



Mendorong Innovation Capability Pada Umkm: Peran Strategis Transformational Leadership Dan Knowledge Management Capability

Muzakki

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra

Ardiansyah Hendra Lukmana²

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Wijaya Putra

Korespondensi penulis: muzakki@uwp.ac.id

Abstract. *This study examines the influence of Transformational Leadership (TL) on Innovation Capability (IC) with a particular emphasis on the mediating role of Knowledge Management Capability (KMC) among micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Surabaya. A quantitative approach employing an explanatory research design was adopted, wherein data were collected from 290 MSME actors across various business sectors through the distribution of structured questionnaires. The analytical procedure utilized Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with the aid of SmartPLS software to assess both the direct and indirect relationships among the variables under investigation. The empirical findings indicate that TL exerts a positive and significant effect on IC, illustrating that transformational leaders are capable of fostering an organizational climate conducive to creativity and innovative behavior. TL was also found to have a positive and significant impact on KMC, reinforcing the notion that transformational leaders play a strategic role in enhancing knowledge management processes through inspiration, intellectual stimulation, and effective collaboration. Moreover, KMC demonstrated a positive and significant influence on IC, underscoring its function as a critical mechanism that supports the development of innovation within MSMEs. The mediation analysis further confirms that KMC serves as a significant mediator in the relationship between TL and IC, indicating that effective knowledge management practices strengthen the influence of transformational leadership on innovation performance.*

Keywords: *Transformational Leadership, Knowledge Management Capability, Innovation Capability, MSMEs, PLS-SEM.*

Abstrak. Penelitian ini mengkaji pengaruh Transformational Leadership (TL) terhadap Innovation Capability (IC) dengan menekankan peran mediasi Knowledge Management Capability (KMC) pada pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Surabaya. Pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory digunakan dalam penelitian ini, di mana data dikumpulkan dari 290 pelaku UMKM di berbagai sektor usaha melalui penyebaran kuesioner terstruktur. Proses analisis dilakukan menggunakan teknik Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk menilai hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel yang diteliti. Hasil empiris menunjukkan bahwa TL berpengaruh positif dan signifikan terhadap IC, menggambarkan bahwa pemimpin transformasional mampu membangun iklim organisasi yang mendorong kreativitas dan perilaku inovatif. TL juga terbukti memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap KMC, menegaskan bahwa

pemimpin transformasional memiliki peran strategis dalam memperkuat proses pengelolaan pengetahuan melalui inspirasi, stimulasi intelektual, dan kolaborasi yang efektif. Selain itu, KMC ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap IC, menyoroti perannya sebagai mekanisme penting yang mendukung terbentuknya inovasi pada UMKM. Analisis mediasi mengonfirmasi bahwa KMC menjadi mediator signifikan dalam hubungan antara TL dan IC, yang menunjukkan bahwa praktik pengelolaan pengetahuan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja inovasi.

Kata Kunci: Transformational Leadership, Knowledge Management Capability, Innovation Capability, MSMEs, PLS-SEM

LATAR BELAKANG

Dalam ekosistem bisnis modern yang semakin dipengaruhi oleh percepatan digitalisasi dan dinamika persaingan global, kemampuan berinovasi telah menjadi elemen kunci bagi keberlanjutan dan ketahanan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), terutama di negara berkembang seperti Indonesia [1][2]. Transformasi teknologi yang berlangsung cepat, perubahan pola permintaan konsumen, serta intensitas kompetisi menuntut pelaku UMKM untuk tidak hanya adaptif, tetapi juga mampu menciptakan nilai tambah baru secara berkelanjutan [3]. Surabaya, sebagai pusat pertumbuhan ekonomi di Indonesia bagian timur dan salah satu kota metropolitan terbesar, menghadapi tekanan yang signifikan akibat tuntutan inovasi dan penetrasi teknologi digital [4]. Dalam konteks ini, kapabilitas inovasi UMKM bukan hanya ditentukan oleh modal finansial atau infrastruktur teknologi, tetapi juga terkait erat dengan kualitas kepemimpinan dan efektivitas pengelolaan pengetahuan di dalam organisasi [5]. Transformational leadership, dengan fokus pada visi, inspirasi, dan pemberdayaan, dianggap sebagai pendorong utama terciptanya lingkungan kerja yang mendukung budaya inovatif. Di sisi lain, knowledge management capability (KMC) menjadi fondasi strategis yang membantu organisasi kecil mengakumulasi, memproses, dan memanfaatkan pengetahuan untuk memperkuat inovasi [6] [7].

