EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.6, No.1, November 2026

Pengaruh Manajemen Pengetahuan dan Adopsi Teknologi Digital terhadap Kinerja UMKM dimediasi Kapabilitas Inovasi

Veri Viktorianus[1], Maria Christiana Iman Kalis[2], Mazayatul Mufrihah[3], Rizky Fauzan[4], Rizani Ramadhan[5]
[1,2,3,4,5]Prodi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tanjungpura Pontianak, Indonesia
E-mail: veriviktorianus123@gmail.com [1], mariakalis@ekonomi.untan.ac.id [2], mazayatulmufrihah@ekonomi.untan.ac.id [3]rizky.fauzan@ekonomi.untan.ac.id [4] rizaniramadhan@ekonomi.untan.ac.id [5]

Article History:
Received: 24 Juli 2026
Revised: 02 Oktober 2026
Accepted: 26 Oktober 2026

Keywords: *manajemen pengetahuan, adopsi teknologi digital,kapabilitas inovasi, kinerja umkm*

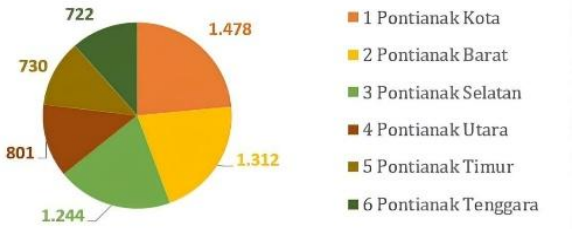
Abstract: *Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) menghadapi tantangan dalam memanfaatkan teknologi digital secara optimal untuk meningkatkan kinerja usaha di era digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh manajemen pengetahuan dan adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM dengan kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik purposive sampling terhadap 256 pelaku UMKM di Kota Pontianak. Data dianalisis menggunakan metode SEM-PLS melalui aplikasi SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM dan kapabilitas inovasi. Adopsi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi, namun tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja UMKM. Selain itu, kapabilitas inovasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM serta memediasi pengaruh manajemen pengetahuan dan adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM. Temuan ini menyimpulkan bahwa teknologi digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja usaha tanpa didukung kemampuan inovasi yang memadai. Hasil ini menunjukkan transformasi pengetahuan dan teknologi menjadi kapabilitas inovasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan kinerja berkelanjutan UMKM di era digital.*

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional maupun global melalui kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), penyerapan tenaga kerja, dan pengurangan tingkat kemiskinan (Meldona, Soetjipto, Utaberta, Wardoyo, & Hermawan, 2023; Purmono, 2023; Wachyu & Winarto, 2020) . Di

Indonesia, UMKM menyerap sekitar lebih dari 90% tenaga kerja dan menjadi penggerak utama perekonomian daerah maupun nasional (Ardia, Fahruna, Saputra, Rosnani, & Ramadhan, 2025). Perkembangan teknologi digital turut mendorong transformasi UMKM dari sistem bisnis tradisional menuju model usaha berbasis teknologi (Khan et al., 2025). Serta maraknya usaha-usaha yang membutuhkan proses digitalisasi turut mempercepat transformasi ini dan menuntut pelaku usaha untuk beradaptasi terhadap perubahan perilaku konsumen (Latifah, Setiawan, Aryani, & Rahmawati, 2021; Sumarliah, Usmanova, Mousa, & Indriya, 2022). Kondisi tersebut menjadikan UMKM sebagai objek penelitian yang menarik, terutama dalam konteks transformasi digital yang menentukan keberlanjutan dan daya saing bisnis di era digital.

Meskipun digitalisasi UMKM di Indonesia terus mengalami peningkatan, pemanfaatan teknologi digital dalam aktivitas bisnis masih belum optimal di berbagai sektor (Godwin, Junaedi, Hardini, & Purnama, 2024; Istamarina, Anggraeni, & Astuti, 2025) , pemanfaatannya masih belum merata di seluruh sektor. Data Kementerian Koperasi dan UMKM (2025) menunjukkan bahwa sebagian besar UMKM telah memiliki akses internet dan perangkat digital, namun hanya sebagian kecil yang mampu memanfaatkan platform digital secara aktif untuk meningkatkan kinerja usaha. Kondisi ini mencerminkan masih rendahnya literasi digital, keterbatasan adaptasi teknologi, serta belum optimalnya integrasi teknologi dalam proses bisnis UMKM (Probohudono, Suhardjanto, Aligarh, Chayati, & Putra, 2025) . Meskipun demikian, digitalisasi tetap menjadi peluang strategis bagi UMKM untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat daya saing usaha. Fenomena serupa juga ditemukan pada UMKM di Kota Pontianak, di mana pelaku usaha mulai mengadopsi *e-commerce, marketplace*, dan sistem pembayaran digital sebagai bagian dari transformasi bisnis di era digital menurut Febrianawati, Puspitasari, dan Hidayat (2024).



Gambar 1. Jumlah UMKM Berdasarkan Kecamatan Kota Pontianak Semester 1 Tahun 2025

Berdasarkan data Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Pontianak, jumlah UMKM yang tercatat di Kota Pontianak pada semester 1 tahun 2025 mencapai 6.287 unit, tersebar di enam kecamatan dengan konsentrasi terbanyak di kecamatan Pontianak Kota sebanyak 1.478 unit. Kondisi ini menunjukkan besarnya potensi ekonomi lokal yang ditopang oleh sektor UMKM. Seiring perkembangan digitalisasi, pelaku UMKM di Kota Pontianak mulai mengadopsi e-*commerce, marketplace*, dan aplikasi *fintech* untuk mendukung aktivitas bisnisnya (Febrianawati et al., 2024). Didukung infrastruktur digital dan kelembagaan yang relatif baik di Kalimantan Barat, Kota Pontianak memiliki potensi besar dalam pengembangan UMKM berbasis digital. Namun demikian, kesenjangan kapabilitas masih menjadi tantangan utama. Sebagian pelaku UMKM masih menghadapi keterbatasan dalam mengelola pengetahuan dan memanfaatkan teknologi digital secara efektif akibat rendahnya literasi digital, keterbatasan pelatihan, dan keterbatasan sumber daya usaha (Ardia et al., 2025) . Akibatnya, peningkatan kinerja UMKM belum merata meskipun memiliki akses teknologi yang relatif sama. Kondisi ini menunjukkan bahwa kepemilikan teknologi saja belum cukup, melainkan diperlukan kemampuan

mentransformasikan pengetahuan dan teknologi menjadi inovasi yang mampu meningkatkan kinerja usaha.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan dan teknologi digital merupakan sumber daya penting dalam meningkatkan kinerja UMKM, khususnya di negara berkembang. Namun, sebagian besar studi masih berfokus pada pengujian hubungan langsung antar variabel (Godwin et al., 2024; Probohudono et al., 2025; Wolor, Madli, Rababah, Mukhibad, & Hoo, 2024), sementara kajian mengenai peran mediasi kapabilitas inovasi, terutama pada konteks lokal, masih terbatas. Beberapa penelitian memang menemukan bahwa manajemen pengetahuan dan teknologi digital berkontribusi terhadap peningkatan kemampuan inovasi UMKM (Cristache et al., 2025; Tjahjana et al., 2020) , tetapi mekanisme bagaimana kapabilitas inovasi mentransformasikan sumber daya tersebut menjadi peningkatan kinerja belum banyak dijelaskan secara komprehensif, khususnya pada UMKM di wilayah berkembang. Keterbatasan tersebut berimplikasi pada program akselerasi digital UMKM yang cenderung menitikberatkan pada penyediaan teknologi tanpa mempertimbangkan integrasinya dengan pengelolaan pengetahuan dan proses inovasi. Oleh karena itu, penambahan bukti empiris dari konteks lokal, seperti UMKM di Kota Pontianak, menjadi penting untuk menghasilkan rekomendasi yang lebih relevan bagi pengembangan UMKM di daerah berkembang.

Perspektif *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya internal yang bernilai dan sulit ditiru. Dalam konteks UMKM, sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan, kemampuan digital, dan inovasi menjadi aset strategis yang berperan dalam meningkatkan kinerja usaha (Febrianawati et al., 2024; Soomro et al., 2024) . Berdasarkan perspektif tersebut, manajemen pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis yang memungkinkan UMKM memperkuat kapabilitas internal, meningkatkan efisiensi proses bisnis, dan menciptakan nilai tambah bagi produk maupun layanan (Ardia et al., 2025) . Dengan demikian, RBV memberikan landasan teoritis bahwa pengelolaan sumber daya berbasis pengetahuan dan teknologi menjadi faktor penting dalam mendorong peningkatan kinerja UMKM di era digital.

