

# TRANSFORMASI KEPEMIMPINAN KE INOVASI: PERAN KUNCI *KNOWLEDGE MANAGEMENT CAPABILITY* PADA UMKM DI SURABAYA

Muzakki<sup>1</sup>, Ardiansyah Hendra Lukmana<sup>2</sup>

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Univeritas Wijaya Putra Surabaya

email : muzakki@uwp.ac.id

|                                      |                                      |                                       |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Received : July 7 <sup>th</sup> 2025 | Revised : July 28 <sup>th</sup> 2025 | Accepted : Sept 30 <sup>th</sup> 2025 |
|--------------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------|

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the effect of transformational leadership (TL) on innovation capability (IC), with knowledge management capability (KMC) serving as a mediating variable among micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Surabaya. A quantitative approach with an explanatory research design was employed by distributing questionnaires to 290 MSME actors across various sectors. Data were analyzed using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS software. The findings reveal that TL has a positive and significant effect on IC, confirming that transformational leadership fosters the development of an innovative work culture. Moreover, TL also exerts a positive and significant influence on KMC, indicating that transformational leaders play a crucial role in strengthening knowledge management systems through motivation, inspiration, and collaboration. Furthermore, KMC was found to positively and significantly affect IC, suggesting that knowledge management acts as a key catalyst in enhancing innovation within MSMEs. Another important finding demonstrates that KMC significantly mediates the relationship between TL and IC, implying that the impact of transformational leadership on innovation becomes more effective when facilitated by optimal knowledge management practices. Theoretically, this study contributes to the expansion of the literature on the relationship between TL, KMC, and IC in the MSME context, while practically, it provides valuable implications for MSME owners and managers to integrate transformational leadership with reinforced knowledge management in order to achieve sustainable competitive advantage.

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

## **PENDAHULUAN**

Dalam lanskap bisnis kontemporer yang ditandai dengan percepatan digitalisasi, inovasi telah menjadi faktor fundamental bagi keberlanjutan dan daya saing usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), khususnya di negara berkembang seperti Indonesia (Saunila, 2020; Hidayat et al., 2025). Dinamika pasar yang cepat berubah, munculnya teknologi disruptif, serta pergeseran preferensi konsumen menuntut UMKM untuk terus beradaptasi sekaligus menciptakan nilai tambah baru (Nguyen, 2024). Surabaya, sebagai kota metropolitan terbesar kedua

di Indonesia, merupakan episentrum pertumbuhan ekonomi nasional yang juga menghadapi tekanan kuat akibat kompleksitas persaingan dan transformasi digital (Kementerian Koperasi & UKM RI, 2023). Dalam konteks ini, kemampuan berinovasi UMKM tidak semata ditentukan oleh ketersediaan sumber daya finansial maupun teknologi, melainkan juga oleh kualitas kepemimpinan yang mampu menginspirasi serta pengelolaan pengetahuan yang sistematis di dalam organisasi (Akhavan et al., 2022). Transformational leadership, dengan karakteristiknya yang menekankan pada

inspirasi, motivasi, serta pemberdayaan anggota tim, diyakini memiliki peran sentral dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran organisasi dan penciptaan inovasi yang berkelanjutan (Khalili, 2023; Afsar et al., 2020). Lebih jauh, penguatan knowledge management capability (KMC) menjadi elemen strategis yang memungkinkan UMKM mengoptimalkan aset pengetahuan yang mereka miliki untuk meningkatkan kapabilitas inovasi secara konsisten (Imran et al., 2021).

Meskipun kajian mengenai kepemimpinan dan inovasi telah berkembang secara luas, masih terdapat kesenjangan penelitian terkait pemahaman yang lebih integratif mengenai bagaimana transformational leadership memengaruhi KMC sebagai jalur penguatan menuju peningkatan innovation capability, khususnya dalam konteks UMKM. Sebagian besar penelitian sebelumnya masih bersifat parsial, dengan memisahkan dimensi kepemimpinan dari sistem pengelolaan pengetahuan tanpa melihat keterhubungannya secara simultan terhadap inovasi organisasi (Nguyen & Malik, 2020). Padahal, dalam praktiknya, kepemimpinan yang transformatif dapat memperkuat proses manajemen pengetahuan melalui penciptaan visi bersama, peningkatan kepercayaan antar anggota, serta dorongan terhadap budaya berbagi pengetahuan (Imran et al., 2021). Hal ini menjadi semakin relevan mengingat UMKM di Surabaya kerap menghadapi keterbatasan struktural, seperti akses terbatas terhadap teknologi, rendahnya literasi digital, dan lemahnya sistem pengelolaan pengetahuan (Hidayat et al., 2025). Situasi tersebut menimbulkan urgensi untuk mengkaji bagaimana transformational leadership dapat berperan sebagai katalis yang mengoptimalkan KMC, sehingga UMKM mampu mengatasi hambatan internal dan tetap kompetitif dalam menghadapi tantangan eksternal.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan konseptual penting: sejauh mana transformational leadership dapat meningkatkan innovation capability UMKM, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui penguatan KMC. Persoalan ini sangat krusial mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki UMKM menuntut pemanfaatan maksimal atas faktor non-material seperti gaya kepemimpinan dan proses manajemen pengetahuan. Oleh karena itu, penelitian ini dirancang untuk menguji model konseptual yang menjelaskan hubungan antara transformational leadership, KMC, dan innovation capability secara simultan dalam konteks UMKM di Surabaya. Dengan pendekatan kuantitatif, penelitian ini melibatkan pelaku UMKM dari berbagai sektor industri untuk menguji peran mediasi KMC dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap inovasi. Transformational leadership dihipotesiskan mendorong terbentuknya sistem manajemen pengetahuan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis pembelajaran, yang pada akhirnya memperkuat kapasitas organisasi kecil untuk berinovasi secara berkelanjutan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dengan menawarkan model integratif yang menghubungkan transformational leadership, KMC, dan innovation capability dalam konteks UMKM. Model ini memperluas literatur dengan menjelaskan mekanisme internal yang memungkinkan kepemimpinan transformatif menggerakkan inovasi melalui pengelolaan pengetahuan yang efektif, suatu aspek yang masih jarang dieksplorasi dalam konteks usaha kecil (Khalili, 2023; Saunila, 2020). Dari sisi praktis, penelitian ini menawarkan implikasi nyata bagi pemilik dan manajer UMKM di Surabaya. Temuan yang dihasilkan diharapkan menjadi dasar bagi perumusan strategi kepemimpinan dan sistem internal organisasi, terutama dalam membangun