Walaupun kajian mengenai hubungan antara kepemimpinan dan inovasi telah berkembang luas, pemahaman yang mengintegrasikan peran transformational leadership dan KMC dalam meningkatkan innovation capability masih terbatas, terutama pada konteks UMKM. Banyak penelitian sebelumnya menelaah kedua aspek tersebut secara terpisah tanpa mengungkap mekanisme internal yang menghubungkannya secara simultan [3]. Dalam kenyataannya, kepemimpinan transformatif berpotensi memperkuat

proses manajemen pengetahuan melalui pembentukan visi bersama, peningkatan hubungan saling percaya, dan fasilitasi budaya berbagi pengetahuan [6]. Tantangan ini semakin krusial bagi UMKM di Surabaya yang masih menghadapi kendala struktural seperti rendahnya literasi digital, akses terbatas terhadap sumber daya teknologi, serta lemahnya sistem dokumentasi dan distribusi pengetahuan [2]. Kondisi tersebut memperlihatkan kebutuhan mendesak untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang transformatif dapat berfungsi sebagai katalis dalam memperkuat KMC, sehingga UMKM mampu menjaga daya saing di tengah tekanan lingkungan eksternal yang meningkat.

Berdasarkan urgensi tersebut, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan inti: sejauh mana transformational leadership mampu mendorong peningkatan innovation capability, baik secara langsung maupun melalui penguatan KMC sebagai variabel mediasi. Pertanyaan ini penting karena UMKM, sebagai sektor yang sering menghadapi keterbatasan sumber daya, membutuhkan strategi pengembangan non-material yang efisien, termasuk penguatan gaya kepemimpinan dan optimalisasi manajemen pengetahuan internal. Untuk itu, penelitian ini merancang dan menguji model konseptual yang menggambarkan hubungan simultan antara transformational leadership, KMC, dan innovation capability di lingkungan UMKM Surabaya. Dengan pendekatan kuantitatif dan melibatkan pelaku UMKM dari berbagai sektor, penelitian ini bertujuan mengidentifikasi sejauh mana peran KMC menjembatani pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap inovasi. Transformational leadership diasumsikan mendorong terciptanya proses manajemen pengetahuan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran, yang pada akhirnya memperkuat kapasitas inovasi organisasi kecil.

Dari sudut pandang teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menawarkan model komprehensif yang mengintegrasikan transformational leadership, KMC, dan innovation capability dalam konteks UMKM. Model ini memperluas literatur dengan menyoroti mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana kepemimpinan transformatif mempercepat pengembangan inovasi melalui penguatan sistem manajemen pengetahuan, suatu dimensi yang belum banyak diselidiki pada skala usaha kecil [1] [7]. Dari sisi praktis, penelitian ini menghasilkan wawasan strategis bagi pemilik dan pengelola UMKM di Surabaya, terutama terkait bagaimana membangun lingkungan organisasi yang berbasis pembelajaran dan berbagi pengetahuan. Penguatan KMC tidak

hanya mendukung UMKM dalam merespons dinamika pasar dan disrupsi teknologi, tetapi juga memungkinkan terciptanya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Selain itu, hasil penelitian ini relevan bagi pembuat kebijakan, lembaga pendamping UMKM, dan institusi pelatihan dalam merancang program yang lebih kontekstual dan berorientasi jangka panjang untuk mendukung transformasi UMKM yang berbasis kepemimpinan inovatif.

KAJIAN TEORITIS

Transformational leadership

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling banyak dikaji dalam konteks perilaku organisasi karena kemampuannya menciptakan perubahan mendasar pada individu maupun organisasi. Konsep ini awalnya diperkenalkan oleh Burns dan kemudian dikembangkan lebih lanjut oleh Bass melalui empat dimensi utama, yaitu *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*. Kepemimpinan transformasional dipandang mampu meningkatkan motivasi intrinsik, komitmen pegawai, dan orientasi pada tujuan bersama melalui visi yang kuat dan perilaku yang menginspirasi. Penelitian terbaru menegaskan bahwa gaya kepemimpinan ini berperan strategis dalam membangun proses pembelajaran organisasi dan peningkatan kinerja inovatif. Misalnya, studi Gui et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan mendorong inovasi produk dan proses melalui penguatan kapabilitas manajemen pengetahuan, terutama ketika budaya inovasi organisasi berada pada tingkat yang tinggi. Demikian pula, penelitian Imran et al. (2021) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan efektivitas proses manajemen pengetahuan dengan memperkuat kepercayaan antaranggota organisasi—yang pada akhirnya memperkuat kinerja organisasi secara keseluruhan. Temuan-temuan tersebut menggambarkan bahwa *transformational leadership* tidak hanya memengaruhi aspek psikologis karyawan, tetapi juga arsitektur organisasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi.

