

Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Perilaku Inovatif Terhadap Orientasi Entrepreneurship bagi Kinerja Bisnis UMKM Mekarjaya, Kota Depok

Sri Yulianti¹, Dr. Ani Nuraini², Sakti Brata Ismaya³, Hammad⁴

Universitas respati Indonesia

Email: sri.yulianti@urindo.ac.id

ABSTRAK

Satu dekade terakhir era globalisasi, para pemimpin perusahaan menghadapi eskalasi dua hal baru: meningkatkan jangkauan global perusahaan dan kewirausahaan karena melakukan bisnis di luar batas-batas negara, dan secepat mungkin melakukan inovasi berbasis teknologi informasi. Penyebabnya ialah adanya indikasi relatif rendahnya tingkat perilaku inovasi. Peningkatan perilaku inovasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang dimiliki oleh kewirausahaan. Perilaku Inovasi merupakan sebuah sikap dari individu yang memanfaatkan sumberdaya input berupa pengetahuan (*knowledge*), informasi dan pengalaman. Oleh karena itu, kunci utama keberhasilan dari sebuah perilaku inovasi terletak pada pengetahuan dan kualitas sumber daya manusia. Sumberdaya manusia disini tidak terlepas dari bagaimana *leadership* dari seorang *entrepreneur* dalam orientasi mengelola kinerja usaha yang digelutinya, sehingga memiliki keunggulan bersaing khususnya di era global ini. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan perilaku inovatif terhadap Orientasi Kewirausahaan (*Entrepreneurship*) untuk mengerakkan sumber daya manusia di bisnis. Populasi dalam penelitian ini dengan metode kuantitatif dan kualitatif adalah seluruh wirasaha primer dan sekunder yang berjumlah 5 dengan kriteria: (a) Memiliki anggota minimal 10 orang, (b) Aktif dan menjalankan wirasaha 3 tahun berturut-turut, (c) Memiliki lebih dari dua unit usaha. (d) Memiliki aset di atas 10 juta. Sampel dalam penelitian ini adalah 80 peserta. Metode penelitian kuantitatif dengan analisis data primer yang bersumber dari kuesioner. Analisis data dan pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Model* (SEM). Penelitian menggunakan; variabel Kepemimpinan Transformasional dan perilaku inovatif berpengaruh signifikan terhadap Orientasi Kewirausahaan di Bisnis (H_1). Variabel Kepemimpinan Transformasional dan perilaku inovatif tidak berpengaruh signifikan terhadap kewirausahaan di bisnis (H_0). Kata kunci: *E-Leadership; Entrepreneurship; Transformasional; Bisnis; Analisis SEM*

ABSTRACT

In the last decade of globalization, corporate leaders have faced an escalation of two new things: increasing the global reach of companies and entrepreneurship as they do business outside national borders, and as quickly as possible innovating based on information technology. The reason is that there is an indication of a relatively low level of innovation behavior. Increasing innovation behavior is determined by human resources owned by entrepreneurship. Innovation behavior is an attitude of individuals who utilize input resources in the form of knowledge, information and experience. Therefore, the main key to the success of an innovation behavior lies in the knowledge and quality of human resources. Human resources here are inseparable from how the leadership of an entrepreneur in the organization manages the performance of the business he is involved in, so that it has a competitive advantage, especially in this global era. This study aims to analyze the influence of transformational leadership and innovative behavior on Entrepreneurial Orientation Entrepreneurship to drive human resources in business. The population in this study with quantitative and qualitative methods is all primary and secondary entrepreneurs totaling 5 with the following criteria: (a) Have at least 10 members, (b) Active and run entrepreneurs 3 years in a row, (c) Have more than two business units. (d) Have assets above 10 million. The sample in this study was 80 participants. Quantitative research method with primary data analysis sourced from questionnaires. Data analysis and hypothesis testing in this study using the Structural Equation Model (SEM). Research uses; Transformational Leadership variables and innovative behavior have a significant effect on Entrepreneurial Orientation in Business (H_1). Transformational leadership variables and innovative behavior have no significant effect on entrepreneurship in business (H_0).

Keywords: E-Leadership; Entrepreneurship; Transformational; Business; SEM Analysis

Pendahuluan

Kewirausahaan saat ini menghadapi beragam tantangan dalam memasuki era digitalisasi. Era ini pun akhirnya menimbulkan sebuah kompetisi yang berat di antara *entrepreneurship* dan *company*. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong perusahaan untuk tetap mempertahankan diri di tengah persaingan tersebut. Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting pengusaha bisnis maupun organisasi yang dapat menggerakkan wirausaha. Dewasa ini, banyak organisasi yang telah menyadari pentingnya memelihara sumber daya manusia. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan kewirausahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam sebuah *entrepreneurship* dan *leadership transformational*.

