalam usaha menjaga eksistensi industri jenang sebagai warisan kuliner khas Kudus dan Demak.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini membahas kajian teori yang digunakan dalam penelitian mulai dari teori utama, teori pendukung yang digunakan dalam penelitian ini.

2.1 Resource-Based View (RBV) Theory

Teori *Resource-Based View* (RBV) adalah suatu kerangka kerja teoritis yang digunakan dalam ilmu manajemen strategis untuk menganalisis bagaimana sumber daya internal suatu organisasi dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Vadnjal, 2020). Teori ini pertama kali dikembangkan oleh *Birger Wernerfelt* pada tahun 1984 dan kemudian diperluas oleh *Jay Barney* pada tahun 1991. Teori ini menjelaskan bahwa tidak semua sumber daya atau kapabilitas organisasi memiliki nilai strategis yang sama. Kuncinya adalah seberapa besar kemampuan sumber daya tersebut mampu menciptakan nilai yang berkelanjutan dan sulit ditiru oleh pesaing (Dangelico dkk., 2022; Teece, 2023; Vadnjal, 2020).

Pendekatan utama RBV menekankan bahwa sumber daya internal seperti *human capital*, teknologi, merk mapun relasi dibutuhkan dalam memenuhi kriteria tertentu agar mampu menciptakan keunggulan yang kompetitif (Marginson, 2019; Papa dkk., 2020). Pertama, sumber daya harus bernilai, artinya mereka harus dapat meningkatkan efisiensi atau efektivitas organisasi. Kedua, sumber daya harus langka, yaitu tidak dapat diperoleh dengan mudah oleh pesaing. Ketiga, sumber daya harus sulit ditiru atau tidak dapat ditiru, sehingga organisasi dapat mempetahankan keunggulan mereka dalam jangka

panjang. Terakhir, sumber daya harus dapat dimanfaatkan atau dapat diimplementasikan secara efektif untuk menghasilkan nilai tambah yang signifikan (Vadnjal, 2020). Secara garis besar, teori RBV menekankan bahwa keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang unggul tergantung pada bagaimana mereka mengelola dan mengoptimalkan sumber daya internal mereka. Organisasi yang mampu mengembangkan dan memanfaatkan modal manusia secara efektif dapat menghasilkan ide-ide baru, mengimplementasikan solusi inovatif, dan merespons perubahan pasar dengan lebih baik.

Secara praktis, Teori RBV membantu manajer untuk fokus pada pengembangan sumber daya internal yang kritis dan membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan melibatkan investasi dalam pengembangan karyawan, penggunaan teknologi yang tepat, dan pengelolaan merek yang efektif (Vadnjal, 2020). Dengan memahami nilai dan kemampuan sumber daya mereka, organisasi dapat merancang strategi yang lebih baik untuk memaksimalkan kinerja inovatif mereka, meningkatkan profitabilitas, dan memperkuat posisi mereka di pasar yang kompetitif (Vadnjal, 2020).

Beberapa studi empiris mendukung penggunaan Teori *Resource-Based View* (RBV) digunakan dalam konteks *sustainability performance*. Penelitian yang dilakukan oleh Kusumawijaya & Astuti (2024) menjelaskan bahwa *human capital* sebagai salah satu sumber daya internal, secara signifikan mempengaruhi inovasi dan keunggulan kompetitif di perusahaan menengah.

Penelitian Ana dkk., (2023) menunjukkan bahwa efisiensi modal intelektual termasuk *human capital*, berkontribusi positif terhadap

sustainability performance perusahaan manufaktur di Indonesia.

Kemudian penelitian Novitarini & Sudana (2024) menguji bagaimana sumber daya internal organisasi, seperti modal intelektual, dapat digunakan untuk meningkatkan *sustainability performance,* sesuai dengan RBV yang menyatakan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan dapat diorganisasikan secara efektif akan menjadi basis keunggulan kompetitif. Dengan demikian, RBV tetap menjadi pendekatan penting dalam studi manajemen strategis, memberikan pandangan yang mendalam tentang bagaimana sumber daya internal dapat menjadi pendorong utama kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Vadnjal, 2020).

2.2 Social Capital Theory

Social Capital Theory adalah kerangka kerja yang digunakan untuk memahami bagaimana jaringan sosial dan hubungan antarindividu atau organisasi dapat menjadi sumber nilai ekonomi dan sosial yang signifikan (Al-Tit dkk., 2022). Teori ini berkembang dari pemahaman bahwa hubungan sosial yang kuat dan saling mendukung dapat membawa manfaat yang tidak hanya terbatas pada individu atau kelompok tersebut, tetapi juga pada keseluruhan masyarakat atau organisasi tempat mereka berinteraksi (Muller & Peres, 2019).

Salah satu konsep utama dalam *Social Capital Theory* adalah bahwa jaringan sosial yang baik dapat memberikan akses terhadap sumber daya yang penting, termasuk informasi, dukungan, dan peluang. Jaringan ini memungkinkan individu atau organisasi untuk mengakses pengetahuan yang

tidak terstruktur dan informasi sensitif yang mungkin tidak tersedia di tempat lain. Contohnya, dalam konteks bisnis, jaringan yang kuat dapat membantu dalam memperluas pangsa pasar, mendapatkan mitra strategis, atau mengidentifikasi peluang bisnis baru (Marginson, 2019).

Selain akses terhadap sumber daya, *Social Capital Theory* juga menyoroti pentingnya *trust* (kepercayaan) dan norma sosial dalam memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi yang efektif. Individu atau organisasi yang memiliki modal sosial yang baik cenderung lebih mampu untuk berkolaborasi dalam mengatasi masalah kompleks atau untuk menciptakan solusi inovatif (Muller & Peres, 2019). *Trust* dan norma sosial membantu mengurangi ketidakpastian dan konflik, sehingga mempercepat proses pengambilan keputusan dan implementasi strategi.

Dalam konteks organisasi, *Social Capital Theory* juga mengacu pada kemampuan untuk membangun dan memelihara hubungan yang positif dengan berbagai stakeholders, termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, dan komunitas lokal. Organisasi yang berinvestasi dalam membangun modal sosial yang kuat cenderung lebih mampu untuk mempertahankan loyalitas karyawan, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mendukung pembangunan komunitas yang berkelanjutan (Muller & Peres, 2019).

Dalam era digital dan globalisasi, *Social Capital Theory* juga relevan dalam konteks teknologi dan media sosial. Platform digital telah memungkinkan individu dan organisasi untuk memperluas jaringan mereka secara global, memfasilitasi kolaborasi lintas batas, dan mempercepat aliran informasi dan *Innovation Performance*. Namun, tantangan utama yang

dihadapi adalah dalam memastikan bahwa interaksi digital dapat menciptakan trust dan norma sosial yang diperlukan untuk mendukung kerja sama yang efektif dan menciptakan nilai jangka panjang bagi semua pihak yang terlibat (Al-Tit dkk., 2022). Sehingga, secara keseluruhan *Social Capital Theory* memberikan pandangan yang kaya dan holistik tentang bagaimana hubungan sosial dapat menjadi sumber daya yang penting dalam menciptakan nilai ekonomi dan sosial. Dengan memahami dan mengelola modal sosial mereka, baik individu maupun organisasi dapat mengoptimalkan kolaborasi, mengurangi ketidakpastian, dan memanfaatkan peluang dengan lebih efektif dalam konteks yang semakin kompleks dan terhubung ini.

2.3 Knowledge-Based View (KBV) Theory

Teori Knowledge-Based View (KBV) memandang pengetahuan sebagai sumber daya utama organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berbeda dengan perspektif tradisional yang menekankan sumber daya fisik atau finansial, KBV menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengorganisasikan, dan memanfaatkan pengetahuan merupakan faktor kritis dalam mempertahankan performa yang unggul, terutama dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Sikandar & Arif, 2023). Pengetahuan dalam konteks ini mencakup bentuk eksplisit yang terdokumentasi dan mudah ditransfer, serta pengetahuan tacit yang melekat dalam pengalaman individu dan sulit diartikulasikan, namun sangat berperan dalam proses pengambilan keputusan, kreativitas, dan pembentukan keahlian profesional (Qiao *et.al.*,

2021).

Dalam konteks inovasi dan kinerja keberlanjutan, KBV menempatkan pengetahuan sebagai fondasi utama yang memungkinkan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, merancang proses yang lebih efisien, dan menciptakan strategi yang adaptif terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara efektif cenderung memiliki kapasitas inovasi yang lebih tinggi dan lebih mampu merespons tantangan keberlanjutan, baik dari sisi sosial, ekonomi, maupun lingkungan (Mahdi & Nassar, 2021). Pengetahuan mengenai teknik ramah lingkungan, efisiensi energi, atau praktik bisnis berkelanjutan, misalnya, berkontribusi pada penciptaan produk dan proses yang tidak hanya kompetitif tetapi juga mendukung tujuan keberlanjutan jangka panjang (Boualou & Mokhlis, 2023).

Dalam perspektif keunggulan kompetitif, KBV menekankan bahwa pengetahuan yang dimiliki organisasi harus bersifat unik, sulit ditiru, dan terintegrasi secara efektif dalam proses operasional. Pengetahuan tacit yang terakumulasi melalui pengalaman kerja, praktik profesional, dan interaksi sosial sering kali menjadi sumber diferensiasi utama yang tidak mudah direplikasi oleh pesaing (Qiao *et.al*., 2021). Oleh karena itu, kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan internal, termasuk menciptakan budaya pembelajaran, memfasilitasi berbagi pengetahuan, dan mengembangkan kemampuan kognitif karyawan, menjadi faktor strategis dalam mempertahankan daya saing (Mahdi & Nassar, 2021; Miragaia *et.al*., 2023).

Implikasi praktis KBV menekankan pentingnya investasi organisasi pada pengembangan sumber daya manusia, sistem informasi,dan mekanisme kolaborasi yang mendorong pertukaran pengetahuan. Organisasi yang mengadopsi KBV dituntut untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung eksplorasi ide, pengambilan risiko yang terukur, dan pembelajaran lintas fungsi. Hal ini tidak hanya berkontribusi pada peningkatan inovasi, tetapi juga membantu organisasi membangun ketangguhan dalam menghadapi volatilitas pasar (Sikandar & Arif, 2023).

Dalam konteks keberlanjutan, kemampuan untuk mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam strategi bisnis juga memungkinkan organisasi merespons regulasi, tuntutan pemangku kepentingan, dan risiko lingkungan secara lebih proaktif (Miragaia *et.al*., 2023).

Knowledge-Based View (KBV) memperkuat argumentasi bahwa organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara strategis akan lebih mampu untuk berinovasi, menciptakan nilai tambah, dan mencapai kinerja keberlanjutan yang unggul. Perspektif ini memberikan penjelasan teoritis yang relevan dalam memahami peran pengetahuan sebagai variabel fundamental yang memediasi hubungan antara kompetensi internal organisasi dan pencapaian tujuan keberlanjutan, sehingga menjadi kerangka penting dalam analisis hubungan antara *knowledge*, *innovation*, dan *sustainability performance* (Miragaia *et.al*., 2023).

2.4 Tinjauan Variabel Berdasarkan Perspektif Teori

Berdasarkan *Resource-Based View* (RBV) *Theory*, keunggulan kompetitif organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola dan memanfaatkan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Vadnjal, 2020). Dalam konteks penelitian ini, variabel *Knowledge Quality*, *Professional Proficiency*, dan *Experience* merupakan bagian dari *intangible resources* yang memiliki kontribusi penting terhadap pencapaian *Sustainability Performance*. Kemudian *grand theory* kedua adalah *Social Capital Theory* menjelaskan bahwa jaringan sosial, norma, dan kepercayaan antar individu atau organisasi menjadi sumber daya sosial yang mampu meningkatkan akses terhadap informasi, memperkuat kolaborasi, serta mendorong inovasi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Dengan demikian, kedua teori ini memberikan kerangka yang saling melengkapi dalam memahami bagaimana kombinasi antara sumber daya internal (RBV) dan relasi sosial (*Social Capital*) dapat memperkuat *Innovation Performance*, yang kemudian berkontribusi pada *sustainability performance* usaha.

2.4.1 Knowledge Quality

Knowledge Quality dipahami sebagai kualitas pengetahuan yang mencakup akurasi, relevansi, kelengkapan, konsistensi, dan ketepatan waktu (Ban dkk., 2022; Mustapha dkk., 2018; X. Wang dkk., 2022, 2023). Dalam kerangka teori RBV, *knowledge quality* merupakan aset intelektual yang bernilai karena memungkinkan organisasi menciptakan keputusan strategis dan inovasi yang sulit ditiru pesaing; pengetahuan berkualitas

tinggi meningkatkan kapasitas organisasi untuk menghasilkan inovasi hijau dan efisiensi operasional yang mendukung kinerja berkelanjutan (A. N. Khan dkk., 2024; Sahoo dkk., 2022). Dari perspektif *Social Capital Theory*, *knowledge quality* bersumber dan diperkuat melalui jaringan sosial seperti *knowledge sharing, trust*, dan interaksi antar pelaku usaha yang memfasilitasi akses pada pengetahuan tacit dan eksplisit; modal sosial yang kuat mempercepat difusi pengetahuan berkualitas dan mendukung implementasi inovasi yang berdampak pada *sustainability* (Al-Tit dkk., 2022). Selain itu, teori ini berpendapat bahwa modal sosial, melalui dimensi struktural, relasional, dan kognitifnya, secara signifikan mempengaruhi *knowledge quality* dengan menciptakan lingkungan yang kondusif bagi pertukaran pengetahuan dan inovasi yang efektif (Reus dkk., 2023; Zhou dkk., 2022). Dengan demikian, kombinasi RBV dan *Social Capital Theory* memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami bagaimana sumber daya internal dan relasi eksternal secara simultan berkontribusi terhadap peningkatan kualitas pengetahuan dan pada akhirnya mendukung *innovation performance* serta *sustainability performance* organisasi.

2.4.1.1 Definisi Variabel

Knowledge Quality merujuk pada kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi, yang mencakup sejumlah atribut penting seperti akurasi, relevansi, kelengkapan, konsistensi, dan ketepatan waktu (Ban dkk., 2022; Mustapha dkk., 2018 ; X. Wang dkk., 2022, 2023). Pengetahuan yang berkualitas tinggi sangat berperan dalam membentuk keputusan strategis

yang efektif dan mendukung inovasi yang kompetitif. Dalam kerangka teori *Resource-Based View* (RBV), knowledge quality dipandang sebagai sumber daya intelektual yang sangat berharga, karena memungkinkan organisasi untuk menciptakan inovasi yang sulit ditiru oleh pesaing serta meningkatkan efisiensi operasional yang mendukung kinerja keberlanjutan (Reus dkk., 2023; Zhou dkk., 2022). Pengetahuan yang akurat dan relevan memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan yang lebih baik dalam menghadapi tantangan pasar dan lingkungan yang dinamis. Selain itu, dari perspektif *Social Capital Theory*, kualitas pengetahuan juga diperoleh dan diperkuat melalui interaksi sosial yang terjadi dalam jaringan antar individu atau organisasi (Al-Tit dkk., 2022). Jaringan sosial yang kuat dapat mempercepat pertukaran pengetahuan berkualitas, baik yang eksplisit maupun tacit, yang mendukung implementasi inovasi dan mencapai tujuan keberlanjutan. Dengan demikian, *knowledge quality* tidak hanya bergantung pada sumber daya internal organisasi, tetapi juga pada jaringan eksternal yang mendukung pertukaran informasi dan kolaborasi yang efektif.

2.4.1.2 *Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh Knowledge Quality*

Knowledge quality mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi, terutama dalam kaitannya dengan kemampuan organisasi untuk berinovasi dan mencapai kinerja keberlanjutan yang optimal (A. N. Khan dkk., 2024; Sahoo dkk., 2022). Pengetahuan yang berkualitas tinggi berkontribusi besar pada pengambilan keputusan strategis yang lebih tepat, yang pada gilirannya meningkatkan daya saing organisasi di

pasar (Teece, 2023). Selain itu, kualitas pengetahuan yang baik mempengaruhi kemampuan organisasi untuk berinovasi, karena pengetahuan yang relevan dan akurat membantu dalam menciptakan ide-ide baru yang dapat diterjemahkan menjadi produk atau proses inovatif. Dalam hal kinerja keberlanjutan, *knowledge quality* memungkinkan organisasi untuk merancang solusi yang lebih efisien dalam mengelola sumber daya, mengurangi dampak lingkungan, dan meningkatkan dampak sosial mereka (Ban dkk., 2022; Mustapha dkk., 2018; X. Wang dkk., 2022, 2023). Dengan demikian, kualitas pengetahuan berperan penting dalam memperkuat inovasi hijau, yang mendukung tercapainya tujuan keberlanjutan dalam jangka panjang.

2.4.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Knowledge Quality*

Beberapa faktor dapat mempengaruhi kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi. Salah satunya adalah jaringan sosial yang ada dalam organisasi, yang menurut *Social Capital Theory*, berperan besar dalam mempercepat pertukaran pengetahuan yang berkualitas (A. N. Khan dkk., 2024; Sahoo dkk., 2022). Keberadaan jaringan sosial yang kuat memungkinkan individu atau organisasi untuk saling berbagi informasi dan pengetahuan yang relevan, yang tidak hanya eksplisit tetapi juga tacit. Modal sosial yang baik, yang dibangun melalui *trust*, norma sosial, dan hubungan yang kuat antar individu dalam organisasi, berkontribusi pada peningkatan kualitas pengetahuan yang tersedia. Selain itu, pengelolaan pengetahuan dalam organisasi juga sangat mempengaruhi kualitas pengetahuan (A. N. Khan dkk., 2024; Sahoo dkk., 2022). Praktik

berbagi pengetahuan, baik melalui platform teknologi, pertemuan rutin, atau program pelatihan, dapat memperkuat kualitas pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Infrastruktur teknologi yang baik, seperti sistem manajemen pengetahuan yang mendukung akses informasi yang mudah dan cepat, juga memainkan peran penting dalam memfasilitasi pertukaran pengetahuan yang relevan.

Tidak kalah pentingnya, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi akan memperkuat pengelolaan pengetahuan yang efektif, menciptakan lingkungan yang kondusif untuk peningkatan kualitas pengetahuan.

2.4.1.4 Indikator Pengukuran *Knowledge Quality*

Pengukuran *knowledge quality* biasanya dilakukan dengan melihat beberapa indikator yang berfokus pada atribut-atribut kunci dari pengetahuan itu sendiri (A. N. Khan dkk., 2024; Sahoo dkk., 2022). Akurasi pengetahuan, misalnya, mengukur sejauh mana pengetahuan yang dimiliki organisasi bebas dari kesalahan dan memiliki dasar yang sahih. Pengetahuan yang akurat memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan yang lebih tepat dan mengurangi risiko kesalahan dalam perencanaan dan implementasi. Relevansi pengetahuan mengacu pada kesesuaian pengetahuan dengan kebutuhan dan konteks yang dihadapi oleh organisasi. Pengetahuan yang relevan memungkinkan organisasi untuk tetap berada di garis depan dalam inovasi dan respons terhadap perubahan pasar. Kelengkapan pengetahuan adalah indikator yang mengukur sejauh mana pengetahuan yang ada mencakup seluruh aspek

yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang komprehensif (A. N. Khan dkk., 2024; Sahoo dkk., 2022). Pengetahuan yang lengkap mendukung organisasi untuk menghadapi masalah dengan perspektif yang lebih luas. Ketepatan waktu pengetahuan mengacu pada seberapa cepat pengetahuan tersedia dan dapat diakses untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat waktu, terutama dalam situasi yang memerlukan respons cepat terhadap perubahan. Keandalan dan konsistensi pengetahuan juga menjadi faktor penting, yang mengukur stabilitas dan keterulangan pengetahuan yang digunakan dalam organisasi, sehingga memfasilitasi proses implementasi yang lebih efisien dan efektif. Beberapa studi, seperti yang dilakukan oleh Mustapha dkk. (2018), menggunakan indikator-indikator ini untuk mengevaluasi kualitas pengetahuan dalam konteks inovasi dan keberlanjutan. Mengukur kualitas pengetahuan dengan menggabungkan beberapa atribut tersebut untuk melihat dampaknya terhadap kinerja operasional dan inovasi organisasi.

2.4.2 Professional Proficiency

Professional Proficiency merujuk pada serangkaian kemampuan, keterampilan teknis maupun non-teknis, serta kesiapan profesional dalam menerapkan pengetahuan pada konteks kerja yang dinamis (A. Ali dkk., 2020; Bellini dkk., 2020; Scherzinger & Brahm, 2024). Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV) *Theory*, *Professional Proficiency* merupakan bagian dari *human capital* yang bernilai strategis, langka, dan sulit ditiru oleh pesaing (Vadnjal, 2020). Tenaga kerja dengan tingkat *professional proficiency* tinggi mampu meningkatkan efisiensi

operasional, mengoptimalkan penggunaan teknologi, serta mendukung terciptanya inovasi yang berkelanjutan (Santos dkk, 2023).

Kemudian *Social Capital Theory* memberikan lensa yang berharga untuk menelaah *Professional Proficiency* dengan menekankan peran jaringan sosial dan hubungan interpersonal dalam meningkatkan keterampilan profesional serta perkembangan karier (Pohribna, 2022). *Human capital* yang didefinisikan sebagai sumber daya yang tertanam, tersedia, dan diperoleh melalui jaringan hubungan individu atau unit sosial, memainkan peran penting dalam lingkungan profesional (Bakel & Horak, 2024; Pohribna, 2022). *Human capital* mempengaruhi proses sosialisasi profesional, akuisisi pengetahuan, dan kemajuan karier (Frederik & Sijde, 2023). Teori ini juga menyoroti bahwa jaringan sosial yang kuat dapat memperkuat *professional proficiency* melalui proses mentoring, kolaborasi, dan pembelajaran kolektif, namun di sisi lain juga dapat menghadirkan tantangan seperti eksklusivitas atau ketergantungan pada jejaring tertentu (Al-Tit dkk., 2022; Bakel & Horak, 2024; Muller & Peres, 2019; Pohribna, 2022). Dengan demikian, sinergi antara RBV dan *Social Capital Theory* menegaskan bahwa kompetensi profesional tidak hanya bergantung pada kualitas sumber daya internal individu, tetapi juga pada kapasitas sosial untuk membangun, memelihara, dan memanfaatkan hubungan yang produktif dalam konteks organisasi dan komunitas. Kombinasi keduanya berkontribusi terhadap peningkatan *innovation performance* dan *sustainability performance* organisasi.

2.4.2.1 Definisi Variabel

Professional Proficiency merujuk pada serangkaian kemampuan, keterampilan teknis dan non-teknis, serta kesiapan profesional dalam menerapkan pengetahuan pada konteks kerja yang dinamis (A. Ali dkk., 2020; Bellini dkk., 2020; Scherzinger & Brahm, 2024). Variabel ini mencakup kemampuan untuk mengatasi tantangan yang ada di tempat kerja, beradaptasi dengan perubahan, serta menerapkan solusi yang efektif dalam situasi yang kompleks. Sebagai bagian dari *human capital*, *professional proficiency* memainkan peran penting dalam pencapaian efisiensi operasional dan penciptaan inovasi yang berkelanjutan (Pohribna, 2022). Menurut *Resource-Based View* (RBV) *Theory*, profesional dengan tingkat *proficiency* yang tinggi menjadi sumber daya yang strategis, langka, dan sulit ditiru oleh pesaing (Vadnjal, 2020). Tingkat *professional proficiency* yang tinggi memungkinkan individu dan organisasi untuk memanfaatkan teknologi secara optimal dan menghadirkan inovasi yang relevan dengan tuntutan pasar yang selalu berkembang.

2.4.2.2 Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh Professional Proficiency

Professional proficiency mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi. Salah satunya adalah efisiensi operasional, di mana individu dengan keterampilan tinggi mampu meningkatkan produktivitas dan mengurangi pemborosan sumber daya. Selain itu, profesional yang memiliki tingkat proficiency yang tinggi berkontribusi pada inovasi berkelanjutan (Al-Tit dkk., 2022; Bakel & Horak, 2024; Muller & Peres,

2019; Pohribna, 2022). Keterampilan profesional memungkinkan individu untuk berpikir kreatif, menemukan solusi baru, dan meningkatkan daya saing organisasi. Peningkatan karier dan pengembangan individu juga dipengaruhi oleh tingkat proficiency yang dimiliki, karena individu yang lebih kompeten cenderung mendapatkan peluang untuk naik jabatan atau terlibat dalam proyek yang lebih strategis (Bakel & Horak, 2024; Pohribna, 2022). *Professional proficiency* juga berkontribusi pada kolaborasi yang lebih baik dalam tim, karena individu yang memiliki keterampilan komunikasi dan interaksi interpersonal yang baik akan mampu bekerja sama lebih efektif dengan rekan kerja dan pihak terkait.

2.4.2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Professional Proficiency*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *professional proficiency* dapat dibagi dalam dua kategori utama: sumber daya internal dan kapasitas social (A. Ali dkk., 2020; Bellini dkk., 2020; Scherzinger & Brahm, 2024). Dalam kerangka RBV, faktor internal yang mendukung pengembangan proficiency meliputi pendidikan, pengalaman, dan pelatihan yang telah diterima oleh individu. *Human capital* yang kuat, yang mencakup keterampilan teknis dan non- teknis, menjadi dasar dari kemampuan profesional yang berkembang. Di sisi lain, modal sosial juga memainkan peran yang sangat penting dalam mempengaruhi tingkat *proficiency* (Santos dkk, 2023). Jaringan sosial yang terbentuk melalui hubungan interpersonal dan mentoring dapat mempercepat pengembangan keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan dalam lingkungan profesional (Pohribna, 2022). Keberadaan jaringan yang kuat

memungkinkan individu untuk mengakses peluang, berbagi pengetahuan, dan menerima dukungan dari sesama profesional yang lebih berpengalaman. Meskipun demikian, jaringan sosial juga dapat membawa tantangan, seperti ketergantungan pada jejaring tertentu atau eksklusivitas, yang bisa membatasi akses individu ke sumber daya yang lebih luas (Al-Tit dkk., 2022; Bakel & Horak, 2024; Muller & Peres, 2019; Pohribna, 2022).

2.4.2.4 Indikator Pengukuran *Professional Proficiency*

Pengukuran *professional proficiency* dilakukan melalui sejumlah indikator yang mencerminkan sejauh mana individu mampu menerapkan pengetahuan dan keterampilan mereka dalam konteks professional (A. Ali dkk., 2020; Bellini dkk., 2020; Scherzinger & Brahm, 2024).. Salah satu indikator utama adalah kemampuan teknis yang diukur melalui keahlian dalam menggunakan alat atau teknologi terkait pekerjaan, yang dapat dievaluasi melalui sertifikasi profesional atau penilaian keterampilan teknis (Frederik & Sijde, 2023). Penelitian mengidentifikasi bahwa sertifikasi dan pelatihan berkelanjutan dapat menjadi indikator yang kuat dalam mengukur tingkat *proficiency professional* (Scherzinger & Brahm, 2024). Selain itu, kemampuan interpersonal dan komunikasi juga menjadi indikator penting, karena kemampuan untuk bekerja dalam tim, bernegosiasi, dan berkolaborasi dengan kolega merupakan bagian dari *professional proficiency* yang tidak hanya mengandalkan keterampilan teknis. Penelitian oleh Bellini dkk. (2020) menunjukkan bahwa kolaborasi dalam proyek tim dan kemampuan untuk memimpin

juga menjadi faktor yang menentukan dalam mengukur *proficiency* seorang profesional. Akhirnya, pengalaman praktis yang terkait dengan tantangan profesional yang dihadapi juga merupakan indikator yang penting, karena pengalaman nyata di lapangan dapat menunjukkan tingkat kematangan dan kesiapan individu dalam menghadapi situasi yang kompleks (Dangelico dkk., 2022). Dengan demikian, indikator pengukuran *professional proficiency* melibatkan berbagai elemen baik dari segi teknis, sosial, maupun pengalaman praktis yang dimiliki oleh individu dalam konteks kerja.

2.4.3 Experience

Experience merupakan akumulasi pembelajaran praktis, keterampilan, dan pengetahuan kontekstual yang diperoleh individu maupun organisasi melalui proses kerja yang berulang dan reflektif (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Andrés-Reina dkk., 2024; Batat, 2022; Cornelius dkk., 2022; P. Yang & Zhang, 2025). Dalam perspektif *Social Capital Theory*, pengalaman tidak berdiri sendiri, melainkan terbentuk dan dimanfaatkan melalui jaringan sosial serta hubungan timbal balik antara individu dan organisasi (Mackey, 2019; Roviana, 2023). Teori ini menegaskan bahwa modal sosial berbeda dengan modal manusia karena tertanam dalam jejaring hubungan sosial dan pertemanan yang saling menguntungkan, yang berfungsi sebagai sumber daya bagi aktivitas sosial maupun ekonomi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Dengan demikian, *experience* berperan penting dalam pembentukan dan pemanfaatan modal sosial, mempengaruhi cara individu dan

organisasi berinteraksi dalam jaringan mereka. Perspektif ini sangat relevan dalam bidang pendidikan, pemasaran, dan pengembangan organisasi, di mana interaksi antara pengalaman dan modal sosial sering kali menghasilkan peningkatan kolaborasi, inovasi, dan efektivitas organisasi.

Selanjutnya dalam *Resource-Based View* (RBV) *Theory*, *Experience* dianggap sebagai *intangible resource* yang berperan krusial dalam membentuk kemampuan strategis organisasi (Miller, 2019; Serafini, 2022). Pengalaman menciptakan rutinitas, kapabilitas historis, dan praktik kerja yang sulit ditiru oleh pesaing, sehingga menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Gruber dkk., 2010; Vadnjal, 2020). Teori RBV menekankan bahwa sumber daya harus memiliki karakteristik *valuable, rare, inimitable, and non-substitutable* agar dapat memberikan keunggulan strategis (Serafini, 2022). Dalam konteks ini, pengalaman memperkuat kemampuan organisasi untuk mengenali, memanfaatkan, dan mengintegrasikan sumber daya internalnya secara efektif guna menciptakan nilai tambah dan mempertahankan daya saing jangka panjang. Dengan demikian, dari perspektif gabungan *Social Capital Theory* dan RBV, *experience* tidak hanya menjadi sarana pembelajaran individu, tetapi juga menjadi mekanisme organisasi dalam mengelola hubungan sosial, mengoptimalkan pengetahuan, dan memperkuat kapabilitas internal. Pengalaman yang dikelola dengan baik mampu meningkatkan kualitas pengetahuan (*knowledge quality*), mempercepat *innovation performance*, dan pada akhirnya mendorong

sustainability performance.

2.4.3.1 Definisi Variabel

Experience merujuk pada akumulasi pembelajaran praktis, keterampilan, dan pengetahuan kontekstual yang diperoleh individu atau organisasi melalui proses kerja yang berulang dan reflektif. *Experience* dapat diperoleh melalui berbagai pengalaman kerja yang melibatkan tugas dan situasi yang memungkinkan individu atau organisasi untuk belajar dari tindakan dan refleksi mereka (Acuña- Hurtado dkk., 2024; Andrés-Reina dkk., 2024; Batat, 2022; Cornelius dkk., 2022; P. Yang & Zhang, 2025). Dalam konteks organisasi, pengalaman ini berperan penting dalam mengembangkan rutinitas operasional yang efektif dan kapabilitas internal yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai jangka panjang (Mackey, 2019; Roviana, 2023). Pengalaman juga dapat meningkatkan pemahaman kontekstual yang membantu individu dan organisasi dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang di lingkungan kerja mereka (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019).

2.4.3.2 Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Experience*

Pengalaman mempengaruhi banyak faktor dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan kemampuan beradaptasi dan keunggulan kompetitif (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Sebagai contoh, pengalaman yang dimiliki individu dan organisasi dapat mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengenali peluang baru, berinovasi, dan merespons perubahan pasar dengan lebih cepat. Pengalaman juga

memainkan peran penting dalam pengembangan kapabilitas strategis, di mana organisasi yang memiliki pengalaman lebih banyak cenderung lebih terampil dalam mengelola sumber daya dan proses yang lebih efisien (Serafini, 2022). Selain itu, pengalaman yang diperoleh melalui interaksi sosial dan jaringan hubungan juga dapat meningkatkan kapasitas kolaborasi dalam tim dan organisasi. Hal ini berkontribusi pada pencapaian kinerja inovasi yang lebih tinggi serta mendukung keberlanjutan jangka panjang organisasi (Gruber dkk., 2010; Vadnjal, 2020). Dengan pengalaman yang terus berkembang, individu dan organisasi dapat meningkatkan efektivitas operasional mereka dan mengurangi biaya terkait dengan ketidakefisienan.

2.4.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Experience*

Beberapa faktor yang mempengaruhi *experience* dalam organisasi, terutama dalam konteks *Social Capital Theory* dan *Resource-Based View* (RBV), meliputi jaringan sosial dan interaksi antar individu. Berdasarkan *Social Capital Theory*, pengalaman tidak hanya diperoleh secara individu, tetapi juga terbentuk melalui interaksi dalam jaringan sosial yang kuat, di mana hubungan timbal balik antara individu dan organisasi memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan pembelajaran kolektif (Gruber dkk., 2010; Vadnjal, 2020). Modal sosial ini menciptakan kesempatan untuk berbagi pengalaman, meningkatkan keterampilan, dan mengakses pengetahuan yang mungkin tidak tersedia tanpa adanya hubungan tersebut (Mackey, 2019; Roviana, 2023). Selain itu,

pengalaman juga dipengaruhi oleh kebijakan organisasi, pelatihan, dan pengalaman kerja yang dihadapi individu atau tim. Organisasi yang memberikan kesempatan untuk belajar secara berkelanjutan, baik melalui mentoring atau proyek kolaboratif, akan memfasilitasi akumulasi pengalaman yang lebih beragam dan mendalam.

Dalam perspektif RBV, pengalaman dianggap sebagai sumber daya tak berwujud yang memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Miller, 2019; Serafini, 2022). Pengalaman menciptakan kapabilitas historis dan praktik kerja yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mendukung pengelolaan pengalaman, seperti sistem pelatihan yang efektif, budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, dan kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek-proyek yang menantang, sangat berpengaruh terhadap kualitas pengalaman yang diperoleh.

2.4.3.4 Indikator Pengukuran *Experience*

Pengukuran *experience* biasanya dilakukan dengan melihat sejumlah indikator yang mencerminkan sejauh mana individu atau organisasi telah mengembangkan keterampilan dan kapabilitas mereka melalui pengalaman kerja. Salah satu indikator utama adalah lama pengalaman kerja atau jumlah proyek yang dikerjakan, yang mengukur seberapa banyak kesempatan individu atau organisasi untuk belajar dari situasi yang beragam. Penelitian oleh Batat (2022) mengukur pengalaman dengan melihat diversitas tugas yang telah dijalani individu, serta

bagaimana hal tersebut berkontribusi pada peningkatan kemampuan *problem-solving* dan pengambilan keputusan dalam konteks yang lebih kompleks. Selain itu, pengalaman dalam kolaborasi tim atau interaksi dengan pemangku kepentingan eksternal juga menjadi indikator penting dalam mengukur pengalaman, karena ini mencerminkan kemampuan individu atau organisasi dalam beradaptasi dan belajar dari orang lain.

Dalam studi oleh Cornelius dkk. (2022), indikator pengukuran pengalaman juga mencakup partisipasi dalam program pelatihan dan mentoring, yang memberikan kesempatan untuk mengakumulasi pengetahuan baru dan memperdalam keterampilan profesional. Selain itu, kesuksesan dalam implementasi proyek inovasi juga digunakan sebagai indikator untuk menilai dampak pengalaman terhadap kinerja organisasi, karena pengalaman dalam proyek inovasi sering kali menghasilkan praktik terbaik yang memperkuat daya saing jangka panjang organisasi.

2.4.4 Innovation Performance

Innovation Performance merupakan ukuran seberapa besar suatu organisasi mampu menghasilkan, mengimplementasikan, dan menyebarluaskan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan maupun perusahaan (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk., 2024; Ponta dkk., 2021). Dalam konteks manajemen strategis, *Resource-Based View* (RBV) menyediakan kerangka teoritis yang kuat untuk memahami bagaimana sumber daya internal seperti pengetahuan, keahlian profesional, dan pengalaman dapat berkontribusi

terhadap peningkatan kinerja inovasi. Menurut pandangan RBV, inovasi yang berhasil muncul ketika organisasi mampu mengelola sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan *(valuable, rare, inimitable, non-substitutable*), yang kemudian menjadi dasar terbentuknya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Vadnjal, 2020). Namun demikian, teori RBV perlu diperkaya dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) yang mempengaruhi proses inovasi. Seiring dengan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks, kemampuan organisasi untuk beradaptasi, belajar, dan berinovasi secara berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan dalam mempertahankan daya saing (Jamshaid dkk., 2025).

Kemudian, *innovation performance* dapat dipahami melalui perspektif *Social Capital Theory* dengan kerangka tiga dimensi utama yaitu struktural, relasional, dan kognitif (Abdulai, 2019; Ahsan & Hafeez, 2023) Ketiga dimensi tersebut berperan penting dalam meningkatkan proses transfer pengetahuan antarperusahaan, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap peningkatan *innovation performance* (Kanini & Muathe, 2019) Hasil temuan menunjukkan bahwa kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) antarperusahaan menjadi faktor kunci dalam memfasilitasi pertukaran pengetahuan yang efektif, sehingga menghasilkan capaian inovasi yang lebih baik (Ahsan & Hafeez, 2023; Kanini & Muathe, 2019). Model teoretis ini dikembangkan dengan menggambarkan keterkaitan antara modal sosial, transfer pengetahuan, dan kinerja inovasi, sekaligus menegaskan bahwa ketiga elemen tersebut

saling berhubungan erat dan berkontribusi signifikan dalam meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan secara keseluruhan dan berkelanjutan (Abdulai, 2019; Ahsan & Hafeez, 2023; Kanini & Muathe, 2019; Ojeda & Martínez-Cháfer, 2023).

2.4.4.1 Definisi Variabel

Innovation Performance mengacu pada sejauh mana suatu organisasi mampu menghasilkan, mengimplementasikan, dan menyebarluaskan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan maupun Perusahaan (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk., 2024; Ponta dkk., 2021). Hal ini mencakup kemampuan organisasi untuk menciptakan produk, layanan, atau proses yang inovatif yang dapat memenuhi kebutuhan pasar yang terus berkembang. Inovasi yang berhasil tidak hanya terbatas pada penciptaan ide-ide baru, tetapi juga pada proses implementasi dan difusi inovasi yang efektif, yang pada akhirnya membawa manfaat jangka panjang bagi organisasi (Abdulai, 2019; Ahsan & Hafeez, 2023). Dalam kerangka teori Resource-Based View (RBV), innovation performance berhubungan erat dengan pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, seperti pengetahuan, keahlian profesional, dan pengalaman (Vadnjal, 2020). Ketika organisasi mampu mengelola sumber daya ini dengan efektif, mereka dapat menciptakan inovasi yang lebih baik dan meningkatkan daya saing di pasar (Ahsan & Hafeez, 2023; Kanini & Muathe, 2019).

2.4.4.2 Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Innovation Performance*

Innovation performance mempengaruhi berbagai faktor penting dalam organisasi, terutama yang berkaitan dengan daya saing dan keunggulan kompetitif (Jamshaid dkk., 2025). Sebuah organisasi yang mampu menciptakan dan mengimplementasikan inovasi dengan sukses akan memiliki posisi yang lebih kuat di pasar, karena inovasi memungkinkan mereka untuk menawarkan produk dan layanan yang lebih baik atau lebih efisien daripada pesaing. Selain itu, innovation performance yang tinggi berkontribusi pada pertumbuhan organisasi dengan membuka peluang baru untuk ekspansi dan diversifikasi (Abdulai, 2019; Ahsan & Hafeez, 2023). Dalam konteks keberlanjutan, innovation performance juga berperan dalam menciptakan solusi berkelanjutan yang dapat mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan dan meningkatkan kinerja sosial dan ekonomi organisasi (Ahsan & Hafeez, 2023; Kanini & Muathe, 2019). Dengan inovasi yang berkelanjutan, organisasi dapat mengatasi tantangan yang muncul seiring waktu, memperkuat hubungan dengan pemangku kepentingan, dan menciptakan nilai jangka panjang.

2.4.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Innovation Performance*

Beberapa faktor internal dan eksternal mempengaruhi *innovation performance*. Dalam perspektif RBV, faktor internal yang sangat berpengaruh adalah sumber daya organisasi, seperti pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan kapabilitas teknis yang dimiliki oleh individu dan tim dalam organisasi. Sumber daya yang bernilai dan langka ini

memungkinkan organisasi untuk menciptakan inovasi yang sulit ditiru oleh pesaing, memberikan mereka keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Vadnjal, 2020). Namun, untuk meningkatkan *innovation performance*, organisasi juga perlu mengembangkan kapabilitas dinamis yang memungkinkan mereka untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang baru. Kapabilitas dinamis ini berfokus pada kemampuan organisasi untuk belajar, berinovasi, dan menyesuaikan strategi mereka dengan cepat dalam menghadapi perubahan pasar (Jamshaid dkk., 2025).

Di sisi lain, *Social Capital Theory* juga menawarkan perspektif yang penting dalam memahami innovation performance. Dalam kerangka ini, faktor eksternal seperti jaringan sosial memainkan peran yang sangat besar. Modal sosial yang terdiri dari hubungan yang dibangun melalui interaksi antara individu atau organisasi dapat mempercepat transfer pengetahuan antarperusahaan dan meningkatkan kolaborasi dalam pengembangan inovasi (Abdulai, 2019; Ahsan & Hafeez, 2023). Tiga dimensi utama dalam *Social Capital Theory*, yaitu struktural, relasional, dan kognitif, saling berinteraksi dan berkontribusi pada peningkatan innovation performance. Kepercayaan (*trust*) dan komitmen (*commitment*) antar organisasi atau individu dalam jaringan sosial menjadi faktor utama dalam memperlancar proses pertukaran pengetahuan yang efektif, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi untuk berinovasi secara lebih baik dan berkelanjutan (Kanini & Muathe, 2019).

2.4.4.4 Indikator Pengukuran *Innovation Performance*

Pengukuran *innovation performance* dapat dilakukan melalui berbagai indikator yang mencerminkan sejauh mana organisasi berhasil menciptakan dan mengimplementasikan inovasi yang berdampak positif. Salah satu indikator utama adalah jumlah dan keberhasilan produk atau layanan baru yang diluncurkan oleh organisasi, yang diukur dengan melihat tingkat adopsi pasar, profitabilitas, dan kepuasan pelanggan (Ponta dkk., 2021). Indikator lain yang digunakan adalah kecepatan implementasi inovasi, yang mengukur seberapa cepat organisasi dapat mengembangkan ide-ide baru dan menerapkannya di pasar. Penelitian oleh Li dkk (2024) mengukur innovation performance dengan melihat jumlah paten yang diajukan, sebagai simbol dari kapasitas inovasi organisasi dalam menghasilkan ide-ide baru yang dilindungi hak kekayaan intelektual. Selain itu, efektivitas kolaborasi eksternal juga menjadi indikator penting, yang dapat dilihat dari sejauh mana organisasi memanfaatkan hubungan sosial dan jaringan mereka dalam pengembangan inovasi, seperti kolaborasi dengan mitra bisnis, institusi riset, atau perusahaan lain (Ahsan & Hafeez, 2023). Terakhir, dampak inovasi terhadap keberlanjutan dapat digunakan sebagai indikator tambahan, yang mengukur kontribusi inovasi terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan organisasi, baik dalam hal efisiensi sumber daya, pengurangan dampak lingkungan, maupun peningkatan tanggung jawab sosial.

2.4.5 Sustainability Performance

Teori *Resource-Based View* (RBV) memberikan kerangka konseptual untuk memahami bagaimana organisasi dapat mencapai *sustainability performance* melalui pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Vadnjal, 2020). Dalam konteks ini, sumber daya seperti *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* dianggap sebagai bentuk modal intelektual yang menjadi dasar terciptanya nilai berkelanjutan. Organisasi yang mampu mengelola ketiga aspek tersebut secara strategis akan memiliki kemampuan lebih besar dalam menghasilkan *innovation performance*, yang selanjutnya memperkuat dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dari kinerja keberlanjutan (Mehboob dkk., 2025). Sejalan dengan pandangan RBV, penelitian Khan dkk. (2024) dan Mehboob dkk. (2025) menunjukkan bahwa kemampuan inovatif yang lahir dari pengelolaan sumber daya internal yang efektif dapat meningkatkan daya saing dan memperkuat posisi organisasi dalam menghadapi dinamika pasar dan tuntutan keberlanjutan.