Berdasarkan teori *Resource-Based View*, adopsi teknologi digital dipandang sebagai sumber daya strategis yang mendukung proses inovasi dan peningkatan kinerja organisasi (Probohudono et al., 2025) . Dalam konteks UMKM, pemanfaatan teknologi digital memungkinkan pelaku usaha meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat daya saing melalui penggunaan platform *e-commerce*, sistem pembayaran digital, dan pemasaran berbasis digital (Almeida & Okon, 2025; Bursan, 2025). Oleh karena itu, integrasi teknologi digital dengan kemampuan organisasi menjadi faktor penting dalam mendukung transformasi bisnis UMKM di era digital.

Dalam kerangka *Resource-Based View* (RBV), manajemen pengetahuan dan adopsi teknologi digital dipandang sebagai sumber daya internal yang dapat meningkatkan daya saing UMKM. Namun, sumber daya tersebut tidak serta-merta meningkatkan kinerja apabila belum dimanfaatkan secara optimal. Oleh karena itu, kapabilitas inovasi berperan penting dalam mengubah pengetahuan yang dimiliki serta teknologi yang digunakan menjadi inovasi yang memberikan nilai tambah. Dengan adanya kapabilitas inovasi, manajemen pengetahuan dan adopsi teknologi digital tidak hanya menjadi aset yang dimiliki UMKM, tetapi juga dapat dimanfaatkan secara efektif untuk meningkatkan kinerja, baik dari sisi pasar maupun keuangan

Menurut teori *Resource-Based View*, sumber daya organisasi perlu ditransformasikan menjadi kapabilitas untuk menghasilkan kinerja yang unggul (Febrianawati et al., 2024). Dalam penelitian ini, kapabilitas inovasi dipandang sebagai mekanisme yang mentransformasikan

sumber daya pengetahuan dan teknologi menjadi inovasi produk, proses, maupun model bisnis yang mampu meningkatkan daya saing UMKM. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berperan penting dalam mendorong lahirnya inovasi organisasi (Wolor et al., 2024), sementara adopsi teknologi digital menjadi katalis yang mempercepat kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan pasar (Tjahjana et al., 2020). Dengan demikian, kapabilitas inovasi menjadi faktor penting yang menjembatani hubungan antara sumber daya internal dan peningkatan kinerja UMKM.

Meskipun penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan, adopsi teknologi digital, dan kapabilitas inovasi berpengaruh terhadap kinerja UMKM, integrasi ketiga variabel tersebut dalam satu model komprehensif masih terbatas, khususnya pada konteks UMKM di daerah berkembang. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis peran mediasi kapabilitas inovasi dalam hubungan antara manajemen pengetahuan dan adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM di Kota Pontianak. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengujian empiris mekanisme transformasi sumber daya berbasis pengetahuan dan teknologi menjadi kapabilitas inovasi dalam perspektif *Resource-Based View*. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai peran kapabilitas inovasi dalam menjembatani hubungan antara sumber daya internal dan kinerja UMKM. Secara praktis, temuan penelitian diharapkan dapat menjadi dasar rekomendasi strategis bagi pelaku UMKM dan pemangku kebijakan dalam memperkuat transformasi digital dan inovasi berkelanjutan.

LANDASAN TEORI

Resource Based View

Teori *Resource-Based View* (RBV) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif organisasi ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya internal yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan (VRIN) (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984). Dalam konteks UMKM, sumber daya tidak berwujud seperti pengetahuan, kemampuan digital, dan kapabilitas organisasi dipandang sebagai aset strategis yang berperan dalam meningkatkan daya saing usaha (Febrianawati et al., 2024; Soomro et al., 2024). Perspektif ini menekankan bahwa sumber daya internal tidak secara otomatis menghasilkan kinerja, tetapi perlu ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasi yang mampu menciptakan nilai kompetitif. Dalam penelitian ini, kapabilitas inovasi diposisikan sebagai mekanisme yang mentransformasikan sumber daya pengetahuan dan teknologi menjadi inovasi produk, proses, maupun pemasaran yang mendukung peningkatan kinerja UMKM. Oleh karena itu, RBV menjadi landasan teoritis untuk menjelaskan hubungan antara manajemen pengetahuan, adopsi teknologi digital, kapabilitas inovasi, dan kinerja UMKM di era digital.

Manajemen Pengetahuan

Manajemen pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis yang berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif organisasi melalui pengelolaan, penyebaran, dan pemanfaatan pengetahuan secara efektif (Durst, Edvardsson, & Foli, 2023) . Dalam konteks UMKM, manajemen pengetahuan tidak hanya berkaitan dengan pengumpulan informasi, tetapi juga kemampuan organisasi dalam memperoleh, menciptakan, membagikan, dan menerapkan pengetahuan untuk mendukung proses bisnis dan pengambilan keputusan (Wulansari, Ranihusna, & Wijaya, 2020) . Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa praktik manajemen pengetahuan berkontribusi terhadap pengembangan inovasi dan kemampuan adaptasi UMKM. Dengan demikian, manajemen pengetahuan tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif, tetapi

juga sebagai faktor strategis yang memperkuat inovasi dan daya saing UMKM. Pengukuran manajemen pengetahuan menggunakan lima dimensi berdasarkan (Lee & Wong 2015; Ardia et al., 2025) meliputi *knowledge acquisition, knowledge creation and generation, knowledge application and utilization, knowledge transfer and sharing, knowledge storage and documentation.*

Adopsi Teknologi Digital

Adopsi teknologi digital mengacu pada proses integrasi teknologi informasi dan komunikasi ke dalam aktivitas bisnis untuk mendukung efisiensi operasional, pemasaran, pengelolaan keuangan, dan layanan pelanggan (Bursan, 2025) . Dalam konteks UMKM, adopsi teknologi digital diwujudkan melalui pemanfaatan platform *e-commerce*, media sosial, dan sistem pembayaran digital sebagai bagian dari transformasi bisnis berbasis teknologi (Almeida & Okon, 2025) . Berbagai penelitian menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi operasional, produktivitas, dan perluasan akses pasar UMKM (Godwin et al., 2024; Prakasa & Jumani, 2024) . Selain itu, pemanfaatan teknologi digital juga memungkinkan UMKM meningkatkan kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar dan kebutuhan konsumen (Soomro et al., 2024). Dalam penelitian ini, adopsi teknologi digital diukur melalui indikator penggunaan platform *e-commerce* atau *marketplace*, media sosial, dan sistem pembayaran digital (Putri & Noviyanti, 2025; Komalasari et al., 2025).

Kapabilitas Inovasi

Kapabilitas inovasi menggambarkan kemampuan organisasi dalam mentransformasikan sumber daya, pengetahuan, dan teknologi menjadi produk, proses, maupun strategi bisnis baru yang mampu menciptakan nilai tambah dan keunggulan kompetitif (Olaleye, Lekunze, Sekhampu, Khumalo, & Ayeni, 2024) . Dalam konteks UMKM, kapabilitas inovasi menjadi faktor penting yang memungkinkan organisasi beradaptasi terhadap perubahan pasar, kebutuhan konsumen, dan perkembangan teknologi di era digital. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berperan penting dalam meningkatkan daya saing dan kinerja UMKM (Wolor et al., 2024). Dengan demikian, kapabilitas inovasi dipandang sebagai mekanisme strategis yang menjembatani pemanfaatan pengetahuan dan teknologi digital terhadap peningkatan kinerja organisasi. Dalam penelitian ini, kapabilitas inovasi diukur melalui indikator inovasi produk, inovasi proses, dan inovasi pemasaran (Rosli & Sidek, 2013; Ardia et al., 2025).