budaya berbagi pengetahuan dan pembelajaran kolektif. Dengan memperkuat KMC, UMKM tidak hanya mampu bertahan dalam menghadapi tekanan lingkungan eksternal, tetapi juga berpotensi menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan berbasis inovasi. Rekomendasi dari studi ini juga relevan bagi pemerintah daerah, lembaga pembina UMKM, dan institusi pelatihan untuk merancang intervensi yang lebih kontekstual dan berorientasi jangka panjang dalam mendorong transformasi UMKM berbasis kepemimpinan inovatif.

## **TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Innovation capability***

*Innovation capability* didefinisikan sebagai kemampuan organisasi untuk secara konsisten menghasilkan, mengembangkan, dan mengimplementasikan ide-ide baru yang dapat meningkatkan produk, proses, layanan, maupun sistem kerja organisasi. Kemampuan ini tidak hanya terbatas pada penciptaan teknologi baru, tetapi juga mencakup kapasitas untuk menyerap pengetahuan eksternal, mengadaptasi praktik terbaik, serta mengintegrasikan sumber daya internal guna mendorong inovasi yang berkelanjutan (Lawson & Samson, 2001; Romijn & Albaladejo, 2002). Dalam literatur kontemporer, *innovation capability* dipandang sebagai aset dinamis yang memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan memanfaatkan peluang pasar secara efektif (Aas, 2017). Dimensi utama dari *innovation capability* meliputi visi dan strategi inovasi, budaya organisasi yang mendukung kreativitas, sistem manajemen pengetahuan, kemampuan teknis dan kompetensi sumber daya manusia, serta jejaring eksternal yang memperluas akses terhadap pengetahuan baru (Saunila, 2020). Dengan kata lain, *innovation capability* berperan sebagai

jembatan antara sumber daya organisasi dengan penciptaan nilai tambah berbasis inovasi.

Dalam konteks UMKM, *innovation capability* menjadi faktor penentu keberlangsungan bisnis di tengah persaingan global dan disrupsi teknologi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa faktor-faktor intangible seperti kepemimpinan visioner, budaya berbagi pengetahuan, dan kreativitas karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kapasitas inovasi UMKM, bahkan lebih kuat dibandingkan dengan faktor tangible seperti modal dan aset fisik (Hidayat et al., 2025). Selain itu, jejaring eksternal dengan universitas, lembaga penelitian, dan pelanggan juga menjadi sumber penting bagi peningkatan kapabilitas inovasi, terutama dalam lingkungan dengan keterbatasan sumber daya (Do, Hoang, & Nguyen, 2025). Nguyen (2024) menegaskan bahwa *innovation capability* UMKM berfungsi sebagai respons strategis terhadap ketidakpastian lingkungan dan perubahan preferensi konsumen, yang memungkinkan organisasi kecil untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan *innovation capability* melalui integrasi kepemimpinan transformatif, budaya organisasi, serta pengelolaan pengetahuan merupakan strategi kunci bagi UMKM di era digital.

### ***Transformational leadership dan innovation capability***

*Transformational leadership* dipandang sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling relevan dalam mendorong inovasi organisasi. Pemimpin transformasional menginspirasi visi bersama, memotivasi karyawan, menstimulasi pemikiran kritis, serta memberikan perhatian individual, yang secara kolektif membentuk iklim kerja kondusif bagi kreativitas dan pembelajaran (Bass & Riggio, 2006). Studi terbaru menegaskan bahwa TL memiliki peran

signifikan dalam meningkatkan innovation capability, karena gaya kepemimpinan ini mendorong organisasi untuk menginternalisasi nilai perubahan, fleksibilitas, dan pembelajaran berkelanjutan (Khalili, 2023). Dalam kerangka *resource-based view* dan *dynamic capability theory*, TL berfungsi sebagai katalis yang memperkuat pemanfaatan sumber daya organisasi, termasuk pengetahuan dan keterampilan, untuk menghasilkan inovasi yang berkelanjutan (Afsar et al., 2020). Dengan demikian, TL tidak hanya berperan sebagai penggerak motivasi individu, tetapi juga membangun fondasi organisasi yang mampu mengembangkan dan mengimplementasikan ide-ide baru secara sistematis.

