



**DAMPAK KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN PADA KINERJA UKM: EFEK
MEDIASI DARI FAKTOR ORGANISASI**

Riski Yuliana¹, Henandiva Adiel², Reyza Shafira³, Amalia Wilda⁴, Sentot Imam Wahjono⁵
Universitas Muhammadiyah Surabaya

ABSTRACT

This research empirically examines the effect of entrepreneurial leadership, entrepreneurial orientation, and technological innovation capability on SMEs' performance. Interestingly, this study investigates the mediating effects of internal organizational factors such as entrepreneurial orientation, team creativity, dynamic capabilities, and competitive advantage on the relationship between entrepreneurial leadership and SMEs' performance. The consistent PLS-SEM approach was applied to analyze valid data collected from 182 small and medium IT enterprises operating at Surabaya, Indonesia. The empirical results reveal that entrepreneurial leadership via the full mediators of team creativity, dynamic capabilities, and competitive advantages can enhance the performance of IT SMEs. While entrepreneurial orientation does not influence SMEs' business performance, technological innovation capabilities can provide some benefits. Besides, entrepreneurial orientation plays no mediation role in the relationship between entrepreneurial leadership and SMEs' performance. Finally, the results allow us to provide meaningful insights and recommendations to manage and promote better entrepreneurial inspiration.

Keywords : Business performance; Entrepreneurial leadership; Entrepreneurial orientation.

Correspondence to : riski.yuliana-2018@fe.um-surabaya.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini menguji secara empiris pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, orientasi kewirausahaan, dan kemampuan inovasi teknologi terhadap kinerja UKM. Menariknya, penelitian ini menyelidiki efek mediasi dari faktor internal organisasi seperti orientasi kewirausahaan, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif pada hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kinerja UKM. Pendekatan PLS-SEM yang konsisten diterapkan untuk menganalisis data valid yang dikumpulkan dari 182 perusahaan TI kecil dan menengah yang beroperasi di Surabaya, Indonesia. Hasil empiris mengungkapkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan melalui mediator penuh kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif dapat meningkatkan kinerja UKM TI. Sementara orientasi kewirausahaan tidak mempengaruhi kinerja bisnis UKM, kemampuan inovasi teknologi dapat memberikan beberapa manfaat. Selain itu, orientasi kewirausahaan tidak memainkan peran mediasi dalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kinerja UKM. Akhirnya, hasilnya memungkinkan kami untuk memberikan wawasan dan rekomendasi yang berarti untuk mengelola dan mempromosikan inspirasi kewirausahaan yang lebih baik.

Kata Kunci : Kepemimpinan kewirausahaan; Orientasi kewirausahaan; Kinerja bisnis.



PENDAHULUAN

Beberapa negara berkembang diharapkan untuk berubah dari masyarakat industri menjadi masyarakat kewirausahaan di mana kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan seharusnya menjadi elemen inti yang berkontribusi pada keberhasilan perusahaan (Cho dan Lee, 2018). Ketika praktik startup menjadi sangat populer dan luas secara dramatis, beberapa ahli telah mencoba menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bisnis usaha kecil dan menengah (UKM) (Kassar, 2014; D'Angelo dan Presutti, 2019; Park dkk., 2020). Setelah Miller (1983) dieksplorasi korelasi kewirausahaan, studi lebih lanjut telah mengeksplorasi proses kewirausahaan. Para sarjana berfokus pada perilaku kewirausahaan dan bagaimana perusahaan membentuk dasar tindakan kewirausahaan dan keputusan strategis untuk mencapai kinerja tinggi (Basco dkk., 2020; Li dkk., 2009; Lumpkin dan Dess, 1996; Miller dan Le Breton–Miller, 2011; Wales dkk., 2013).

Orientasi kewirausahaan mengacu pada orientasi strategis organisasi dan kapasitasnya untuk menangkap elemen pasar tertentu dan gaya pengambilan keputusan, strategi, dan prosedur. (Boso dkk., 2013b). Mengadopsi lebih banyak orientasi kewirausahaan cenderung berkinerja lebih baik. (Kajalo dkk., 2009). Demikian pula, makalah lain menunjukkan bahwa perusahaan dengan orientasi kewirausahaan cenderung memanfaatkan peluang dengan komitmen dan upaya mereka (Covin dan Miller, 2014; Wiklund dan Shepherd, 2003). Namun, di beberapa dari mereka, manfaat yang diharapkan tidak terwujud (Matsuno dkk., 2002), yang telah memunculkan kebutuhan untuk menguraikan berbagai kemungkinannya (Wiklund dan Shepherd, 2005).

Di sisi lain, hubungan positif antara kepemimpinan kewirausahaan dan kinerja bisnis telah dikonfirmasi oleh penelitian sebelumnya karena kinerja bisnis merupakan konsekuensi dari strategi yang diterapkan oleh para pemimpin (Jansen dkk., 2012; Ren dan Guo, 2011; Bien dan Arena, 2018). Kepemimpinan memiliki pengaruh yang kuat terhadap implementasi orientasi kewirausahaan (Engelen dkk., 2014; Hmieleski dkk., 2012). Namun, di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis saat ini, pendekatan kepemimpinan tradisional untuk kinerja perusahaan yang lebih baik telah diamati tidak efektif (Leitch dan Volley, 2017). Menurut penelitian sebelumnya, banyak mediator yang berbeda telah dipertimbangkan untuk lebih menggambarkan korelasi dan memperjelas pengaruhnya terhadap kinerja bisnis. Namun, orientasi kewirausahaan, kepemimpinan kewirausahaan, kinerja bisnis, dan mediator belum dipelajari secara bersamaan. Dengan demikian, ada keterbatasan untuk menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan, kepemimpinan kewirausahaan, dan kinerja bisnis dalam konteks bisnis yang berbeda dan faktor mediasi yang sesuai.

Ketika menguji faktor mediasi yang berbeda dalam dua hubungan, beberapa penelitian memberikan bukti hubungan antara orientasi kewirausahaan, kemampuan inovasi teknologi (TIC), dan kinerja bisnis. Calantone dkk., 2004; Hull dan Rothenberg, 2008; Miller, 1983). Sementara itu, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif telah sering diusulkan sebagai mediator untuk hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kinerja bisnis (Huang dkk., 2014; Leitch dan Volery, 2017). Lebih penting lagi, mengingat kesenjangan dari studi sebelumnya, konteks bisnis harus mendapat fokus yang signifikan. Dalam makalah ini, sektor teknologi informasi (TI) dipilih untuk menjadi penekanan karena adanya siklus hidup produk yang pendek dan permintaan yang sangat baik untuk kustomisasi (Liu dkk., 2012; Moitra dan Ganesh, 2005), yang membantu menyoroti daya saing dan dinamisme lingkungan bisnis. Perusahaan IT yang beroperasi di Surabaya, Indonesia, diambil sebagai sampel untuk penelitian ini. Surabaya adalah taman perangkat lunak pertama dan paling signifikan di Indonesia yang mengkonsentrasikan sekitar 200 perusahaan dengan ukuran berbeda.

Terutama, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan kewirausahaan pada orientasi kewirausahaan, sehingga menyelidiki dampak dari orientasi kewirausahaan, dan



kemampuan inovasi teknologi pada kinerja bisnis UKM. Kekhawatiran lain adalah efek mediasi dari faktor internal organisasi, termasuk orientasi kewirausahaan, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif pada kepemimpinan kewirausahaan - hubungan kinerja bisnis. Akhirnya, penelitian ini mengusulkan implikasi teoretis dan manajerial bagi perusahaan dan pihak berwenang untuk mengelola dengan lebih baik dan mempromosikan inspirasi kewirausahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan model pengukuran reflektif karena variabel laten model ini dianggap sebagai penyebab utama dari variabel yang diamati (Hair dkk., 2010). Misalnya, konstruk laten - kepemimpinan kewirausahaan dapat mengarah pada pembentukan konstruk yang diamati seperti pengenalan produk dan layanan inovatif atau kesediaan untuk mengambil risiko. Pemodelan persamaan struktural berbasis kovarians (CB-SEM) dan pemodelan persamaan struktural berbasis varians (VB-SEM) adalah dua pendekatan utama untuk memperkirakan hubungan multi-faceted dalam model persamaan struktural (Hair dkk., 2010). CB-SEM menganggap konstruksi sebagai faktor umum yang menjelaskan variabilitas dan hubungan antara indikator manifestasinya. Skor dari faktor-faktor umum ini tidak diketahui dan tidak diperlukan dalam memperkirakan parameter model.