Kepemimpinan *transformational* yaitu model kepemimpinan yang berusaha mendorong partisipasi dan meningkatkan kemampuan tim berinovasi. *Leadership* berarti interaksi antara pemimpin dan pengikutnya di mana pemimpin membimbing dan mengawasi pengikutnya untuk melakukan pekerjaan. Jadi kepemimpinan berarti memengaruhi orang-orang untuk bekerja mencapai tujuan organisasi, kelompok, atau mungkin juga tujuan pribadi pemimpin. Dengan perkembangan dan inovasi dalam teknologi informasi dan komunikasi (TIK),

Di dunia teknologi internet merupakan kebutuhan pokok di era *Transformational business* seperti sekarang ini. Tidak ada satu pekerjaan yang tidak membutuhkan internet. Internet memudahkan segala aspek kehidupan mulai dari pendidikan hiburan, informasi, pelayanan publik, pengetahuan, iklan, investasi, interaksi atau komunikasi, pemasaran (*digital marketing*) serta bisnis dan penjualan produk. Internet juga dapat dinikmati semua kalangan meski harus mengorbankan pulsa, pasang wifi atau kuota dan sebagainya. Adanya internet

ini diharapkan menjadi instrumen pendukung dan penguat para pelaku bisnis wirausaha pada strategi pemasaran digital upaya memperdayakan masyarakat untuk mengembangkan bisnis dan memasarkan produk jualannya berbasis digitalisasi ekonomi kreatif.

Dengan semakin banyaknya usaha kecil dan menengah yang terlibat dalam ekonomi digital melalui media sosial. *marketplace broadband, e-commerce, cloud, dan mobile platforms*, maka *entrepreneurship* dapat bertumbuh lebih mudah dan cepat dari segi kebutuhan pendapatan dan penyediaan lapangan kerja, serta menjadi lebih *transformational* bukan hanya hal-hal yang berkaitan dengan ekonomi atau bisnis saja. Namun digitalisasi harus diproteksi dengan instrumen lainnya agar pelaksanaan bisnis para pelakunya sesuai harapan dengan mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya dan meminimalisir adanya resiko yaitu kerugian baik materiil atau immateriil. *Transformational* ini merupakan sarana yang telah difasilitasi oleh Negara melalui pengesahan beberapa Peraturan Perundang-Undangan.

Undang-Undang Tahun 2014 tentang Kelurahan/Desa telah mengatur bahwa pembangunan dan pemberdayaan masyarakat melalui upaya pendampingan jaringan mitra usaha salah satu langkah penting untuk percepatan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat. Hal ini dapat dicapai melalui peningkatan pengetahuan, sikap, perilaku, keterampilan, kemampuan, kesadaran serta memanfaatkan sumber daya manusia yang sesuai dengan esensi masalah dan prioritas kebutuhan masyarakat.

Dari latar belakang tersebut diatas, perlu ada penelitian yang komprehensif tentang bagaimana pengaruh model kepemimpinan *transformational* dan inovasi terhadap orientasi *entrepreneurship* di kinerja bisnis untuk mengatasi masalah yang dihadapi. Langkah yang bisa dilakukan studi mendalam mengenai *prilaku inovasi*

menunjukkan adanya prinsip *entrepreneurship* dengan kepemimpinan *transformational* yang berdampak pada kebutuhan keterampilan atau kemampuan yang khusus bagi kinerja bisnis. Berdasarkan uraian latar belakang maka dirumuskan masalah sebagai berikut: Apakah berpengaruh model kepemimpinan *transformational* terhadap orientasi *entrepreneurship* bagi bisnis UMKM Mekarjaya? Apakah perilaku inovatif berpengaruh terhadap orientasi *entrepreneurship* bagi bisnis di UMKM Mekarjaya?. Apakah model Kepemimpinan *transformational* dan perilaku inovatif berpengaruh terhadap orientasi *entrepreneurship* di bisnis UMKM Mekarjaya? Tujuan khusus dari kegiatan penelitian ini yaitu untuk membuktikan bagaimana menganalisis pengaruh model Kepemimpinan *Transformational* dan perilaku inovatif terhadap Orientasi Kewirausahaan di bisnis UMKM Mekarjaya.

