



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpd.v4i3>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Model Integratif *Human Capital Readiness*, *Innovation Capability*, dan *Business Performance* dalam Kesiapan Pertumbuhan Bisnis yang Berkelanjutan pada UKM *Fashion*

Diyah Amalia¹, Endi Sarwoko², Cosmos Haryono³.

¹Universitas Ciputra Surabaya, Surabaya, damalia01@magister.ciputra.ac.id.

²Universitas Ciputra Surabaya, Surabaya, endi.sarwoko@ciputra.ac.id.

³Universitas Ciputra Surabaya, Surabaya, cosmos.haryono@ciputra.ac.id.

Corresponding Author: endi.sarwoko@ciputra.ac.id²

Abstract: *Fashion Small and Medium Enterprises (SMEs) face challenges in maintaining sustainable business growth. This study aims to analyze the influence of Human Capital Readiness on Innovation Capability, Business Performance, and Sustainable Business Growth in Fashion SMEs. The study used a quantitative approach with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling method. Data were obtained through questionnaires distributed to owners and managers of Fashion SMEs. The results of the study show that Human Capital Readiness has a positive and significant influence on Innovation Capability and Business Performance. Innovation Capability also has a positive and significant influence on Business Performance, although its contribution is relatively limited. Business Performance has a positive and significant influence on Sustainable Business Growth. Innovation Capability mediates the influence of Human Capital Readiness on Business Performance, and Business Performance mediates the influence of Human Capital Readiness on Sustainable Business Growth. However, the indirect influence of Innovation Capability on Sustainable Business Growth through Business Performance and the chain effect of Human Capital Readiness on Sustainable Business Growth through Innovation Capability and Business Performance are not significant. These findings demonstrate the importance of human resource readiness and business performance in supporting sustainable growth and strengthen the Resource-Based View and Dynamic Capabilities perspectives.*

Keyword: *Human Capital Readiness, Innovation Capability, Business Performance, Sustainable Business Growth, SMEs.*

Abstrak: Usaha Kecil dan Menengah (UKM) *Fashion* menghadapi tantangan dalam mempertahankan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Innovation Capability*, *Business Performance*, dan *Sustainable Business Growth* pada UKM *Fashion*. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan kepada pemilik dan pengelola UKM *Fashion*. Hasil penelitian adalah *Human Capital Readiness* memiliki

pengaruh positif serta signifikan dengan *Innovation Capability* dan *Business Performance*. *Innovation Capability* juga memiliki pengaruh positif serta signifikan dengan *Business Performance*, meskipun kontribusinya relatif terbatas. *Business Performance* memiliki pengaruh positif serta signifikan dengan *Sustainable Business Growth*. *Innovation Capability* memediasi pengaruh *Human Capital Readiness* dengan *Business Performance*, serta *Business Performance* memediasi pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Sustainable Business Growth*. Namun, pengaruh tidak langsung *Innovation Capability* dengan *Sustainable Business Growth* melalui *Business Performance* serta dampak berantai *Human Capital Readiness* dengan *Sustainable Business Growth* lewat *Innovation Capability* dan *Business Performance* tidak signifikan. Temuan ini menunjukkan pentingnya kesiapan sumber daya manusia dan kinerja bisnis dalam mendukung pertumbuhan berkelanjutan serta memperkuat perspektif *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities*.

Kata Kunci: *Human Capital Readiness, Innovation Capability, Business Performance, Pertumbuhan Bisnis Berkelanjutan, UKM.*

PENDAHULUAN

UKM (Usaha Kecil dan Menengah) adalah bidang penting untuk ekonomi Indonesia dan memiliki fungsi strategis mendorong pertumbuhan perekonomian negara. Menurut data Kementerian Koperasi dan UKM (2023), sektor UMKM—yang didalamnya termasuk UKM—meraih sekitar enam puluh juta unit usaha, dengan 97% tenaga kerja nasional, dan memiliki kontribusi sekitar 61% dengan PDB Indonesia. Dalam fase perkembangannya, UKM berada pada tahap transisi dari usaha berskala kecil menuju organisasi yang lebih terstruktur, dengan kompleksitas operasional, sumber daya manusia, dan kebutuhan manajerial yang semakin meningkat. Namun demikian, banyak UKM masih menghadapi tantangan untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan (*sustainable growth*), terutama kualitas SDM, kemampuan berinovasi, dan stabilitas kinerja bisnis (Fajar, 2022; Anatan, 2023).

Dalam perspektif manajemen strategis, sebagian besar UKM di Indonesia masih beroperasi dengan struktur organisasi yang bersifat *founder-centric*, di mana pemilik usaha memegang peran dominan dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional. Kondisi ini seringkali menyebabkan proses manajerial belum terdokumentasi dengan baik, sistem kerja kurang terstandarisasi, serta keterbatasan dalam pengembangan kapabilitas SDM secara berkelanjutan (Weiner, 2009). Padahal, seiring dengan pertumbuhan skala usaha, UKM dituntut untuk memiliki kesiapan organisasi yang lebih tinggi agar dapat melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnis yang berubah cepat. Holt et al. (2007) kualitas tenaga kerja dan organisasi untuk setiap hal yang berubah adalah peran kunci yang menentukan keberhasilan transformasi dan pencapaian kinerja jangka panjang.

Selain kesiapan SDM, kemampuan inovasi juga menjadi elemen penting bagi UKM dalam mempertahankan daya saing dan mendorong keberlanjutan bisnis. Saunila (2017) memaparkan *Innovation Capability* memiliki pengaruh langsung dengan peningkatan *Business Performance*, efisiensi operasional, serta kemampuan organisasi dalam merespons perubahan pasar. Calantone et al. (2002) menambahkan bahwa *learning orientation and Innovation Capability* merupakan fondasi utama dalam membangun keunggulan bersaing pada usaha berskala kecil dan menengah. Maka dari itu, inovasi bukan saja berfungsi menjadi *output* kreativitas, namun menjadi langkah strategis dimana menjembatani kesiapan SDM melalui pencapaian kinerja bisnis optimal.