Di sisi lain, VB-SEM diproksi untuk mewakili konstruk, kombinasi tertimbang dari indikator manifes untuk konstruk tertentu (Hair dkk., 2010; Latan dan Noonan, 2017). Untuk alasan ini, PLS-SEM yang digunakan VB-SEM sekarang banyak digunakan di banyak bidang ilmu sosial. Ini merupakan apa yang disebut metode berbasis komposit untuk menjalankan SEM. Selain itu, ukuran sampel yang relatif kecil dari 182 pengamatan sesuai untuk menggunakan PLS-SEM. Studi terbaru telah mencoba untuk menggabungkan kedua teknik SEM ini ke dalam estimasi PLS-SEM yang Konsisten untuk mempertahankan fleksibilitas PLS-SEM dalam asumsi distribusi dan memproses model yang kompleks sambil tetap memperoleh hasil yang serupa dengan CB-SEM (Cheah dkk., 2018).

Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan teknik Consistent PLS-SEM menggunakan software SmartPLS untuk melakukan analisis jalur model penelitian. Penggunaan PLS-SEM yang konsisten juga sesuai dengan landasan teoritis yang kuat dan data empiris masa lalu yang valid (Cheah dkk., 2018). Dengan cara ini, reliabilitas dan validitas konstruk dinilai terlebih dahulu menggunakan indikator kritis seperti pembebanan standar, Cronbach alpha (α), reliabilitas komposit (CR), dan rata-rata varians diekstraksi (AVE). Kemudian, hubungan kausal dan interaksi antara konstruksi laten akan diidentifikasi dengan memperkirakan model struktural yang diusulkan (Aprilia, D., dkk). Karena masalah multikolinearitas dapat membiarkan efek kausal dalam model estimasi, output berjalan SmartPLS juga memberikan hasil faktor inflasi varians (VIFs) untuk semua variabel laten. Jika VIF yang diperoleh dari penilaian kolinearitas penuh tidak melebihi 3,3, perhatian terhadap bias metode umum dihilangkan (Latan dan Noonan, 2017). Selain itu, koefisien determinasi - R² mulai dari 0 hingga 1 mengukur akurasi prediksmodel. Dengan kata lain, R² menunjukkan bagaimana variabel penjelas dapat menjelaskan banyak persen dari variabilitas variabel dependen dalam model struktural dengan memperkirakan efek gabungan dari variabel eksogen pada variabel endogen. Terakhir, ukuran efek f² (nilai f² 0,35, 0,15, dan 0,02 dianggap sebagai ukuran efek besar, sedang, dan kecil, masing-masing) diperkenalkan oleh Cohen (1988) juga penting untuk mengukur perubahan R² ketika konstruksi eksogen tertentu dihilangkan dari model (Cheah dkk., 2018). Ukuran efek (f²) sangat berguna untuk menentukan sejauh mana variabel penjelas atau mediasi berkontribusi terhadap R² dari variabel dependen dalam model struktural.



HASIL PENELITIAN

- **Profil Responden**

Setelah memberikan survei online selama tiga bulan, total tanggapan adalah 280 (tingkat respons adalah 40%) (Lihat Tabel 1). Jawaban yang valid adalah 182 (tidak termasuk manajer perusahaan besar atau pemimpin tim dan tanggapan yang tidak lengkap). Karena kesulitan yang dihadapi UKM selama pandemi Covid 19, waktu survei lebih lama, dan tingkat responsnya juga lebih rendah dari yang diharapkan. Tabel 1 menunjukkan profil responden yang memberikan beberapa informasi umum, termasuk jenis kepemilikan, ukuran perusahaan dalam hal jumlah karyawan, ruang lingkup bisnis, dan lama operasibisnis. Lebih dari 63,2% responden memegang posisi manajer level C. Responden yang tersisa adalah pemimpin tim.

Tabel 1. Profil Responden

KAREKTERISTIK **PERSENTASE**

Kepemilikan

Perusahaan milik negara	8,8%
Perusahaan swasta	45%
Perusahaan saham gabungan	31,3%
Perusahaan investasi asing	13,1%
Yang lain	1,8%

Jumlah Karyawan

Kurang dari 20 karyawan	26,9%
Dari 20 hingga 50 karyawan	29,7%
Dari 51 hingga 99 karyawan	7,1%
Dari 100 hingga 200 karyawan	20,9%
Dari 200 hingga 300 karyawan	15,4%

Usia Perusahaan

Kurang dari 3 tahun	17,6%
Dari 3 tahun hingga 5 tahun	26,9%
Dari 6 tahun hingga 10 tahun	14,8%
Dari 11 tahun hingga 20 tahun	30,8%
Lebih dari 20 tahun	9,9%

Lingkup Bisnis

Perangkat lunak	55,6%
Perangkat keras	16,2%
Jaringan & Keamanan Siber	10,7%
Multimedia	8,8%
Yang lain	8,7%



- Konstruksi reliabilitas dan validitas

Validitas pengukuran konstruk diuji validitas isi, validitas konvergen, dan validitas divergen. Sebelum mendistribusikan survei, departemen layanan pelanggan SURABAYA telah membantu kami dalam mengevaluasi daftar calon manajer tingkat-C dan ahli panel. Mereka adalah orang-orang yang memiliki pengalaman manajerial yang melimpah dan memiliki hubungan dekat dengan responden. Di bawah saran profesional mereka, kuesioner telah dimodifikasi beberapa kali. Untuk memverifikasi apakah variabel laten dijelaskan dengan baik oleh variabel yang diamati, uji validitas konvergen dilakukan. Reliabilitas konstruk, dan validitas konvergen diukur dengan menguji koefisien pemuatan standar, Cronbach alpha (α), reliabilitas komposit (CR), dan rata-rata varians diekstraksi (AVE) (Hair, Risher, Sarstedt dan Ringle, 2019). Skala pengukuran akan menerima validitas konvergen yang baik jika pemuatan standar item pada konstruk yang sesuai melebihi 0,7 (Hair dkk., 2014). Dengan demikian, sembilan item yang diamati EL3, EL4, EO2, TIC1, TIC2, TEAM3, TEAM5, COMPE1, dan BIZP5 dengan koefisien pemuatan standar kurang dari 0,7 dihilangkan dari model estimasi.

- Model persamaan structural

Setelah mengkonfirmasi reliabilitas dan validitas konstruk, hipotesis hubungan struktural antara kepemimpinan kewirausahaan, orientasi kewirausahaan, kemampuan inovasi teknologi, kreativitas tim, kemampuan dinamis, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis diuji dengan mengestimasi model struktural (Tabel 2). Dalam hal koefisien determinasi, model prediktabilitas dinilai sehubungan dengan R² nilai untuk konstruksi laten dependen. Falk dan Miller (1992) merekomendasikan nilai minimum 10% untuk R². Seperti yang digambarkan dalam Gambar 2, R² nilai untuk konstruk orientasi kewirausahaan menunjukkan bahwa konstruk kepemimpinan kewirausahaan menjelaskan hingga 65,2 persen dari variabilitas konstruk. Faktor penjelas dalam model menjelaskan 64,2% variabilitas kinerja bisnis. Nilai-nilai ini menentukan tingkat prediktabilitas yang memuaskan.

