

Pengaruh Transformational Leadership, Entrepreneur Orientation, Dan Innovation Terhadap Sme's Performance

Louis Hans Joshua dan F.X. Kurniawan Tjakrawala

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia

Email address:

**louis.125180553@stu.untar.ac.id*

Abstract : *The aims of this study is to determine the effects of transformational leadership, entrepreneur orientation, and innovation on SMEs Performance in culinary sub-sector moderated with environmental dynamism. The samples of this study is taken using purposive sampling technique and the sample that meets the criteria is 165 out of 174 total respondent. Data gathering is done using google forms and data processing is done using SPSS version 28.0.1.0 and SmartPLS version 3.3.5. The result of this study shows that transformational leadership, entrepreneur orientation, and innovation positively and significantly affect SMEs performance, while environmental dynamism shows that it can moderate the effect of transformational leadership, entrepreneur orientation, and innovation on SMEs performance. Implication that emerge from this study is the importance of leader's role and capability in running their business in order to increase its performance.*

Keywords : *transformational leadership, entrepreneur orientation, innovation, environmental dynamism, SMEs performance*

Abstrak : Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui dampak dari *transformational leadership, entrepreneur orientation, dan innovation* terhadap *SMEs performance* sub-sektor kuliner dengan moderasi *environmental dynamism*. Sampel pada penelitian ini diambil menggunakan teknik *purposive sampling* dan sampel yang memenuhi kriteria sebanyak 165 dari 174 total responden. Penelitian ini menggunakan *google forms* untuk mengumpulkan data dan pengolahannya dilakukan dengan menggunakan program SPSS versi 28.0.1.0 dan SmartPLS versi 3.3.5. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *transformational leadership, entrepreneur orientation, dan innovation* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *SMEs performance*, sedangkan *environmental dynamism* mampu memoderasi pengaruh *transformational leadership, entrepreneur orientation, dan innovation* terhadap *SMEs performance*. Implikasi yang muncul dari penelitian ini adalah pentingnya peran dan kemampuan pemimpin dalam melakukan usahanya guna meningkatkan kinerja perusahaannya.

Kata kunci : *corporate social responsibility, tax avoidance, firm value, profitabilitas*

PENDAHULUAN

Dalam rangka meningkatkan kinerja UMKM yang bergerak di sub-sektor kuliner, makanan dan/atau minuman yang disajikan oleh UMKM pastinya perlu memenuhi atau

melampaui apa yang diinginkan oleh pelanggannya. Flynn (2012) menyatakan bahwa konsumen yang senang akan meningkatkan kemungkinan konsumen berinteraksi lebih lama dengan perusahaan. Tingkat kepuasan konsumen mempengaruhi loyalitas dari konsumen dalam konteks restoran kasual di Indonesia.

Pelanggan yang loyal memberikan berbagai macam dampak positif, salah satunya adalah *patronage intention* yang dijelaskan oleh Hellier *et al.* (2003) sebagai tendensi konsumen untuk membeli lagi barang atau jasa dari pedagang yang sama. Artinya konsumen lebih memungkinkan untuk memiliki hubungan ekonomis dengan jangka waktu yang Panjang dengan pedagang. Konsumen yang merasa bahwa dirinya merupakan konsumen tetap akan memiliki keinginan untuk memilih pedagang tersebut sebagai pilihan pertama saat membeli barang atau jasa yang sama (Bridson *et al.*, 2008)

Selain itu dampak positif lainnya adalah konsumen yang loyal biasanya bersedia untuk memberikan rekomendasi yang baik, baik secara langsung maupun tidak langsung (Sivadas & Jindal, 2017). Sivadas & Jindal (2017) juga mengatakan bahwa konsumen tidak melakukan komparasi pengalamannya di lokasi yang berbeda saat memberikan rekomendasi, tetapi konsumen memberikan rekomendasi berdasarkan pengalaman yang mereka rasakan saat berada di lokasi tersebut. Penelitian yang dilakukan oleh East *et al.* (2007) menyatakan bahwa rekomendasi dari mulut ke mulut yang positif tiga kali lebih berpengaruh dibandingkan dengan rekomendasi yang negatif atas barang atau jasa.

Ada lagi dampak positif lain dari konsumen yang loyal, yaitu komitmen dari konsumen (Bridson *et al.*, 2008). Bloemer dan de Ruyter (1998) mengatakan bahwa komitmen adalah "*pledging or binding of an individual to his/her store choice*". Artinya adalah konsumen akan memilih pedagang yang sama, walaupun ada alternatif lain.

Untuk meningkatkan kinerjanya, perusahaan harus mampu mengarungi perubahan yang ada pada lingkungan usahanya. Perusahaan yang gagal dalam beradaptasi dengan lingkungan usahanya akan mengalami kesulitan dalam aktivitas usahanya, atau mungkin paling parah akan mengalami kebangkrutan. Dalam mengatasi perubahan yang ada di lingkungan sekitar usahanya, perusahaan memerlukan pemimpin yang dapat mengambil tindakan yang tepat untuk menyesuaikan usahanya dengan zamannya.

Dalam perusahaan memerlukan pemimpin yang memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk memimpin. Untuk memimpin sendiri, seorang pemimpin perlu menerapkan gaya kepemimpinan, seperti *transformational leadership*. Gaya kepemimpinan *transformational leadership* yang diterapkan dengan baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena *transformational leadership* akan menciptakan kekompakan antar pegawai dan rasa kebersamaan yang dapat memberikan motivasi dan membentuk *sense of belonging* dalam lingkungan kerja.

Selain itu hal lain yang dapat dilakukan oleh pemimpin adalah menerapkan prinsip wirausaha ke dalam usahanya. Prinsip kewirausahaan yang dimaksud adalah mengadopsi sikap pro-aktif dalam persaingan antar usaha, mengambil risiko tinggi untuk memperoleh keuntungan besar, dan melakukan inovasi produk (Covin & Slevin, 1989).

Pemimpin juga harus melakukan inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Melalui inovasi perusahaan dapat mengikuti perkembangan zaman agar produknya tetap relevan. Inovasi produk baru merupakan hal yang penting, karena memberikan keuntungan tersendiri sebagai pencipta produk itu, sehingga adanya hubungan antara barang baru tersebut dengan nama perusahaan.

Berdasarkan penjabaran di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai: a) apakah *transformational leadership* berpengaruh terhadap *SMEs performance* pada UMKM sub-sektor kuliner? b) apakah *entrepreneur orientation* berpengaruh terhadap *SMEs performance* pada UMKM sub-sektor kuliner? c) apakah *innovation* berpengaruh terhadap *SMEs performance* pada UMKM sub-sektor kuliner? d) apakah *environmental dynamism* dapat memoderasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *SMEs performance* pada UMKM sub-sektor kuliner? e) apakah *environmental dynamism* dapat memoderasi pengaruh *entrepreneur orientation* terhadap *SMEs performance* pada UMKM sub-sektor kuliner?

Penelitian ini dilaksanakan untuk meneliti ulang pengaruh *transformational leadership*, *entrepreneur orientation*, dan *innovation* sebagai variabel independent/eksogen terhadap *SMEs performance* sebagai variabel dependen/endogen yang dimoderasi oleh *environmental dynamism* sebagai variabel moderatornya pada ruang lingkup yang lebih spesifik yaitu UMKM sub-sektor restoran.

KAJIAN TEORI

Contingency Theory. Teori Kontingensi diciptakan oleh Fred E. Fiedler pada tahun Gaya kepemimpinan yang baik tergantung pada kondisi lingkungan yang ada dalam konteks tindakan atau perilaku tertentu adalah dasar dari teori kontingensi dari kepemimpinan (Sahal, 1979). Munculnya pendekatan teori kontingensi adalah upaya untuk mengidentifikasi efek kepemimpinan dan menjelaskan perbedaan efektivitas seorang pemimpin lebih dari sekedar mampu memperhitungkan faktor situasional (Hernandez *et al.*, 2011). Meningkatnya jumlah bencana alam menjadi sebuah tanda atas perlunya perusahaan dipimpin oleh orang yang mampu membaca situasi dan mengarahkan perusahaan sesuai dengan kondisi.

SMEs Performance. Performa dapat dilihat sebagai hasil dari kegiatan usaha perusahaan yang dapat diukur dengan terbatasnya sumber daya perusahaan (Rogo *et al.*, 2017). Ketika suatu perusahaan berhasil mencapai berbagai macam prestasi dengan sumber daya yang terbatas, maka dapat dikatakan performa perusahaan tersebut baik. Selain itu, efisiensi operasional juga dapat dipahami sebagai sejauh mana suatu perusahaan dapat memenuhi tujuan keuangan dan non keuangannya (Cavusgil & Zou, 1994). Performa dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sudut pandang keuangan dan dari sudut pandang non-keuangan. (Minai & Lucky, 2011). Indikator kinerja perusahaan meliputi profitabilitas, pertumbuhan, nilai pasar, kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, kinerja lingkungan, dan kinerja sosial (Santos & Brito, 2012). Performa UMKM akan dihitung melalui indikasi perkembangan perusahaan dan kepuasan pelanggan.