Penelitian dari Bass, *transformational leadership* melibatkan pembentukan diri seseorang sebagai panutan dengan mendapatkan kepercayaan dari pengikutnya. Karena Bass membuat jurnal yang berfokus kepada kepemimpinan transformasional dan transaksional. Sehingga Bass membuat sebuah model pengukuran dimensi yang diberi nama *multifactor leadership questionnaire* (B.M. Bass, Avolio, 1997). Dan berlanjut dengan pengembangannya menjadi *multifactor leadership questionnaire* (MLQ-5X) dengan memisahkan dimensi *idealized influence* menjadi 2 (Bruce J Avolio & Bass, 2004; B.M. Bass, 2000). MLQ-5X terdapat 5 dimensi di dalam *transformational leadership* antara lain sebagai berikut (Bruce J. Avolio, Bass, & Jung, 1999; B. M. Bass & Avolio, 1997; Bernard M Bass, 1990; Bernard M Bass & Avolio, 1994):

1. *Idealized influence (attribute)*. Menunjukkan kualitas yang memotivasi rasa hormat dan kebanggaan dari hubungannya

dengan dia. Seperti halnya *cohesion*, dan *respect*

2. *Idealized influence (behavior)*. Mengkomunikasikan nilai, tujuan, dan kepentingan misi organisasi. Seperti halnya *strategy*, *vision*, *reliance* dan *synergy*.
3. *Inspirational motivation*. Mempamerkan optimisme dan kegembiraan tentang tujuan dan keadaan masa depan. Bisa juga menyediakan pemberdayaan sejati dan aktualisasi diri dengan pengikutnya. Seperti halnya *setting ambitious goals* dan *targets*.
4. *Intellectual stimulation* Memeriksa perspektif baru untuk memecahkan masalah dan menyelesaikan tugas. Seperti halnya *creativity*, *innovation*, dan *team behavior*.
5. *Individualized consideration*. Berfokus pada pengembangan dan pendampingan pengikut dan memenuhi kebutuhan masing-masing. Seperti halnya *emphasize followers' capabilities, potentials, desires* dan *work support for development*.

Berdasarkan penelitian terbaru yang dilakukan Nusair, Abaneh dan Kyung Bae (Nusair et al., 2012). Kepemimpinan transformasional menangani kebutuhan orang yang memiliki pencapaian lebih, harga diri, dan aktualisasi diri. Ini mendorong orang untuk melihat pengaruh kepentingan pribadi terhadap kepentingan umum dan kepentingan organisasi. Selain itu, kepentingan pemimpin dan pengikutnya menjadi tingkat motivasi dan moralitas yang lebih tinggi. Hal tersebut dilakukan dengan merefleksikan cara bagaimana orang menarik perhatian mereka berdasarkan kebutuhan, keinginan, dan preferensi yang ada. Model transformasional telah dianggap berpengaruh dan sesuai dengan lingkungan yang dinamis. Kepemimpinan transformasional, yang oleh banyak ilmuwan dan praktisi semakin diperhatikan,

merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang baru (Nusair et al., 2012).

Di penelitian Nusair, Abaneh dan Kyung Bae (Nusair et al., 2012). Terdapat empat dimensi dalam meneliti kepemimpinan transformasional diantaranya:

1. *Pengaruh Idealisme*. Pemimpin adalah model peran yang menimbulkan rasa hormat, kekaguman, dan persaingan kepada pengikutnya. Pemimpin lebih menampilkan pengaruh idealisme, sesuatu yang berkaitan erat dengan karisma yang berintegritas. Mereka mengekspresikan kepercayaan pada visi organisasi, mengarahkan tujuan, determinasi, ketekunan, dan kepercayaan pada orang lain dan menekankan prestasi.
2. *Motivasi Inspirasional*. Pemimpin membentuk visi, mendapatkan komitmen optimis terhadap visi bersama dan memicu antusiasme untuk memenuhi tantangan pencapaian visi organisasi. Pemimpin mengkomunikasikan visi yang lebih jelas tentang masa depan yang mungkin akan terjadi, menyelaraskan tujuan organisasi dan tujuan pribadi sehingga orang dapat mencapai tujuan pribadi pemimpin sambil mencapai tujuan organisasi, dan memperlakukan ancaman atau masalah sebagai kesempatan untuk belajar.
3. *Stimulasi Intelektual*. Pemimpin menerapkan stimulasi intelektual dan mendorong inovasi, imajinasi dan kreativitas dengan melihat kembali masalah yang muncul, melakukan pendekatan pada metode lama ke metode baru dan memeriksa kembali dengan kritis agar dapat menselaraskan. Mereka menyajikan gagasan baru kepada pengikut dan menantang mereka untuk berpikir kritis. Mereka tidak secara terbuka mengkritik kesalahan dan kegagalan yang mereka terapkan dari ide atau

gagasan tersebut. Pemimpin perlu menggunakan dan mendorong intuisi serta logika dalam menangani masalah. Stimulasi intelektual dan pertimbangan individual adalah dasar dalam pembinaan dan pendampingan yang efektif.