Berdasarkan koefisien jalur standar, nilai t, dan nilai p yang ditunjukkan pada Tabel 5, delapan hipotesis dalam model struktural didukung (at nilai $p < 0,1$), tetapi dua hipotesis lainnya tidak. Seperti yang diilustrasikan dalam Tabel 5, kepemimpinan kewirausahaan adalah prediktor positif yang signifikan untuk faktor-faktor organisasi seperti orientasi kewirausahaan, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif (H1, H5, H7, dan H9). Pada saat yang sama, faktor-faktor organisasional ini (kecuali orientasi kewirausahaan) juga berkontribusi dalam meningkatkan kinerja bisnis (H6, H8, dan H10). Selain itu, dua hipotesis tidak signifikan adalah H2 (EO → BIZP: f^2 0,145, p 0,113) dan H3 (TIK → EO: f^2 0,061, p 0,634). Hasil penelitian menunjukkan tidak ada pengaruh langsung orientasi kewirausahaan terhadap kinerja bisnis dan sekaligus tidak ada pengaruh kapabilitas inovasi teknologi terhadap orientasi kewirausahaan.

R² hanya menunjukkan seberapa banyak variabel prediktif dapat menjelaskan variabilitas variabel dependen. Dengan cara ini, ukuran efek f^2 sangat berguna untuk menentukan sejauh mana variabel penjelas atau mediasi berkontribusi terhadap R² dari variabel terikat. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 5 dan direkomendasikan oleh (Cheah dkk., 2018), dampak kepemimpinan kewirausahaan terhadap orientasi kewirausahaan, kreativitas tim, dan kemampuan dinamis memiliki ukuran efek yang besar (f^2 0,697 dan f^2 0,565, dan f^2 0,617 (di atas 0,35 masing-masing) sedangkan ukuran dampaknya terhadap keunggulan kompetitif kecil (f^2 0,071 (di bawah 0,15)). Perlu dicatat bahwa ukuran efek kemampuan dinamis memiliki dampak menengah terkuat pada kinerja bisnis (f^2 0,187 (di atas 0,15 dan di bawah 0,35)). Diikuti dengan kreativitas tim dan keunggulan kompetitif yang kecil berdampak pada kinerja bisnis (f^2 0,041 dan f^2 0,138 (di bawah 0,15)).



Tabel 2. Membangun Reliabilitas dan Validitas

Kontruksi

Pemuatan Standar

Kepemimpinan kewirausahaan (EL) (α $\frac{1}{4}$ 808, CR $\frac{1}{4}$ 0,807, AVE $\frac{1}{4}$ 0,566)

EL1–Manajemen puncak kami sering mengusulkan ide-ide inovatif untuk peningkatan dan pengembangan produk/layanan kami.	0,788
EL2–Manajemen puncak kami bersedia berinvestasi dalam peluang baru dan mengambil risiko.	0,815
EL3–Manajemen puncak kami telah menunjukkan dedikasi dan semangat untuk peran kepemimpinannya.	Dieliminasi
EL4–Manajemen puncak kami memberikan visi yang jelas tentang masa depan perusahaan kepada karyawan.	Dieliminasi
EL5–Manajemen puncak kami selalu menerima tantangan dan berinovasi dengan cara operasi bisnis yang ada.	0,745

Orientasi kewirausahaan (EO) (α $\frac{1}{4}$ 0,847, CR $\frac{1}{4}$ 0,846, AVE $\frac{1}{4}$ 0,579)

EO1–Perusahaan kami lebih sering memperkenalkan produk dan layanan baru daripada pesaing industri.	0,732
EO2–Produk/layanan kami terkenal dengan fitur revolusioner dan inovatifnya dibandingkan dengan pesaing kami di intra-industri.	Dieliminasi
EO3–Perusahaan kami bersedia berinvestasi dalam proyek berisiko tinggi dan memulai usaha baru dengan ketidakpastian pasar.	0,798
EO4–Perusahaan kami adalah pelopor dalam meramalkan perubahan dan membentuk kembali bisnis kami yang sesuai dengan lingkungan bisnis di industri.	0,713
EO5–Perusahaan kami pandai mengidentifikasi kelemahan pesaing untuk mengadopsi strategi bersaing yang lebih efektif.	0,746

Kemampuan inovasi teknologi (TIC) $\frac{1}{4}$ 910, CR $\frac{1}{4}$ 0,909, AVE $\frac{1}{4}$ 0,623)

TIC1–Perusahaan menghasilkan produk/jasa utama dan terkait dengan kualitas tinggi.	Dieliminasi
TIC2–Perusahaan dapat meningkatkan produk/layannya berdasarkan teknologi baru.	Dieliminasi
TIC3–Perusahaan dapat secara efektif mengontrol waktu produksi produk/jasa untuk memenuhi permintaan yang mendesak.	0,858
TIC4–Perusahaan dapat menguasai dan mengadopsi teknologi canggih utama di industri	0,808
TIC5–Perusahaan memiliki inovasi untuk meningkatkan proses produksi dan sistem manajemen internal.	0,877
TIC6–Kemampuan teknologi perusahaan memungkinkan produksi produk/jasa yang efektif.	0,774
TIC7–Teknologi dan proses perusahaan yang ada saat ini ramah lingkungan dan hemat biaya.	0,721

Kreativitas tim (TEAM) (α $\frac{1}{4}$ 0,892, CR $\frac{1}{4}$ 0,889, AVE $\frac{1}{4}$ 0,629)

TIM1–Perusahaan selalu memberdayakan karyawan dan mendorong ide-ide baru.	0,918
TIM2–Karyawan perusahaan cenderung menerapkan metode baru dan ide-ide inovatif untuk meningkatkan tugas sehari-hari.	0,770
TIM3–Karyawan perusahaan sering memecahkan masalah secara kreatif.	Dieliminasi
TIM4–Kreativitas karyawan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.	0,855
TIM5–Tim kami dipuji sebagai panutan yang baik untuk kreativitas kami.	Dieliminasi



Kemampuan dinamis (DCA) (α ¼ 0,877, CR ¼ 0,877, AVE ¼ 0,589)

DCA1-Perusahaan memiliki kemampuan untuk memobilisasi sumber daya secara efektif.	0,760
DCA2-Perusahaan mampu mengkonfigurasi sumber daya organisasi untuk mengatasi situasi yang berbeda.	0,780
DCA3-Anggota perusahaan memiliki kemampuan untuk mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru untuk memenuhi persyaratan pekerjaan dengan cepat.	0,788
DCA4-Perusahaan sangat proaktif dalam memperbaiki dan menerapkan praktik terbaik di industri untuk meningkatkan kinerja.	0,771
DCA5-Perusahaan sangat beradaptasi dengan perubahan cepat dalam lingkungan bisnis.	0,735

Keunggulan kompetitif (COMPE) (α ¼ 0,870, CR ¼ 0,896, AVE ¼ 0,870)

COMPE1-Perusahaan menawarkan produk/jasa unik yang sulit diganti	Dieliminasi
COMPE2-Produk/jasa perusahaan lebih baik dari para pesaingnya.	0,982
COMPE3-Perusahaan dapat menyediakan produk/jasa dengan biaya yang lebih efisien dibandingkan para pesaingnya.	0,914
COMPE4-Strategi perusahaan mengungguli para pesaingnya.	0,862

Kinerja bisnis (BIZP) (α ¼ 0,906, CR ¼ 0,905, AVE¼ 0,676)

BIZP1-Perusahaan ini mampu melakukan pembangunan berkelanjutan.	0,813
BIZP2-Kualitas produk/jasa perusahaan meningkat dari waktu ke waktu.	0,837
BIZP3-Perusahaan ini memiliki reputasi yang baik di industri.	0,838
BIZP4-Pelanggan perusahaan menghargai kualitas produk/jasanya.	0,877
BIZP5-Volume penjualan perusahaan telah meningkat selama 3 tahun terakhir.	Dieliminasi

Catatan: CR (keandalan komposit), AVE (varians rata-rata diekstraksi), (alfa Cronbach).