Selain itu, pengaruh TL terhadap IC semakin kuat melalui perannya dalam mengembangkan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, kepercayaan, dan keberanian mengambil risiko. Penelitian empiris menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan psikologis yang aman, di mana karyawan terdorong untuk berbagi ide tanpa takut akan kegagalan, yang pada akhirnya mempercepat proses inovasi (Yasir & Majid, 2020). Dalam konteks UMKM, TL menjadi faktor kunci karena organisasi kecil kerap menghadapi keterbatasan sumber daya; kepemimpinan yang transformatif dapat mengompensasi keterbatasan tersebut dengan memaksimalkan kapabilitas internal dan jejaring eksternal (Do, Hoang, & Nguyen, 2025). Dengan menghubungkan inspirasi, visi, dan pemberdayaan karyawan, TL terbukti memperkuat innovation capability yang memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan di tengah disrupsi pasar, tetapi juga menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis 1 adalah:

**Hipotesis 1:** Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation capability*

### ***Transformational leadership dan knowledge management capability***

Transformational leadership memainkan peran sentral dalam membangun dan memperkuat knowledge management capability (KMC) suatu organisasi. Pemimpin transformasional, melalui dimensi idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, mendorong budaya organisasi yang menekankan pada pembelajaran, berbagi pengetahuan, dan kolaborasi (Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan yang visioner dan inspiratif menciptakan iklim psikologis yang aman, di mana karyawan merasa termotivasi untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka tanpa takut dikritik atau gagal (Nguyen & Malik, 2020). Penelitian menunjukkan bahwa TL berkontribusi pada terbentuknya sistem manajemen pengetahuan yang efektif dengan menstimulasi pemikiran kritis, mendorong kreativitas, serta meningkatkan komitmen individu terhadap tujuan organisasi (Imran et al., 2021). Dengan demikian, TL bukan hanya berperan dalam mengarahkan strategi, tetapi juga menjadi motor penggerak dalam mengembangkan kemampuan organisasi untuk menciptakan, menyimpan, dan mendistribusikan pengetahuan secara sistematis.

Lebih lanjut, studi kontemporer menegaskan bahwa pengaruh TL terhadap KMC sangat penting dalam konteks organisasi kecil dan menengah, yang kerap menghadapi keterbatasan sumber daya. Pemimpin transformasional dapat memanfaatkan jejaring eksternal, membangun budaya berbagi, serta mengoptimalkan teknologi digital untuk memperluas kapasitas pengelolaan pengetahuan (Alatailat et al., 2020). Dalam kerangka dynamic capability theory, TL berperan sebagai kemampuan dinamis yang memungkinkan organisasi menyerap pengetahuan baru dari lingkungan eksternal sekaligus mengintegrasikannya

dengan sumber daya internal untuk menghasilkan nilai strategis (Khalili, 2023). Di tingkat praktis, hal ini berarti pemimpin transformasional berfungsi sebagai fasilitator utama dalam menghubungkan proses kepemimpinan dengan penguatan KMC, sehingga organisasi lebih adaptif dan inovatif. Dengan demikian, hubungan TL dan KMC bersifat sinergis, di mana kepemimpinan transformatif memperkuat fondasi organisasi untuk mengelola pengetahuan yang pada akhirnya meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Dengan demikian, hipotesis kedua adalah:

**Hipotesis 2:** Transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap *knowledge management capability*

#### ***Knowledge management capability dan innovation capability***

Knowledge management capability (KMC) merupakan fondasi penting bagi organisasi dalam membangun dan mempertahankan innovation capability. KMC mencakup kemampuan organisasi untuk menciptakan, menyimpan, berbagi, dan mengaplikasikan pengetahuan, sehingga menghasilkan ide-ide baru yang dapat ditransformasikan menjadi produk, layanan, atau proses inovatif (Gold et al., 2001). Organisasi yang memiliki KMC tinggi mampu memanfaatkan aset pengetahuan internal maupun eksternal untuk mempercepat proses inovasi dan meningkatkan ketepatan respons terhadap dinamika pasar (Imran et al., 2021). Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem manajemen pengetahuan yang kuat cenderung lebih unggul dalam mengembangkan kapabilitas inovasi, karena pengetahuan yang terkelola secara baik berfungsi sebagai input utama dalam proses penciptaan nilai (Akhavan et al., 2022). Dengan kata lain, KMC berperan sebagai katalis yang memungkinkan organisasi mentransformasikan sumber daya

intelektual menjadi inovasi yang berkelanjutan

Lebih jauh, penelitian kontemporer menegaskan bahwa keterhubungan KMC dan IC sangat relevan dalam konteks UMKM, yang sering menghadapi keterbatasan modal dan infrastruktur. Melalui praktik manajemen pengetahuan yang efektif, UMKM dapat mengatasi keterbatasan sumber daya dengan memaksimalkan pembelajaran kolektif, berbagi ide, serta mengadopsi teknologi baru untuk menghasilkan solusi kreatif (Nguyen, 2024). Saunila (2020) menekankan bahwa budaya berbagi pengetahuan dan sistem pembelajaran organisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga memperluas kemampuan inovatif melalui kolaborasi eksternal dan respons cepat terhadap kebutuhan pelanggan. Dalam kerangka dynamic capability theory, KMC dipandang sebagai mekanisme dinamis yang memperkuat IC dengan mengintegrasikan pengetahuan baru ke dalam strategi bisnis, sehingga organisasi lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan (Khalili, 2023). Oleh karena itu, peningkatan KMC menjadi strategi utama bagi organisasi, termasuk UMKM, untuk memperkuat innovation capability dan mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berdasarkan hasil studi tersebut, hipotesis ketiga adalah:

**Hipotesis 3:** *Knowledge management capability* berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation capability*

#### ***Hubungan transformational leadership terhadap innovation capability melalui knowledge management capability***

Peran transformational leadership (TL) dalam meningkatkan innovation capability (IC) semakin mendapat perhatian dalam literatur kontemporer, terutama melalui mekanisme mediasi knowledge management capability (KMC). Pemimpin transformasional, dengan karakteristik visioner, inspiratif, dan pemberdayaan individu, berkontribusi terhadap terciptanya

lingkungan organisasi yang mendorong pembelajaran kolektif dan berbagi pengetahuan (Bass & Riggio, 2006). Lingkungan ini menjadi fondasi bagi terbentuknya KMC yang kuat, di mana pengetahuan dapat diciptakan, disimpan, dibagikan, dan diaplikasikan untuk mendukung proses inovasi (Imran et al., 2021). Penelitian menunjukkan bahwa TL tidak hanya berdampak langsung terhadap inovasi, tetapi juga memperkuat sistem manajemen pengetahuan yang pada akhirnya meningkatkan IC organisasi (Nguyen, 2024). Dengan demikian, KMC berfungsi sebagai jalur penting yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan organisasi untuk berinovasi.

Secara empiris, sejumlah studi mendukung peran KMC sebagai variabel mediasi dalam hubungan TL dan IC. Khalili (2023) menemukan bahwa TL mendorong budaya berbagi pengetahuan dan kolaborasi yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan inovasi berkelanjutan. Studi serupa oleh Akhavan et al. (2022) menunjukkan bahwa organisasi dengan KMC yang kuat lebih mampu mengonversi inspirasi dan motivasi dari pemimpin transformasional menjadi ide-ide inovatif yang dapat diimplementasikan. Dalam konteks UMKM, hubungan ini menjadi semakin penting karena keterbatasan sumber daya membuat pengelolaan pengetahuan menjadi aset strategis utama. Pemimpin transformasional dapat mengoptimalkan KMC untuk mengatasi hambatan struktural UMKM, seperti keterbatasan teknologi dan akses pasar, sehingga inovasi dapat berkembang secara sistematis dan berkelanjutan. Oleh karena itu, TL berpengaruh terhadap IC tidak hanya secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui penguatan KMC sebagai mediator kunci. Dengan demikian,

**Hipotesis 4:** *Knowledge management capability* memediasi hubungan

*transformational leadership* terhadap *innovation capability*

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian *explanatory research*. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel yang diteliti, yaitu *transformational leadership*, *symmetrical internal communication*, *knowledge management capability*, dan *innovation capability*. Populasi penelitian mencakup pelaku dan pimpinan UMKM di Kota Surabaya yang bergerak pada berbagai sektor usaha seperti makanan, jasa, kerajinan, manufaktur ringan, dan teknologi. Pemilihan populasi tersebut didasarkan pada peran strategis UMKM sebagai tulang punggung perekonomian kota sekaligus aktor yang menghadapi tantangan adaptasi terhadap digitalisasi dan inovasi. Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode *snowball sampling*, mengingat keterbatasan database resmi UMKM serta tingginya dinamika jaringan informal antar pelaku UMKM di Surabaya (Naderifar et al., 2017). Kriteria inklusi dalam penelitian ini adalah UMKM dengan jumlah karyawan minimal lima orang, telah beroperasi setidaknya tiga tahun, serta memiliki manajer atau pemilik yang terlibat langsung dalam pengambilan keputusan strategis maupun operasional.

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner tertutup berbasis skala Likert 5 poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Instrumen penelitian dikembangkan berdasarkan indikator yang telah tervalidasi dari studi terdahulu, yakni dimensi *transformational leadership* dari Carless et al., (2000), indikator *symmetrical internal communication* dari Majumdarr et al., serta indikator *knowledge management capability* dan

*innovation capability* dari Gui et al. Kuesioner didistribusikan secara daring melalui Google Form maupun secara langsung dalam bentuk cetak pada UMKM yang memiliki keterbatasan akses digital. Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Teknik ini dipilih karena kemampuannya menangani model