Kinerja UMKM

Kinerja UMKM menggambarkan tingkat keberhasilan usaha dalam mencapai tujuan bisnis melalui peningkatan efisiensi operasional, pertumbuhan usaha, dan kemampuan bersaing di pasar (Ardia et al., 2025) . Dalam konteks UMKM, kinerja tidak hanya diukur dari aspek keuangan, tetapi juga mencakup efektivitas operasional dan keberhasilan pemasaran sebagai indikator keberlanjutan usaha (Bursan, 2025) . Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa peningkatan kinerja UMKM berkaitan erat dengan kemampuan organisasi dalam mengelola pengetahuan, memanfaatkan teknologi digital, dan mengembangkan inovasi bisnis (Wachyu & Winarto, 2020). Dalam penelitian ini, kinerja UMKM diukur melalui indikator kinerja keuangan, kinerja produksi, dan kinerja pemasaran (Taticchi et al., 2010; Ardia et al., 2025).

Pengembangan Hipotesis

Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja UMKM

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif

terhadap kinerja UMKM, baik dari aspek finansial maupun operasional (Anggraynie, 2024; Mohaghegh et al., 2024; Samir, 2020; Sunaryudanto & Rofiaty, 2024). Pengelolaan pengetahuan yang baik memungkinkan UMKM meningkatkan efisiensi proses bisnis, mempercepat adaptasi terhadap perubahan pasar, dan menciptakan nilai tambah bagi organisasi (Cristache et al., 2025; Nurzaman & Aulawi, 2023; Ardia et al., 2025). Meskipun demikian, temuan penelitian terkait hubungan manajemen pengetahuan dan kinerja belum sepenuhnya konsisten, penelitian (Wulansari et al., 2020) menemukan bahwa manajemen pengetahuan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM di Kota Semarang. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik dan konteks UMKM yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian ini kembali menguji hubungan antara manajemen pengetahuan dan kinerja UMKM dalam konteks UMKM di Kota Pontianak. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H1: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.

Adopsi Teknologi Digital terhadap Kinerja UMKM

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital berpengaruh terhadap peningkatan kinerja UMKM (Tjahjana et al., 2020; Probohudono et al., 2025). Berbagai bentuk teknologi digital seperti platform *e-commerce, marketplace*, media sosial, dan sistem digital lainnya terbukti mendukung peningkatan efektivitas operasional dan perluasan pasar UMKM (Al-Omush, Momany, Hannoon, & Anwar, 2023; Febrianawati et al., 2024; Godwin et al., 2024; Sijabat, 2022). Temuan penelitian lain juga menunjukkan bahwa pemanfaatan media sosial dan platform digital membantu UMKM menekan biaya operasional serta meningkatkan kemampuan bersaing di pasar yang semakin kompetitif (Istamarina et al., 2025; Junianti & Reza, 2025; Bursan, 2025). Dengan demikian, adopsi teknologi digital dipandang sebagai faktor penting yang mendukung peningkatan kinerja UMKM melalui penguatan efektivitas dan efisiensi proses bisnis. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H2: Adopsi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.

Manajemen Pengetahuan tehadap Kapabilitas Inovasi

Pengelolaan pengetahuan yang efektif memungkinkan organisasi memperoleh, menciptakan, dan membagikan pengetahuan untuk mendukung proses pembelajaran dan pengembangan ide-ide baru. Dalam konteks UMKM, proses tersebut berperan penting dalam meningkatkan kemampuan organisasi untuk menciptakan produk baru, memperbaiki proses bisnis, dan merespons perubahan pasar secara lebih adaptif (Jasin et al., 2024; Migdadi, 2022; Yutika, 2024). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi organisasi. Sunaryudanto dan Rofiaty, (2024) serta Ardia et al. (2025) menjelaskan bahwa pengelolaan pengetahuan yang baik mampu meningkatkan kreativitas dan inovasi UMKM. Selain itu, Cristache et al. (2025) menemukan bahwa organisasi dengan proses penciptaan dan berbagi pengetahuan yang kuat cenderung memiliki kemampuan inovasi yang lebih unggul dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dinamisBerdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H3: Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

Adopsi Teknologi Digital terhadap Kapabilitas Inovasi

Adopsi teknologi digital memungkinkan UMKM meningkatkan kemampuan adaptasi

terhadap perubahan pasar, mempercepat pengembangan produk, serta memahami kebutuhan dan perilaku konsumen secara lebih efektif (Firmansyah & Wahdiniwaty, 2023; Jiao, Wang, Libaers, Yang, & Hu, 2025) . Kemampuan tersebut menjadi dasar penting dalam pengembangan inovasi organisasi (Chen & Wang, 2024). Selain meningkatkan efisiensi operasional, transformasi digital juga memperkuat kesiapan organisasi dalam mengembangkan ide dan mengambil keputusan inovatif (Zhao, Chen, Yuan, Yu, & Zhang, 2024) . Dalam konteks UMKM, pemanfaatan teknologi digital tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan performa bisnis, tetapi juga mendukung penguatan kapabilitas inovasi untuk meningkatkan daya saing dan kemampuan bertahan di tengah perubahan pasar yang dinamis (Chen & Wang, 2024; Tjahjana et al., 2020) . Dengan demikian, adopsi teknologi digital dipandang sebagai faktor penting dalam pengembangan kapabilitas inovasi UMKM. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:
H4: Adopsi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.

Kapabilitas Inovasi terhadap Kinerja UMKM

Kapabilitas inovasi memungkinkan UMKM mengembangkan produk baru, meningkatkan efisiensi proses bisnis, serta memperluas jangkauan pasar untuk menghadapi persaingan yang semakin luas (Bahta et al., 2020; Sepúlveda & Collazos, 2025). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM. Latifah et al. (2021) menemukan bahwa UMKM dengan tingkat kapabilitas inovasi yang tinggi mampu mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya di tengah kondisi bisnis yang tidak menentu. Fu et al. (2021) menunjukkan bahwa UMKM dengan kemampuan inovasi yang tinggi cenderung memiliki pertumbuhan usaha yang lebih cepat dan efisien dibandingkan UMKM dengan kapabilitas inovasi yang rendah. Dengan demikian, kapabilitas inovasi menjadi faktor strategis dalam meningkatkan daya saing dan kinerja UMKM secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:
H5: Kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM

Kapabilitas Inovasi memediasi Manajemen Pengetahuan dan Adopsi Teknologi Digital terhadap Kinerja UMKM

Dalam perspektif *Resource-Based View*, sumber daya internal tidak secara langsung menghasilkan keunggulan kompetitif, tetapi perlu ditransformasikan menjadi kapabilitas organisasi yang bernilai. Manajemen pengetahuan menyediakan basis informasi, pembelajaran, dan wawasan strategis yang mendukung proses inovasi organisasi. Namun, peningkatan kinerja UMKM baru dapat tercapai ketika pengetahuan tersebut diolah menjadi kapabilitas inovasi yang menghasilkan produk, proses, maupun model bisnis baru (Budiarti & Firmansyah, 2025; Cristache et al., 2025; Migdadi 2022; Setiyono et al., 2022) . Temuan Ardia et al. (2025) pada UMKM di Kota Pontianak menemukan bahwa kapabilitas inovasi memediasi pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja UMKM, yang menunjukkan bahwa pengelolaan pengetahuan meningkatkan kinerja melalui penguatan kemampuan inovasi organisasi.

Dalam konteks adopsi teknologi digital, teknologi berperan sebagai sumber daya yang mendukung efisiensi dan fleksibilitas bisnis. Namun demikian, pemanfaatan teknologi digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja organisasi tanpa diintegrasikan dengan proses inovasi (Probohudono et al., 2025; Sudarnice, Eliyana, Sutoyo, & Sumerta, 2024) . Teknologi digital perlu dikombinasikan dengan kapabilitas inovasi agar dapat menghasilkan nilai tambah yang mendukung peningkatan kinerja usaha. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengaruh adopsi teknologi digital terhadap kinerja terjadi secara tidak langsung melalui peningkatan

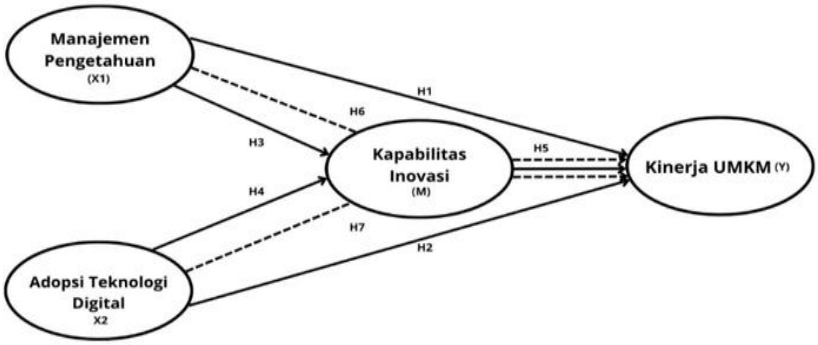
kapabilitas inovasi organisasi (Fan et al., 2021; Godwin et al., 2024; Tsou & Chen, 2023). Dalam konteks UMKM, transformasi digital terbukti mendorong kreativitas dan pengembangan inovasi yang pada akhirnya memperkuat kinerja usaha (Firmansyah & Wahdiniwaty, 2023) . Dengan demikian, kapabilitas inovasi dipandang sebagai mekanisme penting yang mentransformasikan sumber daya pengetahuan dan teknologi digital menjadi peningkatan kinerja UMKM. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

H6: Kapabilitas inovasi memediasi secara positif hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja UMKM.