Lebih jauh lagi, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh luas dalam konteks UKM dan organisasi yang menghadapi tekanan lingkungan bisnis yang dinamis. Saunila (2020) menegaskan bahwa kapabilitas inovasi tidak dapat terbentuk tanpa

dukungan kepemimpinan yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang adaptif dan kolaboratif. Pada konteks UMKM, di mana keterbatasan sumber daya sering menjadi hambatan, kepemimpinan transformasional memungkinkan terjadinya penciptaan ide-ide baru melalui pembelajaran individu, kerja sama tim, dan pemanfaatan pengetahuan secara lebih efektif. Khalili (2023) juga menjelaskan bahwa transformational leadership berperan penting dalam memperkuat kapabilitas manajemen pengetahuan yang kemudian berimplikasi langsung pada peningkatan inovasi organisasi. Selain itu, penelitian terbaru Afsar et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mendorong perilaku kerja inovatif karyawan melalui peningkatan creative self-efficacy dan praktik berbagi pengetahuan. Dengan demikian, literatur secara konsisten menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai fondasi utama dalam membangun kapabilitas inovasi, pembelajaran organisasi, serta pencapaian kinerja yang berkelanjutan pada berbagai jenis organisasi, termasuk UMKM.

Knowledge management capability

Knowledge Management Capability (KMC) merujuk pada kemampuan organisasi dalam mengakuisisi, mengonversi, menyimpan, serta memanfaatkan pengetahuan secara efektif untuk mencapai tujuan strategis dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam konteks organisasi modern, KMC menjadi fondasi utama pengembangan kapabilitas inovasi karena pengetahuan merupakan aset yang bersifat intangible dan sulit ditiru oleh kompetitor. Sejalan dengan pandangan ini, Akhavan et al. (2022) menegaskan bahwa kemampuan manajemen pengetahuan yang kuat memungkinkan organisasi untuk mengembangkan pengetahuan baru, mempercepat proses pembelajaran, dan meningkatkan efektivitas inovasi, terutama pada industri berbasis pengetahuan. Organisasi yang memiliki KMC yang matang juga lebih responsif terhadap perubahan lingkungan eksternal, mampu mengintegrasikan berbagai sumber informasi, serta lebih unggul dalam menyelesaikan kompleksitas masalah operasional dan strategis.

Selain itu, literatur mutakhir menekankan bahwa KMC memainkan peran integral dalam memperkuat proses berbagi pengetahuan dan kolaborasi antaranggota organisasi. Nguyen dan Malik (2020) menemukan bahwa motivasi intrinsik dan sistem penghargaan berperan penting dalam meningkatkan efektivitas knowledge sharing, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan kemampuan inovatif

organisasi. Dalam penelitian lain yang lebih kontemporer, Gui et al. (2024) menunjukkan bahwa KMC secara signifikan memperkuat inovasi produk dan proses ketika dipadukan dengan praktik kepemimpinan transformasional dan budaya inovasi yang mendukung. Hal ini sejalan dengan temuan Hidayat (2025) yang menegaskan bahwa elemen tak berwujud seperti pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi karyawan merupakan faktor penting dalam mendorong inovasi UMKM, di mana KMC berfungsi sebagai penghubung antara input intelektual dan output inovatif.

Lebih lanjut, penelitian pada konteks usaha kecil dan menengah juga memperlihatkan bahwa kemampuan inovasi tidak dapat dilepaskan dari efektivitas pengelolaan pengetahuan. Saunila (2020) menyatakan bahwa kemampuan inovasi pada UKM sangat dipengaruhi oleh sejauh mana organisasi mampu mengelola pengetahuan secara sistematis dan berkesinambungan. Temuan ini menunjukkan bahwa KMC bukan sekadar fungsi operasional, tetapi merupakan kemampuan strategis yang menggerakkan inovasi berkelanjutan dan memperkuat daya saing jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, literatur secara konsisten menegaskan bahwa KMC berperan sebagai katalis yang menghubungkan kepemimpinan, budaya organisasi, dan kemampuan inovasi, sekaligus menjadi determinan utama dalam pencapaian performa inovatif yang unggul.

