

**Kapabilitas Manajemen Pengetahuan dan Orientasi Kewirausahaan
dalam Mendorong Inovasi UMKM**

*Knowledge Management Capability and Entrepreneurial Orientation
in Driving SME Innovation*

**Tri Hadi Sulistyanto¹, Dewi Puspasari², Indri Putri Utami³, Nur Izzati⁴, Budhi
Supriyadi⁵**

tri@stie-wikara.ac.id

STIE Wibawa Karta Raharja, Purwakarta, Indonesia

Info Article

| **Submitted:** 15 November 2025 | **Revised:** 23 November 2025 | **Accepted:** 29 November 2025

How to cite: Tri Hadi Sulistyanto, etc. "Kapabilitas Manajemen Pengetahuan dan Orientasi Kewirausahaan dalam Mendorong Inovasi UMKM", *Proceeding National Conference Sisi Indonesia II*, 2025, P. 492-507.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Digital Capability (DC), Entrepreneurial Orientation (EO), and Learning Culture (LC) on Innovation Performance (IP) of MSMEs in Bekasi City, with Knowledge Management Capability (KMC) as a mediating variable. This quantitative study was conducted through a survey of 252 MSMEs, selected using the Slovin formula from a population of 681 MSMEs. Data were collected using structured questionnaires with measurable indicators for each variable. Data analysis employed PLS-SEM, including tests of validity, reliability, discriminant validity, multicollinearity, and hypothesis and mediation testing. The results indicate that DC, EO, and LC have significant positive effects on IP, both directly and indirectly through KMC. KMC serves as an important mechanism that strengthens the relationship between DC and LC with IP, while EO has the strongest direct effect on IP. These findings confirm that enhancing digital capabilities, entrepreneurial orientation, learning culture, and knowledge management are strategic factors for improving innovation performance in MSMEs in the digital era. The study contributes theoretically by developing an integrative model of MSME innovation and offers practical recommendations for MSMEs and local governments to enhance digital readiness and knowledge management systems to improve competitiveness..

Keyword: Digital Capability; Entrepreneurial Orientation; Knowledge Management Capability; Learning Culture; SMEs

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh digital capability (DC), entrepreneurial orientation (EO), dan learning culture (LC) terhadap innovation performance (IP) UMKM di Kota Bekasi, dengan knowledge management capability (KMC) sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei terhadap 252 UMKM yang dipilih menggunakan rumus Slovin dari populasi 681 UMKM. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner menggunakan indikator terukur pada masing-masing variabel. Analisis data menggunakan PLS-SEM mencakup uji validitas, reliabilitas, diskriminan, multikolinearitas, serta pengujian hipotesis dan mediasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa DC, EO, dan LC berpengaruh positif signifikan terhadap IP, baik secara langsung maupun melalui KMC. Selanjutnya KMC terbukti menjadi mekanisme penting yang memperkuat hubungan antara DC dan LC dengan IP, sementara EO memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap IP. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kapabilitas digital, orientasi kewirausahaan, budaya pembelajaran, serta pengelolaan pengetahuan merupakan faktor strategis dalam meningkatkan kinerja inovasi UMKM di era digital. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model integratif inovasi UMKM serta rekomendasi praktis bagi UMKM dan pemerintah daerah untuk memperkuat kesiapan digital dan sistem manajemen pengetahuan guna meningkatkan daya saing.

Kata Kunci: Digital Capability; Entrepreneurial Orientation; Knowledge Management Capability; Learning Culture; SMEs.



This work is licensed under [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



Pendahuluan

Transformasi digital telah diyakini merupakan salah satu faktor menentukan dalam meningkatkan daya saing (Matondang et al., 2025), inovasi (Sulistiyo et al., 2023), dan kinerja organisasi (Widnyani et al., 2021) di berbagai sektor. Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis menuntut organisasi untuk mengadopsi teknologi digital, dan mengembangkan kapabilitas strategis yang memungkinkan pemanfaatan teknologi secara efektif dan berkelanjutan. Dalam hal ini, *Digital Capability* (DC) menjadi fondasi penting yang mencakup kesiapan infrastruktur teknologi, keterampilan digital tenaga kerja, serta kemampuan kolaborasi digital lintas fungsi dan mitra eksternal. Infrastruktur TI yang kuat memungkinkan standarisasi proses, integrasi data, dan kolaborasi yang lebih cepat, sementara keterampilan dan kolaborasi digital mendukung kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan menciptakan nilai melalui inovasi (Husna & Nasution, 2025).

Namun, keberhasilan pemanfaatan teknologi digital tidak hanya ditentukan oleh kesiapan teknis, tetapi juga oleh *Learning Culture* (LC) yang mendorong perilaku pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan, serta keterbukaan terhadap perubahan. Organisasi yang memiliki budaya belajar cenderung lebih adaptif, mampu mengintegrasikan pembelajaran baru, serta memiliki ketahanan terhadap disrupsi eksternal. Budaya ini memperkuat kemampuan organisasi untuk menyerap pengetahuan baru, mengurangi resistensi terhadap perubahan, dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan (Prisusanti et al., 2023).

Sejalan dengan hal di atas, *Knowledge Management Capability* (KMC) memainkan peran penting dalam memastikan bahwa pengetahuan yang diperoleh, dibagikan, dan diterapkan dapat memberikan dampak nyata terhadap inovasi dan kinerja organisasi. Kemampuan mengelola pengetahuan memungkinkan organisasi memanfaatkan aset pengetahuan secara efektif untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Proses akuisisi, berbagi, dan penerapan pengetahuan menjadi mekanisme utama yang mendorong penciptaan nilai dan meningkatkan kapasitas adaptif organisasi (Lestyowati, 2024).

Faktor penting seperti *Entrepreneurial Orientation* (EO) juga memengaruhi dinamika inovasi organisasi. Orientasi kewirausahaan—yang tercermin melalui inovatifitas, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko—menjadi pendorong utama bagi organisasi dalam mengeksplorasi peluang baru, mengembangkan produk dan layanan inovatif, serta menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis (Ameer & Khan, 2023; Meekaewkunchorn et al., 2021). EO seringkali menjadi katalis yang mempercepat transformasi digital dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengeksekusi ide-ide inovatif.

