

**KAPABILITAS STRATEGI BERBASIS PENGETAHUAN UNTUK INOVASI
DIGITAL PADA PERBANKAN DI NEGARA BERKEMBANG**

Azmii Lathifah^{1*}, Halia Butra Aini²

¹Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia, azmii_lathifah@fe.unsri.ac.id

²Universitas Sriwijaya, Palembang, Indonesia, haliabutraaini@fe.unsri.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.35449/surplus.v6i1.1298>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh kapabilitas berbasis pengetahuan terhadap inovasi digital organisasi pada industri perbankan Indonesia berdasarkan perspektif Knowledge-Based View (KBV) dan Dynamic Capabilities Theory. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui survei dengan instrumen kuesioner yang melibatkan 306 karyawan dari bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), bank swasta, dan bank daerah di Indonesia. Data yang terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) melalui SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas integrasi pengetahuan dan kapasitas penyerapan ilmu memiliki pengaruh positif terhadap budaya organisasi dan inovasi digital organisasi. Selain itu, Budaya Organisasi menunjukkan pengaruh paling kuat terhadap Inovasi Digital. Temuan ini menunjukkan bahwa inovasi digital tidak hanya bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan dan menyerap pengetahuan, tetapi juga pada budaya yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, keterbukaan, dan perubahan. Penelitian ini menegaskan pentingnya penguatan kapabilitas pengetahuan yang disertai dengan pembangunan budaya organisasi adaptif untuk meningkatkan inovasi digital perbankan Indonesia.

Kata kunci: Strategi, Integrasi, Absorpsi, Budaya organisasi, Inovasi .

PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah persaingan industri perbankan dari kompetisi berbasis produk dan jaringan fisik menjadi kompetisi berbasis teknologi, data, pengetahuan, dan kemampuan menghasilkan inovasi. Dalam perspektif Knowledge-Based View (KBV), pengetahuan dipandang sebagai sumber daya strategis yang dapat menjadi dasar keunggulan kompetitif apabila organisasi mampu mengintegrasikan, menyerap, dan memanfaatkannya secara efektif (Asyari et al., 2022). Sementara itu, *Dynamic Capabilities Theory* menekankan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, mengembangkan, dan merekonfigurasi sumber daya guna merespons dinamika lingkungan secara efektif (Abdurrahman, 2024). (Abdurrahman, 2024).

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang, dimana inovasi merupakan indikator penting dalam memajukan perekonomian (Ministry of Finance Republic of Indonesia., 2020). Didukung oleh penelitian sebelumnya (Maulana et al., 2025) yang membahas bahwa inovasi digital sangat penting untuk perusahaan yang ada di negara berkembang seperti Indonesia. Salah satu transformasi inovasi tersebut berlangsung pada sektor perbankan yang memiliki peran dominan dalam sistem keuangan (Fuadi, 2025). World Bank (Bank, 2024) menunjukkan bahwa sepuluh bank terbesar menguasai sekitar 66% dari total aset perbankan di Indonesia. Pada sisi inklusi keuangan, data Otoritas Jasa Keuangan dan Badan Pusat Statistik (Keuangan, 2025) melaporkan bahwa indeks inklusi keuangan mencapai 80,51%, sementara literasi keuangan berada pada 66,46%. Kondisi ini menunjukkan perkembangan akses layanan keuangan perlu diikuti oleh peningkatan kemampuan bank dalam memberikan pengetahuan kepada masyarakat dalam memahami dan memanfaatkan layanan keuangan secara optimal.

Dari sisi kapabilitas organisasi, absorptive capacity memungkinkan organisasi mengenali nilai pengetahuan eksternal, memperoleh, mengasimilasi, mentransformasi, dan mengeksploitasinya untuk menghasilkan nilai (Qu & Kim, 2025). Sementara itu, knowledge integration capability memungkinkan organisasi mengombinasikan pengetahuan yang tersebar di antara individu dan unit organisasi menjadi pengetahuan yang dapat digunakan untuk menghasilkan inovasi (Salazar Campo & Lant, 2025). Literatur terdahulu menunjukkan bahwa kedua kapabilitas tersebut berkaitan dengan kemampuan inovasi, tetapi masih terdapat ruang untuk menjelaskan bagaimana keduanya bekerja secara bersamaan dalam konteks inovasi digital perbankan (Schrader et al., 2025). Y. J. Fan et al., (2021). misalnya, menunjukkan pentingnya kapabilitas pengetahuan bagi inovasi organisasi, sedangkan, Rahmah Dwi Asti et al., (2025) menekankan bahwa inovasi digital juga membutuhkan pengaturan organisasi yang memungkinkan pengetahuan dan teknologi diterjemahkan menjadi kebaruan yang bernilai. Namun, penelitian yang mengintegrasikan kapabilitas integrasi pengetahuan, *absorptive capacity*, dan budaya organisasi masih terbatas dalam menjelaskan inovasi digital, khususnya pada sektor perbankan di negara berkembang. Maka dari itu, penelitian ini bertujuan menganalisis bagaimana kapabilitas strategis berbasis pengetahuan mendorong inovasi digital pada perbankan di Indonesia.