Meskipun hubungan antara kesiapan SDM, kemampuan inovasi, dan kinerja bisnis telah banyak dikaji, sebagian besar penelitian sebelumnya masih bersifat parsial serta

cenderung fokus terhadap perbedaan signifikan atau sektor manufaktur (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Saunila, 2017). Penelitian yang mengkaji keterkaitan ketiga variabel tersebut secara integratif dalam konteks UKM, khususnya UKM yang berada pada fase pertumbuhan dan *scale-up* di Indonesia, masih relatif terbatas. Di sisi lain, kajian mengenai *sustainable growth* pada UKM cenderung menitikberatkan pada indikator finansial atau digitalisme, sementara faktor internal organisasi seperti kesiapan SDM dan kapabilitas inovasi belum banyak dieksplorasi secara komprehensif (Achtenhagen et al., 2013; OECD, 2021).

Berdasarkan kondisi tersebut, terdapat beberapa kesenjangan penelitian (*research gap*) yang dapat diidentifikasi. Pertama, *evidence gap*, yaitu keterbatasan bukti empiris yang menjelaskan hubungan integratif antara *Human Capital Readiness*, *Innovation Capability*, dan *Business Performance* dalam konteks UKM *Fashion* di Indonesia. Kedua, *practical gap*, yakni masih lemahnya penerapan pengelolaan SDM dan inovasi secara strategis pada UKM *Fashion* yang tengah bertumbuh, yang umumnya masih mengandalkan pengalaman dan intuisi pemilik usaha. Ketiga, *theoretical gap*, yaitu terbatasnya penelitian yang mengintegrasikan pendekatan *Resource-Based View* (RBV) dan *Dynamic Capabilities* dalam menjelaskan peran SDM dan inovasi terhadap kinerja serta pertumbuhan berkelanjutan UKM, khususnya UKM sektor *Fashion*.

Tujuan studi yang dilakukan yaitu menganalisis korelasi *Human Capital Readiness* dengan *Innovation Capability* pada UKM *Fashion*, menguji pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Business Performance*, serta menjelaskan keterkaitan antara kesiapan sumber daya manusia, kapabilitas inovasi, dan kinerja bisnis dalam mendukung pertumbuhan usaha di masa depan.

METODE

Studi yang dilakukan termasuk penelitian kuantitatif dengan metode eksplanatif yaitu menganalisis korelasi antara *Human Capital Readiness* (HCR), *Innovation Capability* (IC), *Business Performance* (BP), dan *Sustainable Business Growth* (SBG) pada UKM sektor *Fashion* di Indonesia. Pendekatan ini dipilih dalam mengkaji dampak baik langsung ataupun tidak langsung antarvariabel dengan empiris menggunakan data numerik.

Populasi penelitian pengelola UKM *Fashion* di Indonesia. *Purposive sampling* dipilih menjadi teknik pengambilan sampel Dimana memiliki kriteria: (1) pemilik atau pengelola utama UKM *Fashion*, (2) usaha telah beroperasi minimal dua tahun, (3) memiliki sedikitnya tiga karyawan tetap, (4) sedang atau pernah menjalani proses pertumbuhan atau transformasi bisnis, seperti digitalisasi, pengembangan produk, atau ekspansi pasar, serta (5) masih terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis.

Hasil penelitian nantinya berasal dari survei daring menggunakan angket terstruktur yang disebarkan kepada pelaku UKM *Fashion* melalui komunitas bisnis, jejaring wirausaha, dan media sosial. Studi yang dilakukan memakai skala Likert 5 poin, dengan (1) merupakan sangat tidak setuju sampai (5) merupakan sangat setuju.

Penelitian mengkaji empat konstruk laten, yaitu *Human Capital Readiness*, *Innovation Capability*, *Business Performance*, dan *Sustainable Business Growth*. *Human Capital Readiness* diukur melalui indikator *commitment to change*, *competency readiness*, *collective efficacy*, dan *support for strategy implementation* yang diadaptasi dari Holt et al. (2007) dan Weiner (2009). *Innovation Capability* diukur melalui kemampuan inovasi produk/jasa, inovasi proses, implementasi ide kreatif, dan respons pasar melalui inovasi yang diadaptasi dari Saunila (2017) dan Calantone et al. (2002). *Business Performance* diukur melalui pertumbuhan penjualan, profitabilitas, efisiensi operasional, dan posisi pasar berdasarkan Venkatraman dan Ramanujam (1986). *Sustainable Business Growth* diukur melalui stabilitas

keuangan, konsistensi pertumbuhan, daya saing berkelanjutan, dan adaptabilitas strategis yang diadaptasi dari Wiklund dan Shepherd (2003) serta Delmar et al. (2003).

Jumlah sampel ditentukan berdasarkan pedoman PLS-SEM yang merekomendasikan minimal lima responden untuk setiap indikator penelitian. Dengan 16 indikator dan 4 variabel penelitian, total minimum sampel yang dibutuhkan yaitu 100 sampel. Dalam peningkatan stabilitas penelitian dan akurasi pengujian hipotesis, penelitian ini menetapkan target sampel sebanyak 100–120 responden.

Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) digunakan dalam Analisa memakai SmartPLS. Analisa mencakup uji *outer model* melalui validitas serta reliabilitas konstruk, serta uji *inner model* dengan R^2 , *effect size* (f^2), serta pengujian hipotesis menggunakan teknik *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hal yang mencakup karakteristik responden adalah lama usaha, jumlah karyawan, jenis usaha, peran dalam usaha dan domisili usaha.

Tabel 3. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Kategori	Frekuensi	Presentase
Lama Usaha	2–3 tahun	60	50,0%
	> 6 tahun	23	19,2%
	2 tahun	20	16,7%
	4–6 tahun	17	14,2%
Jumlah Karyawan	3–5 orang	70	58,3%
	6–10 orang	33	27,5%
	> 10 orang	17	14,2%
Jenis Usaha	Brand <i>Fashion</i> lokal	84	70,0%
	Konveksi	22	18,3%
	Butik	4	3,3%
	Lainnya	10	8,4%
Peran dalam Usaha	Pengelola utama/Manajer	45	37,5%
	Pemilik sekaligus pengelola	44	36,7%
	Pemilik usaha	31	25,8%
Domisili Usaha	Pulau Jawa (di luar Jabodetabek)	63	52,5%
	Jabodetabek	53	44,2%
	Luar Pulau Jawa	4	3,3%

Sumber: Output SmartPLS (2026)

Berdasarkan tabel 3 karakteristik responden, mayoritas responden memiliki lama usaha 2–3 tahun dengan jumlah karyawan 3–5 orang. Sebagian besar responden bergerak pada bidang brand *Fashion* lokal dan berperan sebagai pengelola utama usaha. Selain itu, mayoritas domisili usaha berada di wilayah Pulau Jawa di luar Jabodetabek.