4. *Pertimbangan Individual*. Pemimpin memberikan perhatian kepada para pengikutnya secara pribadi dengan memperlakukan mereka berbeda. Peran pemimpin transformasional adalah sebagai pelatih atau mentor yang melihat kebutuhan pengikut dan mengembangkan potensinya. Pemimpin menunjukkan pertimbangan individual kepada pengikut, mengidentifikasi masalah, kebutuhan, dan kemampuan pribadi para pengikut. Memberikan tantangan dan kesempatan yang sesuai untuk belajar mandiri di lingkungan yang mendukung, memberikan umpan balik dan melatih mereka dengan harapan untuk mengembangkan kemampuan pengikut.

Peneliti menggunakan pendekatan kepemimpinan transformasional karena kepemimpinan transformasional sangat cocok diterapkan di perusahaan dan organisasi (Khoshlahn & Ardabili, 2016; Morales et al., 2012), UMKM (Widianto & Harsanto, 2017) maupun sektor pemerintahan dan swasta (Hemsworth, Muterera, & Baregheh, 2013; Nusair et al., 2012). Dari berbagai pendekatan model kepemimpinan, Kepemimpinan transformasional dipilih karena banyak jurnal penelitian merujuk kepada kinerja di sektor publik milik pemerintah dan organisasi. Kepemimpinan transformasional merupakan bagaimana cara pemimpin melakukan pendekatan kepada para pengikutnya apalagi di sektor publik lebih cenderung mengarah ke perilaku inovasi *entrepreneurship*. Pendekatan ini diambil karena lebih mementingkan emosional para pembisnis UMKM untuk

ikut bersama sama membangun organisasi menjadi lebih baik. Jadi penilaian kepada kepemimpinan transformasional diambil dari jurnal penelitian yang berkaitan dengan sektor pemerintah dan swasta (organisasi) di bidang kinerja bisnis UMKM.

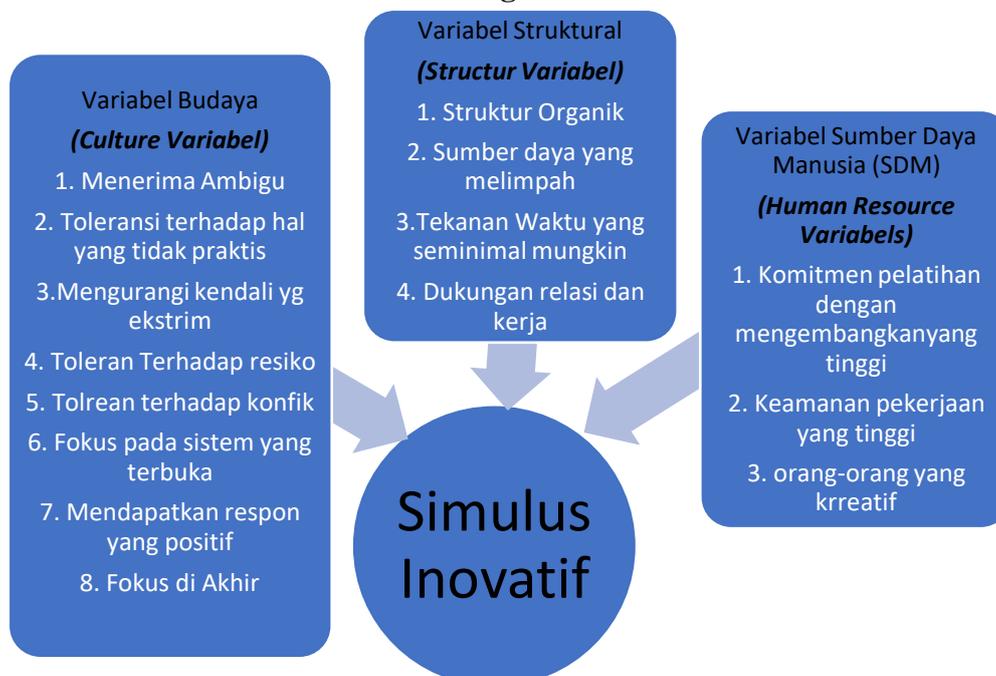
Perilaku Inovasi

Robbins dan Coulter (Robbins & Coulter, 2012), mengatakan bahwa Inovasi adalah kunci kesuksesan yang terus berlanjut ke masa depan. Melihat dari beberapa perusahaan multinasional yang telah memasarkan produk dan jasanya hingga ke seluruh dunia. Seperti halnya perusahaan *Apple, inc.* Dengan rangsangan inovasi, *Apple* dapat mengeluarkan produk unggulan mereka yaitu *iPad, iPhone, iPod, Mac* dan lain lain. Selain *Apple, inc.* perusahaan *Google* dengan jasa search engine dapat terkenal dan merapat ke berbagai *web platform* menjadi satu layar seperti *gmail, maps, youtube, calendar* dan lain lain. Dari contoh perusahaan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa betapa pentingnya inovasi bagi organisasi. Sukses dalam bisnis di jaman sekarang harus