Untuk menganalisis efek mediasi, Hair dkk. (2014) menyarankan agar para peneliti dapat menggunakan tes yang diperkenalkan oleh Sobel (1982) untuk menguji signifikansi efek mediasi. Uji Sobel ini membandingkan pengaruh langsung variabel bebas terhadap variabel terikat dengan pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat dengan adanya mediator tertentu. Dengan cara ini, hasil tes dapat menunjukkan lima hasil yang berbeda: (1) mediasi hanya langsung atau tanpa mediasi (efek langsung signifikan secara statistik tetapi efek tidak langsung tidak signifikan secara statistik); (2) Tidak ada efek dan tidak ada mediasi (baik efek langsung maupun efek tidak langsung tidak signifikan secara statistik); (3) mediasi komplementer (efek langsung dan tidak langsung keduanya signifikan secara statistik dan dalam arah yang sama); (4) mediasi kompetitif (efek langsung dan efek tidak langsung keduanya signifikan secara statistik dan berlawanan arah); dan (5) Mediasi tidak langsung atau penuh (efek langsung tidak signifikan secara statistik tetapi efek tidak langsung signifikan secara statistik). Seperti yang ditunjukkan dalam Tabel 6, efek tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan pada kinerja bisnis melalui kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif signifikan secara statistik, sedangkan efek langsung tidak signifikan. Karena tidak ada pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, mediator sebagai kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan



kompetitif memiliki efek mediasi penuh dengan koefisien jalur efek tidak langsung masing-masing 0,097*, 0,215**, dan 0,061*. Di sisi lain, orientasi kewirausahaan tidak memediasi hubungan kepemimpinan kewirausahaan – kinerja.

Tabel 3. Kriteria Fornell – Larcker

	1	2	3	4	5	6	7
1. BIZP	0,811						
2. KOMPETISI	0,374	0,836					
3. DCA	0,679	0,264	0,767				
4. EL	0,621	0,215	0,552	0,718			
5. EO	0,558	0,221	0,561	0,506	0,761		
6. TIM	0,567	0,218	0,533	0,482	0,414	0,787	
7. TIK	0,557	0,276	0,536	0,433	0,423	0,468	0,769

Tabel 4. Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT).

	1	2	3	4	5	6	7
1. BIZP							
2. KOMPETISI	0,365						
3. DCA	0,679	0,271					
4. EL	0,627	0,208	0,571				
5. EO	0,554	0,217	0,561	0,717			
6. TIM	0,566	0,226	0,531	0,552	0,467		
7. TIK	0,547	0,275	0,540	0,495	0,483	0,510	

- Diskusi

Hasil penelitian ini, pertama, mengkonfirmasi dampak positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap orientasi kewirausahaan. Kepemimpinan kewirausahaan memotivasi keterampilan inovasi, kemampuan mengambil risiko, dan proaktif dari sebuah perusahaan, yang meningkatkan pameran orientasi kewirausahaan (Engelen dkk., 2015). Sementara TIC gagal memprediksi orientasi kewirausahaan, hasilnya membuktikan pengaruh langsung positif TIC terhadap kinerja bisnis UKM. Orientasi kewirausahaan, pada saat yang sama, tidak memiliki efek langsung pada kinerja bisnis. Hasil ini tidak terduga karena banyak literatur sebelumnya menganggap orientasi kewirausahaan sebagai kontingen daripada penentu langsung kinerja perusahaan (Cai, 2018; Muchiri dkk., 2012; Muchiri dan McMurray, 2015). Asalkan beberapa studi terutama dilakukan di negara maju dalam kewirausahaan tingkat perusahaan (Cai dkk., 2014), penelitian ini berkontribusi pada literatur yang ada dengan memeriksa kewirausahaan tingkat perusahaan dan hubungan yang sukses di pasar yang sedang berkembang. Di pasar negara berkembang, iklim hiper-kompetitif yang ditandai dengan meningkatnya kompleksitas dan ketidakstabilan menyebabkan kebutuhan untuk memahami apakah korelasi positif antara kewirausahaan tingkat perusahaan dan kesuksesan dapat direplikasi dalam konteksnya. Temuan ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya (Calantone dkk., 2004; Hull dan Rothenberg, 2008; Kantur, 2016).



Tabel 5. Koefisien Jalur PLS – SEM

Hipotesa	Std. Coeff.	nilai-t	P nilai	Hasil tes	Ukuran efek (f ²)
H1 EL → EO	0,773	6.863	0,000***	Didukung	0,697 (Besar)
H2 EO → BIZP	0,145	1.587	0,113	N Tidak didukung	0,035 (Kecil)
H3 TIK → EO	0,061	0,476	0,634	N Tidak didukung	0,007 (Kecil)
H4 TIK → BIZP	0,191	1.695	0,090*	Didukung	0,060 (Kecil)
H5 EL → TIM	0,601	7.396	0,000***	Didukung	0,565 (Besar)
H6 TIM → BIZP	0,161	1.408	0,060*	Didukung	0,041 (Kecil)
H7 EL → DCA	0,618	7.912	0,000***	Didukung	0,617 (Besar)
H8 DCA → BIZP	0,348	3.071	0,002***	Didukung	0,187 (Sedang)
H9 EL → kompetisi	0,258	2.275	0,023**	Didukung	0,071 (Kecil)
H10 kompetisi → BIZP	0,236	3.118	0,002***	Didukung	0,138 (Kecil)

Tabel 6. Efek mediasi dari factor organisasi

	Langsung		tidak langsung		Mediasi hasil tes
	Std. koefisien	p	Std. koefisien	P	
EL → EO → BIZP	0,220	0,140	0,112	0,135	Tidak ada efek (tidak ada mediasi)
EL → TIM → BIZP	0,220	0,140	0,097	0,088*	Khusus tidak langsung (mediasi penuh)
EL → DCA → BIZP	0,220	0,140	0,215	0,010**	Khusus tidak langsung (mediasi penuh)
EL → kompetisi → BIZP	0,220	0,140	0,061	0,083*	Khusus tidak langsung (mediasi penuh)

Ketika memeriksa hubungan kepemimpinan kewirausahaan - kinerja bisnis, penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya (Huang dkk., 2014) untuk mendukung peran mediasi kreativitas tim. Secara khusus, kepemimpinan wirausaha pemilik mendorong karyawan untuk berkolaborasi dalam mencapai kreativitas kolektif (Gupta dkk., 2004) dan kemudian memanfaatkan sumber daya kreatif untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi (Ahlin dkk., 2014; Fillis dan Rentchler, 2010; Matthews, 2007; Bangsal, 2004). Konsisten dengan beberapa penelitian terbaru (Ferreira dkk., 2018), temuan menunjukkan slink positif dari kepemimpinan kewirausahaan untuk kinerja bisnis melalui kemampuan dinamis. Pemimpin bertanggung jawab untuk membuat keputusan tentang investasi dan alokasi sumber daya yang sebagian besar mempengaruhi penciptaan kemampuan dinamis (Bingham dkk., 2007; Felin dkk., 2012). Dalam lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat, kemampuan dinamis sangat penting untuk menghasilkan keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Wu, 2007). Lebih penting lagi, peran mediasi kapabilitas dinamis adalah yang paling signifikan, menunjukkan bahwa variabel ini merupakan faktor mediasi yang paling dominan untuk menyoroti dampak kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, terutama untuk UKM.