Variabel Penelitian

Tabel 4. Deskripsi Variabel Penelitian

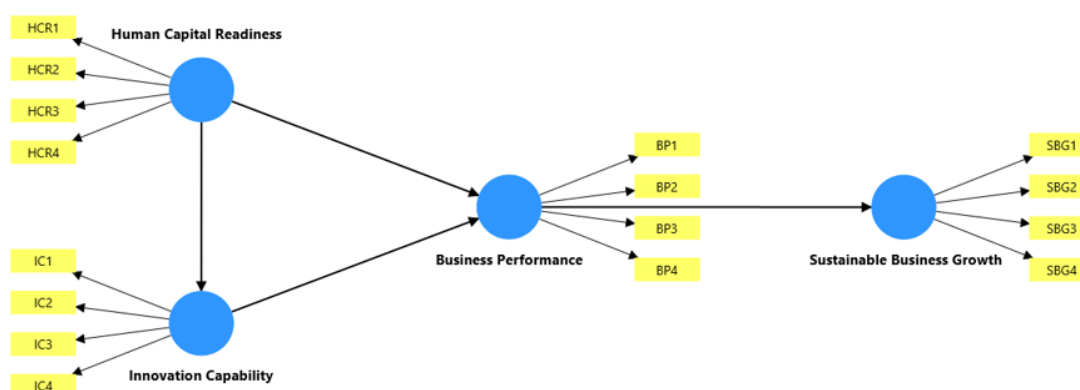
Variabel	Jumlah Indikator	Mean	Keterangan
<i>Human Capital Readiness (HCR)</i>	4	4,23	Tinggi
<i>Innovation Capability (IC)</i>	4	4,39	Sangat Tinggi
<i>Business Performance (BP)</i>	4	4,35	Sangat Tinggi
<i>Sustainable Business Growth (SBG)</i>	4	4,50	Sangat Tinggi

Sumber: Output SmartPLS (2026)

Menurut Tabel 4 statistik deskriptif tersebut, semua faktor mempunyai mean lebih tinggi dari 4,00 memperlihatkan sampel termasuk tinggi sampai sangat tinggi.

Hasil Penelitian

Menurut analisa memakai metode PLS-SEM, model studi yang dilakukan sudah valid dan layak sehingga bisa dipakai dalam pengujian selanjutnya. Secara umum, korelasi antar variabel menunjukkan arah positif dengan tingkat kekuatan yang bervariasi, di mana *Human Capital Readiness* berperan sebagai faktor dasar dalam meningkatkan *Innovation Capability* serta *Business Performance*. Kemudian, *Business Performance* terbukti menjadi faktor utama yang mendorong *Sustainable Business Growth*, sementara peran *Innovation Capability* terhadap kinerja bisnis masih relatif terbatas. Hasil ini memberikan gambaran bahwa kesiapan SDM serta pengelolaan kapabilitas internal sebagai kunci mendukung kinerja serta pertumbuhan bisnis UKM secara berkelanjutan.



Gambar 2. Model Latent Variable Penelitian

a. Hasil Outer Model

Outer model fokusnya adalah korelasi konstruk laten dengan indikator. Uji *outer model* memiliki tujuan memberikan kepastian instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel laten memiliki validitas dan reliabilitas yang tinggi. Terdapat 3 *outer model* diantaranya *Convergent Validity*, *Discriminant Validity*, serta *Construct Reliability*.

1) *Convergent Validity*

Convergent Validity mempunyai 2 karakteristik Dimana bisa dikaji, diantaranya memakai *loading factor* ataupun *AVE*.

Tabel 5. Cross Loading Convergent Validity

INSTRUME N	BP	HCR	IC	SBG	KET.
BP1	0.854	0.282	0.171	0.526	Valid
BP2	0.900	0.282	0.174	0.554	Valid
BP3	0.772	0.254	0.376	0.377	Valid
BP4	0.705	0.184	0.153	0.296	Valid
HCR1	0.274	0.703	0.247	0.356	Valid
HCR2	0.311	0.834	0.248	0.245	Valid
HCR3	0.238	0.869	0.283	0.364	Valid
HCR4	0.182	0.802	0.335	0.290	Valid
IC1	0.328	0.235	0.761	0.416	Valid
IC2	0.123	0.275	0.800	0.359	Valid
IC3	0.036	0.203	0.708	0.219	Valid
IC4	0.212	0.304	0.730	0.339	Valid
SBG1	0.484	0.247	0.380	0.872	Valid
SBG2	0.556	0.340	0.389	0.894	Valid
SBG3	0.463	0.336	0.379	0.881	Valid
SBG4	0.388	0.437	0.470	0.778	Valid

Sumber: *Output SmartPLS (2026)*

Berdasarkan data *convergent validity* di atas, keseluruhan indikator mempunyai *outer loading* di atas 0.70, dinyatakan valid. Pada Variabel *Business Performance* lima indikator (SB1, SB2, SB3, SB4 dan SB5) valid dengan data 0.705-0.900. *Human Capital Readiness*, lima indikator (HCR1, HCR2, HCR3, HCR4, dan HCR5) valid dengan data 0.703-0.869. *Innovation Capability* valid memiliki 5 indikator (IC1, IC2, IC3, IC4 dan IC5) dengan 0.708-0.800. Seluruh indikator pada variabel *Sustainable Business Growth* (SBG1, SBG2, SBG3, SBG4 dan SBG5) juga valid karena nilainya di atas 0.70. Maka dari itu keseluruhan data bisa dipakai.