Selanjutnya, konsep *sustainability performance* apabila dipandang melalui perspektif *Social Capital Theory* menekankan hubungan antara jaringan sosial, kepercayaan, dan norma bersama, serta bagaimana elemen- elemen tersebut berdampak pada hasil-hasil keberlanjutan di berbagai sektor (Dias & Silva, 2022; Prasetya, 2024). Modal sosial berfungsi sebagai mediator dan penguat kinerja keberlanjutan dengan memfasilitasi kolaborasi, pertukaran sumber daya, dan ketahanan

organisasi terhadap tantangan eksternal (Dias & Silva, 2022). Perspektif ini tampak jelas dalam konteks UMKM, rantai pasokan (*supply chains*), dan usaha desa, di mana modal sosial secara signifikan mempengaruhi dimensi ekonomi, lingkungan, dan sosial dari sisi keberlanjutan (Orekhova dkk., 2020; Silva dkk., 2025). Melalui interaksi antar pelaku usaha, kepercayaan, norma dan pemahaman bersama mempercepat adopsi praktik ramah lingkungan, efisiensi sumber daya, dan inovasi yang berkelanjutan (Orekhova dkk., 2020; Prasetya, 2024). Oleh karena itu, pendekatan yang mempertimbangkan modal sosial bersama variabel internal organisasi sangat penting dalam memahami dan memperkuat *sustainability performance.*

2.4.5.1 Definisi Variabel

Sustainability Performance merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang berkelanjutan di berbagai dimensi, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan (Vadnjal, 2020). Dalam konteks manajerial, keberlanjutan tidak hanya diukur dari segi profitabilitas dan efisiensi ekonomi, tetapi juga dari bagaimana organisasi mengelola dampak sosial dan lingkungan dari operasionalnya. Dalam kerangka teori *Resource-Based View* (RBV), sustainability performance dapat dicapai melalui pemanfaatan sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, seperti *knowledge quality, professional proficiency*, dan *experience* (Vadnjal, 2020). Ketiga aspek ini, sebagai bagian dari modal intelektual, menjadi dasar untuk

menciptakan nilai yang berkelanjutan dalam jangka Panjang (Mehboob dkk., 2025). Organisasi yang mengelola sumber daya ini secara efektif dapat meningkatkan inovasi, yang pada gilirannya memperkuat keberlanjutan mereka dalam aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan (Dias & Silva, 2022; Prasetya, 2024). Dengan demikian, *sustainability performance* tidak hanya mengukur aspek kinerja jangka pendek, tetapi juga kemampuan organisasi untuk mempertahankan kinerjanya dalam menghadapi tantangan yang terus berkembang seiring waktu.

2.4.5.2 Faktor-faktor yang Dipengaruhi oleh *Sustainability Performance*

Sustainability performance mempengaruhi berbagai aspek dalam organisasi dan di luar organisasi itu sendiri (Orekhova dkk., 2020; Silva dkk., 2025). Salah satunya adalah daya saing jangka panjang, di mana organisasi yang berhasil mengintegrasikan aspek keberlanjutan dalam operasionalnya akan memiliki posisi yang lebih kuat di pasar, khususnya di pasar yang semakin menuntut standar sosial dan lingkungan yang lebih tinggi. Selain itu, keberlanjutan yang baik dapat memperbaiki reputasi perusahaan, karena konsumen dan pemangku kepentingan lainnya cenderung lebih memilih perusahaan yang menunjukkan komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan (Dias & Silva, 2022; Prasetya, 2024). Dalam dimensi sosial, sustainability performance berkontribusi pada pembangunan sosial yang inklusif, seperti menciptakan lapangan pekerjaan yang adil dan mendukung kesejahteraan masyarakat. Dalam konteks lingkungan, keberlanjutan organisasi

mengarah pada pengelolaan sumber daya alam yang efisien, pengurangan emisi, dan praktik ramah lingkungan yang mendukung perlindungan ekosistem. Secara keseluruhan, *sustainability performance* memberikan gambaran tentang bagaimana organisasi dapat mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam strategi bisnis mereka, yang pada akhirnya meningkatkan daya saing dan kinerja jangka Panjang (Orekhova dkk., 2020; Prasetya, 2024).

2.4.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Sustainability Performance*

Dalam perspektif RBV, faktor-faktor yang mempengaruhi *sustainability performance* meliputi pengelolaan sumber daya internal, seperti pengetahuan, keahlian profesional, dan pengalaman yang dimiliki oleh organisasi. Organisasi yang memiliki kemampuan untuk mengelola sumber daya ini secara efektif dapat menciptakan inovasi yang berkelanjutan dan menanggapi tantangan keberlanjutan secara lebih baik. Khan dkk. (2024) dan Mehboob dkk. (2025) menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya internal yang efektif dapat meningkatkan daya saing organisasi dan memperkuat posisi mereka dalam menghadapi tantangan pasar dan tuntutan keberlanjutan. Sumber daya seperti knowledge quality, professional proficiency, dan experience mendukung organisasi dalam menciptakan solusi yang lebih ramah lingkungan, efisien, dan inovatif, yang menjadi kunci keberhasilan dalam mencapai *sustainability performance* (Orekhova dkk., 2020; Prasetya, 2024).

Di sisi lain, faktor eksternal yang mempengaruhi *sustainability*

performance dapat dijelaskan melalui *Social Capital Theory*, yang menekankan peran jaringan sosial dan modal sosial dalam memperkuat keberlanjutan organisasi. Modal sosial, yang terdiri dari hubungan sosial yang kuat antar individu atau organisasi, berfungsi sebagai mediator dalam pertukaran pengetahuan dan sumber daya yang mendukung praktik keberlanjutan (Dias & Silva, 2022; Prasetya, 2024). Dalam konteks ini, kepercayaan, norma sosial, dan kolaborasi antara berbagai pemangku kepentingan menjadi kunci dalam mempercepat adopsi praktik ramah lingkungan dan peningkatan efisiensi sumber daya. Oleh karena itu, jaringan sosial yang kuat, yang didasarkan pada hubungan saling menguntungkan dan kerjasama jangka panjang, dapat mempercepat implementasi strategi keberlanjutan yang lebih efektif.

2.4.5.4 Indikator Pengukuran *Sustainability Performance*

Pengukuran *sustainability performance* dapat dilakukan melalui berbagai indikator yang mencerminkan sejauh mana organisasi berhasil mencapai tujuan keberlanjutan di berbagai dimensi. Dalam dimensi ekonomi, indikatornya dapat mencakup profitabilitas jangka panjang, pengurangan biaya operasional, dan inovasi produk yang mendukung keberlanjutan. Penelitian oleh Merín-Rodrigáñez dkk (2024) mengukur *sustainability performance* dengan melihat profitabilitas yang diperoleh dari produk ramah lingkungan dan penghematan biaya yang diperoleh melalui efisiensi energi. Di sisi sosial, indikator dapat mencakup tingkat kesejahteraan karyawan, program pelatihan dan pengembangan, serta komitmen terhadap keberagaman dan inklusi. Di sisi lingkungan,

indikator utama mencakup pengurangan emisi karbon, efisiensi penggunaan air dan energi, serta pengelolaan limbah yang ramah lingkungan. Penelitian oleh Silva dkk (2025) mengukur *sustainability performance* dalam konteks lingkungan dengan melihat efisiensi penggunaan sumber daya dan pengurangan dampak lingkungan yang dihasilkan dari inovasi dan praktik operasional perusahaan. Selain itu, kemitraan dengan pihak eksternal untuk mendukung keberlanjutan, seperti kolaborasi dengan lembaga swadaya masyarakat atau organisasi lingkungan, juga dapat dijadikan indikator keberhasilan dalam mencapai *sustainability performance.* Dengan menggunakan indikator-indikator ini, organisasi dapat memonitor dan mengevaluasi kemajuan mereka dalam mencapai tujuan keberlanjutan yang terintegrasi dengan strategi bisnis mereka.

BAB III

KERANGKA TEORI

3.1. *Knowledge Quality*

Menurut Mustapha dkk. (2018), *knowledge quality* merupakan tingkat kesesuaian pengetahuan operasional yang diciptakan dan dibagikan antar anggota organisasi dalam memenuhi kebutuhan serta harapan pengguna. Pengetahuan yang berkualitas harus bersifat relevan, bernilai, dan mampu mendukung pencapaian tujuan organisasi dalam konteks sistem manajemen mutu. Pandangan ini menegaskan bahwa *knowledge quality* berperan sebagai fondasi utama bagi keberhasilan proses organisasi yang efektif dan efisien.

Sejalan dengan hal tersebut, X. Wang dkk. (2023) menegaskan bahwa *knowledge quality* memegang peranan krusial dalam menilai reliabilitas pengetahuan yang diperoleh dari berbagai sumber, terutama dalam aplikasi berbasis pengetahuan karena menentukan kemampuan organisasi dalam menyeleksi informasi yang benar dan bernilai tinggi sekaligus menyaring informasi yang tidak akurat atau keliru, sehingga secara langsung mempengaruhi kinerja pada tahap-tahap operasional berikutnya. X. Wang dkk. (2022) turut menambahkan bahwa *knowledge quality* juga berkaitan dengan dimensi kognitif manusia, karena penilaian terhadap kualitas pengetahuan tidak hanya bersumber dari karakteristik pengetahuan itu sendiri, melainkan juga dari pengalaman, persepsi, dan proses berpikir manusia dalam menafsirkan informasi.

Selanjutnya Ban dkk. (2022) menyoroti bahwa *knowledge quality* mencakup dimensi keakuratan, keandalan, dan relevansi informasi. Dalam konteks ini, *knowledge quality* memiliki peran penting dalam membangun basis pengetahuan yang solid serta dalam mengintegrasikan informasi yang sebelumnya terfragmentasi. *Knowledge quality* tidak hanya memastikan kebenaran suatu informasi, tetapi juga menjamin bahwa informasi tersebut dapat diakses dan dimanfaatkan secara konsisten oleh pengguna yang membutuhkannya. Sehingga secara garis besar, *Knowledge Quality* didefinisikan sebagai parameter yang mengukur seberapa besar pengetahuan yang dimiliki atau digunakan suatu organisasi selaras dengan informasi faktual dan dapat dipercaya.

Secara umum, *knowledge quality* dapat diukur melalui beberapa indikator utama, yaitu *accuracy*, *completeness*, *accessibility*, dan *timelines* (Ghalavand dkk., 2024; Hosseinzadeh dkk., 2025; Issa dkk., 2021; Marchesin & Silvello, 2024; X. Wang dkk., 2023). *Accuracy* mengacu pada seberapa besar pengetahuan mencerminkan kebenaran yang objektif dan bebas dari kesalahan. *Completeness* menggambarkan seberapa besar pengetahuan mencakup seluruh aspek penting dari suatu topik atau permasalahan. Pengetahuan yang lengkap memungkinkan organisasi untuk melihat suatu isu secara menyeluruh, tidak hanya dari satu sudut pandang. *Accessibility* berkaitan dengan kemudahan dalam memperoleh dan menggunakan pengetahuan yang dibutuhkan. Pengetahuan yang berkualitas tinggi tidak hanya harus benar dan lengkap, tetapi juga mudah diakses oleh pihak yang relevan dalam waktu dan format yang sesuai. Terakhir adalah *timelines* yang

menekankan pada pentingnya ketersediaan pengetahuan pada saat dibutuhkan. Pengetahuan yang diperoleh atau diperbarui tepat waktu akan memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan pengetahuan yang sudah usang.

3.2. *Profesional Proeficiency*

Professional proficiency merupakan konsep yang menggambarkan seberapa besar individu mampu menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara efektif dalam konteks pekerjaan atau bidang keahliannya. Menurut Bellini dkk. (2020), *professional proficiency* erat kaitannya dengan *competence,* yaitu kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan secara efektif dalam menyelesaikan tugas-tugas profesional. Hal ini menegaskan bahwa profesionalisme tidak hanya diukur dari penguasaan teori, tetapi juga dari penerapan praktis yang relevan terhadap tuntutan dunia kerja.

Menurut Scherzinger & Brahm (2024), *professional proficiency* merupakan seperangkat keterampilan komprehensif yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif. M.N. Ali dkk. (2024) menambahkan bahwa *professional proficiency* tidak hanya sekadar memenuhi standar minimum dalam profesionalisme, tetapi juga mencakup upaya berkelanjutan untuk memperbaiki diri, membantu orang lain belajar, serta bekerja sama secara efektif dalam tim. Pandangan ini memperluas konsep *professional proficiency* menjadi ukuran keunggulan profesional yang berorientasi pada kolaborasi dan pembelajaran sepanjang hayat.

Kemudian Surenskaya (2023) mendefinisikan *professional*

proficiency sebagai seperangkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperoleh oleh seorang spesialis, yang tidak hanya mencerminkan karakteristik pribadi, tetapi juga kesiapan dan kemampuan untuk menerapkan kompetensi tersebut dalam aktivitas profesional sehari-hari. *Professional proficiency* menjadi refleksi dari keseimbangan antara kemampuan teknis dan kapasitas adaptif yang dibutuhkan dalam menghadapi dinamika pekerjaan modern. Jadi, secara umum *professional proficiency* menggambarkan tingkat kemampuan individu dalam mengintegrasikan teori dan praktik, menunjukkan kesiapan menghadapi tuntutan kerja, serta memelihara komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan standar etika profesional (Bellini dkk., 2020; Cheng dkk., 2025; Sánchez-Canut dkk., 2023; Shyr dkk., 2021; Unger dkk., 2020).

Dimensi utama yang membentuk *professional proficiency* mencakup pengetahuan (*knowledge*), yang berkaitan dengan penguasaan teori dan informasi profesional; keterampilan (*skill*), yang mencerminkan kemampuan teknis dan praktis dalam melaksanakan tugas; serta sikap (*attitude*), yang meliputi etika, tanggung jawab, dan orientasi terhadap pengembangan diri serta kolaborasi (Bellini dkk., 2020; Cheng dkk., 2025; Sánchez-Canut dkk., 2023; Shyr dkk., 2021; Unger dkk., 2020).

3.3. *Experience*

Employee experience menggambarkan persepsi dan perasaan karyawan terhadap seluruh interaksi mereka dengan organisasi selama perjalanan kariernya. Cornelius dkk. (2022) menjelaskan bahwa *esperience* karyawan

merupakan persepsi menyeluruh yang mencakup dimensi emosional, kognitif, dan simbolik, yang terbentuk melalui budaya serta praktik organisasi. Konsep ini menekankan tentang pentingnya menciptakan pengalaman kerja yang bermakna dan memuaskan, yang tidak hanya berfokus pada manfaat *utilitarian* seperti kompensasi, namun juga pada kesejahteraan, keterlibatan, dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Sejalan dengan itu, Acuña-Hurtado dkk. (2024), Andrés-Reina dkk. (2024), dan P. Yang & Zhang (2025) mengemukakan bahwa *experience* karyawan terbentuk dari bagaimana mereka merasakan, menilai, dan mengalami perjalanan mereka selama bekerja di organisasi. Pengalaman ini melibatkan berbagai aspek, mulai dari kondisi lingkungan kerja (*sensory experience*), peluang berpikir, belajar, dan berkembang (*intellectual experience*), hingga perasaan emosional seperti rasa bangga, dihargai, dan puas (*emotional experience*).

Batat (2022) menambahkan bahwa *employee experience* merupakan konstruksi komprehensif yang mengintegrasikan unsur personal, sosial, dan budaya yang memengaruhi kebutuhan fungsional, emosional, hedonik, dan eudaimonik karyawan. Pendekatan ini memandang pengalaman karyawan sebagai faktor yang berpengaruh langsung terhadap kesejahteraan (*well-being*) dan produktivitas, karena pengalaman positif menciptakan rasa keterikatan (*engagement*) dan loyalitas terhadap organisasi.

Employee experience mencakup tiga dimensi utama yakni *Sensory Experience*, yaitu pengalaman yang berkaitan dengan persepsi fisik terhadap lingkungan kerja, kenyamanan ruang, dan fasilitas yang disediakan organisasi.

Intellectual Experience, yang mencerminkan kesempatan bagi karyawan untuk berpikir kritis, berinovasi, serta mengembangkan diri melalui pembelajaran dan tantangan kerja. Terakhir adalah *Emotional Experience*, yaitu pengalaman emosional yang muncul dari interaksi sosial, pengakuan, dan rasa memiliki terhadap organisasi. Ketiga dimensi ini saling berinteraksi membentuk pengalaman kerja yang utuh, yang pada akhirnya berpengaruh terhadap keterlibatan, inovasi, dan keberlanjutan kinerja individu maupun organisasi (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Andrés-Reina dkk., 2024; P. Yang & Zhang, 2025).

3.4. *Sustainability Performance*

Sustainability Performance mengacu pada kemampuan organisasi untuk menilai serta mengkomunikasikan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari aktivitasnya secara transparan dan akuntabel kepada para pemangku kepentingan (Rusu dkk., 2024). Dalam konteks Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), *sustainability performance* mencerminkan seberapa besar usaha mampu menjalankan operasional secara seimbang dengan memperhatikan keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Rusu dkk. (2024) juga menjelaskan bahwa *sustainability performance* menunjukkan kemampuan organisasi untuk bertahan dengan cara yang ekonomis, bertanggung jawab secara sosial, dan ramah lingkungan.

Dalam pandangan Noveiri & Kordrostami (2021) *sustainability performance* juga berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk mengambil keputusan yang berkelanjutan dan adaptif terhadap ketidakpastian lingkungan

bisnis. Secara keseluruhan, kinerja keberlanjutan mencerminkan keseimbangan antara profitabilitas ekonomi, tanggung jawab sosial, dan kepedulian terhadap lingkungan guna memastikan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (Díaz Caselles & Guevara, 2024; Feil dkk., 2025; Hristov dkk., 2022; Pérez Estébanez & Sevillano Martín, 2025).

S*ustainability performance* tidak hanya diukur dari profitabilitas semata, tetapi juga dari kontribusi positif yang diberikan terhadap masyarakat dan lingkungan (Aktaş & Demirel, 2021). Contini & Peruzzini (2022) turut menegaskan bahwa pengukuran *sustainability performance* biasanya menggunakan pendekatan *Triple Bottom Line* yang mencakup tiga dimensi utama: ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dimensi ekonomi menekankan pada kemampuan organisasi dalam mencapai profitabilitas dan efisiensi operasional tanpa mengabaikan prinsip keberlanjutan. Bagi UMKM, hal ini mencakup kemampuan mengelola keuangan, meningkatkan produktivitas, serta berinovasi untuk mencapai daya saing jangka panjang. Dimensi sosial berfokus pada kontribusi organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, pelanggan, dan masyarakat sekitar, termasuk dalam hal keadilan kerja, pelibatan komunitas, serta peningkatan kualitas hidup masyarakat. Adapun dimensi lingkungan menyoroti bagaimana organisasi berupaya mengurangi dampak ekologis melalui efisiensi energi, pengelolaan limbah, penggunaan sumber daya terbarukan, dan praktik ramah lingkungan lainnya (Alfarizi, 2023; Contini & Peruzzini, 2022).

3.5. *Innovation Performance*

Innovation Performance menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan menerapkan inovasi secara efektif sehingga memberikan keunggulan kompetitif dan mendukung keberlanjutan jangka panjang. Bagi UMKM, kinerja inovasi memiliki peran strategis dalam meningkatkan daya saing dan memperkuat keberlanjutan usaha. Y. Yang & Yturralde (2024) menjelaskan bahwa *innovation performance* mencerminkan seberapa besar perusahaan mampu mengembangkan serta menerapkan ide atau solusi baru, baik melalui *breakthrough innovation* (inovasi terobosan) yang bersifat revolusioner, maupun *progressive innovation* (inovasi progresif) yang berfokus pada penyempurnaan produk atau proses yang sudah ada. Hanackova & Takáč (2024) menambahkan bahwa *innovation performance* berperan penting dalam menentukan kemampuan organisasi maupun perekonomian untuk beradaptasi terhadap perubahan yang cepat sekaligus mendorong pertumbuhan, daya saing, dan keberlanjutan jangka panjang. Menurut Sudirjo dkk. (2025), inovasi yang dikelola dengan baik mampu meningkatkan kemampuan adaptasi UMKM terhadap perubahan pasar, sekaligus memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan.

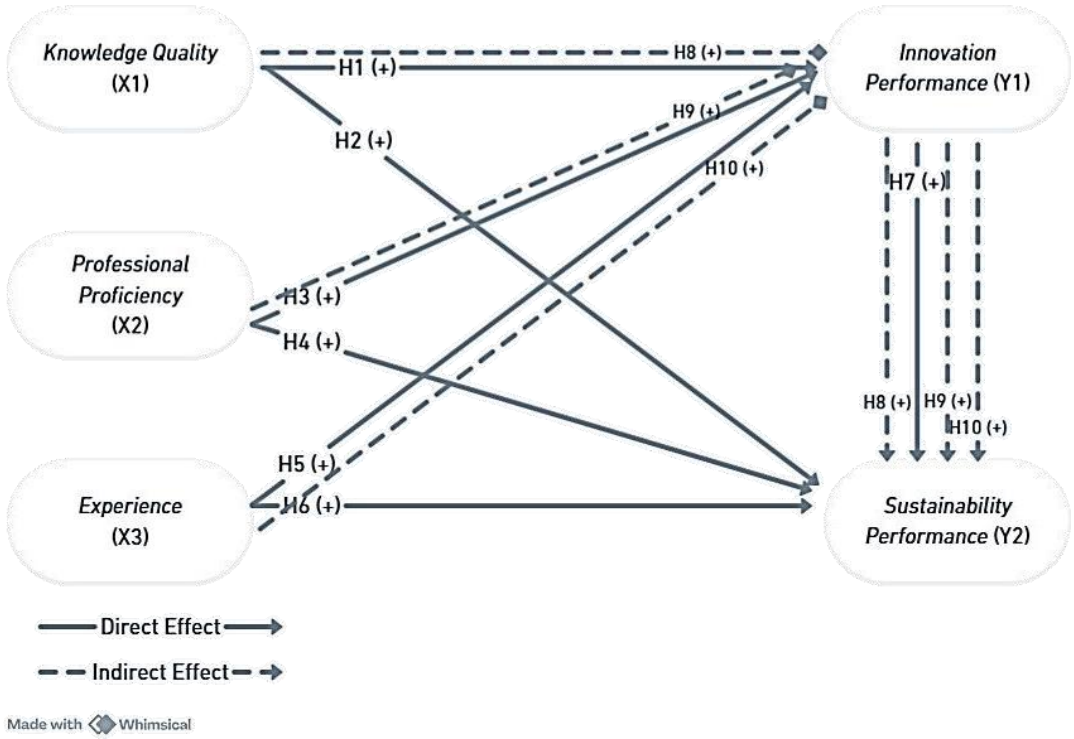
Sejalan dengan hal tersebut, Chen & Kim (2023), Li dkk. (2024), Merín-Rodrigáñez dkk. (2024) dan Ponta dkk. (2021) menambahkan bahwa *innovation performance* tercermin dari efisiensi penggunaan sumber daya, keberagaman inovasi yang dihasilkan, mutu dan keunggulan inovasi, kemampuan menembus pasar internasional, serta kecepatan dalam mengembangkan dan meluncurkan inovasi ke pasar. Dimensi *efficiency*

menekankan pada kemampuan organisasi menggunakan sumber daya, baik modal, waktu, maupun tenaga kerja, secara optimal dalam proses inovasi sehingga menghasilkan output maksimal dengan biaya minimal. Dimensi *diversification* menggambarkan variasi jenis inovasi yang dilakukan, baik dalam produk, layanan, maupun proses, yang memperkuat daya saing dan ketahanan organisasi terhadap dinamika pasar. Selanjutnya, dimensi *quality* berkaitan dengan mutu dan nilai tambah dari inovasi yang dihasilkan, termasuk kemampuan untuk menciptakan produk yang unggul, fungsional, dan relevan dengan kebutuhan konsumen. Dimensi i*nternationalization* mencerminkan kapasitas organisasi untuk memperluas jangkauan inovasinya ke pasar global, menyesuaikan produk dengan kebutuhan lintas budaya, serta meningkatkan reputasi di tingkat internasional. Dimensi *time* menunjukkan kecepatan organisasi dalam mengembangkan, menguji, dan meluncurkan inovasi baru ke pasar dimana semakin cepat proses ini dilakukan, semakin tinggi pula kemampuan adaptif dan respons organisasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk., 2024; Ponta dkk., 2021).

3.6. Kerangka Berfikir

Model empiris pada penelitian terbentuk dari dua konstruk yaitu konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen meliputi *Knowledge Quality, Profesional proeficiency, Experience* sebagai variabel independen. Sedangkan konstruk endogen diantaranya yaitu *innovation performance* sebagai variabel mediasi dan *sustainability performance* sebagai variabel

dependen. Lebih jelas terkait model empiris pada penelitian ini disajikan pada gambar 3.1 berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Berfikir

Dengan keterangan sebagai berikut :

H1(+) *Knowledge Quality* Terhadap *Innovation Performance*

H2(+) *Knowledge Quality* Terhadap *Sustainability Performance*

H3(+) *Profesional Proeficiency* Terhadap *Innovation Performance*

H4(+) *Profesional Proeficiency* Terhadap *Sustainability Performance*

H5(+) *Experience* Terhadap *Innovation Performance*

H6(+) *Experience* Terhadap *Sustainability Performance*

H7(+) *Innovation Performance* Terhadap *Sustainability Performance*

H8(+) *Innovation Performance* Memediasi *Knowledge Quality* Terhadap *Sustainability Performance*

H9(+) *Innovation Performance* Memediasi *Profesional Proeficiency* Terhadap *Sustainability Performance*

H10(+) *Innovation Performance* Memediasi *Experience* Terhadap *Sustainability Performance*

3.7. Pengembangan Hipotesis

3.7.1. ***Knowledge Quality*** **terhadap** ***innovation performance***

Knowledge quality merupakan salah satu aset strategis organisasi yang berperan penting dalam meningkatkan kemampuan inovasi. Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), sumber daya internal seperti pengetahuan yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan menjadi kunci utama dalam mencapai keunggulan kompetitif dan mendorong kinerja inovasi (Vadnjal, 2020). Pengetahuan yang berkualitas memungkinkan organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru, memperbaiki proses kerja, serta menciptakan produk dan layanan yang unggul secara berkelanjutan. Menurut Mustapha dkk. (2018) pengetahuan yang berkualitas mampu meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kemampuan pemecahan masalah, efisiensi proses, serta pengembangan produk dan layanan inovatif.

Knowledge quality tidak hanya berdampak karena "ada pengaruh empiris", tetapi karena secara teoritis RBV menegaskan bahwa pengetahuan yang superior memperkuat kapabilitas dinamis organisasi, seperti kemampuan *sensing, seizing,* dan *transforming,* sehingga pengetahuan

tersebut dapat langsung diimplementasikan menjadi inovasi yang bernilai. Dengan kata lain, *knowledge quality* berfungsi sebagai input strategis yang meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengenali peluang, memproses informasi dengan akurat, dan mengonversinya menjadi inovasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian Bing dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa keterpaduan antar domain pengetahuan berkualitas secara positif mempengaruhi *innovation performance* karena memperluas basis pengetahuan organisasi dan mempercepat pembelajaran lintas fungsi. Selain itu, Abdollahbeigi & Salehi (2021) menemukan bahwa *absorptive capacity*, keragaman fungsional, dan jaringan pengetahuan berperan dalam meningkatkan kualitas pengetahuan yang pada akhirnya memperkuat kinerja inovasi. Pandangan ini sejalan dengan *Social Capital Theory* yang menekankan bahwa hubungan sosial, kepercayaan, dan jaringan kolaboratif memfasilitasi aliran pengetahuan antar individu dan unit organisasi. Kualitas pengetahuan yang tumbuh dari interaksi sosial yang kuat akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan informasi dan sumber daya secara kreatif untuk menghasilkan inovasi yang bernilai. Dengan memanfaatkan *social capital*, organisasi membangun mekanisme pertukaran informasi yang intensif, sehingga *knowledge quality* meningkat . Siklus ini membuat pengetahuan menjadi lebih valid, relevan, dan terstruktur sehingga lebih mudah diolah menjadi inovasi.

Kualitas pengetahuan yang tumbuh dari interaksi sosial yang kuat akan meningkatkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan informasi dan sumber daya secara kreatif untuk menghasilkan inovasi yang bernilai.

Penelitian Truong dkk. (2025) menambahkan bahwa pengetahuan berkualitas tinggi tidak hanya mendorong inovasi melalui pengembangan produk dan layanan baru, tetapi juga memberikan dampak langsung terhadap keberhasilan bisnis dan keberlanjutan organisasi. *Knowledge quality* terbukti menjadi pendorong utama *sustainability performance* dengan memungkinkan organisasi mengembangkan inovasi yang selaras dengan prinsip lingkungan dan tanggung jawab sosial. Hal ini diperkuat oleh temuan Chams dkk. (2024) serta Munoz-Pascual & Galende (2020) yang menunjukkan bahwa *knowledge quality* yang didukung oleh praktik manajemen pengetahuan efektif berkontribusi terhadap peningkatan hasil keberlanjutan organisasi, termasuk efisiensi sumber daya, inovasi, dan kinerja lingkungan. Secara empiris, banyak penelitian menunjukkan korelasi kuat antara knowledge *quality* dan *innovation performance*, sehingga memasukkan *innovation performance* sebagai mediator memiliki dasar statistik yang kuat. Selain itu, dalam kerangka RBV dan *dynamic capability theory*, *innovation performance* merupakan *outcome* langsung dari pemanfaatan sumber daya strategis seperti *knowledge quality*, sehingga secara teoritis jalur mediasi ini dapat dijustifikasi.

Dengan demikian, *knowledge quality* tidak hanya berfungsi sebagai fondasi dalam menciptakan pengetahuan yang akurat, relevan, dan dapat diandalkan, tetapi juga sebagai katalis yang memperkuat kemampuan organisasi dalam berinovasi. Kemampuan ini terbentuk karena *knowledge quality* memperbaiki proses pengambilan keputusan, mempercepat interpretasi informasi pasar, serta meningkatkan efektivitas transformasi

pengetahuan menjadi inovasi, yang pada akhirnya memungkinkan organisasi untuk lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, mempercepat proses inovasi, dan meningkatkan daya saing jangka panjang

H1: *Knowledge Quality* berpengaruh positif terhadap *Innovation Performance*

3.7.2. *Knowledge Quality* terhadap *sustainability performance*

Knowledge quality merupakan faktor strategis yang berperan penting dalam mendorong *sustainability performance* organisasi. Berdasarkan perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengetahuan berkualitas tinggi dipandang sebagai sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan, sehingga menjadi fondasi utama bagi terciptanya keunggulan kompetitif dan keberlanjutan jangka panjang (Vadnjal, 2020). Pengetahuan yang akurat, relevan, dan dapat diandalkan membantu organisasi mengelola sumber daya secara efisien, mengurangi pemborosan, serta meningkatkan kemampuan beradaptasi terhadap dinamika lingkungan bisnis dan regulasi lingkungan yang semakin ketat. Dalam kerangka RBV, pengetahuan yang unggul memperkuat kapabilitas dinamis organisasi seperti kemampuan *sensing*, *seizing*, dan *transforming*, sehingga *knowledge quality* berfungsi sebagai mekanisme inti yang memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang keberlanjutan, merespons risiko lingkungan, dan mengonversi informasi tersebut menjadi strategi yang berorientasi pada *sustainability performance.*

Menurut Truong dkk. (2025), pengetahuan berkualitas tinggi secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan *business performance*,

termasuk di dalamnya *sustainability performance*. Melalui penerapan *knowledge quality* dalam proses operasional, organisasi dapat mengembangkan produk dan layanan yang inovatif sekaligus ramah lingkungan, sehingga tidak hanya memenuhi regulasi keberlanjutan, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitifnya. Hal ini menunjukkan bahwa integrasi strategi peningkatan kualitas pengetahuan mampu menghasilkan kinerja bisnis yang berkelanjutan. Secara teoretis, hal ini terjadi karena *knowledge quality* meningkatkan keakurasian dalam pengambilan keputusan dan efektivitas alur pembelajaran organisasi, sehingga meminimalkan kesalahan operasional dan mempercepat difusi inovasi berkelanjutan.

Penelitian Munoz-Pascual & Galende (2020) juga menegaskan bahwa pengetahuan berkualitas berperan penting dalam mendorong kreativitas karyawan serta aktivitas *research and development* (R&D) yang berorientasi pada inovasi berkelanjutan. Kualitas pengetahuan yang tinggi memfasilitasi munculnya ide-ide baru dan mendukung pengembangan proyek inovatif yang menghasilkan produk berkelanjutan (*sustainable product innovation performance*). Organisasi dengan kemampuan belajar karyawan yang tinggi menunjukkan hubungan positif yang lebih kuat antara *knowledge quality*, *kreativitas*, dan hasil inovasi berkelanjutan. *Knowledge quality* memperkuat proses pembelajaran eksploratif dan eksploitatif, sehingga pengetahuan dapat dikombinasikan menjadi solusi inovatif yang mendukung keberlanjutan. Mekanisme inilah yang menjelaskan bagaimana *knowledge quality* mempengaruhi R&D dan kreativitas, bukan sekadar karena ditemukan hubungan empiris.

Dari perspektif *Social Capital Theory*, kualitas pengetahuan juga diperkuat melalui hubungan sosial, kepercayaan, dan norma bersama yang mendorong kolaborasi dan pertukaran pengetahuan dalam organisasi (Al-Tit dkk., 2022). Sejalan dengan temuan Chams dkk. (2024) dimana pengelolaan pengetahuan yang efektif berkontribusi langsung pada peningkatan hasil keberlanjutan organisasi, karena *knowledge quality* berfungsi sebagai katalis dalam inisiatif keberlanjutan dan peningkatan kinerja lingkungan. Selain itu, penelitian Martínez-Falcó dkk., (2024) dan Mohsin dkk. (2024) menunjukkan bahwa integrasi *praktik knowledge management* dengan peningkatan kualitas pengetahuan dapat memperkuat *sustainability performance*. Secara kausal, *social capital* menciptakan suatu mekanisme pertukaran informasi yang lebih cepat dan valid, sehingga *knowledge quality* meningkat dan dapat diterjemahkan menjadi tindakan keberlanjutan yang lebih efektif.

Selain dukungan teoretis, justifikasi statistik juga memperkuat hubungan ini. Banyak penelitian sebelumnya melaporkan korelasi signifikan antara *knowledge quality* dan *innovation performance*, sehingga pengujian *innovation performance* sebagai mediator dalam model penelitian bukan hanya berdasarkan alasan teoretis RBV, tetapi juga konsistensi temuan empiris. Hal ini relevan karena *innovation performance* merupakan salah satu kanal utama yang menjembatani *pengaruh knowledge quality* terhadap *sustainability performance.*

Dengan demikian, *knowledge quality* tidak hanya berfungsi sebagai indikator keandalan informasi dan efektivitas manajemen pengetahuan, tetapi juga sebagai faktor kunci yang memperkuat keberlanjutan organisasi.

Mekanisme ini bekerja melalui peningkatan kapabilitas inovasi, penyempurnaan proses pembelajaran organisasi, serta efektivitas penggunaan sumber daya, yang secara kolektif mendorong peningkatan *sustainability performance.*

H2: *Knowledge Quality* berpengaruh positif terhadap *Sustainability Performance*

3.7.3. *Profesional proeficiency* terhadap *innovation performance*

Professional proficiency menggambarkan tingkat kompetensi individu dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara efektif di lingkungan kerja (Bellini dkk., 2020). Kemampuan ini tidak hanya mencerminkan pemenuhan standar minimum profesionalisme, tetapi juga komitmen terhadap pengembangan diri, kolaborasi, dan etika kerja (M. N. Ali dkk., 2024). Dalam konteks organisasi modern, *professional proficiency* berperan strategis dalam menentukan kapasitas inovasi, karena kompetensi individu yang unggul menjadi sumber daya intelektual yang mendukung penciptaan ide-ide baru, penyelesaian masalah secara kreatif, dan peningkatan efisiensi proses inovatif (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk., 2024; Ponta dkk., 2021). Dari perspektif mekanisme kausal, *Profesional proeficiency* memungkinkan individu menjalankan proses eksplorasi dan eksploitasi pengetahuan secara efektif, sehingga meningkatkan kemampuan mereka dalam menghasilkan solusi inovatif. Hal ini mencerminkan peran kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) dalam mengubah kompetensi individu menjadi inovasi yang terukur.

Berdasarkan *Resource-Based View* (RBV), sumber daya manusia yang kompeten dan profesional merupakan aset berharga yang bersifat *valuable, rare, inimitable,* dan *non-substitutable,* sehingga menjadi fondasi utama bagi keunggulan inovasi organisasi (Vadnjal, 2020). Organisasi yang memiliki karyawan dengan tingkat *professional proficiency* tinggi lebih mampu mengelola sumber daya internal secara kreatif dan efisien untuk menghasilkan inovasi produk maupun proses yang unggul. Sejalan dengan temuan Khan dkk. (2021), budaya inovasi di tempat kerja (*workplace innovation culture*) dan tingkat kepercayaan serta profesionalitas yang tinggi antar karyawan terbukti meningkatkan kinerja inovasi dan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung serta berorientasi pada pengembangan profesional berkontribusi langsung terhadap peningkatan *innovation performance*. Secara teoretis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui RBV yang menegaskan bahwa *professional proficiency* meningkatkan kemampuan *sensing, seizing,* dan *reconfiguring,* sehingga profesionalisme individu secara langsung diterjemahkan menjadi kapabilitas inovatif organisasi.

Dari perspektif *Social Capital Theory*, *professional proficiency* juga berkaitan erat dengan kemampuan individu dan organisasi membangun serta memanfaatkan jaringan sosial yang produktif. Hubungan sosial yang didasarkan pada kepercayaan, norma bersama, dan kolaborasi terbuka memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan pembelajaran kolektif yang memperkuat inovasi (Al-Tit dkk., 2022). Alkhalaf & Al-Tabbaa (2023) menemukan bahwa *professional proficiency* sebagai bagian dari

komponen kemampuan (*ability*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja inovasi UMKM. Dengan mengadopsi praktik *human resource management* (HRM) yang terstruktur, organisasi dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan, yang pada akhirnya memperkuat kemampuan inovatif organisasi. García-Lopera (2022) menambahkan bahwa profesionalisasi yang tinggi mendorong perusahaan untuk lebih berani mengambil risiko dan mengembangkan inovasi teknologi, sehingga memperkuat keunggulan kompetitif. Mekanisme kausal hubungan ini dijelaskan melalui peran *social capital* yang meningkatkan validitas dan relevansi pengetahuan, sehingga kompetensi profesional dapat dikonversi menjadi inovasi. Dengan demikian, *professional proficiency* tidak hanya mempengaruhi perilaku karyawan, tetapi juga memperkuat struktur pembelajaran kolektif dan kolaborasi yang menjadi dasar munculnya inovasi organisasi.

Dengan demikian, *professional proficiency* berperan penting dalam memperkuat *innovation performance*. Karyawan yang memiliki kompetensi profesional tinggi tidak hanya berkontribusi terhadap efisiensi dan kualitas inovasi, tetapi juga mempercepat proses inovatif dan memperluas daya saing pasar organisasi. Selain dukungan teoretis, korelasi empiris yang konsisten antara *professional proficiency*, *human capital*, dan *innovation performance*, sebagaimana ditemukan dalam berbagai studi kuantitatif, memberikan dasar statistik yang kuat untuk menguji *innovation performance* sebagai mediator dalam model penelitian. Secara statistik, innovation performance merupakan jalur logis yang menghubungkan kompetensi profesional dengan berbagai *outcome* strategis organisasi, sehingga pengujiannya memiliki justifikasi

empiris dan teoretis yang jelas.

H3: *Professional Proficiency* berpengaruh positif terhadap *Innovation Performance*

3.7.4. ***Profesional proeficiency* terhadap *sustainability performance***

Professional Proficiency berperan penting dalam meningkatkan *sustainability performance*, karena kemampuan profesional yang tinggi memungkinkan individu maupun organisasi untuk mengintegrasikan nilai dan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh aktivitas kerja. Peningkatan kompetensi ini dapat diperkuat melalui pendidikan dan pelatihan berkelanjutan yang menumbuhkan kesadaran lingkungan serta kemampuan adaptif terhadap tantangan global (Kinzer, 2021). Selain itu, *professional proficiency* juga mencakup pemahaman mendalam atas prinsip integritas, akurasi, keterbandingan, dan kejelasan, yang menjamin transparansi serta akuntabilitas praktik organisasi (Rusu dkk., 2024a). Di sisi lain, profesional yang disebut *sustainablers* mengembangkan kompetensi keberlanjutannya melalui nilai personal, pengalaman, serta keterlibatan aktif dalam praktik profesional yang berorientasi etika dan tanggung jawab sosial (Salovaara & Soini, 2021). Secara kausal, *professional proficiency* yang tinggi meningkatkan kemampuan individu dalam menerjemahkan prinsip keberlanjutan menjadi tindakan operasional, karena profesional yang kompeten mampu melakukan penilaian risiko lingkungan, memilih alternatif proses yang lebih efisien, dan memastikan kepatuhan terhadap standar keberlanjutan. Dengan demikian, profesionalisme tidak hanya memengaruhi

perilaku, tetapi juga memperkuat proses pengambilan keputusan yang mengarah pada peningkatan *sustainability performance.*

Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), *professional proficiency* dipandang sebagai sumber daya strategis yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable*), dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*). Kompetensi ini memperkuat kemampuan organisasi untuk menjalankan strategi keberlanjutan yang inovatif dan efisien. (Vadnjal, 2020). Mekanisme kausalnya dijelaskan oleh RBV dan teori kapabilitas dinamis, yaitu bahwa profesionalisme memungkinkan organisasi mengembangkan kapasitas sensing, seizing, dan transforming yang diperlukan untuk merancang inovasi keberlanjutan, mengidentifikasi peluang efisiensi sumber daya, serta merespons tekanan regulasi secara adaptif. Oleh karena itu, professional proficiency berfungsi sebagai motor penggerak yang mengonversi kapabilitas manusia menjadi praktik keberlanjutan yang efektif.

Sedangkan berdasarkan *Social Capital Theory*, profesionalisme yang tinggi juga lahir dari interaksi sosial yang produktif, kepercayaan antar individu, dan kolaborasi lintas fungsi yang memperkaya pertukaran pengetahuan serta mendorong inovasi berkelanjutan (Al-Tit dkk., 2022). Melalui mekanisme *social capital,* kompetensi profesional terakselerasi oleh proses pertukaran informasi dan pembelajaran kolektif sehingga individu memiliki wawasan yang lebih komprehensif untuk merancang solusi keberlanjutan. Dengan demikian, hubungan sosial berkualitas tinggi memperkuat bagaimana *professional proficiency* diterjemahkan menjadi *sustainability performance.*

Dengan demikian, *professional proficiency* menjadi jembatan antara kualitas sumber daya manusia dan praktik keberlanjutan organisasi yang unggul (Aideed dkk., 2025; Massaro dkk., 2020). Selain dukungan teoretis, terdapat justifikasi statistik yang menunjukkan bahwa *professional proficiency* berkorelasi kuat dengan indikator kinerja inovasi dan keberlanjutan. Hal ini memberikan dasar empiris yang solid untuk menguji *innovation performance* sebagai mediator dalam hubungan ini, karena RBV menyatakan bahwa kapabilitas manusia memengaruhi outcome keberlanjutan melalui penciptaan inovasi.