Innovation capability

Innovation capability merujuk pada kemampuan organisasi untuk secara berkelanjutan menciptakan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang memberikan nilai tambah bagi produk, proses, maupun model bisnis. Kemampuan ini tidak hanya mencerminkan potensi kreatif organisasi, tetapi juga keterpaduan antara struktur, budaya, sumber daya, dan proses internal yang memungkinkan inovasi terjadi secara konsisten. Saunila (2020) menegaskan bahwa innovation capability pada UMKM sangat dipengaruhi oleh efektivitas manajemen pengetahuan, pemanfaatan teknologi, serta kondisi lingkungan kerja yang mendorong kreativitas dan pembelajaran berkelanjutan. Hidayat (2025) juga menunjukkan bahwa aset-aset tak berwujud seperti pengalaman, kompetensi karyawan, dan modal intelektual berperan penting dalam memperkuat kemampuan inovasi, terutama dalam konteks UMKM yang sering menghadapi keterbatasan sumber daya. Lebih lanjut, Gui et al. (2024) menemukan bahwa innovation capability meningkat secara signifikan ketika kepemimpinan transformasional

mampu dikombinasikan dengan kapabilitas manajemen pengetahuan dan budaya organisasi yang berorientasi pada pembaruan. Secara keseluruhan, literatur kontemporer secara konsisten menegaskan bahwa innovation capability merupakan fondasi strategis yang memungkinkan organisasi menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan dan tetap adaptif di tengah dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antarvariabel yang meliputi transformational leadership, symmetrical internal communication, knowledge management capability, dan innovation capability. Populasi penelitian mencakup pelaku dan pimpinan UMKM di Kota Surabaya dari berbagai sektor usaha, seperti makanan, jasa, kerajinan, manufaktur ringan, dan teknologi. Fokus pada UMKM Surabaya dipilih karena perannya yang strategis dalam perekonomian kota serta tuntutan untuk beradaptasi dengan digitalisasi dan inovasi.

Sampel penelitian ditentukan melalui teknik snowball sampling, mempertimbangkan keterbatasan data resmi UMKM serta kuatnya jaringan informal antar pelaku usaha di kota tersebut. Kriteria responden meliputi UMKM dengan jumlah karyawan minimal lima orang, telah beroperasi setidaknya tiga tahun, serta memiliki pemilik atau manajer yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis dan operasional.

Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup berbasis skala Likert 5 poin, yang dikembangkan dari indikator teruji pada penelitian sebelumnya, termasuk skala transformational leadership [8], serta konstruk knowledge management capability dan innovation capability [9]. Kuesioner disebarkan baik secara daring melalui Google Form maupun secara luring kepada UMKM yang mengalami keterbatasan akses digital.

Seluruh data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Metode ini dipilih karena kemampuannya menangani model struktural yang kompleks, ukuran sampel moderat, serta karakteristik data non-normal yang lazim dijumpai pada penelitian UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Analisis deskriptif terhadap 290 responden UMKM di Kota Surabaya menunjukkan keragaman karakteristik yang mencerminkan profil pelaku usaha pada sektor ini. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden berada pada rentang 26–34 tahun yaitu 218 orang (75,17%), diikuti kelompok usia 35–43 tahun sebanyak 69 orang (23,79%). Kedua kelompok tersebut termasuk dalam usia produktif yang umumnya memiliki tingkat adaptabilitas tinggi, pengalaman operasional yang memadai, serta kapasitas manajerial yang mendukung pengambilan keputusan strategis. Sebaliknya, keterlibatan responden berusia 18–25 tahun (0,69%) dan di atas 44 tahun (0,34%) relatif kecil, menandakan bahwa pelaku usaha muda pemula maupun pelaku senior kurang terwakili dalam studi ini.

Dari sisi jenis kelamin, komposisi responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 281 orang (96,9%), sedangkan perempuan hanya 9 orang (3,1%). Distribusi ini mencerminkan predominasi pelaku usaha laki-laki pada sektor UMKM di Surabaya, terutama di bidang produksi dan jasa teknis yang secara tradisional lebih banyak digeluti oleh laki-laki. Dilihat dari tingkat pendidikan, kelompok dengan pendidikan SMA/SMK merupakan yang terbesar (46,2%), disusul oleh lulusan Sarjana/D4 (38,6%), Diploma (10,3%), dan Pascasarjana (4,8%). Komposisi ini menunjukkan bahwa sebagian besar pelaku UMKM memiliki latar pendidikan menengah dan tinggi, yang menjadi fondasi penting dalam kemampuan memahami proses bisnis, mengambil keputusan, dan mengelola usaha secara profesional. Secara keseluruhan, karakteristik responden ini memberikan dasar yang kuat bagi analisis hubungan kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan kapabilitas inovasi dalam lingkungan UMKM Surabaya.

Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan ketepatan dan konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Pada validitas konvergen, seluruh indikator memenuhi nilai outer loading minimum 0,50 dan sebagian besar berada di atas 0,70 (lihat Tabel 1). Meskipun beberapa indikator innovation capability (IC) memiliki nilai loading relatif rendah (IC1, IC5, IC11), konstruk ini tetap dinyatakan valid karena nilai AVE mencapai 0,650—lebih tinggi dari batas 0,50—serta Cronbach's Alpha (0,873) dan Composite Reliability (0,897) menunjukkan reliabilitas yang kuat. Konstruk

knowledge management capability (KMC) dan transformational leadership (TL) menunjukkan kinerja pengukuran yang sangat baik, dengan seluruh loading factor berada di atas 0,70, AVE masing-masing sebesar 0,686 dan 0,685, serta nilai CA dan CR di atas 0,90. Dengan demikian, seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas sesuai panduan Hair et al. (2021).

Tabel 1. Validitas dan reliabilitas

Item	loading factors	AVE	CA	CR
IC1	0,649	0,650	0,873	0,897
IC2	0,757			
IC3	0,823			
IC4	0,726			
IC5	0,576			
IC6	0,775			
IC7	0,835			
IC8	0,792			
IC9	0,702			
IC10	0,714			
IC11	0,578			
KMC1	0,809	0,686	0,923	0,938
KMC2	0,778			
KMC3	0,817			
KMC4	0,877			
KMC5	0,856			
KMC6	0,828			
KMC7	0,828			
TL2	0,864	0,685	0,923	0,938
TL3	0,868			
TL4	0,848			

TL5	0,833			
TL6	0,811			
TL7	0,743			
TL1	0,822			

Sumber: Data diolah (2025)

Validitas diskriminan diuji melalui kriteria Fornell-Larcker. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain (lihat Tabel 2). Konstruk IC memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,671 yang lebih tinggi daripada korelasinya dengan TL (0,549), walaupun korelasi dengan KMC relatif tinggi. Konstruk KMC dan TL masing-masing menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,828, yang tetap lebih besar dari korelasi antar konstruk. Temuan ini memastikan bahwa seluruh konstruk memiliki diferensiasi konseptual yang jelas dan dapat dibedakan dengan baik dalam model penelitian.

Tabel 2. Fornell-Larcker Criterion

	Innovation capability	KMC	Transformational leadership
Innovation capability	0,671		
KMC	0,865	0,828	
Transformational leadership	0,549	0,489	0,828

Sumber: Data diolah (2025)

Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian model struktural menunjukkan bahwa seluruh hubungan yang dihipotesiskan terbukti signifikan. Pertama, transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovation capability ($\beta = 0,165$; $T = 5,196$; $p < 0,001$), menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong perilaku inovatif melalui visi, inspirasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif bagi perubahan. Kedua, transformational leadership juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap KMC ($\beta = 0,489$; $T = 7,362$; $p < 0,001$), yang mengindikasikan bahwa gaya

kepemimpinan ini efektif dalam memperkuat proses akuisisi, pembagian, dan pemanfaatan pengetahuan dalam organisasi.

Selanjutnya, KMC menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap innovation capability ($\beta = 0,784$; $T = 28,206$; $p < 0,001$), menegaskan peran sentral pengelolaan pengetahuan dalam mendorong inovasi UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan mengorganisasi, memproses, dan memanfaatkan pengetahuan menjadi faktor kunci yang secara langsung meningkatkan kapasitas usaha untuk berinovasi.

Analisis mediasi mengungkapkan bahwa KMC memediasi secara signifikan hubungan antara transformational leadership dan innovation capability ($\beta = 0,383$; $T = 6,893$; $p < 0,001$). Artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi tidak hanya bersifat langsung, tetapi menjadi lebih kuat ketika organisasi memiliki sistem pengelolaan pengetahuan yang solid. Dengan demikian, KMC berfungsi sebagai mekanisme krusial yang menjembatani gaya kepemimpinan dan kemampuan inovatif organisasi, terutama dalam konteks UMKM yang menghadapi persaingan ketat dan keterbatasan sumber daya. Untuk hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil pengujian hipotesis