H7: Kapabilitas inovasi memediasi secara positif hubungan adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian di atas, kerangka penelitian dapat dibangun sebagai berikut:



Gambar 2. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah kerangka konseptual di atas, hipotesis penelitian yang diajukan adalah sebagai berikut:

1. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.
2. Adopsi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.
3. Manajemen pengetahuan berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.
4. Adopsi teknologi digital berpengaruh positif terhadap kapabilitas inovasi.
5. Kapabilitas inovasi berpengaruh positif terhadap kinerja UMKM.
6. Kapabilitas inovasi memediasi secara positif pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja UMKM.
7. Kapabilitas inovasi memediasi secara positif pengaruh adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif kausal untuk menguji hubungan antar variabel penelitian. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner berbasis *Google Form* kepada pelaku UMKM di Kota Pontianak. Selain itu, penelitian juga menggunakan data sekunder yang diperoleh dari publikasi Dinas Koperasi dan UMKM, jurnal ilmiah, serta berbagai sumber literatur relevan lainnya. Instrumen penelitian

diukur menggunakan skala likert 5 poin, mulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju. Populasi penelitian mencakup UMKM dari berbagai sektor usaha di Kota Pontianak. Teknik pengambilan sampel menggunakan *non-probability sampling* dengan pendekatan *purposive sampling*. Adapun kriteria responden meliputi: (1) UMKM yang berlokasi di Kota Pontianak; (2) telah mengadopsi teknologi digital dalam aktivitas usahanya; (3) memiliki durasi operasional minimal satu tahun; dan (4) pemilik atau pelaku usaha terlibat aktif dalam operasional dan pengambilan keputusan bisnis. Penentuan ukuran sampel mengacu pada rekomendasi (Hair et al., 2022), yaitu minimal 10 kali jumlah indikator penelitian. Dengan total 14 indikator, jumlah sampel minimum yang dibutuhkan sebanyak 140 responden. Penelitian ini melibatkan 256 responden yang tersebar di Kota Pontianak. Pengumpulan data dilakukan pada periode Desember 2025 hingga Februari 2026. Jumlah tersebut dipandang memadai secara metodologis untuk memberikan gambaran yang representatif terhadap kondisi penelitian sesuai dengan tujuan yang telah dirumuskan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *SmartPLS* versi 4 dengan metode *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Pemilihan metode ini didasarkan pada kemampuannya dalam menganalisis hubungan kompleks antar variabel laten secara simultan serta mendukung pengujian model prediktif. Tahapan analisis meliputi pengujian outer model dan inner model. Pada tahap outer model, validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *Average Variance Extracted* (AVE) ≥ 0,50 dan *outer loading* ≥ 0,70. Beberapa indikator yang memiliki nilai outer loading di bawah 0,70 dieliminasi secara bertahap untuk meningkatkan validitas konvergen model pengukuran. Reliabilitas konstruk diuji menggunakan *Composite Reliability* dan *Cronbach's alpha* dengan nilai minimum 0,70. Selanjutnya, pada inner model dilakukan evaluasi nilai R-square serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Hipotesis dinyatakan signifikan apabila nilai p-value < 0,05 atau t-statistic > 1,65. Pengujian mediasi dilakukan melalui pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) pada variabel kapabilitas inovasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Analisis karakteristik responden dalam survei ini didasarkan pada demografi berikut:

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Item	f	%
Jenis Kelamin	Pria	112	43,8
	Wanita	144	56,3
Total		**256**	**100**
Usia	< 30 Tahun	138	53,9
	30 – 40 Tahun	91	35,5
	> 40 Tahun	27	10,5
Total		**256**	**100**
Pendidikan Terakhir	SMP	5	2
	SMA/Sederajat	162	63,3
	Diploma/Sarjana (S1)	86	33,6
	Magister (S2)	3	1,2
	Doktor (S3)	0	0
Total		**256**	**100**
	Kota Pontianak	78	30,6

Domisili	Pontianak Selatan	30	11,8
	Pontianak Tenggara	39	15,3
	Pontianak Barat	29	11,4
	Pontianak Utara	43	16,9
	Pontianak Timur	36	14,1
Total		**256**	**100**
Lama Usaha	< 3 Tahun	97	38
	> 3 Tahun	158	62
Total		**256**	**100**
Sektor Bisnis	FNB	93	36,3
	Industri Perdagangan	37	14,5
	Industri Jasa	28	10,9
	Industri Fashion	32	12,5
	Industri Kreatif	38	14,8
	Industri Kecantikan	19	7,4
	Industri Tekstil	5	2
	Industri Farmasi	4	1,6
Total		**256**	**100**
Perputaran Bisnis	<1.000.000.000	149	58,2
	1.000.000.000 – 3.000.000.000	67	26,2
	>3.000.000.000	39	15,2
Total		**256**	**100**

Sumber: Diolah Peneliti (2026)

Berdasarkan pada Tabel 4.1, responden dalam penelitian ini didominasi oleh perempuan dengan persentase sebesar 56,3%, sementara responden laki-laki mencakup 43,8% dari total 256 responden. Dari sisi usia, mayoritas responden berusia di bawah 30 tahun sebesar 53,9%. Dari sisi pendidikan, responden terbanyak adalah lulusan SMA/Sederajat sebesar 63,3%. Dari segi lama usaha, sebagian besar responden telah menjalankan usahanya lebih dari 3 tahun sebanyak 62%, menandakan bahwa mereka memiliki pengalaman usaha yang memadai dan telah melewati fase awal pendirian bisnis. Dari sisi sebaran wilayah domisili, responden tersebar merata di berbagai wilayah Kota Pontianak, dengan konsentrasi terbesar di Kota Pontianak (30,6%). Dari sisi perputaran bisnis, mayoritas responden memiliki omzet di bawah Rp1.000.000.000 sebesar 58,2%. Secara keseluruhan, temuan tersebut menggambarkan bahwa responden merupakan pelaku UMKM yang beragam dari segi sektor, skala usaha, dan latar belakang pendidikan, yang menjadikan penelitian ini representatif dalam menggambarkan kondisi UMKM diera digital di Kota Pontianak.

Measurement Models

Hasil uji validitas dan reliabilitas adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Value of Standardized Loading Factor, Composite Reliability (CR), and Average Variance Extracted (AVE) in Overall Model Fit