H4: *Professional Proficiency* berpengaruh positif terhadap *Sustainability Performance*

3.7.5. *Experience* terhadap *innovation performance*

Experience merupakan akumulasi pembelajaran praktis, keterampilan, dan pengetahuan kontekstual yang diperoleh individu maupun organisasi melalui proses kerja yang berulang dan reflektif (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Cornelius dkk., 2022; P. Yang & Zhang, 2025). Pengalaman ini tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga dimensi emosional, sosial, dan simbolik yang memengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi, berinovasi, dan beradaptasi terhadap perubahan organisasi (Batat, 2022a). Pengalaman bekerja berulang menciptakan skema kognitif dan pola pemecahan masalah yang semakin matang, sehingga individu mampu menafsirkan informasi baru secara lebih akurat dan merespons tugas inovatif dengan efisien.

Studi Chan dkk. (2021) menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat

pengalaman individu, semakin kuat pula pengaruh umpan balik positif terhadap kualitas ide dan inovasi yang dihasilkan. Hal ini terjadi karena pengalaman meningkatkan sensitivitas individu terhadap sinyal-sinyal umpan balik, memperluas pengetahuan sebelumnya (*prior knowledge)*, dan memperkuat kemampuan metakognitif dalam menilai serta memperbaiki ide-ide baru. Hal ini sejalan dengan temuan Han & Wu (2024) bahwa manajer dengan pengalaman kewirausahaan lebih mampu mendorong perubahan strategis dan membangun lingkungan kerja yang mendukung inovasi.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengalaman dianggap sebagai *intangible strategic resource* yang bernilai (*valuable*), langka (*rare*), sulit ditiru (*inimitable)*, dan tidak mudah digantikan (*non-substitutable*) (Serafini, 2022). Pengalaman memungkinkan organisasi membangun rutinitas, kapabilitas, serta praktik inovatif yang unik dan berkelanjutan, sehingga memperkuat keunggulan kompetitif. Secara kausal, pengalaman menjadi fondasi pembentukan *dynamic capabilities* yang secara empiris terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja inovasi dalam berbagai studi manajemen strategis.

Sementara itu, menurut *Social Capital Theory*, pengalaman tidak berdiri sendiri, tetapi terbentuk melalui jaringan sosial dan hubungan timbal balik antara individu dan organisasi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019; Roviana, 2023). Interaksi sosial ini memperkaya proses pembelajaran kolektif dan kolaborasi lintas tim, yang pada gilirannya mempercepat proses inovasi. Pengalaman yang terakumulasi dalam jaringan sosial memperkuat aliran informasi, memfasilitasi kepercayaan, serta meningkatkan kemampuan

koordinasi. Dengan demikian, pengalaman menjadi katalis yang menghubungkan pengetahuan, relasi sosial, dan kemampuan organisasi dalam menghasilkan serta menerapkan inovasi secara efektif. Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kombinasi pengalaman individual dan modal sosial organisasi berkorelasi signifikan terhadap output inovasi, sehingga mendukung jalur kausal antara pengalaman dan kemampuan inovatif.

H_5: *Experience* berpengaruh positif terhadap *Innovation Performance*

3.7.6. *Experience* terhadap *sustainability performance*

Experience merupakan akumulasi pembelajaran, keterampilan, serta pemahaman kontekstual yang diperoleh individu maupun organisasi melalui interaksi berulang dalam lingkungan kerja (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Cornelius dkk., 2022). *Experience* tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga emosional dan sosial, yang membentuk cara seseorang maupun organisasi menilai dan menanggapi isu-isu keberlanjutan (Batat, 2022). Penelitian Ahn (2020) menunjukkan bahwa pengalaman memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *sustainability performance* melalui *attention breadth*, yaitu kemampuan individu untuk memperhatikan beragam aspek dalam pengambilan keputusan berkelanjutan. Secara kausal, pengalaman memperluas struktur kognitif individu sehingga mampu mengintegrasikan informasi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam proses penilaian risiko, yang secara empiris terbukti meningkatkan kualitas keputusan keberlanjutan. Semakin kaya pengalaman seseorang, semakin luas pula perspektifnya dalam

menilai dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Selanjutnya, Saini (2025) menemukan bahwa pengalaman berperan penting dalam menyelaraskan praktik keberlanjutan dengan ekspektasi konsumen. Individu atau organisasi yang berpengalaman cenderung lebih peka terhadap kebutuhan pasar dan mampu menerapkan strategi bisnis yang ramah lingkungan tanpa mengorbankan nilai ekonomi. Secara statistik, penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa pengalaman berkorelasi positif signifikan dengan kemampuan organisasi membaca tren pasar dan menerapkan inovasi hijau. Selain itu, Asutay dkk. (2024) menegaskan bahwa *affective experience* atau pengalaman afektif berpengaruh terhadap kinerja keberlanjutan melalui peningkatan keterlibatan emosional dalam perilaku berkelanjutan. Pengalaman positif yang diperoleh dari aktivitas ramah lingkungan dapat menumbuhkan motivasi intrinsik dan komitmen terhadap prinsip keberlanjutan.

perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengalaman merupakan *intangible asset* yang bernilai strategis karena memperkuat kemampuan adaptasi dan inovasi organisasi dalam menghadapi tuntutan keberlanjutan (Gruber dkk., 2010; Serafini, 2022). Pengalaman yang terakumulasi memungkinkan organisasi mengembangkan kapabilitas unik dalam mengelola sumber daya secara efisien, mengurangi limbah, dan memperkuat tanggung jawab sosial. Teori RBV menjelaskan bahwa pengalaman menjadi dasar pembentukan *dynamic capabilities* yang secara empiris terbukti memiliki pengaruh statistik signifikan terhadap peningkatan kinerja keberlanjutan dalam banyak studi manajemen strategis.

Sementara itu, *Social Capital Theory* memandang pengalaman sebagai hasil interaksi sosial dan hubungan timbal balik dalam jaringan organisasi (Mackey, 2019; Muller & Peres, 2019). Melalui hubungan sosial yang kuat, pengalaman individu dan kolektif dapat ditransfer dan dimanfaatkan untuk memperkuat kolaborasi dalam proyek-proyek keberlanjutan. Secara kausal, jaringan sosial mempercepat difusi pengetahuan dan praktik keberlanjutan melalui kepercayaan, norma timbal balik, dan koordinasi yang efektif. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi dengan modal sosial tinggi memiliki tingkat adopsi proyek keberlanjutan yang secara signifikan lebih tinggi. Dengan demikian, *experience* menjadi elemen penting yang menjembatani aspek pembelajaran individu, relasi sosial, dan strategi organisasi dalam mencapai tujuan keberlanjutan

H_6: *Experience* berpengaruh positif terhadap *Sustainability Performance*

3.7.7. *Innovation performance* terhadap *sustainability performance*

Innovation performance menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan menerapkan inovasi secara efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif serta keberlanjutan jangka panjang (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024). *Innovation Performance* tidak hanya mencakup pengembangan produk baru, tetapi juga perbaikan proses, efisiensi penggunaan sumber daya, serta penerapan teknologi ramah lingkungan. Menurut Ali dkk. (2024) inovasi yang efektif berkontribusi positif terhadap *sustainability performance* dengan meningkatkan nilai perusahaan secara menyeluruh, baik dari sisi profitabilitas ekonomi, tanggung jawab sosial,

maupun kepatuhan terhadap regulasi lingkungan. Secara kausal, inovasi memperluas kapasitas organisasi untuk memecahkan masalah keberlanjutan melalui penciptaan solusi baru yang mengurangi ketergantungan pada sumber daya intensif. Temuan empiris dalam penelitian sebelumnya menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara tingkat inovasi dan peningkatan kinerja lingkungan maupun sosial, sehingga memberikan dasar statistik bagi pengujian hubungan ini.

Hal tersebut sejalan dengan penelitian Maletic dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa *innovation performance* memiliki pengaruh kuat terhadap aspek-aspek non-finansial organisasi, termasuk *environmental performance* dan *social performance* yang berkelanjutan. Inovasi berperan sebagai katalis utama bagi terciptanya praktik bisnis berkelanjutan, seperti pengurangan emisi karbon, efisiensi energi, serta peningkatan kesejahteraan karyawan dan komunitas. Melalui inovasi yang berorientasi keberlanjutan (*sustainable innovation*), perusahaan tidak hanya memperkuat daya saing, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*).

Dalam perspektif Resource-Based View (RBV), *innovation performance* dipandang sebagai *strategic capability* yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020). Kapabilitas inovatif memungkinkan organisasi mengubah sumber daya internalnya menjadi solusi baru yang mendukung efisiensi lingkungan dan kesejahteraan sosial, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Melalui sudut pandang teori RBV, inovasi menjadi jalur kausal yang mengonversi

aset tak berwujud seperti kreativitas dan pengetahuan menjadi keunggulan kompetitif yang dipertahankan. Banyak penelitian menunjukkan korelasi empiris antara kapabilitas inovasi dan kinerja keberlanjutan, sehingga justifikasi statistik mendukung penggunaan innovation performance sebagai variabel mediator dalam model penelitian. Melalui pemanfaatan sumber daya tak berwujud seperti kreativitas, pengetahuan, dan pengalaman, inovasi menjadi pondasi penting dalam membangun *sustainability performance* yang tangguh.

Sementara itu, *Social Capital Theory* menekankan bahwa inovasi sering kali lahir dari interaksi sosial dan kolaborasi yang produktif (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Jaringan sosial yang kuat antara karyawan, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan mendorong pertukaran ide dan pengetahuan yang mempercepat terciptanya inovasi berkelanjutan. Kolaborasi ini menciptakan mekanisme transfer pengetahuan lintas unit yang mempercepat proses eksplorasi dan eksploitasi ide, yang secara empiris terbukti meningkatkan output inovasi. Teori modal sosial juga menjelaskan bahwa tingginya tingkat kepercayaan dan norma timbal balik mengurangi biaya koordinasi sehingga inovasi dapat dikembangkan dan diterapkan lebih efisien. Kolaborasi ini tidak hanya memperkaya sumber daya sosial organisasi, tetapi juga memperluas dampak positif inovasi terhadap keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan demikian, *innovation performance* berperan sebagai jembatan strategis antara kreativitas dan keberlanjutan. Organisasi yang mampu berinovasi secara efektif cenderung lebih adaptif terhadap perubahan global, lebih efisien dalam penggunaan

sumber daya, serta lebih konsisten dalam menerapkan prinsip-prinsip keberlanjutan di seluruh lini bisnisnya.

H_7: *Innovation Performance* berpengaruh positif terhadap *Sustainability Performance*

3.7.8. *Innovation performance* memediasi *knowledge Quality* terhadap *sustainability performance*

Knowledge quality merupakan fondasi utama bagi organisasi untuk menghasilkan inovasi yang bernilai dan berkelanjutan. Menurut (Mohsin dkk., 2024), *innovation performance* berperan sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *knowledge quality management* dan sustainability *performance.* Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas pengetahuan yang dikelola organisasi, semakin besar pula kemampuan organisasi tersebut dalam menciptakan inovasi yang berdampak positif pada keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Secara mekanisme, pengetahuan berkualitas meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan dan memperluas alternatif solusi yang dapat dihasilkan organisasi, sehingga mendorong inovasi yang lebih efektif. Temuan empiris dari berbagai studi menunjukkan adanya hubungan signifikan antara *knowledge quality*, kapabilitas inovasi, dan performa keberlanjutan, sehingga memberikan dasar statistik bagi pengujian hubungan mediasi yang diajukan.

Pengetahuan yang akurat, relevan, dan mudah diakses memungkinkan organisasi mengidentifikasi peluang baru, memecahkan masalah secara kreatif, serta mengembangkan proses produksi dan layanan yang efisien dan

ramah lingkungan (Munoz-Pascual & Galende, 2020; Truong dkk., 2025).

Kualitas pengetahuan yang tinggi juga memperkuat *absorptive capacity* yakni kemampuan organisasi untuk mengenali, mengasimilasi, dan menerapkan informasi eksternal ke dalam praktik inovatif (Abdollahbeigi & Salehi, 2021). *Absorptive capacity* inilah yang menjelaskan secara teoritis bagaimana *knowledge quality* dapat meningkatkan innovation performance: semakin besar kapasitas organisasi menyerap dan mengolah pengetahuan, semakin tinggi pula output inovasi yang dapat dihasilkan. Proses ini secara empiris terbukti meningkatkan inovasi berkelanjutan dan menjadi jalur kausal yang mendasari pengaruh *knowledge quality* terhadap *sustainability performance*. Proses ini menciptakan siklus berkelanjutan antara pengetahuan dan inovasi, yang pada akhirnya memperkuat *sustainability performance.*

Dalam *perspektif Resource-Based View* (RBV), *knowledge quality* dan *innovation performance* merupakan *intangible resources* yang saling melengkapi dan memberikan *sustained competitive advantage* (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020). Pengetahuan berkualitas berfungsi sebagai input strategis, sedangkan inovasi menjadi bentuk konkret pemanfaatan sumber daya tersebut untuk menciptakan nilai tambah dan memperkuat keberlanjutan organisasi. RBV menjelaskan bahwa pengetahuan tidak cukup untuk menghasilkan keunggulan kompetitif agar dapat menciptakan nilai yang tidak mudah ditiru. Hal ini memberikan dasar teoritis mengapa innovation performance secara logis memediasi hubungan antara knowledge quality dan sustainability performance.

Dengan kata lain, tanpa kemampuan inovatif yang efektif, kualitas pengetahuan belum tentu dapat berkontribusi langsung pada keberlanjutan organisasi.

Dari sudut pandang *Social Capital Theory*, kolaborasi dan jaringan sosial berperan penting dalam menghubungkan *knowledge quality* dengan *innovation performance*. Kepercayaan, norma bersama, dan interaksi sosial memungkinkan pertukaran pengetahuan lintas individu dan unit organisasi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Proses pertukaran ini mendorong pembelajaran kolektif dan ide-ide baru yang kemudian diterjemahkan menjadi inovasi berkelanjutan, seperti penerapan teknologi ramah lingkungan atau model bisnis sosial yang inklusif. Dengan demikian, *innovation performance* berfungsi sebagai jembatan strategis yang mentransformasikan *knowledge quality* menjadi *sustainability performance*. Organisasi yang memiliki modal sosial kuat serta kapabilitas inovasi yang tinggi secara statistik terbukti lebih mampu mengonversi pengetahuan berkualitas menjadi output keberlanjutan yang signifikan. Organisasi yang mampu mengonversi pengetahuan berkualitas menjadi inovasi nyata akan lebih mudah mencapai keseimbangan antara profitabilitas, tanggung jawab sosial, dan perlindungan lingkungan.

H_8: *Innovation Performance* memediasi pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance*

3.7.9. ***Innovation performance*** **memediasi** ***profesional proeficiency*** **terhadap** ***sustainability performance***

Professional proficiency mencerminkan kemampuan dan keahlian seseorang dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif, efisien, dan berorientasi hasil (M. N. Ali dkk., 2024; Bellini dkk., 2020). Berdasarkan *Resource-Based View* (RBV), kompetensi profesional merupakan sumber daya internal yang bernilai, langka, dan sulit ditiru (*valuable, rare, inimitable, and non-substitutable*) yang dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif berkelanjutan (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020). Dalam konteks UKM, profesionalisme tenaga kerja menentukan kapasitas organisasi dalam mengadopsi inovasi dan mengimplementasikan praktik bisnis berkelanjutan (Nasir dkk., 2024; Rustiarini dkk., 2022). Secara mekanisme, kompetensi profesional yang tinggi meningkatkan kemampuan analitis, ketepatan pengambilan keputusan, serta efektivitas pengelolaan sumber daya, sehingga memperkuat kemampuan UKM dalam merancang solusi inovatif yang mendukung tujuan keberlanjutan. Studi empiris juga menunjukkan bahwa UKM dengan tingkat profesionalisme tinggi cenderung memiliki kinerja inovatif dan keberlanjutan yang lebih baik, memberikan dasar statistik bagi pengujian hubungan kausal ini.

Dari perspektif *Social Capital Theory*, profesionalisme juga mencerminkan jejaring sosial dan kepercayaan antarindividu dalam organisasi yang mendorong pertukaran ide dan praktik inovatif (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Penelitian Rosari dkk. (2024) membuktikan bahwa *intellectual capital*, yang terdiri atas pengetahuan, pengalaman, dan

profesionalisme, berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan melalui inovasi sebagai mediator. Hal ini secara teoritis dapat dijelaskan melalui peran modal sosial dalam memperkuat knowledge sharing, kolaborasi tim, dan pembelajaran kolektif, sehingga profesionalisme tidak hanya meningkatkan kapasitas individu tetapi juga memfasilitasi aliran informasi yang diperlukan untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan. Temuan ini diperkuat oleh Ullah dkk. (2021) yang menunjukkan bahwa *innovation performance* menjadi mekanisme penting dalam mentransformasikan kemampuan sumber daya manusia menjadi peningkatan *sustainability performance*. Dengan kata lain, *professional proficiency* berpengaruh terhadap *sustainability performance* bukan hanya secara langsung, tetapi melalui jalur inovasi yang terbukti secara empiris dan konsisten signifikan pada berbagai konteks UMKM. Dengan demikian, profesionalisme berpotensi memperkuat kinerja inovatif, yang pada akhirnya mendorong kinerja keberlanjutan UMKM.

H_9: *Innovation Performance* Memediasi Pengaruh *Professional Proficiency* Terhadap *Sustainability Performance.*

3.7.10. *Innovation performance* memediasi *Experience* terhadap *sustainability performance*

Experience menggambarkan akumulasi pengetahuan praktis yang diperoleh individu maupun organisasi melalui keterlibatan langsung dalam proses kerja dan pembelajaran jangka panjang (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Cornelius dkk., 2022). Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV),

pengalaman dianggap sebagai *intangible asset* yang meningkatkan kemampuan adaptif, kreativitas, dan inovasi organisasi (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020). Sementara *Social Capital Theory* menekankan bahwa pengalaman kolektif yang diperoleh melalui interaksi sosial memperkaya jaringan kepercayaan dan kolaborasi, yang selanjutnya mendorong proses penciptaan inovasi (Audretsch & Belitski, 2021). Dalam perspektif RBV, pengalaman tidak hanya berfungsi sebagai sumber daya internal, tetapi juga sebagai mekanisme pembentuk kapabilitas dinamis (*dynamic capabilities*) yang memungkinkan organisasi melakukan sensing–seizing– transforming terhadap peluang inovatif. Dengan demikian, pengalaman meningkatkan kemampuan kognitif dan proses pemecahan masalah sehingga secara kausal memperkuat kapasitas inovasi. Selaras dengan *Social Capital Theory*, pengalaman yang terakumulasi melalui interaksi sosial menciptakan shared understanding serta memperbaiki kualitas koordinasi, yang secara teoretis menjadi prasyarat munculnya ide-ide inovatif baru.

Penelitian Ullah dkk. (2021) menunjukkan bahwa *innovation performance* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara akses pembiayaan dan *sustainability performance* pada UKM. Selaras dengan itu, Rosari dkk. (2024) menemukan bahwa pengalaman, profesionalisme, dan pengetahuan berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan melalui inovasi. Namun, hubungan ini bukan sekadar hubungan empiris secara mekanistik, pengalaman meningkatkan absorptive capacity organisasi, kemampuan untuk mengenali, mengasimilasi, dan memanfaatkan pengetahuan baru yang secara teoritis meningkatkan kinerja inovasi.

Hasil ini diperkuat oleh temuan Muraleedharan & Velmurugan (2025) dan Tariq dkk. (2024) yang menyoroti pentingnya integrasi *human capital* (*knowledge quality, experience, dan professional proficiency*) sebagai pendorong inovasi dan keberlanjutan UKM secara global. Dengan demikian, pengalaman berkontribusi pada peningkatan innovation performance melalui pembentukan kapabilitas dinamis, peningkatan absorptive capacity, dan penguatan jejaring sosial, yang pada akhirnya mendorong pencapaian sustainability performance yang lebih tinggi.

H_{10}: *Innovation Performance* Memediasi Pengaruh *Experience* Terhadap *Sustainability Performance.*

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *cross-sectional survey,* yaitu pengumpulan data dilakukan satu kali pada sampel kemudian diuji hubungan antar variabelnya sebagaimana dirumuskan dalam hipotesis (Creswell & Creswell, 2022). Kerangka konseptual penelitian dibangun berdasarkan teori dan temuan penelitian-penelitian terdahulu, sehingga analisis yang digunakan adalah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dalam *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Analisis CFA pada PLS-SEM digunakan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang dikembangkan benar-benar merepresentasikan konstruk laten, meliputi *knowledge quality*, *professional proficiency*, *experience*, *innovation performance* dan *sustainability performance*. Dengan CFA, dapat dilakukan evaluasi validitas konvergen, validitas diskriminan, serta reliabilitas konstruk sehingga model pengukuran dapat dinyatakan layak (Taye dkk., 2024; Snyder, 2019).

Penggunaan PLS-SEM dalam penelitian ini dipilih karena sesuai untuk model yang bersifat prediktif, kompleks, dan melibatkan konstruk laten yang diukur menggunakan banyak indikator. Selain itu, PLS-SEM mampu bekerja baik pada ukuran sampel yang relatif terbatas serta tidak menuntut asumsi distribusi data yang ketat. Dengan metode ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman komprehensif mengenai pengaruh *knowledge*

quality, *professional proficiency*, dan *experience* terhadap *sustainability performance* yang dimediasi oleh inovasi pada UMKM Jenang, serta menghasilkan kontribusi teoritis dan praktis bagi pengembangan keberlanjutan usaha.

4.2. Data dan Sumber Data

Data dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Unit analisis dalam penelitian adalah pemilik atau pengelola Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) industri Jenang yang berada di Kabupaten Kudus dan Kabupaten Demak. Pemilihan pemilik/pengelola sebagai unit analisis dilakukan karena mereka memiliki pengetahuan langsung terkait *knowledge quality*, *professional proficiency*, *experience*, *innovation performance*, serta *sustainability performance* UMKM. Jumlah responden dalam penelitian ini adalah 98 pelaku UMKM Jenang, terdiri dari 69 UMKM Jenang di Kabupaten Kudus, dan 29 UMKM Jenang di Kabupaten Demak.

Populasi pasti UMKM Jenang di kedua wilayah tidak diketahui secara pasti dan aksesibilitas responden terbatas oleh waktu dan anggaran. Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*, yaitu pemilihan responden berdasarkan pertimbangan tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Penentuan jumlah sampel merujuk pada rekomendasi Hair dkk. (2022) dalam konteks *Structural Equation Modeling* (SEM), yaitu minimal 10 kali jumlah jalur/variabel dalam model. Model penelitian ini memerlukan minimal

50 sampel, sehingga jumlah sampel aktual (98 responden) telah melampaui batas minimum.

Responden harus memenuhi kriteria inklusi berikut ini : 1) merupakan pemilik atau pengelola UMKM Jenang di Kabupaten Kudus atau Demak, 2) telah menjalankan usaha minimal 2 tahun, agar memiliki pengalaman manajerial yang relevan, 3) memiliki minimal 1 tenaga kerja, sehingga termasuk kategori UMKM aktif, dan 4) bersedia berpartisipasi dan mengisi kuesioner secara lengkap. Kemudian untuk kriteria eksklusi responden adalah sebagai berikut :1) Usaha tidak lagi aktif beroperasi, 2) Pengisian kuesioner tidak lengkap atau tidak valid, dan 3) Responden bukan pengambil keputusan dalam UMKM.

Pengumpulan data dilakukan melalui survei lapangan menggunakan kuesioner terstruktur yang disebarkan secara langsung dan melalui bantuan pendamping UMKM di masing-masing daerah. Kuesioner yang telah kembali kemudian diseleksi untuk memastikan kelengkapan dan kesesuaiannya dengan kriteria inklusi–eksklusi. Data yang memenuhi syarat kemudian ditabulasi menggunakan Microsoft Excel sebelum dianalisis melalui uji outer model dan inner model menggunakan SEM-PLS.

Penelitian ini menggunakan skala Likert 5 poin, karena skala tersebut memberikan keseimbangan antara kepraktisan, kemudahan interpretasi, serta kemampuan menghasilkan data dengan reliabilitas yang baik (Backström dkk., 2025; Donnellan & Rakhshani, 2023; (Memmedova & Ertuna, 2024). Skala lima poin juga memberikan kategori netral sehingga membantu mengurangi respon ekstrem dan memberikan kenyamanan dalam menjawab

(Heo dkk., 2022).

Tabel 4.1 Alternatif Jawaban Responden

Simbol	Alternatif Jawaban	Skor
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

Selanjutnya, pengelompokan interval atas hasil tanggapan subjek penelitian guna memberikan batasan nilai sehingga dapat dilakukan penilaian yang tepat atas pilihan jawaban subjek penelitian. Pilihan jawaban subjek penelitian akan dirata-ratakan untuk setiap konstruk penelitian. Dalam konteks ini, pengelompokan interval merujuk pada Dykema dkk. (2022) mengenai lima poin skala likert, yaitu:

Tabel 4.2. Kategori Interval Skor Rata-Rata

Interval	Kategori
4,20 – 5,00	Sangat Setuju
3,40 – 4,19	Setuju
2,60 – 3,39	Netral
1,80 – 2,59	Tidak Setuju
1,00 – 1,79	Sangat Tidak Setuju

Interval yang proporsional ini untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas pengukuran sehingga memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang distribusi persepsi responden dan membantu dalam analisis data yang lebih akurat, lebih terstruktur dan interpretatif (Hair dkk., 2022). Pembagian ini tidak hanya membantu dalam analisis data tetapi juga memastikan bahwa hasil penelitian dapat diinterpretasikan dengan lebih akurat dan dapat

digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik dalam konteks kinerja berkelanjutan pada sektor UMKM Jenang.

4.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel menjelaskan secara jelas mengenai definisi dan pengukuran variabel penelitian yang terdiri dari konstruk eksogen dan konstruk endogen. Konstruk eksogen terdiri dari variabel independen yaitu *knowledge quality*, *profesional proficiency* dan *experience*, kemudian konstruk endogen terdiri dari inovasi sebagai variabel mediasi dan kinerja berkelanjutan sebagai variabel dependen. Tebel 4.3 menjelaskan definisi operasional dan pengukuran variabel penelitian ini.

Tabel 4.3 Definisi variabel operasional, indikator dan pernyataan

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pernyataan
Knowledge Quality (KQ) (Ghalavand dkk., 2024; Hosseinzadeh dkk., 2025; Issa dkk., 2021; Marchesin & Silvello, 2024; X. Wang dkk., 2023)	Tingkat kualitas pengetahuan yang diukur dari akurasi, kelengkapan, konsistensi, relevansi, dan ketepatan waktunya, sehingga pengetahuan dapat dipercaya dan bermanfaat untuk mendukung pengambilan keputusan serta kinerja	*Accuracy*	Pengetahuan yang saya miliki selalu akurat untuk mendukung keputusan strategis
		Completeness	Saya memiliki pengetahuan yang cukup lengkap dari pendidikan & pelatihan untuk menjalankan usaha
		Accessibility	Saya mudah memperoleh pengetahuan yang relevan untuk meningkatkan kualitas keputusan usaha

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pernyataan
		Timeliness	Pengetahuan baru yang saya peroleh datang tepat waktu untuk mendukung keputusan usaha
Profesional proficiency (PP) (Bellini dkk., 2020; Cheng dkk., 2025; Sánchez-Canut dkk., 2023; Shyr dkk., 2021; Unger dkk., 2020)	Tingkat kemampuan individu dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap secara efektif di konteks profesional, yang tercermin melalui integrasi teori dengan praktik, kesiapan menghadapi tuntutan kerja, serta komitmen terhadap pembelajaran berkelanjutan dan standar etika	*Knowledge*	Saya selalu mengikuti perkembangan informasi yang relevan untuk mendukung usaha Jenang yang saya jalankan
		Skills	Saya mampu mengatur waktu dalam menyelesaikan tugas usaha Jenang dengan efektif meskipun dalam situasi yang dinamis
			Saya mampu menggunakan teknologi yang relevan untuk mendukung pengelolaan usaha Jenang
		Attitude	Saya berkomunikasi dengan jelas sehingga mudah dipahami oleh karyawan maupun mitra usaha
Experience (EX) (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Andrés-Reina dkk., 2024; P. Yang & Zhang,	Bagaimana karyawan merasakan, menilai, dan mengalami perjalanan mereka selama berada dalam organisasi.	*Sensory experience*	Saya memiliki banyak pengalaman dalam mengelola usaha jenang ini
		Intellectual experience	Saya mampu menerapkan cara kerja yang lebih efisien untuk usaha saya

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pernyataan
2025)	Pengalaman ini tidak hanya terbentuk dari aspek fisik dan lingkungan kerja (*sensory*), tetapi juga dari kesempatan berpikir, belajar, dan berkembang (intellectual) serta dari emosi yang muncul seperti rasa bangga, dihargai, atau puas (emotional).		Saya mampu menemukan peluang pasar baru untuk mengembangkan usaha jenang
			Saya memahami tren pasar usaha makanan/jenang.
			Saya mampu melihat masalah usaha dari berbagai sudut pandang dan mencari solusi kreatif.
		Emotional experience	Saya merasa bangga dapat mengambil keputusan penting dalam usaha jenang (misalnya pengembangan produk baru atau perluasan pasar)
Innovation Performance (IP) (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk., 2024; Ponta dkk., 2021)	Kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan menerapkan inovasi secara efektif, yang tercermin dari efisiensi penggunaan sumber daya, keberagaman inovasi yang dihasilkan, mutu dan keunggulan inovasi, kemampuan menembus pasar internasional, serta kecepatan dalam mengembangkan dan meluncurkan	*Efficiency*	Saya memahami dengan jelas struktur biaya operasional usaha saya
			Saya memiliki proses penganggaran yang efisien untuk mendukung keberlanjutan usaha
		Diversification	Saya mampu mengembangkan produk baru yang berbeda dari produk lama
			Saya memiliki proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengelola ide-ide baru
		Quality	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang posisi

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pernyataan
	inovasi ke pasar		produk usaha saya dibanding pesaing di pasar
			Saya memastikan bahwa produk yang dihasilkan memiliki mutu yang dapat dipercaya pelanggan
		Internationalization	Saya memiliki tim/jejaring yang memahami pasar lebih luas di luar daerah.
			Saya membangun kemitraan yang kuat untuk memperluas pasar usaha ke tingkat yang lebih luas
		Time	Saya mampu merespons kebutuhan pasar dengan cepat melalui inovasi produk
			Saya melihat bahwa inovasi penting untuk pertumbuhan usaha dalam 3–5 tahun ke depan
Sustainability performance (SP) (Díaz Caselles & Guevara, 2024; Feil dkk., 2025; Hristov dkk., 2022; Pérez Estébanez & Sevillano Martín, 2025)	Kemampuan organisasi dalam mencapai kinerja berkelanjutan dengan menyeimbangkan pencapaian profitabilitas ekonomi, kepedulian terhadap lingkungan, serta kontribusi sosial, sehingga mendukung	*Economic profitability*	Usaha saya mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya investasi
			Margin keuntungan sangat penting untuk menjaga stabilitas usaha
			Tingkat keuntungan operasional membantu usaha saya mampu

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pernyataan
	keberlanjutan jangka panjang.		berinvestasi dalam jangka panjang
			Peningkatan pangsa pasar menjadi tanda bahwa usaha saya berjalan dengan baik
		Environmental	Saya berusaha mengurangi biaya operasional agar lebih efisien dalam penggunaan sumber daya
			Saya berusaha cepat merespon permintaan dan perubahan di pasar untuk mengurangi pemborosan bahan dan energy
		Social	Saya berusaha mempercepat waktu penyediaan produk/layanan agar konsumen puas
			Kecepatan dalam mengonfirmasi pesanan meningkatkan kepercayaan pelanggan
			Kepuasan konsumen sangat penting bagi keberlangsungan usaha dan reputasi usaha saya

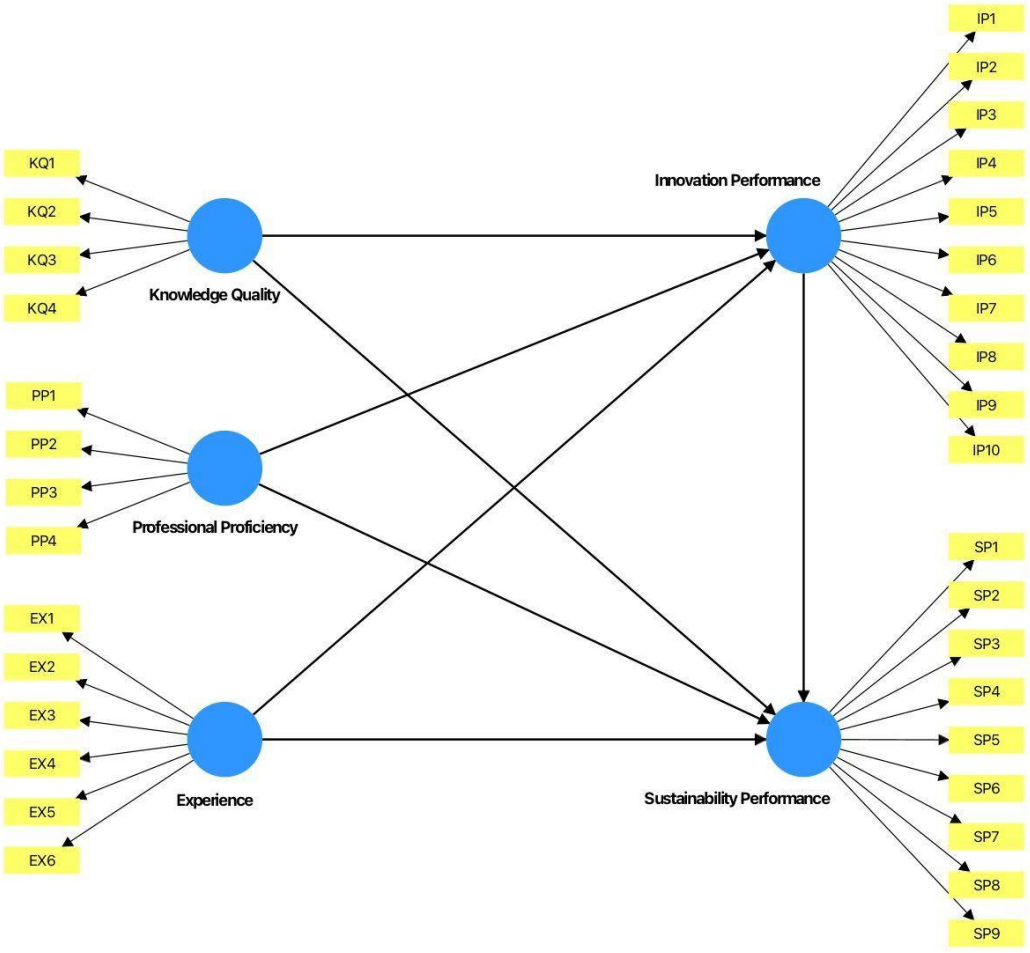
4.4. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi 4.0. PLS-SEM dipilih karena sesuai untuk tujuan penelitian yang bersifat prediktif, memiliki kompleksitas konstruk laten dengan banyak indikator, serta jumlah sampel yang tidak terlalu besar yaitu 98 responden. Selain itu, PLS-SEM tidak mensyaratkan distribusi data normal secara ketat, sehingga lebih fleksibel digunakan pada data penelitian UMKM di lapangan yang cenderung heterogen (Hair dkk., 2022).

Penggunaan PLS-SEM lebih tepat dibandingkan *Covariance-Based* SEM (CB-SEM) karena 1) Tujuan penelitian bersifat prediktif, yaitu memprediksi pengaruh konstruk eksogen (*knowledge quality, professional proficiency, dan experience*) terhadap konstruk endogen (*sustainability performance*) melalui mediator (*innovation performance*). 2) Ukuran sampel relatif kecil (n = 98), sehingga tidak memenuhi kebutuhan CB-SEM yang biasanya membutuhkan sampel besar. 3) Model bersifat kompleks, terdiri dari beberapa jalur struktural dan konstruk laten reflektif. 4) Distribusi data tidak sepenuhnya normal, sehingga PLS-SEM yang berbasis variance lebih sesuai. Sehingga dengan pertimbangan tersebut, PLS-SEM merupakan metode yang paling relevan untuk menjawab tujuan penelitian ini.

Menurut Hair dkk. (2021) menyatakan bahwa model analisis jalur semua variabel laten terdiri dari dua set hubungan, yaitu: Structural model (*inner model*) yang menghubungkan antar variabel laten (biasanya digambarkan

dalam bentuk lingkaran atau oval). Model struktural ini juga menunjukkan hubungan (jalur) antar konstruk. *Measurement models* (*outer model*) dari konstruk yang menggambarkan hubungan antara variabel laten dengan indikatornya (biasanya digambarkan dalam bentuk persegi panjang). Berikut disajikan gambar pemodelan persamaan struktural dan notasi PLS dapat dilihat pada Gambar 4.1 di bawah ini.:



Gambar 4.1 Pemodelan persamaan struktural di Smart PLS

4.4.1. Statistik Deskriptif

Tahap pertama yang dilakukan adalah analisis statistik deskriptif. Analisis ini bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden berdasarkan data demografis, seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lama bekerja. Selain itu, deskripsi jawaban responden terhadap setiap indikator juga disajikan melalui nilai rata-rata (mean), standar deviasi, nilai minimum, dan nilai maksimum. Analisis deskriptif ini berguna untuk memahami pola distribusi data sebelum dilakukan pengujian model yang lebih kompleks (Hair dkk., 2021).

4.4.2. Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

4.4.2.1. Convergent Validity

Validitas konvergen bertujuan untuk memastikan bahwa indikator-indikator yang digunakan memang benar-benar merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Dalam konteks PLS-SEM, validitas konvergen diuji melalui dua parameter utama, yaitu *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). *Loading factor* menggambarkan besarnya kontribusi suatu indikator dalam menjelaskan konstruknya. Semakin tinggi nilai *loading factor*, semakin kuat indikator tersebut merefleksikan konstruk laten. Secara umum, indikator dengan nilai *loading factor* $\geq 0{,}70$ dinyatakan valid, karena lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk. Meskipun demikian, dalam penelitian sosial yang bersifat eksploratori, indikator dengan nilai *loading factor* antara 0,50– 0,60 masih dapat dipertahankan apabila dianggap memiliki relevansi teoretis dan tidak mengganggu reliabilitas model secara keseluruhan (Hair dkk.,

2019, 2021, 2022).

Selain *loading factor*, parameter lain yang digunakan adalah *Average Variance Extracted* (AVE). Nilai AVE menunjukkan rata-rata proporsi varians yang dapat dijelaskan oleh indikator-indikator suatu konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan adalah nilai AVE ≥ 0,50, yang berarti konstruk tersebut mampu menjelaskan setidaknya 50% varians dari indikator-indikator yang memuatnya (Hair dkk., 2021). Nilai AVE yang lebih tinggi menunjukkan tingkat validitas konvergen yang lebih baik. Dengan demikian, validitas konvergen memberikan jaminan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk benar-benar berkorelasi tinggi dan searah. Formula untuk *Average Variance Extracted* (AVE):

$$AVE = \frac{\sum \lambda^2}{\left[\sum \lambda^2 + \sum \left(1 - \lambda^2\right)\right]}$$

4.4.2.2. Discriminant Validity

Validitas diskriminan berfungsi untuk memastikan bahwa suatu konstruk dalam model empiris memiliki perbedaan yang jelas dengan konstruk lain. Hal ini penting agar setiap konstruk yang diteliti tidak hanya sekadar berbeda secara nama, tetapi juga benar-benar berbeda secara konseptual. Tiga pendekatan yang umum digunakan dalam pengujian validitas diskriminan pada PLS-SEM adalah *cross loading***,** Fornell-Larcker Criterion**,** dan *latent variable correlation***.** Pertama**,** *cross loading* digunakan untuk memeriksa korelasi antara setiap indikator dengan konstruk yang diukur. Suatu indikator dikatakan valid secara diskriminan

apabila nilai korelasi dengan konstruknya lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi dengan konstruk lain. Dengan kata lain, indikator harus lebih "loyal" terhadap konstruknya sendiri daripada terhadap konstruk lain. Kedua, Fornell-Larcker Criterion adalah metode yang membandingkan akar kuadrat AVE suatu konstruk dengan korelasi antar konstruk (Fornell & Larcker, 1981). Syarat validitas diskriminan terpenuhi apabila nilai akar kuadrat AVE suatu konstruk lebih besar daripada korelasi konstruk tersebut dengan konstruk lain (Hair dkk., 2021). Artinya, konstruk lebih mampu menjelaskan indikator-indikatornya sendiri daripada variabel lain. Ketiga, *latent variable correlation* juga dapat digunakan untuk mendukung uji diskriminan. Prinsip yang digunakan adalah bahwa korelasi antar konstruk harus lebih rendah daripada nilai akar kuadrat AVE konstruk tersebut. Jika syarat ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki perbedaan yang signifikan satu sama lain. Melalui kombinasi ketiga metode ini, validitas diskriminan dapat dipastikan sehingga model pengukuran yang digunakan benar-benar membedakan konstruk yang berbeda.

4.4.2.3. *Composite Reliability*

Selain validitas, konstruk dalam model juga harus diuji reliabilitasnya untuk memastikan konsistensi internal indikator-indikator yang digunakan. Reliabilitas konstruk dalam PLS-SEM biasanya diukur melalui dua parameter, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR). *Cronbach's Alpha* merupakan ukuran reliabilitas yang sudah lama digunakan dalam penelitian kuantitatif. Nilai *Cronbach's Alpha* yang baik berada pada rentang $\geq 0{,}70$, yang menunjukkan konsistensi indikator

dalam mengukur konstruknya. Namun, pada penelitian eksploratori, nilai 0,60 masih dapat diterima. Sementara itu, *Composite Reliability* (CR) dipandang lebih akurat dibandingkan *Cronbach's Alpha* karena memperhitungkan *loading factor* tiap indikator. Sama seperti *Cronbach's Alpha*, nilai CR yang dapat diterima adalah ≥ 0,70 (Hair dkk., 2019, 2021). Formula untuk *composite reliability* (CR) sebagia berikut:

$$CR = \frac{\left(\sum \lambda_i\right)^2}{\left(\sum \lambda_i\right)^2 + \sum Var\left(\varepsilon_i\right)}$$

Nilai reliabilitas yang tinggi mengindikasikan bahwa indikator dalam suatu konstruk mampu menghasilkan hasil yang konsisten apabila dilakukan pengukuran berulang. Dengan demikian, melalui pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk, model pengukuran (*outer model*) dapat dipastikan layak untuk digunakan sebelum melangkah ke tahap berikutnya, yaitu evaluasi model struktural (*inner model*). Secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut.

Tabel 4.4 Evaluasi Pengukuran

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
Validitas Konvergen	**Loading factor** *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Outer Loading)*	**≥ 0.70**
		≥ 0.60 (Cukup)
		≥ 0.50 (Masih dapat diterima)
	Average Variance Extracted *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Constuct reliability and validity)*	**≥ 0.50**
Validitas Diskriminan	**Cross Loading** *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Discriminant Validity – Cross Loadings)*	Korelasi antara indicator (instrumen) dengan konstruksinya (Variebel) > indicator (instrumen) pada konstruk (Variebel) lainnya

	Fornell-Larcker *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Discriminant Validity - Fornell-Larcker)*	Nilai akar AVE korelasi konstruk (variabel) yang sama > korelasi dengan konstruk (variabel) lainnya
	Latent variable correlation *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Latent Variables - Correlation)*	Nilai korelasi satu variabel terhadap variabel lainnya < nilai Akar Kuadrat AVE variabel tersebut (dapat dilihat di *fornell larcker criterion*)
Uji Reliabilitas	**Cronbach's Alpha** *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Constuct reliability and validity*	≥ **0.70** ≥ **0.60**
	Composite Reliability *(sama diatasnya)*	≥ **0.70**

Sumber: (Fornell & Larcker, 1981; Hair dkk., 2019, 2021, 2022)

4.4.3. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Ada beberapa tahap dalam mengevaluasi model structural. Pertama adalah melihat signifikansi hubungan antara konstrak. Hal ini dapat dilihat dari koefisien jalur (*path coefficient*) yang menggambarkan kekuatan hubungan antar konstrak. Tanda dalam *path coefficient* harus sesuai dengan teori yang dihipotesiskan, untuk menilai signifikansi *path coefficient* dapat dilihat dari t test (*critical ratio*) yang diperoleh dari proses *bootstrapping* (*resampling method*). Untuk memvalidasi model secara keseluruhan sebagai berikut (Hair dkk., 2019, 2021, 2022):

4.4.3.1. *Goodness of Fit* (GoF)

GoF index ini merupakan ukuran tunggal yang digunakan untuk memvalidasi performa gabungan antara model pengukuran dan model struktural. Nilai GoF ini diperoleh dari average communalities index dikalikan dengan nilai R^2 model. Formula GoF Index

$$o = \sqrt{o}\ 2$$

Com bergaris atas adalah *average communalities* dan R2 bergaris atas adalah rata-rata model R2. R^2, Q^2, dan nilai-nilai efek f adalah metrik penting dalam *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) yang digunakan untuk menilai kekuatan dan validitas prediktif model.