2) *Average Variance Extracted (AVE)*

Tabel 6. AVE Convergent Validity

Variabel	AVE	Ket.
BUSINESS PERFORMANCE	0.658	Valid
HUMAN CAPITAL READINESS	0.647	Valid
INNOVATION CAPABILITY	0.563	Valid
SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH	0.735	Valid

Sumber: *Output SmartPLS (2026)*

Menurut *convergent validity* memakai *Average Variance Extracted (AVE)* pada Tabel 6, seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas ambang batas minimum 0.50, sehingga semuanya dinyatakan valid. Variabel *Sustainable Business Growth* memiliki nilai AVE tertinggi sebesar 0.735, menunjukkan bahwa lebih dari 70% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut. Variabel *Business Performance* dan *Human Capital Readiness* yaitu

0.658 serta 0.647. Di sisi lain, *Innovation Capability* mempunyai AVE 0.563, juga di atas ambang batas. Oleh karena itu, masing-masing konstruk dalam model dapat memperlihatkan di atas 50 % varians indikator, semua konstruk dikatakan valid konvergen sesuai data AVE.

3) ***Discriminant Validity***

Nilai *Cross Loading* untuk variabel *Business Performance*, *Human Capital Readiness*, *Innovation Capability* dan *Sustainable Business Growth* memiliki nilai korelasi antara indikator (instrumen) dan variabel lain. *Convergent Validity* serta *Discriminant Validity* memiliki hasil yang sama, dimana masing-masing indikator lolos uji validitas. Hal tersebut menyatakan setiap indikator bisa cocok satu sama lain dan bisa memperlihatkan perbedaan diantara variabel. Kesimpulannya pengukuran yang dipakai dalam studi yang dilakukan termasuk sah.

4) ***Construct Reliability***

Construct Reliability bisa analisis memakai 1 diantara 2 cara ini, adalah menggunakan analisa *Cronbach's Alpha* serta *composite reliability*. Dua pengukuran tersebut memang cara yang biasa dipakai dalam pengujian reliabilitas indikator suatu variabel.

a. *Cronbach's Alpha*

Tabel 7. Data *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's alpha</i>	KET.
<i>BUSINESS PERFORMANCE</i>	0.826	Reliabel
<i>HUMAN CAPITAL READINESS</i>	0.815	Reliabel
<i>INNOVATION CAPABILITY</i>	0.751	Reliabel
<i>SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH</i>	0.880	Reliabel

Sumber: *Output SmartPLS* (2026)

Menurut tabel 8, keseluruhan faktor mempunyai *Cronbach's Alpha* diatas 0.70, memperlihatkan instrumen yang dipakai konsisten atau tetap dalam melakukan pengukuran variabel. *Sustainable Business Growth* data tertinggi adalah 0.880, kemudian *Business Performance* adalah 0.826, *Human Capital Readiness* (0.815), dan *Innovation Capability* (0.751). maka dari itu semua variabel pada model sudah memiliki karakteristik reliabilitas baik serta bisa dipakai dalam analisa yang dilakukan.

b. Composite Reliability

Tabel 8. Nilai *Composite reliability*

Variabel	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	KET
BUSINESS PERFORMANCE	0.884	Reliabel
HUMAN CAPITAL READINESS	0.879	Reliabel
INNOVATION CAPABILITY	0.837	Reliabel
SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH	0.917	Reliabel

Sumber: *Output SmartPLS (2026)*

Menurut Tabel 9, keseluruhan konstruk mempunyai *Composite Reliability* diatas 0.70, bisa dikatakan reliabel. Bisa diartikan nilai dalam variabel mempunyai karakteristik konsisten pada pengukuran konstruk. *Sustainable Business Growth* mempunyai *composite reliability* paling tinggi yaitu 0.917, kemudian *Business Performance* yaitu 0.884, *Human Capital Readiness* (0.879), dan *Innovation Capability* (0.837). Maka dari itu semua variabel pada model sudah memiliki karakteristik reabilitas baik serta bisa dipakai dalam analisa yang dilakukan.

b. Inner Model

Inner model pada PLS-SEM memperlihatkan korelasi diantara konstruk laten kemudian dilakukan evaluasi dengan 3 aspek yaitu R Square, pengujian hipotesis, serta *F Square* atau *Effect Size*. Hal ini diperlukan dalam memperhatikan kekuatan dan hubungan diantara konstruk laten.

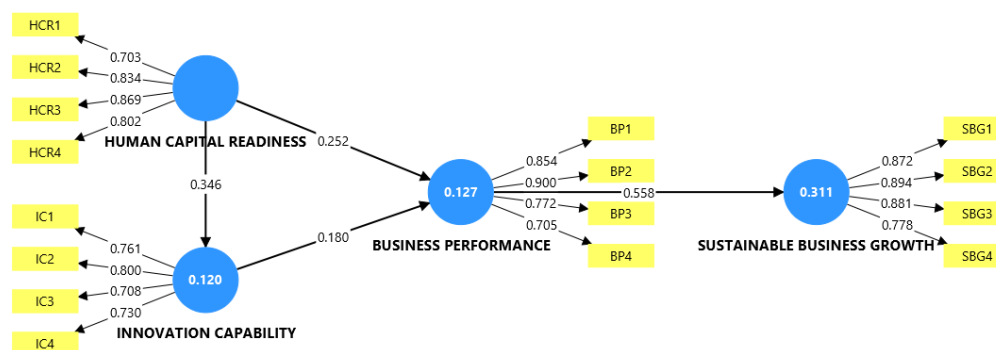
1) R Square (R²)

Tabel 9. R Square

Var. Dependen	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
BUSINESS PERFORMANCE	0.127	0.112
INNOVATION CAPABILITY	0.120	0.112
SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH	0.311	0.305

Sumber: *Output SmartPLS (2026)*

Data R² memperlihatkan nilai bagian varians konstruk terikat dimana bisa dipaparkan oleh konstruk bebasnya dalam penelitian. R² dalam *Business Performance* yaitu 0.127 memperlihatkan 12,7% varians *Business* bisa dipaparkan variabel independen yang mempengaruhinya pada penelitian, di sisi lain, 87,3% dipaparkan variabel lain di luar penelitian. Hasil ini masuk pada kategori lemah, dikarenakan R² < 0.75. Di sisi lain, R² pada *Innovation Capability* yaitu 0.120 memperlihatkan 12% varians dalam *Innovation Capability* diperlihatkan pada variabel model, dan 88% pada konstruk lainnya. Variabel *Sustainable Business Growth* sebesar 0.311 menunjukan bahwa 31,1% variasi dalam *Sustainable Business Growth* diperlihatkan variabel model, serta 68.9% pada variabel lainnya. Hasil tersebut termasuk sedang dikarenakan diantara 0.25-0.50. Di bawah ini gambar 2 *output PLS SEM Algorithm* yang memperlihatkan R² model.



