



## Determinan Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan

**Ajis Purnomo<sup>1\*</sup>, Erny Tajib<sup>1</sup>, Maria Ariesta Utha<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Magister Management Sustainability, Universitas Trisakti

\*Corresponding Author's e-mail: apurnomo.edu@gmail.com

---

**Article History:**

Received: July 12, 2025

Revised: July 28, 2025

Accepted: July 30, 2025

---

**Keywords:**

local hero; SDM; network capability; digital innovation; sustainable social entrepreneurship

**Abstract:** This study aims to analyze the determinants of sustainable social entrepreneurship performance through the influence of local hero leadership, mediated by knowledgeable human resources, network capability, and digital innovation, and moderated by collaborative energy. A quantitative approach was used with purposive sampling method. Data were collected from 202 respondents across 14 MSMEs located in South Sumatra, Lampung, and West Sumatra using a Likert scale. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that local hero leadership positively influences the three mediating variables in enhancing sustainable social entrepreneurship performance. However, collaborative energy did not show a significant moderating effect on human resources and network capability, and even had a negative impact on digital innovation. These findings indicate that not all forms of collaboration support innovation. The practical implication is that the significant variables in this study can be used as Key Performance Indicators (KPI) for empowerment programs based on social entrepreneurship and the Sustainable Development Goals (SDGs). It also highlights the importance of maintaining the role of local heroes and designing digital strategies that are adaptive to organizational needs.

---

Copyright © 2025, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



---

**How to cite:** Purnomo, A., Tajib, E., & Utha, M. A. (2025). Determinan Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 4(7), 688–715. <https://doi.org/10.55681/sentri.v4i7.4224>

---

### PENDAHULUAN

Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) menetapkan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) pada 2015 sebagai Agenda 2030, yang menjadi kerangka global untuk mewujudkan masa depan berkelanjutan dan inklusif serta menangani isu sosial, ekonomi, dan lingkungan. Dunia bisnis, termasuk kewirausahaan sosial dan UKM, turut bertransformasi dengan mengadopsi model bisnis berkelanjutan (Sebrina et al., 2024).

Kewirausahaan sosial dan UKM dalam konteks pemberdayaan masyarakat dapat dipandang sebagai organisasi yang menyesuaikan pola bisnisnya dengan dinamika lingkungan. Pengembangan paradigma bisnis berkelanjutan menuntut strategi transformasi model bisnis agar organisasi mampu bertahan dan berkembang dalam lingkungan yang terus berubah (Gregurec et al., 2021). Namun, transformasi pola bisnis menuju keberlanjutan bervariasi tergantung pada tingkat ekonomi dan karakteristik sosial di masing-masing lingkungan (Belyaeva et al., 2020).

UKM dan kewirausahaan sosial mendapat perhatian luas, termasuk dari perusahaan melalui tanggung jawab sosial dan lingkungan. Namun, upaya pemberdayaan masyarakat sering kali gagal, bersifat sementara, dan berhenti sebelum

berkembang menjadi UKM dengan kinerja berkelanjutan. Karena itu, diperlukan kajian untuk mengidentifikasi determinan yang mendukung keberhasilan program pemberdayaan agar mampu menciptakan UKM dengan kinerja berkelanjutan secara ekonomi, sosial, dan lingkungan.

## LANDASAN TEORI

Kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan dipengaruhi berbagai faktor untuk mencapai hasil ekonomi, sosial, dan lingkungan yang optimal. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa literasi keuangan, sosiodemografi, dan perilaku keuangan turut memengaruhi kinerja UMKM (Putri et al., 2023). Penelitian lain menekankan pentingnya kemampuan berjejaring dalam menciptakan sinergi antar pemangku kepentingan, seperti pemasok, pelanggan, karyawan, dan regulator. Jaringan mendorong pertukaran ide dan praktik terbaik, yang memperkuat penerapan keberlanjutan. Organisasi dengan jejaring kuat cenderung memiliki peluang lebih besar mencapai kinerja berkelanjutan. Selain itu, SDM berpengetahuan dan inovasi digital juga terbukti meningkatkan kinerja UKM berkelanjutan (Tariq et al., 2024).

Penjelasan di atas menunjukkan adanya beberapa determinan utama dalam meningkatkan kinerja kewirausahaan sosial berkelanjutan. Namun, penelitian ini memfokuskan pada tiga aspek utama: SDM berpengetahuan, kemampuan jejaring, dan inovasi digital, yang secara kolektif disebut sebagai produktivitas organisasi.

Penelitian ini mengacu pada teori konstruktivisme sosial dari Berger dan Luckmann, yang merupakan kajian sosiologi kontemporer tentang sosiologi pengetahuan. Teori ini menjelaskan bahwa pemahaman individu terhadap dunia dibentuk melalui asumsi bersama dan interaksi sosial, di mana realitas dikonstruksi secara kolektif (Mawikere & Hura, 2022). Teori konstruktivisme sosial mendasari pentingnya kolaborasi berbasis kepercayaan dan tujuan bersama dalam organisasi. Kontekstualisasi energi kerja diperlukan untuk membangkitkan motivasi dan keterlibatan, yang mendorong produktivitas. Energi kolaborasi terbukti sebagai faktor kunci dalam membentuk koneksi dan kerja sama berkualitas (Cross et al., 2020).

Membangkitkan energi kolaborasi dan antusiasme merupakan aset penting bagi organisasi, namun keberhasilannya memerlukan dukungan faktor lain. Penelitian ini menyoroti peran kepemimpinan lokal hero—bukan semata pemegang jabatan, melainkan individu berjiwa kepemimpinan yang mampu menggerakkan masyarakat secara efektif dalam konteks pemberdayaan (Tranggono, 2021).

Keberhasilan kewirausahaan sosial dan UKM sangat bergantung pada kepemimpinan kewirausahaan. Kepemimpinan ini memiliki karakteristik khas dalam mengelola dan mengembangkan usaha. Kinerja organisasi perlu diarahkan secara tepat untuk hasil optimal (Megawati et al., 2022). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan—dalam riset ini disebut lokal hero—berperan signifikan dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan dan kinerja organisasi (Kautsar et al., 2020).

Penelitian ini didorong oleh perluasan studi sebelumnya terkait produktivitas organisasi—meliputi SDM berpengetahuan, kemampuan jaringan, dan inovasi digital—yang terbukti meningkatkan kinerja kewirausahaan sosial berkelanjutan (Tariq et al., 2024). Penelitian ini menambahkan variabel kepemimpinan lokal hero sebagai faktor yang memengaruhi, sejalan dengan temuan studi lain bahwa pemimpin transformasional efektif dalam merangsang keterlibatan SDM dan meningkatkan kinerja organisasi

(Boccoli et al., 2024). okal hero dipandang sebagai pemimpin inklusif yang mendorong pengikutnya memanfaatkan potensi mereka di tempat kerja, sehingga berkontribusi pada peningkatan kinerja berkelanjutan (Gurbuz et al., 2024). Selanjutnya, variabel moderasi dalam penelitian ini adalah energi kolaborasi yang produktif, yang berperan memperkuat hubungan antara faktor-faktor utama dan peningkatan kinerja kewirausahaan sosial secara berkelanjutan (Cross et al., 2020), temuan lain menunjukkan kepemimpinan transformasional berdampak kuat pada inovasi, tergantung budaya kolaboratif (Nguyen et al., 2022), dan kapabilitas kolaboratif memoderasi signifikan hubungan manajemen rantai hijau dengan kinerja lingkungan dan ekonomi (Samad et al., 2021).