LITERATURE REVIEW

Kapabilitas Integrasi Pengetahuan

Kapabilitas integrasi pengetahuan *knowledge integration capability* (KIC) merujuk pada kemampuan organisasi untuk menggabungkan pengetahuan yang berasal dari berbagai individu, unit, fungsi, maupun sumber eksternal sehingga dapat dikonversi menjadi pengetahuan organisasi yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai (Salazar Campo & Lant, 2025). Dalam perspektif *knowledge-based view* (Stoian et al., 2024) dan *dynamic capabilities* (Yao et al., 2026), kemampuan tersebut menjadi semakin penting dalam lingkungan digital karena organisasi menghadapi pengetahuan yang semakin tersebar, semakin kompleks, dan semakin cepat berubah. (Barros-Contreras et al., 2022) Menempatkan kapabilitas berbasis pengetahuan sebagai fondasi penting bagi organisasi dalam beradaptasi dan berinovasi pada era transformasi digital. Secara empiris, (Maulini et al., 2022) menunjukkan *knowledge integration capability* memiliki peran penting dalam hubungan

antara kapabilitas digitalisasi dan inovasi, sejalan dengan penelitian (Salazar Campo & Lant, 2025) yang menunjukkan integrasi pengetahuan merupakan mekanisme penting dalam menghubungkan orientasi strategis dengan inovasi dan keunggulan kompetitif organisasi. Dengan demikian, integrasi pengetahuan dapat dipandang sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi mengombinasikan pengetahuan internal dan eksternal untuk merespons perubahan serta menghasilkan inovasi pada dunia perbankan.

Kapabilitas Penyerapan ilmu

Kapasitas penyerapan ilmu atau *Knowledge absorptive capacity* (KA) merupakan kemampuan organisasi untuk mengenali nilai pengetahuan baru atau eksternal, memperoleh dan mengasimilasinya, kemudian mentransformasikan dan mengeksploitasinya untuk menghasilkan nilai organisasi (Choi et al., 2021). Dalam literatur mutakhir, KA semakin dipandang sebagai kapabilitas dinamis yang memungkinkan organisasi mengubah pengetahuan menjadi inovasi, khususnya dalam lingkungan digital yang membutuhkan pembelajaran dan adaptasi berkelanjutan (Zhang & Ba, 2024). Penelitian yang dilakukan (Qu & Kim, 2025) menunjukkan bahwa absorptive capacity memainkan peran penting dalam menjembatani kapabilitas digital dengan kinerja inovasi dan lingkungan. Namun, penelitian sebelumnya (Choi et al., 2021) menemukan bahwa budaya organisasi memengaruhi kapasitas penyerapan melalui mekanisme *knowledge sharing*. Oleh karena itu, kapasitas penyerapan dapat diposisikan sebagai kemampuan strategis yang memungkinkan organisasi perbankan tidak hanya memperoleh pengetahuan, tetapi juga mentransformasi, dan memanfaatkannya untuk menghasilkan inovasi.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, dan perilaku bersama yang membentuk bagaimana anggota didalam organisasi berinteraksi, belajar, berbagi pengetahuan, mengambil risiko, dan merespons perubahan (José et al., 2025). Dalam konteks transformasi digital, budaya organisasi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme integrasi internal, tetapi juga menjadi faktor strategis yang menentukan kemampuan organisasi untuk menerima teknologi baru, melakukan pembelajaran, dan menciptakan inovasi. Penelitian sebelumnya (Tadesse Bogale & Debela, 2024) menunjukkan, melalui kajian literatur berskala besar, bahwa budaya organisasi merupakan komponen penting dalam transformasi digital dan berkaitan dengan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan teknologi. Sementara itu, (José et al., 2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat meningkatkan kapasitas absorptif melalui *knowledge sharing* yang memicu inovasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa budaya perbankan yang mendukung pembelajaran, keterbukaan, kolaborasi, berbagi pengetahuan, dan keberanian mengambil risiko dapat menjadi konteks organisasi yang memungkinkan kapabilitas pengetahuan diterjemahkan menjadi inovasi.

Inovasi Digital Organisasi

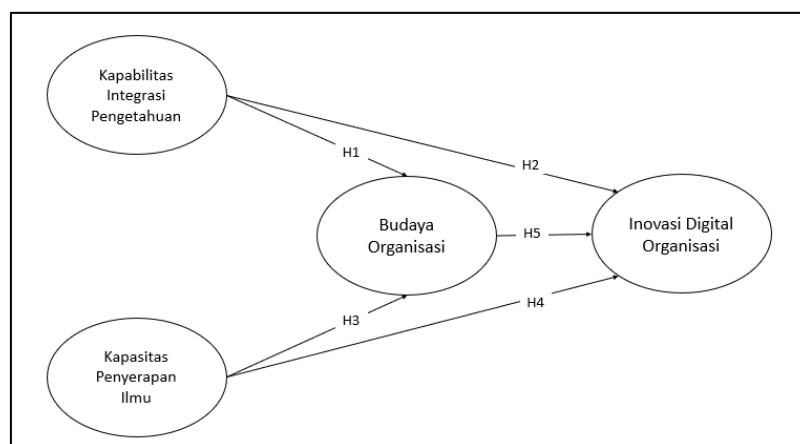
Inovasi digital organisasi merupakan kemampuan organisasi untuk menciptakan atau mengadopsi kebaruan yang menghasilkan nilai melalui pemanfaatan teknologi digital dalam bentuk produk, layanan, proses, dan model bisnis (Schrader et al., 2025). Konsep ini berbeda digitalisasi karena digitalisasi hanya mengubah proses atau informasi ke dalam format digital,

sedangkan inovasi digital menghasilkan kebaruan dan penciptaan nilai melalui kombinasi teknologi, pengetahuan, dan kebutuhan organisasi (Hein et al., 2026; Wu & Li, 2024) menjelaskan bahwa inovasi digital membutuhkan kemampuan organisasi untuk mengombinasikan sumber daya dan melakukan proses sensing, seizing, dan reconfiguring. Dalam penelitian ini, inovasi digital diposisikan sebagai outcome strategis yang mencerminkan kemampuan organisasi mengubah pengetahuan dan sumber daya menjadi kebaruan yang bernilai (Le et al., 2026; Wang et al., 2024) dari kemampuan organisasi dalam mengombinasikan teknologi, pengetahuan, sumber daya, dan kapabilitas organisasi.