	Original Sample	T Statistics	P Values
Transformational leadership -> Innovation capability	0,165	5,196	0,000
Transformational leadership -> KMC	0,489	7,362	0,000
KMC -> Innovation capability	0,784	28,206	0,000
Transformational leadership -> KMC -> Innovation capability	0,383	6,893	0,000

Sumber: Data diolah (2025)

Pembahasan

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Innovation Capability

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa transformational leadership (TL) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap innovation capability (IC) pada

UMKM di Surabaya. Temuan tersebut menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada visi, inspirasi, dan pemberdayaan mampu menciptakan kondisi organisasi yang mendukung kreativitas dan penciptaan ide-ide baru. Pemimpin transformasional mendorong proses pembelajaran berkelanjutan, memberikan dukungan emosional, dan memfasilitasi keberanian untuk melakukan eksperimen, sehingga karyawan merasa lebih siap untuk menghasilkan inovasi. Temuan ini berpandangan selaras dengan hasil studi [7], yang menyatakan bahwa TL berperan signifikan dalam membentuk budaya organisasi yang inovatif melalui pemberdayaan dan kolaborasi. Demikian pula, [10] menunjukkan bahwa TL memengaruhi perilaku inovatif melalui peningkatan self-efficacy, motivasi intrinsik, dan dorongan terhadap pemikiran kreatif.

Selain itu, [11] menemukan bahwa TL memberikan kontribusi terhadap peningkatan inovasi melalui penguatan psychological empowerment dan mekanisme knowledge sharing. Konteks UMKM yang memiliki keterbatasan sumber daya membuat peran kepemimpinan transformasional semakin penting, karena pemimpin dapat mengoptimalkan ide-ide kreatif karyawan untuk mengkompensasi ketiadaan modal dan dukungan infrastruktur. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa TL merupakan salah satu faktor yang mampu memperkuat IC, terutama pada organisasi skala kecil dan menengah yang membutuhkan kecepatan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis dan digitalisasi.

Pengaruh Transformational Leadership terhadap Knowledge Management Capability (KMC)

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa TL berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge management capability (KMC). Hal ini mencerminkan bahwa pemimpin transformasional mampu mengarahkan organisasi menuju budaya berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan pembelajaran kolektif. Melalui visi yang jelas, stimulasi intelektual, serta perhatian terhadap kebutuhan individu, pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi penciptaan, penyimpanan, dan pemanfaatan pengetahuan secara optimal. Temuan ini memperkuat hasil studi [6], yang menyatakan bahwa TL meningkatkan kepercayaan dan hubungan interpersonal yang menjadi fondasi aktivitas knowledge sharing.

Studi Nguyen dan Malik [3] juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mendorong karyawan untuk terlibat aktif dalam aktivitas pengelolaan pengetahuan,

sehingga memperkuat kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan. Penjelasan ini juga sejalan dengan Khalili [7], yang menegaskan bahwa TL membangun budaya organisasi yang inovatif melalui penguatan praktik kolaboratif, sehingga KMC berkembang lebih komprehensif. Dalam konteks UMKM, temuan ini penting karena keterbatasan teknologi dan sumber daya dapat diatasi dengan mengoptimalkan pengetahuan internal serta pengalaman praktis yang dimiliki karyawan. Dengan demikian, penelitian ini menguatkan bahwa TL merupakan elemen krusial dalam membangun KMC sebagai aset strategis UMKM untuk menjaga daya saing.

Pengaruh Knowledge Management Capability terhadap Innovation Capability

Penelitian ini menemukan bahwa KMC memiliki pengaruh positif signifikan terhadap IC. Temuan tersebut menegaskan bahwa proses penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan penerapan pengetahuan merupakan fondasi utama bagi peningkatan kapasitas inovasi organisasi. Organisasi dengan KMC yang kuat memiliki kemampuan untuk mengonversi pengetahuan menjadi gagasan kreatif yang dapat diimplementasikan menjadi produk, layanan, maupun proses bisnis yang lebih kompetitif. Hal ini konsisten dengan temuan [5] yang menunjukkan bahwa KMC merupakan faktor penentu keberhasilan inovasi terutama pada organisasi yang berbasis pengetahuan.