Transformational Leadership. Bass (1985) menyatakan kepemimpinan transformasional sering digambarkan sebagai proses di mana para pemimpin dapat mempromosikan dinamika kelompok melalui empat mekanisme psikologis yaitu: 1) *idealized Influence* atau pengaruh yang diidealkan akan mampu menghadirkan visi dan sikap karismatik yang kemudian menjadi panutan, meningkatkan kepercayaan diri, membangun semangat, dan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman (Dionne *et al.*, 2004). 2) *inspirational motivation* atau motivasi inspirasional, pemimpin dapat mendorong rekan-rekan mereka untuk mengejar visi dan tujuan yang lebih tinggi sehingga memperkuat identitas kolektif dan

memangun rasa saling percaya (Jung & Sosik, 2002). 3) *Intellectual stimulation* atau stimulasi intelektual, karyawan akan menghargai ide-ide baru, tantangan mental dan peningkatan kesadaran diri, untuk mengurangi kecurigaan di antara karyawan (Jung *et al.*, 2008). 4) *Individualized consideration* atau perhatian individual, memungkinkan karyawan untuk menyelaraskan nilai, minat, dan aspirasi pribadi mereka dengan kepentingan bisnis dan, pada akhirnya, mendorong keterlibatan bersama (Zhang *et al.*, 2015)

Entrepreneur Orientation. Covin dan Slevin (1989) menyatakan bahwa orientasi wirausaha adalah tahap pengembangan strategi yang memandu perusahaan untuk terus berinovasi, proaktif di pasar, dan berani mengambil risiko dalam investasi. Lechner & Gudmundsson (2014) menyatakan bahwa inovasi mencerminkan kecenderungan perusahaan untuk mendukung ide, pengalaman, dan kreativitas baru, yang mengarah pada modifikasi dan pengembangan produk, layanan, atau teknologi baru. Dess dan Lumpkin (2005) menyatakan bahwa proaktivitas menggambarkan kecenderungan perusahaan untuk bertindak atas kebutuhan masa depan dengan mencari peluang bisnis baru dan memperkenalkan produk dan layanan baru yang paling inovatif, berusaha mengambil keuntungan dari posisi pionir baru dan layanan baru. Lumpkin dan Dess (1996) menyatakan bahwa toleransi risiko mencerminkan kesediaan manajemen untuk berinvestasi dalam proyek dengan tingkat ketidakpastian yang tinggi dan hasil yang tidak pasti.

Innovation. Drucker (1985 dalam Kizigolu, 2015) mengatakan bahwa Inovasi adalah alat kewirausahaan dan kegiatan yang menyediakan sumber daya yang diperlukan. Langerak (2004) mengatakan bahwa manfaat produk baru didefinisikan sebagai manfaat yang diterima pelanggan dari produk baru. Atribut inovasi produk seperti kualitas produk baru karakteristik keandalan dan kebaruan dapat membedakan produk baru perusahaan dari pesaing dan atribut ini dapat meningkatkan aktivitas perusahaan (Langerak, 2004). Hua dan Wemmerlöv (2006) mengatakan manfaat yang dapat diperoleh dari inovasi adalah peningkatan pangsa pasar. Perusahaan yang memperkenalkan produk baru ke pasar umumnya akan memiliki pangsa pasar yang lebih besar daripada pesaingnya (Min *et al.*, 2006). Produk baru yang sukses dapat meningkatkan kepuasan pelanggan (Song *et al.*, 2010).

Environmental Dynamism. Lingkungan yang dinamis bukan hanya lingkungan dengan pergantian yang tinggi tidak dapat diprediksi dan kurangnya panutan tetapi juga lingkungan di mana perubahan sulit diprediksi sehingga meningkatkan ketidakpastian tentu saja bagi anggota organisasi (Dess & Beard, 1984). Kompleksitas keputusan pemimpin telah meningkat karena sejumlah besar informasi baru dari lingkungan internal dan eksternal mempengaruhi keputusan. (Good & Yeganeh, 2012). Lingkungan yang sangat dinamis yang menyulitkan perusahaan untuk mengadopsi teknologi yang lebih tua atau kurang inovatif untuk mengikuti perubahan kebutuhan (Coombs & Bierly, 2006). menyatakan bahwa ketika persaingan meningkat dan preferensi pasar berubah menjadi semakin tidak terduga dan perubahan terjadi pada tingkat yang lebih cepat, lingkungan menjadi lebih dinamis (Atuahene-Gima *et al.*, 2006). Atuahene-Gima *et al.* (2006) menyatakan dalam lingkungan yang dinamis, pengembangan produk dan siklus hidup dipersingkat, pengenalan produk baru lebih sering, informasi menjadi cepat usang, dan perusahaan harus mengeluarkan

biaya untuk penelitian dan pengembangan, koordinasi untuk pengambilan keputusan strategis.

Penelitian Terdahulu. TBD

Pengembangan Hipotesis.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *SMEs Performance*. Menerapkan gaya kepemimpinan transformasional merupakan salah satu pilihan yang dapat dilakukan oleh para pemimpin UMKM untuk meningkatkan usahanya baik finansial maupun non-finansial. Kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan kinerja bisnis dengan membangun dinamika tim yang baik di keempat dimensi kepemimpinan transformasional. Dengan dinamika tim yang baik UMKM dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik bagi karyawannya sehingga kinerja karyawan meningkat sehingga meningkatkan efisiensi operasional UMKM..

Pengaruh *Entrepreneur Orientation* terhadap *SMEs Performance*. Pada dasarnya, UMKM harus mengadopsi konsep orientasi wirausaha. Melalui penerapan orientasi wirausaha, usaha kecil dan menengah dapat menerapkan inovasi, inisiatif dan pengambilan risiko dalam kegiatan usahanya. Melalui inovasi, sebuah perusahaan dapat terus berkembang dengan produk-produk barunya, dan melalui inisiatif dapat menjadi lebih dinamis dengan menangkap peluang yang ada untuk mencapai tujuan masa depan, dan pada akhirnya dengan mengambil risiko, bisnis dapat menuai hasil yang besar jika pengambilan risiko berakhir dengan sukses. . UMKM yang berhasil memasukkan ketiga dimensi orientasi bisnis tersebut berpeluang untuk meningkatkan kinerja UMKM-nya.

Pengaruh *Innovation* terhadap *SMEs Performance*. Inovasi merupakan salah satu pilihan yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Melalui inovasi perusahaan dapat menciptakan produk baru dan menjadi pelopor produk tersebut serta menyelaraskan nama perusahaannya dengan produk baru tersebut. Melalui inovasi sebuah perusahaan juga dapat menciptakan produk baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan sehingga menciptakan pelanggan yang puas dan siap kembali ke perusahaan.

Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *SMEs Performance* yang dimoderasi *Environmental Dynamism*. Dalam organisasi, pemimpin pada akhirnya adalah orang yang harus membuat keputusan. Oleh karena itu, pemimpin harus paling siap menghadapi tantangan yang muncul dari dinamika lingkungan. Selain menjawab tantangan dinamika lingkungan, pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformatif juga harus mampu mempengaruhi cita-cita, memotivasi karyawan, merangsang pemikiran karyawan, dan memperhatikan kebutuhan karyawan.

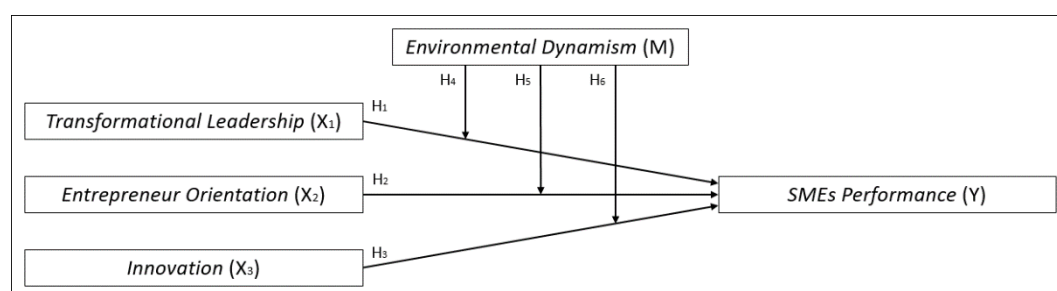
Pengaruh *Entrepreneur Orientation* terhadap *SMEs Performance* yang dimoderasi *Environmental Dynamism*. Lingkungan yang dinamis itu sendiri tidak selalu berdampak negatif terhadap kinerja bisnis. Dengan mengadopsi ketiga aspek orientasi bisnis ini perusahaan dapat mengambil keuntungan dari dinamika lingkungan yang muncul. Dengan kemampuan inovasi mereka perusahaan dapat menciptakan produk baru yang sesuai dengan gaya yang ada untuk menggantikan produk yang dianggap usang. Dengan inisiatif tersebut

perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan yang datang dari para pesaing. Dengan mengambil risiko perusahaan dapat menangkap peluang yang dihadirkan oleh dinamika lingkungan.