Hipotesis

Kerangka hipotesis penelitian ini dikembangkan berdasarkan Knowledge-Based View (KBV) *View* (Stoian et al., 2024) dan Dynamic Capabilities Theory (Yao et al., 2026). KBV memandang pengetahuan sebagai sumber daya strategis, sedangkan Dynamic Capabilities Theory menjelaskan bagaimana organisasi mengintegrasikan, menyerap, dan merekonfigurasi sumber daya untuk merespons perubahan lingkungan. Dalam kerangka tersebut, KIC dan KA diposisikan sebagai kapabilitas strategis yang memungkinkan organisasi mengelola pengetahuan, sedangkan budaya organisasi dipandang sebagai konteks internal yang membentuk perilaku berbagi, pembelajaran, kolaborasi, dan eksperimen. Secara konseptual, KIC dan KA diperkirakan memengaruhi budaya organisasi dan inovasi digital, sementara budaya organisasi diperkirakan menjadi pendorong langsung inovasi digital. Kerangka ini memungkinkan penelitian menjelaskan bukan hanya hubungan langsung antara kapabilitas pengetahuan dan inovasi, tetapi juga bagaimana lingkungan budaya organisasi mendukung konversi pengetahuan menjadi inovasi (Dukhaykh & Alangri, 2026). Berdasarkan hubungan antar konstruk tersebut, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H1:** Kapabilitas integrasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.
- H2:** Kapabilitas integrasi pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi digital organisasi.
- H3:** Kapasitas penyerapan pengetahuan berpengaruh positif terhadap budaya organisasi.
- H4:** Kapasitas penyerapan pengetahuan berpengaruh positif terhadap inovasi digital organisasi.
- H5:** Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap inovasi Digital organisasi.



Gambar 1. Konseptual Framework

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan antara kapabilitas berbasis pengetahuan, budaya organisasi, dan inovasi digital pada organisasi perbankan di Indonesia. Model penelitian dibangun berdasarkan Knowledge-Based View (KBV) dan Dynamic Capabilities Theory. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner daring melalui Google Forms pada Maret 2026. Kuesioner terdiri atas karakteristik responden dan item pengukuran konstruk penelitian. Seluruh konstruk diukur menggunakan skala Likert lima poin, dengan nilai 1 menunjukkan “sangat tidak setuju” dan nilai 5 menunjukkan “sangat setuju” (Almaiah et al., 2023),). Partisipan merupakan karyawan bank BUMN, bank swasta, dan bank daerah di Indonesia yang memiliki pengalaman kerja dan memahami aktivitas organisasi, penggunaan teknologi digital, serta proses perubahan atau inovasi digital di lingkungan kerja.

Responden ditentukan menggunakan purposive sampling sebagai teknik non-probability sampling, dengan mempertimbangkan kesesuaian karakteristik responden dengan tujuan penelitian (Hair et al., 2019). Kriteria responden adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja dan pengetahuan mengenai aktivitas organisasi, penggunaan teknologi digital, serta proses perubahan atau inovasi digital di perbankan. Sebanyak 306 respons berhasil dikumpulkan melalui survei daring dan digunakan dalam analisis setelah memenuhi kriteria penelitian. PLS-SEM dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hubungan prediktif antar konstruk laten dan pengembangan model yang mengintegrasikan beberapa konstruk eksogen dan endogen. Analisis dilakukan menggunakan SmartPLS

Common method bias

Common Method Bias (CMB) merupakan potensi bias ketika data untuk seluruh konstruk penelitian diperoleh dari sumber responden yang sama dan menggunakan metode pengukuran yang serupa (Nordhoff et al., 2021). meminimalkan potensi CMB, penelitian menerapkan pengendalian prosedural dan pemeriksaan statistik. Secara prosedural, identitas responden dijaga anonim, item disusun secara jelas dan tidak mengarahkan jawaban, serta pertanyaan karakteristik responden dipisahkan dari item konstruk. Instrumen juga ditinjau sebelum survei utama untuk memastikan kejelasan bahasa dan relevansi konteks perbankan. Secara statistik, potensi CMB diperiksa menggunakan *Harman's single-factor test* dan pemeriksaan kolinearitas melalui VIF (Hair et al., 2019).