[1] juga menegaskan bahwa kapabilitas organisasi dalam mengelola pengetahuan berfungsi sebagai katalis bagi pengembangan inovasi, khususnya pada UMKM yang kerap menghadapi hambatan struktural. Nguyen [3] memperkuat temuan tersebut dengan menunjukkan bahwa UMKM yang memiliki KMC kuat lebih adaptif terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis dan mampu memanfaatkan pengetahuan dari jejaring eksternal untuk menciptakan inovasi baru. Temuan ini juga sejalan dengan perspektif [7], yang menempatkan KMC sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh TL terhadap inovasi. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa memperkuat KMC merupakan strategi utama bagi UMKM dalam meningkatkan inovasi dan daya saing.

Peran Mediasi Knowledge Management Capability pada Hubungan antara Transformational Leadership dan Innovation Capability

Temuan penelitian menunjukkan bahwa KMC memediasi hubungan antara TL dan IC secara signifikan, yang berarti pengaruh TL terhadap inovasi diperkuat melalui

pengelolaan pengetahuan yang efektif. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong pembelajaran organisasi, meningkatkan kolaborasi, serta memfasilitasi proses berbagi pengetahuan. Dalam situasi tersebut, KMC berfungsi sebagai mekanisme internal yang mentransformasikan nilai-nilai kepemimpinan menjadi inovasi nyata yang diimplementasikan dalam bentuk produk, layanan, maupun proses bisnis.

Temuan ini konsisten dengan kajian [7], yang menunjukkan bahwa sistem pengelolaan pengetahuan memperkuat hubungan antara TL dan inovasi. [5] juga menegaskan bahwa KMC memungkinkan organisasi mengonversi visi pemimpin menjadi hasil inovatif yang konkret, terutama ketika pemimpin mampu membangun budaya kepercayaan dan kolaborasi. Selanjutnya, [6] menjelaskan bahwa TL memainkan peran penting dalam memperkuat interaksi dan komunikasi internal, sehingga proses penciptaan dan penyebaran pengetahuan menjadi lebih efektif dan berkontribusi langsung terhadap inovasi.

Dalam konteks UMKM, temuan ini sangat relevan karena keterbatasan sumber daya dan infrastruktur dapat diatasi dengan memaksimalkan pemanfaatan pengetahuan yang dimiliki organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh TL akan lebih kuat dalam meningkatkan IC apabila UMKM memiliki KMC yang berkembang baik. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan pentingnya memperkuat sistem manajemen pengetahuan sebagai langkah strategis dalam memaksimalkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap inovasi berkelanjutan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa transformational leadership (TL) memainkan peran strategis dalam memperkuat innovation capability (IC) pada UMKM di Surabaya. Pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendorong kreativitas melalui inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta pembentukan iklim organisasi yang mendukung pembelajaran dan kolaborasi. Temuan ini menunjukkan bahwa nilai-nilai kepemimpinan transformasional tidak hanya berpengaruh langsung terhadap perilaku inovatif, tetapi juga membangun fondasi psikologis dan struktural yang memungkinkan terciptanya inovasi secara berkelanjutan.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa TL memiliki pengaruh positif signifikan terhadap knowledge management capability (KMC). Hal ini mencerminkan bahwa

pemimpin transformasional berperan dalam membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang lebih terstruktur melalui motivasi, komunikasi terbuka, dan fasilitasi berbagi pengetahuan. Dengan demikian, KMC menjadi instrumen penting bagi UMKM untuk mengubah pengetahuan—baik tacit maupun explicit—menjadi nilai strategis bagi organisasi.

Selanjutnya, penelitian ini mengonfirmasi bahwa KMC memberikan kontribusi signifikan terhadap IC. UMKM yang memiliki kemampuan lebih baik dalam menciptakan, menyimpan, mendistribusikan, dan memanfaatkan pengetahuan terbukti lebih unggul dalam menciptakan inovasi produk, layanan, dan proses bisnis. Bahkan, penelitian ini mengidentifikasi bahwa KMC memainkan peran mediasi signifikan pada hubungan TL–IC. Artinya, pengaruh TL terhadap inovasi akan menjadi lebih kuat ketika diimbangi dengan sistem pengelolaan pengetahuan yang optimal.

Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa sinergi antara TL dan KMC menjadi kombinasi strategis yang mendorong penguatan IC UMKM, terutama dalam menghadapi tantangan disrupsi digital dan kompetisi pasar. Secara teoretis, temuan ini memperkaya literatur mengenai mekanisme mediasi KMC dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan inovasi organisasi. Secara praktis, penelitian ini menegaskan pentingnya pemilik dan manajer UMKM untuk menerapkan nilai-nilai kepemimpinan transformasional sekaligus membangun sistem manajemen pengetahuan sebagai fondasi pencapaian keunggulan kompetitif jangka panjang.