Pengaruh *Innovation* terhadap *SMEs Performance* yang dimoderasi *Environmental Dynamism*. Lingkungan yang dinamis dari sudut pandang inovasi dapat dipahami sebagai lingkungan yang penuh dengan peluang untuk meluncurkan produk baru, baik dengan memodifikasi produk yang ada atau membuatnya dari awal.

Kerangka Pemikiran.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian



Berdasarkan **Gambar 1** hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

- H₁:** *Transformational Leadership* memberikan pengaruh positif terhadap *SMEs Performance*
- H₂:** *Entrepreneur Orientation* memberikan pengaruh positif terhadap *SMEs Performance*
- H₃:** *Innovation* memberikan pengaruh positif terhadap *SMEs Performance*
- H₄:** *Environmental Dynamism* dapat memoderasi pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *SMEs Performance*
- H₅:** *Environmental Dynamism* dapat memoderasi pengaruh *Entrepreneur Orientation* terhadap *SMEs Performance*
- H₆:** *Environmental Dynamism* dapat memoderasi pengaruh *Innovation* terhadap *SMEs Performance*

METODELOGI

Populasi dan Sampel. Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari responden dengan mengisi kuesioner secara *online* melalui *google form*. Populasi dalam kuesioner ini adalah pemilik UMKM. Dari populasi yang telah diperoleh akan dilakukan pemilihan sampel. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Terdapat beberapa kriteria dan pertimbangan, yaitu: 1) Apakah UMKM berlokasi di provinsi Daerah Khusus Ibukota Jakarta ? 2) Apakah UMKM bergerak dalam sub-sektor kuliner ? 3) Apakah UMKM memiliki akses untuk menjual produknya melalui layanan pesan-antar *online* ? Dari ketiga kriteria tersebut, 165 dari 174 responden memenuhi kriteria.

Operasionalisasi Variabel dan Instrumen. Variabel eksogen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *transformational leadership*, *entrepreneur orientation*, dan *innovation*,

dengan *SMEs performance* sebagai variabel endogen dan *environmental dynamism* sebagai variabel moderator yang dihitung dengan skala *likert*. Berikut tabel operasionalisasi variabel dan instrument dan tabel skala likert

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel dan Instrumen

Variabel	Indikator	Kode	Referensi
<i>Transformational Leadership</i> (X ₁)	Pemimpin menunjukkan tekad untuk mencapai tujuan perusahaan	TL-01	Lin et al. (2016); Colbert et al. (2008)
	Pemimpin mampu membuat pegawai percaya diri.	TL-02	
	Pemimpin mampu membuat pegawai merasa nyaman di sekitar pemimpin.	TL-03	
	Pemimpin dapat mengkomunikasikan ekspektasi performa yang tinggi.	TL-04	
	Pemimpin dapat menciptakan rasa hormat.	TL-05	
	Pemimpin dapat menyebarkan komitmen emosional (sense of mission).	TL-06	
	Pemimpin dapat memberikan visi tentang masa depan perusahaan.	TL-07	
	Pemimpin mampu mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuannya.	TL-08	
	Pemimpin meningkatkan tingkat antusiasme karyawan.	TL-09	

Lanjutan Tabel 1. Operasionalisasi Variabel dan Instrumen

Variabel	Indikator	Kode	Referensi
<i>Entrepreneur Orientation</i> (X ₂)	Perusahaan sering memperkenalkan barang/jasa baru.	EO-01	Shirokova et al. (2016) ; Covin dan Slevin (1989)
	Perusahaan reaktif atas tindakan yang kompetitor.	EO-02	
	Perusahaan mengadopsi postur yang sangat kompetitif (undo-the-competitors posture).	EO-03	
	Pemimpin memiliki kecenderungan untuk mengambil risiko tinggi untuk memperoleh keuntungan tinggi.	EO-04	
	Dalam menghadapi lingkungan, pemimpin mengambil berbagai macam tindakan yang tegas.	EO-05	
	Perusahaan mengadopsi sikap agresif untuk memaksimalkan peluang untuk mengeksploitasi kesempatan yang ada.	EO-06	
<i>Innovation</i> (X ₃)	Perusahaan sering mencoba ide/gagasan baru.	IN-01	Kiziloglu (2015)
	Perusahaan mencari cara baru untuk melakukan sesuatu.	IN-02	
	Perusahaan bersifat kreatif dalam metode operasinya.	IN-03	
	Perusahaan sering kali mengeluarkan produk/jasa baru ke pasar.	IN-04	
	Jumlah produk/jasa baru yang diperkenalkan meningkat dalam 3 tahun terakhir.	IN-05	
<i>Environmental Dynamism</i> (M)	Perubahan lingkungan dalam pasar sangat kuat.	ED-01	Lin dan Liu (2014)
	Tindakan dari kompetitor sulit untuk diprediksi.	ED-02	

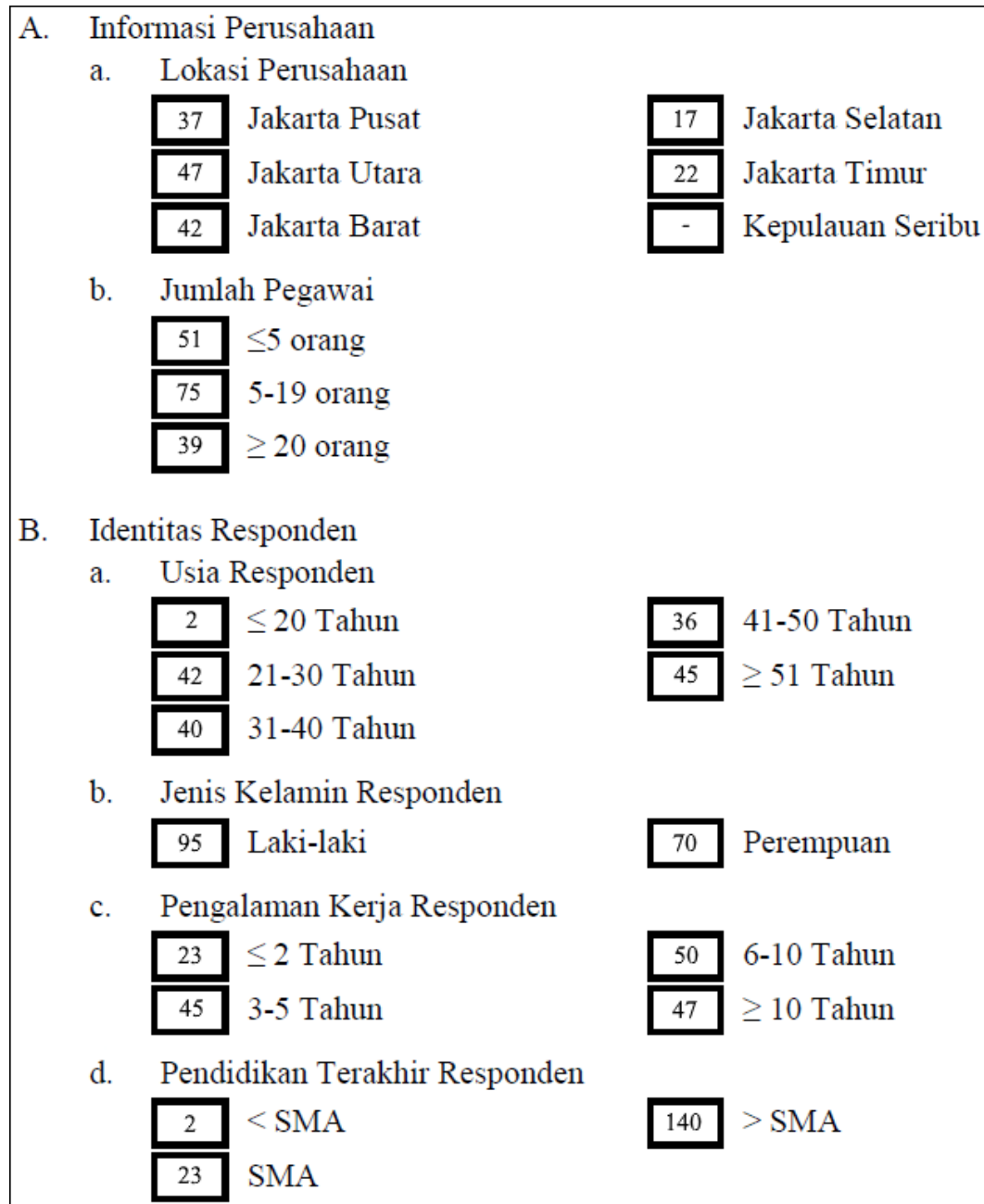
	Sulit untuk memprediksi perubahan yang dibutuhkan oleh pelanggan.	ED-03	
	Pelanggan sering meminta produk/jasa baru	ED-04	Surty dan Scheepers (2020)
	Dalam industri, perubahan berlangsung terus menerus	ED-05	
<i>SMEs Performance (Y)</i>	Adanya pertumbuhan penjualan barang/jasa selama 3 tahun terakhir.	SP-01	Pulka <i>et al.</i> (2021) ; Santos and Brito (2012)
	Adanya pertumbuhan laba bersih selama 3 tahun terakhir.	SP-02	
	Adanya pelanggan yang membeli kembali barang/jasa yang disediakan.	SP-03	
	Pelanggan biasanya merasa puas atas barang/jasa yang dijual.	SP-04	
	Perusahaan jarang menerima keluhan/komplain dari pelanggan.	SP-05	