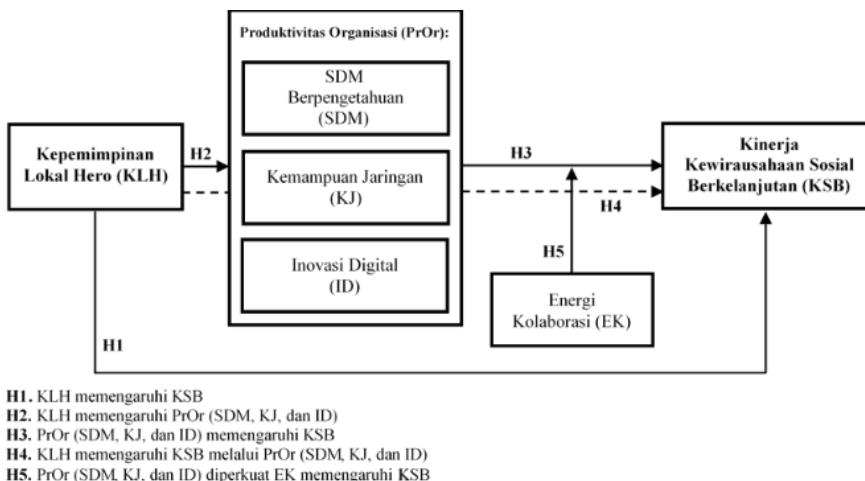
Penelitian ini membahas faktor-faktor yang memengaruhi kinerja berkelanjutan UKM atau kewirausahaan sosial, meliputi SDM berpengetahuan, kemampuan jaringan, dan inovasi digital. Dikembangkan dengan menambahkan kepemimpinan lokal hero sebagai variabel independen, serta energi kolaborasi sebagai moderator, berdasarkan teori konstruktivisme sosial.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji hipotesis atas variabel penelitian yang memengaruhi kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan. Teknik penentuan sampel pada penelitian ini adalah kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 202 responden. Variabel penelitian yang digunakan adalah variabel independen: kepemimpinan lokal hero yang diukur menggunakan 10 indikator (Cross et al., 2020), berikutnya variabel mediasi: produktivitas organisasi: yang terdiri dari SDM berpengetahuan 5 indikator, kemampuan jaringan menggunakan 5 indikator, inovasi digital diukur menggunakan 4 indikator (Tariq et al., 2024), lalu variabel dependen: kinerja kewirausahaan sosial berkelanjutan diukur menggunakan 9 indikator (Tariq et al., 2024), selanjutnya terakhir variabel moderasi: energi kolaborasi diukur menggunakan 6 indikator (Cross et al., 2020). Skala pengukuran yang digunakan untuk masing-masing indikator menggunakan skala Likert.

Untuk pengujian kualitas data terdiri atas validitas dan reliabilitas. validitas menggunakan factor loading dan reliabilitas menggunakan *construct reliability*. Selanjutnya untuk pengujian *goodness of fit model* menggunakan kriteria *baseline comparisons* yang mencakup NFI (*Normed Fit Index*), *Tucker Lewis Index* (TLI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Incremental Fix Index* (IFI). Untuk Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM).

Diadaptasi dari penelitian terkait (Boccoli et al., 2024); (Gurbuz et al., 2024); (Alshahrani et al., 2024); (Cross et al., 2020); (Nguyen et al., 2022); & (Samad et al., 2021), sehingga disusun Rerangka Konseptual Penelitian sebagaimana Gambar 1.

**Gambar 1.** Kerangka Konseptual Penelitian

Hipotesis 1 : Kepemimpinan Lokal Hero berpengaruh positif terhadap kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

Hipotesis 2 : Kepemimpinan lokal hero berpengaruh positif terhadap produktivitas organisasi (SDM yang berpengetahuan, kemampuan jaringan, dan inovasi digital).

Hipotesis 3: Produktivitas organisasi (SDM yang berpengetahuan, kemampuan jaringan, dan inovasi digital) berpengaruh positif terhadap kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

Hipotesis 4: Produktivitas organisasi (SDM yang berpengetahuan, kemampuan jaringan, dan inovasi digital) mampu memediasi pengaruh positif lokal hero terhadap kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

Hipotesis 5: Produktivitas organisasi (SDM yang berpengetahuan, kemampuan jaringan, dan inovasi digital) diperkuat energi kolaborasi memengaruhi secara positif terhadap kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### Pengukuran Validitas

Mengacu pada hasil uji validitas Tabel 1 dapat diperoleh kesimpulan bahwa seluruh indikator penelitian dinyatakan valid baik pada model awal maupun model hasil treatment karena nilai loading factor berada diatas nilai yang dipersyaratkan sebesar 0,4 (Hair et al.,2014).

**Tabel 1.** Pengukuran Validitas

Indikator	Validitas		Remark
	MA*	MT**	
<b>Kepemimpinan Lokal Hero (KLH)</b>			
KLH1:	0,79	0,803	Valid

Indikator	Validitas		Remark
	MA*	MT**	
Pemimpin kami membantu memperjelas dan mengejar tujuan karier yang bermakna.			
KLH2: Pemimpin kami menekankan pentingnya tujuan ("mengapa") sebelum taktik pelaksanaan ("apa" atau "bagaimana").	0,836	0,843	Valid
KLH3: Pemimpin kami berperan aktif menciptakan solusi dan membangun rasa kepemilikan sejak awal.	0,83	0,816	Valid
KLH4: Pemimpin kami mendorong adaptasi dan keselarasan dengan tuntutan rekan kerja.	0,86	0,864	Valid
KLH5: Pemimpin kami menghargai pekerjaan orang lain.	0,813	0,808	Valid
KLH6: Pemimpin kami mendorong kesenangan dalam bekerja.	0,885	0,872	Valid
KLH7: Pemimpin kami mengubah interaksi negatif menjadi fokus pada pekerjaan yang bermakna.	0,868	0,859	Valid
KLH8: Pemimpin kami mendorong orang menemukan tujuan lewat membantu sesama.	0,878	0,864	Valid
KLH9: Pemimpin kami melatih kolaborasi dengan kecepatan dan siklus yang optimal untuk hasil terbaik.	0,867	0,846	Valid
KLH10: Pemimpin kami mendorong orang menemukan tujuan kerja melalui jaringan internal dan eksternal.	0,869	0,856	Valid

Indikator	Validitas		Remark
	MA*	MT**	
<b>SDM Berpengetahuan (SDM)</b>			
SDM1: Kami selalu berhasil mencapai target yang ditetapkan.	0,803	0,836	Valid
SDM2: Kami mampu menyelesaikan tugas dengan cepat dan tepat.	0,884	0,841	Valid
SDM3: Pekerjaan kami sesuai dengan keahlian dan pengetahuan yang dimiliki.	0,823	0,835	Valid
SDM4: Hasil kerja kami selalu berkualitas tinggi.	0,847	0,832	Valid
SDM5: Dalam tim, kami bekerja sama dengan sangat baik.	0,826	0,836	Valid
<b>Kemampuan Jaringan (KJ)</b>			
KJ1: Di organisasi kami, pimpinan dan anggota saling memberikan umpan balik secara terbuka dan secara rutin berdiskusi membahas setiap proyek yang sedang berjalan.	0,806	0,832	Valid
KJ2: Kami secara proaktif menganalisis tujuan yang ingin dicapai dan mencari mitra yang tepat untuk bekerja sama.	0,862	0,834	Valid
KJ3: Kami membangun hubungan yang kuat dengan setiap mitra berdasarkan kontribusi yang mereka berikan.	0,86	0,721	Valid
KJ4: Kami selalu berdiskusi dan berupaya menyelesaikan masalah yang timbul bersama mitra dengan cara yang saling membangun.	0,825	0,832	Valid
KJ5:	0,863	0,848	Valid

Indikator	Validitas		Remark
	MA*	MT**	
Kami memahami produk, layanan, atau prosedur yang ditawarkan oleh mitra kami.			
<b>Inovasi Digital (ID)</b>			
ID1: Solusi digital organisasi memiliki kualitas dan fitur yang lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing kami.	0,832	0,822	Valid
ID2: Aplikasi solusi digital organisasi sepenuhnya berbeda dengan aplikasi yang ditawarkan oleh para pesaing.	0,795	0,836	Valid
ID3: Solusi digital organisasi berbeda dari pesaing dalam hal platform produk. (Platform produk: kumpulan elemen teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif).	0,856	0,818	Valid
ID4: Kebaruan dari solusi digital organisasi, merupakan pengembangan lebih lanjut dari solusi yang sudah ada sebelumnya.	0,861	0,831	Valid
ID5: Beberapa solusi digital organisasi merupakan produk yang baru diluncurkan di pasaran.	0,789	0,822	Valid
<b>Energi Kolaborasi (EK)</b>			
EK1: Dalam rapat dan percakapan pribadi, kami membahas kemungkinan realistik yang menginspirasi imajinasi dan hati.	0,907	-	Valid
EK2: Kami aktif terlibat dalam rapat dan percakapan satu lawan	0,87	-	Valid

Indikator	Validitas		Remark
	MA*	MT**	
satu, serta menunjukkan minat pada orang dan ide mereka.			
EK3: Kami menciptakan ruang bagi orang lain untuk berperan dalam percakapan dan melihat kontribusi mereka terhadap rencana yang berkembang.	0,879	-	Valid
EK4: Saat tidak setuju dengan rencana atau tindakan, kami fokus pada masalah, bukan pada individu.	0,925	-	Valid
EK5: Kami menggunakan humor, termasuk pada diri sendiri, untuk meringankan ketegangan dan mengurangi status atau politik dalam interaksi.	0,928	-	Valid
EK6: Kami menjaga keseimbangan antara mendorong tujuan dan menerima ide baru untuk meningkatkan proyek bersama.	0,926	-	Valid
Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)			
Dimensi Sosial:			
KSB1: Pelanggan kami sangat puas.	0,769	0,756	Valid
KSB2: Kami memiliki hubungan yang terkelola dengan baik dengan pemasok.	0,766	0,759	Valid
KSB3: Kami sangat mempertimbangkan kesejahteraan pemangku kepentingan.	0,804	0,838	Valid
Dimensi Lingkungan:			
KSB4: Kami mencoba meminimalkan konsumsi energi.	0,789	0,792	Valid

Indikator	Validitas		Remark
	MA*	MT**	
KSB5: Kami mencoba mengurangi sampah.	0,762	0,787	Valid
KSB6: Kami mencoba mengurangi emisi polutan udara.	0,729	0,722	Valid
Dimensi Ekonomi:			
KSB7: Jumlah Penjualan kami lebih baik.	0,767	0,754	Valid
KSB8: Persentase Laba bersih terhadap pendapatan kami lebih baik.	0,791	0,783	Valid
KSB9: Kami berhasil menguasai pangsa pasar.	0,683	0,683	Valid

Sumber: Data diolah

### Pengukuran Reliabilitas

Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh variable yang digunakan memiliki nilai Cronbach Alpha lebih dari 0,7 sehingga seluruh variabel dinyatakan reliabel.