menuntut kepada inovasi. Dalam dunia persaingan global yang dinamis, organisasi harus menciptakan produk dan layanan baru dan mengadopsi teknologi mutakhir jika mereka berhasil bersaing. Kreativitas dan inovasi merupakan hal yang penting di organisasi tetapi memiliki perbedaan.

Kreativitas mengacu pada kemampuan menggabungkan ide dengan cara yang unik atau membuat asosiasi yang tidak biasa. Sebuah organisasi yang kreatif biasanya mengembangkan cara kerja yang unik atau solusi baru untuk masalah. Tapi kreativitas itu sendiri tidak cukup. Hasil proses kreatif perlu diubah menjadi produk atau metode kerja yang berguna sehingga terciptanya inovasi. Sebuah organisasi yang inovatif ditandai dengan kemampuan untuk menyalurkan kreativitas ke dalam hasil yang bermanfaat. Ketika para pemimpin berbicara tentang mengubah sebuah organisasi agar lebih kreatif, biasanya mereka bermaksud untuk merangsang dan mewujudkan keberlanjutan inovasi terdapat tiga variabel diantaranya struktur organisasi, budaya, dan praktik sumber daya manusia.

Gambar 1. Faktor Pengaruh Stimulus Inovatif



Sumber: Dikelola penulis dari Buku Management (2012)

1. *Structur Variabel*. Struktur organisasi bisa memberi dampak besar pada inovasi. Penelitian tentang pengaruh variabel struktural pada inovasi menunjukkan lima hal. Pertama, struktur tipe organik secara positif mempengaruhi inovasi. Karena struktur ini rendah dalam formalisasi, sentralisasi, dan spesialisasi kerja, ia memfasilitasi fleksibilitas dan berbagi gagasan yang sangat penting untuk inovasi. Kedua, ketersediaan sumber daya yang berlimpah menyediakan fondasi kunci bagi inovasi. Ketiga, seringnya komunikasi antar unit organisasi membantu memecah penghalang inovasi. Keempat, organisasi inovatif mencoba meminimalkan tekanan waktu ekstrem pada aktivitas kreatif meski ada tuntutan lingkungan yang dinamis. Kelima, penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja kreatif karyawan meningkat bila struktur organisasi secara eksplisit mendukung kreativitas.
2. *Culture Variabel*. Organisasi inovatif cenderung memiliki budaya yang serupa. Mereka mendorong eksperimen, memberi penghargaan atas keberhasilan dan kegagalan. Seperti halnya toleransi terhadap hal ambigu, toleransi terhadap hal yang tidak praktis, pengendalian eksternal diminimalisir, toleransi terhadap resiko, toleransi terhadap konflik, fokus di akhir, sistem terbuka, umpan balik yang positif dan pemberdayaan oleh seorang pemimpin.
3. *Human Resource Variabels* Organisasi inovatif secara aktif mempromosikan pelatihan dan pengembangan anggotanya sehingga pengetahuan mereka diperbarui, menawarkan karyawan mereka dengan keamanan kerja yang tinggi karena untuk mengurangi rasa takut dipecat karena membuat kesalahan dan mendorong individu untuk memikirkan ide secara aktif dan

antusias mendukung gagasan baru, membangun dukungan, mengatasi hambatan, dan memastikan bahwa inovasi diterapkan.

Ketika berbicara tentang inovasi, kreativitas dapat terdorong dan dihormati oleh pimpinan, menyelesaikan masalah dengan cara yang berbeda, mengikuti perintah dari rekan kerja dan pemimpin. Dapatkan banyak masalah dengan pandangan yang berbeda untuk menciptakan inovasi. Selain itu fleksibel, terbuka, responsif dan terus beradaptasi terhadap perubahan sangatlah penting. Komunikasi yang penting adalah dengan cara memikirkan kelompok yang lain lainnya dengan cara bertukar ide, berpikir dan memunji, mencoba dengan cara yang benar, dan mengembangkan gagasan baru. waktu, dana dan tenaga merupakan sumber daya yang sangat dibutuhkan untuk mewujudkan ide kreatif dan inovasi. Selain itu peran penghargaan atas inovasi yang disumbangkan merupakan lingkaran berpikir mengenai hasil yang didapat secara individu maupun kelompok.