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Demografi responden

Berdasarkan hasil analisis demografi responden UMKM di Kota Surabaya, penelitian ini melibatkan 290 responden dengan karakteristik yang beragam dari sisi usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Dilihat dari distribusi usia, mayoritas responden berada pada kelompok usia 26–34 tahun sebanyak 218 orang atau 75,17%, diikuti oleh kelompok usia 35–43 tahun sebesar 23,79% (69 orang). Kedua kelompok ini merepresentasikan usia produktif dengan energi, keterampilan, dan pengalaman yang mendukung pengambilan keputusan bisnis, sehingga relevan dengan konteks pengelolaan UMKM yang membutuhkan kapasitas adaptasi dan inovasi. Sementara itu, responden berusia 18–25 tahun hanya 2 orang (0,69%) dan responden berusia di atas 44 tahun hanya 1 orang (0,34%), yang mengindikasikan bahwa kontribusi generasi muda yang baru masuk dunia kerja maupun generasi senior relatif terbatas dalam sampel ini. Dari sisi jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 281 orang atau 96,9%, sedangkan perempuan hanya 9 orang atau 3,1%. Dominasi responden laki-laki ini mencerminkan realitas di banyak sektor UMKM, khususnya yang bergerak di bidang produksi dan jasa tertentu, di mana keterlibatan tenaga kerja laki-laki masih lebih dominan dibandingkan perempuan. Sementara itu, ditinjau dari tingkat pendidikan, responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK merupakan

kompleks dengan ukuran sampel relatif kecil hingga sedang, serta toleransinya terhadap data yang tidak berdistribusi normal. Analisis dilakukan melalui beberapa tahap, meliputi uji validitas dan reliabilitas konstruk (*outer model*), pengujian model struktural (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel, analisis pengaruh langsung dan tidak langsung (*mediasi*), serta pengujian signifikansi jalur melalui bootstrapping dengan 5.000 sub-sample. kelompok terbesar (134 orang atau 46,2%), diikuti oleh Sarjana/D4 sebanyak 112 orang (38,6%), Diploma 30 orang (10,3%), dan S2 hanya 14 orang (4,8%). Distribusi ini menunjukkan bahwa mayoritas pelaku UMKM di Surabaya berasal dari kalangan pendidikan menengah dan tinggi, yang mengindikasikan bahwa pengelolaan usaha tidak hanya didukung oleh pengalaman praktis, tetapi juga oleh basis pengetahuan akademik. Dengan komposisi tersebut, profil responden memberikan gambaran representatif mengenai pelaku UMKM yang berada pada usia produktif, mayoritas laki-laki, serta memiliki latar pendidikan menengah hingga tinggi, sehingga layak dijadikan dasar untuk menguji peran kepemimpinan, manajemen pengetahuan, dan kapabilitas inovasi dalam konteks UMKM.

### Validitas dan Reliabilitas

Dalam PLS-SEM, pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan untuk memastikan bahwa indikator benar-benar mengukur konstruk yang dituju dan konsisten. Validitas konvergen dilihat dari nilai *outer loading* ( $\geq 0,5$ ) dan *Average Variance Extracted* atau AVE ( $\geq 0,5$ ), sedangkan validitas diskriminan diuji melalui kriteria *Fornell-Larcker* (akar kuadrat AVE lebih tinggi dari korelasi antar konstruk) (lihat Tabel 1). Reliabilitas konstruk diperiksa dengan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR), di mana nilai  $\geq 0,7$  menunjukkan reliabilitas yang baik. Dengan demikian, konstruk dalam

model dianggap valid dan reliabel apabila memenuhi kriteria tersebut, sehingga hasil analisis dapat dipercaya (Hair et al., 2021). Hasil pengujian validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 1.

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           |       |       |       |
| KMC 1 | 0,809           | 0,686 | 0,923 | 0,938 |
| KMC 2 | 0,778           |       |       |       |
| KMC 3 | 0,817           |       |       |       |
| KMC 4 | 0,877           |       |       |       |
| KMC 5 | 0,856           |       |       |       |
| KMC 6 | 0,828           |       |       |       |
| KMC 7 | 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)

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas, dapat dilaporkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria yang dipersyaratkan dalam PLS-SEM. Pada konstruk *innovation capability* (IC), meskipun terdapat beberapa indikator

dengan loading factor di bawah 0,7 (seperti IC1 = 0,649; IC5 = 0,576; IC11 = 0,578), nilai AVE sebesar 0,650 sudah melebihi ambang batas minimum 0,5, serta Cronbach's Alpha (0,873) dan Composite Reliability (0,897) berada di atas 0,7, sehingga konstruk tetap valid dan reliabel secara keseluruhan. Untuk konstruk *knowledge management capability* (KMC), semua loading factor >0,7 dengan AVE sebesar 0,686, CA sebesar 0,923, dan CR sebesar 0,938, yang menunjukkan tingkat validitas konvergen dan reliabilitas yang sangat baik. Demikian pula, konstruk *transformational leadership* (TL) menunjukkan loading factor tinggi (>0,7) pada hampir semua indikator, dengan AVE sebesar 0,685, CA sebesar 0,923, dan CR sebesar 0,938, sehingga dapat dipastikan konstruk ini valid dan reliabel. Secara keseluruhan, meski ada beberapa indikator IC yang lemah, seluruh variabel penelitian dinyatakan layak untuk digunakan dalam pengujian model struktural karena memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas (Hair et al., 2021). Untuk hasil deskriminan validiti dapat dilihat pada Tabel 2.

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)

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan Fornell-Larcker Criterion, dapat dijelaskan bahwa setiap konstruk memiliki nilai akar kuadrat AVE yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya. Pada konstruk Innovation Capability, nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,671 lebih besar daripada korelasinya dengan KMC (0,865) dan Transformational Leadership (0,549).