Dengan adanya kemampuan digital, budaya belajar, kemampuan manajemen pengetahuan, dan orientasi kewirausahaan yang kuat, organisasi dapat

mencapai Innovation Performance (IP) yang lebih tinggi, baik dalam bentuk inovasi produk, inovasi proses, maupun inovasi pasar. Inovasi-inovasi ini berkontribusi langsung terhadap keunggulan kompetitif organisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan membuka peluang pertumbuhan baru. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengkaji hubungan antara DC, LC, KMC, EO, dan IP secara komprehensif untuk memahami bagaimana faktor-faktor tersebut saling memperkuat dan membentuk kinerja inovasi organisasi di era digital.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Digital Capability, Learning Culture, Knowledge Management Capability, dan Entrepreneurial Orientation terhadap Innovation Performance guna memahami bagaimana faktor-faktor strategis tersebut berkontribusi dalam meningkatkan kemampuan inovasi organisasi di era digital. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat secara teoritis dalam memperkaya literatur mengenai manajemen inovasi dan transformasi digital, serta secara praktis memberikan rekomendasi bagi organisasi dalam memperkuat kapabilitas digital, membangun budaya belajar, mengoptimalkan pengelolaan pengetahuan, dan menumbuhkan orientasi kewirausahaan untuk mendorong inovasi yang berkelanjutan.

Tinjauan Pustaka

Digital capability secara umum dipahami sebagai kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi dan sumber daya digital secara efektif untuk mencapai tujuan strategis, mendorong inovasi, dan mempertahankan daya saing di era digital. Konsep ini mencakup proses deployment, integration, dan optimization terhadap berbagai digital tools dan systems, serta keterampilan, kompetensi, dan proses organisasi yang diperlukan untuk memaksimalkan teknologi tersebut dalam menciptakan nilai dan meningkatkan efisiensi operasional (Arroyabe et al., 2024; Cheng et al., 2025; Q. Li et al., 2025; Xie & Wang, 2025). IT infrastructure merupakan elemen dasar dari digital capability, yang mencakup deployment berbagai teknologi digital, digitalization atas sumber daya internal, serta keterampilan dasar dalam data analysis. IT infrastructure berperan penting dalam mendukung standardization dan integration dari proses bisnis serta data organisasi, sehingga memungkinkan pertukaran informasi yang lebih cepat, akurat, dan komprehensif (Arroyabe et al., 2024; Ouyang et al., 2023; Xie & Wang, 2025). Robust IT infrastructure sangat penting dalam mendukung digital transformation, karena infrastruktur ini menjadi fondasi bagi integrasi berbagai digital tools serta memfasilitasi collaboration dan knowledge absorption baik di dalam organisasi maupun di antara organisasi (Jorfi & Winkler, 2025; Q. Li et al., 2025; Ouyang et al., 2023). Digital skills merupakan komponen utama dari digital capability, yang mencakup technical talent untuk mendorong inovasi, sistem penilaian dan insentif berbasis pengetahuan digital transformation, serta kemampuan dalam mengelola digital technology untuk mendukung pelaksanaan fungsi pekerjaan (Elia et al.,

2021). Pengembangan digital skills dapat mengurangi persepsi terhadap kompleksitas dan beban berlebih, yang merupakan faktor penting dalam meminimalkan technostress pada karyawan (X. Li et al., 2025). Digital collaboration capability mencakup kemampuan untuk melakukan alokasi dan integrasi sumber daya internal maupun eksternal secara fleksibel melalui digital technology, sehingga memungkinkan terwujudnya kolaborasi yang efektif antar-departemen maupun dengan mitra eksternal (Arroyabe et al., 2024; Cheng et al., 2025; Q. Li et al., 2025; Xie & Wang, 2025). Penelitian ini akan menggunakan variabel Digital Capability dengan indikator (1) IT infrastructure yang mencakup kesiapan teknologi dasar dan integrasi proses, (2) Digital skills yang mencerminkan kompetensi teknis dan kemampuan pengelolaan teknologi oleh karyawan, serta (3) Digital collaboration capability yang menggambarkan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi untuk berkolaborasi secara efektif baik secara internal maupun eksternal.

Budaya pembelajaran (*Learning Culture*) ditandai oleh kemampuan organisasi untuk menciptakan, memperoleh, dan membagikan pengetahuan, mengubah perilaku melalui pengambilan keputusan, serta mengintegrasikan wawasan baru ke dalam basis pengetahuannya. Budaya ini berbeda dari budaya pengetahuan karena menekankan akuisisi pengetahuan yang berkelanjutan dan praktis serta kemampuan beradaptasi, yang sangat penting dalam lingkungan yang dinamis. Komponen utama dari budaya pembelajaran meliputi iklim pembelajaran yang suportif serta penerimaan terhadap kesalahan sebagai peluang untuk tumbuh dan belajar. Unsur-unsur ini memfasilitasi kesadaran dan berbagi pengetahuan tacit, dan secara empiris terbukti dipengaruhi oleh budaya pengetahuan yang mendasari organisasi (Kucharska, 2022; Kucharska & Karwowska, 2025). Pembelajaran berkelanjutan merupakan ciri utama budaya pembelajaran, berupa perilaku dan rutinitas yang memungkinkan organisasi belajar dari pengalaman dan mendorong inovasi. Hal ini mencakup pembelajaran kolaboratif, kerja lintas fungsi, serta pemecahan masalah sistematis seperti siklus Plan-Do-Check-Act. Organisasi dapat mendukung pembelajaran berkelanjutan melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan kesempatan bagi karyawan untuk saling belajar. Individu juga didorong untuk mengambil tanggung jawab atas pembelajarannya dengan mencari pengetahuan baru dan mengikuti pengembangan profesional (Behraves et al., 2022; Kamal et al., 2025). Berbagi pengetahuan merupakan bagian penting dari budaya pembelajaran, yaitu pertukaran informasi berharga antarindividu dengan harapan memberi manfaat timbal balik. Komunikasi terbuka sangat diperlukan karena dapat menurunkan hambatan, mempermudah pemahaman, dan membangun budaya saling mendukung (Iqbal et al., 2025). Keterbukaan terhadap perubahan merupakan ciri utama budaya pembelajaran, yang tercermin dari kesiapan untuk mempertanyakan cara berpikir yang sudah mapan serta