Sumber: Output PLS-SEM (2026)

Gambar 3. Model PLS-SEM Algorithm

2) Effect Size (F^2)

F^2 dipakai pada penilaian konstruk bebas dengan prediksi konstruk terikat. Setelah konstruk bebas tidak dimasukkan dalam model, uji berlangsung dengan memperhatikan adanya perubahan R^2 . F^2 dirinci menjadi $F^2 < 0.02$ (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). Melalui perhitungan F^2 , memungkinkan untuk mengetahui pengaruh terbesar dari konstruk bebas terhadap konstruk terikat pada penelitian. Ini memberi gambaran selanjutnya mengenai bagaimana korelasi diantara konstruk laten bekerja.

 Tabel 10. Effect Size (F^2)

	<i>BUSINESS PERFORMANCE</i>	<i>HUMAN CAPITAL READINESS</i>	<i>INNOVATION CAPABILITY</i>	<i>SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH</i>
<i>BUSINESS PERFORMANCE</i>				0.451
<i>HUMAN CAPITAL READINESS</i>	0.064		0.136	
<i>INNOVATION CAPABILITY</i>	0.033			
<i>SUSTAINABLE BUSINESS GROWTH</i>				

Sumber: Output SmartPLS (2026)

Menurut uji effect size (F^2), *Business Performance* berpengaruh sangat kuat dengan *Sustainable Business Growth* dimana F^2 yaitu 0,451. Hasil tersebut berarti peningkatan kinerja bisnis menjadi faktor utama yang mendorong terciptanya pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan pada UKM *Fashion*. Selanjutnya, *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* memperoleh nilai F^2 sebesar 0,064 yang menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja bisnis, namun kontribusinya masih relatif kecil. Sementara itu, hubungan *Human Capital Readiness* dengan *Innovation Capability* memiliki F^2 yaitu 0,136, yang berarti kesiapan SDM cukup berperan dalam meningkatkan kemampuan inovasi organisasi. Adapun *Innovation Capability* terhadap *Business Performance* memperoleh F^2 yaitu 0,033, menunjukkan kemampuan inovasi berpengaruh sangat lemah dengan kinerja bisnis UKM *Fashion*. Secara keseluruhan, hasil effect size menunjukkan bahwa *Business Performance* merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi *Sustainable Business Growth*.

3) Signifikansi (Pengujian Hipotesis)

Pengujian hipotesis PLS-SEM digunakan dalam menetapkan seberapa signifikan korelasi diantara laten model. Kegiatan tersebut menggunakan metode *bootstrapping*, dimana nilai dilakukan *resampling* guna menghitung *path coefficient* serta standar kesalahannya. Data berbentuk *t-statistic* ataupun *p-value*. Jika *p-value* korelasi dibawah signifikansi yang ditentukan (signifikansi 0,05) bisa dianggap korelasi yang signifikan. Hipotesis yang diajukan diterima karena *path coefficient* signifikan memperlihatkan korelasi yang besar diantara konstruk bebas serta terikat laten. Di bawah ini *bootstrapping* model *direct effect* serta *indirect effect*.

a. Data *bootstrapping* efek langsung

Tabel 11. Hasil *Path Coefficient Bootstrapping Direct Effect*

Koefisien Jalur	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
(H1) HCR $\square$ IC	0.346	4.961	0.000	Terbukti
(H2) IC $\square$ BP	0.180	1.758	0.039	Terbukti
(H3) BP $\square$ SBG	0.558	8.530	0.000	Terbukti
(H4) HCR $\square$ BP	0.252	2.725	0.003	Terbukti

Sumber: Output SmartPLS (2026)

1) H1 : Pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Innovation Capability*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Human Capital Readiness* (HCR) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Innovation Capability* (IC) dengan nilai *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga **H1 diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kesiapan sumber daya manusia, maka semakin tinggi pula kemampuan inovasi UKM *Fashion*.

Hasil tersebut dapat dijelaskan melalui indikator *Human Capital Readiness* yang terdiri dari *Commitment to Change*, *Competency Readiness*, *Collective Efficacy*, dan *Support for Strategy Implementation*. Pada industri *Fashion* yang sangat dinamis, kesiapan SDM untuk menerima perubahan dan kemampuan mengimplementasikan strategi baru menjadi faktor pendukung dalam menciptakan inovasi produk maupun proses bisnis. Karyawan yang memiliki kompetensi yang sesuai dan keyakinan kolektif untuk menghadapi perubahan akan lebih mudah menghasilkan ide baru serta merespons perubahan tren pasar. Meskipun demikian hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat signifikan namun bukan merupakan factor yang paling dominan dibandingkan variable lain dalam penelitian.

Temuan ini mendukung teori *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan aset strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif apabila dikelola secara efektif. Selain itu, teori *Dynamic Capabilities* menjelaskan bahwa kesiapan SDM menjadi fondasi organisasi dalam mengidentifikasi peluang dan melakukan pembaruan kapabilitas untuk menghasilkan inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sutanto et al. (2023) dan Jewapatarakul et al. (2024) yang menemukan bahwa *Human Capital Readiness* berpengaruh positif terhadap *Innovation Capability*. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pada berbagai konteks organisasi, kesiapan sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam membangun kemampuan inovasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Zahro et al. (2025) yang menyatakan bahwa *Human Capital Readiness* tidak berpengaruh

terhadap *Innovation Capability*. Perbedaan hasil ini diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik objek penelitian. Pada penelitian Zahro et al. (2025), inovasi lebih dipengaruhi oleh faktor teknologi dan dukungan sistem organisasi, sedangkan pada UKM *Fashion* yang menjadi objek penelitian ini, inovasi masih sangat bergantung pada kreativitas, kompetensi, dan kesiapan individu dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, *Human Capital Readiness* memiliki peran yang lebih besar dalam mendorong *Innovation Capability*.

2) H2 : Pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Business Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Innovation Capability* (IC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance* (BP) dengan nilai *p-value* 0,039 ($<0,05$), sehingga **H2 diterima**. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan inovasi dapat mendorong peningkatan kinerja bisnis UKM *Fashion*, meskipun kekuatan pengaruhnya relatif rendah yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur sebesar 0,180 dan nilai effect size (f^2) sebesar 0,033.