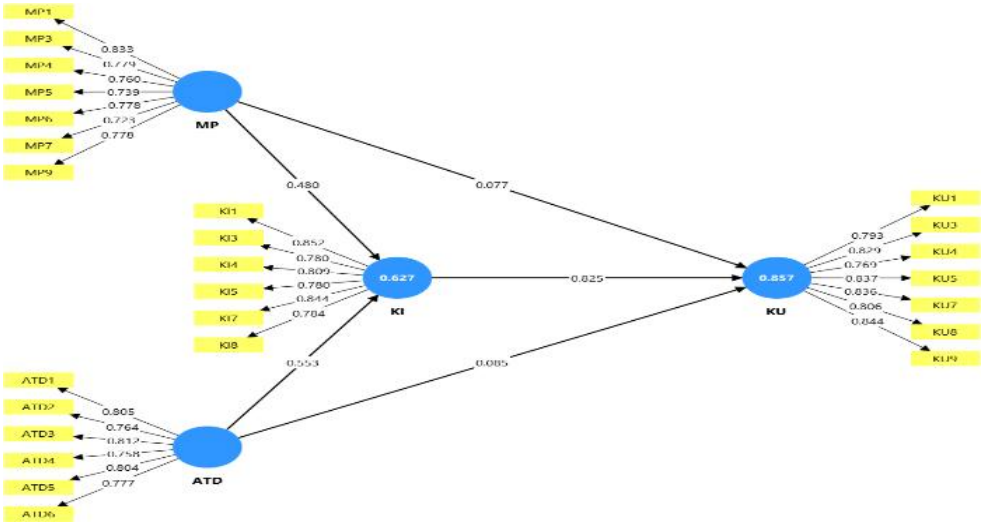
	Items	Loading Factor	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Manajemen Pengetahuan	Saya memperoleh pengetahuan dari kegiatan formal dan informal.	0.833	0.886	0.887	0.594
	Saya selalu berusaha mengembangkan pengetahuan baru.	0.779			
	Saya melakukan evaluasi dari hasil usaha sebelumnya untuk menciptakan pengetahuan baru yang lebih baik.	0.760			
	Saya menerapkan pengetahuan baru untuk memecahkan masalah.	0.739			
	Saya memanfaatkan pengetahuan untuk merancang strategi yang lebih baik.	0.778			
	Saya aktif bertukar informasi dan pengetahuan melalui kegiatan formal dan informal.	0.723			
	Saya terbiasa mendokumentasikan pengalaman dari praktik usaha sehari-hari.	0.778			
Adopsi Teknologi Digital	Usaha saya sudah menggunakan marketplace untuk keberlangsungan operasional.	0.805	0.877	0.877	0.619
	Saya mengelola aktivitas penjualan dan stok produk saya melalui platform marketplace.	0.764			
	Usaha saya sudah menggunakan media sosial.	0.812			
	Saya secara rutin memanfaatkan berbagai fitur di media sosial.	0.758			
	Usaha saya sudah menggunakan sistem	0.804			

	pembayaran digital.				
	Saya memberikan berbagai pilihan metode pembayaran digital kepada pelanggan untuk kemudahan bertransaksi.	0.777			
Kapabilitas Inovasi	Saya selalu berusaha untuk mengembangkan produk baru sesuai kebutuhan pasar.	0.852	0.894	0.895	0.654
	Saya berani menciftakan variasi produk baru untuk menarik minat pelanggan.	0.780			
	Saya secara aktif mencari cara-cara baru untuk meningkatkan proses produksi yang ada.	0.809			
	Saya menerapkan metode baru, pengetahuan baru, teknologi baru untuk membuat proses kerja lebih efisien.	0.780			
	Saya menggunakan media online untuk memperluas jangkauan pemasaran saya.	0.844			
	Saya aktif mencoba strategi pemasaran baru seperti konten kreatif, promosi interaktif untuk menarik perhatian pelanggan.	0.784			
Kinerja UMKM	Pencapaian laba usaha meningkat setiap tahunnya.	0.793	0.916	0.917	0.667
	Tingkat keuntungan bersih usaha saya terus meningkat.	0.829			
	Ada peningkatan permintaan untuk produk dalam bisnis saya.	0.769			
	Saya mampu memenuhi target produk dengan kualitas baik.	0.837			
	Selalu ada peningkatan volume pembelian dari pelanggan.	0.836			
	Jumlah pelanggan baru yang didapatkan terus bertambah setiap periodenya.	0.806			

	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan saya semakin meningkat.	0.844

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Berdasarkan Tabel 2, setelah menjalani uji validitas dan realibilitas, semua indikator penelitian ini dipilih melalui proses penyaringan. Nilai faktor pengisian untuk setiap indikator harus melebihi 0,70, *Cronbach Alpha* harus melebihi 0,70, dan nilai *Composite Reliability* (CR) selalu di atas ambang batas 0,70. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) juga harus melebihi standar minimum 0,50., sesuai dengan pedoman (Hair et al., 2022). Hasil ini menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat dengan akurat menggambarkan konstruk yang diukur, dan instrumen penelitian menunjukkan keandalan dan konsistensi yang tinggi untuk mendukung model analisis yang digunakan.



Gambar 3: Algoritm model result

Discriminant Validity (Outer Model)

Seluruh indikator dinyatakan valid dan memenuhi syarat model pengukuran karena secara konsisten mencatatkan nilai loading paling besar pada variabel yang diwakilinya. Indikator Manajemen Pengetahuan (MP1-MP9) memiliki nilai antara 0.723-833, Adopsi Teknologi Digital (ATD1- ATD6) 0.758-0.812, Kinerja UMKM (KU1-KU9) berkisar 0.769-0.844, dan Kapabilitas Inovasi (KI1-KI8) sebesar 0.704-0.852. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merefleksikan konstruknya secara konsisten. Jika nilai indikator loading pada konstruk asal lebih besar daripada nilai loading pada konstruk lain, maka validitas diskriminan terpenuhi (Hair et al., 2022). Dengan demikian, model penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Tabel 3. Discriminant Validity – Cross Loadings

	ADT	KI	KU	MP
ADT1	0.805	0.478	0.478	0.139
ADT2	0.764	0.499	0.480	0.128
ADT3	0.812	0.524	0.483	0.125
ADT4	0.758	0.501	0.500	0.147

ADT5	0.804	0.516	0.527	0.159
ADT6	0.777	0.476	0.463	0.110
KI1	0.511	0.852	0.783	0.491
KI3	0.504	0.780	0.721	0.457
KI4	0.519	0.809	0.772	0.457
KI5	0.502	0.780	0.711	0.466
KI7	0.555	0.844	0.779	0.481
KI8	0.487	0.784	0.706	0.434
KU1	0.474	0.706	0.793	0.449
KU3	0.509	0.741	0.829	0.467
KU4	0.504	0.744	0.769	0.455
KU5	0.534	0.764	0.837	0.466
KU7	0.546	0.779	0.836	0.460
KU8	0.490	0.775	0.806	0.454
KU9	0.492	0.761	0.844	0.480
MP1	0.117	0.431	0.438	0.833
MP3	0.187	0.472	0.475	0.779
MP4	0.155	0.461	0.432	0.760
MP5	0.124	0.458	0.409	0.739
MP6	0.130	0.446	0.455	0.778
MP7	0.108	0.392	0.404	0.723
MP9	0.096	0.432	0.428	0.778

Sumber: Dioleh peneliti (2026)

Berdasarkan hasil pada tabel 4, seluruh matriks pengujian menunjukkan konsistensi yang memadai dalam mengukur model penelitian secara keseluruhan. Berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), setiap konstruk terbukti memiliki kemampuan untuk menjelaskan varians internal secara lebih signifikan dibandingkan kontribusi varians terhadap konstruk lainnya, yaitu Adopsi Teknologi Digital= 0,787. Kapabilitas inovasi= 0,809. Kinerja UMKM= 0,817. Manajemen pengetahuan= 0,771. Kriteria validitas diskriminan tercapai melalui pemenuhan syarat *Fornel-Larcker*, di mana akar kuadrat AVE lebih besar daripada korelasi antar-konstruk. Hasil ini mengonfirmasi bahwa setiap konstruk memiliki independensi konseptual dan mampu mengukur dimensi yang berbeda secara spesifik. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural telah mencapai validitas diskriminan yang memadai (Hair et al., 2022).

Tabel 4. Discriminant Validity – Fornell Larcker

	ADT	**KI**	**KU**	**MP**
ADT	0.787			
KI	0.635	0.809		
KU	0.622	0.803	0.817	
MP	0.171	0.575	0.565	0.771

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Structural Model (Inner Model)

R-Square

Hasil pengujian model struktural menunjukkan nilai R-square untuk konstruk Kapabilitas

Inovasi sebesar 0,627 dengan *adjusted R-square* = 0,624. Angka ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel dalam model mampu menjelaskan 62,7% variabilitas Kapabilitas Inovasi, yang menurut kriteria (Hair et al., 2022) tergolong dalam kategori moderat menuju tinggi. Sementara itu, konstruk Kinerja UMKM mencatatkan nilai *R-square* sebesar 0,857 dengan *adjusted R-square* = 0,856, yang berarti model memiliki kekuatan penjelas sebesar 85,7% dan berada pada kategori tinggi. Selisih yang sangat tipis antara nilai *R-square* dan *adjusted R-square* pada kedua konstruk menunjukkan bahwa model ini bebas dari masalah overfitting serta memiliki kemampuan prediktif yang andal dalam menjelaskan variasi Kapabilitas Inovasi dan Kinerja UMKM.