Hasil dari penelitian ini juga mendukung temuan sebelumnya bahwa keunggulan bersaing memiliki hubungan yang cukup kuat dengan kinerja organisasi (Prakash, 2014; Yang dkk., 2009). Selain itu, hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan keunggulan kompetitif diuji. Dengan kata lain, hasil menjawab apakah keunggulan kompetitif adalah mediator yang baik untuk kepemimpinan kewirausahaan - hubungan kinerja bisnis. Hasil ini memberikan dukungan lebih lanjut untuk penelitian sebelumnya (Banutu-Gomez dan Banutu-Gomez, 2007; Bartlett dan Birkinshaw, 2003) dalam menyetujui hubungan positif dari kepemimpinan kewirausahaan untuk keunggulan kompetitif. Namun, hubungan ini tampaknya lemah, bahkan relatif kecil dibandingkan dengan hubungan lain dalam penelitian ini. Dengan demikian, meskipun terdapat keunggulan kompetitif sebagai mediator dalam menjalankan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja bisnis, variabel ini bukan merupakan faktor mediasi yang sangat baik.



PEMBAHASAN

Penelitian ini mengadopsi pengukuran skala Likert 5 poin untuk indikator kunci sejalan dengan penelitian sebelumnya. Pertama, skala pengukuran kepemimpinan kewirausahaan mencerminkan apa yang diharapkan dari manajemen kewirausahaan puncak, seperti ide-ide inovatif untuk pengembangan produk/jasa, kemauan untuk mengambil risiko, semangat dan dedikasi, visi yang jelas, cara- cara kreatif untuk operasi bisnis yang ada seperti yang diadopsi (Aljanabi, 2018; Chen, 2007; Koryak dkk., 2015).

Kedua, item pengukuran untuk orientasi kewirausahaan meliputi pengenalan produk dan layanan baru yang sering, produk dan layanan revolusioner dan inovatif, investasi dalam proyek berisiko tinggi dan usaha baru dengan ketidakpastian pasar, kemampuan untuk menanggapi perubahan dan membentuk kembali bisnis, kemampuan untuk mengadopsi strategi kompetitif dalam sumber daya yang terbatas seperti yang diadopsi dalam (Boso dkk., 2013a; Covin dan Lumpkin, 2011; Covin dan Miller, 2014).

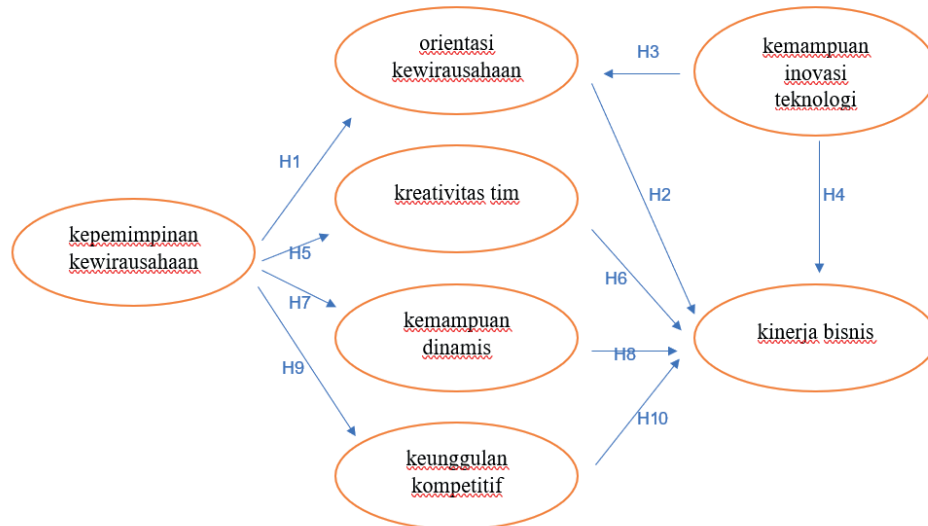
Ketiga, kemampuan inovasi teknologi diukur dari kemampuan produksi dan pasokan, adopsi teknologi maju, inovasi proses produksi dan sistem manajemen internal, kemampuan teknologi, serta penerapan teknologi ramah lingkungan dan hemat biaya. Kamiso - n dan Lo- pz, 2010; Tuominen dan Hyvon, 2004).

Keempat, kreativitas tim diukur dari apakah tim diberdayakan dan didorong untuk mengejar ide-ide baru, penerapan metode inovatif dalam tugas sehari-hari, cara pemecahan masalah yang kreatif, kontribusi terhadap kinerja bisnis, dan panutan yang baik untuk departemen lain (Tierney dkk., 1999).

Kelima, kapabilitas dinamis diukur dengan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya, kemampuan untuk merestrukturisasi sumber daya organisasi untuk mengatasi situasi yang berbeda, kemampuan untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru, kemampuan untuk memperbarui dan menerapkan praktik terbaik di industri, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dalam lingkungan bisnis (Girod dan Whittington, 2017; Mathivathanan dkk., 2017; Protogerou dkk., 2011; Yurtkorudkk., 2014).

Keenam, keunggulan bersaing diukur dengan keunikan produk dan layanan, fitur produk dan layanan yang lebih baik dibandingkan dengan pesaing intra-industri, efisiensi biaya, dan strategi dominan (Bharadwaj dkk., 1993; Schilke, 2014; Spanos dan Lioukas, 2001; Wu, 2010).

Terakhir, sebaiknya gunakan indikator keuangan yang lebih objektif untuk mengukur kinerja bisnis. Namun, mengakses indikator keuangan UKM, terutama usaha kecil, akan menjadi tugas yang sangat menantang karena mereka jarang menyiapkan laporan keuangan yang andal. Oleh karena itu, variabel dependen – evaluasi keseluruhan pemangku kepentingan mengukur kinerja bisnis pada kemampuan perusahaan menuju pembangunan berkelanjutan, kualitas produk dan layanan, reputasi dalam industri, kepuasan pelanggan secara keseluruhan, dan peningkatan volume penjualan dari waktu ke waktu (Fraj dan Andres dkk., 2009; Green dkk., 2008; Tsamenyi dkk., 2010; Yang dkk., 2009).



Kerangka Pemikiran

SIMPULAN

Orientasi kewirausahaan mengacu pada orientasi strategis organisasi dan kapasitasnya untuk menangkap elemen pasar tertentu dan gaya pengambilan keputusan, strategi, dan prosedur.

Dalam penelitian ini, terdapat 6 Tinjauan Pustaka, diantaranya : Definisi kinerja bisnis; Kepemimpinan kewirausahaan, orientasi kewirausahaan, dan kinerja bisnis; Kemampuan inovasi teknologi (TIC) dan kinerja bisnis; Kreativitas tim dan kinerja bisnis; Kemampuan dinamis dan kinerja bisnis; Keunggulan kompetitif dan kinerja bisnis. Dan berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, ditemukan 9 hipotesis, yaitu :

- Hipotesis 1 (H1): Kepemimpinan kewirausahaan berhubungan positif dengan orientasi kewirausahaan.
- Hipotesis 2 (H2): Orientasi kewirausahaan berhubungan positif dengan kinerja bisnis.
- Hipotesis 3 (H3): TIC berhubungan positif dengan orientasi kewirausahaan.
- Hipotesis 4 (H4): TIC berhubungan positif dengan kinerja bisnis.
- Hipotesis 5 (H5): Kepemimpinan kewirausahaan berhubungan positif dengan kreativitas tim.
- Hipotesis 6 (H6): Kreativitas tim berhubungan positif dengan bisnis pertunjukan.
- Hipotesis 7 (H7): Kepemimpinan kewirausahaan berhubungan positif dengan kemampuan dinamis.
- Hipotesis 8 (H8): Kemampuan dinamis berhubungan positif dengan kinerja bisnis.
- Hipotesis 9 (H9): Kepemimpinan kewirausahaan berhubungan positif dengan keunggulan kompetitif.
- Hipotesis 10 (H10): Keunggulan bersaing berhubungan positif dengan kinerja bisnis.