4.4.3.2. R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 mengukur varians yang dijelaskan dalam setiap konstruk endogen dan merupakan ukuran kekuatan eksplanasi model. R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan eksplanasi yang lebih besar. Sebagai pedoman, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat dianggap substansial, moderat, dan lemah

4.4.3.3. Q^2 (*Predictive Relevance*)

Q^2 dihitung melalui prosedur blindfolding pada PLS-SEM dan mengukur akurasi prediktif model untuk konstruk endogen tertentu. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif. Sebagai pedoman, nilai Q^2 lebih dari 0, 0,25, dan 0,50 menunjukkan relevansi prediktif kecil, sedang, dan besar.

4.4.3.4. f^2 (*Effect Size*)

Nilai efek f mengukur pengaruh penghapusan suatu konstruk prediktor terhadap nilai R^2 dari konstruk endogen. Nilai efek f yang lebih tinggi dari 0,02, 0,15, dan 0,35 menggambarkan efek kecil, sedang, dan besar. Nilai

efek f dapat membantu menentukan relevansi relatif dari konstruk prediktor dalam menjelaskan varians pada konstruk endogen.

Dengan demikian, R^2 menilai kekuatan eksplanasi model, Q^2 menilai relevansi prediktif model, dan nilai-nilai efek f menilai pengaruh relatif dari konstruk prediktor terhadap konstruk endogen dalam model. Ketiga metrik ini bersama-sama memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja model dalam PLS-SEM. Tabel Evaluasi Model Struktural dapat dilihat pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Evaluasi Model Struktural

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
R^2 (Koefisien Determinasi)	**R Square** Jika variabel X ≤ 2 **R-square adjusted** Jika variabel X > 2 *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – R-Square, dan dilihat dependennya)*	Nilai R Square **0.75** (Kuat), **0.50** (Moderate), dan **0.25** (Lemah)
Q^2 (Predictive Relevance)	**Q^2 (Predictive Relevance)** *(Calculate – PLSPredict - Start calculation – Open report – LV prediction summary)*	**$Q^2 > 0$:** Model memiliki predictive relevance **$Q^2 < 0$:** Model kurang memiliki predictive relevance **0.02** (Lemah) **0.15** (Moderate) **0.35** (Kuat)
f^2 (Effect Size)	**F Square/Effect Size** *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – f-square)*	**$f^2 < 0.02$** (sangat kecil) **$0.02 \leq f^2 < 0.15$** (Efek kecil) **$0.15 \leq f^2 < 0.35$** (Efek sedang) **$f^2 \geq 0.35$** (Efek besar)
Model Fit	**SRMR** *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report – Model fit)*	Nilai **SRMR < 0.10,** maka Model Fit atau jika Nilai **SRMR** < 0.08, juga dikatakan fit
	d-ULS *(sama diatasnya)*	CI > OS
	d-G *(sama diatasnya)*	CI > OS

Pengujian	Parameter	Rule of Thumb
	Chi Square *(sama diatasnya)*	χ^2 statistik ≥ χ^2 tabel. (DF Total indikator – 1.
	NFI *(sama diatasnya)*	Nilai NFI mendekati nilai **1** Ideal ≥ 0.90 (baik), 0.80–0.90 (cukup), < 0.80 (kurang fit)
	GoF = √rata-rata AVE × rata-rata R Square *(Calculate – PLS SEM Algoritm – Start calculation – Open Report –* ***Constuct reliability and validity*** *(untuk melihat nilai AVE kemudian dirata-rata menggunakan rumus =**Average(….)**) dan R Square (untuk melihat nilai R^2 kemudian dirata-rata). Kemudian di kali hasilnya dengan rumus =**SQRT(….*…)***	**0.1** (GOF kecil) **0.25** (GOF moderate) **0.36** (GOF besar)

Sumber: (Dirsehan & Henseler, 2023; Hair dkk., 2021; Henseler & Sarstedt, 2013)

4.5. Pengujian Hipotesis

Setelah melakukan evaluasi outer model untuk memastikan validitas dan reliabilitas konstrak serta evaluasi inner model untuk menilai kualitas dan kekuatan hubungan antara variabel laten, langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan teknik PLS-SEM dengan langkah-langkah sebagai berikut (Hair dkk., 2022):

4.5.1. Pengaturan *Bootstrapping*

Bootstrapping dilakukan dengan Jumlah resampling 5.000. Kemudian nilai Signifikansi 5% (two-tailed) dan *Confidence Intervalnya Bias-Corrected and Accelerated* (BCa). Dengan menggunakan Software : SmartPLS 4.0

4.5.2. Koefisien Jalur (*Path Coefficients*)

Koefisien Jalur (*Path Coefficients*) menunjukkan kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Koefisien ini dihitung berdasarkan estimasi model dan memberikan informasi tentang seberapa besar perubahan pada variabel independen mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini Koefisien jalur dihitung untuk mengukur kekuatan dan arah hubungan antara variabel independen *(Knowledge Quality*, *profesional proeficiency* dan *experience),* variabel mediator *(innovation performance)* dan variabel dependen *(Sustainability performance).*

4.5.3. Nilai t-Statistik (*t-value*)

Nilai t-Statistik (t-value) digunakan untuk menguji apakah koefisien jalur berbeda secara signifikan dari nol. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1.654 (pada tingkat signifikansi 5%) menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan. Teknik bootstrapping dengan 5000 sampel digunakan untuk menghitung nilai t-statistik dan p-value. Nilai t-statistik yang lebih besar dari 1.654 atau nilai p- value yang kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan, mendukung hipotesis yang diusulkan.

4.5.4. Nilai p (*p-value*)

Nilai p (*p-value*), menunjukkan probabilitas bahwa hasil yang diamati terjadi secara kebetulan. Nilai p yang kurang dari 0.05 menunjukkan bahwa koefisien jalur signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Hipotesis didukung jika hubungan yang dihipotesiskan antara variabel laten signifikan. Nilai t-statistik dan *p-value* memberikan dasar yang kuat untuk

menilai signifikansi statistik dari koefisien jalur yang diperoleh.

Dengan pendekatan ini, penelitian memastikan bahwa hubungan yang dihipotesiskan antara variabel-variabel laten didukung oleh data empiris, memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika hubungan antara *Knowledge Quality*, *profesional proeficiency* dan *experience* terhadap *sustainability performance* dimediasi *innovation performance.*

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Karakteristik Responden

5.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdiri Usaha Dagang

Bagian ini menjelaskan karakteristik responden yang menjadi subjek penelitian, dengan tujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai uisa usaha yang sering kali berkaitan dengan tingkat pengalaman pelaku usaha dalam menghadapi dinamika pasar, kemampuan mempertahankan usaha, serta strategi adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Dengan demikian, deskripsi ini bertujuan memberikan gambaran yang mendalam mengenai profil pelaku UMKM jenang yang menjadi fokus penelitian ini.

Tabel 5.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdiri Usaha Dagang

Lama Berdiri Usaha	Frekuensi	Persentase (%)
1 - 5 tahun	1	1,0
6 - 10 tahun	9	9,2
11 -20 tahun	54	55,1
> 20 tahun	34	34,7
Total	**98**	**100,0**

Sumber : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan data pada tabel 5.1 di atas dapat diketahui bahwa mayoritas usaha dagang telah berdiri selama 11–20 tahun, yaitu sebanyak 54 responden (55,1%). Dominasi oleh kelompok ini menunjukkan bahwa pelaku UMKM jenang umumnya sudah memiliki pengalaman yang cukup matang terkait pengelolaan usaha. Usia usaha dalam rentang ini mencerminkan periode stabilitas dimana pelaku usaha sudah melalui fase

pembentukan, adaptasi, dan memiliki praktik operasional yang relatif stabil. Kondisi tersebut dapat memberikan kontribusi positif terhadap wawasan mereka mengenai pola permintaan konsumen, fluktuasi pasar, dan strategi mempertahankan keberlangsungan usahanya.

Kemudian ada pula usaha yang telah berdiri lebih dari 20 tahun berjumlah 34 responden (34,7%). Kelompok responden ini dapat dikategorikan sebagai pelaku usaha yang sangat mapan. Pengalaman panjang di dunia usaha, tidak hanya menunjukkan ketahanan dalam menghadapi persaingan, tetapi juga mengindikasikan keberhasilan mereka dalam menjaga kualitas produk, mempertahankan pelanggan, serta melakukan inovasi yang sesuai kebutuhan pasar. Kehadiran kelompok ini memberikan gambaran bahwa UMKM jenang memiliki pelaku usaha yang kuat dan berkelanjutan.

Selanjutnya, terdapat usaha yang baru berdiri antara 6–10 tahun sebanyak 9 responden (9,2%). Meskipun tidak dominan, kelompok ini menunjukkan keberadaan pelaku usaha yang sedang berada pada fase pengembangan. Pada tahap ini, mereka umumnya masih mengoptimalkan strategi pemasaran, memperkuat jaringan distribusi, serta meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Keberadaan kelompok ini penting dalam konteks regenerasi dan penyegaran sektor UMKM jenang, karena mereka memiliki potensi untuk menjadi pelaku usaha yang lebih adaptif terhadap perkembangan teknologi dan tren pasar.

Kemudian yang terakhir, hanya 1 responden (1,0%) yang memiliki usaha dengan usia 1–5 tahun. Meskipun jumlahnya yang sangat kecil,

kelompok ini tetap memiliki kontribusi karena mencerminkan munculnya pelaku usaha baru yang dapat menjadi motor inovasi dalam industri jenang. Usaha muda biasanya memiliki fleksibilitas lebih tinggi dalam menerapkan strategi pemasaran digital, mengembangkan varian produk baru, serta menyesuaikan model bisnis dengan kebutuhan konsumen saat ini. Kehadiran satu responden ini menandakan bahwa peluang pengembangan usaha jenang masih terbuka, sekaligus mengindikasikan perlunya dukungan yang lebih besar untuk menarik minat pelaku usaha pemula.

Sehingga secara keseluruhan, temuan mengenai dominasi usaha berusia 11–20 tahun dan >20 tahun menunjukkan bahwa mayoritas pelaku UMKM jenang memiliki pengalaman yang panjang, yang secara teoritis berkaitan dengan kemampuan menghasilkan inovasi berbasis pengalaman. Hal ini menguatkan bahwa *Experience* berpengaruh pada *Innovation Performance*. Usaha yang lebih lama berdiri memiliki akumulasi praktik operasional, pengetahuan pasar, serta pemahaman preferensi konsumen yang dapat meningkatkan kualitas inovasi. Namun, keberadaan usaha baru (1–5 tahun) yang sangat sedikit juga menunjukkan potensi rendahnya regenerasi pelaku UMKM jenang, sehingga keberlanjutan sektor ini mungkin menghadapi tantangan jika tidak ada dorongan bagi pelaku baru untuk masuk.

5.1.2 **Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan**

Pada bagian ini membahas karakteristik responden berdasarkan jumlah karyawan yang dimiliki oleh masing-masing unit usaha dagang. Variabel ini

penting untuk dianalisis karena jumlah tenaga kerja sering kali mencerminkan skala usaha, tingkat profesionalisasi manajemen, serta kapasitas produksi dan pelayanan dari suatu bisnis. Dengan mengetahui distribusi jumlah karyawan, dapat diperoleh gambaran mengenai dominasi jenis usaha tersebut apakah sebagian besar tergolong mikro, kecil, atau menengah, di antara responden penelitian ini.

Tabel 5.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

Jumlah Karyawan	**Frekuensi**	**Persentase (%)**
0 orang	59	60,2
1-5 orang	31	31,6
6-10 orang	5	5,1
>10 orang	3	3,1
Total	**98**	**100,0**

Sumber: Data Primer diolah 2025

Berdasarkan hasil analisis, diketahui bahwa mayoritas usaha dagang yang disurvei tidak memiliki karyawan atau dijalankan secara mandiri oleh pemiliknya, dengan jumlah 59 unit usaha (60,2%). Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha berada pada kategori usaha mikro, di mana kegiatan operasional, pengambilan keputusan, hingga pelayanan pelanggan sebagian besar ditangani langsung oleh pemilik.

Kemudian terdapat 31 usaha (31,6%) yang mempekerjakan 1–5 orang karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa kelompok ini telah mulai mengalami ekspansi terbatas dengan melibatkan tenaga kerja tambahan untuk membantu operasional. Selanjutnya, hanya 5 usaha (5,1%) yang memiliki 6–10 karyawan, dan 3 usaha (3,1%) yang mempekerjakan lebih dari 10 orang, menandakan bahwa proporsi usaha dengan skala lebih besar masih sangat kecil dalam populasi ini.

Secara keseluruhan, dominasi usaha tanpa karyawan (60,2%) mengindikasikan rendahnya kapasitas produksi serta terbatasnya struktur manajemen, yang secara tidak langsung dapat mempengaruhi tingkat inovasi. Usaha mikro yang dikelola sendiri cenderung memiliki keterbatasan dalam melakukan eksperimen produk atau inovasi proses. Hal ini berpotensi menjelaskan mengapa *Professional Proficiency* bisa saja tidak berpengaruh langsung terhadap *Sustainability Performance* karena sebagian besar pelaku usaha tidak memiliki tenaga profesional atau sistem manajemen formal yang menunjang inovasi.

5.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi

Bagian ini menguraikan karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan terakhir yang ditempuh. Aspek pendidikan merupakan salah satu faktor penting dalam analisis karakteristik pelaku usaha karena dapat mempengaruhi kemampuan manajerial, pengambilan keputusan, serta tingkat adopsi inovasi dan teknologi dalam menjalankan bisnis. Dengan mengetahui tingkat pendidikan tertinggi yang dicapai oleh responden, dapat diperoleh gambaran mengenai kualitas sumber daya manusia (SDM) yang terlibat dalam aktivitas perdagangan.

Tabel 5.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Tertinggi

Pendidikan Tertinggi	Frekuensi	Persentase (%)
Tidak Tamat SD	7	7,1
Lulus SD	1	1,0
Lulus SMP	63	64,3
Lulus SMA	24	24,5
Lulus S1 (Sarjana)	2	2,0

Pendidikan Tertinggi	Frekuensi	Persentase (%)
Lainnya	1	1,0
Total	**98**	**100,0**

Sumber : Data Primer diolah 2025

Hasil analisis menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku usaha dagang memiliki latar belakang pendidikan SMP, yakni sebanyak 63 responden (64,3%). Kondisi ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki pendidikan menengah pertama yang pada umumnya memberikan bekal kemampuan dasar membaca, berhitung, dan berkomunikasi untuk menjalankan kegiatan usaha secara mandiri.

Selanjutnya, sebanyak 24 responden (24,5%) merupakan lulusan SMA, yang menempati posisi terbesar kedua. Hal ini menandakan adanya kelompok pelaku usaha dengan tingkat literasi yang lebih tinggi dan kemungkinan memiliki kemampuan administrasi serta pengelolaan usaha yang lebih baik dibandingkan kelompok berpendidikan lebih rendah.

Kemudian terdapat 7 responden (7,1%) yang tidak menamatkan SD, serta 1 responden (1,0%) yang hanya lulus SD, menunjukkan bahwa sebagian kecil pelaku usaha masih memiliki keterbatasan dalam akses pendidikan formal. Sementara itu, pelaku usaha dengan pendidikan tinggi, yaitu lulusan S1 (sarjana), hanya berjumlah 2 responden (2,0%), dan 1 responden (1,0%) masuk dalam kategori lainnya.

Dominasi pendidikan SMP (64,3%) mengindikasikan bahwa kualitas SDM pelaku usaha berada pada kategori menengah ke bawah. Secara teoritis, tingkat pendidikan dapat mempengaruhi kemampuan menerima

teknologi baru, pemahaman konsep manajemen modern, serta kecepatan kemampuan dalam mengadopsi inovasi. Kondisi ini dapat menjelaskan mengapa *Knowledge Quality* mempengaruhi *Innovation Performance* dalam penelitian karena bukan hanya karena pendidikan formal tinggi, tetapi karena pengetahuan yang didapat melalui pengalaman dan pembelajaran informal. Namun, keterbatasan pendidikan formal juga dapat menjadi hambatan dalam inovasi berbasis teknologi dan digitalisasi pemasaran, yang semakin dibutuhkan untuk keberlanjutan.

5.1.4 **Karakteristik Responden Berdasarkan Sistem Upah**

Analisis terhadap sistem upah yang diterapkan oleh pelaku usaha dagang memberikan gambaran mengenai pola pengelolaan tenaga kerja serta mekanisme kompensasi yang digunakan dalam operasional bisnis. Sistem upah mencerminkan seberapa besar struktur organisasi usaha telah berkembang dan seberapa formal hubungan kerja yang terjalin antara pemilik usaha dengan karyawan. Dalam konteks usaha kecil dan menengah, variasi sistem pengupahan juga dapat menjadi indikator fleksibilitas dan efisiensi pengelolaan tenaga kerja.

Tabel 5.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Sistem Upah

Sistem Upah	Jumlah UKM	Persentase (%)
Upah borongan	71	72,5
Upah borongan Upah bulanan	1	1,0
Upah borongan Upah harian	2	2,0
Upah bulanan	3	3,1
Upah bulanan Upah borongan Upah mingguan	1	1,0
Upah harian	11	11,2
Upah mingguan	6	6,1
Upah mingguan Upah borongan	2	2,0
Upah mingguan Upah bulanan Upah harian Upah borongan	1	1,0
Total	**98**	**100,0**

Sumber : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan data penelitian, diketahui bahwa mayoritas pelaku usaha menerapkan sistem borongan (sesuai jumlah produksi) sebagai metode utama dalam memberikan upah, yaitu sebanyak 68 responden (69,4%). Sistem ini umumnya digunakan dalam usaha dengan karakteristik produksi berbasis output, di mana karyawan dibayar berdasarkan hasil kerja yang dicapai, bukan berdasarkan waktu kerja. Tingginya proporsi ini mengindikasikan bahwa sebagian besar usaha dagang berorientasi pada produktivitas dan efisiensi biaya tenaga kerja, serta lebih menekankan pada hasil daripada proses.

Selanjutnya, sebanyak 11 responden (11,2%) menggunakan sistem upah harian, sedangkan 6 responden (6,1%) menggunakan sistem upah

mingguan. Kedua sistem ini menunjukkan adanya fleksibilitas dalam hubungan kerja yang bersifat jangka pendek atau tidak tetap, yang umumnya dijumpai pada usaha mikro dengan kebutuhan tenaga kerja yang fluktuatif. Kemudian sistem upah bulanan hanya diterapkan oleh 3 responden (3,1%), menandakan bahwa hanya sebagian kecil usaha yang telah memiliki struktur penggajian formal dan berkelanjutan seperti pada perusahaan berskala menengah. Beberapa usaha juga menerapkan kombinasi sistem upah (seperti borongan dan harian, atau borongan dan mingguan), yang menunjukkan adanya penyesuaian terhadap jenis pekerjaan dan durasi keterlibatan tenaga kerja. Selain itu, terdapat 2 responden (2,0%) yang mengerjakan seluruh kegiatan secara mandiri tanpa mempekerjakan karyawan, serta 1 responden (1,0%) yang membuat dan mengerjakan sendiri produk usahanya.

Secara keseluruhan, temuan ini memperlihatkan bahwa sistem borongan merupakan model pengupahan yang paling dominan di kalangan pelaku usaha dagang. Dominasi sistem upah borongan menunjukkan bahwa sebagian besar usaha bersifat informal dan berorientasi pada output produksi. Model ini mendorong efisiensi tetapi kurang mendukung pembelajaran organisasi dan peningkatan profesionalisme tenaga kerja. Hal ini menunjukkan bahwa *Professional Proficiency* tidak menunjukkan pengaruh langsung pada *Sustainability Performance*, sebab struktur usaha yang tidak formal membatasi penerapan standar kerja profesional maupun inovasi proses yang kompleks. Sistem upah borongan juga dapat membatasi transfer pengetahuan antar pekerja, sehingga inovasi lebih banyak bergantung pada pemilik usaha, bukan tim kerja.

5.1.5 **Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Varian Rasa**

Analisis terhadap varian rasa produk bertujuan untuk menggambarkan seberapa besar pelaku usaha dagang melakukan inovasi produk dan diversifikasi rasa guna memenuhi preferensi konsumen yang beragam. Variasi rasa menjadi salah satu indikator penting dalam daya saing produk di pasar, karena konsumen saat ini cenderung mencari pilihan rasa yang tidak hanya lezat, tetapi juga unik dan bervariasi. Oleh karena itu, karakteristik ini dapat memberikan gambaran tentang kreativitas pelaku usaha, strategi diferensiasi produk, serta tingkat adaptasi terhadap tren pasar kuliner.

Tabel 5.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Varian Rasa

Varian Rasa	**Jumlah UMKM**
Durian	51
Nangka	49
Kelapa Muda	17
Wijen	23
Gaplek	1
Ketan Hitam	5
Mocca	15
Kacang Hijau	1
Cokelat Susu	3
Kacang Tanah	1
Madumongso	1
Jahe	25
Susu	11
Original	46
Kopi	12
Cokelat	16
Nanas	2
Melon	6
Anggur	1
Pandan	2
Kacang Susu	1

Sumber Data : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 5.5, dapat diketahui bahwa pelaku UMKM dalam penelitian ini menunjukkan tingkat kreativitas dan inovasi produk yang cukup beragam melalui penciptaan berbagai varian rasa. Terdapat sedikitnya 20 jenis varian rasa yang dikembangkan oleh pelaku usaha, menunjukkan adanya upaya nyata dalam melakukan diferensiasi produk untuk menarik minat konsumen.

Varian rasa yang paling banyak dikembangkan adalah durian (51 UMKM), disusul oleh nangka (49 UMKM), dan original (46 UMKM). Dominasi ketiga rasa ini mengindikasikan bahwa pelaku usaha lebih banyak berfokus pada rasa yang populer dan disukai konsumen secara luas, sehingga memiliki potensi pasar yang stabil. Rasa jahe (25 UMKM) dan wijen (23 UMKM) juga cukup banyak dikembangkan, menunjukkan adanya inovasi menuju produk dengan nilai fungsional atau kesehatan yang kini semakin diminati konsumen.

Kemudian, beberapa varian seperti gaplek, kacang hijau, kacang tanah, madumongso, anggur, dan kacang susu hanya dikembangkan oleh 1 UMKM, yang menunjukkan inovasi pada skala terbatas atau segmentasi pasar yang lebih spesifik. Hal ini bisa menjadi peluang diferensiasi bagi pelaku usaha untuk menciptakan keunikan produk di tengah persaingan rasa yang cenderung homogen.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa variasi rasa yang sangat beragam (≥20 varian) menunjukkan adanya upaya inovasi produk yang tinggi. Rasa populer seperti durian dan nangka mendominasi karena mengikuti preferensi pasar, sementara varian unik yang hanya

dikembangkan oleh 1 UMKM menunjukkan adanya peluang diferensiasi kompetitif yang belum dimanfaatkan secara luas. Pola ini mendukung bahwa *Innovation Performance* memiliki peran penting dalam meningkatkan *Sustainability Performance.* Tingginya variasi rasa menunjukkan bahwa inovasi pada UMKM jenang lebih didorong oleh pengalaman pasar dibandingkan penerapan teknologi modern atau profesionalisme.

5.1.6 **Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Jumlah Varian**

Analisis terhadap jumlah varian produk bertujuan untuk memahami seberapa besar pelaku usaha dagang melakukan diversifikasi produk sebagai strategi dalam memenuhi kebutuhan dan selera konsumen yang beragam. Jumlah varian yang dihasilkan mencerminkan tingkat inovasi, fleksibilitas produksi, serta kemampuan adaptasi pelaku usaha terhadap dinamika permintaan pasar. Dalam konteks persaingan usaha yang semakin ketat, keberagaman varian produk menjadi salah satu indikator penting dalam menilai daya saing dan strategi pengembangan produk yang diterapkan oleh pelaku usaha.

Tabel 5.6 Karakteristik Responden Berdasarkan Inovasi Produk Jumlah Varian

Jumlah Varian	**Frekuensi**	**Persentase (%)**
1-3 varian	13	13,3
4-6 varian	66	67,3
> 6 varian	19	19,4
Total	**98**	**100,0**

Sumber Data : Data Primer diolah 2025

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sebagian besar pelaku usaha, yaitu 66 responden (67,3%), memiliki 4–6 varian produk. Hal ini menunjukkan bahwa kebanyakan pelaku usaha sudah berusaha membuat beberapa jenis produk agar pembeli memiliki pilihan. Jumlah varian ini menunjukkan bahwa pelaku usaha mampu mengembangkan produk dengan baik, tetapi masih dalam batas yang bisa dikelola dengan mudah.

Kemudian, terdapat 19 responden (19,4%) yang memiliki lebih dari 6 varian produk. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian pelaku usaha sudah cukup kreatif dan berani mencoba hal baru, seperti menambah rasa, ukuran, atau bentuk produk agar lebih menarik bagi pembeli. Namun, semakin banyak varian yang dibuat juga berarti pelaku usaha perlu bekerja lebih keras dalam mengatur produksi dan bahan baku. Sisanya, ada 13 responden (13,3%) yang hanya memiliki 1–3 varian produk. Ini menunjukkan bahwa sebagian kecil pelaku usaha masih fokus pada produk utama yang menjadi andalan mereka. Biasanya, strategi ini dilakukan agar kualitas tetap terjaga dan biaya produksi tidak terlalu besar.

Secara keseluruhan, mayoritas pelaku usaha memiliki 4–6 varian produk (67,3%), yang menunjukkan adanya inovasi moderat yang artinya cukup untuk menarik konsumen tetapi tetap mudah dikelola. Tingkat inovasi ini berpotensi mendukung keberlanjutan usaha, tetapi belum mengarah pada inovasi yang radikal. Kelompok dengan >6 varian (19,4%) dapat dikategorikan sebagai pelaku inovasi tinggi, tetapi beban operasional dan biaya produksi lebih besar sehingga memerlukan strategi manajerial yang lebih matang. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi pada UMKM

lebih bersifat bertahap daripada inovasi yang disruptif. Hal ini perlu menjadi perhatian dalam kebijakan pengembangan UMKM karena inovasi yang lebih strategis dan berorientasi pasar dibutuhkan untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang.

5.1.7 Hasil Analisis Deskriptif Komulatif

Deskripsi komulatif menyajikan analisis data secara menyeluruh yang dirangkum berdasarkan kategori yang telah ditetapkan sebelumnya. Adapun hasil analisis deskriptif komulatif dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5.7 Deskripsi Komulatif Variabel *Knowledge Quality* (X1)

Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**Persentase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	3	1
Tidak Setuju	2	(TS)	2	1
Netral	3	(N)	98	25
Setuju	4	(S)	254	65
Sangat Setuju	5	(SS)	35	9
Jumlah			**392**	**100**

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju terhadap pernyataan yang menggambarkan Knowledge Quality, yaitu sebesar 65% (254 responden). Sementara itu, 9% responden (35 orang) menyatakan sangat setuju, dan hanya 1%–2% yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Sebanyak 25% responden memilih kategori netral. Hasil ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi positif terhadap kualitas pengetahuan yang dimiliki, baik dalam hal penguasaan informasi, pemahaman

konsep kerja, maupun kemampuan menerapkan pengetahuan dalam aktivitas profesional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat Knowledge Quality tergolong tinggi, yang menandakan bahwa individu dalam organisasi memiliki dasar pengetahuan yang kuat untuk mendukung peningkatan kinerja inovasi.

Variabel kedua adalah *Professional Proficieny.* Adapun hasil diskripsi komulatifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.8 Deskripsi Komulatif Variabel *Professional Proficieny* (X2)

Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**Persentase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	1	0
Tidak Setuju	2	(TS)	7	2
Netral	3	(N)	88	22
Setuju	4	(S)	267	68
Sangat Setuju	5	(SS)	29	7
Jumlah			**392**	**100**

Hasil deskripsi variabel *Professional Proficiency* menunjukkan bahwa 68% responden (267 orang) menyatakan setuju, dan 7% (29 orang) menyatakan sangat setuju terhadap pernyataan yang berkaitan dengan kemampuan profesional. Sebaliknya, hanya 2% responden yang tidak setuju, sedangkan 22% berada pada kategori netral. Temuan ini menggambarkan bahwa responden umumnya menilai kemampuan profesional mereka berada pada kategori baik. Mereka memiliki keterampilan, etika kerja, dan kompetensi teknis yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tingkat *Professional Proficiency* responden tergolong tinggi, meskipun masih

terdapat sebagian kecil responden yang menilai secara netral terhadap kompetensinya.

Variabel ketiga adalah *Experience*. Adapun hasil diskripsi komulatifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.9 Deskripsi Komulatif Variabel *Experience* (X3)

Kategori	Skore		Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	3	1
Tidak Setuju	2	(TS)	6	1
Netral	3	(N)	118	20
Setuju	4	(S)	395	67
Sangat Setuju	5	(SS)	66	11
Jumlah			**588**	**100**

Berdasarkan hasil analisis pada tabel, sebanyak 67% responden (395 orang) menyatakan setuju, dan 11% (66 orang) sangat setuju terhadap pernyataan yang menggambarkan pengalaman kerja (Experience). Sebanyak 20% responden bersikap netral, sementara 2% menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Data ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang memadai dalam bidangnya. Pengalaman tersebut dapat berupa lamanya masa kerja, frekuensi keterlibatan dalam kegiatan profesional, serta kemampuan belajar dari pengalaman sebelumnya. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Experience responden tergolong tinggi, dan hal ini berpotensi berkontribusi pada peningkatan kinerja inovasi dan keberlanjutan organisasi.

Variabel keempat adalah *Innovation Performance.* Adapun hasil diskripsi komulatifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.10. Deskripsi Komulatif Variabel *Innovation Performance* (Y1)

Kategori	Skore		Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	9	1
Tidak Setuju	2	(TS)	2	0
Netral	3	(N)	110	11
Setuju	4	(S)	711	73
Sangat Setuju	5	(SS)	148	15
Jumlah			**980**	**100**

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa 73% responden (711 orang) setuju, dan 15% (148 orang) sangat setuju terhadap pernyataan yang menggambarkan Innovation Performance. Sementara itu, 11% responden bersikap netral, dan hanya 1%–2% yang menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju. Temuan ini mencerminkan bahwa mayoritas responden menilai kinerja inovasi di lingkungan kerja tergolong tinggi. Artinya, organisasi mampu mendorong terciptanya ide-ide baru, peningkatan proses kerja, serta pengembangan produk atau layanan yang lebih baik. Kondisi ini menunjukkan bahwa Innovation Performance dalam organisasi telah berjalan secara efektif dan menjadi faktor penting dalam mendukung daya saing serta keberlanjutan organisasi.

Variabel kelima adalah *Sustainability Performance* Adapun hasil diskripsi komulatifnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.11 Deskripsi Komulatif Variabel *Sustainability Performance (Y2)*

Kategori	Skore		Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	12	1
Tidak Setuju	2	(TS)	20	2
Netral	3	(N)	149	17
Setuju	4	(S)	565	64
Sangat Setuju	5	(SS)	136	15
Jumlah			**882**	**100**

Berdasarkan tabel, sebanyak 64% responden (565 orang) setuju, dan 15% (136 orang) sangat setuju terhadap pernyataan mengenai *Sustainability Performance*. Sebanyak 17% responden memilih netral, dan hanya 3% menyatakan tidak setuju atau sangat tidak setuju.Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden menilai kinerja keberlanjutan organisasi berada pada tingkat tinggi. Organisasi dinilai telah berupaya menjaga keseimbangan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan secara konsisten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Sustainability Performance* organisasi tergolong baik, dan hal ini sejalan dengan tingginya persepsi responden terhadap kinerja inovasi serta kualitas sumber daya manusia yang mendukungnya.

5.1.8 **Hasil Analisis Deskriptif Parsial**

Deskripsi parsial menyajikan diskripsi dan melakukan analisis berdasarkan hasil kuesioner secara detil sesuai dengan kategori yang dibuat.

Adapun hasil analisis deskriptif parsial dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

Tabel 5.12 Deskripsi Parsial Variabel *Knowledge Quality* (X1)

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Pengetahuan yang saya miliki selalu akurat untuk mendukung keputusan strategis	1	1,02	0	0,00	23	23, 47	59	60,20	15	15,31
2	Saya memiliki pengetahuan yang cukup lengkap dari pendidikan & pelatihan untuk menjalankan usaha	1	1,02	1	1,02	26	26,53	64	65,31	6	6,12
3	Saya mudah memperoleh pengetahuan yang relevan untuk meningkatkan kualitas keputusan usaha	0	0,00	1	1,02	23	23,47	68	69,39	6	6,12
4	Pengetahuan baru yang saya peroleh datang tepat waktu untuk mendukung keputusan usaha	1	1,02	0	0,00	26	26,53	63	64,29	8	8,16

Hasil deskripsi parsial menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian setuju dan sangat setuju pada seluruh butir pernyataan yang mengukur kualitas pengetahuan *(Knowledge Quality).* Pada butir pertama, 75,51% responden menyatakan bahwa pengetahuan

yang dimiliki akurat dan mendukung keputusan strategis.

Butir kedua dan ketiga juga memperlihatkan hasil serupa, di mana lebih dari 65% responden setuju bahwa mereka memiliki pengetahuan yang cukup lengkap dari pendidikan/pelatihan, serta mudah memperoleh informasi relevan untuk peningkatan kualitas keputusan usaha. Butir keempat menunjukkan bahwa 72,45% responden menilai pengetahuan baru yang diperoleh datang tepat waktu untuk mendukung keputusan usaha. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa pelaku usaha memiliki kapasitas pengetahuan yang baik, baik dari segi relevansi, ketepatan waktu, maupun kemampuan mengaplikasikannya. Hal ini menunjukkan bahwa *Knowledge Quality* berada pada kategori tinggi, yang mendukung kemampuan mereka dalam membuat keputusan strategis berbasis informasi yang akurat dan terkini.

Variabel kedua adalah *Professionnal Proficiency.* Adapun hasil diskripsi parsialnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.13 Deskripsi Parsial Variabel *Professional Prificiency* (X2)

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya selalu mengikuti perkembangan informasi yang relevan untuk mendukung usaha Jenang yang saya jalankan	0	0,00	1	1,02	21	21,43	67	68,37	9	9,18

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
2	Saya mampu mengatur waktu dalam menyelesaikan tugas usaha Jenang dengan efektif meskipun dalam situasi yang dinamis	1	1,02	0	0,00	26	26,53	68	69,39	3	3,06
3	Saya mampu menggunakan teknologi yang relevan untuk mendukung pengelolaan usaha Jenang	0	0,00	5	5,10	19	19,39	67	68,37	7	7,14
4	Saya berkomunikasi dengan jelas sehingga mudah dipahami oleh karyawan maupun mitra usaha	0	0,00	1	1,02	22	22,45	65	66,33	10	10,20

Berdasarkan hasil pada tabel, terlihat bahwa sebagian besar responden menunjukkan tingkat kesepakatan tinggi terhadap pernyataan yang menggambarkan kompetensi profesional (*Professional Proficiency*). Sebanyak 77,55% responden setuju bahwa mereka mengikuti perkembangan informasi yang relevan untuk mendukung usaha Jenang. Pada butir kedua, 72,45% responden menyatakan mampu mengatur waktu dengan efektif dalam kondisi dinamis.

Butir ketiga dan keempat memperlihatkan bahwa lebih dari 70% responden merasa mampu menggunakan teknologi yang relevan dan berkomunikasi dengan jelas kepada karyawan serta mitra usaha. Temuan ini menandakan bahwa para responden memiliki kemampuan profesional yang baik, mencakup aspek manajerial, teknis, dan interpersonal. Dengan kata lain, mereka telah menunjukkan kompetensi kerja yang mendukung efektivitas usaha, terutama dalam adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan komunikasi organisasi.

Variabel ketiga adalah *Experience* Adapun hasil diskripsi parsialnya adalah sebagai berikut.

Tabel 5.14 Deskripsi Parsial Variabel *Experience* (X3)

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya memiliki banyak pengalaman dalam mengelola usaha jenang ini	1	1,02	1	1,02	16	16,33	62	63,27	18	18,37
2	Saya mampu menerapkan cara kerja yang lebih efisien untuk usaha saya	1	1,02	0	0,00	20	20,41	66	67,35	11	11,22
3	Saya mampu menemukan peluang pasar baru untuk mengembangkan usaha jenang	1	1,02	1	1,02	24	24,49	64	65,31	8	8,16
4	Saya memahami tren pasar usaha makanan/jenang.	0	0,00	1	1,02	21	21,43	67	68,37	9	9,18
5	Saya mampu melihat masalah	0	0,00	1	1,02	20	20,41	70	71,43	7	7,14

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	usaha dari berbagai sudut pandang dan mencari solusi kreatif.										
6	Saya merasa bangga dapat mengambil keputusan penting dalam usaha jenang (misalnya pengembangan produk baru atau perluasan pasar)	0	0,00	2	2,04	17	17,35	66	67,35	13	13,27

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai pengalaman mereka dalam mengelola usaha jenang sangat baik. Butir pertama memperlihatkan 81,64% responden (setuju dan sangat setuju) bahwa mereka memiliki banyak pengalaman dalam mengelola usaha. Butir kedua hingga keenam menunjukkan kecenderungan serupa, di mana lebih dari 67% responden menyatakan telah mampu menerapkan efisiensi kerja, menemukan peluang pasar baru, memahami tren pasar, melihat masalah dari berbagai sudut pandang, serta mengambil keputusan penting dengan rasa bangga. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja responden sangat kuat dan berperan penting dalam meningkatkan kemampuan mereka beradaptasi, berinovasi, serta mempertahankan kinerja usaha. Dengan demikian, variabel *Experience* berada pada kategori tinggi dan menjadi salah satu faktor dominan dalam

pengembangan usaha jenang yang berkelanjutan.

Variabel kempat adalah *Innovation Performancee.* Adapun hasil diskripsi parsialnya adalah sebagai berikut:

Tabel 5.15 Deskripsi Parsial Variabel *Innovation Performance* (Y1)

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Saya memahami dengan jelas struktur biaya operasional usaha saya	0	0,00	2	2,04	7	7,14	74	75,51	15	15,31
2	Saya memiliki proses penganggaran yang efisien untuk mendukung keberlanjutan usaha	1	1,02	0	0,00	15	15,31	73	74,49	9	9,18
3	Saya mampu mengembangkan produk baru yang berbeda dari produk lama	1	1,02	0	0,00	13	13,27	73	74,49	11	11,22
4	Saya memiliki proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengelola ide-ide baru	1	1,02	0	0,00	10	10,20	67	68,37	20	20,41
5	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang posisi produk usaha saya dibanding pesaing di pasar	1	1,02	0	0,00	11	11,22	71	72,45	15	15,31
6	Saya memastikan bahwa produk yang dihasilkan memiliki mutu yang dapat dipercaya	1	1,02	0	0,00	9	9,18	75	76,53	13	13,27

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
	pelanggan										
7	Saya memiliki tim/jejaring yang memahami pasar lebih luas di luar daerah.	1	1,02	0	0,00	15	15,31	63	64,29	19	19,39
8	Saya membangun kemitraan yang kuat untuk memperluas pasar usaha ke tingkat yang lebih luas	1	1,02	0	0,00	11	11,22	71	72,45	15	15,31
9	Saya mampu merespons kebutuhan pasar dengan cepat melalui inovasi produk	1	1,02	0	0,00	10	10,20	71	72,45	16	16,33
10	Saya melihat bahwa inovasi penting untuk pertumbuhan usaha dalam 3–5 tahun ke depan	1	1,02	0	0,00	9	9,18	73	74,49	15	15,31

Berdasarkan hasil pada tabel, dapat dilihat bahwa mayoritas responden memberikan penilaian positif (setuju dan sangat setuju) terhadap seluruh indikator kinerja inovasi (*Innovation Performance*). Hampir seluruh butir memperoleh tingkat kesepakatan lebih dari 70%, menandakan bahwa pelaku usaha memiliki kesadaran tinggi terhadap pentingnya inovasi. Responden menilai bahwa mereka memahami struktur biaya dan memiliki proses penganggaran yang efisien (butir 1–2), mampu mengembangkan produk baru (butir 3), serta memiliki sistem untuk mengelola ide-ide

inovatif (butir 4).

Selain itu, mereka juga menyadari posisi produk di pasar, menjaga mutu produk, membangun jejaring, dan memperluas pasar (butir 5–8).

Pada butir 9–10, mayoritas responden menegaskan bahwa inovasi merupakan kunci pertumbuhan usaha dalam jangka 3–5 tahun ke depan. Hasil ini menunjukkan bahwa *Innovation Performance* responden tergolong sangat tinggi, yang berarti pelaku usaha tidak hanya berfokus pada efisiensi, tetapi juga pada pengembangan produk dan strategi adaptif terhadap kebutuhan pasar.