Penelitian ini, menggunakan perilaku inovatif dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Banyak jurnal yang berkaitan dengan inovasi dan kinerja. Inovasi sebagai salah satu dorongan di era teknologi dan informasi yang selalu dinamis. Tidak terjebak pada cara atau metode yang lama sehingga terdapat perbaharuan. Teknologi dan informasi selalu tumbuh cepat dan sangat pesat sehingga mengalami kesulitan dalam menyesuaikan inovasi yang terbaru untuk diterapkan di perusahaan. Sehingga perilaku inovatif sangatlah penting di perusahaan besar (Camisón & López, 2014), UMKM (Saunila, 2016) maupun sektor publik (Demircioglu & Audretsch, 2017; Nusair et al., 2012). Perilaku inovatif menggunakan penelitian dari Nusair, Ababneh dan Kyung Bae (Nusair et al., 2012) karena penelitiannya dilakukan berdasarkan perspektif dari karyawan di sektor publik.

Kinerja Bisnis UMKM

High performance organization adalah organisasi yang dapat mencapai hasil keuangan yang lebih baik daripada organisasi yang sejajar dalam jangka waktu yang lebih lama, dengan dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan dan bereaksi terhadap hal ini dengan cepat, dengan mengelola untuk jangka panjang, dengan menetapkan struktur manajemen terpadu dan selaras, terus meningkatkan kemampuannya kinerja bisnis, dan dengan benar-benar memperlakukan karyawan sebagai aset utamanya (De Waal, 2007).

Berdasarkan penelitian oleh Waal berdasarkan kajian yang sumber dari literatur 91 journal. Waal menemukan bahwa dalam mengukur kinerja dari organisasi, Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi *high performance organization* adalah sebagai berikut (De Waal, 2007): 1. Organizational design, 2. Startegy, 3. Process, 4. Technology, 5. Leadership' 6. Individuals dan Roles, 7. Culture, 8. External Environment.

Robbins dan Coulter (Robbins & Coulter, 2012), mengatakan bahwa, dalam mengatasi tingkat kerusakan yang tinggi sehingga mempengaruhi semangat kerja karyawan dan proses inti dari perusahaan. Pengendalian proses dapat mengatasi situasi genting ini. Terdapat tiga langkah di dalam Pengendalian proses antara lain mengukur kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan standar, dan mengambil tindakan manajerial untuk memperbaiki penyimpangan atau untuk mengatasi standar yang tidak memadai. Pengendalian proses mengasumsikan bahwa standar kinerja yang diawasi sudah diterapkan di persusahaan dan mencoba untuk memperbaikinya. Kegunaan dari Pengendalian proses tidak lain adalah untuk mengetahui dan meningkatkan kinerja oraganisasi. Penghematan biaya, lama waktu pelanggan tertahan, kepuasan pelanggan dengan layanan yang diberikan. Ini hanyalah beberapa indikator kinerja

industri jasa *call center* yang sangat kompetitif. Untuk membuat keputusan yang baik, para manajer di industri ini menginginkan dan membutuhkan jenis informasi ini sehingga mereka dapat mengelola kinerja organisasi.

Manajer dan pemimpin di semua jenis industri sangat bertanggung jawab untuk mengelola kinerja organisasi. Dari segala upaya dan aktifitas yang dilakukan, kinerja adalah hasil dari aktivitas tersebut. Manajer prihatin dengan kinerja organisasi yang terakumulasi dari semua aktivitas organisasi. Para manajer perlu memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kinerja organisasi. *Manajer* menginginkan organisasi, unit kerja, atau kelompok kerja mereka untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Untuk melakukan penilaian mengenai kinerja organisai perlu adanya model dan metode sebagai acuan dalam menilai. Oleh karenanya, pendekatan *Balanced Scorecard* yang digunakan. *Balanced Scorecard* adalah metode dan cara untuk mengevaluasi kinerja organisasi dari sudut pandang perusahaan.