Dari hasil penelitian ini, beberapa kontribusi signifikan dapat diperoleh. Pertama, penelitian ini memperkenalkan model teoritis yang melibatkan kehadiran simultan orientasi kewirausahaan, kepemimpinan kewirausahaan, TIC, kreativitas tim, kemampuan dinamis, keunggulan kompetitif, dan kinerja bisnis. Kedua, temuan dari penelitian ini menunjukkan dampak tidak langsung pada kinerja kepemimpinan kewirausahaan perusahaan TI, dengan hubungan antara dua ukuran. Ketiga,



penelitian ini juga memberikan eksplorasi mendalam tentang bagaimana dampak ini terjadi dalam operasi perusahaan TI. Empat faktor mediasi yang berbeda digunakan untuk menjelaskan lebih baik dua hubungan: orientasi kewirausahaan – kinerja bisnis dan kepemimpinan kewirausahaan – kinerja bisnis. Banyak implementasi praktis yang dapat disimpulkan dari temuan ini untuk UKM dan startup yang beroperasi di sektor TI.

Kepemimpinan kewirausahaan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, meningkatkan ukuran dapat menjadi tantangan dalam kenyataan. Jadi, alih-alih mengembangkan praktik kepemimpinan kewirausahaan yang sangat baik dan penerapan orientasi kewirausahaan, perusahaan TI dapat lebih berupaya menciptakan dasar TIC, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif. Melalui faktor-faktor mediasi ini, pengaruh kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan dapat dipromosikan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. alih-alih mengembangkan praktik kepemimpinan kewirausahaan yang sangat baik dan penerapan orientasi kewirausahaan, perusahaan TI dapat lebih berupaya menciptakan dasar TIC, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif. Melalui faktor-faktor mediasi ini, pengaruh kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan dapat dipromosikan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi. alih-alih mengembangkan praktik kepemimpinan kewirausahaan yang sangat baik dan penerapan orientasi kewirausahaan, perusahaan TI dapat lebih berupaya menciptakan dasar TIC, kreativitas tim, kemampuan dinamis, dan keunggulan kompetitif. Melalui faktor-faktor mediasi ini, pengaruh kepemimpinan dan orientasi kewirausahaan dapat dipromosikan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang lebih tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahlin, B., Drnovšek, M., Hisrich, R.D., (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Bus. Econ.* 43 (1), 101–117.
- Aljanabi, A.R.A., (2018). The mediating role of absorptive capacity on the relationship between entrepreneurial orientation and technological innovation capabilities. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.*
- Aljanabi, A.Q.R.A., Noor, N.A.M., (2015). The mediating role of market orientation on entrepreneurial orientation, absorptive capacity and technological innovation capabilities. *Asian Soc. Sci.* 11 (5), 219–234.
- Ardichvili, A., Cardozo, R., Ray, S., (2003). A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. *J. Bus. Ventur.* 18 (1), 105–123.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., (2002). *Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, NJ.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ): Third Edition Manual and Sampler Set*. Mind Garden, Redwood City, CA.
- Baer, M., Oldham, G.R., (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *J. Appl. Psychol.* 91 (4), 963–970.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M., (2009). The complementary effects of market orientation and entrepreneurial orientation on profitability in small businesses. *J. Small Bus. Manag.* 47 (4), 443–464.
- Banutu-Gomez, M.B., Banutu-Gomez, S.M., (2007). Leadership and organizational change in A competitive environment. *Business Renaiss. Quart.* 2 (2), 69–90.
- Barney, J.B., (1986). Strategic factor markets Expectations, luck, and business strategy. *Manag. Sci.* 32 (10), 1231–1241.



- Barney, J., Wright, M., Ketchen, D.J., (2001). The resource-based view of the firm: ten years after (1991). *J. Manag.* 27, 625–641.
- Bartlett, C.A., Birkinshaw, J., (2003). *Transnational Management*. McGraw-Hill, Boston, MA.
- Bartlett, C.A., Ghoshal, S., (1988). Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *Calif. Manag. Rev.* 31 (1), 54–74.
- Basco, R., Hern'andez-Perlines, F., Rodríguez-García, M., (2020). The effect of entrepreneurial orientation on firm performance: a multigroup analysis comparing China, Mexico, and Spain. *J. Bus. Res.* 113, 409–421.
- Bass, B.M., (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press, New York, NY.
- Bessant, J., Lamming, R., Noke, H., Phillips, W., (2005). Managing innovation beyond the steady state. *Technovation* 25 (12), 1366–1376.
- Bharadwaj, S.G., Varadarajan, P.R., Fahy, J., (1993). Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. *J. Market.* 57 (4), 83–99.
- Bingham, C.B., Eisenhardt, K.M., Furr, N.R., (2007). What makes a process a capability? Heuristics, strategy, and effective capture of opportunities. *Strategic Entrepren. J.* 1 (1), 27–47.
- Birkinshaw, J., (1997). Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. *Strat. Manag. J.* 18 (3), 207–229.
- Boerjesson, S., Elmquist, M., Hooge, S., (2014). The challenges of innovation capability building: learning from longitudinal studies of innovation efforts at Renault and Volvo Cars. *J. Eng. Technol. Manag.-JET-M* 31 (1), 120–140.
- Boso, N., Cadogan, J.W., Story, V.M., (2012). Complementary effect of entrepreneurial and market orientations on export new product success under differing levels of competitive intensity and financial capital. *Int. Bus. Rev.* 21 (4), 667–681.
- Boso, N., Cadogan, J.W., Story, V.M., (2013)a. Entrepreneurial orientation and market orientation as drivers of product innovation success: a study of exporters from a developing economy. *Int. Small Bus. J.* 31 (1), 57–81.
- Boso, N., Story, V.M., Cadogan, J.W., (2013)b. Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance: study of entrepreneurial firms in a developing economy. *J. Bus. Ventur.* 28 (6), 708–727.
- Bridge, S., O'Neill, K., Cromie, S., (2003). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*, second ed. MacMillan Press Ltd., Basingstoke.
- Burgelman, R.A., (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Adm. Sci. Q.* 28 (2), 223.
- Burgelman, R., Sayles, L., (1986). *Inside Corporate Venturing*. Free Press, New York.
- Cai, W., (2018). Does entrepreneurial leadership foster creativity among employees and Teams ?. In: *The Mediating Role of Creative Efficacy Beliefs*.
- Cai, L., Liu, Q., Deng, S., Cao, D., (2014). Entrepreneurial orientation and external technology acquisition: an empirical test on performance of technology-based new ventures. *J. Bus. Econ. Manag.* 15 (3), 544–561.
- Calantone, R.J., Tamer, C.S., Yushan, Z., (2004). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Ind. Market. Manag.* 31, 515–524.
- Camiso'n, C., Lo'pez, A.V., (2010). An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: the mediating role of innovation. *Int. J. Oper. Prod. Manag.* 30 (8), 853–878.
- Carpenter, M.A., Geletkancz, M.A., Sanders, W.G., (2004). Upper echelons research revisited: antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *J. Manag.* 30 (6), 749–778.
- Carson, D., Cromie, S., McGotwan, P., Hill, J., (1995). *Marketing and Entrepreneurship in SMEs : an Innovative Appro.* Prentice Hall, Hemel Hempstead.
- Cassar, G., (2014). Industry and startup experience on entrepreneur forecast performance in new firms. *J. Bus. Ventur.* 29 (1), 137–151.