Pertanyaan mengenai karakteristik responden dipisahkan dari item pengukuran konstruk untuk mengurangi kecenderungan responden membentuk pola jawaban berdasarkan dugaan hubungan antarvariabel. Sebelum survei utama dilaksanakan, instrumen ditinjau untuk memastikan kesesuaian bahasa, kejelasan makna, dan relevansinya dengan konteks pekerjaan di sektor perbankan. Selain pengendalian secara prosedural, potensi CMB juga diperiksa secara statistik melalui *Harman's single-factor test* (Hair et al., 2019) dan pengujian kolinearitas menggunakan Variance Inflation Factor (VIF). *Harman's single-factor test* digunakan untuk melihat apakah variasi dalam data dapat dijelaskan oleh satu faktor umum, sedangkan nilai VIF digunakan untuk mengidentifikasi kemungkinan kolinearitas yang berlebihan antarkonstruk (Sarstedt et al., 2021). Hasil kedua pemeriksaan tersebut menjadi dasar untuk memastikan data yang digunakan dalam analisis struktural tidak menunjukkan indikasi bias metode umum yang dapat mengganggu interpretasi hubungan antarvariabel.

Demographic Characteristics

Penelitian ini menggunakan 306 responden yang merupakan karyawan pada sektor perbankan di Indonesia. Karakteristik responden berdasarkan usia, tingkat pendidikan, dan lama waktu bekerja disajikan pada Tabel 1. Berdasarkan kelompok usia, mayoritas responden rentang usia 26–35 tahun sebanyak 115 orang (38%), selain itu pada karakteristik pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan sarjana sebanyak 236 orang (76%). Berdasarkan lama bekerja, 155 responden (51%) telah bekerja selama 1–5 tahun, akan tetapi hanya 2 orang (1%) yang telah bekerja lebih dari 15 tahun. Data menunjukkan sampel penelitian didominasi oleh karyawan pada usia produktif dengan tingkat pendidikan sarjana dan pengalaman kerja antara 1–10 tahun. Karakteristik tersebut relevan dengan penelitian karena kelompok responden ini memiliki pengalaman langsung dalam proses kerja organisasi dan berpotensi berinteraksi dengan perkembangan teknologi, pengelolaan pengetahuan, serta berbagai bentuk transformasi dan inovasi digital di lingkungan perbankan.

Table 1. Descriptive statistics of respondents

Deskripsi	Kategori	Jumlah	Persentase
Umur	17 - 25	71	23 %
	26 - 35	115	38 %
	36 - 45	107	35 %
	>45	13	4 %
Pendidikan	Diploma	42	14 %
	Sarjana	236	76 %
	Master	27	9 %
	Doktor	1	1 %
Lama waktu bekerja	1 – 5	155	51 %
	6 – 10	120	39 %
	11 – 15	29	9 %
	>15	2	1 %

Metode Pengukuran

Penelitian ini menggunakan sejumlah item pengukuran untuk merepresentasikan masing-masing konstruk yang terdapat dalam model penelitian. Empat konstruk yang dianalisis, yaitu Kapabilitas Integrasi Pengetahuan, Kapasitas Penyerapan, Budaya Organisasi, dan Inovasi Digital Organisasi, sebagaimana disajikan pada Tabel 2. Pemilihan indikator didasarkan pada hasil penelitian terdahulu dan sumber literatur akademik yang relevan, dengan mempertimbangkan kekuatan pengukuran dan konsistensi indikator dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti. Seluruh item kemudian disesuaikan dengan konteks organisasi perbankan di Indonesia untuk memastikan relevansi dan ketepatan pengukuran.

Table 2. Tabel Pengukuran

Variable	kode	Pertanyaan	Sumber
----------	------	------------	--------

Kapabilitas integrasi pengetahuan (KIC)	KIC 1	Perusahaan saya memiliki sistem evaluasi kinerja yang adil.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KIC 2	Arah pengembangan perusahaan saya selaras dengan kepentingan dan tujuan karyawan.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KIC 3	Tidak terdapat birokrasi yang kaku di perusahaan saya dan perubahan aturan dapat dilakukan secara fleksibel.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KIC 4	Perusahaan menyediakan mekanisme tertentu yang mendorong karyawan untuk menyampaikan pendapat atau pandangan yang berbeda,	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
Kapabilitas Penyerapan ilmu- Absorsi (KA)	KA_1	Sistem internal perusahaan saya memiliki informasi yang sangat lengkap.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KA_2	Perusahaan saya secara aktif mengadopsi teknologi atau teknik baru.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KA_3	Rekan kerja saya terbiasa mendiskusikan konsep atau gagasan baru.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KA_4	Perusahaan saya memiliki mekanisme khusus untuk membuat informasi tersedia secara terbuka dan transparan.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	KA_5	Terdapat departemen atau personel tertentu yang bertanggung jawab mengumpulkan informasi yang relevan mengenai teknologi digital di perusahaan saya.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
Budaya Organisasi (OC)	OC_1	Perusahaan saya memiliki suasana seperti sebuah keluarga besar, di mana anggota organisasi saling berbagi pekerjaan dan kehidupan.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	OC_2	Saya menerima cukup informasi tentang manfaat layanan <i>digital banking</i>	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	OC_3	Perusahaan saya menekankan pentingnya kerja sama tim.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	OC_4	Rekan kerja saya bersedia melakukan inovasi dan mengambil risiko.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
Inovasi digital Organisasi (DI)	DI 1	Seluruh unit dalam perusahaan berkoordinasi dengan baik satu sama lain.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	DI 2	Karyawan dapat berdiskusi secara terbuka dan menyampaikan kritik secara bebas.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
	DI 3	Karyawan diperbolehkan mengusulkan rencana untuk memperbaiki proses kerja internal guna memfasilitasi kerja sama antarkaryawan.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)