Variabel kelima adalah *Sustainability Performance*. Adapun hasil diskripsi parsialnya adalah sebagai berikut

Tabel 5.16 Deskripsi Parsial Variabel *Sustainability Performance* (Y2)

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Usaha saya mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya investasi	1	1,02	0	0,00	19	19,39	60	61,22	18	18,37
2	Margin keuntungan sangat penting untuk menjaga stabilitas usaha	1	1,02	0	0,00	16	16,33	69	70,41	12	12,24
3	Tingkat keuntungan operasional membantu usaha saya mampu berinvestasi dalam jangka panjang	2	2,04	9	9,18	23	23,47	59	60,20	5	5,10

No	Butir - Butir Kuesioner	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
4	Peningkatan pangsa pasar menjadi tanda bahwa usaha saya berjalan dengan baik	1	1,02	0	0,00	14	14,29	65	66,33	18	18,37
5	Saya berusaha mengurangi biaya operasional agar lebih efisien dalam penggunaan sumber daya	1	1,02	0	0,00	12	12,24	62	63,27	23	23,47
6	Saya berusaha cepat merespon permintaan dan perubahan di pasar untuk mengurangi pemborosan bahan dan energy	1	1,02	0	0,00	10	10,20	63	64,29	24	24,49
7	Saya berusaha mempercepat waktu penyediaan produk/layanan agar konsumen puas	1	1,02	0	0,00	16	16,33	67	68,37	14	14,29
8	Kecepatan dalam mengonfirmasi pesanan meningkatkan kepercayaan pelanggan	3	3,06	11	11,22	22	22,45	56	57,14	6	6,12
9	Kepuasan konsumen sangat penting bagi keberlangsungan usaha dan reputasi usaha saya	1	1,02	0	0,00	17	17,35	64	65,31	16	16,33

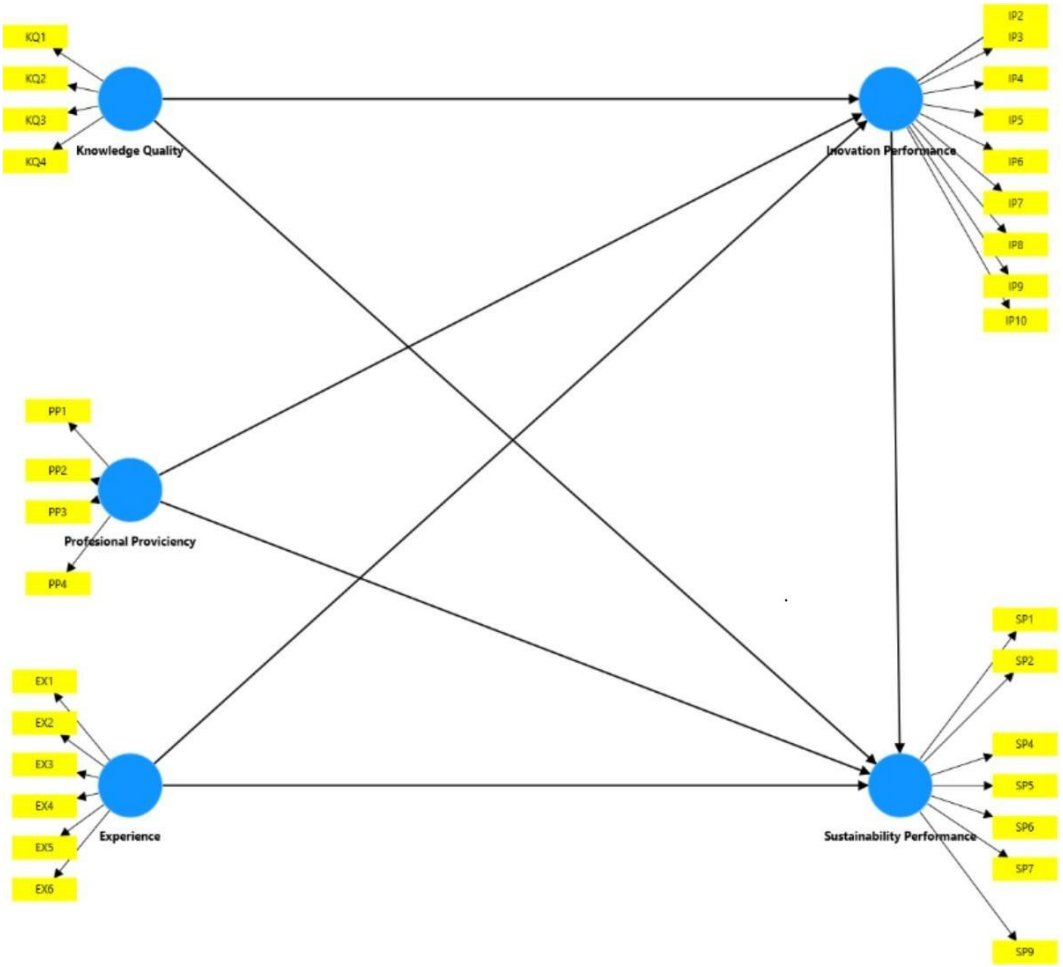
Hasil deskripsi parsial memperlihatkan bahwa sebagian besar responden menilai kinerja keberlanjutan usaha (*Sustainability Performance*) berada pada tingkat baik hingga sangat baik. Lebih dari 60% responden setuju bahwa usaha mereka mampu menghasilkan keuntungan yang memadai (butir 1–3) serta memperlihatkan peningkatan pangsa pasar dan efisiensi penggunaan sumber daya (butir 4–5). Butir ke-6 hingga ke-7 menegaskan bahwa sebagian besar responden berusaha cepat merespons permintaan pasar dan mempercepat waktu penyediaan produk guna meningkatkan kepuasan pelanggan. Kemudian butir ke-8 hingga ke-9 menunjukkan bahwa mereka menilai kepuasan pelanggan dan reputasi usaha merupakan faktor kunci dalam keberlanjutan bisnis. Dengan demikian, hasil ini menggambarkan bahwa pelaku usaha memiliki komitmen tinggi terhadap keberlanjutan, baik dari aspek ekonomi (*profitabilitas*), efisiensi sumber daya, maupun kepuasan pelanggan.

Variabel *Sustainability Performance* tergolong tinggi, mencerminkan usaha yang berorientasi jangka panjang dan bertanggung jawab terhadap lingkungan bisnisnya.

5.2 Hasil Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square* (PLS) dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) berbasis variance menggunakan perangkat lunak SmartPLS. Sebelum masuk ke pengujian dan

untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas, berikut ini merupakan gambaran model *latent variable*.



Gambar 5.1 Model Latent Variable

5.2.1 ***Convergent Validity***

Uji *convergent validity* dilakukan untuk mengetahui apakah setiap indikator (item pertanyaan) benar-benar mewakili variabel yang diukur.

Dengan kata lain, pengujian ini memastikan bahwa setiap indikator yang digunakan mengukur hal yang sama dengan konstruk (variabel laten) yang dimaksud. Nilai yang digunakan untuk menilai validitas ini disebut outer loading atau *factor loading.* Umumnya, indikator dinyatakan valid jika

memiliki nilai *outer loading* di atas 0,7, karena hal ini menunjukkan bahwa indikator tersebut memiliki hubungan yang kuat dengan variabel yang diukurnya.

Tabel 5.17 Hasil Uji *Convergent Validity* Tahap 1

	Knowledge Quality	***Profession. Priviciency***	***Experience***	***Innovat. Perform.***	***Sustain. Performance***	**Status**
KQ1	0,843					Valid
KQ2	0,865					Valid
KQ3	0,890					Valid
KQ4	0,838					Valid
PP1		0,833				Valid
PP2		0,778				Valid
PP3		0,713				Valid
PP4		0,816				Valid
EX1			0,781			Valid
EX2			0,866			Valid
EX3			0,829			Valid
EX4			0,816			Valid
EX5			0,784			Valid
EX6			0,783			Valid
IP1				0,866		Valid
IP2				0,846		Valid
IP3				0,819		Valid
IP4				0,888		Valid
IP5				0,872		Valid
IP6				0,836		Valid
IP7				0,868		Valid
IP8				0,915		Valid
IP9				0,898		Valid
IP10				0,857		Valid
SP1					0,749	Valid
SP2					0,869	Valid
SP3					0,429	Tidak
SP4					0,863	Valid
SP5					0,851	Valid
SP6					0,854	Valid
SP7					0,863	Valid
SP8					0,491	Tidak
SP9					0,790	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2025

Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa model pengukuran pada penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik pada sebagian besar konstruk, dengan pengecualian pada satu variabel yang menunjukkan kelemahan pada beberapa indikator. Secara umum, hasil analisis menunjukkan bahwa model pengukuran pada penelitian ini memiliki validitas konvergen yang sangat baik pada sebagian besar konstruk, dengan pengecualian pada satu variabel yang menunjukkan kelemahan pada beberapa indikator.

Empat konstruk, yaitu *Experience* (EX), *Innovation Performance* (IP), *Knowledge Quality* (KQ), dan *Professional Proficiency* (PP), menunjukkan hasil pengukuran yang sangat memuaskan. Seluruh indikator pada keempat konstruk tersebut memiliki nilai *Outer Loading* di atas 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut mampu merepresentasikan konstruk secara konsisten dan akurat.

Pada konstruk *Innovation Performance*, nilai *loading factor* berkisar antara 0,819–0,915, yang merupakan rentang nilai tertinggi dalam model ini. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi yang sangat kuat dalam mengukur kinerja inovasi.

Konstruk *Experience* juga memperlihatkan konsistensi yang baik dengan nilai *loading factor* antara 0,781–0,866, menandakan bahwa seluruh item pertanyaan pada variabel ini dapat menjelaskan pengalaman responden dengan baik. Konstruk *Knowledge Quality* memiliki rentang nilai antara 0,838–0,890, dan *Professional Proficiency* menunjukkan nilai antara 0,713–

0,833, yang keseluruhannya berada dalam kategori valid. Dengan demikian, keempat konstruk tersebut dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang kuat dan dapat dipertahankan dalam model struktural selanjutnya.

Berbeda dengan konstruk lainnya, *Sustainability Performance* (SP) menunjukkan adanya dua indikator yang tidak memenuhi batas minimal validitas konvergen. Meskipun sebagian besar indikator SP (yaitu SP1, SP2, SP4, SP5, SP6, SP7, dan SP9) memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dan dapat dikategorikan valid, terdapat dua indikator yang memiliki nilai loading jauh di bawah ambang batas, yaitu SP3 (0,429) dan SP8 (0,491). Nilai tersebut menunjukkan bahwa kedua indikator tidak cukup kuat dalam menjelaskan variabel *Sustainability Performance*, sehingga berpotensi menurunkan validitas keseluruhan konstruk. Oleh karena itu, sesuai rekomendasi Hair dkk (2019) dan Henseler dkk (2015), indikator dengan nilai *loading* di bawah 0,70 sebaiknya dieliminasi dari model untuk memperoleh struktur pengukuran yang lebih reliabel dan konsisten. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran pada penelitian ini secara umum telah memenuhi kriteria validitas konvergen. Namun, untuk meningkatkan kekuatan dan keandalan model, indikator SP3 dan SP8 perlu dihapus agar konstruk *Sustainability Performance* hanya terdiri dari indikator-indikator yang benar-benar mampu merepresentasikan dimensi kinerja keberlanjutan secara optimal.

Setelah indikator SP3 dan SP8 dihapus, kemudian dilakukan *running* data lagi dan ditampilkan dibwah tabel ini.

Tabel 5.18 Hasil Uji *Convergent Validity* Tahap 2

	Knowledge Quality	***Profession. Priviciency***	***Experience***	***Innovat. Perform.***	***Sustain. Performance***	**Status**
KQ1	0,843					Valid
KQ2	0,865					Valid
KQ3	0,890					Valid
KQ4	0,838					Valid
PP1		0,833				Valid
PP2		0,778				Valid
PP3		0,713				Valid
PP4		0,816				Valid
EX1			0,781			Valid
EX2			0,866			Valid
EX3			0,829			Valid
EX4			0,816			Valid
EX5			0,784			Valid
EX6			0,783			Valid
IP1				0,866		Valid
IP2				0,846		Valid
IP3				0,819		Valid
IP4				0,888		Valid
IP5				0,872		Valid
IP6				0,836		Valid
IP7				0,868		Valid
IP8				0,915		Valid
IP9				0,898		Valid
IP10				0,857		Valid
SP1					0,749	Valid
SP2					0,869	Valid
SP4					0,863	Valid
SP5					0,851	Valid
SP6					0,854	Valid
SP7					0,863	Valid
SP9					0,790	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2025

5.2.2 ***Discriminant Validiy***

Validitas diskriminan merupakan salah satu kriteria utama dalam pengujian model pengukuran (measurement model) yang bertujuan memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki keunikan yang dapat dibedakan dari konstruk lainnya. Dengan kata lain, validitas

diskriminan menunjukkan seberapa besar indikator suatu variabel hanya mengukur konstruk yang dimaksud, dan tidak memiliki korelasi berlebihan dengan konstruk lain

Tabel 5.19 Hasil Uji *Discriminant Validity*

	Knowledge Quality	***Profession. Priviciency***	***Experience***	***Innovat. Perform.***	***Sustain. Performance***	**Status**
KQ1	**0,843**	0,627	0,686	0,686	0,703	Valid
KQ2	**0,865**	0,651	0,721	0,637	0,652	Valid
KQ3	**0,890**	0,738	0,693	0,655	0,714	Valid
KQ4	**0,838**	0,705	0,692	0,638	0,686	Valid
PP1	0,707	**0,833**	0,710	0,547	0,636	Valid
PP2	0,637	**0,778**	0,595	0,624	0,613	Valid
PP3	0,506	**0,713**	0,524	0,518	0,523	Valid
PP4	0,629	**0,816**	0,656	0,513	0,639	Valid
EX1	0,648	0,617	**0,781**	0,670	0,632	Valid
EX2	0,675	0,687	**0,866**	0,621	0,665	Valid
EX3	0,682	0,704	**0,829**	0,590	0,651	Valid
EX4	0,636	0,628	**0,816**	0,639	0,661	Valid
EX5	0,711	0,642	**0,784**	0,590	0,662	Valid
EX6	0,594	0,573	**0,783**	0,592	0,612	Valid
IP1	0,599	0,637	0,670	**0,866**	0,807	Valid
IP2	0,725	0,658	0,681	**0,846**	0,774	Valid
IP3	0,650	0,650	0,631	**0,819**	0,740	Valid
IP4	0,694	0,671	0,649	**0,888**	0,827	Valid
IP5	0,661	0,611	0,638	**0,872**	0,736	Valid
IP6	0,601	0,554	0,615	**0,836**	0,735	Valid
IP7	0,725	0,550	0,699	**0,868**	0,793	Valid
IP8	0,702	0,590	0,710	**0,915**	0,834	Valid
IP9	0,675	0,583	0,686	**0,898**	0,786	Valid
IP10	0,562	0,581	0,621	**0,857**	0,786	Valid
SP1	0,688	0,628	0,682	0,654	**0,749**	Valid
SP2	0,710	0,708	0,683	0,732	**0,869**	Valid
SP4	0,687	0,634	0,653	0,822	**0,863**	Valid
SP5	0,634	0,585	0,678	0,820	**0,851**	Valid
SP6	0,677	0,601	0,681	0,816	**0,854**	Valid
SP7	0,695	0,767	0,730	0,802	**0,863**	Valid
SP9	0,628	0,611	0,652	0,686	**0,790**	Valid

Sumber : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan Tabel 5.8, hasil pengujian *cross loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *loading* tertinggi pada konstruk

yang diukurnya. Sebagai contoh, indikator KQ1 memiliki nilai *loading* sebesar 0,843 pada konstruk *Knowledge Quality*, yang lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain seperti *Professional Proficiency* (0,627), *Experience* (0,686), *Innovation Performance* (0,686), dan *Sustainability Performance* (0,703). Pola serupa juga terlihat pada indikator lainnya, yaitu KQ2 (0,865), KQ3 (0,890), dan KQ4 (0,838), yang semuanya menunjukkan konsistensi tinggi dalam mengukur konstruk *Knowledge Quality*.

Konstruk *Professional Proficiency* juga memenuhi kriteria validitas diskriminan. Seluruh indikator PP1–PP4 menunjukkan nilai *loading* tertinggi pada konstruknya sendiri, dengan kisaran 0,713–0,833. Contohnya saja, indikator PP1 memiliki nilai loading sebesar 0,833 pada konstruk *Professional Proficiency* dan lebih rendah pada konstruk lain (misalnya 0,707 pada KQ dan 0,547 pada IP). Hal ini menunjukkan bahwa indikator *Professional Proficiency* merefleksikan kompetensi profesional secara spesifik tanpa tumpang tindih dengan konstruk lain.

Kemudian konstruk *Experience* juga memiliki nilai *cross loading* yang memenuhi kriteria diskriminan, dengan nilai *loading* indikator EX1–EX6 berada antara 0,781–0,866 pada konstruk asalnya. Contohnya, indikator EX2 memiliki nilai *loading* tertinggi (0,866) pada konstruk *Experience*, jauh lebih tinggi dibandingkan nilai *loading* pada konstruk lainnya (antara 0,621–0,687). Kondisi ini menegaskan bahwa indikator-indikator pada konstruk *Experience* secara konsisten mengukur pengalaman individu dalam konteks penelitian ini.

Konstruk *Innovation Performance* memperlihatkan validitas diskriminan yang sangat baik, dengan nilai *loading* indikator IP1–IP10 yang seluruhnya lebih tinggi pada konstruk asalnya dibandingkan dengan konstruk lain. Nilai *loading* pada konstruk ini berkisar antara 0,819–0,915, menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mencerminkan kinerja inovasi responden dalam konteks penelitian.

Demikian pula, konstruk *Sustainability Performance* memperlihatkan konsistensi serupa. Sebagian besar indikator SP1–SP9 memiliki nilai loading tertinggi pada konstruknya sendiri, dengan kisaran 0,749–0,869. Dengan demikian, konstruk ini tetap dianggap valid secara diskriminan.

5.2.3 ***Composite Reliability***

Reliabilitas komposit (*Composite Reliability*) merupakan salah satu ukuran penting dalam pengujian model pengukuran reflektif, yang bertujuan untuk menilai seberapa besar seperangkat indikator mampu secara konsisten mengukur suatu konstruk laten. Uji reliabilitas ini berfungsi untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat konsistensi internal yang tinggi, artinya indikator-indikator yang digunakan memberikan hasil pengukuran yang stabil dan dapat diandalkan.

Tabel 5.20 Hasil Uji *Composite Reliability*

	Cronbach's alpha	***Composite reliability (rho_a)***	***Composite reliability (rho_c)***	***Average variance extracted (AVE)***
Knowledge Quality (X1)	0,881	0,882	0,918	0,738
Profesional Proviciency (X2)	0,793	0,797	0,866	0,618
Experience (X3)	0,895	0,895	0,920	0,656
Inovation Performance (Y1)	0,963	0,964	0,968	0,751
Sustainability Performance (Y2)	0,907	0,933	0,925	0,590

Sumber : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan hasil pengujian yang disajikan pada Tabel 5.9, seluruh konstruk dalam model penelitian menunjukkan nilai reliabilitas yang sangat baik. Konstruk *Knowledge Quality* (X1) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,881, Composite Reliability (rho_c) sebesar 0,918, dan AVE sebesar 0,738. Semua nilai tersebut melebihi batas minimal yang disarankan, yang berarti indikator-indikator pada konstruk ini memiliki konsistensi internal yang sangat kuat dalam mengukur kualitas pengetahuan.

Konstruk *Professional Proficiency* (X2) menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,793, *Composite Reliability* (rho_c) sebesar 0,866, dan AVE sebesar 0,618. Nilai tersebut menunjukkan bahwa indikator-indikator yang digunakan pada konstruk ini telah reliabel dan secara konsisten mencerminkan tingkat profesionalitas responden.

Konstruk *Experience* memiliki nilai *Cronbach's Alpha* 0,895, *Composite Reliability* 0,920, dan AVE 0,656, yang mengindikasikan tingkat konsistensi pengukuran yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman individu yang diukur dalam konteks penelitian ini dapat diandalkan secara statistik dan

konseptual.

Konstruk *Innovation Performance* memperlihatkan nilai reliabilitas paling tinggi di antara seluruh variabel, dengan *Cronbach's Alpha* 0,963, Composite Reliability 0,968, dan AVE 0,751. Nilai ini menegaskan bahwa seluruh indikator yang membentuk konstruk kinerja inovasi memiliki keseragaman dan keajegan yang sangat kuat, sehingga konstruk ini dianggap sangat stabil dan akurat dalam merepresentasikan fenomena yang diukur.

Konstruk terakhir yaitu *Sustainability Performance*. Dari tabel nempak bahwa reliabilitas yang tinggi dengan *Cronbach's Alpha* 0,907, *Composite Reliability* 0,925, dan AVE 0,590. Walaupun nilai AVE-nya relatif lebih rendah dibandingkan konstruk lain, namun masih berada di atas ambang batas 0,50, sehingga tetap memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen.

Secara keseluruhan, hasil uji *Composite Reliability* menunjukkan bahwa bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini reliabel dan memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai CR dan AVE yang tinggi menunjukkan bahwa indikator pada setiap konstruk mampu menjelaskan varians konstruk secara signifikan dan konsisten. Dengan demikian, model pengukuran telah memenuhi kriteria reliabilitas dan siap untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural (*structural model analysis*).

5.3 Hasil Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

5.3.1 *Goodness of Fit (GoF)*

Goodness of Fit (GoF) merupakan ukuran yang digunakan untuk menilai kecocokan keseluruhan model penelitian, baik dari sisi model pengukuran (outer model) maupun model struktural (inner model). Dalam konteks analisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, GoF berfungsi untuk mengukur seberapa besar model yang dibangun mampu menjelaskan hubungan antar konstruk secara komprehensif dan representatif terhadap data empiris yang diperoleh.

Tabel 5.21 Hasil Uji GoF

	Saturated model	**Estimated model**
SRMR	0,072	0,072
d_ULS	2,900	2,900
d_G	3,771	3,771
Chi-square	1481,866	1481,866
NFI	0,630	0,630

Sumber : Data Primer diolah 2025

Nilai SRMR sebesar 0,072 menunjukkan bahwa model memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah. Menurut Henseler dkk (2014), nilai SRMR di bawah 0,08 menandakan model memiliki fit yang baik, karena selisih antara kovarians yang diobservasi dan kovarians yang diprediksi tergolong kecil. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model ini telah memenuhi kriteria model fit yang memadai.

Nilai d_ULS = 2,900 dan d_G = 3,771 merepresentasikan perbedaan antara kovarians yang diestimasi dengan kovarians empiris. Meskipun kedua nilai ini tidak memiliki batasan mutlak untuk menilai fit, kesamaan antara

nilai pada *Saturated Model* dan *Estimated Model* menunjukkan bahwa model memiliki kestabilan estimasi dan tidak mengalami distorsi berarti pada proses perhitungan model struktural.

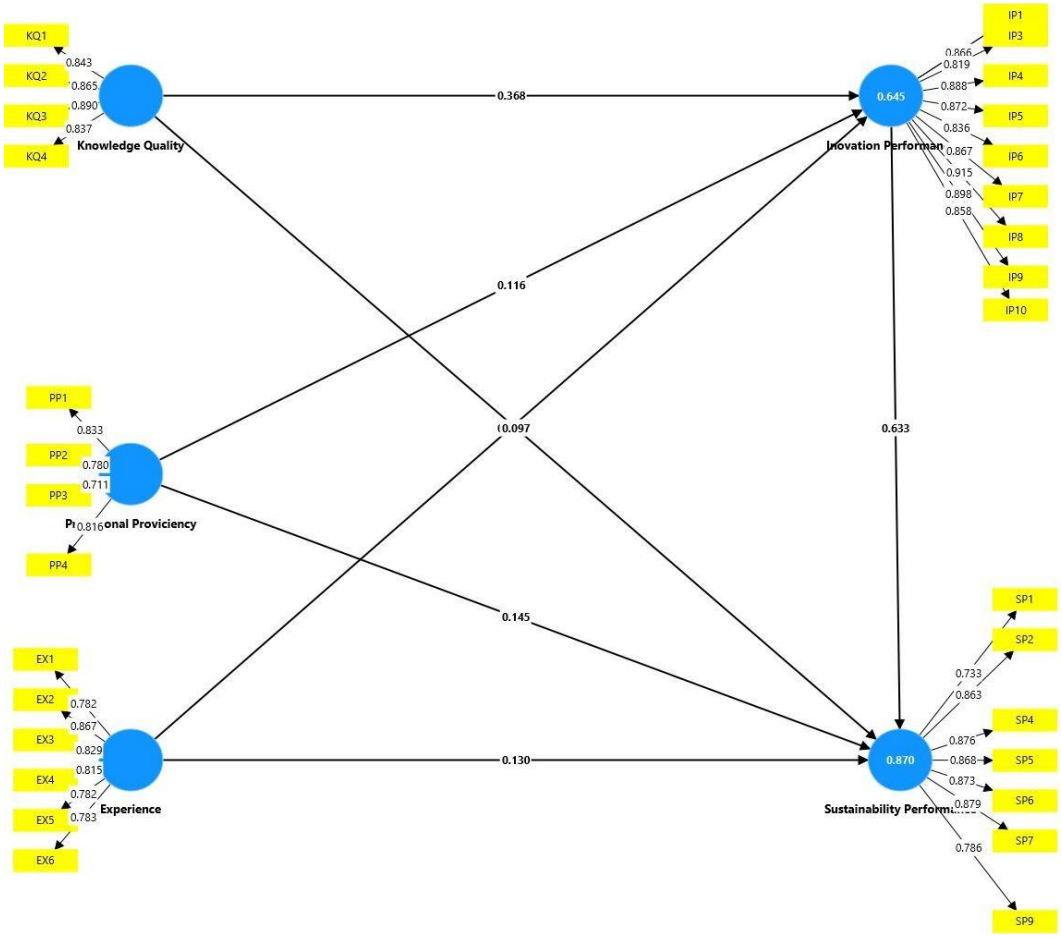
Nilai Chi-square sebesar 1481,866 menunjukkan ukuran keseluruhan kecocokan model terhadap data yang diobservasi. Dalam konteks PLS-SEM, nilai ini digunakan secara deskriptif, bukan sebagai dasar penolakan atau penerimaan model, mengingat pendekatan PLS lebih berfokus pada kemampuan prediktif daripada kecocokan absolut model.

Nilai NFI sebesar 0,630 mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang berada pada kategori cukup baik. Nilai NFI di atas 0,60 sudah menunjukkan kecocokan model yang dapat diterima, sedangkan nilai mendekati 0,90 menandakan fit yang sangat baik. Dengan demikian, hasil NFI pada penelitian ini menegaskan bahwa model struktural yang dibangun sudah cukup representatif untuk menggambarkan hubungan antar variabel laten yang diteliti.

Berdasarkan keseluruhan hasil uji GoF, dapat disimpulkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang baik secara keseluruhan. Nilai SRMR yang rendah, konsistensi antara Saturated Model dan Estimated Model, serta nilai NFI yang memadai menunjukkan bahwa model yang digunakan layak untuk dilanjutkan pada tahap analisis struktural (inner model analysis). Dengan kata lain, model yang dibangun telah mampu menjelaskan hubungan antar variabel secara empiris dengan tingkat kesesuaian yang dapat diterima dalam konteks PLS-SEM.

5.3.2 R^2 (Koefisien Determinasi)

R^2 mengukur varians yang dijelaskan dalam setiap konstruk endogen dan merupakan ukuran kekuatan eksplanasi model.



Gambar 5.2 Output SMARTPLS *Bootstraping*

Nilai R^2 berkisar antara 0 hingga 1, dengan nilai yang lebih tinggi menunjukkan kekuatan eksplanasi yang lebih besar. Sebagai pedoman, nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 dapat dianggap substansial, moderat, dan lemah.

Tabel 5.22 Hasil Uji R^2

	R-square	**R-square adjusted**
Inovation Performance	0,645	0,634
Sustainability Performance	0,861	0,855

Sumber : Data Primer diolah 2025

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa untu konstruk *Innovation Performance* (Y1), nilai R^2 sebesar 0,645 dan R^2 adjusted sebesar 0,634 menunjukkan bahwa 64,5% variasi pada *Innovation Performance* dapat dijelaskan oleh konstruk yang mempengaruhinya dalam model, sedangkan 35,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian. Nilai ini termasuk dalam kategori moderate, yang berarti variabel-variabel prediktor memiliki kemampuan penjelasan yang cukup kuat terhadap kinerja inovasi (*Innovation Performance*). Nilai adjusted R^2 yang tidak jauh berbeda menandakan stabilitas model yang baik serta tidak adanya indikasi *overfitting*.

Nilai R^2 untuk konstruk *Sustainability Performance* (Y2)sebesar 0,861 dan R^2 adjusted sebesar 0,855 menunjukkan bahwa 86,1% variasi pada *Sustainability Performance* dapat dijelaskan oleh konstruk yang mempengaruhinya, dengan 13,9% sisanya disebabkan oleh variabel lain di luar model. Berdasarkan kriteria evaluasi, nilai ini termasuk dalam kategori substantial, yang berarti model memiliki kekuatan penjelasan yang sangat tinggi terhadap kinerja keberlanjutan. Nilai adjusted R^2 yang sangat mendekati nilai R^2 menunjukkan bahwa model ini konsisten dan reliabel dalam menjelaskan hubungan antar konstruk.

5.3.3 Q^2 (*Predictive Relevance)*

Uji Q^2 (*Predictive Relevance*) merupakan bagian dari evaluasi model struktural dalam pendekatan *Partial Least Squares Structural Equation*

Modeling (PLS-SEM) yang bertujuan untuk menilai kemampuan prediktif (*predictive accuracy*) model terhadap konstruk endogen. Nilai Q^2 dihitung melalui prosedur *blindfolding*, yaitu teknik penghapusan sebagian data dan perhitungan ulang untuk melihat seberapa besar model mampu memprediksi data yang dihilangkan.

Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif, sedangkan nilai $Q^2 \leq 0$ mengindikasikan bahwa model tidak memiliki kemampuan prediksi terhadap konstruk yang diuji. Secara umum, pedoman interpretasi nilai Q^2 adalah sebagai berikut:

1. $Q^2 > 0$ hingga 0,25 → relevansi prediktif kecil
2. $Q^2 > 0,25$ hingga 0,50 → relevansi prediktif sedang
3. $Q^2 > 0,50$ → relevansi prediktif besar

Tabel berikut menunjukkan hasil pengujian Q^2 pada setiap konstruk endogen dalam model penelitian ini.

Tabel 5.23 Hasil Uji Q^2

	SSO	**SSE**	**Q^2 (=1-SSE/SSO)**
Knowledge Quality	392,000	392,000	0,000
Profesional Proviciency	392,000	392,000	0,000
Experience	588,000	588,000	0,000
Inovation Performance	980,000	567,508	0,421
Sustainability Performance	686,000	298,567	0,565

Sumber : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa: *Konstruk Knowledge Quality* (X1), *Professional Proficiency* (X2), dan *Experience* (X3) masing-masing memiliki nilai $Q^2 = 0,000$. Hal ini menunjukkan bahwa ketiga konstruk tersebut merupakan variabel eksogen,

sehingga tidak diukur untuk relevansi prediktif karena tidak diprediksi oleh konstruk lain dalam model.

Konstruk *Innovation Performance* (Y1) memiliki nilai Q^2 sebesar 0,421, yang termasuk dalam kategori relevansi prediktif sedang. Hal ini berarti model memiliki kemampuan prediksi yang baik dalam menjelaskan variasi pada kinerja inovasi berdasarkan variabel-variabel independen yang mempengaruhinya. Nilai ini menegaskan bahwa kombinasi konstruk eksogen seperti *Knowledge Quality, Professional Proficiency*, dan *Experience* secara efektif berkontribusi dalam memprediksi tingkat *Innovation Performance.*

Konstruk *Sustainability Performance* (Y2) menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,565, yang termasuk dalam kategori relevansi prediktif besar. Hal ini menandakan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat terhadap kinerja keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, variabel *Innovation Performance* sebagai mediator berperan penting dalam meningkatkan daya prediksi model terhadap *Sustainability Performance.*

Secara keseluruhan, hasil uji Q^2 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki relevansi prediktif yang kuat, terutama pada konstruk endogen utama, yaitu *Innovation Performance* dan *Sustainability Performance*. Temuan ini memperkuat hasil uji R^2 sebelumnya yang juga menunjukkan kemampuan penjelasan model yang baik, sehingga model struktural yang dibangun dinilai stabil, akurat, dan relevan secara prediktif untuk konteks penelitian ini.

5.3.4 f^2 (*Effect Size)*

Uji F^2 (*Effect Size*) digunakan untuk mengevaluasi besarnya pengaruh (*magnitude of effect*) setiap konstruk eksogen terhadap konstruk endogen dalam model struktural *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Berbeda dengan R^2 yang menunjukkan seberapa besar varians konstruk endogen dijelaskan oleh seluruh konstruk eksogen secara bersama-sama, F^2 mengukur seberapa besar perubahan nilai R^2 suatu konstruk endogen ketika satu konstruk eksogen dihapus dari model.

Nilai F^2 digunakan untuk menilai signifikansi praktis kontribusi masing-masing variabel terhadap model, dengan kriteria interpretasi sebagai berikut:

1. $F^2 \geq 0{,}02 \rightarrow$ efek kecil (*small effect*)
2. $F^2 \geq 0{,}15 \rightarrow$ efek sedang (*medium effect*)
3. $F^2 \geq 0{,}35 \rightarrow$ efek besar (*large effect*)

Uji ini penting untuk memastikan bahwa hubungan antarvariabel dalam model tidak hanya signifikan secara statistik, tetapi juga memiliki dampak yang bermakna secara substantif terhadap konstruk endogen. Tabel berikut menyajikan hasil uji F^2 untuk setiap hubungan antar konstruk dalam model penelitian ini.

Tabel 5.24 Hasil Uji F^2

	Know. Quality	***Prof. Provicie***	***Experience***	***Inovation Perform.***	***Sustain. Perform.***
Knowledge Quality	-	-	-	0,108	0,027
Profesional Proviciency	-	-	-	0,011	0,050
Experience	-	-	-	0,109	0,020
Inovation Performance	-	-	-	-	0,994
Sustainability Performance	-	-	-	-	-

Sumber : Data Primer di Olah 2025

Adapun hasil analisis menunjukkan beberapa temuan penting sebagai berikut. Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap Innovation Performance menunjukkan nilai F^2 = 0,108, yang termasuk dalam kategori kecil hingga mendekati sedang. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas pengetahuan dalam organisasi mampu memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja inovasi. Meskipun tidak dominan, efek ini menggambarkan pentingnya pengelolaan pengetahuan sebagai dasar munculnya ide-ide inovatif yang bernilai.

Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap Sustainability Performance memiliki nilai F^2 = 0,027, yang termasuk dalam kategori kecil. Artinya, kualitas pengetahuan turut berperan dalam mendukung kinerja keberlanjutan organisasi, namun pengaruhnya relatif terbatas. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan mungkin berperan lebih kuat secara tidak langsung melalui peningkatan kemampuan inovasi.

Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Innovation Performance* memperoleh nilai F^2 = 0,011, yang termasuk kategori sangat kecil. Temuan

ini mengindikasikan bahwa kemampuan profesional tidak memberikan kontribusi besar secara langsung terhadap kinerja inovasi. Kemungkinan, efek dari kompetensi profesional lebih terasa ketika dikombinasikan dengan faktor lain seperti pengalaman kerja atau kolaborasi tim.

Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance* menunjukkan nilai F^2 = 0,050, termasuk dalam kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan profesional berpengaruh positif terhadap keberlanjutan organisasi, meskipun efeknya masih terbatas. Kompetensi profesional membantu memastikan pelaksanaan program berkelanjutan secara efektif dan efisien, namun bukan menjadi faktor penentu utama.

Pengaruh *Experience* terhadap *Innovation Performance* memiliki nilai F^2 = 0,109, termasuk kategori kecil hingga sedang. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki individu memberikan kontribusi berarti terhadap pencapaian kinerja inovasi. Pengalaman memungkinkan individu untuk mengidentifikasi peluang, memecahkan masalah, dan menghasilkan solusi baru yang lebih kreatif.

Pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance* menunjukkan nilai F^2 = 0,020, yang termasuk dalam kategori kecil. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman memberikan pengaruh terhadap keberlanjutan organisasi, namun dampaknya relatif lemah. Hal ini dapat disebabkan karena efek pengalaman lebih terasa melalui inovasi yang dihasilkan daripada secara langsung terhadap keberlanjutan.

Pengaruh *Innovation Performance* terhadap *Sustainability Performance* menunjukkan nilai F^2 = 0,994, yang termasuk dalam kategori besar (large effect). Nilai ini menunjukkan bahwa kinerja inovasi memiliki pengaruh yang sangat kuat dan dominan terhadap kinerja keberlanjutan organisasi. Dengan kata lain, semakin tinggi kemampuan organisasi dalam berinovasi, semakin besar pula peluang untuk mencapai keberlanjutan dalam aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Secara keseluruhan, hasil uji F^2 menunjukkan bahwa variabel Innovation Performance memiliki kontribusi terbesar dalam menjelaskan variabilitas *Sustainability Performance* dengan nilai F^2 mendekati 1,0, yang menandakan pengaruh yang sangat kuat. Sementara itu, konstruk *Knowledge Quality*, *Professional Proficiency*, dan *Experience* memiliki pengaruh kecil namun signifikan terhadap *Innovation Performance* dan *Sustainability Performance*. Sehingga dapat diketahui bahwa penelitian ini memperkuat posisi *Innovation Performance* sebagai variabel mediasi utama yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor sumber daya manusia (pengetahuan, kompetensi, dan pengalaman) dengan kinerja keberlanjutan organisasi.

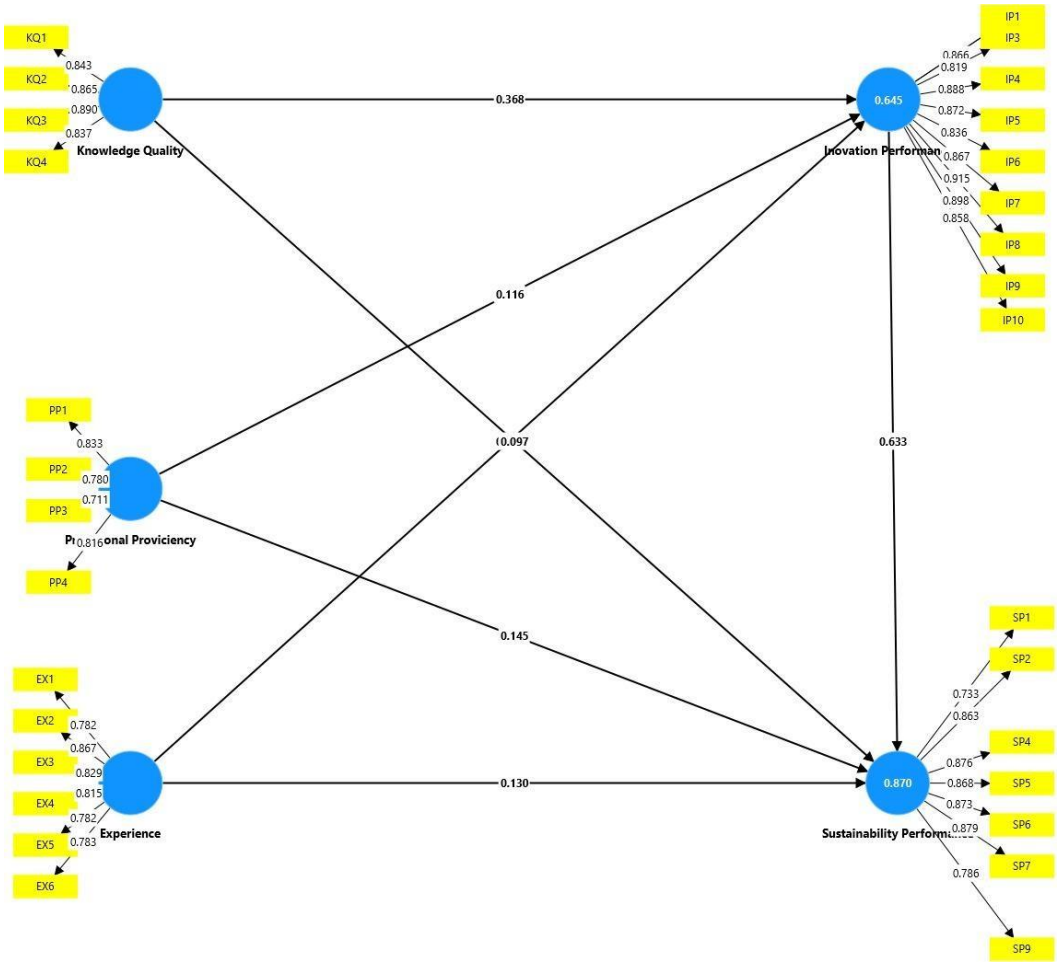
5.4 Hasil Uji Hipotesis

5.4.1. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Dalam konteks *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM),

uji hipotesis dilakukan melalui pengujian signifikansi jalur (*path coefficient*) dengan memperhatikan nilai Original Sample (O), t-statistics, dan p-values. Kriteria pengujian didasarkan pada ketentuan umum, yaitu:

1. Jika nilai t-statistics > 1,96 dan p-value < 0,05, maka pengaruh dianggap signifikan.
2. Sebaliknya, jika nilai t-statistics ≤ 1,96 atau p-value ≥ 0,05, maka pengaruh dianggap tidak signifikan.



Gambar 5.2 *Inner Model* Uji Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.25 Hasil Uji Hipotesis

Hipo.	Pengaruh Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Hasil	Kesimpulan
H1	*Knowledge Quality*→ *Inovation Performance*	0,368	0,366	0,117	3,153	0,002	signfikan	Diterima
H2	*Knowledge Quality*→ *Sustainability Performance*	0,097	0,084	0,082	1,186	0,236	Tidak signfikan	Ditolak
H3	*Profesional Proviciency* →*Inovation Performance*	0,116	0,112	0,103	1,130	0,259	Tidak signfikan	Ditolak
H4	*Profesional Proviciency* → *Sustainability Performance*	0,145	0,158	0,113	1,283	0,199	Tidak signfikan	Ditolak
H5	*Experience* → *Inovation Performance*	0,372	0,368	0,127	2,920	0,004	signfikan	Diterima
H6	*Experience* → *Sustainability Performance*	0,130	0,130	0,094	1,392	0,164	Tidak signfikan	Ditolak
H7	*Inovation Performance* → *Sustainability Performance*	0,633	0,630	0,102	6,231	0,000	signfikan	Diterima

Sumber : Data Primer diolah 2025

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk pengujian hipotesis 1 (H1), pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Innovation Performance* menunjukkan nilai t-statistic sebesar 3,153 dengan p-value 0,002 < 0,05, yang berarti hubungan antara *Knowledge Quality* dan *Innovation*

Performance adalah signifikan positif. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas pengetahuan yang dimiliki individu atau organisasi, semakin besar pula kemampuan mereka untuk menghasilkan inovasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengetahuan yang berkualitas berperan sebagai modal intelektual penting dalam menciptakan ide dan solusi baru yang meningkatkan kinerja inovasi.

Untuk pengujian hipotesis 2 (H2), pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performa*nce, menunjukkan bahwa nilai t-statistic sebesar 1,186 dan p-value 0,236 > 0,05 menunjukkan bahwa *Knowledge Quality* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*. Kualitas pengetahuan memang penting, namun pengetahuan yang dimiliki pelaku usaha belum tentu langsung diwujudkan dalam praktik keberlanjutan. Banyak pengetahuan masih berhenti pada sekedar pemahaman dan belum diterjemahkan menjadi tindakan nyata seperti efisiensi bahan baku, pengurangan limbah, atau inovasi produk ramah lingkungan. Inilah salah satu alasan mengapa kualitas pengetahuan tidak kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja keberlanjutan.

Pengujian Hipotesis 3 (H3), pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Innovation Performance*, didapatkan nilai t-statistic 1,130 dan p-value 0,259. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara *Professional Proficiency* dan *Innovation Performance* dinyatakan tidak signifikan. Pengujian Hipotesis 4 (H4), pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance*, didapatkan nilai t-statistic sebesar 1,283 dan p-value 0,199 menunjukkan bahwa *Professional Proficiency* tidak

berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*. *Professional Proficiency* (H3 dan H4) juga tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap inovasi maupun keberlanjutan. Pada UMKM, *Professional Proficiency* lebih sering dipakai untuk memastikan pekerjaan rutin berjalan lancar, bukan untuk mendorong ide baru atau mengubah cara kerja. Keterampilan teknis yang kuat tidak otomatis melahirkan inovasi jika tidak dibarengi dengan kreativitas, keberanian mencoba hal baru, atau dukungan dari lingkungan usaha. Begitu pula dalam konteks keberlanjutan, kecakapan profesional saja belum cukup karena keberlanjutan membutuhkan strategi jangka panjang, bukan sekadar ketelitian dalam operasional harian.

Pengujian Hipotesis 5 (H5), pengaruh *Experience terhadap Innovation Performance*, didapatkan nilai t-statistic 2,920 dan p-value 0,004 < 0,05 menunjukkan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh signifikan positif terhadap kinerja inovasi. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengalaman yang dimiliki seseorang, semakin baik pula kemampuannya dalam menghasilkan inovasi. Pengalaman memberikan kesempatan untuk belajar dari praktik sebelumnya, mengasah intuisi, dan memperkuat kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan kerja.

Pengujian hipotesis 6 (H6), pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance,* didapatkan nilai t-statistic 1,392 dengan p-value 0,164 > 0,05 mengindikasikan bahwa pengalaman kerja tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan.

Walaupun *experience* sering dianggap sebagai aset, faktanya pelaku UMKM yang berpengalaman cenderung mempertahankan cara lama yang sudah nyaman dan terbukti aman bagi usaha mereka. Hal ini mengakibatkan pengalaman tidak selalu mendorong praktik keberlanjutan yang lebih inovatif. Secara keseluruhan, temuan ini mengisyaratkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman baru akan berdampak pada keberlanjutan apabila terlebih dahulu mendorong terciptanya inovasi. Dengan kata lain, inovasi menjadi jembatan penting yang menghubungkan kemampuan internal individu dengan keberlanjutan usaha.

Pengujian hipotesis 7 (H7), pengaruh *Innovation Performance* terhadap *Sustainability Performance*, didapatkan nilai t-statistic yang sangat tinggi yaitu 6,231 dengan p-value 0,000 < 0,001, menandakan pengaruh signifikan kuat antara *Innovation Performance* terhadap *Sustainability Performance*. Hal ini berarti semakin tinggi tingkat inovasi yang dihasilkan organisasi, semakin besar pula kontribusinya terhadap kinerja keberlanjutan. Inovasi memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar, meningkatkan efisiensi sumber daya, dan menciptakan nilai tambah jangka panjang yang mendukung keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan.