- Cheah, J.H., Memon, M.A., Chuah, F., Ting, H., Ramayah, T., (2018). Assessing reflective models in marketing research: a comparison between pls and plsc estimates. *Int. J. Business Soc.* 19 (1), 139–160.
- Chen, M.H., (2007). Entrepreneurial leadership and new ventures: creativity in entrepreneurial teams. *Creativ. Innovat. Manag.* 16 (3), 239–249.
- Chen, Y., (2012). Risk in integrated leapfrogging mode of technological innovation. *Kybernetes* 41 (10), 1423–1439.
- Cheng, C.F., Chang, M.L., Li, C.S., (2013). Configural paths to successful product innovation. *J. Bus. Res.* 66 (12), 2561–2573.
- Cho, Y.H., Lee, J.-H., (2018). Entrepreneurial orientation, entrepreneurial education and performance. *Asia Pac. J. Innovat. Entrepren.*
- Choi, J.H., Kim, S., Yang, D.H., (2018). Small and medium enterprises and the relation between social performance and financial performance: empirical evidence from Korea. *Sustainability* 10 (6), 15–19.
- Cogliser, C.C., Brigham, K.H., (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: mutual lessons to be learned. *Leader. Q.* 15 (6), 771–799.
- Cook, P., (1998). The creativity advantage - is your organization the leader of the pack? *Ind. Commer. Train.* 30 (5), 179–184.
- Covin, J.G., Lumpkin, G.T., (2011). Entrepreneurial orientation theory and research: reflections on a needed construct. *Enterpren. Theor. Pract.* 35 (5), 855–872.
- Covin, J.G., Miller, D., (2014). International entrepreneurial orientation: conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Enterpren. Theor. Pract.* 38 (1), 11–44.
- Damanpour, F., (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Acad. Manag. J.* 34, 555–590.
- De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A., Van Knippenberg, D., (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Pers. Soc. Psychol. Rev.* 12 (1), 22–49.
- Diehl, M., Stroebe, W., 1987. Productivity loss in brainstorming groups: toward the solution of a riddle. *J. Pers. Soc. Psychol.* 53 (3), 497–509.
- D'Angelo, A., Presutti, M., (2019). SMEs international growth: the moderating role of experience on entrepreneurial and learning orientations. *Int. Bus. Rev.* 28 (3), 613–624.
- Eisenhardt, K.M., Martin, J.A., (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strat. Manag. J.* 21 (10-11), 1105–1121.
- Engelen, A., Schmidt, S., Strenger, L., Brettel, M., (2014). Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries. *J. Int. Manag.* 20 (2), 124–136.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., Brettel, M., (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *J. Manag.* 41 (4), 1069–1097.
- Ensley, M.D., Hmieleski, K.M., Pearce, C.L., (2006)a. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *Leader. Q.* 17 (3), 217–231.
- Ensley, M.D., Pearce, C.L., Hmieleski, K.M., (2006)b. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *J. Bus. Ventur.* 21 (2), 243–263.
- Falk, R.F., Miller, N.B., (1992). *A Primer for Soft Modeling.* The University of Akron Press.
- Felin, T., Foss, N.J., Heimeriks, K.H., Madsen, T.L., (2012). Microfoundations of routines and capabilities: individuals, processes, and structure. *J. Manag. Stud.* 49 (8), 1351–1374.
- Ferreira, J.J., Fernandes, C.I., Raposo, M.L., (2018). Measuring and understanding the psychological effects of entrepreneurial intentions: multigroup analysis. In: *Inside the Mind of the Entrepreneur.* Springer, pp. 17–31.
- Fillis, I., (2002). An andalusian dog or a rising star? Creativity and the marketing/ entrepreneurship



- interface. *J. Market. Manag.* 18 (3–4), 379–395.
- Fillis, I., Rentschler, R., (2006). *Creative Marketing: an Extended Metaphor for Marketing in a New Age*. Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- Fillis, I., Rentschler, R., (2010). The role of creativity in entrepreneurship. *J. Enterprising Cult.* 18 (1), 49–81.
- Floyd, S.W., Wooldridge, B., (1999). Knowledge creation and social networks in corporate entrepreneurship: the renewal of organizational capability. *Enterpren. Theor. Pract.* 23 (3), 123–144.
- Fraj-Andrés, E., Martínez-Salinas, E., Matute-Vallejo, J., (2009). A multidimensional approach to the influence of environmental marketing and orientation on the firm's organizational performance. *J. Bus. Ethics* 88 (2), 263–286.
- García-Morales, V.J., Matías-Reche, F., Hurtado-Torres, N., (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *J. Organ. Change Manag.* 21 (2), 188–212.
- Gilson, L.L., (2008). Why be creative: a review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. *Handbook Organ. Creativ.* 303–322.
- Girod, S.J.G., Whittington, R., (2017). Reconfiguration, restructuring and firm performance: dynamic capabilities and environmental dynamism. *Strat. Manag. J.* 38 (5), 1121–1133.
- Gong, Y., Huang, J.C., Farh, J.L., (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: the mediating role of employee creative self- efficacy. *Acad. Manag. J.* 52 (4), 765–778.
- Gong, Y., Zhou, J., Chang, S., (2013). Core knowledge employee creativity and firm performance: the moderating role of riskiness orientation, firm size, and realized absorptive capacity. *Person. Psychol.* 66 (2), 443–482.
- González-Alvarez, N., Nieto-Antolín, M., (2005). Protection and internal transfer of technological competencies: the role of causal ambiguity. *Ind. Manag. Data Syst.* 105 (7), 841–856.
- Grant, R.M., (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strat. Manag. J.* 17, 109–122.
- Green, K.W., Whitten, D., Inman, R.A., (2008). The impact of logistics performance on organizational performance in a supply chain context. *Supply Chain Manag.* 13 (4), 317–327.
- Gruber, M., MacMillan, I.C., Thompson, J.D., (2012). From minds to markets: how human capital endowments shape market opportunity identification of technology start-ups. *J. Manag.* 38 (5), 1421–1449.
- Gupta, V., MacMillan, I.C., Surie, G., (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *J. Bus. Ventur.* 19 (2), 241–260.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., (2010). *Multivariate Data Analysis. A Global Perspective*. Pearson Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Hayton, J.C., Kelley, D.J., (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Hum. Resour. Manag.* 45 (3), 407–427.
- Hitt, M.A., Keats, B.W., DeMarie, S.M., (1998). Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Acad. Manag. Exec.* 12 (4), 22–42
- Hmieleski, K.M., Cole, M.S., Baron, R.A., (2012) Shared authentic leadership and new venture performance. *J. Manag.* 38 (5), 1476–1499.
- Huang, S.K., Wang, Y.L., (2011). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and innovation in small and medium enterprises. *Proc. - Soc. Behav. Sci.* 24, 563–570.
- Huang, S., Ding, D., Chen, Z., (2014). Entrepreneurial leadership and performance in Chinese new ventures: a moderated mediation model of exploratory innovation, exploitative innovation and environmental dynamism. *Creativ. Innovat. Manag.* 23 (4), 453–471.
- Hull, C.E., Rothenberg, S., (2008). Firm performance: the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strat. Manag. J.* 29 (7), 781–789.