DI 4	Perusahaan memiliki mitra dari berbagai departemen dan organisasi lain yang mendorong munculnya berbagai arah atau gagasan baru.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
DI 5	Perusahaan sangat menghargai kegiatan penelitian dan pengembangan teknologi baru serta teknologi maju.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)
DI 6	Perusahaan memberikan kebebasan untuk menyampaikan pendapat dan memungkinkan karyawan mengemukakan pandangan pada berbagai tingkatan pekerjaan.	(Y. J. Fan et al., 2021; Grant, 1996)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi konsistensi internal instrumen dilakukan menggunakan nilai Cronbach's alpha untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk penelitian secara konsisten dan reliabel (Dash & Paul, 2021). Selanjutnya, validitas konvergen dan validitas diskriminan diperiksa untuk memastikan ketepatan pengukuran serta perbedaan empiris antar konstruk dalam model. Evaluasi *cross-loading* untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstruk yang diukurnya dibandingkan dengan konstruk lainnya (Hair et al., 2017). Setelah kualitas model pengukuran memenuhi kriteria yang ditetapkan, analisis dilanjutkan dengan menguji hubungan struktural antar konstruk dalam model penelitian menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM).

Analisis Reliabilitas dan Validitas

Reliabilitas dan validitas model pengukuran dievaluasi dengan mengacu pada nilai *outer loading* dan alpha Cronbach. Indikator yang tidak memenuhi kriteria pengukuran dikeluarkan dari model, sedangkan indikator yang dipertahankan memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 (Tabel 3) yang menunjukkan nilai memadai dalam merepresentasikan masing-masing konstruk (Dash & Paul, 2021). Nilai *outer loading* dan hubungan antar konstruk divisualisasikan pada Gambar 2. Selanjutnya, nilai Cronbach's alpha seluruh konstruk di atas 0,880, yang mengindikasikan konsistensi internal dan reliabilitas pengukuran yang baik.

Tabel 3. Hasil Pengukuran Model

Variabel	kode	VIF	Outer Loading	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
Kapabilitas Integrasi pengetahuan	KIC 1	2,766	0,896	0,880	0,913	0,778
	KIC 2	2,849	0,897			
	KIC 3	3,144	0,907			
	KIC 4	1,699	0,749			
Kapabilitas Penyerapan ilmu (Absorpsi)	KA_1	2,106	0,893	0,880	0,913	0,778
	KA_2	1,809	0,808			
	KA_3	2,082	0,751			
	KA_4	4,358	0,817			
	KA_5	4,501	0,861			

Budaya Organisasi	OC_1	2,577	0,881	0,899	0,929	0,766
	OC_2	2,737	0,890			
	OC_3	2,656	0,874			
	OC_4	2,404	0,857			
Inovasi Digital Organisasi	DI 1	3,460	0,893	0,942	0,954	0,775
	DI 2	3,745	0,875			
	DI 3	4,344	0,902			
	DI 4	3,735	0,901			
	DI 5	2,822	0,857			
	DI 6	2,772	0,853			

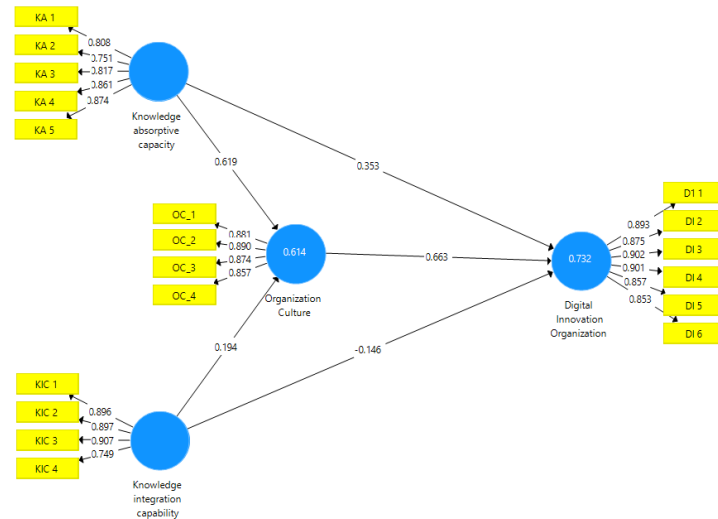
Seluruh konstruk dalam penelitian menunjukkan nilai Average Variance Extracted (AVE) di atas 0,766 dan Composite Reliability (CR) melebihi 0,913. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan memiliki konsistensi internal yang tinggi. Selanjutnya, validitas diskriminan diuji menggunakan kriteria Fornell–Larcker. Sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4, nilai akar kuadrat AVE pada masing-masing konstruk lebih besar dibandingkan korelasinya dengan konstruk lainnya. Dengan demikian, setiap konstruk memiliki kemampuan yang memadai dalam membedakan konsep yang diukurnya dari konstruk lainnya, sehingga kriteria validitas diskriminan dinyatakan terpenuhi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa setiap konstruk mampu merepresentasikan konsep yang berbeda secara empiris dan memiliki tingkat diskriminasi yang memadai terhadap konstruk lainnya. Secara keseluruhan, hasil evaluasi menegaskan bahwa model pengukuran telah memenuhi persyaratan reliabilitas, validitas konvergen, dan validitas diskriminan, sehingga instrumen penelitian dinilai layak untuk digunakan pada tahap pengujian model struktural (Qu & Kim, 2025).