Tabel 5. R- Square

	R-square	R-square adjusted
KI	0.627	0.624
KU	0.857	0.856

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Ringkasan ini memaparkan hasil analisis mengenai keterkaitan antarvariabel dalam model penelitian serta bagaimana hubungan tersebut menentukan perolehan hasil akhir secara keseluruhan.

Tabel 6. Hasil Pengujian Hipotesis

	Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Result
H_1	*Manajemen Pengetahuan→ Kinerja UMKM*	0.077	0.078	0.024	3.153	0.002	Diterima
H_2	*Adopsi Teknologi Digital → Kinerja UMKM*	0.033	0.034	0.018	1.851	0.064	Ditolak
H_3	*Manajemen Pengetahuan → Kapabilitas Inovasi*	0.480	0.480	0.057	8.449	0.000	Diterima
H4	*Adopsi Teknologi → Digital Kapabilitas Inovasi*	0.553	0.554	0.044	12.608	0.000	Diterima
H5	*Kapabilitas Inovasi → Kinerja UMKM*	0.825	0.823	0.034	23.913	0.000	Diterima
H6	*Manajemen Pengetahuan → Kapabilitas Inovasi → Kinerja UMKM*	0.396	0.395	0.049	8.123	0.000	Diterima
H7	*Adopsi Teknologi Digital → Kapabilitas Inovasi*	0.456	0.455	0.040	11.474	0.000	Diterima

	→ *Kinerja UMKM*						

Sumber: Diolah peneliti (2026)

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar hipotesis yang diajukan dalam model penelitian diterima, di mana variabel manajemen pengetahuan, adopsi teknologi digital, dan kapabilitas inovasi memiliki peran penting terhadap kinerja UMKM di Kota Pontianak. Berdasarkan hasil analisis data, manajemen pengetahuan dan kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM, sementara adopsi teknologi digital terbukti tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja UMKM, namun berpengaruh signifikan melalui kapabilitas inovasi sebagai variabel mediasi. Temuan dalam penelitian ini mengkonfirmasi bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Hasil ini sejalan dan didukung oleh penelitian (Anggraynie, 2024; Mohaghegh et al., 2024; Ardia et al., 2025) yang menemukan bahwa praktik manajemen pengetahuan yang efektif mampu meningkatkan kinerja organisasi secara nyata, baik dari sisi finansial maupun operasional. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan pelaku UMKM di Kota Pontianak dalam mengelola pengetahuan, mulai dari perolehan, penciptaan, penerapan, berbagi, hingga pendokumentasian pengetahuan, berkontribusi langsung pada peningkatan produktivitas dan daya saing usaha. Kondisi ini dapat dipahami karena pengetahuan yang dikelola secara sistematis memungkinkan pelaku UMKM untuk mengambil keputusan yang lebih tepat, merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, dan mengoptimalkan proses bisnis secara berkelanjutan. Dengan kata lain, semakin baik UMKM mengelola pengetahuan yang dimilikinya, semakin besar peluang untuk mencapai kinerja yang unggul di era digital yang penuh persaingan.

Berbeda dengan hipotesis lainnya, temuan menunjukkan bahwa adopsi teknologi digital tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja UMKM, sehingga hipotesis ini ditolak. Secara praktis di lapangan, adopsi teknologi tetap menunjukkan tren kontribusi positif yang nyata bagi pelaku usaha, sekalipun kekuatannya masih tergolong lemah jika tidak dibarengi dengan kapabilitas inovasi. Fenomena ini menarik untuk dicermati, karena bertentangan dengan sebagian temuan dalam literatur yang menyatakan adopsi teknologi digital berdampak langsung pada kinerja bisnis (Febrianawati et al., 2024; Tjahjana et al., 2020). Namun demikian, temuan ini sesungguhnya dapat dipahami dari konteks lapangan, banyak pelaku UMKM di Kota Pontianak yang telah menggunakan platform digital seperti *marketplace* dan media sosial, namun pemanfaatannya masih sebatas pada fungsi administratif dasar, belum diintegrasikan secara strategis ke dalam proses inovasi dan pengembangan usaha. Penggunaan teknologi tanpa perubahan mendasar dalam model bisnis atau tanpa peningkatan kapabilitas sumber daya manusia justru bisa menjadi beban biaya, alih-alih sumber keuntungan. Hal ini sejalan dengan pandangan (Probohudono et al., 2025) yang menunjukkan bahwa kesuksesan adopsi teknologi digital sangat bergantung pada kemampuan UMKM mengintegrasikan kapabilitas teknologi dengan proses inovasi internal.

Selanjutnya temuan membuktikan bahwa manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Hasil ini konsisten dengan penelitian (Cristache et al., 2025; Ardia et al., 2025) yang menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki proses pengelolaan pengetahuan yang kuat cenderung menghasilkan inovasi yang lebih unggul. Ketika UMKM secara aktif menciptakan, berbagi, dan menerapkan pengetahuan baru, hal tersebut memperluas

wawasan dan kreativitas dalam mengembangkan produk baru, memperbaiki proses produksi, serta merancang strategi pemasaran yang lebih segar dan relevan bagi pasar.

Disisi lain hasil menunjukkan variabel adopsi teknologi digital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa teknologi digital bukan sekedar alat bantu operasional, melainkan katalisator yang mendorong munculnya kreativitas dan inovasi dalam organisasi (Chen & Wang, 2024; Jiao et al., 2025) . Melalui pemanfaatan platform *marketplace*, media sosial, dan sistem pembayaran digital, UMKM di Kota Pontianak mendapatkan akses informasi pasar yang lebih luas, mampu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dengan lebih baik, dan memiliki kapasitas yang lebih besar untuk bereksperimen dengan cara-cara baru dalam melayani pasar. Hal inilah yang pada akhirnya memperkuat kapabilitas inovasi dalam usaha.

Temuan selanjutnya membuktikan bahwa kapabilitas inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Penelitian ini menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi adalah faktor kunci yang paling menentukan kinerja UMKM. Hasil penelitian (Fu et al., 2021; Latifah et al., 2021) menemukan bahwa UMKM dengan kemampuan inovasi tinggi tumbuh lebih cepat, lebih efisien, dan lebih mampu bertahan dalam kondisi pasar yang tidak menentu. Ketika UMKM mampu terus berinovasi, baik dalam produk, proses, maupun strategi pemasaran, mereka memiliki keunggulan kompetitif yang nyata dalam menghadapi dinamika persaingan bisnis di era digital.

Kapabilitas inovasi juga terbukti berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan dalam penelitian ini. Pada jalur mediasi pertama kapabilitas inovasi secara signifikan memediasi hubungan antara manajemen pengetahuan terhadap kinerja UMKM. Temuan ini secara spesifik dikonfirmasi oleh (Ardia et al., 2025) yang menemukan hasil serupa pada konteks UMKM di Kota Pontianak, bahwa pengelolaan pengetahuan memiliki efek positif terhadap kinerja melalui peningkatan kapabilitas inovasi. Pada jalur mediasi kedua kapabilitas inovasi juga secara signifikan memediasi pengaruh adopsi teknologi digital terhadap kinerja UMKM. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa teknologi digital tidak secara otomatis meningkatkan kinerja, melainkan perlu terlebih dahulu ditransformasikan menjadi inovasi produk, proses, atau model bisnis baru agar dapat menciptakan nilai tambah yang nyata bagi UMKM. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memperkuat sekaligus memperluas perspektif *Resource-Based View* bahwa sumber daya internal tidak secara otomatis menghasilkan kinerja, tetapi perlu ditransformasikan melalui kapabilitas inovasi agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif pada UMKM di era digital.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian terhadap 256 pelaku UMKM di Kota Pontianak, manajemen pengetahuan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM, sedangkan adopsi teknologi digital tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Namun, keduanya terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kapabilitas inovasi. Selanjutnya, kapabilitas inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM dan menjadi variabel yang paling dominan dalam model penelitian. Hasil pengujian mediasi juga menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi memediasi hubungan manajemen pengetahuan terhadap kinerja UMKM secara parsial, serta memediasi hubungan adopsi teknologi digital terhadap kinerja melalui jalur tidak langsung. Temuan ini menunjukkan bahwa pengetahuan dan teknologi digital saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja UMKM. Keduanya perlu diolah dan dimanfaatkan melalui kemampuan inovasi, baik dalam mengembangkan produk, memperbaiki proses usaha, maupun menciptakan strategi pemasaran

yang lebih sesuai dengan kebutuhan pasar. Dengan demikian, penelitian ini memperluas perspektif *Resource-Based View* dengan menunjukkan bahwa kapabilitas inovasi menjadi mekanisme penting yang mengubah sumber daya internal UMKM menjadi nilai dan kinerja usaha yang lebih baik.