Dari tujuh hipotesis yang diuji, tiga di antaranya (H1, H5, dan H7) terbukti signifikan, sementara empat lainnya (H2, H3, H4, dan H6) tidak signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa *Innovation Performance* berperan sebagai variabel mediasi penting yang menjembatani pengaruh antara faktor internal individu (pengetahuan, kecakapan profesional,

dan pengalaman) terhadap *Sustainability Performance*. Dengan demikian, peningkatan kinerja keberlanjutan organisasi dapat dicapai secara optimal melalui penguatan faktor-faktor yang mendorong inovasi di dalam organisasi.

5.4.2. Uji Mediasi

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui apakah *Innovation Performance* berperan sebagai variabel intervening (perantara) dalam hubungan antara *Knowledge Quality, Professional Proficiency*, dan *Experience* terhadap *Sustainability Performance*. Pengujian mediasi pada model PLS-SEM dilakukan dengan pendekatan bootstrapping, yang memungkinkan evaluasi signifikansi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) melalui perhitungan nilai *t-statistics* dan *p-values*. Dalam konteks ini, hubungan dikatakan memiliki efek mediasi signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05. Sebaliknya, jika nilai p-values ≥ 0,05, maka efek mediasi dianggap tidak signifikan. Hasil pengujian mediasi disajikan pada tabel berikut:

Tabel 5.26 Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	***Sample mean (M)***	***Standard deviation (STDEV)***	***T statistics (|O/STDEV|)***	***P values***
Knowledge Quality → Inovation Performance →Sustainability Performance	0,233	0,232	0,087	2,663	0,008
Profesional Proviciency →Inovation Performance → Sustainability Performance	0,074	0,071	0,067	1,103	0,270
Experience → Inovation Performance →Sustainability Performance	0,235	0,231	0,087	2,696	0,007

Sumber : Data Primer diolah 2025

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel di atas, dapat dijelaskan bahwa Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* menunjukkan nilai t-statistics sebesar 2,663 dengan p-value 0,008 (<0,05). Hal ini berarti *Innovation Performance* memediasi secara signifikan hubungan antara *Knowledge Quality* dan *Sustainability Performance.* Dengan kata lain, peningkatan kualitas pengetahuan mampu mendorong kinerja inovasi yang lebih baik, dan pada gilirannya meningkatkan keberlanjutan organisasi.

Kedua, pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* memiliki nilai t-statistics sebesar 1,103 dengan p-value 0,270 (> 0,05). Hasil ini menunjukkan bahwa *Innovation Performance* tidak berperan sebagai mediator signifikan pada hubungan tersebut. Hal ini berarti kemampuan profesional yang dimiliki tidak secara langsung meningkatkan sustainability melalui

inovasi, kemungkinan karena faktor lain seperti pengalaman kerja atau dukungan organisasi yang lebih dominan.

Terakhir, pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance* menghasilkan t-statistics sebesar 2,696 dengan p-value 0,007 (< 0,05). Hal ini menandakan bahwa Innovation Performance berperan sebagai mediator signifikan antara pengalaman dan keberlanjutan. Dengan demikian, semakin tinggi pengalaman individu, semakin baik pula kemampuannya menghasilkan inovasi yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja berkelanjutan organisasi.

Secara keseluruhan, hasil uji mediasi menunjukkan bahwa *Innovation Performance* terbukti memediasi secara signifikan hubungan antara *Knowledge Quality* dan *Experience* terhadap *Sustainability Performance*, namun tidak memediasi hubungan antara *Professional Proficiency* dengan *Sustainability Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa inovasi menjadi jembatan penting dalam mentransformasikan pengetahuan dan pengalaman menjadi keberlanjutan organisasi yang lebih kuat.

5.5. Pembahasan

5.5.1 Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Innovation Performance*

Hasil penelitian secara inferensial menunjukkan bahwa *Knowledge Quality* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Innovation Performance* pada UMKM jenang di Kabupaten Kudus dan Demak. Temuan ini sejalan dengan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan dimana sebagian besar responden menilai kualitas pengetahuan mereka berada pada

kategori tinggi, khususnya pada indikator akurasi informasi, relevansi pengetahuan dalam proses produksi, dan kemampuan mengakses informasi terbaru untuk pengembangan usaha. Tingginya nilai rata-rata skor deskriptif pada indikator pengetahuan teknis dan manajerial mencerminkan bahwa pelaku UMKM telah memiliki fondasi pengetahuan yang kuat, sehingga wajar apabila hal tersebut kemudian berkontribusi pada meningkatnya kemampuan mereka untuk menciptakan inovasi produk, perbaikan proses produksi, dan diversifikasi varian jenang sebagaimana nampak pada nilai deskriptif *Innovation Performance* yang juga berada pada kategori tinggi.

Selarasnya hasil analisis inferensial dan analisis deskriptif yang dilakukan memperlihatkan bahwa semakin baik kualitas pengetahuan yang dimiliki pelaku UMKM, semakin besar pula kemampuan mereka menghasilkan inovasi yang relevan dan berdampak terhadap keberlanjutan usaha. Hasil ini mendukung temuan Ban dkk. (2022) dan Mustapha dkk. (2018) yang menyatakan bahwa pengetahuan yang akurat dan mutakhir meningkatkan kemampuan pemecahan masalah serta efisiensi proses, sehingga mendorong lahirnya inovasi produk dan layanan. Penelitian oleh Bing dkk. (2020) dan Abdollahbeigi & Salehi (2021) juga menegaskan bahwa kualitas pengetahuan yang diperkuat oleh kapasitas *absorptive* dan jaringan pengetahuan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan *Innovation Performance*. Begitu pula Truong dkk. (2025b), Chams dkk. (2024b), serta Munoz-Pascual & Galende (2020b) yang menunjukkan bahwa pengetahuan berkualitas tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan usaha melalui efisiensi sumber daya dan inovasi berkelanjutan.

Secara teoritis, temuan-temuan ini menguatkan konsep dari dua *grand theory*, yaitu *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital Theory*. Teori RBV mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif suatu organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Serafini, 2022). Dalam konteks ini, pengetahuan berkualitas dapat dilihat sebagai sumber daya yang tidak hanya penting untuk menciptakan keputusan strategis dan inovasi yang bernilai, tetapi juga menjadi faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Pengetahuan yang dimiliki oleh pelaku UMKM jenang di Kudus dan Demak menjadi aset yang strategis karena memberi mereka kemampuan untuk menghasilkan inovasi yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan produk baru yang relevan dengan kebutuhan pasar. Kemudian *Social Capital Theory* diperkuat hasil penelitian ini dengan menjelaskan bahwa jaringan sosial, kepercayaan, dan interaksi antar individu atau organisasi mempercepat proses aliran pengetahuan yang berkualitas (Bakel & Horak, 2024). Dalam hal ini, modal sosial yang kuat, yang tercermin dalam jaringan antara pelaku UMKM, memungkinkan mereka untuk saling berbagi pengetahuan baik pengetahuan tacit maupun eksplisit. Pengetahuan yang berkembang dalam lingkungan sosial yang terbuka ini akan mendukung proses inovasi yang lebih efektif. Sebagai contoh, pelaku UMKM yang terlibat dalam komunitas atau jaringan usaha lokal akan lebih mudah mengakses informasi terbaru dan menerapkannya dalam inovasi produk mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja inovasi mereka. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian

Reus dkk. (2023) yang mengemukakan bahwa interaksi sosial yang sehat dalam komunitas usaha meningkatkan kualitas pengetahuan yang dibagikan, yang pada gilirannya mendukung terciptanya inovasi yang berdampak pada keberlanjutan organisasi.

Dari perspektif praktis, penelitian ini memberikan wawasan berharga bagi pengelola UMKM dan pembuat kebijakan yang ingin meningkatkan kinerja inovasi dan keberlanjutan usaha. Bagi pelaku UMKM, hasil penelitian ini menggarisbawahi pentingnya investasi dalam peningkatan kualitas pengetahuan baik dalam aspek teknis maupun manajerial, serta pentingnya memperluas jaringan sosial untuk mendukung proses inovasi. Pelaku UMKM disarankan untuk aktif mengembangkan pengetahuan melalui pelatihan, seminar, dan kolaborasi dengan pihak lain untuk memperoleh wawasan baru yang dapat diterapkan dalam pengembangan produk atau layanan mereka. Selain itu, pemerintah dan lembaga terkait dapat memanfaatkan temuan ini untuk merancang program-program yang mendukung peningkatan kualitas pengetahuan dan jaringan sosial bagi UMKM, seperti pembentukan jaringan bisnis, pemberian akses terhadap informasi terkini, serta penyediaan fasilitas pelatihan yang dapat memperkuat kinerja inovasi. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis terhadap literatur yang ada, tetapi juga memberikan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan langsung untuk memperkuat daya saing dan keberlanjutan UMKM di Indonesia.

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *Knowledge Quality* berperan sebagai pendorong utama dalam meningkatkan *Innovation Performance*,

yang pada gilirannya mendukung *Sustainability Performance* pada UMKM jenang di Kabupaten Kudus dan Demak. Kualitas pengetahuan yang tinggi memungkinkan pelaku UMKM untuk berinovasi dengan lebih efektif, memperbaiki efisiensi operasional, serta menciptakan produk dan layanan yang lebih relevan dengan kebutuhan pasar, sehingga meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha mereka. Selain itu, penelitian ini memperkuat dua teori utama, *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital Theory*, dengan menegaskan bahwa pengetahuan berkualitas tidak hanya menjadi aset strategis untuk menciptakan keunggulan kompetitif, tetapi juga mendukung inovasi berkelanjutan melalui jaringan sosial yang kuat. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dalam menjelaskan bagaimana kualitas pengetahuan dan modal sosial dapat berperan dalam mendorong inovasi yang berkelanjutan. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi bagi pelaku UMKM untuk meningkatkan kualitas pengetahuan dan memperluas jaringan sosial mereka, serta bagi pembuat kebijakan untuk merancang program yang mendukung pengembangan kedua aspek tersebut, guna meningkatkan kinerja inovasi dan keberlanjutan UMKM secara lebih efektif.

5.5.2. **Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance***

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Knowledge Quality* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance* pada UMKM jenang di Kabupaten Kudus dan Demak. Temuan ini menarik karena hasil analisis deskriptif memperlihatkan bahwa indikator *Knowledge Quality* mendapatkan nilai tinggi dari responden, khususnya pada aspek akurasi informasi, relevansi pengetahuan, serta kemampuan mengakses pengetahuan baru. Akan tetapi, meskipun skor deskriptif *Knowledge Quality* berada pada kategori tinggi, nilai deskriptif *Sustainability Performance* justru berada pada kategori sedang, terutama pada indikator keberlanjutan lingkungan dan sosial, yang menunjukkan bahwa kualitas pengetahuan yang baik belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi praktik keberlanjutan dalam operasional UMKM. Ketidaksesuaian ini menjelaskan mengapa pengujian inferensial menemukan bahwa *Knowledge Quality* tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *Sustainability Performance.*

Temuan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya, seperti penelitian Truong dkk. (2025b) dan Munoz-Pascual & Galende (2020b) yang menyatakan bahwa kualitas pengetahuan tinggi dapat mendorong inovasi berkelanjutan dan meningkatkan kinerja keberlanjutan. Dalam konteks penelitian ini, meskipun pengetahuan yang dimiliki pelaku UMKM cukup baik (dibuktikan melalui hasil deskriptif), pengetahuan tersebut lebih banyak diarahkan pada peningkatan teknis produksi dan pengembangan produk, bukan pada penguatan aspek keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan. Dengan demikian, tingginya *Knowledge Quality* tidak

otomatis meningkatkan *Sustainability Performance*. Penelitian Chams dkk. (2024) juga menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan saja tidak cukup untuk mendorong keberlanjutan, dibutuhkan dukungan berupa jaringan sosial, strategi kolaborasi, dan kapabilitas dinamis untuk menerjemahkan pengetahuan menjadi praktik keberlanjutan.

Dari perspektif teori, hasil penelitian ini tidak sepenuhnya selaras dengan *Resource-Based View* (RBV). Menurut RBV, pengetahuan berkualitas merupakan sumber daya strategis yang seharusnya mendukung efisiensi operasional dan keberlanjutan organisasi (Serafini, 2022a; Vadnjal, 2020). Namun, hasil empiris yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan yang ditambah dengan hasil deskriptif *Sustainability Performance* yang hanya berada pada kategori sedang, menunjukkan bahwa pengetahuan yang dimiliki UMKM jenang belum dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung praktik keberlanjutan, seperti pengurangan limbah, efisiensi energi, atau kolaborasi sosial. Sebaliknya, temuan penelitian justru lebih mendukung *Social Capital Theory*, yang menekankan bahwa keberlanjutan sangat dipengaruhi oleh kekuatan jaringan sosial, hubungan berbasis kepercayaan, dan kolaborasi antarpelaku usaha. Hal ini sesuai dengan hasil deskriptif pada indikator modal sosial UMKM yang menunjukkan skor lebih rendah dibandingkan skor *Knowledge Quality*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pelaku UMKM memiliki pengetahuan yang baik, lemahnya jaringan sosial membuat pengetahuan tersebut tidak terkonversi menjadi peningkatan kinerja keberlanjutan.

Secara praktis, temuan ini menunjukkan bahwa upaya peningkatan keberlanjutan UMKM tidak cukup hanya dengan meningkatkan *Knowledge Quality*. Berdasarkan kombinasi antara hasil deskriptif dan inferensial, dapat dilihat bahwa kesenjangan utama terletak pada aspek jaringan sosial dan kolaborasi, bukan pada kualitas pengetahuan itu sendiri. Oleh karena itu, pelaku UMKM perlu memperkuat jejaring bisnis, mengikuti komunitas, serta membangun kerja sama lintas pelaku industri untuk mempercepat adopsi praktik ramah lingkungan dan inovasi berkelanjutan. Pemerintah dan lembaga terkait juga disarankan untuk memfasilitasi forum kolaborasi, pelatihan mengenai praktik keberlanjutan, dan pendampingan intensif sehingga pengetahuan yang sudah dimiliki pelaku UMKM benar-benar dapat diimplementasikan dalam kegiatan operasional yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya mengisi celah teoritis dalam hubungan antara *Knowledge Quality* dan *Sustainability Performance*, tetapi juga memberikan arahan praktis bagi upaya peningkatan keberlanjutan UMKM jenang di Kudus dan Demak.

5.5.3. **Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Innovation Performance***

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Professional Proficiency* berada pada kategori sangat tinggi, yang menunjukkan para pelaku UMKM jenang di Kudus dan Demak telah memiliki kemampuan profesional yang baik, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun etika kerja. Demikian pula, *Innovation Performance* juga berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa sebagian besar

UMKM mampu menghasilkan ide-ide baru dan melakukan perbaikan proses secara berkelanjutan. Namun, meskipun demikian hasil pengujian hipotesis justru menunjukkan bahwa *Professional Proficiency* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Performance*. Ketidaksesuaian antara tingginya nilai deskriptif dan tidak signifikannya pengaruh ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional yang dimiliki pelaku UMKM belum sepenuhnya terkonversi menjadi kemampuan inovatif yang nyata.

Fenomena ini mengindikasikan bahwa tingginya kompetensi profesional belum tentu berimplikasi langsung pada meningkatnya inovasi apabila tidak ditopang oleh faktor-faktor kontekstual yang lebih kuat seperti budaya organisasi yang kurang mendukung inovasi, keterbatasan sumber daya eksternal, atau lemahnya dukungan sosial, dapat menjadi penghambat konversi kemampuan profesional menjadi inovasi yang efektif. Dengan kata lain, *Professional Proficiency* yang tinggi secara deskriptif tidak cukup mampu mendorong *Innovation Performance* yang tinggi secara kausal karena terdapat faktor-faktor ekosistem inovasi yang belum optimal di UMKM jenang Kudus dan Demak.

Hasil ini bertentangan dengan penelitian Khan dkk. (2021) serta Alkhalaf & Al-Tabbaa (2023) yang menemukan bahwa profesionalisme dan kompetensi tinggi secara langsung meningkatkan kinerja inovasi. Demikian pula García-Lopera (2022) menegaskan bahwa profesionalisme mendorong perusahaan untuk lebih berani mengambil risiko dan melakukan inovasi teknologi. Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak terjadi dalam konteks UMKM jenang. Hal ini

memperkuat interpretasi bahwa meskipun *Professional Proficiency* tinggi secara deskriptif, faktor pendukung inovasi lainnya justru memiliki peran yang lebih dominan.

Kemudian dari perspektif teori, temuan ini tidak mendukung *Resource-Based View* (RBV) yang menempatkan *human capital* sebagai sumber daya strategis yang mampu menghasilkan keunggulan inovatif. Jika mengikuti RBV, *Professional Proficiency* yang tinggi seharusnya dapat meningkatkan *Innovation Performance*. Namun, kenyataan empiris yang menunjukkan tidak adanya pengaruh signifikan mengindikasikan bahwa kompetensi profesional tersebut tidak dikelola atau tidak berada dalam lingkungan organisasi yang memungkinkan kompetensi itu berkembang menjadi inovasi.

Sebaliknya, temuan ini lebih dekat dengan interpretasi *Social Capital Theory*, yang menyatakan bahwa inovasi lebih dipengaruhi oleh jaringan sosial, kepercayaan, dan kolaborasi, bukan semata-mata oleh kemampuan individual. Pada UMKM jenang, jaringan sosial antar pelaku usaha, hubungan kolaboratif, dan dukungan eksternal tampaknya lebih menentukan keberhasilan inovasi dibandingkan kemampuan profesional yang dimiliki individu. Dengan demikian, meskipun PP tinggi secara deskriptif, inovasi tidak meningkat karena modal sosial dan budaya organisasi lebih dominan dalam memengaruhi proses inovasi.

Dari perspektif praktis, kesenjangan antara tingginya nilai deskriptif *Professional Proficiency* dan tidak signifikannya pengaruh terhadap *Innovation Performance* menunjukkan bahwa pelaku UMKM perlu memperkuat lingkungan inovasi, bukan hanya meningkatkan kompetensi individu. Artinya, program peningkatan profesionalisme harus dibarengi dengan penguatan budaya organisasi yang suportif, perluasan jejaring sosial, serta akses terhadap sumber daya inovasi. Dengan demikian, kompetensi profesional yang sudah tinggi dapat dikonversi secara optimal menjadi kinerja inovasi yang berkelanjutan.

5.5.4. **Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance***

Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Professional Proficiency* (PP) berada pada kategori sangat tinggi, yang berarti pelaku UMKM jenang di Kabupaten Kudus dan Demak telah memiliki keterampilan, pengetahuan, dan etika kerja yang baik. Sementara itu, *Sustainability Performance* (SP) juga berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa praktik-praktik keberlanjutan, seperti efisiensi operasional, pengelolaan limbah, dan tanggung jawab sosial, telah diterapkan pada tingkat yang cukup baik oleh para pelaku UMKM. Namun, meskipun kedua variabel ini menunjukkan nilai deskriptif yang tinggi, hasil pengujian hipotesis justru mengungkapkan bahwa *Professional Proficiency* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*. Ketidaksesuaian ini mengindikasikan bahwa kompetensi profesional yang tinggi belum mampu diubah secara langsung menjadi praktik keberlanjutan,

sehingga efektivitas kompetensi tersebut dalam mendorong keberlanjutan organisasi masih bergantung pada faktor lain.

Fenomena ini mencerminkan bahwa meskipun pelaku UMKM memiliki kemampuan profesional yang kuat, *Sustainability Performance* tidak meningkat secara signifikan karena kompetensi tersebut belum secara sistematis diintegrasikan dalam aktivitas keberlanjutan. Dengan kata lain, hasil deskriptif yang tinggi pada PP tidak cukup untuk menghasilkan dampak keberlanjutan jika tidak didukung oleh faktor eksternal seperti modal sosial, budaya organisasi, dan struktur kolaboratif. Hal ini sejalan dengan temuan Massaro dkk. (2020b) yang menunjukkan bahwa kompetensi profesional lebih berperan dalam meningkatkan efisiensi internal dibandingkan peningkatan aspek sosial dan lingkungan dari keberlanjutan.

Ketidaksesuaian hasil penelitian ini dengan penelitian terdahulu semakin memperkuat interpretasi tersebut. Penelitian Aideed dkk. (2025) serta Salovaara & Soini (2021) menunjukkan bahwa kompetensi profesional dapat meningkatkan *Sustainability Performance* hanya jika diikuti oleh integrasi nilai keberlanjutan dalam proses kerja sehari-hari. Namun, pada UMKM jenang, hasil ini tidak muncul karena kompetensi profesional yang tinggi tidak dibarengi dengan praktik keberlanjutan yang konsisten atau kolaborasi dengan pemangku kepentingan. Selain itu, penelitian Rusu dkk. (2024b) menegaskan bahwa keberlanjutan lebih terkait dengan pengelolaan pengetahuan dan integrasi etika organisasi daripada kemampuan profesional semata, sehingga PP yang tinggi secara deskriptif belum cukup mendorong SP tanpa adanya faktor pendukung tersebut.

Secara teoretis, hasil penelitian ini tidak mendukung teori *Resource-Based View* (RBV). Menurut RBV, *Professional Proficiency* sebagai bentuk *human capital* seharusnya memberikan kontribusi signifikan terhadap keunggulan berkelanjutan. Namun, temuan penelitian ini justru menunjukkan bahwa PP tidak berpengaruh signifikan terhadap SP. Hal ini menandakan bahwa meskipun profesionalisme pelaku UMKM tinggi, kompetensi tersebut tidak secara otomatis menciptakan keberlanjutan tanpa adanya dukungan struktur organisasi dan nilai-nilai keberlanjutan yang tertanam. Demikian pula, teori *Social Capital* yang menekankan pentingnya hubungan sosial dan kepercayaan dalam mendukung keberlanjutan juga tidak sepenuhnya terkonfirmasi, karena faktor sosial tersebut tidak cukup dominan dalam menjelaskan *Sustainability Performance* dalam konteks UMKM jenang.

Kontribusi teoretis penting dari penelitian ini adalah penegasan bahwa kompetensi profesional bukanlah faktor yang berdiri sendiri dalam mempengaruhi keberlanjutan. Interpretasi ini memperluas pemahaman teoretis bahwa meskipun *Professional Proficiency* merupakan faktor internal penting, keberlanjutan lebih banyak ditentukan oleh integrasi nilai keberlanjutan, kolaborasi lintas fungsi, dan keterlibatan aktif dalam praktik ramah lingkungan. Dengan demikian, penelitian ini menantang asumsi RBV bahwa *human capital* selalu berdampak langsung pada keberlanjutan, sekaligus memberikan nuansa baru bahwa *Professional Proficiency* memerlukan dukungan eksternal agar dapat memberikan pengaruh yang signifikan.

Dari sisi praktis, temuan ini memberikan arahan strategis bagi UMKM jenang. Meskipun *Professional Proficiency* sudah tinggi, seperti terlihat pada hasil analisis deskriptif, kompetensi ini belum cukup mendorong peningkatan *Sustainability Performance* secara signifikan. Oleh karena itu, pelaku UMKM perlu memperkuat aspek-aspek seperti budaya keberlanjutan, kolaborasi dengan pemangku kepentingan, serta peningkatan keterlibatan dalam praktik ramah lingkungan. Selain itu, pemerintah dan lembaga pendukung UMKM perlu mengembangkan program-program yang tidak hanya meningkatkan kompetensi profesional, tetapi juga mendorong integrasi prinsip-prinsip keberlanjutan dalam budaya organisasi. Dengan hal ini, *Professional Proficiency* yang tinggi dapat dikonversi secara efektif menjadi kinerja keberlanjutan yang lebih optimal.

5.5.5. Pengaruh *Experience* terhadap *Innovation Performance*

Experience adalah akumulasi pembelajaran praktis, keterampilan, dan pengetahuan kontekstual yang diperoleh individu maupun organisasi melalui proses kerja yang berulang dan reflektif (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Cornelius dkk., 2022). *Experience* mencakup dimensi teknis, emosional, sosial, dan simbolik, yang mempengaruhi cara individu dalam berinteraksi, berinovasi, dan beradaptasi dengan perubahan dalam organisasi (Batat, 2022). Hasil analisis deskriptif dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *Experience* berada dalam kategori tinggi, yang menegaskan bahwa pelaku UMKM telah memiliki pengalaman yang cukup kuat untuk menjadi dasar terciptanya inovasi. Selaras dengan itu, hasil pengujian model

struktural menunjukkan bahwa *Experience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat pengalaman individu atau organisasi, semakin besar kemampuan mereka dalam menciptakan dan mengimplementasikan inovasi yang kemudian berpengaruh terhadap peningkatan kinerja (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Cornelius dkk., 2022; P. Yang & Zhang, 2025).

Experience yang kuat, memungkinkan individu menghasilkan ide-ide kreatif, merespons tantangan secara adaptif, dan mengoptimalkan proses inovasi. Penelitian yang dilakukan oleh Chan dkk. (2021) menunjukkan bahwa tingkat *experience* yang tinggi dapat berhubungan dengan pengaruh umpan balik positif terhadap kualitas ide dan inovasi yang dihasilkan. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Han & Wu (2024) yang menyatakan bahwa manajer dengan pengalaman kewirausahaan lebih besar mampu mendorong perubahan strategis dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif terhadap inovasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat bukti bahwa pengalaman merupakan faktor penting dalam meningkatkan *Innovation Performance.*

Selanjutnya, dari sudut pandang teori *Resource-Based View* (RBV), *experience* dianggap sebagai sumber daya strategis yang berharga, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (Serafini, 2022). *Experience* membentuk rutinitas dan kapabilitas yang mendukung inovasi dan memungkinkan organisasi untuk menciptakan praktik inovatif yang unik dan berkelanjutan. Penelitian oleh Gruber dkk. (2010) dan Vadnjal (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pengalaman yang luas dalam

industri mereka memiliki kapasitas lebih besar untuk menciptakan nilai inovasi yang berkelanjutan. Selain itu, pengalaman yang didapatkan melalui interaksi sosial dan pembelajaran kolektif juga berperan penting dalam mempercepat proses inovasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Roviana (2023), dimana *experience* yang diperoleh melalui interaksi sosial dan hubungan timbal balik memperkaya proses pembelajaran kolektif, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja inovasi.

Selain RBV, *Social Capital Theory* memberikan tambahan dengan menekankan bahwa *experience* tidak hanya diperoleh dari individu secara terpisah, tetapi juga melalui interaksi sosial dan jaringan hubungan antara individu dan organisasi (Al-Tit dkk., 2022). *Experience* yang terbentuk melalui jaringan sosial ini meningkatkan kemampuan individu dan organisasi untuk berkolaborasi, bertukar pengetahuan, dan belajar bersama, yang mempercepat proses inovasi. Interaksi sosial yang produktif dapat memperkaya pengalaman kolektif, yang pada gilirannya memperkuat kapasitas inovasi organisasi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019; Roviana, 2023). Oleh karena itu, kombinasi RBV dan *Social Capital Theory* menegaskan bahwa *experience* menjadi fondasi penting dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan sekaligus meningkatkan *innovation performance.*

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan literatur manajemen inovasi. Temuan penelitian menegaskan bahwa *Experience* merupakan sumber daya strategis yang mendukung penciptaan praktik inovatif yang efisien dan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini memperkuat konsep bahwa pengalaman kolektif melalui interaksi sosial berperan dalam mempercepat proses inovasi, sekaligus memperluas pemahaman mengenai bagaimana pengalaman terbentuk, dikelola, dan dimanfaatkan dalam konteks UMKM.

Kemudian dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan rekomendasi bagi pengelola UMKM untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan pengalaman praktis. Pelaku UMKM perlu mendorong proses belajar berulang, refleksi kerja, serta interaksi sosial yang mempercepat transfer pengetahuan. Terjalinnya kolaborasi dengan mitra bisnis atau komunitas usaha juga dapat memperkuat pengalaman kolektif dan mempercepat adopsi ide-ide inovatif. Kebijakan yang memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan mendorong pembelajaran bersama akan membantu UMKM meningkatkan *Innovation Performance* dan menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

5.5.6. **Pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance***

Experience merujuk pada akumulasi pembelajaran, keterampilan, dan pemahaman kontekstual yang diperoleh individu maupun organisasi melalui interaksi berulang dalam lingkungan kerja yang dinamis (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Cornelius dkk., 2022). *experience* tidak hanya berupa

kemampuan teknis, tetapi juga mencakup dimensi emosional dan sosial yang memengaruhi cara organisasi menilai, memahami, dan merespons isu-isu keberlanjutan (Batat, 2022). Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang telah dilakukan pada penelitian ini, variabel *Experience* berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa pelaku UMKM jenang di Kabupaten Kudus dan Demak memiliki pengalaman kerja yang baik. Namun, hasil pengujian hubungan struktural menunjukkan bahwa *Experience* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun pelaku UMKM memiliki pengalaman yang baik, pengalaman tersebut tidak secara langsung mendorong peningkatan kinerja keberlanjutan. Adanya faktor lain seperti kualitas modal sosial atau efektivitas pengetahuan, tampaknya memiliki peran yang lebih penting dalam membentuk *Sustainability Performance* UMKM.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa *experience* tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja keberlanjutan. Dalam penelitiannya, Ahn (2020) menyatakan bahwa *experience* mempengaruhi *attention breadth*, yaitu kemampuan individu untuk mempertimbangkan berbagai dimensi keberlanjutan dalam pengambilan keputusan, tetapi bukan secara langsung dalam meningkatkan *Sustainability Performance*. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Asutay dkk. (2024), yang menunjukkan bahwa pengalaman afektif (*affective Experience*) berperan dalam meningkatkan keterlibatan emosional terhadap perilaku keberlanjutan, namun dampaknya terhadap kinerja keberlanjutan masih tidak konsisten. Dengan kata lain, pengalaman lebih

banyak mempengaruhi aspek kesadaran dan persepsi keberlanjutan, tetapi tidak selalu menghasilkan perubahan nyata dalam praktik keberlanjutan organisasi.

Penelitian Saini (2025) menemukan bahwa meskipun *experience* dapat membantu organisasi menjadi lebih sensitif terhadap ekspektasi konsumen terkait keberlanjutan, faktor lain seperti jaringan sosial dan kolaborasi eksternal justru memainkan peran yang lebih dominan dalam mendorong *Sustainability Performance*. Temuan ini sejalan dengan perspektif *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa meskipun pengalaman merupakan aset strategis yang bernilai, dalam konteks keberlanjutan, pengalaman perlu ditopang oleh praktik manajerial yang efektif dan dukungan sosial yang kuat untuk menghasilkan dampak nyata (Gruber dkk., 2010; Serafini, 2022).

Hasil penelitian ini tidak sepenuhnya sejalan dengan dua teori utama yang digunakan yakni *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital Theory*. Dari perspektif RBV, pengalaman seharusnya memperkuat kapabilitas organisasi dalam mengelola sumber daya dan menciptakan rutinitas yang mendukung kinerja keberlanjutan (Vadnjal, 2020). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa *experience* saja tidak cukup untuk meningkatkan *Sustainability Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan membutuhkan lebih dari sekadar *experience*. Organisasi juga perlu memiliki praktik manajerial yang kuat, inovasi berkelanjutan, serta dukungan kebijakan internal.

Demikian pula, *Social Capital Theory* menjelaskan bahwa *experience* tidak berdiri sendiri, tetapi terbentuk dan dimanfaatkan melalui hubungan sosial yang kuat dan kolaborasi lintas tim (Mackey, 2019; Roviana, 2023). Namun, temuan penelitian menunjukkan bahwa keberlanjutan lebih dipengaruhi oleh kekuatan jaringan sosial itu sendiri daripada pengalaman individu. Dengan kata lain, *experience* tidak cukup berdaya guna jika tidak didukung oleh hubungan sosial yang produktif, kolaborasi eksternal, dan pertukaran pengetahuan yang intensif (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019).

Penelitian ini memberikan kontribusi penting terhadap pengembangan teori dalam konteks *Sustainability Performance* dan *experience*. Temuan ini memperluas literatur yang menunjukkan bahwa pengalaman memang dapat meningkatkan kesadaran keberlanjutan, tetapi tidak selalu memberikan dampak langsung terhadap kinerja keberlanjutan. Dengan demikian, penelitian ini menantang asumsi dalam RBV dan *Social Capital Theory* bahwa pengalaman merupakan sumber daya strategis yang mampu memengaruhi keberlanjutan secara langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman harus dikombinasikan dengan modal sosial, kualitas pengetahuan, serta praktik manajerial yang efektif untuk mendorong *Sustainability Performance* yang optimal.

Dari segi praktis, temuan penelitian ini memberikan wawasan yang penting bagi pengelolaan UMKM dalam meningkatkan *Sustainability Performance*. Meskipun *Experience* berperan dalam meningkatkan kesadaran akan pentingnya keberlanjutan, penelitian ini menunjukkan

bahwa faktor lain, seperti modal sosial dan kolaborasi eksternal, lebih dominan dalam mendorong keberlanjutan yang efektif. Oleh karena itu, pelaku UMKM disarankan untuk tidak hanya mengandalkan pengalaman individu dalam meningkatkan keberlanjutan, tetapi juga untuk memperkuat jaringan sosial mereka dengan membangun hubungan yang lebih produktif dan kolaboratif. Pengelolaan keberlanjutan yang optimal dapat tercapai dengan melibatkan semua pemangku kepentingan dalam organisasi dan komunitas bisnis, sehingga pengalaman yang dimiliki dapat diperkuat dan diterapkan dalam konteks yang lebih luas. Dengan memperkuat modal sosial dan menciptakan kolaborasi yang lebih aktif, UMKM akan lebih mampu menerapkan praktek keberlanjutan secara holistik dan berkelanjutan.

5.5.7. **Pengaruh *Innovation Performance* terhadap *Sustainability Performance***

Innovation Performance menggambarkan kemampuan organisasi dalam menciptakan, mengelola, dan menerapkan inovasi secara efektif untuk mencapai keunggulan kompetitif serta keberlanjutan jangka panjang (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024; Merín-Rodrigáñez dkk., 2024; Ponta dkk., 2021). *Innovation Performance* mencakup pengembangan produk baru, penyempurnaan proses produksi, peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya, serta penerapan teknologi ramah lingkungan yang dapat mendukung tujuan keberlanjutan organisasi. Berdasarkan analisis deskriptif dalam penelitian ini, variabel *Innovation Performance* berada pada kategori tinggi, yang menunjukkan bahwa UMKM jenang di Kudus dan Demak telah meningkatkan kualitas inovasi dalam proses produksi maupun produk

mereka. Sesuai dengan kondisi tersebut, hasil pengujian struktural menunjukkan bahwa *Innovation Performance* berpengaruh positif signifikan terhadap *Sustainability Performance* yang artinya semakin tinggi kinerja inovasi yang dimiliki UMKM, semakin besar kontribusinya terhadap aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam keberlanjutan organisasi.

Hasil temuan dari penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *Innovation Performance* memiliki pengaruh yang kuat terhadap *Sustainability Performance*. Penelitian Maletic dkk. (2021) menemukan bahwa *Innovation Performance* berpengaruh positif terhadap aspek-aspek *non-finansial* organisasi, termasuk kinerja lingkungan dan sosial yang berkelanjutan. Inovasi dalam hal ini berperan sebagai katalis utama bagi terciptanya praktik bisnis berkelanjutan, seperti pengurangan emisi karbon, efisiensi energi, serta peningkatan kesejahteraan karyawan dan komunitas. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Saini (2025) juga menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki kinerja inovasi tinggi mampu menyelaraskan praktik keberlanjutan dengan kebutuhan pasar, sehingga dapat meningkatkan *Sustainability Performance* tanpa mengorbankan nilai ekonomi. Hal ini menegaskan bahwa inovasi yang berfokus pada keberlanjutan tidak hanya meningkatkan daya saing organisasi, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian tujuan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development Goals*).

Selanjutnya penelitian A. Ali dkk. (2020) juga menegaskan bahwa inovasi yang efektif, terutama yang berorientasi pada pengembangan produk ramah lingkungan dan efisiensi sumber daya, berkontribusi positif terhadap kinerja keberlanjutan. Inovasi yang diterapkan dengan baik dapat mengurangi dampak lingkungan, meningkatkan profitabilitas, dan memperkuat tanggung jawab sosial organisasi. Penelitian ini semakin mempertegas pentingnya inovasi dalam mendukung kinerja keberlanjutan, serta memperkuat pemahaman bahwa organisasi yang berinovasi secara efektif akan mampu menghadapi tantangan keberlanjutan dengan lebih baik.

Hasil penelitian ini memperkuat konsep dua *grand theory*, yaitu *Resource-Based View (*RBV) dan *Social Capital Theory*. Dalam sudut pandang RBV, *Innovation Performance* merupakan kapabilitas strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah untuk digantikan (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020). Organisasi yang mampu memanfaatkan sumber daya internalnya secara inovatif lebih mampu mentransformasikan input menjadi solusi baru yang mendukung efisiensi lingkungan dan kesejahteraan sosial. Inovasi ini menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, karena tidak mudah direplikasi oleh pesaing (Mehboob dkk., 2025). Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kapasitas inovatif merupakan elemen fundamental bagi organisasi dalam mencapai kinerja keberlanjutan.

Selanjutnya dari perspektif *Social Capital Theory*, inovasi adalah hasil dari interaksi sosial, pertukaran pengetahuan, dan kolaborasi produktif dalam jaringan sosial organisasi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019;

Roviana, 2023). Modal sosial yang kuat memungkinkan organisasi mengakses pengetahuan baru, mempercepat penyebaran praktik inovatif, serta memfasilitasi penerapan solusi berkelanjutan. Kolaborasi lintas fungsi dan kepercayaan antar anggota organisasi menjadi fondasi penting bagi lahirnya inovasi yang mampu meningkatkan *Sustainability Performance*.

Dengan demikian, temuan ini tidak hanya mengonfirmasi konsep *Social Capital Theory,* tetapi juga memperluas pemahaman bahwa modal sosial memperkuat inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi pengembangan ilmu terkait *Innovation Performance* dan *Sustainability Performance*. Temuan ini mengonfirmasi bahwa inovasi merupakan kapabilitas strategis yang mampu menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara simultan. Penelitian ini juga memperkuat RBV dan *Social Capital Theory* sebagai landasan teoritis yang menjelaskan bagaimana inovasi terbentuk dan mengapa inovasi memiliki dampak signifikan terhadap keberlanjutan. Selain itu, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa dalam konteks UMKM, inovasi tidak hanya bergantung pada kreativitas internal, tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan sosial dan kolaborasi yang produktif.

Dari sisi praktis, temuan penelitian ini memberikan arahan yang jelas bagi UMKM yang ingin meningkatkan *Sustainability Performance.* Fokus pada pengembangan inovasi berkelanjutan seperti teknologi ramah lingkungan, pengurangan limbah, dan optimalisasi proses produksi, akan sangat membantu dalam meningkatkan kinerja keberlanjutan. UMKM

juga disarankan memperkuat jaringan sosial mereka melalui kolaborasi dengan lembaga penelitian, mitra usaha, maupun komunitas lokal untuk mempercepat adopsi praktik inovatif yang mendukung keberlanjutan. Pemerintah dan lembaga terkait dapat berperan dalam menciptakan ekosistem inovasi yang kondusif melalui pemberian insentif, pelatihan, dan platform kolaborasi lintas sektor. Dengan demikian, penelitian ini memberikan panduan praktis bagi UMKM untuk mengoptimalkan kinerja keberlanjutan mereka melalui penguatan *Innovation Performance* yang berorientasi jangka panjang.

5.5.8. Pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance*

Hasil analisis deskriptif dari penelitian ini menunjukkan bahwa *Knowledge Quality* pada UMKM berada dalam kategori tinggi dengan melihatnya pada nilai rata-rata indikator yang mencerminkan akurasi, relevansi, kelengkapan, dan konsistensi informasi yang dimiliki pelaku usaha. Kondisi ini sejalan dengan nilai rata-rata *Innovation Performance* yang juga berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa UMKM telah mampu mengolah dan mengimplementasikan pengetahuan tersebut ke dalam proses inovasi yang efektif baik dalam bentuk pengembangan produk, perbaikan proses, maupun pengelolaan sumber daya secara lebih efisien. Selanjutnya, *Sustainability Performance* juga menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi pada aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan, yang memperlihatkan bahwa UMKM dengan kualitas

pengetahuan dan kinerja inovasi yang baik cenderung memiliki tingkat keberlanjutan yang lebih optimal. Bersesuaian dengan hasil analisis deskriptif tersebut, penelitian ini menemukan bahwa *Innovation Performance* memediasi secara signifikan hubungan antara *Knowledge Quality* dan *Sustainability Performance* dimana kualitas pengetahuan yang tinggi tidak serta merta memberikan dampak langsung pada keberlanjutan, melainkan harus terlebih dahulu diterjemahkan menjadi inovasi yang relevan, terarah, dan bernilai keberlanjutan. Hal ini tercermin pada data deskriptif, di mana UMKM dengan skor pengetahuan tinggi namun kinerja inovasi sedang tidak menunjukkan capaian keberlanjutan setinggi UMKM yang memiliki kedua variabel tersebut pada tingkat tinggi.

Temuan ini diperkuat oleh berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian Mohsin dkk. (2024) menunjukkan bahwa *Innovation Performance* berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang signifikan dalam hubungan antara manajemen pengetahuan berkualitas dan kinerja keberlanjutan. Semakin tinggi kualitas pengetahuan dalam organisasi, semakin besar peluang untuk menghasilkan inovasi yang mendukung keberlanjutan. Sejalan dengan hal tersebut, Munoz-Pascual & Galende (2020), menegaskan bahwa inovasi berkelanjutan sangat bergantung pada kualitas pengetahuan yang tersedia dalam organisasi, karena pengetahuan yang lengkap dan akurat memberikan landasan untuk merumuskan solusi inovatif yang lebih ramah lingkungan, efisien, dan adaptif terhadap perubahan. Kemudian penelitian Abdollahbeigi & Salehi (2021) menunjukkan bahwa *absorptive capacity*, yang merupakan turunan langsung dari kualitas pengetahuan, memainkan peran penting

dalam memfasilitasi implementasi inovasi ramah lingkungan. Penelitian tersebut menyatakan bahwa organisasi dengan kapasitas penyerapan pengetahuan yang baik lebih efektif dalam mengintegrasikan pengetahuan eksternal dengan pengetahuan internal untuk menghasilkan inovasi berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh Truong dkk. (2025), yang menemukan bahwa kualitas pengetahuan menciptakan siklus berkelanjutan antara pengetahuan dan inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja keberlanjutan.

Seluruh temuan tersebut selaras dengan konsep dua *grand theory*, yaitu *Resource-Based View (*RBV) dan *Social Capital Theory*. Dalam perspektif RBV, *Knowledge Quality* dan *Innovation Performance* dianggap sebagai sumber daya tak berwujud yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan, sehingga mampu menciptakan keunggulan kompetitif jangka panjang (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020). Hasil analisis deskriptif yang menunjukkan tingginya kualitas pengetahuan dan kinerja inovasi pada UMKM memperkuat argumentasi RBV bahwa organisasi yang mampu mengelola pengetahuan secara optimal akan memiliki kemampuan inovatif yang lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja keberlanjutan (Mehboob dkk., 2025). Tanpa inovasi yang efektif, kualitas pengetahuan yang tinggi tidak dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap keberlanjutan, sehingga peran mediasi Innovation Performance menjadi krusial. Sementara itu, *Social Capital Theory* menjelaskan bagaimana hubungan sosial, kepercayaan, norma bersama, dan kolaborasi dalam jaringan organisasi mempengaruhi pertukaran pengetahuan yang lebih

cepat dan lebih efektif (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa UMKM dengan interaksi sosial yang lebih kuat, baik antarunit maupun dengan pemangku kepentingan, memiliki tingkat inovasi lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa modal sosial memperkuat hubungan antara kualitas pengetahuan dan inovasi, sekaligus mempercepat terciptanya solusi inovatif yang berorientasi pada keberlanjutan. Dengan demikian, *Innovation Performance* bertindak sebagai jembatan strategis yang menghubungkan kualitas pengetahuan dengan keberlanjutan, selaras dengan kerangka teori RBV dan *Social Capital Theory*.