Table 4. Discriminant Validity

	Inovasi Digital Organisasi	Kapasitas Penyerapan ilmu (Absorpsi)	Kapabilitas integrasi pengetahuan	Budaya Organisasi
Inovasi Digital Organisasi	0,880			
Kapasitas Penyerapan ilmu (Absorpsi)	0,749	0,823		
Kapabilitas integrasi pengetahuan	0,598	0,807	0,865	
Budaya Organisasi	0,836	0,775	0,693	0,875

Evaluasi Model Fit

Hasil evaluasi model struktural yang ditampilkan pada Gambar 2 menunjukkan dalam model penelitian adanya hubungan antar konstruk. Arah dan kekuatan pengaruh antarvariabel tercermin melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), sedangkan hasil pengujian signifikansi masing-masing hubungan disajikan secara lebih rinci pada Tabel 5.



Gambar 2. Model Penelitian

Table 5. Model fit untuk discriminant validitas

Pengukuran	Saturated Model	Estimated Model
SRMR (Standardized Root Mean Square Error)	0,065	0,065
Chi-Square	929,393	929,393
NFI (Normed Fit Index)	0,846	0,846

Evaluasi model struktural diuji untuk mengukur sejauh mana model mampu menjelaskan hubungan antar konstruk serta menilai tingkat kecocokan dan relevansi prediktifnya. Salah satu pengukuran yang digunakan adalah Standardized Root Mean Square Residual (SRMR), dimana menggambarkan rata-rata selisih antara korelasi yang diamati dengan korelasi yang diprediksi oleh model. Semakin rendah nilai SRMR, semakin baik tingkat kesesuaian model, dengan nilai di bawah 0,10 umumnya menunjukkan *model fit* yang dapat diterima (Qu & Kim, 2025). Pengujian hasil menunjukkan bahwa nilai SRMR penelitian ini sebesar 0,065, sehingga berada di bawah batas yang direkomendasikan dan mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik.

Selain SRMR, Normed Fit Index (NFI) digunakan sebagai indikator tambahan untuk mengevaluasi kesesuaian model. Nilai NFI berkisar antara 0 hingga 1, semakin mendekati 1 menunjukkan tingkat kecocokan model yang semakin baik (Almaiah et al., 2023). Hasil analisis menunjukkan nilai NFI sebesar 0,846, yang mengindikasikan bahwa model penelitian memiliki tingkat kecocokan yang memadai. Dengan demikian, hasil evaluasi *model fit* menunjukkan model yang dikembangkan memiliki kesesuaian yang cukup baik untuk digunakan dalam pengujian hubungan antar konstruk.

Kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada konstruk endogen selanjutnya dinilai melalui koefisien determinasi (R^2). Nilai R^2 dalam model penelitian menunjukkan proporsi varians konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Berdasarkan kriteria yang digunakan, nilai R^2 sebesar 0,67 menunjukkan kemampuan penjelasan yang kuat, 0,33 menunjukkan tingkat penjelasan moderat, sedangkan nilai di atas 0,19 menunjukkan tingkat

penjelasan yang rendah (Magno & Ringle, 2022). Hasil pengujian menunjukkan nilai R^2 budaya organisasi sebesar 0,432, yang berarti bahwa konstruk eksogen dalam model mampu menjelaskan 43,2%, disisi lain menunjukkan nilai R^2 digital invation 0,514 dimana sebesar 51,4% mampu menjelaskan variasi pada konstruk endogen.

Selanjutnya, predictive relevance (Q^2) digunakan dalam memprediksi kemampuan model dalam memprediksi konstruk endogen. Nilai Q^2 yang lebih besar dari nol menunjukkan adanya relevansi prediktif model terhadap konstruk endogen (Magno & Ringle, 2022). Hasil pengujian menunjukkan nilai Q^2 sebesar 0,461, yang mengindikasikan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang kuat meperediksi jalur PLS karena nilai Q^2 dianggap kecil jika melebihi 0,02, sedang pada 0,15, dan signifikan prediktif jika melampaui 0,35 dalam konteks memprediksi model jalur PLS (Almaiah et al., 2023). Dengan demikian, nilai R^2 dan Q^2 menunjukkan bahwa model penelitian tidak hanya memiliki kemampuan penjelasan yang memadai, tetapi memiliki kemampuan penjelasan yang moderat sekaligus relevansi prediktif yang tinggi dalam menjelaskan Inovasi Digital Organisasi.

Table 6. Test Hipotesis

Hubungan	Hipotesis	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Keterangan
KIC → OC	H1	0,194	2,739	0,006***	Supported
KIC → DI	H2	0,146	2,599	0,010***	Supported
KA → OC	H3	0,619	9,643	0,000***	Supported
KA → DI	H4	0,353	5,047	0,005***	Supported
OC → DI	H5	0,663	12,725	0,000***	Supported

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis H1–H5, seluruh hipotesis didukung karena memiliki p-value < 0,05. KIC berpengaruh positif terhadap budaya organisasi ($\beta = 0,194$; $t = 2,739$; $p = 0,006$), sehingga H1 didukung. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan organisasi mengintegrasikan pengetahuan dari berbagai sumber dapat memperkuat pola interaksi, kolaborasi, dan keterbukaan terhadap pertukaran gagasan. Secara teoretis, hasil ini konsisten dengan KBV karena integrasi pengetahuan mengubah pengetahuan yang tersebar menjadi sumber daya organisasi yang dapat digunakan bersama. Temuan ini juga sejalan dengan X. Fan & Yang, (2026) yang menekankan pentingnya pengelolaan dan integrasi pengetahuan bagi kemampuan inovasi organisasi. Dalam konteks perbankan, integrasi pengetahuan lintas fungsi dapat memperkuat kebiasaan kolaboratif yang diperlukan untuk menghadapi perubahan digital