Indikator diukur dengan menggunakan skala likert yang terdiri dari satu sampai lima, yang dimulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju, dan sangat setuju.

Teknik Pengolahan Data. Pengolahan data menggunakan SPSS versi 28.0.1.0 dan SmartPLS versi 3.3.5.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Subjek Penelitian. Identitas dari para responden dapat dilihat melalui **Gambar 1**



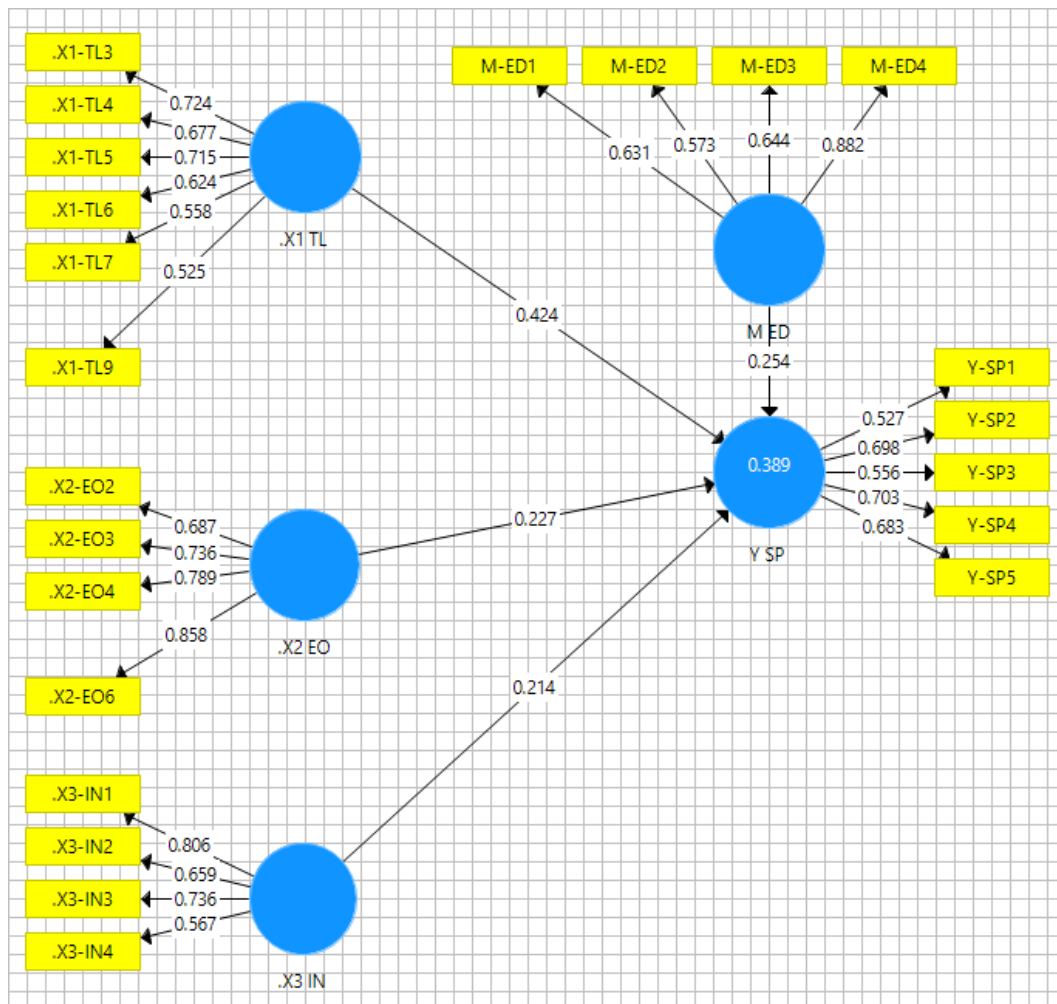
Gambar 1. Deskripsi Subjek Penelitian

Analisis Statistik Deskriptif. Pengujian statistik deskriptif menggambarkan variabel secara umum. Hasil analisis statistik deskriptif disajikan dalam **Tabel 2**.

Tabel 2. Hasil Analisis Statistik Deskriptif

	TL (X ₁)	EO (X ₂)	IN (X ₃)	ED (M)	SP (Y)
<i>Minimum</i>	3,00	2,00	2,00	2,00	4,00
<i>Maximum</i>	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
<i>Mean</i>	4,7077	4,1556	4,4194	4,1673	4,7714
<i>Std. Dev.</i>	0,48921	0,72514	0,64883	0,70961	0,42604
N	165	165	165	165	165

Outer Model. Pengujian ini dilakukan dengan menguji validitas dan reliabilitas (Tjakrawala & Bangun, 2019). Uji validitas dibagi menjadi dua, yaitu uji validitas konvergen dan validitas diskriminan (Hair *et al.*, 2017). Validitas konvergen diukur menggunakan pengujian *factor loading* yang ditampilkan dalam Gambar 2 dan pengujian *average variance extracted* (AVE) yang ditampilkan dalam Tabel 3. *Factor loading* dikatakan valid saat nilainya lebih dari 0,50 dengan 0,70 sebagai nilai idealnya (Ghozali, 2011), sedangkan AVE dikatakan lolos saat nilainya lebih dari 0,50 (Hair *et al.*, 2017). pengujian validitas konvergen lainnya dapat Dilaksanakan dengan pengujian *cross-loading* yang ditampilkan pada Tabel 4 dan



fornell-larcker criterion ditampilkan pada **Tabel 5**. *Cross-loading* dinyatakan valid saat nilainya lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel lain (Chin, 1998), *Fornell-Larcker criterion* juga memiliki konsep yang mirip, dengan mengkomparasikan nilainya dengan korelasinya dengan variabel lain (Hair *et al.*, 2017) Validitas diskriminan diukur menggunakan pengujian *cronbach's alpha* dan *composite reliability* yang akan digabungkan pada Tabel 3 dan kriteria keduanya untuk dikatakan valid merupakan nilai di atas 0,70 (Hair *et al.*, 2017).

Beberapa indikator pada **Gambar 2** dihapus saat pengujian *factor loading* karena nilainya kurang dari 0,50 dan memberikan efek negatif terhadap indikator lainnya. Pada **Tabel 3** dapat dilihat bahwa nilai AVE yang valid hanyalah *entrepreneur orientation* dengan nilai 0,593; sedangkan variabel lain tidak valid karena tidak memenuhi kriteria. Selain itu pada **Tabel 3** juga terdapat pengujian validitas diskriminan, untuk *cronbach's alpha* seluruh variabel dikatakan valid kecuali *innovation* karena hanya *innovation* yang nilainya kurang dari 0,70; dan untuk *composite reliability* seluruh variabel dikatakan valid.