**Tabel 2. Pengukuran Reliabilitas**

Model Awal			Model Treatment		
JI*	CA**	Remark	JI*	CA**	Remark
Variabel: Kepemimpinan Lokal Hero					
1 0	0,859 4	Reliab el	1 0	0,840 1	Reliabe 1
Variabel: SDM Berpengetahuan					
5 4	0,823	Reliab el	5 4	0,820	Reliabe 1
Variabel: Kemampuan Jaringan					
5 2	0,832	Reliab el	5 4	0,827	Reliabe 1
Variabel: Inovasi Digital					
5 6	0,810	Reliab el	5 7	0,811	Reliabe 1
Variabel: Energi Kolaborasi					
6	0,935	Reliab el	-	-	-

Variabel: Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan					
9	0,910	Reliab el	9	0,911	Reliabe 1
3			2		

Sumber: Data diolah

\* Model Awal; \*\* Model *Treatment*

### Hasil Goodness of Fit Model

Pengujian hipotesis pada model SEM dapat dilakukan jika data yang digunakan sudah melalui proses uji kualitas data, mencakup validitas dan reliabilitas, serta uji kelayakan model atau disebut *goodness of fit* model. *Output* SEM pada penelitian ini dengan menggunakan *software* AMOS memperlihatkan nilai indeks kesesuaian model seperti yang terlihat pada tabel 3.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa model awal berdasarkan indikator *baseline comparisons* yaitu *NFI*, *TLI*, *CFI* dan *IFI* serta *RMSEA* memiliki nilai dibawah nilai yang dipersyaratkan sehingga kesimpulannya pada model awal unacceptable fit. Namun setelah dilakukan modifikasi pada model menggunakan *modification index*, terdapat perubahan nilai *NFI*, *TLI*, *CFI* dan *IFI* serta *RMSEA* karena sudah lebih dari nilai standar sehingga kesimpulannya model *good fit*.

**Tabel 3.** Goodness of Fit Model

Goodness of fit inde x	Cut Off Value	Out-put Awal	Remar k	Out-put Setelah Modifikasi	Remark
NFI	≥0, 9	0,58 6	Poor Fit	0,876	Marginal Fit
TLI	≥0, 9	0,62 2	Poor Fit	0,927	good of Fit
CFI	≥0, 9	0,59 3	Poor Fit	0,918	good of Fit
IFI	≥0, 9	0,62 0	Poor Fit	0,926	good of Fit
RMSEA	< 0,10	0,17 5S	Poor Fit	0,048	good of Fit

Sumber: Data primer diolah

Model juga dilakukan uji R-squared: Koefisien determinasi yang menunjukkan proporsi varians variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Dalam konteks SEM, R-squared menunjukkan seberapa baik model SEM menjelaskan data.

1. Nilai R-squared berkisar antara 0 hingga 1: R-squared mendekati 1: Model sangat baik dalam menjelaskan data. Artinya, variabel laten dalam model berhasil menjelaskan sebagian besar varians dalam variabel indikator.

2. R-squared mendekati 0: Model kurang baik dalam menjelaskan data. Artinya, variabel laten dalam model tidak berhasil menjelaskan banyak varians dalam variabel indikator (Yuliyani et al, 2024).

## Deskripsi Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada pelaku kewirausahaan sosial dan UKM dalam program pemberdayaan masyarakat, dengan metode purposive sampling berdasarkan kriteria tertentu, yaitu: masa operasional minimal satu tahun, dipimpin oleh local hero, berkomitmen pada keberlanjutan, dan aktif menjalankan usaha. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 14 unit usaha yang tersebar di Lampung, Sumatera Barat, dan Sumatera Selatan. Seluruh unit dipilih karena keterlibatan aktif dalam kewirausahaan sosial berbasis komunitas dan memberikan cakupan data yang representatif untuk mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kewirausahaan sosial berkelanjutan.

## Statistik Deskriptif

### Statistik Deskriptif Responden

Umumnya lama bergabung dengan kewirausahaan sosial adalah lebih dari 1 tahun dan 100% responden yang menyatakan hal tersebut. Responden yang terafiliasi dengan kewirausahaan sosial umumnya adalah yang berjenis kelamin Perempuan sebanyak 64,4% dan hanya 35,6% berjenis kelamin laki-laki.

Sebagian besar responden berada pada rentang usia produktif, dengan rincian sebagai berikut: usia 35–43 tahun mendominasi sebesar 27,2%, diikuti oleh usia 43–51 tahun sebesar 24,8%, dan usia 27–35 tahun sebesar 21,3%. Responden berusia 51–59 tahun mencakup 10,9%, usia 19–27 tahun sebesar 9,4%, dan kelompok usia di atas 59 tahun sebesar 4%. Sementara itu, responden termuda pada rentang usia 17–19 tahun hanya sebesar 2,5% dari total 202 responden.

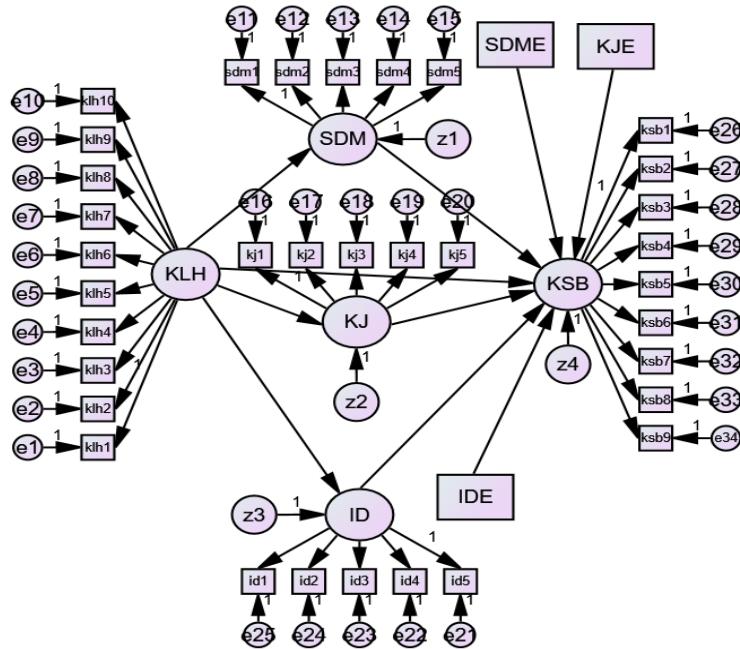
Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan SMA atau sederajat, yakni sebesar 63,4%. Sebagian lainnya berpendidikan S1 sebesar 14,4%, diikuti oleh lulusan SMP sebesar 8,4%, SD sebesar 7,4%, dan D3 sebesar 4,5%. Adapun responden dengan pendidikan S2 sebesar 1,5% dan D1 hanya 0,5% dari total 202 responden.

### Statistik Deskriptif Variabel

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai rata-rata yang tinggi, berada di atas 4 pada skala 1 hingga 5. Variabel SDM memiliki rata-rata tertinggi sebesar 4,299, diikuti oleh variabel KJ sebesar 4,298, dan KSB sebesar 4,3008 (meskipun jumlah responden lebih sedikit). Variabel KLH, EK, dan ID masing-masing memiliki rata-rata sebesar 4,246; 4,1782; dan 4,0574. Hal ini mengindikasikan bahwa persepsi responden terhadap seluruh indikator dalam model penelitian cenderung sangat positif.