Kapasitas Penyerapan Pengetahuan menunjukkan pengaruh positif terhadap Budaya Organisasi ($\beta = 0,619$; $t = 9,643$; $p < 0,001$) dan Inovasi Digital Organisasi ($\beta = 0,353$; $t = 5,047$; $p = 0,005$), sehingga H3 dan H4 diterima. Sementara itu, Kapabilitas Integrasi Pengetahuan juga berpengaruh positif terhadap Inovasi Digital Organisasi ($\beta = 0,146$; $t = 2,599$; $p = 0,010$), mendukung H2. Koefisien yang lebih besar pada Kapasitas Penyerapan

Pengetahuan menunjukkan bahwa kemampuan memperoleh, memahami, dan memanfaatkan pengetahuan memiliki kontribusi lebih kuat terhadap inovasi digital dibandingkan integrasi pengetahuan. Sejalan dengan penelitian (Sancho-Zamora et al., 2021) *absorptive capacity* memperkuat hubungan kapabilitas digital dengan kinerja inovasi, serta (Arsanti et al., 2024) yang menegaskan pentingnya proses pengelolaan pengetahuan dalam pengembangan produk digital pada sektor perbankan.

Pengaruh paling kuat ditemukan pada budaya organisasi terhadap inovasi digital organisasi ($\beta = 0,663$; $t = 12,725$; $p < 0,001$), sehingga H5 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berperan sebagai faktor yang lebih dominan dalam mendorong inovasi digital dibandingkan pengaruh langsung kapabilitas berbasis pengetahuan. Budaya yang menekankan kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, keterbukaan terhadap ide baru, serta keberanian dalam mengambil risiko dapat menciptakan lingkungan yang memungkinkan pengetahuan organisasi dikonversi menjadi inovasi digital. Temuan tersebut semakin memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang menempatkan budaya organisasi sebagai elemen strategis dalam mendukung kemampuan inovasi dan transformasi digital organisasi (Saxena et al., 2024; Schork et al., 2025) mengenai hubungan budaya organisasi digital, kapabilitas digital, dan inovasi. Dengan demikian, temuan penelitian memperluas literatur dengan menunjukkan bahwa pada konteks perbankan Indonesia, budaya organisasi bukan sekadar faktor pendukung, tetapi merupakan prediktor langsung yang dominan terhadap inovasi digital.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas berbasis pengetahuan merupakan fondasi penting bagi pengembangan inovasi digital pada perbankan, tetapi efektivitasnya bergantung pada kemampuan organisasi mengubah pengetahuan menjadi praktik dan perilaku inovatif. KIC berpengaruh terhadap budaya organisasi dan inovasi digital, sedangkan KA menunjukkan pengaruh yang lebih kuat, khususnya terhadap budaya organisasi. Temuan paling menonjol adalah kuatnya pengaruh budaya organisasi terhadap inovasi digital. Pola tersebut mendukung argumentasi KBV bahwa pengetahuan baru menghasilkan nilai ketika dapat diintegrasikan dan digunakan secara kolektif, sekaligus mendukung Dynamic Capabilities Theory bahwa organisasi membutuhkan kemampuan pembelajaran dan adaptasi untuk mengubah sumber daya menjadi inovasi (Zhang & Ba, 2024). Dengan demikian, inovasi digital di perbankan tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan teknologi, tetapi sebagai proses organisasi yang menggabungkan pengetahuan, pembelajaran, budaya, dan kemampuan beradaptasi

Penelitian menunjukkan bahwa kapabilitas berbasis pengetahuan merupakan fondasi penting bagi pengembangan inovasi digital pada perbankan, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengubah pengetahuan menjadi praktik dan perilaku inovatif. Kapabilitas Integrasi Pengetahuan mendorong terciptanya budaya yang lebih kolaboratif, sementara Kapasitas Penyerapan Pengetahuan memperkuat kemampuan organisasi dalam memperoleh, memahami, dan memanfaatkan pengetahuan baru untuk mendukung inovasi di perbankan (Wu & Li, 2024).. Mendukung penelitian sebelumnya (Zhang & Ba, 2024) yang menunjukkan bahwa *absorptive capacity* menjadi mekanisme penting dalam mengubah kapabilitas digital menjadi kinerja inovasi, serta pertukaran dan integrasi

pengetahuan berkontribusi terhadap inovasi digital melalui pengembangan kapabilitas organisasi seperti penelitian yang dilakukan.