Hasil tersebut dapat dijelaskan melalui indikator *Innovation Capability* yang terdiri dari *Product/Service Innovation Capability*, *Process Innovation Capability*, *Creative Idea Implementation*, dan *Market Responsiveness through Innovation*. Dalam industri *Fashion*, kemampuan menghasilkan produk baru, memperbarui desain sesuai tren pasar, serta merespons perubahan preferensi konsumen merupakan faktor strategi dalam meningkatkan daya saing usaha. Inovasi memungkinkan UKM menawarkan nilai tambah yang berbeda dibandingkan pesaing sehingga dapat meningkatkan penjualan dan memperkuat posisi pasar.

Meskipun demikian, pengaruh *Innovation Capability* terhadap *Business Performance* tergolong lemah. Kondisi ini menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan UKM *Fashion* belum sepenuhnya mampu dikonversi menjadi peningkatan kinerja bisnis yang optimal. Banyak UKM masih menghadapi keterbatasan modal, akses teknologi, kapasitas produksi, dan pemasaran digital sehingga manfaat inovasi belum dapat dimaksimalkan. Selain itu, karakteristik industri *Fashion* yang mudah ditiru menyebabkan keunggulan yang diperoleh dari inovasi sering kali bersifat sementara.

Temuan ini mendukung teori *Dynamic Capabilities* yang menjelaskan bahwa kemampuan inovasi merupakan kapabilitas organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dan menciptakan keunggulan kompetitif. Namun, teori tersebut juga menegaskan bahwa keberhasilan inovasi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan nilai ekonomi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sutanto et al. (2023) dan Saunila (2017) yang menemukan bahwa *Innovation Capability* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Kesamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan inovasi tetap menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Purwati et al. (2021) yang menemukan bahwa *Innovation Capability* tidak berpengaruh terhadap *Business Performance*. Perbedaan tersebut diduga disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden dan tingkat kematangan inovasi organisasi. Pada penelitian ini, responden didominasi oleh UKM *Fashion* yang beroperasi pada industri yang sangat dipengaruhi tren pasar sehingga inovasi memiliki

kontribusi terhadap peningkatan kinerja, meskipun belum menjadi faktor dominan.

3) H3 : Pengaruh *Business Performance* terhadap *Sustainable Business Growth*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Business Performance* (BP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Business Growth* (SBG) dengan nilai *p-value* 0,000 ($<0,05$), sehingga **H3 diterima**. Hubungan ini memiliki koefisien jalur sebesar 0,558 dan effect size (f^2) sebesar 0,451 yang termasuk kategori besar. Temuan tersebut menunjukkan bahwa *Business Performance* merupakan faktor paling dominan dalam mendorong pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada UKM *Fashion*.

Kuatnya hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui kesesuaian indikator kedua variabel. *Business Performance* diukur melalui *Sales Growth*, *Profitability*, *Operational Efficiency*, dan *Market Position*. Sementara itu, *Sustainable Business Growth* diukur melalui *Financial Stability*, *Growth Consistency*, *Sustainable Competitiveness*, dan *Strategic Adaptability*. Peningkatan penjualan dan profitabilitas akan memperkuat stabilitas keuangan perusahaan, sedangkan efisiensi operasional dan posisi pasar yang baik memungkinkan perusahaan mempertahankan daya saing dan menyesuaikan strategi bisnis secara berkelanjutan.

Temuan ini menunjukkan bahwa keberlanjutan pertumbuhan UKM *Fashion* lebih banyak ditentukan oleh kemampuan menghasilkan kinerja bisnis yang konsisten dibandingkan sekadar memiliki sumber daya atau kemampuan inovasi. Dengan kata lain, pertumbuhan yang berkelanjutan merupakan hasil dari kemampuan organisasi mengubah sumber daya yang dimiliki menjadi kinerja bisnis yang nyata.

Hasil penelitian ini mendukung teori *Dynamic Capabilities* yang menjelaskan bahwa organisasi yang mampu mengelola sumber daya secara efektif akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan pada akhirnya menciptakan pertumbuhan jangka panjang yang berkelanjutan. Temuan ini juga sejalan dengan perspektif *Resource-Based View* yang menekankan peran sentral pemanfaatan sumber daya strategis untuk menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Rosalin dan Prasetyo (2023) yang menemukan bahwa *Business Performance* berpengaruh positif terhadap *Sustainable Business Growth*. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa kinerja bisnis merupakan fondasi utama bagi keberlanjutan pertumbuhan perusahaan.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Widjanarko dan Oktorina (2023) yang menyatakan bahwa *Business Performance* tidak berpengaruh terhadap *Sustainable Business Growth*. Perbedaan tersebut kemungkinan disebabkan oleh perbedaan karakteristik industri dan indikator yang digunakan. Pada UKM *Fashion*, peningkatan kinerja bisnis secara langsung berdampak pada kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pertumbuhan usaha, sedangkan pada sektor lain pertumbuhan berkelanjutan mungkin lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti regulasi, kondisi pasar, atau dukungan teknologi.

4) H4 : Pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Human Capital Readiness* (HCR) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Business Performance* (BP) dengan nilai *p-value* 0,003 ($<0,05$), sehingga **H4 diterima**. Namun demikian, nilai effect size (f^2) sebesar 0,064 menunjukkan bahwa kontribusi *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* masih tergolong kecil.

Temuan ini dapat dijelaskan melalui indikator *Human Capital Readiness* yang meliputi *Commitment to Change*, *Competency Readiness*, *Collective Efficacy*, dan *Support for Strategy Implementation*. SDM yang memiliki kompetensi sesuai kebutuhan organisasi akan mampu menjalankan aktivitas operasional secara lebih efektif dan efisien. Selain itu, komitmen terhadap perubahan dan dukungan terhadap implementasi strategi memungkinkan organisasi beradaptasi lebih cepat terhadap dinamika pasar *Fashion* yang sangat kompetitif.