kemampuan beradaptasi terhadap tantangan baru (Kucharska, 2022). Knowledge Management Capability (KMC) merujuk pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan dan memanfaatkan aset pengetahuan guna mencapai tujuan yang ditetapkan, dengan penekanan khusus pada dukungan terhadap inovasi dan kinerja organisasi melalui pengelolaan proses pengetahuan yang efektif, seperti akuisisi, berbagi, dan penerapan pengetahuan. Knowledge acquisition melibatkan proses memperoleh pengetahuan dari berbagai sumber, termasuk pelanggan, mitra, dan karyawan (Z. Li et al., 2025). Knowledge sharing adalah proses pertukaran informasi, data, keterampilan, keahlian, dan know-how antarkaryawan untuk melaksanakan tugas mereka dan mencapai tujuan organisasi (Rafique et al., 2022). Knowledge application merujuk pada pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan yang telah diperoleh dan dibagikan secara efektif dalam konteks praktis organisasi (Z. Li et al., 2025). Penelitian ini akan menggunakan variabel Learning Culture dengan indikator (1) continuous learning yang mencerminkan keberlanjutan proses pembelajaran dalam organisasi, (2) knowledge sharing yang menggambarkan pertukaran informasi dan pengalaman antar individu untuk peningkatan kinerja, dan (3) openness to change yang menunjukkan kesiapan organisasi untuk beradaptasi, melakukan perubahan, serta menerima ide-ide baru dalam menghadapi dinamika lingkungan.

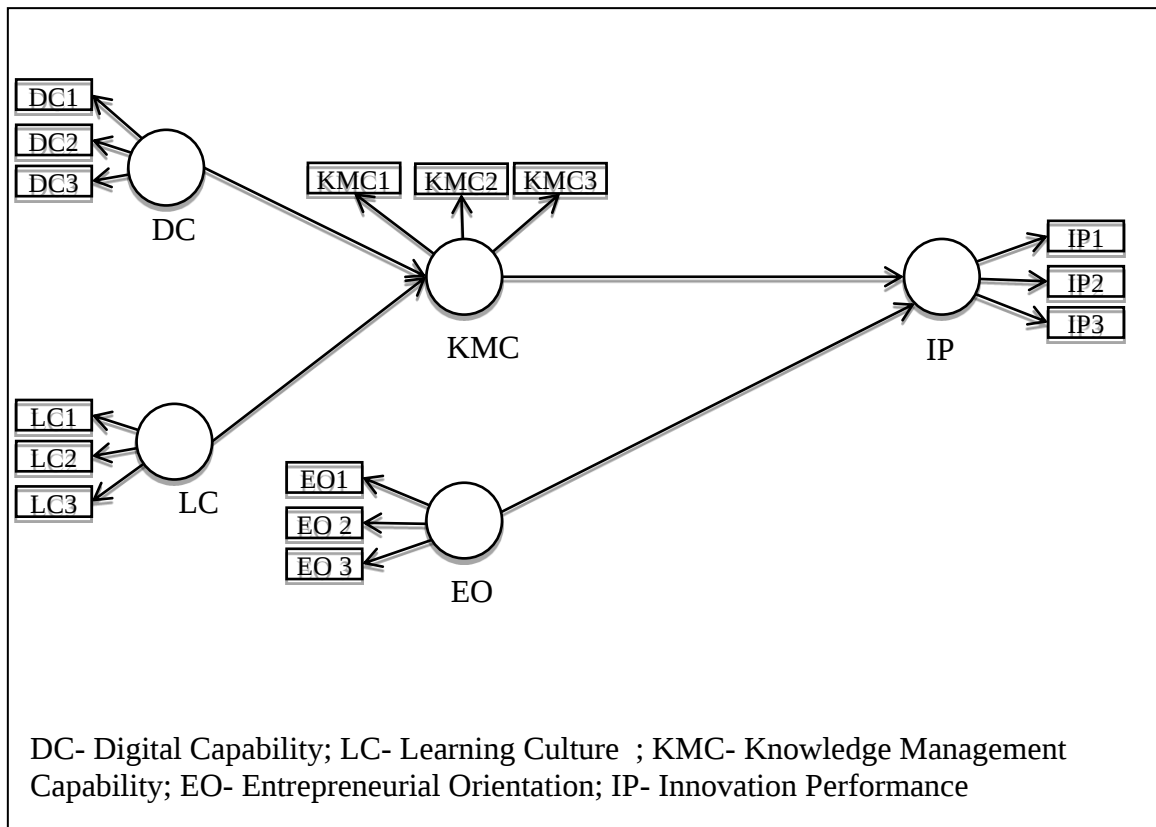
Entrepreneurial orientation (EO) secara luas diakui sebagai sebuah strategic posture atau disposisi strategis perusahaan (dan kadang individu) yang mencerminkan pendekatan mereka terhadap persaingan, inovasi, dan keterlibatan pasar. EO umumnya dikonseptualisasikan terdiri dari tiga dimensi inti: innovativeness, proactiveness, dan risk-taking. Beberapa model juga menambahkan dimensi lain seperti competitive aggressiveness dan autonomy, namun tiga komponen utama tersebut merupakan yang paling konsisten ditekankan dalam berbagai literatur (Al-Awlaqi et al., 2021; Han et al., 2024; Sulistyanto et al., 2025). Innovativeness merujuk pada kecenderungan suatu perusahaan atau individu untuk mendukung ide-ide baru, kreativitas, eksperimen, serta pencarian solusi, produk, atau proses yang bersifat inovatif dan belum pernah ada sebelumnya (Han et al., 2024; Suvanto et al., 2020). Proactiveness adalah sejauh mana sebuah perusahaan mampu mengantisipasi dan bertindak terhadap kebutuhan pasar di masa depan, yang umumnya diwujudkan melalui pencarian peluang baru, peluncuran produk lebih awal dibandingkan para pesaing, serta respons strategis terhadap perubahan lingkungan bisnis (Han et al., 2024; Suvanto et al., 2020). Risk-taking mencerminkan kesediaan sebuah perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya yang signifikan pada peluang dengan hasil yang tidak pasti, termasuk keterlibatan dalam proyek berisiko tinggi dan berbiaya besar serta eksplorasi usaha-usaha baru yang belum teruji (Al-Awlaqi et al., 2021; Han et al., 2024). Penelitian ini akan menggunakan variabel Entrepreneurial Orientation