## Analisis Data

### Analisis Regresi Linear Berganda



**Gambar 2.** Goodness of fit model Structural Equation Model  
Sumber: Data diolah dengan SEM AMOS

#### Keterangan:

- KLH: Kepemimpinan Lokal Hero.
- SDM: SDM Berpengetahuan.
- KJ: Kemampuan Jaringan.
- ID: Inovasi Digital.
- SDME: SDM Berpengetahuan \*Energi Kolaborasi.
- KJE: Kemampuan Jaringan \*Energi Kolaborasi.
- IDE: Inovasi Digital \*Energi Kolaborasi.
- KSB: Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan.
- KLH1 s.d KLH10: indikator konstruk untuk variabel Kepemimpinan Lokal Hero.
- SDM1 s.d SDM 5: indikator konstruk untuk variabel SDM Berpengetahuan.
- KJ1 s.d KJ5: indikator konstruk untuk variabel Kemampuan Jaringan.
- ID1 s.d ID5: indikator konstruk untuk variabel Inovasi Digital.
- KSB1 s.d KSB 8: indikator konstruk untuk variabel Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan.
- e1..e10: error term untuk indikator konstruk untuk Kepemimpinan Lokal Hero.
- e11.. e15: error term untuk konstruk untuk dimensi SDM Berpengetahuan.
- e16.. e20: error term untuk konstruk Kemampuan Jaringan.
- e21.. e25: error term untuk konstruk untuk Inovasi Digital.
- e26.. e33: error term untuk indikator konstruk untuk Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan.

s. Z1, Z2, Z3 dan Z4: Zetta (error) dari persamaan structural.

### Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis menunjukkan semua jalur utama dan mediasi signifikan, kecuali moderasi energi kolaboratif yang tidak terbukti, sebagaimana ditampilkan pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Pengujian Hipotesis

Hipotesis		Path	Estimate	p-value	Keputusan
H1		Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan ( <b>KSB</b> )	0,402	0,047	H1 didukung
H2	2.1	Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif SDM Berpengetahuan ( <b>SDM</b> )	0,864	0,000	H2.1 didukung
	2.2	Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kemampuan Jaringan ( <b>KJ</b> )	0,903	0,000	H2.2 didukung
	2.3	Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Inovasi Digital ( <b>ID</b> )	0,902	0,000	H2.3 didukung
H3	3.1	SDM Berpengetahuan ( <b>SDM</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan ( <b>KSB</b> )	0,358	0,000	H3.1 didukung
	3.2	Kemampuan Jaringan ( <b>KJ</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan ( <b>KSB</b> )	0,391	0,000	H3.2 didukung
	3.3	Inovasi Digital ( <b>ID</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan ( <b>KSB</b> )	0,317	0,000	H3.3 didukung
H4	4.1	SDM Berpengetahuan ( <b>SDM</b> ) <b>memediasi</b> Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan ( <b>KSB</b> )	-	0,000	H4.1 didukung
	4.2	Kemampuan Jaringan ( <b>KJ</b> ) <b>memediasi</b> Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan ( <b>KSB</b> )	-	0,000	H4.2 didukung
	4.3	Inovasi Digital ( <b>ID</b> ) <b>memediasi</b> Kepemimpinan Lokal Hero ( <b>KLH</b> ) <b>memengaruhi</b> secara positif Kinerja	-	0,000	H4.3 didukung

		Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)			
H5	5.1	Energi Kolaborasi (EK) memperkuat SDM Berpengetahuan (SDM) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)	0,01	0,900	H5.1 tidak didukung
	5.2	Energi Kolaborasi (EK) memperkuat Kemampuan Jaringan (KJ) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)	0,021	0,107	H5. tidak didukung
	5.3	Energi Kolaborasi (EK) memperkuat Inovasi Digital (ID) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)	-0,040	0,000	H5.3 tidak didukung

Sumber: Data diolah

**Uji Hipotesis:** Dasar pengambilan Keputusan,

- Jika  $p$  value C.R statistic  $< \alpha 0,05$  maka  $H_0$  tidak didukung.
- Jika  $p$  value C.R statistic  $> \alpha 0,05$  maka  $H_0$  didukung.

## Pembahasan Hasil Penelitian

**H1:** Kepemimpinan Lokal Hero berpengaruh positif terhadap kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

Hasil SEM AMOS menunjukkan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) dengan koefisien 0,402 dan  $p$ -value 0,047, menandakan peran krusial KLH dalam mendorong keberlanjutan usaha sosial. Secara teoritis, temuan ini menegaskan bahwa KLH tidak hanya memimpin secara operasional, tetapi juga membentuk struktur sosial yang adaptif dan kolaboratif (Badria et al., 2023; Wicaksono et al., 2024). Dukungan terhadap peran ini tercermin dalam pendekatan kepemimpinan inklusif, transformasional, kewirausahaan sosial, serta model bisnis berkelanjutan (Gurbuz et al., 2024; Boccoli et al., 2024; Kautsar et al., 2020; Belyaeva, 2020). Dalam praktiknya, KLH menjembatani agenda perusahaan dan aspirasi komunitas melalui kepemimpinan partisipatif berbasis nilai, membentuk kemitraan strategis yang memperkuat transformasi sosial secara berkelanjutan.

**H2.1:** Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) memengaruhi secara positif SDM Berpengetahuan (SDM)

Hasil uji H2.1 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) berpengaruh sangat signifikan terhadap pembentukan SDM Berpengetahuan (koefisien 0,864;  $p$ -value 0,000), yang menegaskan peran strategis KLH sebagai penggerak pembelajaran kontekstual dan transformatif dalam komunitas. Pemimpin lokal mendorong peningkatan kapasitas masyarakat melalui pendampingan, jejaring sosial, dan pengalaman langsung, bukan semata pelatihan formal. Temuan ini sejalan dengan pandangan Suko (2024), Tariq et al. (2024), dan Vogler & Kump (2023) bahwa SDM berpengetahuan terbentuk dari proses kepemimpinan yang adaptif dan partisipatif.

Penelitian sebelumnya oleh Lin & Chang (2017), Galli et al. (2018), dan George et al. (2016) juga menunjukkan bahwa pemimpin lokal efektif dalam menciptakan ruang belajar kolaboratif berbasis konteks. Dalam kerangka pemberdayaan masyarakat, KLH menjadi jembatan antara visi perusahaan dan kebutuhan lokal, membentuk ekosistem pembelajaran yang inklusif dan resilien.

**H2.2: Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) memengaruhi secara positif Kemampuan Jaringan (KJ)**

Hasil uji H2.2 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) berpengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap Kemampuan Jaringan (KJ), dengan koefisien 0,903 dan p-value 0,000. Temuan ini menegaskan bahwa KLH mendorong terbentuknya jaringan sosial yang strategis, baik di internal komunitas maupun dengan aktor eksternal. Secara teoritis, pemimpin lokal berperan sebagai penghubung antar institusi dan fasilitator kolaborasi lintas sektor (Rizaldy et al., 2024; Kolhe, 2023), memperkuat daya saing kewirausahaan sosial melalui jejaring yang adaptif. Hal ini sejalan dengan penelitian Marquis & Tilcsik (2016), Satar & Natari (2018), dan Zhong et al. (2021) yang menunjukkan bahwa legitimasi sosial dan kapasitas berjejaring pemimpin lokal memperluas akses sumber daya. Dalam praktik pemberdayaan masyarakat, KLH berfungsi sebagai arsitek jaringan, menjembatani visi perusahaan dengan nilai lokal melalui relasi yang berbasis kepercayaan dan kolaborasi, menjadikan komunitas sebagai aktor aktif dalam ekosistem kewirausahaan sosial yang berkelanjutan.

**H2.3: Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) memengaruhi secara positif Inovasi Digital (ID)**

Hasil uji H2.3 menunjukkan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) berpengaruh sangat signifikan terhadap Inovasi Digital (ID) dengan koefisien 0,902 dan p-value 0,000, mencerminkan hubungan yang kuat secara statistik dan substantif. KLH berperan krusial dalam memfasilitasi adopsi teknologi oleh komunitas, membuktikan bahwa inovasi digital sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang visioner dan kontekstual (Rais et al., 2024; Danu et al., 2025). Temuan ini diperkuat oleh studi Bergh et al. (2018), Ratten (2017), dan Briscoe et al. (2021), yang menunjukkan bahwa pemimpin lokal yang aktif secara sosial-digital mempercepat kepercayaan dan difusi teknologi. Dalam konteks pemberdayaan, KLH membangun ekosistem digital berbasis komunitas yang responsif, kolaboratif, dan berkelanjutan.