Balanced Scorecard melihat empat area yang berkontribusi terhadap kinerja perusahaan: aset keuangan, pelanggan, internal, dan pembelajaran. Menurut pendekatan ini, manajer harus mengembangkan sasaran di masing-masing dari keempat bidang tersebut dan kemudian mengukur apakah tujuan tersebut tercapai. Meskipun begitu, para manajer akan cenderung berfokus pada area yang mendorong keberhasilan organisasi mereka dan menggunakan *Balanced Scorecard* yang mencerminkan strategi tersebut. Misalkan, jika strategi berpusat pada pelanggan, maka area pelanggan cenderung mendapat perhatian lebih daripada tiga area lainnya. Namun, Anda tidak dapat fokus hanya mengukur satu area kinerja karena yang lain juga berpengaruh. Misalnya, di IBM Global Services yang berlokasi di Houston, para

manajer mengembangkan sebuah *Balanced Scorecard* di area strategi kepuasan pelanggan. Namun, bidang lainnya (keuangan, proses internal, dan orang / inovasi / pertumbuhan) mendukung strategi pusat tersebut.

Biazzo dan Garengo juga mengatakan bahwa di dalam sekumpulan jurnal yang dibukukan di *Performance Measurement with the Balanced Scorecard: A Practical Approach to Implementation within SMEs* (Biazzo & Garengo, 2012). Pengukuran kinerja digambarkan sebagai sistem yang seimbang dan strategis yang mampu mendukung proses pengambilan keputusan dengan mengumpulkan, merinci dan menganalisis informasi penting. Mencari keseimbangan sistem pengukuran untuk mendukung dan membuat eksplisit kebutuhan untuk kesuksesan dari kewirausahaan. Desain strategis dan keseimbangan dapat didasarkan pada berbagai model referensi seperti *Balanced Scorecard* karena model ini yang paling beragam, mudah dipahami dan terkenal di tingkat internasional.

Balanced Scorecard adalah model yang paling beragam dan terkenal di tingkat internasional dan sangat mudah untuk memahaminya. Konsep dasar *Balanced Scorecard* diuraikan oleh Kaplan dan Norton dalam bukunya yang diterbitkan oleh *Harvard Business Review* pada tahun 1996 (Kaplan & Norton, 1996). Konsep-konsep tersebut didefinisikan dan dikembangkan lebih lanjut dalam berbagai publikasi dari Kaplan dan Norton maupun peneliti peneliti lainnya. *Model Balanced Scorecard* memerlukan ikhtisar kinerja bisnis yang seimbang menurut empat perspektif :

1. Keuangan mengukur kinerja relevan dengan indikator utama status keuangan perusahaan

2. Pelanggan mengukur relevan dengan faktor keberhasilan penting dalam hubungan pelanggan
3. Proses bisnis mengukur yang relevan dengan faktor fungsi penting proses internal
4. Sumber daya manusia tindakan yang sesuai dengan lingkungan dan budaya perusahaan dan terhadap ketersediaan kompetensi kritis

Di bagian kedua berdasarkan penelitian dari Biazzo dan Garengo (Biazzo & Garengo, 2012) membahas tentang Pendekatan *Balanced Scorecard* untuk para UMKM. *Balanced Scorecard* yang dilakukan adalah dengan pendekatan *top-down* yang bertujuan menerjemahkan strategi menjadi tindakan, pertimbangan terhadap usaha mikro, kecil dan menengah. Penelitian ini mengidentifikasi metodologi penerapan sistem pengukuran sesuai dengan strategis di UMKM. Peta strategi implisit adalah titik awal untuk desain *Balanced Scorecard*. Di *AB Analitica*, peta strategi implisit menunjukkan kurangnya pengawasan pada beberapa fenomena penting seperti persepsi kepuasan pelanggan, kualitas produk baru, kualitas pasokan dan efektivitas layanan dan cakupan yang tidak memadai. Sehingga perlu adanya revisi dari peta strategi implisit tersebut yang di dalamnya terdapat faktor kritis yang mewakili jumlah indikator yang berkaitan dengan faktor tersebut. Desain ulang peta strategi implisit menyebabkan pengembangan 12 indikator baru melebihi total 36 untuk UMKM.

Berdasarkan penelitian dari Mafini dan Pooe (Mafini & Pooe, 2013) Kinerja organisasi terus meningkat dapat dicapai dengan meningkatkan masing-masing dari lima faktor kepuasan karyawan sebagai menekannya. Produktivitas dan efisiensi organisasi dicapai dengan memuaskan karyawan dan peka terhadap kebutuhan fisiologis dan sosio-emosional