dengan indikator (1) innovativeness yang menggambarkan kecenderungan organisasi untuk menciptakan dan mendukung ide-ide baru, kreativitas, serta eksperimen, (2) proactiveness yang menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengantisipasi peluang pasar dan bertindak lebih awal dibandingkan pesaing, serta (3) risk-taking yang mencerminkan keberanian organisasi dalam mengambil keputusan berisiko tinggi demi mengejar peluang strategis yang memiliki ketidakpastian hasil.

Innovation performance mencakup capaian organisasi dalam menerapkan perubahan, perbaikan, dan pembaruan di berbagai bidang, termasuk produk, proses, pasar, dan praktik organisasi. Tiga jenis inovasi utama yang relevan dengan pengembangan dan kinerja bisnis adalah product innovation, process innovation, dan market innovation. Ketiga jenis inovasi ini sering dianalisis baik secara individual maupun dalam keterkaitannya satu sama lain untuk menilai dampaknya terhadap daya saing dan pertumbuhan perusahaan (Aritenang et al., 2025; Seclen-Luna et al., 2024). Product innovation merujuk pada pengenalan barang atau layanan baru atau yang mengalami peningkatan signifikan dibandingkan dengan penawaran sebelumnya dari perusahaan. Hal ini dapat mencakup peningkatan dalam spesifikasi teknis, komponen, material, perangkat lunak, kemudahan penggunaan, atau karakteristik fungsional lainnya. Product innovation dipandang sebagai pendorong utama bagi perusahaan untuk membedakan diri di pasar, menarik konsumen, dan mencapai profitabilitas (Cabrilo et al., 2024; Seclen-Luna et al., 2024). Market innovation (kadang disebut marketing innovation) berfokus pada upaya mengidentifikasi dan melayani pasar baru, serta mengembangkan strategi dan teknik pemasaran baru untuk lebih efektif memenuhi kebutuhan pelanggan (Aritenang et al., 2025; Cabrilo et al., 2024). Penelitian ini akan menggunakan variabel Innovation Performance dengan indikator (1) product innovation yang mengukur kemampuan organisasi dalam menciptakan atau meningkatkan produk secara signifikan untuk memenuhi kebutuhan pasar, (2) process innovation yang mencerminkan upaya organisasi dalam memperbaiki atau memperbarui proses internal guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, serta (3) market innovation yang menggambarkan kemampuan organisasi dalam menjangkau pasar baru atau mengembangkan strategi pemasaran baru untuk merespons perubahan kebutuhan pelanggan dan dinamika persaingan.

Berdasarkan berbagai penelitian di atas, dapat ditarik beberapa hipotesis untuk penelitian ini sebagai berikut. H1: Digital Capability berpengaruh positif terhadap Innovation Performance. H2: Digital Capability berpengaruh positif terhadap Knowledge Management Capability. H3: Entrepreneurial Orientation berpengaruh positif terhadap Innovation Performance. H4: Knowledge Management Capability berpengaruh positif terhadap Innovation Performance. H5: Learning Culture berpengaruh positif terhadap Innovation Performance. H6:

Learning Culture berpengaruh positif terhadap Knowledge Management Capability. H7: Knowledge Management Capability memediasi pengaruh Digital Capability terhadap Innovation Performance. H8: Knowledge Management Capability memediasi pengaruh Learning Culture terhadap Innovation Performance. Berdasarkan rumusan hipotesis yang telah disusun, penelitian ini selanjutnya memvisualisasikan hubungan antar variabel dalam sebuah kerangka penelitian sebagai berikut.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini memberikan gambaran komprehensif mengenai mekanisme bagaimana kapabilitas digital, budaya belajar, dan orientasi kewirausahaan dapat mendorong peningkatan kinerja inovasi UMKM melalui peran strategis kapabilitas manajemen pengetahuan. Model ini diharapkan mampu membantu peneliti memahami hubungan antarvariabel secara lebih terstruktur serta menjadi pedoman dalam proses analisis data pada tahap selanjutnya.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei yang dilakukan terhadap UMKM di Kota Bekasi untuk menganalisis pengaruh Digital Capability, Learning Culture, Knowledge Management Capability, dan Entrepreneurial Orientation terhadap Innovation Performance. Data dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur yang disebarakan kepada 252 pelaku UMKM sebagai sampel yang ditentukan menggunakan rumus Slovin dari populasi sekitar 681

UMKM di Bekasi dengan margin of error 5%. Seluruh variabel diukur menggunakan skala Likert, dan data dianalisis menggunakan teknik statistik inferensial untuk menguji hubungan dan pengaruh antarvariabel secara empiris.

Hasil dan pembahasan

Analisis awal berfokus pada nilai *outer loading* yang digunakan untuk menilai validitas indikator dalam mengukur konstruk laten masing-masing variabel. Nilai *outer loading* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator memiliki kontribusi kuat terhadap konstruk yang diwakilinya sehingga memenuhi kelayakan untuk digunakan dalam model penelitian.