- Iansiti, M., Clark, K.B., (1994). Integration and dynamic capability: evidence from product development in automobiles and mainframe computers. *Ind. Corp. Change* 3 (3), 557–605.
- Ireland, R.D., Hitt, M.a., 2005. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century : the role of strategic leadership. *Acad. Manag. Exec.* 19 (4), 63–77.
- Jansen, J.J.P., Simsek, Z., Cao, Q., (2012). Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. *Strat. Manag. J.* 33 (11), 1286–1303.
- Jung, D., Wu, A., Chow, C.W., (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quart.* 19 (5), 582–594.
- Kajalo, S., Lindblom, A., (2015). Market orientation, entrepreneurial orientation and business performance among small retailers. *Int. J. Retail Dist. Manag.*
- Kantur, D., (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Manag. Decis.*
- Kao, J.J., (1989). *Entrepreneurship, Creativity, and Organization*. Prentice Hall, New Jersey, NJ.
- Kelley, D.J., Peters, L., O'Connor, G.C., (2009). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *J. Bus. Ventur.* 24 (3), 221–235.
- Khan, S.A., Tang, J., Zhu, R., (2013). The impact of environmental, firm, and relational factors on entrepreneurs' ethically suspect behaviors. *J. Small Bus. Manag.* 51 (4), 637–657.
- Ko, H.T., Lu, H.P., (2010). Measuring innovation competencies for integrated services in the communications industry. *J. Service Manag.* 21 (2), 162–190.
- Kogut, B., Zander, U., 1992. Knowledge of the firm. Combinative capabilities, and the replication of technology. *Organ. Sci.* 3 (3), 383–397.
- Kohn, N.W., Paulus, P.B., Choi, Y.H., (2011). Building on the ideas of others: an examination of the idea combination process. *J. Exp. Soc. Psychol.* 47, 554–561.
- Koryak, O., Mole, K.F., Lockett, A., Hayton, J.C., Ucbasaran, D., Hodgkinson, G.P., (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *Int. Small Bus. J.* 33 (1), 89–105.
- Kuratko, D., (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest Editor's perspective. *J. Leader. Organ Stud.* 13 (4), 1–11.
- Laforet, S., (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.* 17 (4), 380–408.
- Latan, H., Noonan, R., 2017. Partial least squares path modeling: basic concepts, methodological issues and applications. In: *Partial Least Squares Path Modeling: Basic Concepts, Methodological Issues and Applications*, pp. 1–414.
- Leitch, C.M., Volery, T., 2017. Entrepreneurial leadership: insights and directions. *Int. Small Bus. J.* 35 (2), 147–156.
- Li, Y.-H., Huang, J.-W., Tsai, M.-T., (2009). Entrepreneurial orientation and firm performance: the role of knowledge creation process. *Ind. Market. Manag.* 38 (4), 440–449.
- Ling, Y., Simsek, Z., Lubatkin, M.H., Veiga, J.F., (2008). Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the ceo-tmt interface. *Acad. Manag. J.* 51 (3), 557–576.
- Liu, G., Shah, R., Schroeder, R.G., (2012). The relationships among functional integration, mass customisation, and firm performance. *Int. J. Prod. Res.* 50 (3), 677–690.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Acad. Manag. Rev.* 9 (1), 58–73.
- Lyon, D.W., Lumpkin, G.T., Dess, G.G., (2000). Enhancing entrepreneurial orientation research: operationalizing and measuring a key strategic decision making process. *J. Manag.* 26 (5), 1055–1085.
- Mathivathanan, D., Govindan, K., Haq, A.N., (2017). Exploring the impact of dynamic capabilities on sustainable supply chain firm's performance using Grey-Analytical Hierarchy Process. *J. Clean. Prod.* 147, 637–653.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T., O'zsomer, A., (2002). The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *J. Market.* 66 (3), 18–32.



- Matthews, J.H., (2007). Creativity and entrepreneurship: potential partners or distant cousins?. In: Proceedings Managing Our Intellectual and Social Capital: 21st ANZAM (2007) Conference, Sydney, pp. 1–17.
- Miller, D., (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Manag. Sci.* 29 (7), 770–791.
- Miller, D., Le Breton–Miller, I., (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Enterpren. Theor. Pract.* 35 (5), 1051–1076.
- Moitra, D., Ganesh, J., 2005. Web services and flexible business processes: towards the adaptive enterprise. *Inf. Manag.* 42 (7), 921–933.
- Morgan, T., Anokhin, S., Kretinin, A., Frishammar, J., (2015). The dark side of the entrepreneurial orientation and market orientation interplay: a new product development perspective. *Int. Small Bus. J.: Res. Entrepren.* 33 (7), 731–751.
- Morgeson, F.P., DeRue, D.S., Karam, E.P., (2010). Leadership in teams: a functional approach to understanding leadership structures and processes. *J. Manag.* 36 (1), 5–39.
- Tuominen, M., Hyvoñnen, S., (2004). Organizational innovation capability: a driver for competitive superiority in marketing channels. *Int. Rev. Retail Distrib. Consum. Res.* 14 (3), 277–293.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., Wright, M., (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *J. Bus. Ventur.* 24 (2), 99–115.
- Uhl-Bien, M., Arena, M., (2018). Leadership for organizational adaptability: a theoretical synthesis and integrative framework. *Leader. Q.* 29 (1), 89–104.
- Vecchio, R.P., (2003). Entrepreneurship and leadership : common trends and common threads, 13, 303–327.
- Von Nordenflycht, A., (2007). Is public ownership bad for professional service firms? Ad agency ownership, performance, and creativity. *Acad. Manag. J.* 50 (2), 429–445.
- Wales, W., Monsen, E., Mckelvie, A., (2011). The organizational pervasiveness of entrepreneurial orientation. *Enterpren. Theor. Pract.* 35 (5), 895–923.
- Wales, W.J., Gupta, V.K., Mousa, F.-T., (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research. *Int. Small Bus. J.* 31 (4), 357–383.
- Walumbwa, F.O., Hartnell, C.A., (2011). Understanding transformational leadership- employee performance links: the role of relational identification and self-efficacy. *J. Occup. Organ. Psychol.* 84 (1), 153–172.
- Walumbwa, F.O., Mayer, D.M., Wang, P., Wang, H., Workman, K., Christensen, A.L., (2011). Linking ethical leadership to employee performance: the roles of leader- member exchange, self-efficacy, and organizational identification. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 115 (2), 204–213.
- Wang, C. Hsien, Lu, I. Yuan, Chen, C. Bein, (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation* 28 (6), 349–363.
- Ward, T.B., (2004). Cognition, creativity, and entrepreneurship. *J. Bus. Ventur.* 19 (2), 173–188.
- Weinzimmer, L.G., Michel, E.J., Franczak, J.L., (2011). Creativity and firm-level performance: the mediating effects of action orientation. *J. Manag. Issues* 23 (1), 62–82.
- Wiklund, J., Shepherd, D., (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strat. Manag. J.* 24 (13), 1307–1314.
- Wiklund, J., Shepherd, D., 2005. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *J. Bus. Ventur.* 20 (1), 71–91.
- Wu, L.Y., (2007). Entrepreneurial resources, dynamic capabilities and start-up performance of Taiwan's high-tech firms. *J. Bus. Res.* 60 (5), 549–555.
- Wu, L.Y., (2010). Applicability of the resource-based and dynamic-capability views under environmental volatility. *J. Bus. Res.* 63 (1), 27–31.
- Yang, C.C., Marlow, P.B., Lu, C.S., (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *Int. J. Prod. Econ.* 122 (1), 4–20.



- Yukl, G.A., (2013). *Leadership in Organizations*, Global ed. Essex: Pearson, Upper saddle River, NJ.
- Yurtkoru, E.S., Acar, P., Teraman, B.S., (2014). Willingness to take risk and entrepreneurial intention of university students: an empirical study comparing private and state universities. *Proc. - Soc. Behav. Sci.* 150, 834–840.
- Zahra, S.A., (2008). Being entrepreneurial and market driven: implications for company performance. *J. Strat. Manag.* 1 (2), 125–142.
- Zahra, S.A., George, G., (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Acad. Manag. Rev.* 27 (2), 185–203.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P., (2006). Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *J. Manag. Stud.* 43 (4), 917–955.
- Zawislak, P.A., Alves, A.C., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., Reichert, F.M., (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *J. Technol. Manag. Innovat.* 7 (2), 14–25.
- Zeffane, R., (2014). Does collectivism necessarily negate the spirit of entrepreneurship? *Int. J. Entrepreneurial Behav. Res.* 20 (3), 278–296.
- Zhou, J., Shalley, C.E., (2008). Expanding the scope and impact of organizational creativity research. *Handbook Organ. Creativ.* 347–368.
- Aprilia, D., Islamia, S., Novianto, D., & Wahjono, S. I. (2019). Pengaruh Role Stres Dan Burnout Terhadap Komitmen Kerja Karyawan. *Working Papers of Innovation in Economics.*