Tabel 3. AVE dan Reliabilitas

Variable	Average Variance Extracted	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
<i>Transformational Leadership</i>	0,411	0,722	0,805
<i>Entrepreneur Orientation</i>	0,593	0,785	0,853
<i>Innovation</i>	0,486	0,644	0,788
<i>Environmental Dynamism</i>	0,480	0,715	0,782
<i>SMEs Performance</i>	0,407	0,633	0,772

Tabel 4. Cross-Loading

	TL (X ₁)	EO (X ₂)	IN (X ₃)	ED (M)	SP (Y)
TL-3	0.724	- 0.018	0.223	- 0.055	0.312
TL-4	0.677	- 0.167	0.128	- 0.191	0.239
TL-5	0.715	- 0.139	0.107	- 0.208	0.301
TL-6	0.624	- 0.190	0.113	- 0.260	0.208
TL-7	0.558	- 0.192	0.130	- 0.316	0.100
TL-9	0.525	- 0.023	0.279	- 0.082	0.162
EO-2	- 0.090	0.687	0.062	0.387	0.153
EO-3	- 0.099	0.736	0.030	0.437	0.152
EO-4	- 0.212	0.789	0.045	0.506	0.280
EO-6	- 0.104	0.858	- 0.001	0.457	0.303
IN-1	0.268	- 0.011	0.806	0.099	0.278
IN-2	0.282	- 0.081	0.659	- 0.028	0.180
IN-3	0.288	- 0.165	0.736	0.013	0.259
IN-4	- 0.098	0.298	0.567	0.371	0.292
ED-1	- 0.181	0.475	- 0.009	0.631	0.100
ED-2	- 0.206	0.484	- 0.111	0.573	0.081
ED-3	- 0.378	0.457	- 0.093	0.644	0.148
ED-4	- 0.120	0.414	0.346	0.882	0.356
SP-1	0.033	0.415	0.059	0.375	0.527
SP-2	0.099	0.495	0.138	0.422	0.698
SP-3	0.199	0.005	0.269	0.138	0.556
SP-4	0.375	0.007	0.381	0.115	0.703

SP-5	0,453	0,028	0,345	- 0,034	0,683
------	-------	-------	-------	---------	-------

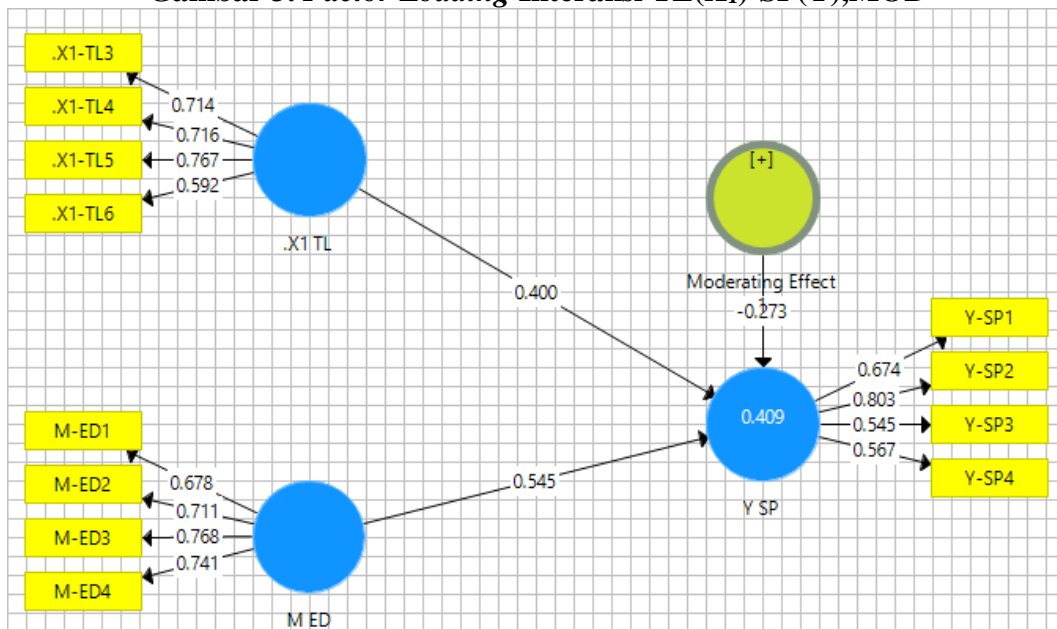
Tabel 5. Fornell-Larcker Criterion

	TL (X ₁)	EO (X ₂)	IN (X ₃)	ED (M)	SP (Y)
TL (X ₁)	0,641				
EO (X ₂)	-0,172	0,770			
IN (X ₃)	0,245	0,038	0,697		
ED (M)	-0,257	0,582	0,192	0,693	
SP (Y)	0,372	0,310	0,375	0,319	0,638

Pengujian *cross-loading* pada **Tabel 4** dinyatakan valid seluruhnya karena variabel memiliki nilai terbesar saat dibandingkan dengan korelasinya dengan variabel lain, hal serupa juga dapat dinyatakan untuk uji *fornell-larcker criterion* pada **Tabel 5**.

Outer Model Moderasi. Pengujian ini menggunakan kriteria yang sama dengan kriteria *outer model* biasa. Berikut ditampilkan hasil pengujian *factor loading* dalam **Gambar 3-Gambar 5**, AVE pada **Tabel 6**, *cross-loading* pada **Tabel 7-Tabel 9**, dan *Fornell-Larcker criterion* pada **Tabel 10-Tabel 12**.

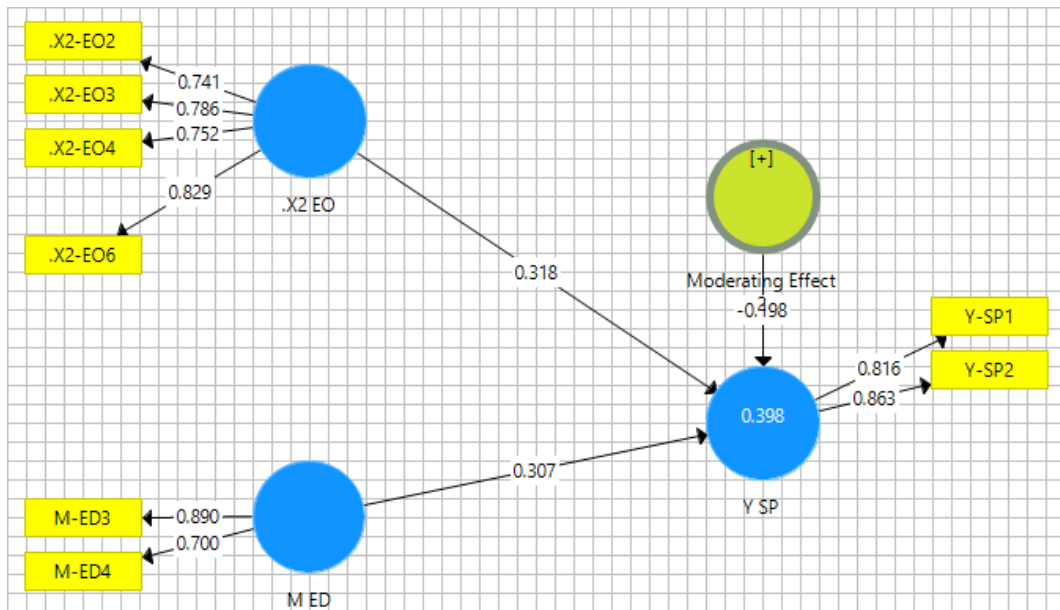
Gambar 3. Factor Loading Interaksi TL(X₁)-SP(Y),MOD



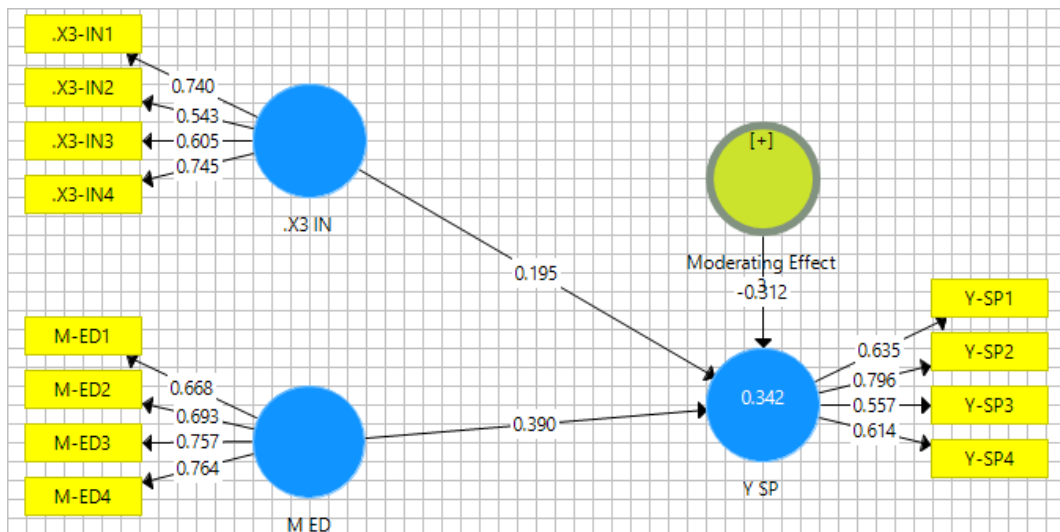
Beberapa indikator dihapus pada *factor loading* **Gambar 3-Gambar 5** karena nilainya berada di bawah 0,50 sehingga perlu dihapus. Pada **Tabel 6**, interaksi TL(X₁)-SP(Y),MOD hanya *environmental dynamism* yang valid, sedangkan *transformational leadership*, *moderating effect*, dan *SMEs performance* tidak lolos kriteria. Pada interaksi EO(X₂)-SP(Y),MOD *entrepreneur orientation*, *environmental dynamism*, dan *SMEs performance* dinyatakan lolos dan dapat dikatakan valid, sedangkan *moderating effect*-nya tidak memenuhi kriteria. Pada interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD hanya *environmental*

dynamism dinyatakan lolos, sedangkan *innovation*, *moderating effect*, dan *SMEs performance* dinyatakan tidak valid karena tidak memenuhi kriteria.