Tabel 1. Outer Loading

	DC	EO	IP	KMC	LC
DC-1	0.927				
DC-2	0.817				
DC-3	0.918				
EO-1		0.876			
EO-2		0.871			
EO-3		0.882			
IP-1			0.861		
IP-2			0.862		
IP-3			0.873		
KMC-1				0.876	
KMC-2				0.874	
KMC-3				0.882	
LC-1					0.904
LC-2					0.824
LC-3					0.869

Hasil *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel DC, EO, IP, KMC, dan LC berada di atas nilai ambang 0.70, yang berarti seluruh indikator dinilai valid dan reliabel dalam mengukur konstruk masing-masing. Variabel *Digital Capability* memiliki nilai loading tertinggi pada DC-1 (0.927) dan DC-3 (0.918), menandakan kontribusi indikator yang sangat kuat. Pada *Entrepreneurial Orientation*, seluruh indikator (EO-1 hingga EO-3) juga menunjukkan konsistensi dengan nilai loading berkisar 0.871–0.882. Variabel *Innovation Performance* menunjukkan kekuatan serupa, di mana IP-1 hingga IP-3 memiliki nilai loading 0.861–0.873 yang mencerminkan stabilitas indikator dalam mengukur kinerja inovasi. Indikator pada *Knowledge Management Capability* dan *Learning Culture* juga menunjukkan validitas yang tinggi, dengan nilai berkisar antara 0.824–0.904. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa seluruh

konstruk dalam penelitian memiliki kualitas pengukuran yang sangat baik dan dapat digunakan dengan kuat dalam analisis model struktural.

Setelah memastikan validitas indikator melalui uji outer loading, tahap berikutnya adalah mengevaluasi reliabilitas konstruk menggunakan Cronbach's Alpha, Composite Reliability, dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 2. Uji Reliabilitas

	Cronbach's alpha	(rho_a)	(rho_c)	AVE
DC	0.871	0.943	0.918	0.789
EO	0.849	0.849	0.908	0.768
IP	0.833	0.839	0.899	0.748
KMC	0.85	0.851	0.909	0.77
LC	0.838	0.894	0.9	0.751

Hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian telah memenuhi kriteria reliabilitas yang baik. Nilai Cronbach's Alpha berada pada rentang 0.833–0.871, yang menandakan konsistensi internal yang kuat. Demikian pula, nilai composite reliability (rho_c) seluruhnya lebih tinggi dari 0.90, mengindikasikan tingkat reliabilitas konstruk yang sangat baik. Selain itu, nilai AVE untuk setiap variabel berkisar antara 0.748–0.789, yang berarti masing-masing konstruk mampu menjelaskan lebih dari 74% varians indikatornya—melebihi ambang batas 0.50. Dengan demikian, seluruh variabel dinyatakan reliabel dan layak digunakan dalam analisis model struktural.

Setelah pengujian reliabilitas dan validitas konvergen terpenuhi, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi validitas diskriminan menggunakan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Uji ini dilakukan untuk memastikan bahwa setiap konstruk dalam model memiliki perbedaan yang jelas satu sama lain dan tidak terjadi tumpang tindih konsep antar variabel.

Tabel 3. Uji Validitas Diskriminan

	DC	EO	IP	KMC	LC
DC					
EO	0.195				
IP	0.314	0.821			
KMC	0.209	0.832	0.809		
LC	0.084	0.29	0.369	0.324	

Hasil uji HTMT menunjukkan bahwa seluruh nilai antar konstruk berada di bawah ambang batas 0.90, yang menandakan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dengan baik. Nilai HTMT terendah terdapat pada hubungan DC–LC sebesar 0.084, sementara nilai tertinggi terdapat pada hubungan EO–KMC dan EO–IP, masing-masing sebesar 0.832 dan 0.821, namun masih dalam batas toleransi. Temuan ini

mengonfirmasi bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki karakteristik yang berbeda dan tidak saling mengukur konsep yang sama, sehingga model struktural layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Setelah memastikan validitas dan reliabilitas konstruk, tahap berikutnya adalah mengevaluasi potensi multikolinearitas antar variabel independen dengan menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF). Uji VIF diperlukan untuk memastikan bahwa tidak terdapat korelasi tinggi antar prediktor yang dapat mengganggu kestabilan model regresi dalam analisis PLS-SEM.

Tabel 4. Uji Multikolinearitas

	DC	EO	IP	KMC	LC
DC			1.039	1.005	
EO			4.32		
IP					
KMC			4.427		
LC			1.089	1.005	

Hasil uji VIF menunjukkan bahwa seluruh nilai berada di bawah ambang batas umum 5.0, yang berarti tidak ada masalah multikolinearitas yang mengganggu dalam model. Variabel EO (*Entrepreneurial Orientation*) dan KMC (*Knowledge Management Capability*) memiliki nilai VIF tertinggi masing-masing 4.32 dan 4.427, namun tetap berada dalam kategori aman. Sementara itu, variabel lainnya seperti DC, IP, dan LC menunjukkan nilai VIF yang jauh lebih rendah, menandakan hubungan antar prediktor tidak saling mendistorsi. Dengan demikian, model penelitian memenuhi asumsi bebas multikolinearitas dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis struktural.