**H3.1: SDM Berpengetahuan (SDM) memengaruhi secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Pengujian H3.1 menunjukkan bahwa SDM Berpengetahuan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) dengan koefisien 0,358 dan p-value 0,000, menandakan bahwa kapasitas individu dalam komunitas berkontribusi nyata terhadap keberlanjutan usaha sosial, meski tidak sekuat pengaruh kepemimpinan lokal. SDM yang memahami konteks lokal dan memiliki keterampilan dasar menjadi motor penggerak adaptasi dan inovasi sosial (Suko, 2024; Kraus et al., 2017; Smith et al., 2016). Namun, pembentukan SDM semacam ini sangat bergantung pada peran Kepemimpinan Lokal Hero sebagai fasilitator nilai dan ekosistem belajar. Dalam kerangka pemberdayaan perusahaan, SDM bukan sekadar pelaksana, melainkan penjaga keberlanjutan dari dalam komunitas yang tumbuh menjadi katalis perubahan saat didorong oleh kepemimpinan lokal yang kuat dan dukungan korporasi.

**H3.2: Kemampuan Jaringan (KJ) memengaruhi secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil uji H3.2 menunjukkan Kemampuan Jaringan (KJ) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) (estimate = 0,391; p = 0,000). Jaringan yang kuat memperluas akses terhadap sumber daya, kolaborasi, dan pasar (Kolhe, 2023; Savero & Henryanto, 2024), sehingga meningkatkan efektivitas dan daya tahan usaha sosial (Shaw & de Bruin, 2016; Lan et al., 2020). Namun, pengaruh Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) terhadap KJ jauh lebih besar (estimate = 0,903), yang menandakan bahwa jejaring sosial yang adaptif dan strategis bukan terbentuk secara organik, melainkan dibangun melalui kepemimpinan lokal yang proaktif dan legitimated (Rizaldy et al., 2024; Vurro et al., 2018). Dalam konteks pemberdayaan masyarakat, hal ini menegaskan bahwa penguatan jaringan sosial yang dipandu oleh KLH tidak hanya berdampak pada kinerja usaha dalam jangka pendek, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme pembentuk komunitas yang resilien, yang mampu bertahan, berinovasi, dan berkembang secara mandiri dalam menghadapi dinamika lingkungan sosial dan ekonomi.

**H3.3: Inovasi Digital (ID) memengaruhi secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil uji H3.3 menunjukkan bahwa Inovasi Digital (ID) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) dengan koefisien 0,317 (p-value = 0,000), yang mengindikasikan bahwa pemanfaatan teknologi digital memperkuat efisiensi, akses pasar, dan ketahanan usaha sosial. Namun, pengaruh Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) terhadap ID lebih tinggi (0,902), menandakan bahwa digitalisasi dalam komunitas sangat bergantung pada kepemimpinan yang visioner dan kontekstual. Temuan ini selaras dengan literatur yang menekankan peran pemimpin lokal dalam mendorong adopsi dan kepercayaan terhadap teknologi (Rais et al., 2024; Pramono & Fakhriana, 2024; Zhou & Wu, 2018). Dalam konteks pemberdayaan masyarakat, digitalisasi yang dipimpin oleh KLH tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga menciptakan ekosistem usaha sosial yang lebih adaptif dan berkelanjutan.

**H4.1: SDM Berpengetahuan (SDM) memediasi Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) memengaruhi secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil uji SEM-AMOS menunjukkan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) berpengaruh langsung terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) ( $\beta = 0,402$ ;  $p = 0,047$ ), dan juga secara tidak langsung melalui mediasi SDM Berpengetahuan ( $\beta = 0,309$ ), menghasilkan total pengaruh sebesar 0,711. Mediasi ini signifikan berdasarkan Sobel Test ( $z = 5,384$ ;  $p < 0,0001$ ), dan tergolong partial complementary mediation (Zhao et al., 2017; Hair et al., 2017; Nitzl et al., 2016), yang berarti SDM tidak menggantikan, tetapi memperkuat pengaruh langsung KLH. Temuan ini menegaskan bahwa SDM berpengetahuan berperan strategis sebagai katalisator yang mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan menjadi peningkatan kualitas implementasi sosial (Suko, 2024; Tariq et al., 2024; Vogler & Kump, 2023). Sejalan dengan Nawaz et al. (2019) dan Khan et al. (2021), individu berpengetahuan menjadi fondasi utama inovasi dan kesinambungan dampak sosial. Dalam konteks pemberdayaan perusahaan, pembentukan SDM adaptif oleh KLH menciptakan regenerasi kepemimpinan, memperpanjang umur program meski perusahaan tak lagi hadir langsung, serta memperkuat daya lenting komunitas sebagai subjek perubahan sosial yang otonom dan berkelanjutan.

**H4.2: Kemampuan Jaringan (KJ) memediasi Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) memengaruhi secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil analisis SEM-AMOS menunjukkan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) tidak hanya memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) ( $\beta = 0,402$ ;  $p = 0,047$ ), tetapi juga memengaruhi secara tidak langsung melalui mediasi SDM Berpengetahuan ( $\beta = 0,309$ ;  $p = 0,000$ ) dan Kemampuan Jaringan ( $\beta = 0,353$ ;  $p = 0,000$ ), keduanya dikonfirmasi melalui uji Sobel sebagai mediasi parsial yang signifikan (Zhao et al., 2017; Nitzl et al., 2016). SDM berperan sebagai jembatan strategis antara kepemimpinan dan kinerja, mencerminkan transformasi pengetahuan menjadi nilai (Tariq et al., 2024; Vogler & Kump, 2023), sementara Kemampuan Jaringan memperluas dampak KLH melalui akses terhadap sumber daya dan kemitraan eksternal (Kolhe, 2023; Rizaldy et al., 2024). Temuan ini diperkuat oleh studi seperti Aboramadan et al. (2020), George et al. (2016), dan Sengupta & Sahay (2017), yang menekankan pentingnya pemimpin lokal dalam membentuk ekosistem pembelajaran dan koneksi sosial yang memperkuat kinerja usaha sosial. Dalam konteks pemberdayaan oleh perusahaan, hasil ini menegaskan bahwa keberlanjutan program tidak cukup ditopang oleh figur inspiratif semata, tetapi oleh proses regeneratif berbasis SDM adaptif dan jejaring strategis yang dibangun secara kontekstual oleh KLH, sebuah sinergi yang menjadikan komunitas tidak sekadar objek intervensi, melainkan subjek transformasi berkelanjutan.

**H4.3: Inovasi Digital (ID) memediasi Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) memengaruhi secara positif Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil uji H4.3 menunjukkan bahwa Inovasi Digital (ID) memediasi secara signifikan hubungan antara Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) dan Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB), dengan efek tidak langsung sebesar 0,286 ( $z = 6,05$ ;  $p < 0,001$ ), melengkapi efek langsung KLH terhadap KSB yang juga signifikan ( $0,402$ ;  $p = 0,047$ ). Pola partial complementary mediation ini (Zhao et al., 2010; Hair et al., 2017) menunjukkan bahwa inovasi digital bukan hanya memperkuat pengaruh kepemimpinan, tetapi juga menjadi kanal transformasi praktik sosial menuju model kewirausahaan berbasis teknologi. Pemimpin lokal berperan strategis dalam memfasilitasi adopsi teknologi, dari pemasaran digital hingga aplikasi finansial yang terbukti meningkatkan daya saing dan keberlanjutan usaha (Matarazzo et al., 2021; Rais et al., 2024). Dalam konteks pemberdayaan perusahaan, jalur ini menjadi sangat penting: KLH menjamin kesinambungan gerakan komunitas secara sosial, sementara inovasi digital mewariskan struktur teknologi yang akan terus digunakan pasca-program (Pramono & Fakhri, 2024; Trejo et al., 2020). Maka, keberhasilan kewirausahaan sosial tidak hanya terletak pada penguatan figur lokal, tetapi juga pada kemampuan mereka mentransformasi nilai lokal ke dalam sistem usaha yang terdigitalisasi, terhubung, dan adaptif secara berkelanjutan.