Konstruk Knowledge Management Capability (KMC) memiliki nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,828, yang juga lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan Transformational Leadership (0,489). Sementara itu, konstruk Transformational Leadership menunjukkan nilai akar kuadrat AVE sebesar 0,828, yang lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas diskriminan, sehingga dapat dipastikan bahwa masing-masing konstruk mampu dibedakan dengan jelas satu sama lain (Hair et al., 2021).

### Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian dapat dilihat melalui pengujian inner model seperti yang terlihat 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)

Hasil analisis jalur dengan PLS-SEM menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif signifikan terhadap innovation capability dengan nilai koefisien 0,165, T-statistik 5,196 ( $>1,96$ ), dan P-value 0,000 ( $<0,05$ ). Hal ini berarti semakin tinggi penerapan kepemimpinan transformasional, semakin besar pula kemampuan inovasi UMKM. Selain itu, transformational leadership juga berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge management capability

(KMC) dengan koefisien 0,489, T-statistik 7,362, dan P-value 0,000, yang menegaskan bahwa pemimpin transformasional berperan penting dalam membangun sistem manajemen pengetahuan yang efektif. Lebih lanjut, KMC terbukti memiliki pengaruh sangat kuat dan signifikan terhadap innovation capability dengan koefisien 0,784, T-statistik 28,206, dan P-value 0,000, menunjukkan bahwa kemampuan mengelola pengetahuan merupakan faktor kunci dalam mendorong inovasi UMKM.

Temuan penting lainnya adalah adanya pengaruh mediasi KMC pada hubungan antara transformational leadership dan innovation capability, dengan nilai koefisien mediasi 0,383, T-statistik 6,893, dan P-value 0,000. Hal ini mengindikasikan bahwa transformational leadership tidak hanya berdampak langsung terhadap innovation capability, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui penguatan KMC. Dengan kata lain, kepemimpinan transformasional akan lebih efektif meningkatkan kemampuan inovasi jika diiringi dengan pengelolaan pengetahuan yang baik. Temuan ini menegaskan peran strategis KMC sebagai mediator kunci yang menjembatani pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi UMKM, sehingga implikasinya adalah penguatan sistem manajemen pengetahuan perlu menjadi prioritas dalam organisasi yang ingin mengoptimalkan potensi kepemimpinan transformasional untuk mendorong inovasi berkelanjutan.

### Pembahasan

#### Pengaruh *transformational leadership* terhadap *innovation capability*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership (TL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap innovation capability (IC) pada UMKM di Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan transformasional mampu mendorong terciptanya budaya kerja yang inovatif,

di mana pemimpin tidak hanya memberikan arahan dan inspirasi, tetapi juga menstimulasi kreativitas, memberikan perhatian individual, serta menciptakan iklim yang kondusif untuk pembelajaran organisasi. Dengan gaya kepemimpinan yang visioner dan inspiratif, para pelaku UMKM dapat lebih responsif terhadap perubahan pasar dan disrupsi teknologi, serta mampu mengembangkan ide-ide baru menjadi solusi bisnis yang inovatif. Hasil ini sejalan dengan temuan Khalili (2023) yang menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional memainkan peran penting dalam membangun lingkungan organisasi yang inovatif melalui pemberdayaan karyawan dan penguatan budaya kolaboratif. Demikian pula, penelitian Afsar et al. (2020) menemukan bahwa TL berkontribusi langsung terhadap perilaku inovatif dengan cara meningkatkan kepercayaan diri, keberanian mengambil risiko, dan kemauan berbagi ide di kalangan karyawan.

Lebih lanjut, penelitian Yasir dan Majid (2020) juga mendukung hasil ini dengan menunjukkan bahwa TL dapat memperkuat kapasitas inovasi organisasi melalui peningkatan psychological empowerment dan knowledge sharing. Pemimpin transformasional yang mendorong komunikasi terbuka dan memberikan ruang bagi karyawan untuk berpikir kritis mampu menghasilkan lingkungan kerja yang kreatif, sehingga mempercepat terciptanya inovasi. Dalam konteks UMKM, hal ini sangat relevan mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki. Kepemimpinan transformasional dapat menjadi faktor pendorong utama yang mengompensasi keterbatasan modal dan infrastruktur dengan cara mengoptimalkan ide-ide kreatif dari karyawan serta memanfaatkan potensi jejaring sosial untuk mendukung inovasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa TL merupakan faktor strategis dalam meningkatkan innovation capability,

terutama pada organisasi kecil dan menengah yang menghadapi dinamika pasar yang kompleks dan tuntutan digitalisasi.

### **Pengaruh transformational leadership terhadap knowledge management capability (KMC)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership (TL) berpengaruh positif signifikan terhadap knowledge management capability (KMC) pada UMKM di Surabaya. Hal ini mengindikasikan bahwa pemimpin transformasional mampu mendorong terciptanya sistem pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif melalui visi yang jelas, motivasi inspiratif, stimulasi intelektual, serta perhatian individual kepada anggota tim. Pemimpin yang transformatif menciptakan iklim organisasi yang mendukung berbagi pengetahuan, kolaborasi, dan pembelajaran kolektif, sehingga pengetahuan dapat diciptakan, disimpan, didistribusikan, dan diaplikasikan secara optimal dalam proses bisnis. Hasil ini konsisten dengan temuan Imran et al. (2021) yang menyatakan bahwa TL berperan penting dalam memperkuat proses manajemen pengetahuan melalui peningkatan kepercayaan dan iklim kerja yang kondusif untuk pertukaran ide. Demikian pula, Nguyen dan Malik (2020) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang transformatif dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk terlibat dalam praktik knowledge sharing, yang pada gilirannya memperkuat KMC organisasi.