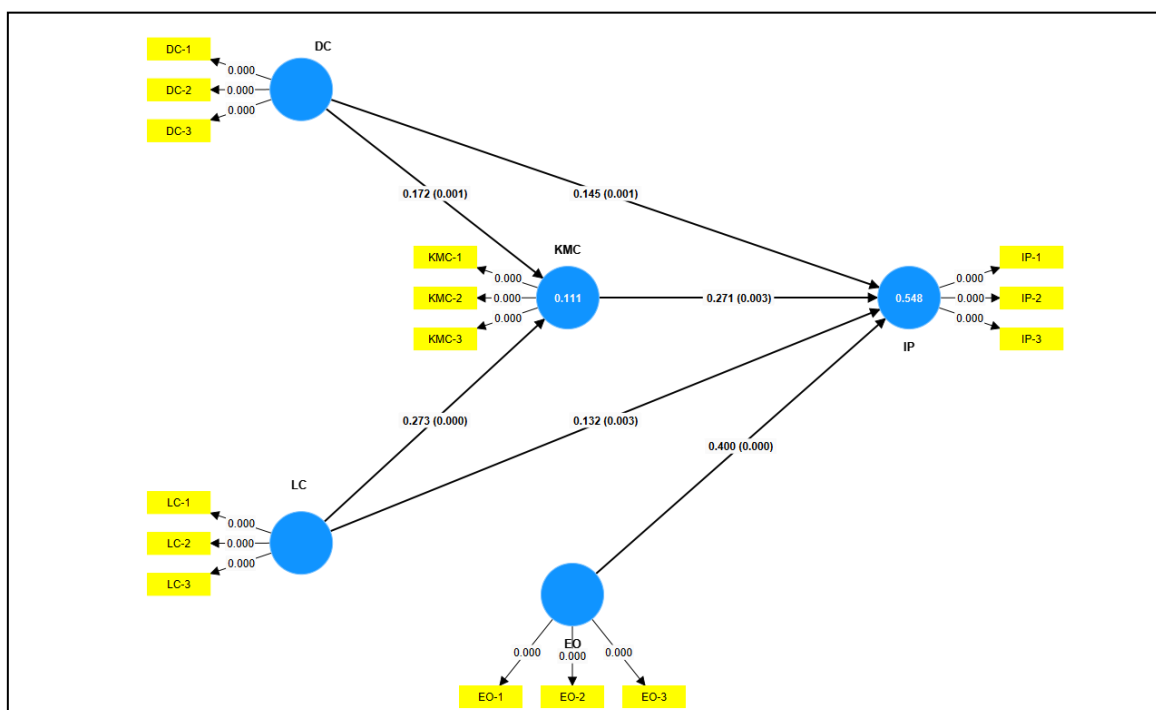
Tahap berikutnya dalam analisis PLS-SEM adalah melakukan uji hipotesis untuk menilai signifikansi hubungan antar variabel dalam model struktural. Uji ini dilakukan menggunakan nilai original sample, T-statistics, dan P-values yang menunjukkan apakah pengaruh antar konstruk signifikan secara statistik serta mendukung hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya

Tabel 5. Uji Hipotesis

	Original sample	Sample mean	STDEV	T statistics	P values
DC → IP	0.145	0.144	0.047	3.058	0.001
DC → KMC	0.172	0.174	0.058	2.974	0.001
EO → IP	0.4	0.403	0.096	4.172	0.000
KMC → IP	0.271	0.267	0.1	2.705	0.003
LC → IP	0.132	0.134	0.048	2.746	0.003
LC → KMC	0.273	0.278	0.049	5.627	0.000
DC → KMC → IP	0.047	0.047	0.025	1.875	0.030
LC → KMC → IP	0.074	0.074	0.031	2.427	0.008

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa seluruh jalur dalam model penelitian signifikan pada tingkat kepercayaan 95%, dengan seluruh nilai p berada di bawah 0.05. Digital Capability (DC) berpengaruh signifikan terhadap Innovation Performance (IP) ($\beta = 0.145$; $p = 0.001$) dan juga meningkatkan Knowledge Management Capability (KMC) ($\beta = 0.172$; $p = 0.001$). Entrepreneurial Orientation (EO) memiliki pengaruh terbesar langsung terhadap IP ($\beta = 0.400$; $p = 0.000$), menegaskan perannya sebagai faktor kunci dalam mendorong inovasi UMKM. KMC juga terbukti signifikan dalam meningkatkan IP ($\beta = 0.271$; $p = 0.003$), sementara Learning Culture (LC) berpengaruh positif baik terhadap IP ($\beta = 0.132$; $p = 0.003$) maupun terhadap KMC ($\beta = 0.273$; $p = 0.000$). Selain itu, terdapat efek mediasi signifikan pada jalur DC $\rightarrow$ KMC $\rightarrow$ IP ($\beta = 0.047$; $p = 0.030$) dan LC $\rightarrow$ KMC $\rightarrow$ IP ($\beta = 0.074$; $p = 0.008$), yang menunjukkan bahwa sebagian pengaruh DC dan LC terhadap inovasi disalurkan melalui kemampuan manajemen pengetahuan. Secara keseluruhan, model ini mengonfirmasi bahwa kapabilitas digital, budaya pembelajaran, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen pengetahuan merupakan determinan penting bagi peningkatan kinerja inovasi UMKM di Bekasi.

Gambar berikut menyajikan hasil bootstrapping dari analisis Partial Least Squares (PLS) yang dilakukan untuk menguji kekuatan dan signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian.



Gambar 2. Hasil Bootstrapping

Hasil penelitian ini mengonfirmasi sejumlah temuan penting yang selaras dengan literatur sebelumnya terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja

inovasi UMKM. Pertama, pengaruh signifikan Digital Capability (DC) terhadap Innovation Performance (IP) menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital berkontribusi pada peningkatan kualitas produk, efisiensi proses, dan adaptasi pasar. Temuan ini sejalan dengan beberapa peneliti sebelumnya (Arroyabe et al., 2024; Chen et al., 2025; Cheng et al., 2025; Z. Li et al., 2025) yang menegaskan bahwa infrastruktur TI, keterampilan digital, dan kolaborasi berbasis teknologi merupakan fondasi utama dalam mendukung inovasi. Selain itu, kontribusi DC terhadap Knowledge Management Capability (KMC) mendukung pandangan peneliti sebelumnya (Jorfi & Winkler, 2025; Ouyang et al., 2023) yang menyatakan bahwa digitalisasi memungkinkan organisasi mengintegrasikan data, mempercepat aliran pengetahuan, serta memperkuat koordinasi lintas unit, sehingga mempermudah proses inovasi.