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperjelas mekanisme mediasi *Innovation Performance* pada hubungan antara *Knowledge Quality* dan *Sustainability Performance*. Secara teoritis, penelitian ini mempertegas bahwa kualitas pengetahuan yang tinggi merupakan fondasi dari inovasi berkelanjutan, dan bahwa inovasi tersebut adalah jalur utama yang menghubungkan pengetahuan dengan kinerja keberlanjutan. Dalam konteks RBV, hal ini membuktikan bahwa pengetahuan dan inovasi merupakan aset strategis tak berwujud yang dapat digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Di sisi lain, temuan ini juga memperluas pemahaman *Social Capital Theory* dengan menunjukkan bahwa pertukaran pengetahuan dalam jaringan sosial yang kuat merupakan pendorong utama dalam menghasilkan inovasi yang mendukung keberlanjutan. Secara praktis, temuan ini memberikan arahan yang jelas bagi UMKM untuk meningkatkan *Sustainability Performance*

melalui dua langkah strategis: pertama, meningkatkan kualitas pengetahuan melalui pelatihan, pembelajaran berkelanjutan, dan akses terhadap informasi; dan kedua, memperkuat kinerja inovasi melalui kolaborasi, eksperimen, dan adopsi teknologi ramah lingkungan. Hasil penelitian ini juga menegaskan pentingnya memperkuat jaringan sosial UMKM baik melalui kemitraan, komunitas bisnis, maupun kolaborasi lintas sektor, untuk dapat mempercepat proses inovasi. Pemerintah dan lembaga pendukung juga dapat berperan dengan menyediakan platform pertukaran pengetahuan dan insentif untuk inovasi berkelanjutan. Dengan demikian, kolaborasi yang apik antara pengetahuan berkualitas, inovasi, dan modal sosial dapat menciptakan ekosistem bisnis UMKM yang lebih adaptif, kompetitif, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

5.5.9. Pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance*

Hasil analisis deskriptif yang dilakukan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa *Professional Proficiency* pada pelaku UMKM berada pada kategori tinggi. Hal ini terlihat dari nilai rata-rata indikator yang menunjukkan bahwa pelaku usaha memiliki kemampuan, keterampilan teknis, serta etos kerja yang baik untuk melaksanakan tugas secara efektif dan efisien (M. N. Ali dkk., 2024; Bellini dkk., 2020). Namun, meskipun *Professional Proficiency* berada pada kategori tinggi, hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa *Innovation Performance* hanya berada pada kategori sedang menuju tinggi. Kondisi ini menandakan bahwa kompetensi

profesional belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi kinerja inovasi yang optimal. Selaras dengan hal tersebut, *Sustainability Performance* juga menunjukkan nilai deskriptif pada kategori sedang, yang berarti bahwa keberlanjutan ekonomi, sosial, dan lingkungan belum tercapai secara maksimal. Konsistensi hubungan ini terlihat pada hasil pengujian mediasi, yaitu *Innovation Performance* terbukti tidak berperan sebagai mediator signifikan antara *Professional Proficiency* dan *Sustainability Performance*. Dengan kata lain, meskipun kompetensi profesional tinggi, dampaknya terhadap keberlanjutan tidak berjalan melalui mekanisme inovasi, sebagaimana sering diharapkan dalam literatur inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan sebelumnya yang menunjukkan bahwa inovasi tidak selalu menjadi jembatan yang efektif antara kompetensi profesional dan keberlanjutan organisasi. Rosari dkk. (2024) menemukan bahwa kompetensi profesional memang dapat meningkatkan kapasitas inovasi, tetapi dampak inovasi terhadap kinerja keberlanjutan tidak akan signifikan tanpa adanya faktor pendukung seperti kebijakan organisasi yang berorientasi keberlanjutan atau komitmen strategis pimpinan. Temuan Ullah dkk. (2021) juga mendukung hubungan ini dengan menjelaskan bahwa Innovation Performance baru akan memberikan kontribusi besar terhadap keberlanjutan jika didorong oleh faktor eksternal seperti regulasi pemerintah, tuntutan konsumen, atau tekanan pasar. Kondisi ini selaras dengan analisis deskriptif yang telah dilakukan pada penelitian ini, di mana *Innovation Performance* yang tidak terlalu tinggi menunjukkan bahwa kompetensi profesional belum cukup

untuk mendorong pengembangan inovasi yang benar- benar berdampak pada keberlanjutan. Selain itu, penelitian Acuña-Hurtado dkk (2024) menegaskan bahwa meskipun profesionalisme dapat meningkatkan kinerja inovasi, hubungan tersebut dimediasi oleh faktor lain seperti strategi keberlanjutan organisasi dan kolaborasi eksternal. Artinya, inovasi tidak otomatis menjadi mekanisme transmisi dari profesionalisme menuju keberlanjutan.

Temuan penelitian ini menantang asumsi dasar dari dua *grand theory*, yaitu *Resource-Based View* (RBV) dan *Social Capital Theory*. Dari sudut pandang RBV, sumber daya internal seperti kompetensi profesional (*human capital*) dianggap sebagai faktor utama yang dapat meningkatkan inovasi dan keunggulan kompetitif jangka panjang (Vadnjal, 2020 dan Santos dkk., 2023). Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun kompetensi profesional tinggi, hal ini tidak serta-merta meningkatkan *Sustainability Performance* melalui jalur inovasi. Hasil ini menunjukkan bahwa karakteristik RBV yang bersifat internal tidak cukup untuk menjelaskan hubungan tersebut tanpa mempertimbangkan konteks strategis dan faktor eksternal. Analisis deskriptif turut memperkuat temuan ini karena meskipun skor kompetensi profesional tinggi, indikator keberlanjutan tidak meningkat secara signifikan pada responden dengan skor inovasi sedang. Sementara itu, *Social Capital Theory* menyatakan bahwa jaringan, kepercayaan, dan hubungan sosial dapat memperkuat inovasi dan mendukung pencapaian keberlanjutan (Mackey, 2019; Roviana, 2023). Akan tetapi, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun profesionalisme mempengaruhi inovasi,

kekuatan jaringan sosial yang belum optimal membatasi kontribusi inovasi terhadap keberlanjutan. Tanpa dukungan kolaborasi eksternal dan kebijakan lintas sektor, kompetensi profesional tidak cukup untuk menghasilkan inovasi yang berdampak signifikan pada keberlanjutan. Hal ini selaras dengan hasil ANDES pada variabel modal sosial yang cenderung sedang, menyebabkan rantai efek profesionalisme, inovasi, keberlanjutan tidak berjalan optimal.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis yang penting. Pertama, hasilnya menantang pandangan umum bahwa *Innovation Performance* selalu menjadi mediator kuat dalam hubungan antara kompetensi profesional dan kinerja keberlanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi profesional memang meningkatkan kinerja inovasi, tetapi inovasi tersebut tidak cukup kuat untuk memengaruhi keberlanjutan tanpa dukungan faktor lainnya. Kedua, penelitian ini memperluas pemahaman tentang RBV dan *Social Capital Theory* dengan menunjukkan bahwa kompetensi profesional harus dipadukan dengan strategi keberlanjutan, kebijakan organisasi, kolaborasi eksternal, serta modal sosial yang kuat untuk menghasilkan dampak signifikan pada keberlanjutan. Ketiga, integrasi hasil analisis deskriptif dalam analisis ini menunjukkan adanya kesenjangan antara tingginya kompetensi profesional dengan sedangnya tingkat inovasi dan keberlanjutan, sehingga memperkuat bukti bahwa jalur mediasi inovasi tidak bekerja secara optimal.

Secara praktis, temuan ini memberikan wawasan penting bagi UMKM dan organisasi lainnya. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa

peningkatan *Professional Proficiency* dan *Innovation Performance* saja tidak cukup untuk menjamin keberlanjutan tanpa adanya dukungan faktor eksternal dan strategi organisasi yang kuat. Oleh karena itu, UMKM perlu mengintegrasikan kompetensi profesional dengan kebijakan keberlanjutan yang jelas, membangun komitmen manajerial terhadap keberlanjutan, serta meningkatkan kolaborasi eksternal dengan pemerintah, lembaga pendidikan, komunitas, dan pemangku kepentingan lainnya. Selain itu, organisasi perlu mendorong pelatihan berkelanjutan yang tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga pemahaman tentang keberlanjutan. Dengan demikian, integrasi kompetensi profesional dengan strategi keberlanjutan dan jejaring sosial yang kuat dapat menciptakan ekosistem inovasi yang lebih optimal, yang pada akhirnya mendorong pencapaian *Sustainability Performance* yang lebih tinggi.

5.5.10. **Pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance* melalui *Innovation Performance***

Experience merupakan akumulasi pembelajaran, keterampilan, dan pengetahuan kontekstual yang diperoleh individu maupun organisasi melalui keterlibatan langsung dalam proses kerja, yang berlangsung dalam jangka panjang (Acuña-Hurtado dkk., 2024; Andrés-Reina dkk., 2024; P. Yang & Zhang, 2025). Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), pengalaman dianggap sebagai aset tak berwujud yang dapat meningkatkan kemampuan adaptif, kreativitas, dan inovasi organisasi (Serafini, 2022; Vadnjal, 2020).

Sementara itu, *Innovation Performance* mencerminkan seberapa besar organisasi mampu menghasilkan, mengimplementasikan, dan menyebarluaskan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah bagi pelanggan maupun perusahaan (Chen & Kim, 2023; Li dkk., 2024). Di sisi lain, *Sustainability Performance* digunakan untuk mengukur seberapa besar organisasi dapat mencapai dan mempertahankan tujuan ekonomi, sosial, dan lingkungan yang berkelanjutan (F. Ullah dkk., 2021).

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, tingkat pengalaman responden berada pada kategori tinggi dengan ditunjukkan melalui kuatnya pemahaman tentang proses kerja, keterlibatan panjang dalam usaha, serta kemampuan menyelesaikan masalah operasional. Kondisi ini memperkuat temuan penelitian bahwa semakin tinggi *Experience* yang dimiliki pelaku usaha, semakin besar kapasitas mereka untuk menghasilkan inovasi yang relevan dan adaptif. Dengan demikian, temuan kuantitatif menunjukkan bahwa *Innovation Performance* berperan sebagai mediator positif dan signifikan dalam hubungan antara *Experience* dan *Sustainability Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman yang kaya tidak hanya meningkatkan kapasitas teknis dan adaptif, tetapi juga memfasilitasi terbentuknya inovasi yang efektif, yang pada akhirnya berkontribusi langsung pada meningkatnya kinerja keberlanjutan.

Hasil ini konsisten dengan beberapa penelitian terdahulu. Penelitian Ullah dkk. (2021) menunjukkan bahwa *Innovation Performance* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara akses pembiayaan dan *Sustainability Performance* pada UKM, yang menguatkan pandangan

bahwa inovasi adalah mekanisme penting dalam mendorong keberlanjutan. Begitu pula dengan penelitian Rosari dkk. (2024) yang menemukan bahwa pengalaman, profesionalisme, dan pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keberlanjutan melalui inovasi sebagai mediator. Temuan ini diperkuat pula oleh Muraleedharan & Velmurugan (2025) dan Tariq dkk. (2024) yang menekankan bahwa integrasi *human capital* (termasuk pengalaman, kualitas pengetahuan, dan profesionalisme) menjadi faktor pendorong utama bagi inovasi dan keberlanjutan, khususnya di sektor UKM secara global. Penelitian oleh Tariq dkk. (2024) juga menunjukkan pentingnya pengalaman dalam mendorong inovasi berkelanjutan. Inovasi yang berkelanjutan ini akan menghubungkan pengalaman yang dimiliki oleh individu dengan pencapaian kinerja keberlanjutan yang lebih baik. Oleh karena itu temuan-temuan ini mempertegas bahwa inovasi tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan kinerja ekonomi organisasi, tetapi juga memberikan dampak yang signifikan terhadap aspek sosial dan lingkungan yang berkelanjutan.

Selaras dengan dua *grand theory* yang digunakan, hasil penelitian ini mendukung konsep *Resource-Based View* (RBV). RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bergantung pada kemampuan mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (Vadnjal, 2020). Dalam konteks ini, pengalaman merupakan salah satu bentuk modal intelektual yang memberikan kontribusi penting terhadap kemampuan inovasi dan keberlanjutan jangka panjang (Serafini, 2022b). Berdasarkan hasil analisis deskriptif yang menunjukkan rerata

Experience yang tinggi, jelas bahwa modal pengalaman responden berfungsi sebagai pendorong penting berkembangnya inovasi yang lebih efektif, sehingga memperkuat *Sustainability Performance*. Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun *Experience* meningkatkan *Innovation Performance,* faktor-faktor lain seperti kebijakan organisasi atau strategi keberlanjutan tetap memainkan peran penting dalam mengoptimalkan dampaknya terhadap kinerja keberlanjutan.

Dari sisi *Social Capital Theory*, *eksperience* yang tinggi tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis, tetapi juga memperluas jaringan sosial yang menghasilkan pertukaran informasi, kepercayaan, dan kolaborasi (Al-Tit dkk., 2022; Muller & Peres, 2019). Hasil analisis deskriptif pada indikator pengalaman yang berkaitan dengan kemampuan bekerja sama dan memecahkan masalah dalam konteks sosial menunjukkan bahwa responden juga memiliki modal sosial yang kuat. Hal ini sejalan dengan penelitian Dias & Silva (2022) dan Prasetya (2024) bahwa interaksi sosial yang produktif dan berbasis kepercayaan mempercepat proses inovasi dan meningkatkan *Sustainability Performance.* Dengan demikian, pengalaman bukan hanya modal teknis, tetapi juga modal relasional yang memperkuat efektivitas inovasi berkelanjutan.

Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dengan memperkuat pemahaman tentang peran *Experience* dalam membentuk *Innovation Perform*ance dan *Sustainability Performance.* Temuan ini mengonfirmasi bahwa *Experience* merupakan aset tak berwujud yang mendukung pengembangan inovasi berkelanjutan, dan *Innovation Performance*

berfungsi sebagai mediator signifikan antara pengalaman dan keberlanjutan. Selain memperkuat RBV, temuan ini juga memperkaya Social Capital Theory dengan menunjukkan bahwa pengalaman memperkuat hubungan sosial yang menjadi fondasi pertukaran pengetahuan dan inovasi. Dengan demikian, penelitian ini memperluas kerangka konseptual mengenai bagaimana pengalaman, inovasi, dan modal sosial bersama-sama meningkatkan kinerja keberlanjutan.

Dari segi praktis, hasil penelitian ini memberikan panduan strategis bagi UMKM untuk meningkatkan *Sustainability Performance*. Mengingat analisis deskriptif sebelumya menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat *Experience* yang tinggi, maka pengalaman ini harus dioptimalkan melalui pembelajaran berkelanjutan, refleksi atas praktik kerja, dan keterlibatan dalam kegiatan yang mendorong peningkatan pengetahuan. Pelaku UMKM juga perlu memperkuat jaringan sosial dan kolaborasi lintas sektor untuk mempercepat aliran pengetahuan dan ide-ide inovatif. Selain itu, inovasi yang berorientasi pada keberlanjutan akan lebih efektif jika didukung oleh pengalaman yang kaya dan jaringan yang kuat. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan kebijakan yang memfasilitasi pembelajaran kolaboratif, memperluas jejaring kerja, dan menciptakan lingkungan yang mendorong inovasi berkelanjutan. Temuan penelitian ini memberikan rekomendasi praktis untuk memperkuat peran pengalaman dan modal sosial dalam membangun kinerja keberlanjutan yang lebih tinggi.

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah :

1) *Knowledge Quality* terbukti sebagai determinan signifikan terhadap *Innovation Performance*. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pengetahuan merupakan fondasi utama dalam mendorong inovasi organisasi secara berkelanjutan.
2) *Knowledge Quality* tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *Sustainability Performance*. Hal ini mengindikasikan bahwa pengetahuan berkualitas tidak secara otomatis bermuara pada keberlanjutan organisasi tanpa melalui mekanisme transformasional tertentu.
3) *Professional Proficiency* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Innovation Performance*. Hal ini mengisyaratkan bahwa kompetensi profesional formal belum tentu cukup untuk memicu inovasi apabila tidak disertai dengan konteks pembelajaran dinamis, eksplorasi, dan ruang eksperimentasi.
4) *Professional Proficiency* juga tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap *Sustainability Performance*. Hal ini berarti bahwa kompetensi profesional yang bersifat teknis dan formal belum secara otomatis mampu diterjemahkan menjadi kinerja keberlanjutan organisasi.

5) *Experience* terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Performance.* Hal ini menegaskan bahwa pengalaman kerja berperan sebagai sumber pembelajaran tacit yang memperkaya kemampuan individu dan organisasi dalam menghasilkan inovasi.
6) *Experience* tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *Sustainability Performance.* Hal ini menunjukkan bahwa akumulasi pengalaman semata belum cukup untuk meningkatkan keberlanjutan tanpa adanya output inovatif yang nyata.
7) *Innovation Performance* terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainability Performance*. Hal ini menegaskan posisi inovasi sebagai penggerak utama keberlanjutan organisasi dalam menghadapi dinamika lingkungan dan tuntutan jangka panjang.
8) *Innovation Performance* terbukti memediasi secara signifikan pengaruh *Knowledge Quality* terhadap *Sustainability Performance*, yang menunjukkan bahwa kualitas pengetahuan baru memberikan dampak nyata terhadap keberlanjutan organisasi apabila mampu ditransformasikan menjadi output inovatif yang relevan dan bernilai strategis.
9) *Innovation Performance* tidak berperan sebagai mediator pada pengaruh *Professional Proficiency* terhadap *Sustainability Performance.* Hal ini mengindikasikan bahwa kompetensi profesional semata belum cukup untuk mendorong keberlanjutan organisasi melalui inovasi, serta menegaskan pentingnya faktor pendukung lain seperti pengalaman, budaya inovasi, dan dukungan organisasi.

10) *Innovation Performance* secara signifikan memediasi pengaruh *Experience* terhadap *Sustainability Performance*. Hal ini menegaskan bahwa pengalaman individu menjadi sumber keunggulan berkelanjutan ketika diolah menjadi kapabilitas inovasi yang berkontribusi langsung terhadap pencapaian kinerja keberlanjutan organisasi.

6.2. Implikasi Penelitian

6.2.1. Implikasi Teoritis

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap literatur manajemen dengan :

1) Memperkuat teori teori *Resource-Based View* (RBV) dengan menunjukkan bahwa *knowledge quality* dan *experience* adalah sumber daya strategis yang meningkatkan inovasi sebelum menghasilkan keberlanjutan.
2) Mengembangkan *Social Capital Theory*, yaitu bahwa modal sosial (kolaborasi, jaringan eksternal) memperkuat hubungan antara inovasi dan keberlanjutan UMKM.
3) Pengembangan teori *Human Capital* dengan menegaskan bahwa p*rofessional proficiency* meningkatkan inovasi, namun tidak otomatis mendorong keberlanjutan tanpa dukungan kebijakan dan lingkungan organisasi.
4) Menambahkan perspektif baru bahwa *Innovation Performance* adalah mediator penting yang sebelumnya kurang dibahas dalam literatur keberlanjutan UMKM.

6.2.2. Implikasi Praktis

Penelitian ini memberikan implikasi praktis dengan :

1) Bagi UMKM
    a) Perlu meningkatkan kualitas pengetahuan melalui program pelatihan teknis, manajerial, dan digital untuk memperkuat inovasi.
    b) Memberikan dorongan untuk mengembangkan pembelajaran berkelanjutan berbasis pengalaman, misalnya melalui mentoring, studi banding, dan evaluasi proyek internal.
    c) Memperkuat profesionalisme SDM agar implementasi inovasi lebih cepat dan efisien.
2) Bagi Pengelola Organisasi / Pendamping UMKM
    a) Membangun kolaborasi lintas sektor (komunitas, lembaga penelitian, perguruan tinggi) untuk dapat memperkaya modal sosial untuk mendukung inovasi berkelanjutan.
    b) Menciptakan lingkungan kerja inovatif melalui dukungan manajerial, evaluasi berbasis data, dan sistem insentif untuk inovasi.

6.2.3. Implikasi Kebijakan

Penelitian ini memberikan implikasi praktis dengan :

1) Pemerintah daerah perlu menyediakan pelatihan yang fokus pada inovasi ramah lingkungan, digitalisasi produksi, dan manajemen rantai pasok.
2) Adanya skema insentif inovasi berkelanjutan seperti subsidi alat produksi hemat energi, insentif pajak untuk produk inovatif, atau dukungan modal berbasis proposal inovasi.

3) Pemerintah dapat membentuk *innovation hub* yang menjembatani UMKM dengan universitas, lembaga riset, dan sektor swasta sebagai bentuk penguatan ekosistem kolaborasi UMKM.
4) Program *experienced-based learning* seperti magang lintas UMKM, pendamping ahli, atau *business clinic* berkala sebagai bentuk kebijakan pendampingan UMM berbasis pengalaman.

6.3. Keterbatasan Penelitian.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan karena dapat mempengaruhi hasil dari penelitian ini, meliputi :

6.3.1. Keterbatasan lokasi penelitian (UMKM Jenang Kudus dan Demak) sehingga temuan mungkin kurang mewakili UMKM sektor lain.

6.3.2. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner sehingga responden dapat memberikan jawaban yang bersifat *self-report bias* atau *social desirability bias* yang berdampak pada hubungan antar variabel bisa saja tampak lebih kuat atau lebih lemah daripada kondisi sebenarnya.

6.3.3. Variabel eksternal tidak dikontrol secara luas seperti kondisi ekonomi makro, perubahan harga bahan baku, regulasi pemerintahan, dan teknologi baru tidak diakukan analisis secara mendalam. Sehingga hasil mengenai *innovation performance* dan *sustainability performance* dapat dipengaruhi faktor lain yang tidak terobservasi.

6.3.4. Data dikumpulkan pada satu waktu saja sehingga tidak dapat memastikan hubungan kausal jangka panjang antar variabel.

6.4. Saran Penelitian di Masa Depan

Rekomendasi atau saran untuk riset yang akan datang diantaranya adalah :

6.4.1. Menggunakan metode kualitatif atau *mixed-methods* dengan tujuan untuk menggali lebih dalam bagaimana pengetahuan, profesionalisme, dan pengalaman membentuk proses inovasi secara realistis.

6.4.2. Memperluas lokasi dan sektor UMKM supaya hasil lebih tergeneralisasi, contohnya UMKM kreatif, pertanian, manufaktur kecil, atau digital.

6.4.3. Mengontrol variabel eksternal yang lebih luas seperti kebijakan pemerintah, tingkat persaingan, perubahan teknologi, atau kondisi ekonomi.

6.4.4. Menggunakan *longitudinal study* untuk dapat melihat perkembangan inovasi dan keberlanjutan dari waktu ke waktu sehingga hubungan kausal lebih kuat.

6.4.5. Mengintegrasikan variabel baru contohnya seperti *digital readiness, environmental orientation, leadership style*, atau akses pendanaan sebagai faktor moderasi.

DAFTAR PUSTAKA

Abdollahbeigi, B., & Salehi, F. (2021). Knowledge quality and non-financial performance - A Malaysian experience. *Knowledge and Process Management*. https://doi.org/10.1002/KPM.1687

Abdulai, A.-F. (2019). *Social Capital and Innovation Performance in Firms* (hlm. 81–97). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7721-8.CH005

Abredu, P., Li, C., Essien, F. K., & Adegoke, I. A. A. (2023). Unleashing Potential: Overcoming Bottlenecks and Catalyzing Innovations in Intellectual Capital Intellectualization of Small and Medium-Sized Enterprises in Jiangsu During the Post-Industrial Era. *Sage Open*, *13*(4), 21582440231202086. https://doi.org/10.1177/21582440231202086

Acuña-Hurtado, N., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2024). Scale to Evaluate Employee Experience: Evidence of Validity and Reliability in Regular Basic Education Teachers in the Peruvian Context. *Behavioral Sciences (Basel, Switzerland)*, *14*(8), 667. https://doi.org/10.3390/bs14080667

Agnihotri, A., Bhattacharya, S., Vrontis, D., & Monge, F. (2024). Managerial values and sustainable oriented innovation: Examining the role of knowledge exploration versus exploitation practices. *Journal of Knowledge Management*, *28*(10), 2793–2817. https://doi.org/10.1108/JKM-02-2024-0225

Ahn, Y. (2020). A Socio-cognitive Model of Sustainability Performance: Linking CEO Career Experience, Social Ties, and Attention Breadth. *Journal of Business Ethics*, 1–19. https://doi.org/10.1007/S10551-020-04651-W

Ahsan, N., & Hafeez, M. H. (2023). Impact of Social Capital on Innovation Performance: The Mediating Role of Learning and Strategic Orientations. *Pakistan journal of humanities and social sciences*. https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1103.0630

Aideed, H., Elbaz, A. M., Salem, I. E.-B. I. I., Hussein, H. S., & Elzek, Y. (2025). The power of professionalism: Enhancing tour guide impact on visitors' experience and satisfaction to foster visitor sustainable behaviour. *Tourism and Hospitality Research*. https://doi.org/10.1177/14673584251350782

Aktaş, N., & Demirel, N. (2021). A hybrid framework for evaluating corporate sustainability using multi-criteria decision making. *Environment, Development and Sustainability*, *23*(10), 15591–15618. https://doi.org/10.1007/S10668-021-01311-5

Al Koliby, I. S., Mehat, N. A. B., Al-Swidi, A. K., & Al-Hakimi, M. A. (2024). Is knowledge management a missing link? Linking entrepreneurial competencies and sustainable performance of manufacturing SMEs. *The Bottom Line*, *37*(1), 71–97. https://doi.org/10.1108/BL-07-2023-0230

Al Mamun, A., Reza, M. N. H., Aziz, N. A., Hui, G., & Fazal, S. A. (2025). Production-led sustainability: Synergy of orientations, innovative climate and knowledge management practices. *Business Process Management Journal*. https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2025-0022

Alfarizi, M. (2023). Kinerja Berkelanjutan UMKM Kuliner Indonesia dalam Praktik Standar Halal: Investigasi Kapabilitas Internal-Tekanan Eksternal Bisnis. *JOURNAL OF FINANCE, BUSINESS AND ECONOMY*, *1*(1), 21–55. https://doi.org/10.57176/jfine.v1i1.1

Ali, A., Anakin, M., Tweed, M., & Wilkinson, T. J. (2020). Towards a Definition of Distinction in Professionalism. *Teaching and Learning in Medicine*, *32*(2), 126–138. https://doi.org/10.1080/10401334.2019.1705826

Ali, M. N., Shaker, A. S., Dawood, A., & Almagtome, A. (2024). Sustainability, Innovation, and Value Creation in Developing Countries: Evidence from Iraq. *Innovar-revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*, *34*(94), e116817. https://doi.org/10.15446/innovar.v34n94.116817

Alkhalaf, T., & Al-Tabbaa, O. (2023). The effect of ability, motivation and opportunity (AMO) on SMEs' innovation performance. *Creativity and Innovation Management*. https://doi.org/10.1111/caim.12578

Al-Tit, A. A., Al-Ayed, S., Alhammadi, A., Hunitie, M., Alsarayreh, A., & Albassam, W. (2022). The Impact of Employee Development Practices on Human Capital and Social Capital: The Mediating Contribution of Knowledge Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *8*(4), 218. https://doi.org/10.3390/joitmc8040218

Ana, S. R., Paramita, R. W. D., & Cahyaningati, R. (2023). How Can the Dimensions of Intellectual Capital Enhance Sustainability Performance? Evidence of Indonesia. *International Journal of Accounting and Management Research*, *4*(1), 41–50. https://doi.org/10.30741/ijamr.v4i1.1098

Andrés-Reina, M.-P., Díaz-Muñoz, R., & Rodríguez-Fernández, M. (2024). Employee experience: A systematic review. *European Public & Social Innovation Review*, *9*, 1–20. https://doi.org/10.31637/epsir-2024-398

Asutay, E., Karlsson, H., & Västfjäll, D. (2024). Affect and Impact Neglect in Sustainable Decision-Making. *Emotion Review*. https://doi.org/10.1177/17540739241278933

Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2021). Knowledge complexity and firm performance: Evidence from the European SMEs. *Journal of Knowledge Management*, *25*(4), 693–713. https://doi.org/10.1108/JKM-03-2020-0178

Backström, K., Cernat, A., Sirén, R., & Söderlund, P. (2025). Measurement error when surveying issue positions: A MultiTrait MultiError approach. *Political Science Research and Methods*, 1–18. https://doi.org/10.1017/psrm.2025.31

Badan Pusat Statistik. (2024). Profil Industri Mikro dan Kecil Provinsi Jawa Tengah 2023. *Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Tengah*. https://jateng.bps.go.id/id/publication/2024/11/11/4d88092b7d13ebe2f418%2085fe/profil-industri-mikro-dan-kecil-provinsi-jawa-tengah-2023.html?utm_source=chatgpt.com

Bakel, M. van, & Horak, S. (2024). *Social capital theory* (hlm. 261–267). Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781035308767.ch33

Ban, T., Wang, X., Chen, L., Wu, X., Chen, Q., & Chen, H. (2022). Quality Evaluation of Triples in Knowledge Graph by Incorporating Internal With External Consistency. *IEEE transactions on neural networks and learning systems*, *PP*. https://doi.org/10.1109/TNNLS.2022.3186033

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: Anagenda for the future. *Employee Relations*, *44*(5), 993–1013. https://doi.org/10.1108/er-03-2022-0133

Bellini, C., Cinci, F., Scapellato, C., & Guerranti, R. (2020). A computer model for professional competence assessment according to ISO 15189. *Clinical Chemistry and Laboratory Medicine (CCLM)*, *58*(8), 1242–1249. https://doi.org/10.1515/cclm-2019-1018

Bing, L., Qiang, L., Xue, L., & Yu, G. (2020). The Influence of Quality Knowledge Domain Coupling on Innovation Performance. *Accounting and Corporate Management*, *2*, 1–19. https://doi.org/10.23977/acccm.2020.020101

Boualou , W., Mokhlis, C.E. (2023). Impact of ICTs on knowledge transfer in Moroccan organizations: The case of the energy sector. Laboratory for prospective research in finance and management, National School of Commerce and Management, Hassan II University of Casablanca, Morocco. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202341201006

Chams, N., Guesmi, B., Folch, M. M. i, Cubel, R., & Roig, J. M. G. (2024). Transfer versus co-production: Knowledge as 'MEANS' to sustainability as an 'END.' *Research Evaluation*, *33*(1). https://doi.org/10.1093/reseval/rvae032

Chan, K. W., Li, S. Y., Ni, J., & Zhu, J. J. (2021). What Feedback Matters? The Role of Experience in Motivating Crowdsourcing Innovation. *Production and Operations Management*, *30*(1), 103–126. https://doi.org/10.1111/POMS.13259

Chen, P., & Kim, S. (2023). The impact of digital transformation on innovation performance—The mediating role of innovation factors. *Heliyon*, *9*(3), e13916. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13916

Cheng, Q., Zhao, L., & Li, W. (2025). The Internal Structure and Influence Mechanism of Double Qualified-Teachers' Quality and Competence. *Education and Urban Society*, *57*(1), 13–39. https://doi.org/10.1177/00131245241261085

Contini, G., & Peruzzini, M. (2022). Sustainability and Industry 4.0: Definition of a Set of Key Performance Indicators for Manufacturing Companies. *Sustainability (Switzerland)*, *14*. https://doi.org/10.3390/su141711004

Cornelius, N., Ozturk, M. B., & Pezet, E. (2022). Editorial: The experience of work and experiential workers: mainline and critical perspectives on employee experience. *Personnel Review*, *51*(2), 433–443. https://doi.org/10.1108/PR-03-2022-887

Corral de Zubielqui, G., Lindsay, N., Lindsay, W., & Jones, J. (2019). Knowledge quality, innovation and firm performance: A study of knowledge transfer in SMEs. *Small Business Economics*, *53*(1), 145–164. https://doi.org/10.1007/s11187-018-0046-0

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=Rkh4EAAAQBAJ

Dan, O., Cohen, A., Asraf, K., Saveliev, I., & Haimov, I. (2021). The Impact of Sleep Deprivation on Continuous Performance Task Among Young Men With ADHD. *Journal of Attention Disorders*, *25*(9), 1087054719897811. https://doi.org/10.1177/1087054719897811

DeBrosse, A., Li, Y., Wiseman, R., Ross, R., Ross, R., Garrison, S., Garrison, S., Hallock, H. L., Barrow, J. C., Barrow, J. C., Martinowich, K., Martinowich, K., Carr, G. V., & Carr, G. V. (2021). Stimulus degradation impairs performance in a rodent continuous performance test. *bioRxiv*. https://doi.org/10.1101/2021.08.31.458320

Deny, S. (2025). Jadi Tulang Punggung Ekonomi, Ini Jurus Agar UMKM Bisa Tembus Pasar Global. *Liputan6*. https://www.liputan6.com/bisnis/read/6151921/jadi-tulang-punggung-ekonomi-ini-jurus-agar-umkm-bisa-tembus-pasar-global?page=3

Dias, G. P., & Silva, M. E. da. (2022). Revealing performance factors for supply chain sustainability: A systematic literature review from a social capital perspective. *Brazilian journal of operations & production management*, *19*(1), 1–18. https://doi.org/10.14488/BJOPM.2021.037

Díaz Caselles, L. M., & Guevara, J. (2024). Sustainability Performance in On-Site Construction Processes: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, *16*(3), 1047. https://doi.org/10.3390/su16031047

Dirsehan, T., & Henseler, J. (2023). Modeling indices using partial least squares: How to determine the optimum weights? *Quality & Quantity*, *57*(4), 521–535. https://doi.org/10.1007/s11135-022-01515-5

Donnellan, M. B., & Rakhshani, A. (2023). How Does the Number of Response Options Impact the Psychometric Properties of the Rosenberg Self-Esteem Scale? *Assessment*, *30*(6), 1737–1749. https://doi.org/10.1177/10731911221119532

Dykema, J., Schaeffer, N. C., Garbarski, D., Assad, N., & Blixt, S. (2022). Towards a reconsideration of the use of agree-disagree questions in measuring subjective evaluations. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, *18*(2), 2335–2344. https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2021.06.014

Feil, A. A., Zapata, A. L. G., Lazo, M. A. P., Rosa, M. C. da, Oliveira, J. de, & Schreiber, D. (2025). A Set of Sustainability Indicators for Brazilian Small and Medium-Sized Non-Alcoholic Beverage Industries. *Sustainability*, *17*(15), 6794. https://doi.org/10.3390/su17156794

Fores, B., & Fernández-Yáñez, J. M. (2023). Sustainability performance in firms located in a science and technology park: The influence of knowledge sources and absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, *27*(11), 112–135. https://doi.org/10.1108/JKM-11-2022-0883

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Frederik, H., & Sijde, P. van der. (2023). The interaction of lecturers and their professional fields—A social capital approach. *Industry and higher education*. https://doi.org/10.1177/09504222231194627

García-Lopera, F. (2022). Exploring the effect of professionalization, risk-taking

and technological innovation on business performance. *PLOS ONE*, *17*(2), e0263694. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263694

Ghalavand, H., Shirshahi, S., Rahimi, A., Zarrinabadi, Z., & Amani, F. (2024). Common data quality elements for health information systems: A systematic review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, *24*(1), 243. https://doi.org/10.1186/s12911-024-02644-7

Gruber, M., Kim, S. M., & Brinckmann, J. (2010). How experience shapes the subjective evaluation of business opportunities. *Frontiers of entrepreneurship research*, *30*(6), 3.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (Third edition). SAGE.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31*(1), 2–24. https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203

Han, C., & Wu, L. (2024). Manager's Entrepreneurial Experience and Enterprise Innovation. *Finance Research Letters*, 105706. https://doi.org/10.1016/j.frl.2024.105706

Hana, N., Fajarningsih, R. U., & Adi, R. K. (2019). ANALISIS USAHA INDUSTRI JENANG KUDUS SKALA RUMAH TANGGA DI DESA KALIPUTU KECAMATAN KOTA KABUPATEN KUDUS. *AGRISTA Jurnal*, *7*(3), 238–247.

Hanackova, D., & Takáč, I. (2024). Innovation performance of V4 countries. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, *11*(4), 293–310. https://doi.org/10.9770/jesi.2024.11.4(18)

Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least squares path modeling. *Computational Statistics*, *28*(2), 565–580. https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1

Heo, C. Y., Kim, B., Park, K., & Back, R. M. (2022). A comparison of Best- Worst Scaling and Likert Scale methods on peer-to-peer accommodation attributes. *Journal of Business Research*, *148*, 368–377. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.04.064

Hosseinzadeh, E., Afkanpour, M., Momeni, M., & Tabesh, H. (2025). Data quality assessment in healthcare, dimensions, methods and tools: A systematic review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, *25*(1), 296. https://doi.org/10.1186/s12911-025-03136-y

Hristov, I., Appolloni, A., & Chirico, A. (2022). The adoption of the key performance indicators to integrate sustainability in the business strategy: A novel five-dimensional framework. *Business Strategy and the Environment*, *31*(7), 3216–3230. https://doi.org/10.1002/bse.3072

Issa, S., Adekunle, O., Hamdi, F., Cherfi, S. S.-S., Dumontier, M., & Zaveri, A. (2021). Knowledge Graph Completeness: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, *9*, 31322–31339. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3056622

Jamshaid, M. A., Mehmood, K., & Arshad, M. (2025). Harnessing Innovation, Green Orientation, and Strategic Agility for Business Performance: The Mediating Role of Sustainable Business Model Innovation. *Regional lens.*, *4*(1), 264–273. https://doi.org/10.55737/rl.2025.41081

Kalathingal, S., & Ambrammal, S. K. (2025). Innovation capabilities and sustainability in MSMEs. An analysis of empirical studies. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*. https://doi.org/10.1177/14657503241307141

Kanini, K. S., & Muathe, S. M. A. (2019). Nexus between Social Capital and Firm Performance: A Critical Literature Review and Research Agenda. *The International Journal of Business and Management*, *14*(8), 70. https://doi.org/10.5539/IJBM.V14N8P70

Khan, A. N., Mehmood, K., & Kwan, H. K. (2024). Green knowledge management: A key driver of green technology innovation and sustainable performance in the construction organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, *9*(1), 100455. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100455

Khan, M., Raya, R. P., & Viswanathan, R. (2021). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*. https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2020-0466

Khatimah, K., & Korespodensi, P. (2025). PERAN PDRB MENURUT LAPANGAN USAHA PROVINSI JAWA TENGAH TERHADAP PEREKONOMIAN INDONESIA. *Jurnal Of Development Economic and Digitalization*, *4*(1), 1–13. DOI: https://doi.org/10.59664/jded.v4i1.10483

Kinzer, K. (2021). Integrating professional sustainability literacy into the master of public administration curriculum. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *22*(5), 982–1001. https://doi.org/10.1108/IJSHE-07-2020-0266

Kusuma, A. I., Haribowo, P., & Prasetya, B. (2020). The Influence of Promotion, Product Innovation, and Product Knowledge on Purchase Intention to Bakpia Jenang Product at CV Mubarokfood Cipta Delicia Kudus. *Admisi dan Bisnis*, *21*(3), 1–19. DOI: https://doi.org/10.32497/ab.v21i3.2479

Kusumawijaya, I. K., & Astuti, P. D. (2024). The Impact of Human Capital and Knowledge Creation on Sustaining Competitive Advantage and Innovation in Medium-Sized Companies in Bali. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, *19*(6), 2193–2204. https://doi.org/10.18280/ijsdp.190619

Kwarteng, P., Appiah, K. O., & Addai, B. (2023). Influence of board mechanisms on sustainability performance for listed firms in Sub-Saharan Africa. *Future Business Journal*, *9*(1), 85. https://doi.org/10.1186/s43093-023-00258-5

Ledesma, R. D., Ferrando, P. J., Trógolo, M. A., Poó, F. M., Tosi, J. D., & Castro, C. (2021). Exploratory factor analysis in transportation research: Current practices and recommendations. *Transportation Research Part F: Traffic Psychology and Behaviour*, *78*, 340–352. https://doi.org/10.1016/j.trf.2021.02.021

Li, R., Yuan, L., & Jiang, Z. (2024). Management innovation, digital capacity and enterprise innovation performance. *Management Decision*, *62*(12), 3857–3875. https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1647

Lolo, F. A. (2025). Menelisik Jajanan Tradisional Khas Kudus yang Hinggap di Blora di Momen Istimewa. *KabarCepu*. https://kabarcepu.id/menelisik-jajanan-tradisional-khas-kudus-yang-hinggap-di-blora-di-momen-istimewa/

Mackey, G. W. (2019). *In Business It's Always Been About the Social Capital: We Can Consider Who You Know, How You Know Them, and the Strength and Value of Those Relationships* (hlm. 62–80). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-7721-8.CH004

Mahdi, O.R., *Nassar*, I.A. (2021). The Business Model of Sustainable Competitive Advantage through Strategic Leadership Capabilities and Knowledge Management Processes to Overcome COVID-19 Pandemic. *Sustainability* 2021, *13*(17), 9891; https://doi.org/10.3390/su13179891

Maletic, M., Gomišček, B., & Maletič, D. (2021). The missing link: Sustainability innovation practices, non-financial performance outcomes and economic performance. *Management Research Review*, *44*(11), 1457–1477. https://doi.org/10.1108/MRR-09-2020-0562

Malik, I. A., Mehraj, D., u Nissa, V., & Wani, A. K. (2025). Unveiling the Dynamics of Sustainable Development: A Holistic Examination of Green Organizational Learning, Innovation, and Performance in Indian SMEs. *Business Strategy & Development*, *8*(1), e70060. https://doi.org/10.1002/bsd2.70060

Marchesin, S., & Silvello, G. (2024). Efficient and Reliable Estimation of Knowledge Graph Accuracy. *Proc. VLDB Endow.*, *17*(9), 2392–2403. https://doi.org/10.14778/3665844.3665865

Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, *44*(2), 287–301. https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359823

Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., & Marco-Lajara, B. (2024). Leveraging Knowledge Management for Sustainable Development. *Advances in logistics, operations, and management science book series*, 423–462. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6200-6.ch014

Massaro, M., Bagnoli, C., & Mas, F. D. (2020). The role of human sustainability in professional service firms. Evidence from Italy. *Business Strategy and The Environment*, *29*(6), 2668–2678. https://doi.org/10.1002/BSE.2528

Mehboob, K., Ali, M., Hassan, N., Mehboob, Z., Mushtaq, M. F., Ullah, R. H., Zahid Akhtar, M., Tariq, M. A., Parveen, K., & Mehboob, R. (2025). Exploring the landscape of entrepreneurship in Pakistan: A comparative analysis of perceptions, challenges, and the need for psychoeducational interventions in the academic sector. *Frontiers in Education*, *10*. Scopus. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1516734

Memmedova, K., & Ertuna, B. (2024). Development of a fuzzy Likert scales to measure variables in social sciences. *Information Sciences*, *654*, 119792. https://doi.org/10.1016/j.ins.2023.119792

Miragaia, Dina, A.M., Ferreira, João J. M., Fernandes, Daniela F. (2023). The resource-based view and the implications of organisational orientation in professional football clubs: An exploratory study. Publisher Federación

Extremeña de Balonmano Universidad de Extremadura. DOI 10.17398/1885-7019.19.243 URI http://hdl.handle.net/10662/19156

Merín-Rodrigáñez, J., Dasí, À., & Alegre, J. (2024). Digital transformation and firm performance in innovative SMEs: The mediating role of business model innovation. *Technovation*, *134*, 103027. https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.103027

Miller, D. (2019). *The Resource-Based View of the Firm*. https://doi.org/10.1093/ACREFORE/9780190224851.013.4

Mohsin, M., Shamsudin, M. N., Jaffri, N. R., Idrees, M., & Jamil, K. (2024). Unveiling the contextual effects of total quality management to enhance sustainable performance. *The Tqm Journal*. https://doi.org/10.1108/tqm-05-2023-0124

Muller, E., & Peres, R. (2019). The effect of social networks structure on innovation performance: A review and directions for research. *International Journal of Research in Marketing*, *36*(1), 3–19. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2018.05.003