Berdasarkan temuan tersebut, pelaku UMKM perlu memandang digitalisasi tidak hanya sebagai penggunaan teknologi, tetapi sebagai sarana untuk mendorong inovasi dan pengembangan usaha. Upaya tersebut dapat dilakukan dengan membangun kebiasaan mendokumentasikan pengalaman usaha, berbagi pengetahuan, melakukan evaluasi secara berkala, serta memanfaatkan teknologi digital untuk memahami kebutuhan pelanggan dan mengembangkan produk, proses, maupun pemasaran. Bagi pemerintah dan lembaga pendukung UMKM, program digitalisasi sebaiknya tidak hanya berfokus pada penyediaan akses teknologi, tetapi juga disertai pelatihan manajemen pengetahuan, literasi digital, dan pengembangan kapabilitas inovasi. Sementara itu, peneliti selanjutnya dapat mengembangkan penelitian dengan mempertimbangkan variabel lain, seperti orientasi kewirausahaan, dukungan kelembagaan, dan literasi digital, serta memperluas wilayah penelitian atau menggunakan pendekatan *mixed method* agar mekanisme perubahan sumber daya menjadi kapabilitas inovasi pada UMKM dapat dipahami secara lebih mendalam.

DAFTAR REFERENSI

Aji, H. M., Berakon, I., & Md Husin, M. (2020). COVID-19 and e-wallet usage intention: A multigroup analysis between Indonesia and Malaysia. *Cogent Business and Management*, *7*(1), 1-17. https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1804181

Al Mandita, N., & Aprilia, R. (2025). Meninjau peran inovasi dalam transformasi umkm: Kajian literatur. *Neraca Akuntansi Manajemen, Ekonomi*, *19(3)*, 1-12. https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365

'Aliyah, H., & Wahyuni, S. (2024). The strategy to improve MSME performance through entrepreneurial orientation, organizational readiness, knowledge management, and e-commerce adoption. *Journal La Sociale*, *5*(5), 1204–1229. https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i5.1300

Alkateeb, M. A., & Abdalla, R. A. (2021). Social media adoption and its impact on SMEs' performance a case study of Palestine. *Estudios de Economia Aplicada*, *39*(7), 1-14. https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4872

Almeida, F., & Okon, E. (2025). Impact of digitalization on SMEs performance: The mediating role of IoT. *Digital Transformation and Society*. *4*(1), 15-30. https://doi.org/10.1108/DTS-11-2024-0240

Al-Omush, A., Momany, M. T., Hannoon, A., & Anwar, M. (2023). Digitalization and sustainable competitive performance in small–medium enterprises: A moderation mediation model. *Sustainability (Switzerland)*, *15*(21), 15668. https://doi.org/10.3390/su152115668

Anggraynie, R. D. (2024). Pengaruh knowledge management practices terhadap organizational performance. *PANDITA: Interdisciplinary Journal of Public Affairs*, *7*(2), 213–229. https://doi.org/10.61332/ijpa.v7i2.211

Ardia, R. U., Fahruna, Y., Saputra, P., Rosnani, T., Ramadhan, R. (2025). Manajemen pengetahuan dan kapabilitas inovasi terhadap kinerja UMKM dimediasi keunggulan bersaing. *Jurnal Ilmiah Bisnis dan Kewirausahaan, 14*(1), 16-30. https://doi.org/10.37476/jbk.v14i1

Bahta, D., Yun, J., Islam, M. R., & Ashfaq, M. (2020). Corporate social responsibility, innovation capability and firm performance: Evidence from SME. *Social Responsibility Journal*, *17*(6), 840–860. https://doi.org/10.1108/SRJ-12-2019-0401

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Budiarti, I., & Firmansyah, D. (2025). Sustainable SMEs performance: Knowledge management, human resources digital transformation, and innovation capabilities – A practical approach to business in the digital age. Preprint, 1-15. https://doi.org/10.20944/preprints202502.1713.v1

Bursan, R. (2025). The influence of digital technology on MSME performance through innovation, financial access, and trust. *Harmony Management: International Journal of Management Science and Business*, *2*(2), 116–125. https://doi.org/10.70062/harmonymanagement.v2i2.240

Chen, D., & Wang, S. (2024). Digital transformation, innovation capabilities, and servitization as drivers of ESG performance in manufacturing SMEs. *Scientific Reports*, *14*(1), 24156. https://doi.org/10.1038/s41598-024-76416-8

Cristache, N., Croitoru, G., & Florea, N. V. (2025). The influence of knowledge management on innovation and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, *10*(5), 100793. https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100793

de la Torre, A., & De la Vega, I. (2025). Dynamic capabilities and digital innovation: Pathways to competitive advantage through responsible innovation. *Journal of Responsible Innovation*, *12*(1),1-22. https://doi.org/10.1080/23299460.2025.2500154

Dinas Koperasi, Usaha Mikro dan Perdagangan Kota Pontianak. (2026). Data perkembangan UMKM Kota Pontianak semester 1 tahun 2025. Pemerintah Kota Pontianak. https://satudata.pontianak.go.id/infografik/jumlah-umkm-berdasarkan-kecamatan-kota-pontianak-semester-i-tahun-2025

Durst, S., Edvardsson, I. R., & Foli, S. (2023). Knowledge management in SMEs: A follow-up literature review. *Journal of Knowledge Management*, *27*(1), 25–58. https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0325

Fan, M., Qalati, S. A., Khan, M. A. S., Shah, S. M. M., Ramzan, M., & Khan, R. S. (2021). Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: The moderating role of innovation capabilities. *PLoS ONE*, *16*(4), E0247320. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0247320

Febrianawati, Puspitasari, N., & Hidayat, N. (2024). Mendorong kinerja UMKM kuliner Pontianak go digital: Peran literasi digital dan entrepreneur literacy. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan (JUMPA)*, *11*(3), 47–58. https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.690

Firmansyah, D., & Wahdiniwaty, R. (2023). Prediction of innovation capability: The role of mediation in the relationship between digital transformation and competitiveness with the pls-sem model. *International Journal of Management and Business Intelligence*, *1*(2), 125–142. https://doi.org/10.59890/ijmbi.v1i2.238

Fu, Q., Sial, M. S., Arshad, M. Z., Comite, U., Thu, P. A., & Popp, J. (2021). The inter-relationship between innovation capability and SME performance: The moderating role of the external environment. *Sustainability (Switzerland)*, *13*(16), 9132. https://doi.org/10.3390/su13169132

Godwin, G., Junaedi, S. R. P., Hardini, M., & Purnama, S. (2024). Inovasi bisnis digital untuk mendorong pertumbuhan UMKM melalui teknologi dan adaptasi digital. *ADI Bisnis*

Digital Interdisiplin Jurnal, *5*(2), 41–47. https://doi.org/10.34306/abdi.v5i2.1172

Hair, J. F., Singh, S., Kaur, R., & Dana, L. P. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). *SAGE Publication*, 1–352.

Isa, M., Nurohman, Y. A., & Qurniawati, R. S. (2024). Innovation capabilities and performance of small and medium-sized enterprises in Indonesia. *Acta Commercii*, *24*(1), 1-10. https://doi.org/10.4102/ac.v24i1.1242

Istamarina, S., Anggraeni, E., & Astuti, D. (2025). Inovasi dan keberlanjutan bisnis umkm di era digital: Kajian literatur sistematis. *Journal of Business Economics and Management*, *1*(1), 323–327.