Lebih jauh, penelitian Khalili (2023) menambahkan bahwa TL dapat memperkuat KMC melalui penciptaan budaya organisasi yang inovatif dan kolaboratif, di mana karyawan terdorong untuk mengintegrasikan pengetahuan baru dengan pengetahuan yang sudah ada. Dalam konteks UMKM, temuan ini sangat relevan karena keterbatasan sumber daya finansial dan teknologi dapat diatasi dengan memaksimalkan pengelolaan pengetahuan yang

bersumber dari pengalaman, jejaring sosial, dan kreativitas karyawan. Dengan adanya kepemimpinan transformasional, UMKM mampu mengembangkan KMC sebagai aset strategis yang meningkatkan kapasitas adaptasi dan inovasi. Oleh karena itu, penelitian ini memperkuat bukti empiris bahwa TL tidak hanya memengaruhi kinerja individu dan organisasi, tetapi juga merupakan faktor kunci dalam membangun sistem pengelolaan pengetahuan yang efektif dan berkelanjutan.

#### **Pengaruh *Knowledge Management Capability* (KMC) terhadap *Innovation Capability* (IC)**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *knowledge management capability* (KMC) berpengaruh positif signifikan terhadap *innovation capability* (IC) pada UMKM di Surabaya. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa pengelolaan pengetahuan yang efektif meliputi penciptaan, penyimpanan, distribusi, dan penerapan pengetahuan—merupakan fondasi penting bagi peningkatan kapasitas inovasi organisasi. Organisasi dengan KMC yang kuat mampu mengubah pengetahuan menjadi ide-ide kreatif yang dapat diterapkan dalam bentuk produk, layanan, maupun proses bisnis yang lebih adaptif terhadap kebutuhan pasar. Hasil ini sejalan dengan penelitian Akhavan et al. (2022) yang menemukan bahwa KMC berkontribusi signifikan terhadap kinerja inovasi di industri berbasis pengetahuan. Demikian pula, Saunila (2020) menegaskan bahwa kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan berfungsi sebagai katalis utama dalam mengembangkan inovasi, terutama pada UMKM yang menghadapi keterbatasan sumber daya.

Lebih lanjut, penelitian Nguyen (2024) menunjukkan bahwa UMKM dengan KMC yang kuat lebih mampu menyesuaikan diri terhadap ketidakpastian lingkungan bisnis, karena mereka dapat memanfaatkan

pengalaman, ide, serta jejaring eksternal untuk menciptakan inovasi. Hasil ini juga diperkuat oleh Khalili (2023) yang menemukan bahwa KMC memainkan peran mediasi penting antara kepemimpinan transformasional dan inovasi, menegaskan bahwa pengelolaan pengetahuan menjadi jalur strategis dalam mendorong kapabilitas inovasi. Dalam konteks penelitian ini, pengaruh positif signifikan KMC terhadap IC menunjukkan bahwa penguatan sistem manajemen pengetahuan dapat menjadi strategi utama bagi UMKM untuk meningkatkan daya saing. Dengan demikian, temuan ini memberikan implikasi praktis bahwa UMKM perlu membangun budaya berbagi pengetahuan dan memanfaatkan teknologi digital untuk mengoptimalkan KMC, sehingga inovasi dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

#### **Pengaruh mediasi *Knowledge Management Capability* (KMC) pada hubungan antara *Transformational Leadership* (TL) dan *Innovation Capability* (IC)**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *knowledge management capability* (KMC) memediasi secara signifikan hubungan antara *transformational leadership* (TL) dan *innovation capability* (IC) pada UMKM di Surabaya. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kapabilitas inovasi tidak hanya berlangsung secara langsung, tetapi juga melalui penguatan mekanisme internal berupa pengelolaan pengetahuan yang efektif. Pemimpin transformasional, dengan visi dan motivasi inspirasionalnya, mampu menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, mendorong pembelajaran organisasi, serta menciptakan iklim kolaboratif yang memperkuat KMC. Selanjutnya, KMC menjadi jalur strategis yang mengonversi nilai-nilai kepemimpinan transformatif ke dalam ide-ide inovatif yang terimplementasi dalam produk, layanan, maupun proses bisnis. Hasil ini

sejalan dengan penelitian Khalili (2023), yang menemukan bahwa KMC berperan sebagai mediator penting antara TL dan inovasi, memperlihatkan bahwa inovasi lebih kuat ketika kepemimpinan transformatif didukung dengan sistem pengelolaan pengetahuan.