Sayangnya, inovasi digital tidak selalu menjadi solusi bagi sebagian orang dan terjadi resistensi dalam penggunaannya (Hong, 2020). Oleh karena itu, kuatnya peran budaya organisasi terhadap inovasi digital menegaskan bahwa transformasi digital bukan hanya terkait teknologi, melainkan menumbuhkan budaya yang mendorong pembelajaran, keterbukaan, kolaborasi, eksperimen, dan adaptasi terhadap perubahan. Sejalan dengan penelitian (Juli & Hura, 2026) yang menempatkan budaya organisasi sebagai komponen penting dalam keberhasilan transformasi digital. Didukung oleh penelitian (Purwadi et al., 2024) yang menekankan budaya digital dalam membangun kemampuan inovatif dan adaptif organisasi. Dengan demikian, pada konteks perbankan Indonesia, keunggulan inovasi digital tidak hanya ditentukan seberapa banyak pengetahuan yang dimiliki bank, tetapi juga oleh kemampuan mengintegrasikan dan menyerap pengetahuan tersebut ke dalam budaya organisasi yang mendukung inovasi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa Kapabilitas Integrasi Pengetahuan dan Kapasitas Penyerapan Pengetahuan berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi dan Inovasi Digital Organisasi pada industri perbankan Indonesia. Seluruh hipotesis H1–H5 didukung, dengan Budaya Organisasi menjadi prediktor paling kuat terhadap Inovasi Digital Organisasi ($\beta = 0,663$; $p < 0,001$). Temuan ini menunjukkan bahwa kapabilitas pengetahuan perlu diikuti dengan lingkungan budaya yang memungkinkan pengetahuan dibagikan, didiskusikan, dan diterjemahkan menjadi tindakan inovatif. Kontribusi teoritis penelitian terletak pada pengintegrasian perspektif KBV dan Dynamic Capabilities Theory untuk menjelaskan bagaimana kapabilitas pengetahuan dan budaya organisasi secara bersama-sama mendukung inovasi digital dalam konteks perbankan negara berkembang. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam jumlah sampel yang mewakili negara berkembang. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis pengetahuan strategik dengan sampel yang lebih besar.

REFERENSI

- Abdurrahman, A. (2024). Exploring barriers , drivers , and routines of dynamic capabilities in Indonesian digital banking transformation : A qualitative study based on the TOE framework. *Wiley*, (November 2023), 1–21. <https://doi.org/10.1002/isd2.12329>
- Asyari, Hoque, M. E., Hassan, M. K., Susanto, P., Jannat, T., & Mamun, A. Al. (2022). Millennial Generation's Islamic Banking Behavioral Intention: The Moderating Role of Profit-Loss Sharing, Perceived Financial Risk, Knowledge of Riba, and Marketing Relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(12). <https://doi.org/10.3390/jrfm15120590>
- Bank, W. (2024). *A Better Bank for A Better World*.
- Barros-Contreras, I., Morales-Serazzi, M., Torres-Toukoumidis, A., & Palma-Ruiz, J. M. (2022). Knowledge Integration and Organisational Performance of Data Analytics in the

- Family Business. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030135>
- Choi, Y., Chang, S. in, & Youn, S. J. (2021). The effect of knowledge absorptive capacity on social ventures' performance. *Cogent Business and Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1929032>
- Fan, Y. J., Liu, S. F., Luh, D. B., & Teng, P. S. (2021). Corporate sustainability: Impact factors on organizational innovation in the industrial area. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–24. <https://doi.org/10.3390/su13041979>
- Fuadi, M. F. (2025). Gambaran Manajemen Sumber Daya Manusia Pada Layanan Kesehatan di Indonesia: Sebuah Literature Review. *Indonesian Journal of Health Community*, 6(1), 42. <https://doi.org/10.31331/ijheco.v6i1.3889>
- José, D., Palma-Moreira, A., & Au-Yong-Oliveira, M. (2025). Organizational Culture and Perceived Performance: Mediation of Perceived Organizational Support and Moderation of Motivation. *Administrative Sciences*, 15(8), 1–35. <https://doi.org/10.3390/admsci15080307>
- Kuangan, O. J. (2025). *Otoritas Jasa Keuangan. (2025). Hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan Tahun 2025.* https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/siaran-pers/Documents/Pages/OJK-dan-BPS-Umumkan-Hasil-Survei-Nasional-Literasi-Dan-Inklusi-Kuangan-SNLIK-Tahun-2025/SP_69_Indeks_Literasi_dan_Inklusi_Kuangan_Masyarakat_Meningkat%2C_OJK_dan_BPS_Umumkan_Hasil_Surv
- Maulini, Y., Maulina, E., Purnomo, M., & Rizal, M. (2022). Knowledge integration and entrepreneurial capabilities for sustainable competitive advantage through supply chain management. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 333–344. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.1.005>
- Ministry of Finance Republic of Indonesia., A. D. B. (2020). *Innovate Indonesia Unlocking.* Ministry of Finance Republic of Indonesia. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22617/SGP200085-2>
- Qu, C., & Kim, E. (2025). Investigating AI Adoption, Knowledge Absorptive Capacity, and Open Innovation in Chinese Apparel MSMEs: An Extended TAM-TOE Model with PLS-SEM Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 17(5), 1–31. <https://doi.org/10.3390/su17051873>
- Salazar Campo, M., & Lant, T. K. (2025). Perspective integration capability: A valid and reliable measurement instrument for assessing knowledge integration readiness in interdisciplinary collaborations. *Journal of Clinical and Translational Science*, 9(1). <https://doi.org/10.1017/cts.2025.54>
- Schrader, P., Heidebach, J., Ungern-Sternberg, R., Gross, E., & Bauernhansl, T. (2025). Organizing digital innovations. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 11(3), 100615. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100615>
- Tadesse Bogale, A., & Debela, K. L. (2024). Organizational culture: a systematic review. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Zhang, J., & Ba, D. (2024). Intelligent Development, Knowledge Breadth, and High-Tech Enterprise Innovation: The Moderating Role of Knowledge Absorptive Capacity. *Sustainability (Switzerland)*, 16(18). <https://doi.org/10.3390/su16188155>