Selanjutnya, hasil menunjukkan bahwa Learning Culture (LC) berpengaruh signifikan terhadap IP dan KMC, menegaskan posisi budaya pembelajaran sebagai elemen krusial bagi organisasi yang ingin terus beradaptasi. Temuan ini konsisten dengan peneliti sebelumnya (Kucharska, 2022; Kucharska & Karwowska, 2025) yang menjelaskan bahwa budaya pembelajaran—melalui pembelajaran berkelanjutan, berbagi pengetahuan, dan keterbukaan terhadap perubahan—menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan ide baru dan penerapan pengetahuan dalam praktik operasional. Hubungan positif LC terhadap KMC juga memperkuat bukti bahwa organisasi dengan kemauan belajar tinggi mampu mengakumulasi, menyebarkan, dan memanfaatkan pengetahuan secara lebih efektif (Behraves et al., 2022; Kamal et al., 2025).

Entrepreneurial Orientation (EO) ditemukan memiliki pengaruh paling kuat terhadap IP, menegaskan bahwa inovasi UMKM sangat dipengaruhi oleh keberanian mengambil risiko, kemampuan bertindak proaktif, dan semangat untuk bereksperimen. Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya (Al-Awlaqi et al., 2021; Han et al., 2024; Suvanto et al., 2020) yang memposisikan EO sebagai pendorong utama inovasi, terutama dalam konteks usaha kecil yang membutuhkan kreativitas untuk mempertahankan daya saing. Lebih jauh, pengaruh signifikan KMC terhadap IP mendukung penelitian sebelumnya (Rafique et al., 2022) bahwa kemampuan mengelola pengetahuan—mulai dari akuisisi, berbagi, hingga penerapannya merupakan mekanisme penting untuk menghasilkan inovasi yang relevan dan bernilai bagi pelanggan.

Temuan mediasi pada jalur DC → KMC → IP dan LC → KMC → IP memberikan implikasi teoritis tambahan. Hal ini menunjukkan bahwa digital capability dan learning culture tidak hanya berdampak langsung terhadap inovasi, tetapi juga bekerja melalui penguatan kapabilitas manajemen pengetahuan. Hasil ini konsisten dengan perspektif knowledge-based view yang menyatakan bahwa pengetahuan adalah sumber daya strategis utama organisasi, dan proses

manajemennya akan menentukan seberapa besar teknologi dan budaya dapat dikonversi menjadi output inovatif. Secara keseluruhan, studi ini memperkuat bukti empiris bahwa kombinasi kapabilitas digital, budaya pembelajaran, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan manajemen pengetahuan merupakan fondasi strategis bagi peningkatan kinerja inovasi UMKM dalam menghadapi dinamika persaingan modern.

Penutup

Penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja inovasi UMKM di Bekasi sangat dipengaruhi oleh kombinasi kapabilitas digital, budaya pembelajaran, orientasi kewirausahaan, serta kemampuan manajemen pengetahuan. Digital Capability terbukti tidak hanya meningkatkan kinerja inovasi secara langsung, tetapi juga melalui penguatan Knowledge Management Capability. Budaya pembelajaran yang kuat mendorong proses akuisisi, berbagi, dan penerapan pengetahuan yang lebih efektif, sehingga berdampak positif pada inovasi. Entrepreneurial Orientation memiliki pengaruh paling kuat terhadap kinerja inovasi, menegaskan pentingnya keberanian berinovasi, bertindak proaktif, dan mengambil risiko dalam memenangkan persaingan. Selain itu, KMC berperan sebagai mekanisme penting yang menghubungkan kemampuan digital dan budaya pembelajaran dengan pencapaian inovasi. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa UMKM perlu memperkuat fondasi digital, membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran, serta meningkatkan orientasi kewirausahaan untuk dapat menciptakan inovasi yang berkelanjutan dan relevan dengan kebutuhan pasar.

Saran

UMKM di Bekasi disarankan untuk terus meningkatkan investasi pada infrastruktur digital serta pelatihan keterampilan digital agar mampu mengoptimalkan teknologi dalam proses bisnis dan inovasi. Organisasi juga perlu memperkuat budaya pembelajaran melalui program pengembangan berkelanjutan dan mekanisme berbagi pengetahuan antarpegawai. Selain itu, pemilik dan pengelola UMKM perlu menumbuhkan orientasi kewirausahaan dengan mendorong keberanian berinovasi, bertindak proaktif terhadap peluang pasar, dan mengelola risiko secara terukur. Penguatan Knowledge Management Capability juga perlu menjadi prioritas agar pengetahuan yang dimiliki dapat diolah menjadi inovasi yang bernilai. Upaya terpadu ini diharapkan mampu meningkatkan daya saing UMKM secara berkelanjutan..

Daftar Pustaka

Al-Awlaqi, M. A., Aamer, A. M., & Habtoor, N. (2021). The effect of entrepreneurship training on entrepreneurial orientation: Evidence from a

- regression discontinuity design on micro-sized businesses. *The International Journal of Management Education*, 19. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2018.11.003>
- Ameer, F., & Khan, N. R. (2023). Green entrepreneurial orientation and corporate environmental performance: A systematic literature review. *European Management Journal*, 41(5), 755–778.
- Aritenang, A. F., Anjani, Z. F., Safitri, P., Fahmi, F. Z., Duarte, A. M. B., Pfeffer, K., Madureira, A. M., Ramdan, D., & Nurman, A. (2025). Innovation in informal creative industries: The case of Indonesia's creative kampongs. *Cities*, 160. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2025.105805>
- Arroyabe, M. F., Arranz, C. F. A., Fernandez De Arroyabe, I., & Fernandez de Arroyabe, J. C. (2024). Analyzing AI adoption in European SMEs: A study of digital capabilities, innovation, and external environment. *Technology in Society*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102733>
- Behraves, S.-A., Darnall, N., & Bretschneider, S. (2022). A framework for understanding sustainable public purchasing. *Journal of Cleaner Production*, 376. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134122>
- Cabrilo, S., Dahms, S., & Tsai, F.-S. (2024). Synergy between multidimensional intellectual capital and digital knowledge management: Uncovering innovation performance complexities. *Journal of Innovation & Knowledge*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100568>
- Chen, Y., Jiang, C., Peng, L., Zhao, S., & Chen, C. (2025). Digital infrastructure construction and urban industrial chain resilience: Evidence from the “Broadband China” strategy. *Sustainable Cities and Society*, 121. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2025.106228>
- Cheng, Z., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). Using the new positive aspect of digital leadership to improve organizational sustainability: Testing moderated mediation model. *Acta Psychologica*, 255. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104963>
- Elia, S., Giuffrida, M., Mariani, M. M., & Bresciani, S. (2021). Resources and digital export: An RBV perspective on the role of digital technologies and capabilities in cross-border e-commerce. *Journal of Business Research*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.010>
- Han, W., Li, X., Zhu, W., Lu, R., & Zu, X. (2024). Knowledge digitization and high-tech firm performance: A moderated mediation model incorporating business model innovation and entrepreneurial orientation. *Technology in Society*, 77. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2024.102536>
- Husna, S., & Nasution, M. I. P. (2025). Membangun Fondasi Digital: Peran Data Governance dalam Strategi Transformasi yang Berkelanjutan. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 2(3), 207–216.