Temuan ini juga didukung oleh studi Akhavan et al. (2022), yang menegaskan bahwa organisasi dengan KMC yang baik lebih mampu mengubah visi dan motivasi dari pemimpin menjadi hasil inovatif yang konkret. Penelitian Imran et al. (2021) menunjukkan bahwa TL memperkuat kepercayaan dan interaksi dalam organisasi, sehingga proses penciptaan dan berbagi pengetahuan dapat berjalan optimal, yang pada akhirnya meningkatkan kemampuan inovasi. Dalam konteks UMKM, mediasi KMC memiliki arti strategis karena keterbatasan modal dan infrastruktur dapat diatasi dengan memaksimalkan aset pengetahuan. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa peran TL terhadap IC akan lebih efektif jika difasilitasi oleh KMC, sehingga pemimpin transformasional dapat memastikan bahwa pengetahuan tidak hanya disimpan, tetapi juga dimanfaatkan sebagai sumber keunggulan kompetitif melalui inovasi berkelanjutan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa transformational leadership (TL) berperan signifikan dalam meningkatkan innovation capability (IC) pada UMKM di Surabaya. Kepemimpinan transformasional terbukti mampu membangun budaya kerja yang inovatif melalui inspirasi, stimulasi intelektual, perhatian individual, serta penciptaan iklim organisasi yang kondusif bagi kreativitas dan pembelajaran. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menegaskan bahwa TL berpengaruh positif terhadap knowledge management capability (KMC), di mana pemimpin transformasional mendorong terciptanya

sistem pengelolaan pengetahuan yang lebih efektif melalui motivasi, kolaborasi, dan praktik berbagi pengetahuan. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa KMC merupakan aset strategis yang tidak hanya meningkatkan kapasitas adaptasi organisasi, tetapi juga berfungsi sebagai katalis dalam mengonversi pengetahuan menjadi ide-ide inovatif.

Lebih lanjut, penelitian ini membuktikan bahwa KMC berpengaruh positif signifikan terhadap IC, sehingga UMKM dengan pengelolaan pengetahuan yang kuat lebih mampu menghasilkan inovasi dalam produk, layanan, maupun proses bisnis. Bahkan, KMC terbukti memediasi hubungan antara TL dan IC secara signifikan, yang berarti pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap inovasi menjadi lebih efektif ketika difasilitasi oleh sistem pengelolaan pengetahuan yang optimal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kombinasi kepemimpinan transformasional dan KMC membentuk sinergi strategis yang memperkuat innovation capability UMKM, sehingga mereka lebih adaptif menghadapi disrupsi digital dan kompetisi pasar. Secara teoretis, penelitian ini memperluas literatur mengenai peran mediasi KMC dalam hubungan TL-IC, sementara secara praktis, temuan ini memberikan implikasi bahwa pemilik dan manajer UMKM perlu menekankan gaya kepemimpinan transformasional sekaligus membangun sistem manajemen pengetahuan sebagai strategi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan.

## SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang menegaskan pengaruh signifikan transformational leadership (TL) terhadap innovation capability (IC) baik secara langsung maupun melalui knowledge management capability (KMC) sebagai mediator, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, penelitian selanjutnya

disarankan untuk memperluas cakupan responden dengan melibatkan UMKM dari berbagai wilayah di Indonesia atau bahkan lintas negara berkembang. Hal ini penting untuk memperkuat generalisasi temuan, mengingat penelitian ini terbatas pada UMKM di Surabaya yang memiliki karakteristik tertentu. Kedua, penelitian mendatang dapat mengombinasikan pendekatan kuantitatif dengan kualitatif (mixed methods), misalnya melalui wawancara mendalam atau studi kasus, sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional mendorong pengelolaan pengetahuan dan inovasi dalam konteks yang lebih nyata.

Selain itu, penelitian selanjutnya juga perlu memasukkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi hubungan antarvariabel, seperti organizational learning capability, digital orientation, atau employee engagement, yang dapat memperkaya model konseptual. Penggunaan metode longitudinal juga sangat disarankan untuk menangkap dinamika hubungan TL, KMC, dan IC dari waktu ke waktu, terutama dalam menghadapi perubahan teknologi dan pasar yang cepat. Akhirnya, penelitian mendatang dapat membandingkan hasil antara UMKM dan perusahaan besar, atau antara sektor tradisional dan teknologi, untuk melihat apakah mekanisme pengaruh TL terhadap IC melalui KMC konsisten di berbagai konteks organisasi. Dengan langkah-langkah tersebut, kajian tentang peran kepemimpinan dan manajemen pengetahuan dalam mendorong inovasi dapat semakin matang dan memberikan kontribusi teoretis serta praktis yang lebih luas.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aas, T. H. (2017). Conceptualizing innovation capabilities: A contingency perspective. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 123–150.
- 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>
- Alatailat, M. A., Elrehail, H., & Emeagwali, O. L. (2020). High performance work practices, organizational performance and strategic thinking: A moderation perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 428–448. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2018-1564>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Do, L. T. H., Hoang, P. V., & Nguyen, M. T. N. (2025). Factors affecting innovation capacity: Empirical evidence from small and medium enterprises in Vietnam. *Problems and Perspectives in Management*, 23(3), 297–309. [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(3\).2025.22](https://doi.org/10.21511/ppm.23(3).2025.22)
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Hair, J. F., Astrachan, C. B., Moisesescu, O. I., Radomir, L., Sarstedt, M., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M.

- (2021). Executing and interpreting applications of PLS-SEM: Updates for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100392.
- Hidayat, A. S. (2025). Empowering SMEs innovation through intangible factors. *Innovation & Entrepreneurship*. SpringerOpen. <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/VJIKMS-04-2019-0058>
- Kementerian Koperasi dan UKM Republik Indonesia. (2023). *Statistik UMKM Indonesia 2023*. Jakarta: 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>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- 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>
- Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research Policy*, 31(7), 1053–1067. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00176-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00176-7)
- 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>