Gambar 4. Factor Loading Interaksi EO(X₂)-SP(Y),MOD



Gambar 4. Factor Loading Interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD



Tabel 6. Interaksi Moderasi

Variable	AVE Interaksi TL	AVE Interaksi EO	AVE Interaksi IN
X	0,490	0,605	0,441
ED (M)	0,526	0,641	0,521
Moderating Effect	0,271	0,268	0,275
SP (Y)	0,429	0,706	0,431

Pada pengujian *cross-loading* Tabel 7-Tabel 9, interaksi TL(X₁)-SP(Y),MOD, seluruh variabel dikatakan valid. Pada pengujian *cross-loading* interaksi EO(X₂)-SP(Y),MOD, seluruh variabel dikatakan valid, kecuali ED-3*EO-2 yang tidak valid karena nilainya bukan terbesar. Pada pengujian *cross-loading* interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD, seluruh variabel dikatakan valid.

Tabel 7. *Cross-Loading* interaksi TL(X₁)-SP(Y),MOD

	TL (X ₁)	ED (M)	Moderating Effect	SP (Y)
TL-3	0.714	-0.098	-0.114	0.206
TL-4	0.716	-0.243	0.059	0.170
TL-5	0.767	-0.222	-0.081	0.217
TL-6	0.592	-0.283	0.038	0.113
ED-1	-0.172	0.678	0.116	0.187
ED-2	-0.189	0.711	0.147	0.224
ED-3	-0.363	0.768	0.046	0.333
ED-4	-0.101	0.741	-0.093	0.393
ED-1*TL-3	-0.153	0.118	0.497	-0.124
ED-1*TL-4	0.014	0.057	0.500	-0.032
ED-1*TL-5	0.005	0.084	0.525	-0.124
ED-1*TL6	-0.105	0.023	0.563	-0.122
ED-2*TL-3	0.042	0.177	0.473	-0.118
ED-2*TL-4	0.128	0.082	0.489	-0.092
ED-2*TL-5	-0.043	0.044	0.575	-0.161
ED-2*TL-6	-0.076	0.027	0.643	-0.193
ED-3*TL-3	0.120	0.105	0.460	-0.124
ED-3*TL-4	0.320	0.005	0.430	0.003
ED-3*TL-5	0.136	0.016	0.520	-0.059
ED-3*TL-6	0.099	0.064	0.621	-0.164
ED-4*TL-3	-0.132	-0.034	0.491	-0.207
ED-4*TL-4	-0.031	0.009	0.441	-0.035
ED-4*TL-5	-0.012	-0.035	0.472	-0.079
ED-4*TL-6	-0.104	-0.112	0.572	-0.198
SP-1	0.048	0.432	-0.118	0.674
SP-2	0.148	0.445	-0.152	0.803
SP-3	0.209	0.065	-0.289	0.545
SP-4	0.356	0.020	-0.225	0.567

Tabel 7. *Cross-Loading* interaksi EO(X₂)-SP(Y),MOD

	EO (X ₂)	ED (M)	Moderating Effect	SP (Y)
EO-2	0.741	0.340	-0.158	0.346
EO-3	0.786	0.376	-0.250	0.356
EO-4	0.752	0.489	-0.208	0.455
EO-6	0.829	0.431	-0.190	0.479
ED-3	0.452	0.890	-0.168	0.484
ED-4	0.409	0.700	-0.064	0.309
ED-3*EO-2	-0.068	-0.074	-0.081	0.161
ED-3*EO-3	-0.090	-0.092	0.106	0.032

ED-3*EO-4	-0.115	-0.172	0.582	-0.188
ED-3*EO-6	-0.133	-0.219	0.567	-0.215
ED-4*EO-2	-0.165	-0.006	0.597	-0.136
ED-4*EO-3	-0.210	-0.027	0.651	-0.191
ED-4*EO-4	-0.218	-0.097	0.586	-0.192
ED-4*EO-6	-0.170	-0.062	0.585	-0.094
SP-1	0.421	0.411	-0.242	0.816
SP-2	0.477	0.444	-0.323	0.863

Tabel 8. Cross-Loading interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD

	IN (X ₃)	ED (M)	Moderating Effect	SP (Y)
IN-1	0.740	0.023	-0.188	0.213
IN-2	0.543	-0.084	-0.244	0.094
IN-3	0.605	-0.041	-0.190	0.141
IN-4	0.745	0.326	-0.110	0.336
ED-1	0.029	0.668	0.086	0.168
ED-2	-0.066	0.693	0.089	0.199
ED-3	-0.021	0.757	0.129	0.309
ED-4	0.404	0.764	-0.075	0.398
ED-1*IN-1	-0.060	0.059	0.685	-0.242
ED-1*IN-2	-0.151	0.087	0.652	-0.161
ED-1*IN-3	-0.035	0.137	0.563	-0.065
ED-1*IN-4	0.039	0.018	0.353	-0.049
ED-2*IN-1	0.052	0.048	0.712	-0.264
ED-2*IN-2	-0.038	0.126	0.600	-0.178
ED-2*IN-3	-0.060	0.054	0.657	-0.265
ED-2*IN-4	0.100	-0.006	0.330	-0.089
ED-3*IN-1	0.174	0.170	0.493	-0.092
ED-3*IN-2	0.087	0.236	0.396	-0.011
ED-3*IN-3	0.109	0.204	0.395	-0.034
ED-3*IN-4	0.075	-0.034	0.433	-0.201
ED-4*IN-1	-0.499	-0.061	0.514	-0.204
ED-4*IN-2	-0.374	-0.074	0.523	-0.177
ED-4*IN-3	-0.297	-0.012	0.428	-0.071
ED-4*IN-4	-0.341	-0.001	0.438	-0.251
IN-1	0.094	0.426	-0.107	0.635
IN-2	0.201	0.445	-0.226	0.796
IN-3	0.290	0.076	-0.238	0.557
IN-4	0.360	0.034	-0.382	0.614

Tabel 9. Fornell-Larcker Criterion Interaksi TL(X₁)-SP(Y),MOD

	TL (X ₁)	ED (M)	Moderating Effect (M*X ₁)	SP (Y)
TL (X ₁)	0,700			
ED (M)	-0,282	0,725		
Moderating Effect (M*X ₁)	-0,053	0,040	0,521	
SP (Y)	0,261	0,421	-0,274	0,655

Tabel 10. Fornell-Larcker Criterion Interaksi EO(X₂)-SP(Y),MOD

	EO (X ₂)	ED (M)	Moderating Effect (M*X ₂)	SP (Y)
EO (X ₂)	0,778			
ED (M)	0,533	0,801		
Moderating Effect (M*X ₂)	-0,258	-0,156	0,518	
SP (Y)	0,536	0,509	-0,339	0,840

Tabel 11. Fornell-Larcker Criterion Interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD

	IN (X ₃)	ED (M)	Moderating Effect (M*X ₃)	SP (Y)
IN (X ₃)	0,664			
ED (M)	0,185	0,722		
Moderating Effect (M*X ₃)	-0,233	0,053	0,524	
SP (Y)	0,344	0,408	-0,354	0,656

Pada pengujian *fornell-larcker criterion* **Tabel 9-Tabel 11**, interaksi TL(X₁)-SP(Y),MOD, seluruh variabel dikatakan valid. Pada pengujian *fornell-larcker criterion* interaksi EO(X₂)-SP(Y),MOD, seluruh variabel dikatakan valid, kecuali ED-3*EO-2 yang tidak valid karena nilainya bukan terbesar. Pada pengujian *fornell-larcker criterion* interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD, seluruh variabel dikatakan valid.