Meskipun berpengaruh signifikan, kontribusi *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja bisnis UKM *Fashion* tidak hanya ditentukan oleh kesiapan SDM, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti kekuatan merek, akses pasar, teknologi, strategi pemasaran digital, dan kondisi persaingan industri. Temuan ini juga diperkuat oleh nilai R^2 *Business Performance* yang hanya sebesar 0,127, sehingga masih terdapat banyak faktor lain di luar model yang memengaruhi kinerja bisnis.

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), *Human Capital* merupakan sumber daya strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif apabila memiliki karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan. Oleh karena itu, kesiapan SDM menjadi salah satu factor penentu dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Becker dan Huselid (1998), Fajar (2022), serta Sutanto et al. (2023) yang menemukan bahwa *Human Capital Readiness* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*. Kesamaan temuan tersebut menunjukkan bahwa kualitas dan kesiapan SDM merupakan faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Juwita dan Anggraini (2007) yang menemukan bahwa *Human Capital* tidak berpengaruh terhadap *Business Performance*. Perbedaan tersebut dapat disebabkan oleh perbedaan konteks penelitian. Pada penelitian ini, responden merupakan UKM *Fashion* yang sangat bergantung pada kreativitas dan kompetensi individu, sehingga kesiapan SDM memiliki peran yang lebih besar dibandingkan pada organisasi yang lebih terstandarisasi dan berbasis sistem.

b. Hasil *bootstrapping* efek tidak langsung (*Indirect Effect*)

Tabel 12. Hasil *Path Coefficient Bootstrapping Indirect Effect*

Koefisien Jalur	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
HCR $\square$ BP $\square$ SBG	0.141	2.576	0.005	Terbukti
IC $\square$ BP $\square$ SBG	0.100	1.628	0.052	Tidak Terbukti
HCR $\square$ IC $\square$ BP $\square$ SBG	0.035	1.513	0.065	Tidak Terbukti
(H5) HCR $\square$ IC $\square$ BP	0.062	1.689	0.046	Terbukti

Sumber: *Output SmartPLS* (2026)

5) H5 : Pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* melalui *Innovation Capability*

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *Innovation Capability* mampu memediasi pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* dengan nilai *p-value* 0,046 ($<0,05$), sehingga **H5 diterima**. Nilai koefisien pengaruh tidak langsung sebesar 0,062 menunjukkan bahwa mediasi yang terjadi bersifat positif namun relatif lemah.

Temuan ini menunjukkan bahwa *Human Capital Readiness* tidak hanya meningkatkan *Business Performance* secara langsung, tetapi juga melalui peningkatan *Innovation Capability*. SDM yang memiliki kesiapan tinggi akan lebih mudah menerima perubahan, mengembangkan ide baru, serta mengimplementasikan inovasi yang relevan dengan kebutuhan pasar. Inovasi yang dihasilkan kemudian berkontribusi terhadap peningkatan kinerja bisnis melalui peningkatan kualitas produk, efisiensi proses, dan kemampuan merespons perubahan tren konsumen.

Namun demikian, kecilnya koefisien mediasi menunjukkan bahwa *Innovation Capability* belum menjadi mekanisme utama yang menjembatani pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance*. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh rendahnya effect size hubungan *Innovation Capability* terhadap *Business Performance* ($f^2 = 0,033$). Dengan kata lain, sebagian besar pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* masih terjadi melalui jalur langsung, seperti peningkatan produktivitas kerja, efektivitas operasional, dan kualitas pelayanan.

Dalam perspektif *Resource-Based View*, *Human Capital Readiness* merupakan sumber daya strategis yang menjadi fondasi keunggulan organisasi. Sementara itu, teori *Dynamic Capabilities* menjelaskan bahwa sumber daya tersebut perlu dikembangkan menjadi kemampuan inovasi agar mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa proses transformasi sumber daya manusia menjadi kapabilitas inovasi memang terjadi, tetapi efektivitasnya masih terbatas pada *UKM Fashion*.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sutanto et al. (2023) yang menemukan bahwa *Innovation Capability* mampu memediasi hubungan antara *Human Capital Readiness* dan *Business Performance*. Kesamaan hasil tersebut menunjukkan bahwa inovasi merupakan salah satu mekanisme strategis yang menjembatani hubungan antara kualitas sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi.

Namun demikian, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Cabrilo dan Dahms (2018) yang tidak menemukan pengaruh mediasi tersebut. Perbedaan hasil ini kemungkinan disebabkan oleh perbedaan konteks organisasi dan tingkat pemanfaatan inovasi. Pada *UKM Fashion* Indonesia, kreativitas individu dan kemampuan merespons tren pasar memiliki peran yang lebih besar sehingga *Innovation Capability* masih dapat menjadi jalur yang menjelaskan hubungan antara *Human Capital Readiness* dan *Business Performance*.

Pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Sustainable Business Growth* melalui *Business Performance*

Temuan tambahan penelitian menunjukkan bahwa *Business Performance* mampu memediasi pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Sustainable Business Growth* secara signifikan ($\beta = 0,141$; $p = 0,005$). Nilai

koefisien ini bahkan lebih besar dibandingkan pengaruh tidak langsung *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance* melalui *Innovation Capability* ($\beta = 0,062$).

Hasil tersebut menunjukkan bahwa kontribusi utama *Human Capital Readiness* terhadap pertumbuhan bisnis berkelanjutan terjadi melalui peningkatan kinerja bisnis terlebih dahulu. Dengan kata lain, kesiapan SDM tidak secara otomatis menghasilkan pertumbuhan usaha, tetapi perlu diwujudkan terlebih dahulu dalam bentuk peningkatan penjualan, profitabilitas, efisiensi operasional, dan posisi pasar yang lebih baik.

Temuan ini memperkuat pandangan *Resource-Based View* bahwa sumber daya manusia baru akan menciptakan keunggulan berkelanjutan ketika berhasil dikonversi menjadi hasil bisnis yang nyata.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Human Capital Readiness* berpengaruh positif terhadap *Innovation Capability* dan *Business Performance* pada UKM *Fashion* di Indonesia. Selain itu, *Business Performance* terbukti berpengaruh positif terhadap *Sustainable Business Growth* dan menjadi hubungan yang paling kuat dalam model penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa pertumbuhan bisnis berkelanjutan lebih banyak ditentukan oleh kemampuan perusahaan menghasilkan kinerja bisnis yang baik dibandingkan hanya memiliki kesiapan sumber daya manusia atau kemampuan inovasi.