**H5.1: Energi Kolaborasi (EK) memperkuat SDM Berpengetahuan (SDM) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil pengujian H5.1 menunjukkan bahwa Energi Kolaborasi (EK) tidak berfungsi sebagai moderator yang signifikan dalam hubungan antara SDM Berpengetahuan dan Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (estimate = 0,010;  $p = 0,900$ ), sehingga efek interaksi SDM  $\times$  EK tidak didukung secara statistik. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun semangat kolektif hadir, ia belum mampu memperkuat dampak kompetensi individu terhadap kinerja sosial. Dalam konteks teori konstruktivisme sosial (Berger & Luckmann), interaksi sosial idealnya membentuk modal kolaboratif yang memperkuat hasil bersama, namun pada komunitas binaan yang masih dalam tahap transisi,

kompetensi personal tetap menjadi penentu utama, sementara kolaborasi belum tumbuh sebagai kekuatan budaya bersama. Hal ini diperkuat oleh hasil mediasi SDM yang signifikan dan kuat ( $z = 5,38$ ;  $p < 0,001$ ), menunjukkan bahwa SDM berperan sebagai penggerak transformasi, sedangkan kolaborasi baru akan berdampak jika sudah terstruktur dan terinternalisasi. Relevansi empirisnya diperkuat oleh Kraus et al. (2022) dan Akhter & Rahman (2021), bahwa dalam tahap awal kewirausahaan sosial, kekuatan individu lebih menentukan dibanding dinamika kolektif. Maka, dalam praktik pemberdayaan, perusahaan perlu mengutamakan pembangunan kapasitas SDM terlebih dahulu, dan membentuk kolaborasi sebagai proses jangka panjang yang ditopang melalui struktur dan kultur komunitas yang solid.

**H5.2: Energi Kolaborasi (EK) memperkuat Kemampuan Jaringan (KJ) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil uji hipotesis H5.2 menunjukkan bahwa interaksi antara Kemampuan Jaringan (KJ) dan Energi Kolaborasi (EK) tidak signifikan terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (estimate = 0,021;  $p = 0,107$ ), yang berarti EK tidak memperkuat pengaruh KJ secara statistik. Padahal, efek mediasi KJ dalam hubungan antara Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) dan KSB terbukti sangat signifikan (efek tidak langsung = 0,353;  $p < 0,001$ ), menandakan bahwa KJ merupakan mekanisme strategis yang berdiri kuat dalam mendorong keberlanjutan usaha sosial. Dalam kerangka konstruktivisme sosial (Berger & Luckmann), idealnya jaringan dan kolaborasi tumbuh beriringan sebagai hasil konstruksi makna bersama. Namun dalam konteks komunitas binaan perusahaan, jaringan yang terbentuk cenderung masih bersifat eksternal dan terstruktur, sedangkan kolaborasi belum mengakar sebagai nilai budaya kolektif. Hal ini sejalan dengan temuan Grashuis et al. (2020) dan Lanivich et al. (2021), yang menunjukkan bahwa efektivitas jaringan dapat mendahului tumbuhnya kolaborasi emosional, terutama dalam komunitas pasca-intervensi. Maka, meski penguatan jejaring sudah berhasil dibentuk perusahaan, nilai-nilai kolaboratif perlu ditanamkan lebih dalam agar koneksi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga relasional dan berkelanjutan.

**H5.3: Energi Kolaborasi (EK) memperkuat Inovasi Digital (ID) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)**

Hasil uji H5.3 menunjukkan bahwa interaksi antara Inovasi Digital (ID) dan Energi Kolaborasi (EK) terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB) memang signifikan ( $p = 0,000$ ), namun koefisien negatif ( $-0,040$ ) justru mengindikasikan bahwa EK tidak memperkuat, bahkan melemahkan kontribusi ID terhadap KSB. Berbeda dengan efek mediasi ID yang sangat kuat ( $KLH \rightarrow ID = 0,902$ ;  $ID \rightarrow KSB = 0,317$ ; efek tidak langsung = 0,286;  $p = 0,000$ ), temuan ini menegaskan bahwa ID lebih efektif sebagai mediator ketimbang sebagai variabel yang diperkuat melalui kolaborasi. Ketidaksesuaian ini dapat dijelaskan oleh belum matangnya ekosistem kolaboratif di komunitas binaan, rendahnya literasi digital kolektif, serta ketidakterpaduan antara nilai kolaborasi dan kesiapan teknologi. Dalam kerangka konstruktivisme sosial, interaksi bermakna idealnya memperkuat inovasi, namun sebagaimana dijelaskan oleh Huxham & Vangen (2016) dan Lanivich et al. (2021), kolaborasi yang belum memiliki kesetaraan peran dan kapasitas justru bisa menghambat efektivitas inovasi. Maka, strategi pembinaan sebaiknya diawali dari penguatan individu dalam adopsi digital, lalu dilanjutkan dengan pembentukan kolaborasi berbasis pemahaman dan kesiapan bersama, sehingga inovasi digital benar-benar dapat menjadi kanal transformasi berkelanjutan yang didukung secara kolektif.

## Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Penelitian ini menguji 5 hipotesis untuk melihat pengaruh langsung, mediasi, dan moderasi antara KLH, SDM, KJ, ID, dan EK terhadap KSB dengan pendekatan SEM-AMOS, sebagaimana ditampilkan pada Tabel di bawah ini:

**Tabel 5.** Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

No.	Hipotesis	Hasil Uji Statistik			Kesimpulan		Interpretasi
		Estimate	Arah	Positif	✓		
H1	KLH → KSB	<i>p-value</i>	0,047	Signifikan (p<0,05)	✓	KLH berpengaruh signifikan terhadap KSB	Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) penting untuk mendorong Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)
H2.1	KLH → SDM	<i>p-value</i>	0	Signifikan (p<0,05)	✓	KLH secara signifikan membentuk SDM	Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) mampu memperkuat kapasitas Sumber Daya Manusia Berpengetahuan (SDM) di komunitas
H2.2	KLH → KJ	<i>p-value</i>	0,903	Signifikan (p<0,05)	✓	KLH meningkatkan kemampuan jaringan	Kemampuan Jaringan (KJ) sosial dibentuk oleh figur pemimpin lokal (KLH) yang terpercaya
H2.3	KLH → ID	<i>p-value</i>	0	Signifikan (p<0,05)	✓	KLH memengaruhi inovasi digital	Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) menjadi penggerak transformasi Inovasi Digital (ID) komunitas usaha sosial
H3.1	SDM → KSB	<i>p-value</i>		Signifikan (p<0,05)	✓	SDM memengaruhi signifikan terhadap KSB	Pengetahuan dan keterampilan SDM menjadi

						penentu keberlanjutan usaha sosial (KSB)
--	--	--	--	--	--	---

H3.2	KJ → KSB	<i>Estimate</i>	0,391	<b>Arah</b>	Positif	KJ memengaruhi signifikan pada KSB	Konektivitas dan akses atau Kemampuan Jaringan (KJ) memperkuat daya saing usaha sosial (KSB)
		<i>p-value</i>	0	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✓		
H3.3	ID → KSB	<i>Estimate</i>	0,317	<b>Arah</b>	Positif	Inovasi digital memengaruhi KSB	Penggunaan teknologi / Inovasi Digital (ID) mempercepat ekspansi dan efisiensi usaha sosial (KSB)
		<i>p-value</i>	0	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✓		
H4.1	KLH → SDM → KSB (mediasi SDM)	<i>Estimate</i>	0,864 × 0,358 = 0,309	<b>Arah</b>	Positif	Mediasi signifikan ( <i>Partial Complementary</i> )	SDM Memediasi pengaruh Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) melalui transfer nilai, kapasitas, dan pengetahuan
		<i>p-value</i>	0	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✓		
		<i>Z-Score (Sobel Test)</i>	5,384				
		<i>One-Tailed Probability</i>	0,00000004				
H4.2	KLH → KJ → KSB (mediasi KJ)	<i>Estimate</i>	0,903 × 0,391 = 0,353	<b>Arah</b>	Positif	Mediasi signifikan ( <i>Partial Complementary</i> )	Kemampuan Jaringan (KJ) memediasi atau menjadi jalur strategis memperluas pengaruh (Kepemimpinan Lokal Hero) KLH ke ranah kolaboratif dan sumber daya eksternal
		<i>p-value</i>	0	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✓		
		<i>Z-Score (Sobel Test)</i>	6,449				
		<i>One-Tailed Probability</i>	0				

H4.3	KLH → ID → KSB (mediasi ID)	<i>Estimate</i>	0,902 × 0,317 = 0,286	<b>Arah</b>	Positif	Inovasi Digital (ID) menjadi mediasi transformatif yang memperkuat hasil sosial dari Kepemimpinan Lokal Hero (KLH)	
		<i>p-value</i>	0	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✓		
		<i>Z-Score (Sobel Test)</i>		6,049	Mediasi signifikan (Partial Complementary)		
		<i>One-Tailed Probability</i>		0			

H5.1	EK × SDM → KSB	<i>Estimate</i>	0,01	<b>Arah</b>	Positif	Tidak signifikan	Energi Kolaborasi (EK) tidak mampu memperkuat pengaruh SDM terhadap Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan (KSB)
		<i>p-value</i>	0,9	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✗		
H5.2	EK × KJ → KSB	<i>Estimate</i>	0,021	<b>Arah</b>	Positif	Tidak signifikan	Energi Kolaborasi (EK) belum optimal dalam mendukung Kemampuan Jaringan (KJ) untuk hasil berkelanjutan
		<i>p-value</i>	0,107	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✗		
H5.3	EK × ID → KSB	<i>Estimate</i>	-0,040	<b>Arah</b>	Negatif	Moderasi signifikan negatif	Energi Kolaborasi (EK) tidak dapat mendukung dampak positif dari Inovasi Digital (ID) jika ekosistem digital komunitas belum siap
		<i>p-value</i>	0	<b>Signifikan (p&lt;0,05)</b>	✓		