Tabel 12. Reliabilitas Interaksi Moderasi

	Cronbach's Alpha TL(X ₁)	Composite Reliability TL(X ₁)	Cronbach's Alpha EO(X ₂)	Composite Reliability EO(X ₂)	Cronbach's Alpha IN(X ₃)	Composite Reliability IN(X ₃)
X	0,661	0,792	0,785	0,859	0,644	0,756
ED (M)	0,715	0,816	0,458	0,779	0,715	0,813
Moderating Effect	0,832	0,854	0,703	0,688	0,827	0,852
SP (Y)	0,558	0,746	0,584	0,827	0,558	0,748

Pada pengujian reliabilitas **Tabel 12**, dapat dilihat hasil yang reliabilitas dari ketiga interaksi yang dimoderasi pada angka berwarna hijau dan yang tidak reliabilitas angkanya berwarna merah. Untuk *cronbach's alpha* dan *composite reliability* memiliki kriteria reliabel yang sama, yaitu nilainya di atas 0,70.

Inner Model. Pengujian *inner model* dapat dilakukan dengan pengujian *coefficients of determination* (R^2), *effect size* (f^2), *Q-Square* (Q^2), dan *path coefficient*/uji hipotesis (Hair *et al.*, 2017). Pengujian R^2 dilakukan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel laten yang ada di dalam penelitian, dengan nilai masing-masing 0,25; 0,50; dan 0,75 ditafsirkan sebagai lemah, sedang, substansial, dan seterusnya (Hair *et al.*, 2017). Sedangkan f^2 ditafsirkan dengan nilai kecil, sedang, dan besar pada nilai 0,02; 0,15; dan

0,35 (Hair *et al.*, 2017). Untuk Q^2 itu sendiri, jika nilainya berada di atas angka nol, maka variabel tersebut memiliki relevansi prediktif (Hair *et al.*, 2017).

Tabel 13. Coefficients of Determination

Variable	R Square (R^2)	R Square (R^2) Adjusted
SMEs Performance [TL(X_1),EO(X_2),IN(X_3)-SP(Y)]	0,389	0,374
SMEs Performance [TL(X_1)-SP(Y),MOD]	0,409	0,398
SMEs Performance [EO(X_2)-SP(Y),MOD]	0,398	0,386
SMEs Performance [IN(X_3)-SP(Y),MOD]	0,342	0,330

Tabel 14. Effect Size

Variable	Effect Size (f^2)	Klasifikasi
Transformational Leadership (X_1)	0,248	Sedang cenderung Besar
Entrepreneur Orientation (X_2)	0,055	Kecil cenderung Sedang
Innovation (X_3)	0,065	Kecil cenderung Sedang
Moderating Effect [TL(X_1)-SP(Y)]	0,127	Kecil cenderung Sedang
Moderating Effect [EO(X_2)-SP(Y)]	0,068	Kecil cenderung Sedang
Moderating Effect [IN(X_3)-SP(Y)]	0,154	Sedang

Tabel 15. Q-Square

Variable	SSO	SSE	Q^2	Relevansi Prediktif
SMEs Performance	825.000	714,002	0,135	Ya
SMEs Performance [TL(X_1)-SP(Y),MOD]	660.000	573.178	0.132	Ya
SMEs Performance [EO(X_2)-SP(Y),MOD]	330.000	245.798	0.255	Ya
SMEs Performance [IN(X_3)-SP(Y),MOD]	660.000	584.804	0.114	Ya

Tabel 16. Path Coefficient

Variable	Original Sample	T Statistics (O/STDEV)	P Values
TL(X_1) → SP(Y)	0,424	3,111	0.002
EO(X_2) → SP(Y)	0,227	2,022	0.044
IN(X_3) → SP(Y)	0,214	2,503	0.013
TL(X_1) → ED(M) → SP(Y)	-0,273	2,266	0,024
EO(X_2) → ED(M) → SP(Y)	-0,198	2,487	0,013
IN(X_3) → ED(M) → SP(Y)	-0,312	3,048	0,002

Berdasarkan **Tabel 13**, R^2 interaksi normal memiliki pengaruh sedang. R^2 dengan nilai 0,389 dapat dieksplanasikan oleh TL(X_1), EO(X_2), IN(X_3), dan ED(M), sedangkan 0,611 dapat dieksplanasikan oleh konstruk lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. R^2 interaksi TL(X_1)-SP(Y),MOD memiliki pengaruh sedang dengan nilai 0,409/40,9% yang dapat diterangkan oleh konstruk TL(X_1) dan ED(M), sedangkan 0,591/59,1% dapat dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. R^2 interaksi EO(X_2)-

SP(Y),MOD memiliki pengaruh sedang dengan nilai 0,398/39,8% yang dapat diterangkan oleh konstruk EO(X₂) dan ED(M) sedangkan 0,602/60,2% dapat dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. R² interaksi IN(X₃)-SP(Y),MOD memiliki pengaruh sedang dengan nilai 0,342/34,2% yang dapat diterangkan oleh konstruk IN(X₃) dan ED(M) sedangkan 0,658/65,8% dapat dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Seluruh R² dikategorikan lemah cenderung moderat.

Berdasarkan **Tabel 16**, seluruh hipotesis yang dirumuskan dalam kerangka pemikiran penelitian dianggap signifikan karena nilai *T-Statistic*-nya lebih dari 1,96 dan *p values* nya kurang dari 0,05.

DISKUSI

Hipotesis 1 dapat diterima dengan nilai *T-Statistic* 3,111 dan *P values* 0,002 dengan pengaruh positif dari *original sample* yang positif. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Masa'deh et al. (2016) dan Naderi et al. (2019) yang menyatakan bahwa *transformational leadership* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 2 dapat diterima dengan nilai *T-Statistic* 2,022 dan *P values* 0,044 dengan pengaruh positif dari *original sample* yang positif. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Zahra (1991), Zahra dan Covin (1995), Zahra dan Garvis (2000), dan Kantur (2016) yang menyatakan bahwa *entrepreneur orientation* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 3 dapat diterima dengan nilai *T-Statistic* 2,503 dan *P values* 0,013 dengan pengaruh positif dari *original sample* yang positif. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya yang dilaksanakan oleh Anning-Dorson (2017) dan Fatema dan Islam (2021) yang menyatakan bahwa *innovation* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 4 dapat diterima dengan nilai *T-Statistic* 2,266 dan *P values* 0,024 sesuai dengan *contingency theory*. Berdasarkan Sharma (1981), jenis moderasi ini adalah moderasi semu (*quasi moderator*). Lin et al. (2016) juga menemukan bahwa *environmental dynamism* memoderasi pengaruh *transformational leadership* terhadap *SMEs performance* dengan kekuatan kecil cenderung sedang.

Hipotesis 5 dapat diterima dengan nilai *T-Statistic* 2,487 dan *P values* 0,013 sesuai dengan *contingency theory*. Berdasarkan Sharma et al. (1981), jenis moderasi ini adalah moderasi semu (*quasi moderator*). Tajeddijni dan Mueller (2018) juga menemukan bahwa *environmental dynamism* memoderasi pengaruh *entrepreneur orientation* terhadap *SMEs performance* dengan kekuatan kecil cenderung sedang.

Hipotesis 6 dapat diterima dengan nilai *T-Statistic* 3,048 dan *P values* 0,002 sesuai dengan *contingency theory*. Berdasarkan Sharma et al. (1981), jenis moderasi ini adalah moderasi semu (*quasi moderator*). Pérez-Luño et al. (2014) juga menemukan bahwa *environmental dynamism* memoderasi pengaruh *innovation* terhadap *SMEs performance* dengan kekuatan sedang.

KESIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa *transformational leadership*, *entrepreneur orientation*, dan *innovation* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap *SMEs performance*. Ditemukan juga bahwa *environmental dynamism* memoderasi pengaruh dari *transformational leadership*, *entrepreneur orientation*, dan *innovation* terhadap *SMEs performance* walaupun dalam interaksi *transformational leadership* dan *entrepreneur orientation* pengaruh moderasinya kecil cenderung sedang, sedangkan interaksi *innovation* pengaruh moderasinya sedang.

Pada kenyataannya banyak faktor yang mempengaruhi kinerja sebuah UMKM, sehingga tidak mungkin ketiga variabel eksogen yang dipakai dalam penelitian ini mencakup penuh seluruh variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja UMKM. Selain itu juga, penelitian ini merupakan penelitian dengan data primer yang diperoleh menggunakan kuesioner, sehingga kesimpulan yang dapat ditarik bergantung pada jawaban yang diberikan oleh responden. Penelitian ini juga dilaksanakan dengan waktu yang terbatas sehingga ruang lingkup penelitiannya hanya dapat mencakup wilayah provinsi DKI Jakarta, sub-sektor kuliner, dan usaha yang mempunyai akses antar *online*.

Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi yang baik dan mampu memberikan manfaat. Hal yang dapat dilakukan oleh peneliti selanjutnya adalah mengubah variabel eksogen, variabel moderasi, dan/atau variabel endogen, atau bahkan memperluas ruang lingkup penelitian, baik dari wilayah ataupun sub-sektor yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Anning-Dorson, T. (2017). Moderation-mediation effect of market demand and organization culture on innovation and performance relationship. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 222–242. doi:10.1108/mip-04-2016-0066
- Atuahene-Gima, K., Li, H., & De Luca, L. M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, 35(3), 359–372. doi:10.1016/j.indmarman.2005.05.017
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bloemer, J., de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5), 499–513.
- Bridson, K., Evans, J. & Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, 364-374.
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1. doi:10.2307/1252247
- Chin, W.W. (1998), Commentary: issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 1.
- Colbert, A. E., Kristof-Brown, A. L., Bradley, B. H., & Barrick, M. R. (2008). CEO Transformational Leadership: The Role of Goal Importance Congruence in Top

- Management Teams. *The Academy of Management Journal*, 51(1), 81–96. <https://doi.org/10.2307/20159495>
- Coombs, J. E., & Bierly, P. E. (2006). Measuring technological capability and performance. *R and D Management*, 36(4), 421–438. doi:10.1111/j.1467-9310.2006.00444.x
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52-73
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695. doi:10.1002/(sici)1097-0266(199710)18:9<677::aid-smj905>3.0.co;2-q
- Dionne, S.D., Yammarino, F.J., Atwater, L.E. & Spangler, W.D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17(2), 177-193. <https://doi.org/10.1108/09534810410530601>
- East, R., Hammond, K. & Wright, M. (2007). The relative incidence of positive and negative word of mouth: a multi-category study. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 175-184.
- Fatema, F. & Islam, M.M. (2021). Do innovations improve firm performance in the Indian manufacturing sector? A mediation and synergy effect analysis. *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2020-0495>
- Flynn, L.M. (2012). An Exploration of Engagement: A Customer Perspective. *Department of Psychology, College of Science and Health*. Chichago.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang: BP Undip
- Good, B.D. & Yeganeh, B. (2012). Cognitive agility: adapting to real-time decision making at work, *OD Practitioner*, 44(2), 13-18.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). 2nd Edition*. Los Angeles: Sage Publications Inc.
- Hellier, P.K., Geursen, G.M., Carr, R.A. & Rickard, J.A. (2003). Customer repurchase intention: a general structural equation model. *European Journal of Marketing*, 37(11), 1762-1800.
- Hernandez, M., Eberly, M. B., Avolio, B. J., & Johnson, M. D. (2011). The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory. *Leadership Quarterly*, 22(6), 1165–1185. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.009>
- Hua, S. Y., & Wemmerlov, U. (2006). Product Change Intensity, Product Advantage, and Market Performance: An Empirical Investigation of the PC Industry. *Journal of Product Innovation Management*, 23(4), 316–329. doi:10.1111/j.1540-5885.2006.00204.x
- Jung, Dong & Sosik, John. (2002). Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research - SMALL GROUP RES*, 33, 313-336. 10.1177/10496402033003002.

- Jung, Dongil & Wu, Anne & Chow, Chee. (2006). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*, 19, 582-594. 10.1016/j.leaqua.2008.07.007.
- Kantur, D. (2016). Strategic entrepreneurship: mediating the entrepreneurial orientation-performance link. *Management Decision*, 54(1), 24–43. doi:10.1108/md-11-2014-0660
- Kiziloglu, Mehmet. (2015). The Effect of Organizational Learning on Firm Innovation Capability: An Investigation in the Banking Sector. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7, 17-33.
- Langerak, F., & Jan Hultink, E. (2006). The Impact of Product Innovativeness on the Link between Development Speed and New Product Profitability*. *Journal of Product Innovation Management*, 23(3), 203–214. doi:10.1111/j.1540-5885.2006.00194.x
- Lechner, C., & Gudmundsson, S. V. (2012). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36–60. doi:10.1177/0266242612455034
- Lin, H.-C., Dang, T. T. H., & Liu, Y.-S. (2016). CEO transformational leadership and firm performance: A moderated mediation model of TMT trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33(4), 981–1008. doi:10.1007/s10490-016-9468-x
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135. doi:10.2307/258632
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. doi:10.1108/jmd-09-2015-0134
- Min, S., Kalwani, M. U., & Robinson, W. T. (2006). Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets. *Journal of Marketing*, 70(1), 15–33. doi:10.1509/jmkg.2006.70.1.15
- Naderi, A., Nasrolahi Vosta, L., Ebrahimi, A., & Jalilvand, M. R. (2019). The contributions of social entrepreneurship and transformational leadership to performance. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 39(9/10), 719–737. doi:10.1108/ijssp-06-2019-0124
- Pérez-Luño, A., Gopalakrishnan, S., & Cabrera, R. V. (2014). Innovation and Performance: The Role of Environmental Dynamism on the Success of Innovation Choices. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(3), 499–510. doi:10.1109/tem.2014.2318085
- Pulka, B.M., Ramli, A. and Mohamad, A. (2021). Entrepreneurial competencies, entrepreneurial orientation, entrepreneurial network, government business support and SMEs performance. The moderating role of the external environment. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(4), 586-618. <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2018-0390>
- Rogo, H.B., Noor, M., Shariff, M. & Hafeez, M.H. (2017). Moderating effect of access to finance on the relationship between total quality management, market orientation and

- small and medium enterprises performance: a proposed framework. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 119-127.
- Sahal, S. K. (1979). Contingency Theories of Leadership: A Study. *Human Relations*, 32(4), 313–322. doi:10.1177/001872677903200404
- Santos, J. B., & Brito, L. A. L. (2012). Toward a subjective measurement model for firm performance. *BAR - Brazilian Administration Review*, 9(spe), 95–117. doi:10.1590/s1807-76922012000500007
- Sharma, S., Durand, R. M., & Gur-Arie, O. (1981). Identification and Analysis of Moderator Variables. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 291. doi:10.2307/3150970
- Shirokova, G., Bogatyreva, K., Beliaeva, T., & Puffer, S. (2016). Entrepreneurial orientation and firm performance in different environmental settings. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 703–727. doi:10.1108/jsbed-09-2015-0132
- Sivadas, E. and Jindal, R.P. (2017). Alternative measures of satisfaction and word of mouth. *Journal of Services Marketing*, 31(2), 1-39.
- Sobri Minai, M., & Lucky, E. O.-I. (2011). The Moderating Effect of Location on Small Firm Performance: Empirical Evidence. *International Journal of Business and Management*, 6(10). doi:10.5539/ijbm.v6n10p178
- Song, M., Kawakami, T., & Stringfellow, A. (2010). A Cross-National Comparative Study of Senior Management Policy, Marketing-Manufacturing Involvement, and Innovation Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 27(2), 179–200. doi:10.1111/j.1540-5885.2010.00709.x
- Surty, S. and Scheepers, C.B. (2020). Moderating effect of environmental dynamism on leadership practices and employees' response to change in South Africa. *Management Research Review*, 43(7), 787-810. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2019-0094>
- Tajeddini, K., & Mueller, S. (2018). Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between a Firm's Entrepreneurial Orientation and Financial Performance. *Entrepreneurship Research Journal*, 0(0). doi:10.1515/erj-2018-0283
- Tjakrawala, Kurniawan & Bangun, Nurainun. (2019). Aspek Kepemimpinan Manajemen, Praktik Manajemen Mutu Terpadu, dan Quality Performance: Analisa PLS-Path Modeling. 6. 85-102. 10.24815/jdab.v6i1.12772.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259–285. doi:10.1016/0883-9026(91)90019-a
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. doi:10.1016/0883-9026(94)00004-e
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International corporate entrepreneurship and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 469–492. doi:10.1016/s0883-9026(99)00036-1
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566. doi:10.5465/amj.2012.0995
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y.-L., & Li, X.-B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566. doi:10.5465/amj.2012.0995

UCAPAN TERIMA KASIH

Terima kasih peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkat dan karunianya, sehingga saya dapat menyelesaikan jurnal ini tepat waktu. Terima kasih kepada seluruh pimpinan Universitas Tarumanagara dan Pak Kurniawan Tjakrawala sebagai dosen pembimbing saya yang sudah mendukung dan membimbing saya dalam proses pembuatan jurnal ini. Terima kasih juga saya layangkan kepada keluarga dan teman-teman saya yang sudah mendukung proses pembuatan jurnal ini.