- Iqbal, S., Ullah, S., Zanker, M., & Zainab, F. (2025). Benevolent leadership enhances organizational learning through communication, trust, and knowledge sharing. *Scientific Reports*, 15. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-15170-x>
- Jorfi, S., & Winkler, T. J. (2025). Translating IT capabilities: Linking enabling infrastructure to digital transformation in hospitals—Sustainable digital enablement framework. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100117>
- Kamal, Y., Roy, A., Ahmad, S., & Mishra, R. K. (2025). Harnessing AI, data science, and block chain for human-centric product development in society 5.0. In *Human-Centric Integration of Next-Generation Data Science and Blockchain Technology*. <https://doi.org/10.1016/B978-0-443-33498-6.00020-0>
- Kucharska, W. (2022). Tacit knowledge influence on intellectual capital and innovativeness in the healthcare sector: A cross-country study of Poland and the US. *Journal of Business Research*, 149. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.059>
- Kucharska, W., & Karwowska, E. (2025). Company culture matters! Knowledge-driven companies' way to innovations and sustainability. *Social Sciences & Humanities Open*, 11. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.101268>
- Lestyowati, J. (2024). Membangun Budaya Knowledge Sharing pada Pegawai dalam Kerangka Learning Organization. *Prosiding PITNAS Widyaiswara*, 1, 61–71.
- Li, Q., Abdul Ghani Azmi, I. binti, & Norman, A. A. binti. (2025). Enhancing sustainable innovation through workplace well-being and digital capability: A systematic literature review toward responsible and cleaner consumption. *Cleaner and Responsible Consumption*, 18. <https://doi.org/10.1016/j.clrc.2025.100305>
- Li, X., Seah, R. Y. T., & Yuen, K. F. (2025). Mental wellbeing in digital workplaces: The role of digital resources, technostress, and burnout. *Technology in Society*, 81. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102844>
- Li, Z., Zhang, R., Li, Q., & Wang, Y. (2025). How does a closed social network facilitate the impact of blockchain on corporate digital innovation performance? *Journal of Business Research*, 191. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115269>
- Matondang, K. A., Laia, S. R. A., Sanjaya, A., Siagian, R. A., & Simamora, A. O. (2025). Peran Transformasi Digital dalam Meningkatkan Efektivitas Rantai Pasok: Tinjauan Empiris dan Strategis: Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(2), 8154–8159.
- Meekaewkunchorn, N., Szczepańska-Woszczyna, K., Muangmee, C., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Entrepreneurial orientation and SME performance: The mediating role of learning orientation. *Economics & Sociology*, 14(2), 294–312.

- Ouyang, H., Cui, X., Peng, X., & Udemba, E. N. (2023). Reverse knowledge transfer in digital era and its effect on ambidextrous innovation: A simulation based on system dynamics. *Heliyon*, 9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22717>
- Prisusanti, R. D., Mardikawat, B., Judijanto, L., Majid, D. A., & Saputra, M. H. (2023). Analisis Kompetensi Penggunaan E-Learning, Kesiapan dan Penggunaan Teknologi Digital Mahasiswa. *Journal of Vocational, Informatics and Computer Education*, 1(2), 93–101.
- Rafique, M. A., Hou, Y., Chudhery, M. A. Z., Waheed, M., Zia, T., & Chan, F. (2022). Investigating the impact of pandemic job stress and transformational leadership on innovative work behavior: The mediating and moderating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100214>
- Seclen-Luna, J. P., Alvarez Salazar, J., Cancino, C. A., & Schmitt, V. (2024). The effects of innovations on peruvian companies' sales: The mediating role of KIBS. *Technovation*, 129. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102877>
- Sulistiyo, H., Martua, A., Sayuti, S., Mulyana, M., & Ginting, I. T. (2023). Government performance pada kebijakan transformasi digital: Bagaimana transformation capability mempengaruhinya?(Studi empiris di Provinsi Maluku Utara). *Jurnal Kebijakan Pemerintahan*, 95–113.
- Sulistyanto, T. H., Ghina, A., Hanny, H., Dewi, A., Eva, A., & Ela, N. (2025). Organizational Involvement in Higher Education as a Predictor of Students' Soft Skills. *Synergy: Journal of Collaborative Sciences*, 1(1), 100–114.
- Suvanto, H., Niemi, J. K., & Lähdesmäki, M. (2020). Entrepreneurial identity and farmers' protein crop cultivation choices. *Journal of Rural Studies*, 75. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.01.022>
- Widnyani, N. M., Astitiani, N. L. P. S., & Putri, B. C. L. (2021). Penerapan transformasi digital pada UKM selama pandemi Covid-19 di Kota Denpasar. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 6(1), 79–87.
- Xie, X., & Wang, M. (2025). Firms' digital capabilities and green collaborative innovation: The role of green relationship learning. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100663>