Sumber: Data diolah

Penelitian ini menegaskan bahwa Kepemimpinan Lokal Hero (KLH) berperan sentral dalam mendorong kinerja kewirausahaan sosial berkelanjutan, baik secara langsung melalui keteladanan dan pengaruh moral, maupun secara tidak langsung melalui tiga jalur mediasi yang signifikan: SDM berpengetahuan, kemampuan jaringan (KJ), dan inovasi digital (ID). Ketiganya merepresentasikan transformasi kapasitas individu, koneksi sosial, dan adaptasi teknologi yang membentuk fondasi ekosistem usaha sosial. Efek mediasi ini terbukti dominan, menandakan bahwa kepemimpinan berbasis nilai lokal mampu membentuk sistem pembelajaran dan inovasi di tingkat komunitas. Sementara itu, upaya memperkuat pengaruh melalui moderasi energi kolaborasi (EK) belum menunjukkan hasil konsisten, mengindikasikan bahwa kolaborasi baru efektif ketika kapasitas individu dan kesiapan digital telah merata. Oleh karena itu, strategi pembinaan yang dimulai dari penguatan kepemimpinan lokal, peningkatan SDM, dan inisiasi digitalisasi bertahap menjadi pendekatan paling relevan untuk menciptakan kewirausahaan sosial yang mandiri dan berkelanjutan.

### Keterhubungan Variabel Penelitian dengan Sustainable Development Goals (SDGs)

Kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan merupakan salah satu elemen kunci dalam mendukung tercapainya Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (*Sustainable Development Goals/SDGs*). Kewirausahaan sosial tidak hanya berfokus pada pencapaian keuntungan ekonomi, tetapi juga menekankan pada dampak sosial dan lingkungan, sejalan dengan prinsip SDGs yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan ekologi dalam pembangunan.

**Tabel 6.** Keterhubungan Variabel Penelitian dengan SDGs

Target SDGs	Metadata Indikator	Pencapaian / Outcome
<b>KLH (Kepemimpinan Lokal Hero)</b>		
<b>SDG 16.7:</b> Pengambilan keputusan inklusif & partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>16.7.1:</b> Proporsi partisipasi pengambilan keputusan</li> <li>• <b>16.b.1:</b> Kerangka hukum non-diskriminatif</li> </ul>	Kepercayaan publik meningkat, partisipasi komunitas dalam pengambilan keputusan
(SDGs 16: Perdamaian, Keadilan dan Kelembagaan yang Tangguh)		
<b>SDM (Sumber Daya Manusia)</b>		
<b>SDG 4.4 &amp; 8.5:</b> Keterampilan kerja &	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>4.4.1:</b> Keterampilan TI &amp; kewirausahaan</li> </ul>	Peningkatan kompetensi kerja lokal & produktivitas tenaga kerja

kesempatan kerja layak	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>8.5.2:</b> Upah rata-rata pekerja</li> </ul>	
(SDGs 4: Pendidikan Bermutu & SDGs 8: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)		
<b>KJ (Kemampuan Jaringan)</b>		
<b>SDG 17.17 &amp; 11.a:</b> Kemitraan & konektivitas wilayah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>17.17.1:</b> Jumlah kemitraan lintas sektor</li> <li>• <b>11.a.1:</b> Penduduk di kawasan tertata &amp; terhubung</li> </ul>	Akses pasar & kolaborasi meningkat, pertukaran sumber daya aktif
(SDGs 17: Kemitraan untuk Mencapai Tujuan & SDGs 11 Kota dan Komunitas yang Berkelanjutan)		
<b>ID (Inovasi Digital)</b>		
<b>SDG 9.c &amp; 8.2:</b> Akses digital & inovasi produktivitas	<b>SDG 9.c &amp; 8.2:</b> Akses digital & inovasi produktivitas	<b>SDG 9.c &amp; 8.2:</b> Akses digital & inovasi produktivitas
(SDGs 9: Infrastruktur, Industri dan Inovasi & SDGs 8: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi)		
<b>KSB (Kinerja Kewirausahaan Sosial Berkelanjutan)</b>		
<b>SDG 8.3, 1.5, 13.1:</b> UMKM formal, tahan krisis & iklim	<b>SDG 8.3, 1.5, 13.1:</b> UMKM formal, tahan krisis & iklim	<b>SDG 8.3, 1.5, 13.1:</b> UMKM formal, tahan krisis & iklim
(SDGs 8: Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi, SDGs 1: Menghapus Kemiskinan, & SDGs 13 Penanganan Perubahan Iklim)		

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan *local hero* memiliki peran yang signifikan dalam mendorong kinerja kewirausahaan sosial yang berkelanjutan. Kepemimpinan yang kuat dan inspiratif dari tokoh lokal terbukti memberikan pengaruh positif tidak hanya secara langsung terhadap kinerja kewirausahaan sosial, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan produktivitas organisasi.

Produktivitas organisasi yang dimaksud mencakup tiga dimensi utama, yaitu sumber daya manusia yang berpengetahuan, kemampuan membangun jaringan, dan inovasi digital. Ketiganya secara bersama-sama terbukti mampu meningkatkan kinerja kewirausahaan sosial secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa investasi dalam pengembangan kapasitas internal organisasi sangat krusial untuk mencapai keberlanjutan sosial.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa *local hero leadership* juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap kinerja kewirausahaan sosial melalui produktivitas organisasi. Artinya, produktivitas organisasi menjadi jalur mediasi yang penting dalam memperkuat dampak kepemimpinan terhadap hasil sosial.

Namun, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak semua bentuk kolaborasi memperkuat hubungan antara produktivitas organisasi dan kinerja kewirausahaan sosial. Pengujian efek moderasi energi kolaborasi menunjukkan bahwa kombinasi antara SDM berpengetahuan dan energi kolaborasi (SDME), serta kemampuan jaringan dan energi kolaborasi (KJE), tidak memberikan efek moderasi yang signifikan. Bahkan, kombinasi antara inovasi digital dan energi kolaborasi (IDE) justru menunjukkan pengaruh negatif yang signifikan.

Temuan ini mengindikasikan bahwa energi kolaboratif tidak selalu menghasilkan dampak positif, terutama dalam konteks inovasi digital. Oleh karena itu, organisasi sosial perlu lebih selektif dan strategis dalam membangun kolaborasi, khususnya saat menerapkan transformasi digital. Penataan ulang strategi kolaborasi menjadi penting agar inovasi tidak justru menjadi kontraproduktif.

## DAFTAR REFERENSI

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Alwafi, A. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0097>
- Akhter, N., & Rahman, M. (2021). Entrepreneurial collaboration and firm sustainability: The role of shared leadership. *Sustainability*, 13(15), 8363. <https://doi.org/10.3390/su13158363>
- Alshahrani, I., Al-Jayyousi, O., Aldhmour, F., & Alderaan, T. (2024). Towards understanding the influence of innovative work behavior on healthcare organizations' performance: the mediating role of transformational leaders. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(1), 198–216. <https://doi.org/10.1108/AGJSR-09-2022-0167>
- Aparicio, S., Klofsten, M., Nuguera, M., & Urbano, D. (2023). Institutions, social entrepreneurship, and individual economic well-being: an exploratory study. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 22(62). <https://doi.org/10.13039/501100011033>
- Apriliana, E. M., & Pujiyanto, W. E. (2023). Analisis Peran Organisasi Karang Taruna Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Di Desa Gelam. *Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 2(1), 213–223. <https://doi.org/10.59059/jupiek.v2i1.896>
- Belyaeva, Z., Rudawska, E. D., & Lopatkova, Y. (2020). Sustainable business model in food and beverage industry – a case of Western and Central and Eastern European countries. *British Food Journal*, 122(5), 1573–1592. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2019-0660>