Meskipun *Innovation Capability* berpengaruh positif terhadap *Business Performance*, kontribusi pengaruh tersebut relatif kecil. Hasil ini mengindikasikan bahwa kemampuan inovasi yang dimiliki UKM *Fashion* belum sepenuhnya mampu diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja bisnis yang substansial. *Innovation Capability* juga terbukti memediasi pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Business Performance*, namun dengan kekuatan mediasi yang relatif terbatas.

Penelitian ini juga menemukan bahwa *Business Performance* mampu memediasi pengaruh *Human Capital Readiness* terhadap *Sustainable Business Growth* secara signifikan. Sebaliknya, pengaruh tidak langsung *Innovation Capability* terhadap *Sustainable Business Growth* melalui *Business Performance* serta pengaruh berantai *Human Capital Readiness* terhadap *Sustainable Business Growth* melalui *Innovation Capability* dan *Business Performance* tidak terbukti signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi belum menjadi jalur utama yang menjelaskan pertumbuhan bisnis berkelanjutan pada UKM *Fashion*.

Selain itu, nilai R^2 pada *Innovation Capability* dan *Business Performance* yang masih relatif rendah mengindikasikan bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi memengaruhi kedua variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk memasukkan variabel lain seperti *Digital Capability*, *Market Orientation*, *Technology Adoption*, atau *Entrepreneurial Orientation* agar mampu memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai *Sustainable Business Growth* pada UKM.

REFERENSI

- Achtenhagen, L., Naldi, L., & Melin, L. (2013). Dynamics of business models: Strategizing, critical capabilities, and activities for sustained value creation. *Long Range Planning*, 46(6), 427–442. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.04.002>
- Anatan, L., & Ellitan, L. (2023). Pengembangan Resiliensi UMKM: Perspektif Strategis. Feniks Muda Sejahtera.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53–101.
- Cabrilo, S., & Dahms, S. (2018). How strategic knowledge management drives intellectual capital to superior innovation and market performance. *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 621–648.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm *Innovation Capability*, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(01\)00203-6](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(01)00203-6)
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen Jr, D. J. (2011). Does Human Capital matter? A meta-analysis of the relationship between Human Capital and firm performance. *Journal of applied psychology*, 96(3), 443.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. B. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 189–216.
- Fajar, R. (2022). *Human Capital Readiness* and digital adoption in SMEs: Evidence from Indonesia. *Asian Journal of Entrepreneurship*, 8(3), 45–58.
- Febrianti, M. (2025). Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Literature Review: Pengukuran Yang Digunakan Dalam Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Kinerja. *Journal of Management and Innovation Entrepreneurship (JMIE)*, 2(2), 1972-1979.
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of multivariate data analysis*, 1(2), 107-123.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Jewapatarakul, S., Santithammanit, P., & Lim, S. (2024). Organizational readiness and digital transformation among small enterprises in Southeast Asia. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 45–60.
- Juwita, S. P., & Anggraini, F. (2007). Pengaruh Human Capital terhadap *Business Performance* melalui customer capital. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 4(2), 6.
- Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Republik Indonesia. (2023). Laporan tahunan kinerja UMKM Indonesia tahun 2023.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417. <https://doi.org/10.1108/14601060610707849>
- Maulana, M. N. A., & Winarno, A. (2026). Epistemological Beliefs of Leaders dan Kesiapan Organisasi Menghadapi Perubahan. *Jurnal Penelitian Ilmiah Multidisipliner*, 2(04), 1243-1252.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2021). OECD SME and entrepreneurship outlook 2021. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
- Putra, A., & Santosa, D. (2020). Innovation orientation and *Business Performance* among SMEs: Evidence from Indonesia. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 8(2), 120–135.
- Purwati, A. A., Budiyanto, B., Suhermin, S., & Hamzah, M. L. (2021). The effect of *Innovation Capability* on *Business Performance*: The role of social capital and entrepreneurial leadership on SMEs in Indonesia. *Accounting*, 7, 323–330. <https://doi.org/10.5267/j.ac.2020.11.021>

- Rosalin, F., & Prasetyo, A. H. (2023). Pengaruh green investment dan ukuran perusahaan terhadap kinerja keberlanjutan melalui kinerja keuangan pada perusahaan manufaktur di BEI (2019–2023). *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*.
<https://jebmes.ppmschool.ac.id/index.php/jebmes/article/view/278>
- Saunila, M. (2017). *Innovation Capability* in SMEs: A systematic review and future research directions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(7), 842–862. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2017-0097>
- Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Perez-Caballero, L. (2011). Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture. *Journal of knowledge management*, 15(6), 997-1015.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The theory of economic development*. Oxford University Press.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management journal*, 48(3), 450-463.
- Sulaeman, M., Rasyiddin, A., Siahaan, F. S., & Nugroho, I. T. (2025). Kontribusi Kompetensi Digital dan Motivasi Kerja Karyawan terhadap Efektivitas Sistem Manajemen Keuangan Digital dengan Kesiapan Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Penelitian Manajemen Terapan (PENATARAN)*, 10(2), 154-171.
- Sutanto, L., Tjahjadi, B., & Nadia, F. N. D. (2023). The impact of *Human Capital Readiness* on *Business Performance*: The mediating role of *Innovation Capability*. *Journal of Accounting Science*, 7(2), 130–145.
<https://jas.umsida.ac.id/index.php/jas/article/view/1725>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of *Business Performance* in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801–814.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4(1), 67. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Widjanarko, M., & Oktorina, M. (2023). Sustainability disclosure, financial performance, firm size: Can they improve value? *Jurnal Akuntansi dan Auditing*.
<https://ejournal.undip.ac.id/index.php/akuditi/article/view/62610>
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wirtadipura, D., Kurniasih, D., & Tajudin, T. (2025). Manajemen Kinerja Dan Kinerja Organisasi: Tinjauan Sistematis. *DESANTA (Indonesian of Interdisciplinary Journal)*, 5(2), 323-333.
- (Zahro, F., Prihandono, D., Yaacob, Z., & Sholiha, E., 2025). Implications of the Theory of Planned Behavior for Green Purchase Intention in Cosmetic Products. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 16(2), 301–314.
<https://journal.unnes.ac.id/journals/jdm/article/view/13576>