Jasin, M., Anisah, H. U., Fatimah, C. E. A., Azra, F. E. A., Suzanawaty, L., & Junaedi, I. W. R. (2024). The role of digital literacy and knowledge management on process innovation in SMEs. *International Journal of Data and Network Science*, *8*(1), 337–344. https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.9.020

Jiao, H., Wang, T., Libaers, D., Yang, J., & Hu, L. (2025). The relationship between digital technologies and innovation: A review, critique, and research agenda. *Journal of Innovation and Knowledge*, *10*(1). 100638. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100638

Junianti, E., & Reza, B. (2025). Model peningkatan kinerja usaha UKM kuliner dengan inovasi digital sebagai variabel mediasi. *Devotion: Journal Corner of Community Service*, *3*(3), 38–64. https://doi.org/10.54012/devotion.v3i3.442

Khan, S. A. R., Godil, D. I., Jabbour, C. J. C., Shujaat, S., Razzaq, A., & Yu, Z. (2025). Green data analytics, blockchain technology for sustainable development, and sustainable supply chain practices: Evidence from small and medium enterprises. *Annals of Operations Research*, *350*(2), 603–627. https://doi.org/10.1007/s10479-021-04275-x

Komalasari, E., Al Munaya, R., & Melati, R. G. (2025). Transformasi digital UMKM: kapabilitas teknologi informasi komunikasi dan kapabilitas keuangan digital dalam meningkatkan kinerja bisnis pada usaha kuliner kota Pekanbaru. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 13*(1), 45–58.

Latifah, L., Setiawan, D., Aryani, Y. A., & Rahmawati, R. (2021). Business strategy – MSMEs' performance relationship: innovation and accounting information system as mediators. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *28*(1), 1–21. https://doi.org/10.1108/JSBED-04-2019-0116

Lee, C. S., & Wong, K. Y. (2015). Development and validation of knowledge management performance measurement constructs for small and medium enterprises. *Journal of Knowledge Management*, *19*(4), 711–734. https://doi.org/10.1108/JKM-10-2014-0398

Meldona, Soetjipto, B. E., Utaberta, N., Wardoyo, C., & Hermawan, A. (2023). Innovation capability and risk attitude mediate the effects of knowledge management and financial literacy on MSME performance. *Journal of Social Economics Research*, *10*(4), 194–214. https://doi.org/10.18488/35.v10i4.3555

Migdadi, M. M. (2022). Knowledge management processes, innovation capability and organizational performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *71*(1), 182–210. https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2020-0154

Mohaghegh, F., Zaim, H., Dzenopoljac, V., Dzenopoljac, A., & Bontis, N. (2024). Analyzing the effects of knowledge management on organizational performance through knowledge utilization and sustainability. *Knowledge and Process Management*, *31*(3), 261–272. https://doi.org/10.1002/kpm.1777

Nurzaman, A., & Aulawi, H. (2021). Pengaruh knowledge management terhadap kinerja umkm

di kabupaten Garut. *Jurnal Wawasan Manajemen, 9*(2), 101-112.

Olaleye, B. R., Lekunze, J. N., Sekhampu, T. J., Khumalo, N., & Ayeni, A. A. W. (2024). Leveraging innovation capability and organizational resilience for business sustainability among small and medium enterprises: A pls-sem approach. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(21). 9201. https://doi.org/10.3390/su16219201

Prakasa, Y., & Jumani, Z. A. (2024). Linking digital capability to small business performance: the mediating role of digital business transformation. *Cogent Business and Management*, *11*(1) 2342486. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2342486

Probohudono, A. N., Suhardjanto, D., Aligarh, F., Chayati, N., & Putra, A. A. (2025). Navigating MSMEs' performance through innovation and digital IT capabilities in business strategy. *Social Sciences and Humanities Open*, *12*, 101810. https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101810

Putri, M. H., & Noviyanti, I. (2025). Pengaruh pemanfaatan teknologi digital terhadap kinerja UMKM di era transformasi digital. *Jurnal of Sustainable Economic and Management, 1*(2), 88-98. https://doi.org/10.54373/econom.v1i2.136

Purmono, B. B. (2023). Does innovation capability and technology capabilities affect the marketing performance of SMEs in Indonesia? *Jurnal Ekonomi*, *12*(03), 2023. 145-155.

Quintero Sepúlveda, I. C., & Zúñiga Collazos, A. (2025). Innovation capabilities, innovation strategies and performance: an empirical analysis in SMEs. *Technology Analysis and Strategic Management*, *37*(1), 19–34. https://doi.org/10.1080/09537325.2023.2280523

Rosli, M. M., & Sidek, S. (2013). The Impact of innovation on the performance of small and medium manufacturing enterprises: Evidence from Malaysia. *Journal of Innovation Management in Small & Medium Enterprise*, 2013, 1–16. https://doi.org/10.5171/2013.885666

Samir, M. (2020). The impact of knowledge management on SMEs' performance in Egypt. *OALib*, *07*(07), 1–23. https://doi.org/10.4236/oalib.1106445

Setiyono, W. P., Iqbal, M., Alfisyahr, R., Pebrianggara, A., & Shofyan, M. (2022). Determinants of SMEs performance: The role of knowledge management, market orientation, and product innovation. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, *19*(1), 22–40. https://doi.org/10.31106/jema.v19i1.15036

Sijabat, R. (2022). The effects of business digitalization and knowledge management practices on business performance: findings from indonesian micro, small, and medium enterprises. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi Dan Organisasi*, *29*(2), 75-88. https://doi.org/10.20476/jbb.v29i2.1350

Soomro, R. B., Memon, S. G., Dahri, N. A., Al-Rahmi, W. M., Aldriwish, K., A. Salameh, A., … Saleem, A. (2024). The adoption of digital technologies by small and medium-sized enterprises for sustainability and value creation in pakistan: the application of a two-staged hybrid sem-ann approach. *Sustainability (Switzerland)*, *16*(17), 7351. https://doi.org/10.3390/su16177351

Sudarnice, Eliyana, A., Sutoyo, M. N., & Sumerta, I. K. (2024). Technology adoption in the measurement of innovation performance in SMEs: A systematic literature review. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, *8*(8), 5138. https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.5138

Sumarliah, E., Usmanova, K., Mousa, K., & Indriya, I. (2022). E-commerce in the fashion business: The roles of the COVID-19 situational factors, hedonic and utilitarian motives on consumers' intention to purchase online. *International Journal of Fashion Design,*

Technology and Education, *15*(2), 167–177. https://doi.org/10.1080/17543266.2021.1958926

Sunaryudanto, Y. M. F., & Rofiaty, R. (2024). Pengaruh knowledge management dan inovasi terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, *3*(4), 1012–1020. https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.07

Taticchi, P., Tonelli, F., & Cagnazzo, L. (2010, March 23). Performance measurement and management: A literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence*, Vol. 14(1), 4–18. https://doi.org/10.1108/13683041011027418

Tjahjana, D., Abbas, B. S., Setiad Ic, N. J., & Kosasih, W. (2020a). The effect of digital business adoption and organisational innovation on the performance of small and medium enterprises. *International Journal of Innovation, Creativity and Change. 11*(3), 120-135.

Tsou, H. T., & Chen, J. S. (2023). How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis and Strategic Management*, *35*(9), 1114–1127. https://doi.org/10.1080/09537325.2021.1991575

Wachyu, W., & Winarto, A. (2020). Pengaruh knowledge management terhadap peningkatan kinerja umkm dengan kompetensi sebagai variabel moderasi. *Business Management Analysis Journal (BMAJ), 3*(2), 141-157. https://doi.org/10.24176/bmaj.v3i2.5052

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, 5(2), 171-180. https://doi.org/10.1002/smj.4250050207

Wolor, C. W., Madli, F., Rababah, M. A., Mukhibad, H., & Hoo, W. C. (2024). Examining the impact of knowledge management use and innovation on business performance of MSMEs in the digital age. Case study MSMEs in Indonesia. *Journal of Sustainability Research*, *6*(4), e20240070. https://doi.org/10.20900/jsr20240070

Wulansari, N. A., Ranihusna, D., & Wijaya, A. P. (2020). The role of knowledge management in MSMEs business performance. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *485*(1), 012059. https://doi.org/10.1088/1755-1315/485/1/012059

Yutika, F. (2024). The role of knowledge management in enhancing digital capabilities and driving innovation in SMEs. *Jurnal Manajemen Dayasaing*, *26*(1), 34-45.

Zhao, X., Chen, Q. A., Yuan, X., Yu, Y., & Zhang, H. (2024). Study on the impact of digital transformation on the innovation potential based on evidence from Chinese listed companies. *Scientific Reports*, *14*(1), 5634. https://doi.org/10.1038/s41598-024-56345-2