SARAN

Temuan penelitian ini membuka beberapa peluang pengembangan untuk penelitian selanjutnya. Pertama, mengingat penelitian ini hanya berfokus pada UMKM di Surabaya, studi mendatang disarankan untuk memperluas jangkauan sampel ke wilayah lain di Indonesia atau negara berkembang lainnya. Pendekatan tersebut penting untuk meningkatkan tingkat generalisasi temuan mengingat karakteristik UMKM dapat bervariasi menurut konteks geografis, budaya bisnis, dan struktur pasar. Kedua, studi berikutnya dapat mengadopsi pendekatan mixed methods, misalnya melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, atau studi kasus, untuk mengungkap mekanisme yang lebih mendalam mengenai bagaimana nilai-nilai TL diterjemahkan menjadi praktik pengelolaan pengetahuan dan inovasi dalam keseharian operasional UMKM. Pendekatan

ini berpotensi mengungkap faktor-faktor kontekstual yang tidak terjangkau oleh survei kuantitatif.

Ketiga, model penelitian dapat diperkaya dengan memasukkan variabel lain yang berpotensi berpengaruh terhadap inovasi, misalnya *organizational learning capability*, *digital orientation*, *dynamic capability*, *employee engagement*, atau bahkan faktor lingkungan eksternal seperti intensitas persaingan dan dukungan pemerintah. Variabel tambahan ini berpotensi memperdalam pemahaman mengenai mekanisme pembentukan IC. Keempat, penelitian longitudinal menjadi alternatif penting untuk menangkap dinamika hubungan antara TL, KMC, dan IC dari waktu ke waktu. Pendekatan ini akan memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai perubahan perilaku organisasi dalam menghadapi perkembangan teknologi, pasar, dan kondisi makroekonomi. Terakhir, penelitian dapat diperluas dengan membandingkan UMKM dan perusahaan besar atau membandingkan sektor usaha tradisional dan sektor teknologi, untuk mengetahui apakah peran TL dan KMC dalam memengaruhi inovasi bersifat konsisten atau berbeda antara jenis organisasi. Upaya komparatif ini akan menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai konteks organisasi yang paling membutuhkan intervensi kepemimpinan transformasional dan penguatan manajemen pengetahuan.

DAFTAR REFERENSI

- Afsar, B., Cheema, S., & Saeed, B. B. (2020). Do transformational leadership, creative self-efficacy, and knowledge sharing facilitate innovative work behavior? *Journal of Business Research*, *116*, 60–73. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.012>
- Akhavan, P., Manteghi, M., & Rezaeenour, J. (2022). The role of knowledge management capabilities in enhancing innovation performance: Evidence from knowledge-based industries. *Journal of Knowledge Management*, *26*(5), 1089–1110. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0820>
- Akhavan, P., Manteghi, M., & Rezaeenour, J. (2022). *The role of knowledge management capabilities in enhancing innovation performance: Evidence from knowledge-based industries*. *Journal of Knowledge Management*, *26*(5), 1089–1110. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2021-0820>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, *14*(3), 389–405.
- Gui, L., Lei, H., & Le, P. B. (2024). *Fostering product and process innovation through transformational leadership and knowledge management capability: The moderating role of innovation culture*. *European Journal of Innovation Management*, *27*(1), 214–232.

- Hidayat, A. S. (2025). *Empowering SMEs innovation through intangible factors*. Innovation & Entrepreneurship. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00437-w>
- Imran, M. K., Ilyas, M., & Fatima, T. (2021). How transformational leadership enhances knowledge management processes: Mediating role of trust. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 411–428. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-04-2019-0058>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2023). *Statistik UMKM Indonesia 2023*. Kemenkop UKM.
- Khalili, A. (2023). Transformational leadership and organizational innovation: The mediating role of knowledge management capability. *European Journal of Innovation Management*, 26(7), 162–180. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2021-0307>
- Nguyen, T. M., & Malik, A. (2020). Cognitive processes, rewards and knowledge sharing: The mediating role of motivation. *Journal of Knowledge Management*, 24(6), 1241–1261. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>
- Saunila, M. (2020). Innovation capability in SMEs: A systematic review of the literature. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 260–265. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.11.002>
- Yasir, M., & Majid, A. (2020). Impact of transformational leadership on innovation: The role of psychological empowerment and knowledge sharing. *International Journal of Innovation Science*, 12(1), 77–95. <https://doi.org/10.1108/IJIS-12-2018-0142>