- Bergh, D. D., et al. (2018). Governance and innovation: Theory, practice, and future opportunities. *Journal of Management Studies*, 55(5), 871–882.  
<https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1614217>
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(7), 1240–1257. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0490>
- Briscoe, F., Gupta, A., & Pfeffer, J. (2021). Social influence and innovation adoption: Leadership as leverage. *Strategic Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1002/smj.3231>.
- Cross, R., Edmondson, A., & Murphy, W. (2020). A Noble Purpose Alone Won't Transform Your Company: Leadership Behaviors that Nurture Interpersonal Collaboration are the True Drivers of Change.
- Faradita, D., & Anggryani, D. (2025). Apakah Rekrutmen Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan? Sebuah Tinjauan Literatur. *Journal of Management Science and Business Review*, 3(1). <https://jurnal.ypsms.or.id/index.php/JMSBR>
- Febrina, I., & Rahmat, H. K. (2024). Motivasi Kerja Sumber Daya Manusia dalam Organisasi: Sebuah Tinjauan Pustaka. (Vol. 1, Issue 1).
- Fikri, A., Isjoni, Ananda Hasibuan, R., & Surya Barkara, R. (2024). Pengembangan E-Modul Tokoh Pejuang Provinsi Riau Berbasis Android sebagai Sumber Belajar Digital Sejarah Lokal. *Jurnal Praksis Dan Dedikasi (JPDS)*, 7(2), 278–291. <https://doi.org/10.17977/um022v7i2p278-291>
- Frid, K., Funck, E. K., & Glenngard, A. H. (2024). Understanding collaboration beyond contracting: the relationship between inter-organizational collaboration and hard/soft control. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 36(6), 47–71. <https://doi.org/10.1108/JPBAFM-06-2023-0086>
- Galli, F., Brunori, G., & Di Iacovo, F. (2018). Co producing sustainability: Involving parents and teachers in a school food program. *Sociologia Ruralis*, 58(4), 765–787. <https://doi.org/10.1111/soru.12187>
- George, G., McGahan, A. M., & Prabhu, J. (2016). Innovation for inclusive growth: Toward a theoretical framework and a research agenda. *Journal of Management Studies*, 53(5), 755–778. <https://doi.org/10.1111/joms.12158>
- Grashuis, J., Skevas, T., & Schifano, F. (2020). Community impacts of cooperative social enterprises: The role of network embeddedness. *Journal of Social Entrepreneurship*, 11(2), 185–205. <https://doi.org/10.1080/19420676.2019.1690782>
- Gurbuz, S., Heijden, B. Van der, Freese, C., & Brouwers, E. P. M. (2024). "Follow the leader": how inclusive leaders inspire followers to perform well through strengths use. *Career Development International*. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2023-0393>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS SEM)* (2nd ed.). Sage.
- \_\_\_\_\_, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>

- \_\_\_\_\_, 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>
- Iodice, G., & Bifulco, F. (2024). Social entrepreneurship and value creation in the cultural sector. An empirical analysis using the multidimensional controlling model. *Social Enterprise Journal*. <https://doi.org/10.1108/SEJ-05-2024-0079>
- Ismail, Haliadi, Windayanti, & Darsono Lumangino, W. (2023). Sosialisasi Buku Sejarah Pahlawan Lokal (Towoalangi di Kulawi) Kabupaten Sigi untuk Materi Pembelajaran Sejarah Indonesia di SMA Negeri 12 Sigi. *Community Development Journal*, 4(3), 6340–6344.
- Juanda, A., Kamsidik, & Gunarda. (2024). Membangun Sumber Daya Manusia untuk Masa Depan yang Berkelanjutan. *Jurnal Amanah Mengabdi - Yayasan Pendidikan Mulia Buana*, 1(1), 35–41. <https://doi.org/10.70451/pkm.v1i1.47>
- Kautsar, A., Kusumaningrum, M., & Chusnaini, A. (2020). Peran Kepemimpinan Wirausaha dan Orientasi Wirausaha Terhadap Kinerja Keuangan IKM Makanan di Kota Kediri. *BISEI: Jurnal Bisnis Dan Ekonomi Islam*, 5(1), 47–53.
- Kolhe, R. M. (2023). The Role of Social Networks in Economic Development and Entrepreneurship. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 5(5). [www.ijfmr.com](http://www.ijfmr.com)
- Kraus, S., Filser, M., O'Dwyer, M., & Shaw, E. (2017). Social entrepreneurship: An exploratory review and research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(4), 614–628. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0475>
- Kushandajani, K., & Permana, I. A. (2020). Inovasi Pemberdayaan Masyarakat Desa: Peran Kepemimpinan Lokal dalam Perspektif Relasi Antar Aktor. *JIIP: Jurnal Ilmiah Ilmu Pemerintahan*, 5(1), 70–80. <https://doi.org/10.14710/jiip.v5i1.7318>
- Lanivich, S. E., et al. (2021). Complexity and heterogeneity in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 1195–1225.
- Lanivich, S. E., Fairlie, R. W., Zampetakis, L. A., & Fink, M. (2021). Entrepreneurial resilience in uncertain environments: Unpacking the role of internal and external resources. *Journal of Business Venturing Insights*, 15, e00225. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00225>
- Marquis, C., & Tilcsik, A. (2016). Institutional equivalence and philanthropic behaviors. *Organization Science*, 27(5), 1255–1275. <https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1105>
- Munawaroh, M., Badria, U. F., Mushlih, A. G., & Harlyandra, Y. (2023). Upaya Local Hero dalam Penguatan Kapabilitas Kelompok Rumah Terasi di Desa Kanci Kulon Kabupaten Cirebon. *IMEJ: Islamic Management and Empowerment Journal*, 5(2), 151–170. <https://doi.org/10.18326/imej.v5i2.151-16>
- Nguyen, T. N., Shen, C. H., & Le, P. B. (2022). Influence of transformational leadership and knowledge management on radical and incremental innovation: the moderating role of collaborative culture. *Kybernetes*, 51(7), 2240–2258. <https://doi.org/10.1108/K-12-2020-0905>
- Nitzl, C., Roldan, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. <https://doi.org/10.1108/IMDS-11-2015-0514>
- Pujiaستuti, N. S. (2024). Tinjauan Literatur Semangat Wirausaha Sosial Kader PKK Dalam Pemberdayaan Ekonomi Keluarga. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 13(2).

- Samad, S., Nilashi, M., Almulhi, A., Alrizq, M., Alghamdi, A., Mohd, S., Ahmadi, H., & Azhar, S. N. F. S. (2021). Green Supply Chain Management practices and impact on firm performance: The moderating effect of collaborative capability. *Technology in Society*, Volume 67. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101766>
- Sengupta, S., & Sahay, A. (2017). The role of social capital and networking in sustaining rural social enterprises. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 23(5), 788–805. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0322>
- Shofiyah, A., Auldina, B., Haerani, A., & Mu'allimin. (2024). Pendekatan dan Strategi Efektif dalam Pengelolaan Konflik : Definisi, Pendekatan, Strategi. Al Qiyadi - Jurnal Manajemen Pendidikan Islam STIT Fatahillah, Volume(2). Edisi (2). <https://doi.org/https://doi.org/10.62274/al-qiyadi.v2i2.181>
- Silva, T. B. de J., Dal Magro, C. B., Rocha, J. S. da, & Lavarda, C. E. F. (2025). Management control systems and dynamic capabilities as antecedents to financial performance. *European Journal of Management Studies*, 30(1), 57–74. <https://doi.org/10.1108/EJMS-08-2023-0061>
- Smith, B. R., & Stevens, C. E. (2016). Different types of social entrepreneurship: The role of geography and embeddedness on the measurement and scaling of social value. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(3–4), 263–285.
- Suko, B. (2024). Review Literasi Sistematis: Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Organisasi. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, Vol 5, No.3. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3>
- Taferner, J., & Leitner, K. H. (2025). Founding team gender diversity and social entrepreneurship: implications for venture growth and equity acquisition. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 31(11), 92–113. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2024-0164>
- Tariq, A., Sumbal, M. S. U. K., Dabić, 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>
- Trejo, M., Santiago, P., Ruiz, L., & Hernández, R. (2020). Technological inclusion in rural social enterprises: Local vision and digital strategies in Mexico. *Journal of Rural Development and Digital Transformation*, 6(1), 89–110. <https://doi.org/10.1016/j.jrdt.2020.03.002>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- Vogler, D., & Kump, B. (2023). Learning in social enterprises: A contextual leadership perspective. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), 10201.
- Vurro, C., et al. (2018). Social enterprises and social networks: The role of leadership in network embeddedness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 47(3), 541–562.
- Wicaksono, L., Maulana Ramadhan, B., & Azmi Amrullah, N. (2024). Kolaborasi dengan Local Hero untuk Menguatkan Pengamalan Nilai-Nilai Pancasila pada Masyarakat Sidomulyo. *Jurnal Bina Desa*, 6(2), 192–197. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jurnalbinadesa>
- Zhao, X., Lynch Jr., J. G., & Chen, Q. (2017). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx029>

- Zhong, H., et al. (2021). Social networks, legitimacy, and entrepreneurial growth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(3), 645–671.