Munoz-Pascual, L., & Galende, J. (2020). Ambidextrous Knowledge and Learning Capability: The Magic Potion for Employee Creativity and Sustainable Innovation Performance. *Sustainability*, *12*(10), 3966. https://doi.org/10.3390/SU12103966

Muraleedharan, N. V., & Velmurugan, V. P. (2025). A Review Study on the Influence and Effect of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises. *Journal of Management World*, *2025*(1), 223–239. https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.642

Mustapha, I., Md Nor, K., Ikbar Abd Wahab, M., Anwar Abu Bakar, F., Amran Mohd Daril, M., Awang, M., & Nordin, L. (2018). Knowledge Quality Effect on Process Based Management Effectiveness. *International Journal of Engineering & Technology*, *7*(2.29), 303. https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13643

Nasir, A., Zakaria, N., Do, N., & Velasquez, S. (2024). The impact of knowledge management on sustainable performance with mediation effect of green innovation in Malaysian SMEs. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. https://doi.org/10.1108/VJIKMS-02-2024-0066

Noveiri, M. J. S., & Kordrostami, S. (2021). *Sustainability assessment using a fuzzy DEA aggregation approach: A healthcare application*. *25*(16), 10829–10849. https://doi.org/10.1007/S00500-021-05992-Y

Novitarini, N. M. A., & Sudana, I. P. (2024). Resource-Based View and Corporate Sustainability Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, *6*(2), 1198–1212. https://doi.org/10.38035/dijemss.v6i2.3731

Ojeda, M. C., & Martínez-Cháfer, L. (2023). The effects of social capital on innovation performance in agri-food small and medium-sized enterprises. *Innovation and development*, 1–22. https://doi.org/10.1080/2157930x.2023.2222559

Orekhova, S., Zarutskaya, V., & Bausova, Y. (2020). *Social capital in the system of corporate sustainability*. *208*, 07004. https://doi.org/10.1051/E3SCONF/202020807004

Papa, A., Dezi, L., Gregori, G. L., Mueller, J., & Miglietta, N. (2020). Improving innovation performance through knowledge acquisition: The moderating role of employee retention and human resource management practices. *Journal of Knowledge Management*, *24*(3), 589–605. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2017-0391

Pascarella, L., & Bednar, P. (2021). Systemic Sustainability Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Dalam C. Metallo, M. Ferrara, A. Lazazzara, & S. Za (Ed.), *Digital Transformation and Human Behavior* (hlm. 263–280). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-47539-0_18

Pérez Estébanez, R., & Sevillano Martín, F. J. (2025). Business Sustainability and Its Effect on Performance Measures: A Comprehensive Analysis. *Sustainability*, *17*(1), 297. https://doi.org/10.3390/su17010297

Pham, A. T., & Pham, Q. T. (2024). Innovation Capability and Sustainable Performance Through Knowledge Management in Small and Medium-sized Enterprises. *Journal of Knowledge Management Practice*, *24*(1). https://doi.org/10.62477/jkmp.v24i1.204

Pohribna, V. (2022). Role of social capital in professional socialization of personality. *Vìsnik Nacìonal'noï ûridičnoj akademìï Ukraïni ìmenì Âroslava Mudrogo*, *1*(52). https://doi.org/10.21564/2663-5704.52.249942

Ponta, L., Puliga, G., & Manzini, R. (2021). A measure of innovation performance: The Innovation Patent Index. *Management Decision*, *59*(13), 73–98. https://doi.org/10.1108/MD-05-2020-0545

Porkodi, S., Ahmad, A., & Tabash, B. K. H. (2024). Employee experience management and its critical impact on the sustainable development of an enterprise-a systematic literature survey with meta-analysis. *Journal of Sustainability Science and Management*, *19*(4), 201–235. https://doi.org/10.46754/jssm.2024.04.015

Prasetya, B. P. (2024). Sustainable Performance of Village-Owned Enterprises through Social Capital with an Integrated Quality Management Approach. *Journal of Economics Education and Entrepreneurship*, *5*(3), 165. https://doi.org/10.20527/jee.v5i3.14168

Qiao, S., Wang, Q., Guo, Z., Guo, J. (2021). Collaborative Innovation Activities and BIM Application on *Innovation* Capability in Construction Supply Chain: Mediating Role of Explicit and Tacit Knowledge Sharing. Publication: Journal of Construction Engineering and Management Volume 147, Issue 12. https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0002197

Rasyid, M. I. A., & Stepanus, M. (2024). The Influence of Green Leadership and Entrepreneurship on the Sustainability of Manufacturing Companies: Mediation of Green Innovation and Knowledge Management. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *18*(3), 1705–1725. https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3299

Reus, B., Moser, C., & Groenewegen, P. (2023). Knowledge sharing quality on an enterprise social network: Social capital and the moderating effect of being a broker. *Journal of Knowledge Management*, *27*(11), 187–204. https://doi.org/10.1108/JKM-02-2023-0115

Rosari, R., Nugrahanti, T. P., Noor, L. S., Muslimin, M., & Zaroni, A. N. (2024). The Effect of Intellectual Capital on MSME Performance Through Innovation as an Intervening Variable. *International Journal of Social Science and Business*, *8*(1), 161–168. https://doi.org/10.23887/ijssb.v8i1.68776

Roviana, S. (2023). Experiences from Muhammadiyah on Practices of Multicultural Education: Analysis Through Bourdieu's Concept of Social Capital. *Islam realitas: journal of islamic & social studies*. https://doi.org/10.30983/islam_realitas.v9i1.6202

Rustiarini, N. W., Bhegawati, D. A. S., & Mendra, N. P. Y. (2022). Does Green Innovation Improve SME Performance? *Economies*, *10*(12), 316. https://doi.org/10.3390/economies10120316

Rusu, T. M., Odagiu, A., Pop, H., & Paulette, L. (2024). Sustainability Performance Reporting. *Sustainability*, *16*(19), 8538. https://doi.org/10.3390/su16198538

Sahoo, S., Kumar, A., & Upadhyay, A. (2022). How do green knowledge management and green technology innovation impact corporate environmental performance? Understanding the role of green knowledge acquisition. *Business Strategy and the Environment*, *32*, 551–569. https://doi.org/10.1002/bse.3160

Saini, S. (2025). Customer experience and sustainability in social, environmental and economic contexts. *International Journal of Innovation Science*. https://doi.org/10.1108/ijis-03-2024-0054

Saleem, H., Siddiqui, H., Qamar, N., & Ali, M. H. (2025). Impact of Knowledge Management Practices on SME's Sustainability: Mediating Effect of Leadership Competency and Moderating Effect of Organizational Culture. *Journal of Political Stability Archive*, *3*(2), 318–331. https://doi.org/10.63468/jspa.3.2.18

Salovaara, J. J., & Soini, K. (2021). Educated professionals of sustainability and the dimensions of practices. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, *22*(8), 69–87. https://doi.org/10.1108/IJSHE-09-2020-0327

Sánchez-Canut, S., Usart-Rodríguez, M., Grimalt-Álvaro, C., Martínez-Requejo, S., & Lores-Gómez, B. (2023). Professional Digital Competence: Definition, Frameworks, Measurement, and Gender Differences: A Systematic Literature Review. *Human Behavior and Emerging Technologies*, *2023*(1), 8897227. https://doi.org/10.1155/2023/8897227

Scherzinger, L., & Brahm, T. (2024). What does it mean to be(come) a professional bilingual education teacher? *European Journal of Teacher Education*, 1–20. https://doi.org/10.1080/02619768.2024.2436430

Serafini, G. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. *Research Horizon*, *2*(6), 587–596. https://doi.org/10.54518/rh.2.6.2022.587-596

Shyr, W.-J., Shih, F.-Y., Liau, H.-M., & Liu, P.-W. (2021). Constructing and Validating Competence Indicators for Professional Technicians in Fire Safety in Taiwan. *Sustainability*, *13*(13), 7058. https://doi.org/10.3390/su13137058

Sikandar, P., Arif, M. (2023). Perceived Organizational Support as an Antecedent of Knowledge Sharing Behaviors: Achieving Sustainability of Change Management Efforts. Published 2023-08-21. Issue Vol. 18 No. 1 (2023): Vol. 18 No. 1 (2023): Market Forces Research Journal Volume 18 Issue 1. https://marketforcesjournal.kiet.edu.pk/index.php/marketforces/article/view/599 DOI: https://doi.org/10.51153/mf.v18i1.599

Silva, N. de S., Gomes, S. C., Filho, E. J. M. A., & Galina, S. V. R. (2025). Sustainability Orientation, Environmental Knowledge Integration, and Strength of Ties: Governance and Sustainable Performance in Regulated Agribusiness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. https://doi.org/10.1002/csr.70080

Siregar, O. M., Ridho, H., Nasution, M. A., & Nasution, M. D. T. P. (2024).

Knowledge Dynamics and Absorptive Capacity: Shaping Innovation Performance in the Service Business of Small and Medium-Sized Enterprises. *International Review of Management and Marketing*, *14*(5), 53–66. https://doi.org/10.32479/irmm.16479

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, *104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Sonia, R., & Purwaningsih, R. (2024). Desain Peningkatan Eco-Efficiency Produk Jenang Pada UMKM Jenang Kudus Rizqina dengan Menggunakan Pendekatan Life Cycle Assessment (LCA). *JURNAL UNDIP*.

Sudirjo, F., Zaini, M. N. S., Rahmanto, B. T., & Juminawati, S. (2025). The Influence of Managerial Competence, Innovation, and Market Orientation on the Performance of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). *West Science Journal Economic and Entrepreneurship*, *3*(02), 268–278. https://doi.org/10.58812/wsjee.v3i02.1898

Surenskaya, N. S. (2023). On the Relevance of the Study of Professional Competence of Specialists: Analysis of Approaches. *Obŝestvo: sociologiâ, psihologiâ, pedagogika*. https://doi.org/10.24158/spp.2023.10.12

Sutrisno, & Violinda, Q. (2022). Strengthening Professional Experience for Increasing Performance Of Pekalongan Batik Tulis SMEs. *KnE Social Sciences*, 603–614. https://doi.org/10.18502/kss.v7i19.12479

Tariq, A., Sumbal, M. S. U. K., Dabic, M., Raziq, M. M., & Torkkeli, M. (2024). Interlinking networking capabilities, knowledge worker productivity, and digital innovation: A critical nexus for sustainable performance in small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, *28*(11), 179–198. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2023-0788

Taye, D., Semela, T., & Assefa, S. (2024). Confirmatory Factor Analysis and Propensity to Cheat Scale Validation in the Ethiopian Public Higher Education Institutions. *F1000Research*, *13*, 955. https://doi.org/10.12688/f1000research.150357.1

Truong, B. T. T., Nguyen, P. V., & Vrontis, D. (2025). The Role of Environmental Compliances in Escalating Knowledge and Innovative Activities and Enhancing Business Performance. *FIIB business review*. https://doi.org/10.1177/23197145251346630

Ullah, F., Degong, M., Anwar, M., Hussain, S., & Ullah, R. (2021). Supportive tactics for innovative and sustainability performance in emerging SMEs. *Financial Innovation*, *7*(1), 80.https://doi.org/10.1186/s40854-021-00284-8

Ullah, S., Ahmad, T., Kukreti, M., Sami, A., & Shaukat, M. R. (2024). How organizational readiness for green innovation, green innovation performance and knowledge integration affects sustainability performance of exporting firms. *Journal of Asia Business Studies*, *18*(2), 519–537. https://doi.org/10.1108/JABS-02-2023-0056

Unger, J.-P., Morales, I., & De Paepe, P. (2020). Medical heuristics and action-research: Professionalism versus science. *BMC Health Services Research*, *20*(2), 1071. https://doi.org/10.1186/s12913-020-05888-x

Vadnjal, M. (2020). The role of human capital and social capital on the innovativeness of female entrepreneurs. *International Journal of Value Chain Management*, *11*(4), 311. https://doi.org/10.1504/IJVCM.2020.111076

Venn, R., Vandenbussche, V., & Perez, P. (2024). Competencies of experienced sustainability professionals. *Frontiers in Sustainability*, *5*, 1411041. https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1411041

Wang, S., Abbas, J., Sial, M. S., Álvarez-Otero, S., & Cioca, L.-I. (2022). Achieving green innovation and sustainable development goals through green knowledge management: Moderating role of organizational green culture. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), 100272. https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100272

Wang, X., Ban, T., Chen, L., Usman, M., Wu, T., Chen, Q., & Chen, H. (2023). A distribution-based representation of Knowledge Quality. *Knowledge- Based Systems*, *281*, 111054. https://doi.org/10.1016/j.knosys.2023.111054

Wang, X., Ban, T., Chen, L., Wu, X., Lyu, D., & Chen, H. (2022). Knowledge Verification From Data. *IEEE transactions on neural networks and learning systems*, *PP*. https://doi.org/10.1109/TNNLS.2022.3202244

Weina, A., & Yanling, Y. (2022). Role of Knowledge Management on the Sustainable Environment: Assessing the Moderating Effect of Innovative Culture. *Frontiers in Psychology*, *13*, 861813. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.861813

Yang, P., & Zhang, S. (2025). Employee experience: Conceptualization, scale development, and validation. *Humanities and Social Sciences Communications*, *12*(1), 605. https://doi.org/10.1057/s41599-025-04926-5

Yang, Y., & Yturralde, C. C. (2024). The innovation performance of smes in china. *International journal of advanced research*, *12*(08), 1139–1143. https://doi.org/10.21474/ijar01/19355

Zhang, Y., Birkenmaier, J., & Huang, J. (2025). Exploratory Factor Analysis of Financial Services and Products Indicators: The Dimensionality of Financial Access. *Journal of Consumer Affairs*, *59*(2), e70016. https://doi.org/10.1111/joca.70016

Zhou, X., Min, M., & Zhang, Z. (2022). Research on the social capital, knowledge quality and product innovation performance of knowledge-intensive firms in China. *Frontiers in Psychology*, *13*. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.946062

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Permohonan Calon Responden

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Saudara Responden

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Supardi

NIM : 16931024

adalah mahasiswa Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang sedang melaksanakan penelitian disertasi dengan judul " ***Peningkatan performance sustainability melalui Innovation Performance : Dampak Knowledge Quality, Professional Proficiency, dan Experience.***"

Untuk melaksanakan kegiatan tersebut, saya mohon Bapak/Ibu/Saudara berpartisipasi dalam kegiatan penelitian tersebut. Identitas responden akan dijamin kerahasiaannya, menjamin keamanan selama proses dan setelah penelitian berlangsung.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara, saya ucapkan terima kasih.

Yogyakarta, Hormat kami,

Supardi

1. Nomor Responden :
2. Lama berdiri industri/usaha jenang :
    1) Kurang dari 1 tahun
    2) 1 – 5 tahun
    3) 6 – 10 tahun
    4) 11 – 20 tahun
    5) Diatas 20 tahun

TENAGA KERJA

3. Berapa rata-rata jumlah karyawan tetap (full-time) di UMKM Anda selama 3 tahun terakhir?
    1) 1 - 5 orang
    2) 6 - 10 orang
    3) 11 - 20 orang
    4) > 20 orang
4. Berapa rata-rata jumlah karyawan tidak tetap (part-time/musiman) di UMKM Anda?
    1) 0 orang
    2) 1 - 5 orang
    3) 6 - 10 orang
    4) > 10 orang

PENDIDIKAN

5. Apa tingkat pendidikan formal tertinggi yang dimiliki oleh mayoritas karyawan di UMKM Anda?
    1) Tidak lulus SD/SD
    2) SLTP
    3) SMA/SMK/SLTA
    4) Diploma III
    5) Sarjana
    6) Lainnya (sebutkan):

SISTEM PEMBAYARAN

6. Bagaimana sistem pembayaran upah atau gaji karyawan di UMKM Anda?
    1) Sistem upah harian
    2) Sistem upah mingguan
    3) Sistem upah bulanan
    4) Sistem borongan (sesuai jumlah produksi)
    5) Lainnya (sebutkan): _

JUMLAH PRODUK

7. Varian rasa jenang apa saja yang diproduksi oleh UMKM Anda?

1) Rasa original (gula aren)
2) Rasa buah (durian, nangka, dll.)
3) Rasa cokelat
4) Rasa kopi
5) Lainnya (sebutkan)

8. Berapa rata-rata jumlah varian rasa yang Anda produksi?
   1) 1 - 3 varian
   2) 4 - 6 varian
   3) . > 6 varian

KUESIONER

No	Pernyataan	Skala				
		STS	**TS**	**N**	**S**	**SS**
***KNOWLEDGE QUALITY* (KQ)**						
1.	Pengetahuan yang saya miliki selalu akurat untuk mendukung keputusan strategis					
2.	Saya memiliki pengetahuan yang cukup lengkap dari pendidikan & pelatihan untuk menjalankan usaha					
3.	Pengetahuan baru yang saya peroleh datang tepat waktu untuk mendukung keputusan usaha					
4.	Saya mudah memperoleh pengetahuan yang relevan untuk meningkatkan kualitas keputusan usaha					
***PROFESSIONAL PROFICIENCY* (PP)**						
1.	Saya selalu mengikuti perkembangan informasi dan pengetahuan terbaru yang relevan untuk mendukung usaha Jenang yang saya jalankan					
2.	Saya mampu mengatur waktu dan menyelesaikan tugas usaha Jenang dengan efektif meskipun dalam situasi yang dinamis					
3.	Saya mampu menggunakan alat atau teknologi yang relevan untuk mendukung pengelolaan usaha Jenang					
4.	Saya berkomunikasi dengan jelas dan mudah dipahami oleh karyawan maupun mitra usaha					
***EXPERIENCE* (EX)**						

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Saya memiliki banyak pengalaman dalam mengelola usaha jenang ini.					
2.	Saya mampu menemukan dan menerapkan cara kerja yang lebih efisien untuk usaha saya					
3.	Saya mampu menemukan peluang pasar baru untuk mengembangkan usaha jenang					
4.	Saya memahami tren pasar dan persaingan usaha makanan/jenang.					
5.	Saya mampu melihat masalah usaha dari berbagai sudut pandang dan mencari solusi kreatif.					
6.	Saya merasa bangga dapat mengambil keputusan penting dalam usaha jenang (misalnya pengembangan produk baru atau perluasan pasar)					
***INOVASI PERFORMANCE* (IP)**						
1.	Saya memahami dengan jelas struktur biaya dan efisiensi operasional usaha saya					
2.	Saya memiliki proses penganggaran yang efisien untuk mendukung keberlanjutan usaha					
3.	Saya mampu menemukan dan mengembangkan produk baru yang berbeda dari produk lama					
4.	Saya memiliki proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengelola ide-ide baru					
5.	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang posisi produk usaha saya dibanding pesaing di pasar					
6.	Saya memastikan bahwa produk yang dihasilkan memiliki mutu dan keunggulan yang dapat dipercaya pelanggan					
7.	Saya memiliki tim/jejaring yang memahami pasar lebih luas di luar daerah.					
8.	Saya membangun kemitraan yang kuat untuk memperluas pasar usaha ke tingkat yang lebih luas					
9.	Saya mampu merespons kebutuhan pasar dengan cepat melalui inovasi produk					

No	Pernyataan	Skala				
		STS	TS	N	S	SS
10.	Saya melihat bahwa inovasi penting untuk pertumbuhan usaha dalam 3–5 tahun ke depan					
***SUSTAINABILITY PERFORMANCE* (SP)**						
1.	Usaha saya mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya investasi					
2.	Margin keuntungan sangat penting untuk menjaga keberlangsungan dan stabilitas usaha					
3.	Tingkat keuntungan operasi membantu usaha saya berinvestasi kembali dan bertahan jangka panjang					
4.	Peningkatan pangsa pasar menjadi tanda bahwa usaha saya berjalan dengan baik					
5.	Saya berusaha mengurangi biaya operasional agar usaha lebih efisien dalam penggunaan sumber daya					
6.	Saya berusaha cepat merespon permintaan dan perubahan di pasar untuk mengurangi pemborosan bahan dan energy					
7.	Saya berusaha mempercepat waktu penyediaan produk/layanan agar konsumen puas					
8.	Kecepatan dalam mengonfirmasi pesanan meningkatkan kepercayaan pelanggan					
9.	Kepuasan konsumen sangat penting bagi keberlangsungan usaha dan reputasi merek					

KQ1	KQ2	KQ2	KQ2	EX1	EX2	EX3	EX4	EX5	EX6	PP1	PP2	PP3	PP4
4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	3	4	5
4	4	3	3	5	4	3	4	3	3	3	4	3	3
4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5
4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5
5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5
5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3
4	4	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	5	4
4	4	4	4	4	3	3	4	5	4	3	4	5	3
4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	3	4
5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	5	4	4	5	3	5	3	3	5	4
4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	3	4
3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4	3
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	2	1	2	2
4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4
3	4	5	3	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4
4	3	4	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	3	3
4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
3	4	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	2	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	3
3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5
5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
3	4	4	3	5	5	3	3	3	5	4	5	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	3	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3
4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4

3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4

Lampiran 2. Rekapitulasi Hasil Pengambilan Data Responden

IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10
4	4	3	4	5	5	4	4	5	4
4	3	3	4	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	4	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	3	3	3	5
5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	3	5	4	4	5	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	4	5	4	4	4
5	4	4	5	4	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	5	5	5	5	5	4	5	4
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10
4	4	4	5	5	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	3	3	5	3	4	5	5
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	5	5	4	4	3	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	3	4	3	4	4	3	3	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	4	3	5	4	4	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	5	4	4	5	4	4	4
5	4	4	5	5	4	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	5	5	4	5

IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10
5	3	5	5	5	3	3	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

IP1	IP2	IP3	IP4	IP5	IP6	IP7	IP8	IP9	IP10
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9
4	4	3	5	5	5	4	4	4
3	3	3	4	5	5	3	3	3
4	4	2	4	5	5	5	2	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	5	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	3	5	5	5	5	3	4
5	5	4	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	3	5
3	4	4	5	5	5	5	4	4
4	4	4	4	5	5	3	4	4
3	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
4	4	1	5	5	5	5	1	4
4	5	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	4	4	4	4	2	4
5	4	3	5	5	5	4	4	4
4	4	4	5	5	5	4	4	5
5	5	4	5	5	4	5	5	5
4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	5	5	5	5	5	5	4	3
4	4	5	4	4	4	4	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4
5	4	3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	3	3	5	5	4	4	5
4	5	5	5	5	5	5	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	2	3	4	4	4	3	4

SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9
4	4	4	4	4	4	4	4	4
1	1	2	1	1	1	1	1	1
5	4	3	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	3	3	4	4	3	3	4
4	4	4	4	4	4	4	3	4
5	4	4	4	4	4	4	2	4
4	4	2	4	4	4	4	2	4
4	4	2	4	4	4	4	2	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	4	4	4	4	4
3	3	4	3	3	4	3	3	4
4	4	2	4	4	4	4	2	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	4	4	3	3	3	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	2	4	4	4	4	2	4
4	4	2	4	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	4	2	4
4	3	4	4	5	5	5	5	5
5	5	4	5	5	5	4	4	4
5	5	4	5	5	5	5	5	5
4	4	2	4	4	5	5	4	5
3	3	1	5	5	5	5	1	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

SP1	SP2	SP3	SP4	SP5	SP6	SP7	SP8	SP9
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	3	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	5	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	4	3	5	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	4	3	4	4	4	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4

Lampiran 3. Rekapitulasi Jumlah Responden dari Masing-Masing Karakteristik

Statistics								
		LAMA BERDIRI USAHA DAGANG	TENAGA KERJA	JUMLAH KARYAWAN	PENDIDIKAN TERTINGGI	SISTEM UPAH	VARIAN RASA	JUMLAH VARIAN
N	Valid	98	98	98	98	98	98	98
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Lampiran 4. Data Mentah Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Berdiri Usaha

LAMA BERDIRI USAHA DAGANG					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 - 5 tahun	1	1,0	1,0	1,0
	6 - 10 tahun	9	9,2	9,2	10,2
	11 -20 tahun	54	55,1	55,1	65,3
	Di atas 20 tahun	34	34,7	34,7	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Lampiran 5. Data Mentah Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Karyawan

JUMLAH KARYAWAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0 orang	59	60,2	60,2	60,2
	1-5 orang	31	31,6	31,6	91,8
	6-10 orang	5	5,1	5,1	96,9
	>10 orang	3	3,1	3,1	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Lampiran 6. Data Mentah Karakteristik Responden Berdasarkan Background Pendidikannya

PENDIDIKAN TERTINGGI					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Tamat SD	7	7,1	7,1	7,1
	Lulus SD	1	1,0	1,0	8,2
	Lulus SMP	63	64,3	64,3	72,4
	Lulus SMA	24	24,5	24,5	96,9
	Lulus S1 (Sarjana)	2	2,0	2,0	99,0
	Lainnya	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Lampiran 7. Data Mentah Karakteristik Responden Berdasarkan Sistem Pengupahannya

SISTEM UPAH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Dibuat sendiri	1	1,0	1,0	1,0
	Dikerjakan sendiri	2	2,0	2,0	3,1
	Sistem borongan (sesuai jumlah produksi), Sistem upah bulanan	1	1,0	1,0	4,1
	Sistem borongan (sesuai jumlah produksi)	68	69,4	69,4	73,5
	Sistem borongan (sesuai jumlah produksi), Sistem upah harian	1	1,0	1,0	74,5
	Sistem upah bulanan	3	3,1	3,1	77,6
	Sistem upah bulanan, Sistem borongan (sesuai jumlah produksi), Sistem upah mingguan	1	1,0	1,0	78,6
	Sistem upah harian	11	11,2	11,2	89,8

SISTEM UPAH					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Sistem upah harian, Sistem borongan (sesuai jumlah produksi)	1	1,0	1,0	90,8
	Sistem upah mingguan	6	6,1	6,1	96,9
	Sistem upah mingguan, Sistem borongan (sesuai jumlah produksi)	2	2,0	2,0	99,0
	Sistem upah mingguan, Sistem upah bulanan, Sistem upah harian, Sistem borongan (sesuai jumlah produksi)	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Lampiran 8. Data Mentah Karakteristik Responden Berdasarkan Varian Rasa Produk yang Dihasilkan

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	durian, nangka, kelapa muda, wijen	1	1,0	1,0	1,0
	Gaplek, ketan	1	1,0	1,0	2,0
	Mocca, durian, coklat susu, kacang tanah, kacang hijau, ketan hitam, madumongso	1	1,0	1,0	3,1
	Rasa buah (durian, nangka, dll)	3	3,1	3,1	6,1
	Rasa buah (durian, nangka, dll), Durian, nangk, kelapa muda	1	1,0	1,0	7,1

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Rasa buah (durian, nangka, dll), Jahe, susu, ketan hitam	1	1,0	1,0	8,2
	Rasa buah (durian, nangka, dll), Mocca susu, wijen, jahe, buah-buahan (warna)	1	1,0	1,0	9,2
	Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen	1	1,0	1,0	10,2
	Rasa original	2	2,0	2,0	12,2
	Rasa original, jahe, durian, nangka, strawberry, melon, nanas, susu	1	1,0	1,0	13,3
	Rasa original, kelapa muda, durian, jahe, Nangka	1	1,0	1,0	14,3
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll)	3	3,1	3,1	17,3
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Jahe	1	1,0	1,0	18,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Jahe, melon, mocca	1	1,0	1,0	19,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Jahe, mocca, kelapa rajang/muda	1	1,0	1,0	20,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Jahe, wijen, susu coklat	1	1,0	1,0	21,4

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Karamel	1	1,0	1,0	22,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Kelapa	12	12,2	12,2	34,7
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Kelapa rajang	22	22,4	22,4	57,1
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Kelapa rajang, mocca, wijen	1	1,0	1,0	58,2
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Krlapa mida ketan, jahe	1	1,0	1,0	59,2
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Mocca	2	2,0	2,0	61,2
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Mocca, jahe	2	2,0	2,0	63,3
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Mocca, wijen, jahe	1	1,0	1,0	64,3
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat	4	4,1	4,1	68,4

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Jahe	1	1,0	1,0	69,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Kelapa rajang	1	1,0	1,0	70,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Kelapa rajangan, wijen, mocca	1	1,0	1,0	71,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Mocca, kacang susu, wijen	1	1,0	1,0	72,4
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Mocca, pandan, jahe	1	1,0	1,0	73,5
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Rasa kopi, Coklat susu, wijen, mocca	1	1,0	1,0	74,5
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Rasa kopi, Jahe	1	1,0	1,0	75,5
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Rasa kopi, Jahe, kopi susu,	1	1,0	1,0	76,5

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	cokelat susu				
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Wijen, warna	1	1,0	1,0	77,6
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Rasa kopi, Kelapa muda, ketan hitam	1	1,0	1,0	78,6
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Rasa kopi, Wijen, kelapa rajang	1	1,0	1,0	S79,6
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa kopi, Kelapa muda	1	1,0	1,0	80,6
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa cokelat, Rasa kopi, Susu	1	1,0	1,0	81,6
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen, jahe, melon, strawberry	1	1,0	1,0	82,7
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen	1	1,0	1,0	83,7
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen, jahe	1	1,0	1,0	84,7

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa kopi, Kelapa rajang, susu	1	1,0	1,0	85,7
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa kopi, Mocca, kelapa rajang, jahe	1	1,0	1,0	86,7
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Rasa kopi, Kelapa rajang, jahe, zebra	1	1,0	1,0	87,8
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), wijen, nanas, melon, anggur, strawberry	1	1,0	1,0	88,8
	Wijen, kopi, mocca	1	1,0	1,0	89,8
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen, jahe, susu, melon, strawberry	1	1,0	1,0	90,8
	Rasa original, Rasa cokelat, strawberry, melon	1	1,0	1,0	91,8
	Rasa original, Susu	1	1,0	1,0	92,9
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen, susu	1	1,0	1,0	93,9
	Wijen, durian, nangka, jahe, mocca, susu, buah	1	1,0	1,0	94,9

VARIAN RASA					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen, susu, durian, nangka, jahe	1	1,0	1,0	95,9
	Wijen, jahe, durian, nangka, pandan	1	1,0	1,0	96,9
	Rasa original, Rasa buah (durian, nangka, dll), Wijen, warna	1	1,0	1,0	98,0
	Rasa original, Rasa cokelat, Kelapa rajang	1	1,0	1,0	99,0
	Lainnya (sebutkan)	1	1,0	1,0	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Lampiran 9. Data Mentah Karakteristik Responden Berdasarkan Jumlah Varian Produk yang Dihasilkan

JUMLAH VARIAN					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 varian	13	13,3	13,3	13,3
	4-6 varian	66	67,3	67,3	80,6
	> 6 varian	19	19,4	19,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Lampiran 10. Uji convergent validity

	Experience	Inovation Performance	Knowledge Quality	Profesional Proviciency	Sustainability Performance
EX1	0,781				
EX2	0,866				
EX3	0,829				
EX4	0,816				
EX5	0,784				
EX6	0,783				
IP1		0,866			

	Experience	Inovation Performance	Knowledge Quality	Profesional Proviciency	Sustainability Performance
IP10		0,857			
IP2		0,846			
IP3		0,819			
IP4		0,888			
IP5		0,872			
IP6		0,836			
IP7		0,868			
IP8		0,915			
IP9		0,898			
KQ1			0,843		
KQ2			0,865		
KQ3			0,890		
KQ4			0,838		
PP1				0,833	
PP2				0,778	
PP3				0,713	
PP4				0,816	
SP1					0,749
SP2					0,869
SP3					0,429
SP4					0,863
SP5					0,851
SP6					0,854
SP7					0,863
SP8					0,491
SP9					0,790

Lampiran 11. Uji Discriminant

	Experience	Inovation Performance	Knowledge Quality	Profesional Proviciency	Sustainability Performance
EX1	**0,781**	0,670	0,648	0,617	0,632
EX2	**0,866**	0,621	0,675	0,687	0,665
EX3	**0,829**	0,590	0,682	0,704	0,651
EX4	**0,816**	0,639	0,636	0,628	0,661
EX5	**0,784**	0,590	0,711	0,642	0,662
EX6	**0,783**	0,592	0,594	0,573	0,612
IP1	0,670	**0,866**	0,599	0,637	0,807
IP10	0,621	**0,857**	0,562	0,581	0,786
IP2	0,681	**0,846**	0,725	0,658	0,774
IP3	0,631	**0,819**	0,650	0,650	0,740

	Experience	Inovation Performance	Knowledge Quality	Profesional Proviciency	Sustainability Performance
IP4	0,649	**0,888**	0,694	0,671	0,827
IP5	0,638	**0,872**	0,661	0,611	0,736
IP6	0,615	**0,836**	0,601	0,554	0,735
IP7	0,699	**0,868**	0,725	0,550	0,793
IP8	0,710	**0,915**	0,702	0,590	0,834
IP9	0,686	**0,898**	0,675	0,583	0,786
KQ1	0,686	0,686	**0,843**	0,627	0,703
KQ2	0,721	0,637	**0,865**	0,651	0,652
KQ3	0,693	0,655	**0,890**	0,738	0,714
KQ4	0,692	0,638	**0,838**	0,705	0,686
PP1	0,710	0,547	0,707	**0,833**	0,636
PP2	0,595	0,624	0,637	**0,778**	0,613
PP3	0,524	0,518	0,506	**0,713**	0,523
PP4	0,656	0,513	0,629	**0,816**	0,639
SP1	0,682	0,654	0,688	0,628	**0,749**
SP2	0,683	0,732	0,710	0,708	**0,869**
SP3	0,249	0,307	0,365	0,285	**0,429**
SP4	0,653	0,822	0,687	0,634	**0,863**
SP5	0,678	0,820	0,634	0,585	**0,851**
SP6	0,681	0,816	0,677	0,601	**0,854**
SP7	0,730	0,802	0,695	0,767	**0,863**
SP8	0,304	0,365	0,326	0,333	**0,491**
SP9	0,652	0,686	0,628	0,611	**0,790**

Lampiran 12. Uji construct

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
Experience	0,895	0,895	0,920	0,656
Inovation Performance	0,963	0,964	0,968	0,751
Knowledge Quality	0,881	0,882	0,918	0,738
Profesional Proviciency	0,793	0,797	0,866	0,618
Sustainability Performance	0,907	0,933	0,925	0,590

Lampiran 13. Ringkasan Indikator

Variabel	Convergent validity	Discriminat validity	Indikator tidak valid
EX	-	-	-
IP	-	-	-
KQ			
PP	-	-	-
SP	SP 3 & SP 8		

Lampiran 14. Deskripsi Komulatif *Knowledge Quality*

DESKRIPSI KOMULATIF				
Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**% tase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	3	1
Tidak Setuju	2	(TS)	2	1
Netral	3	(N)	98	25
Setuju	4	(S)	254	65
Sangat Setuju	5	(SS)	35	9
Jumlah			392	100

Lampiran 15. Deskripsi Parsial *Knowledge Quality*

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	Pengetahuan yang saya miliki selalu akurat untuk mendukung keputusan strategis	1	1,02	0	0,00	23	23,47	59	60,20	15	15,31
2	Saya memiliki pengetahuan yang cukup lengkap dari pendidikan & pelatihan untuk menjalankan usaha	1	1,02	1	1,02	26	26,53	64	65,31	6	6,12
3	Saya mudah memperoleh pengetahuan yang relevan untuk meningkatkan kualitas	0	0,00	1	1,02	23	23,47	68	69,39	6	6,12

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
	keputusan usaha										
4	Pengetahuan baru yang saya peroleh datang tepat waktu untuk mendukung keputusan usaha	1	1,02	0	0,00	26	26,53	63	64,29	8	8,16

Lampiran 16. Deskripsi Komulatif *Experience*

DESKRIPSI KOMULATIF				
Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**% tase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	3	1
Tidak Setuju	2	(TS)	6	1
Netral	3	(N)	118	20
Setuju	4	(S)	395	67
Sangat Setuju	5	(SS)	66	11
Jumlah			588	100

Lampiran 17. Deskripsi Parsial *Experience*

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	Saya memiliki banyak pengalaman dalam mengelola usaha jenang ini	1	1,02	1	1,02	16	16,33	62	63,27	18	18,37
2	Saya mampu menerapkan cara kerja yang lebih efisien untuk usaha saya	1	1,02	0	0,00	20	20,41	66	67,35	11	11,22
3	Saya mampu menemukan peluang pasar baru untuk mengembangkan usaha jenang	1	1,02	1	1,02	24	24,49	64	65,31	8	8,16
4	Saya memahami tren pasar usaha	0	0,00	1	1,02	21	21,43	67	68,37	9	9,18

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
	makanan/jenang.										
5	Saya mampu melihat masalah usaha dari berbagai sudut pandang dan mencari solusi kreatif.	0	0,00	1	1,02	20	20,41	70	71,43	7	7,14
6	Saya merasa bangga dapat mengambil keputusan penting dalam usaha jenang (misalnya pengembangan produk baru atau perluasan pasar)	0	0,00	2	2,04	17	17,35	66	67,35	13	13,27

Lampiran 18. Deskripsi Komulatif *Professional Proficiency*

DESKRIPSI KOMULATIF				
Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**% tase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	1	0
Tidak Setuju	2	(TS)	7	2
Netral	3	(N)	88	22
Setuju	4	(S)	267	68
Sangat Setuju	5	(SS)	29	7
Jumlah			392	100

Lampiran 19. Deskripsi Parsial *Professional Proficiency*

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	Saya selalu mengikuti perkembangan informasi yang relevan untuk mendukung usaha Jenang yang	0	0,00	1	1,02	21	21,43	67	68,37	9	9,18

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
	saya jalankan										
2	Saya mampu mengatur waktu dalam menyelesaikan tugas usaha Jenang dengan efektif meskipun dalam situasi yang dinamis	1	1,02	0	0,00	26	26,53	68	69,39	3	3,06
3	Saya mampu menggunakan teknologi yang relevan untuk mendukung pengelolaan usaha Jenang	0	0,00	5	5,10	19	19,39	67	68,37	7	7,14
4	Saya berkomunikasi dengan jelas sehingga mudah dipahami oleh karyawan maupun mitra usaha	0	0,00	1	1,02	22	22,45	65	66,33	10	10,20

Lampiran 20. Deskripsi Komulatif *Innovatife Performance*

DESKRIPSI KOMULATIF				
Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**% tase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	9	1
Tidak Setuju	2	(TS)	2	0
Netral	3	(N)	110	11
Setuju	4	(S)	711	73
Sangat Setuju	5	(SS)	148	15
Jumlah			980	100

Lampiran 21. Deskripsi Parsial *Innovatife Performance*

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	Saya memahami dengan jelas struktur biaya operasional usaha saya	0	0,00	2	2,04	7	7,14	74	75,51	15	15,31
2	Saya memiliki proses penganggaran yang efisien untuk mendukung keberlanjutan usaha	1	1,02	0	0,00	15	15,31	73	74,49	9	9,18
3	Saya mampu mengembangkan produk baru yang berbeda dari produk lama	1	1,02	0	0,00	13	13,27	73	74,49	11	11,22
4	Saya memiliki proses sistematis untuk mengumpulkan dan mengelola ide-ide baru	1	1,02	0	0,00	10	10,20	67	68,37	20	20,41
5	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang posisi produk usaha saya dibanding pesaing di pasar	1	1,02	0	0,00	11	11,22	71	72,45	15	15,31
6	Saya memastikan bahwa produk yang dihasilkan memiliki mutu yang dapat dipercaya pelanggan	1	1,02	0	0,00	9	9,18	75	76,53	13	13,27
7	Saya memiliki tim/jejaring yang memahami pasar lebih luas di luar daerah.	1	1,02	0	0,00	15	15,31	63	64,29	19	19,39
8	Saya membangun kemitraan yang kuat untuk memperluas pasar usaha ke tingkat yang lebih luas	1	1,02	0	0,00	11	11,22	71	72,45	15	15,31
9	Saya mampu merespons kebutuhan pasar dengan cepat melalui inovasi produk	1	1,02	0	0,00	10	10,20	71	72,45	16	16,33

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
10	Saya melihat bahwa inovasi penting untuk pertumbuhan usaha dalam 3–5 tahun ke depan	1	1,02	0	0,00	9	9,18	73	74,49	15	15,31

Lampiran 22. Deskripsi Komulatif *Sustainability Performance*

DESKRIPSI KOMULATIF				
Kategori	**Skore**		**Jumlah**	**% tase**
Sangat Tidak Setuju	1	(STS)	12	1
Tidak Setuju	2	(TS)	20	2
Netral	3	(N)	149	17
Setuju	4	(S)	565	64
Sangat Setuju	5	(SS)	136	15
Jumlah			882	100

Lampiran 23. Deskripsi Parsial *Sustainability Performance*

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
1	Usaha saya mampu menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan biaya investasi	1	1,02	0	0,00	19	19,39	60	61,22	18	18,37
2	Margin keuntungan sangat penting untuk menjaga stabilitas usaha	1	1,02	0	0,00	16	16,33	69	70,41	12	12,24
3	Tingkat keuntungan operasional membantu usaha saya mampu berinvestasi dalam	2	2,04	9	9,18	23	23,47	59	60,20	5	5,10

DESKRIPSI PARSIAL											
No	**Butir - Butir Kuesioner**	**STS**		**TS**		**N**		**S**		**SS**	
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**
	jangka panjang										
4	Peningkatan pangsa pasar menjadi tanda bahwa usaha saya berjalan dengan baik	1	1,02	0	0,00	14	14,29	65	66,33	18	18,37
5	Saya berusaha mengurangi biaya operasional agar lebih efisien dalam penggunaan sumber daya	1	1,02	0	0,00	12	12,24	62	63,27	23	23,47
6	Saya berusaha cepat merespon permintaan dan perubahan di pasar untuk mengurangi pemborosan bahan dan energy	1	1,02	0	0,00	10	10,20	63	64,29	24	24,49
7	Saya berusaha mempercepat waktu penyediaan produk/layanan agar konsumen puas	1	1,02	0	0,00	16	16,33	67	68,37	14	14,29
8	Kecepatan dalam mengonfirmasi pesanan meningkatkan kepercayaan pelanggan	3	3,06	11	11,22	22	22,45	56	57,14	6	6,12
9	Kepuasan konsumen sangat penting bagi keberlangsungan usaha dan reputasi usaha saya	1	1,02	0	0,00	17	17,35	64	65,31	16	16,33

Lampiran 24. Uji Model Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,072	0,072
d_ULS	2,900	2,900
d_G	3,771	3,771
Chi-square	1481,866	1481,866
NFI	0,630	0,630

Lampiran 25. R Square

	R-square	R-square adjusted
Inovation Performance	0,645	0,634
Sustainability Performance	0,861	0,855

Lampiran 26. F Square

	Experience	Inovation Performance	Knowledge Quality	Profesional Proviciency	Sustainability Performance
Experience		0,109			0,020
Inovation Performance					0,994
Knowledge Quality		0,108			0,027
Profesional Proviciency		0,011			0,050
Sustainability Performance					

Lampiran 27. Uji Hipotesis

	Original sample (O)	**Sample mean (M)**	**Standard deviation (STDEV)**	**T statistics (|O/STDEV|)**	**P values**
Experience -> Inovation Performance	0,372	0,368	0,127	2,920	0,004
Experience -> Sustainability Performance	0,130	0,130	0,094	1,392	0,164
Inovation Performance -> Sustainability Performance	0,633	0,630	0,102	6,231	0,000
Knowledge Quality -> Inovation Performance	0,368	0,366	0,117	3,153	0,002
Knowledge Quality -> Sustainability Performance	0,097	0,084	0,082	1,186	0,236
Profesional Proviciency -> Inovation Performance	0,116	0,112	0,103	1,130	0,259
Profesional Proviciency -> Sustainability Performance	0,145	0,158	0,113	1,283	0,199

Lampiran 28. Uji mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
Experience -> Inovation Performance -> Sustainability Performance	0,235	0,231	0,087	2,696	0,007
Knowledge Quality -> Inovation Performance -> Sustainability Performance	0,233	0,232	0,087	2,663	0,008
Profesional Proviciency -> Inovation Performance -> Sustainability Performance	0,074	0,071	0,067	1,103	0,270

Lampiran 29. Q2

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Experience	588,000	588,000	0,000
Inovation Performance	980,000	567,508	0,421
Knowledge Quality	392,000	392,000	0,000
Profesional Proviciency	392,000	392,000	0,000
Sustainability Performance	686,000	298,567	0,565