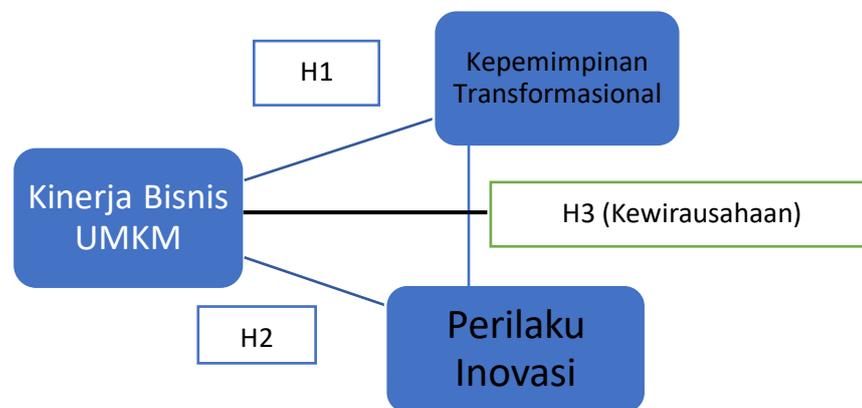
mereka secara holistik. Faktor-faktornya seperti motivasi, keterlibatan kerja, kewarganegaraan organisasional, perputaran karyawan, kepuasan pelanggan, kinerja keuangan, pasar perusahaan, gaji karyawan, prediksi profitabilitas tahun berikutnya, penurunan saham, menciptakan lingkungan kerja, loyalitas dan kepercayaan karyawan, meningkatkan kualitas *output*, meningkatkan produktivitas, kesehatan fisik dan mental karyawan, pengalaman layanan yang luar biasa kepada konsumen, pembelian berulang, peningkatan rujukan

atau reputasi, kepuasan dan loyal konsumen, sumber daya yang memadai, dan keuntungan yang lebih tinggi.

Model Penelitian

Berdasarkan dari Landasan kerangka Teori penelitian yang sudah dijelaskan diatas dan dirangkum menjadi Kerangka Pemikiran. Dapat kita buat sebuah Model Penelitian yang akan dijadikan hipotesis penelitian untuk melihat pengaruhnya. Berikut Model Penelitian yang akan di uji:

Gambar 2. Model Penelitian



Sumber : Hasil Pengolahan Data (2023)

- H1: Model Kepemimpinan Transformasional dan orientasi Kewirausahaan berpengaruh terhadap kinerja bisnis UMKM
- H2: Mengenai kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Perilaku Inovasi bisnis UMKM
- H3: Model Kepemimpinan Transformasional dan Perilaku Inovasi berpengaruh terhadap bisnisUMKM

Penelitian sebelumnya mengenai; dari Widiyanto and Harsanto (Widiyanto & Harsanto, 2017). Penelitian ini dilakukan di Indonesia dengan pengukuran kinerja melalui UMKM di bandung. Berdasarkan pengertiannya, kinerja bisnis adalah hasil dari usaha yang dilakukan oleh perusahaan dengan konsep multidimensional dalam penilaiannya. Dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja bisnis UMKM ini ditunjukkan oleh dua jenis yaitu pengukuran *financial* dan *non finansial*. Pengukuran *financial* antara lain omset, keuntungan, laba atas investasi, mengisi harga tinggi, dan pertumbuhan penjualan. Pengukuran *non finansial* mencakup aspek seperti kepuasan pemilik perusahaan, reputasi perusahaan, inovasi yang dikembangkan, pertumbuhan tenaga kerja, perluasan pasar, dan pengambilan resiko.

Peneliti ini menggunakan dimensi dari penelitian Widiyanto dan Harsanto untuk mengukur Kinerja Bisnis UMKM karena berbagai alasan. *Pertama*, penelitian yang dilakukan oleh Widiyanto and Harsanto dengan mengukur Kinerja Bisnis untuk UMKM. *Kedua*, jurnal penelitian dari Widiyanto and Harsanto dilakukan di Indonesia sebagai negara berkembang dan tempat sampel yang diteliti di Jawa Barat. *Ketiga*, penelitian yang dilakukan oleh Widiyanto and Harsanto diakui oleh internasional dengan terbitnya jurnal di dalam buku *The Palgrave handbook of leadership in transforming Asia* (Muenjohn & McMurray, 2017). Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak dapat dijadikan pengukuran kinerja bisnis di penelitian ini karena menyangkut penilaian eksternal perusahaan yaitu *Customers Perspective* dan kerumitan dalam melakukan penilaian kinerja bisnis oleh para pemilik UMKM. Pemisahan antara ruang lingkup kinerja bisnis antara perusahaan besar dan UMKM yang diperlukan karena agar peneliti dapat menilai kinerja dari perspektif UMKM yang tidak semuanya dimensinya dimiliki perusahaan besar yang ruang lingkungannya luas dan kompleks.

Penelitian analisis data menggunakan pendekatan metode *Structural Equation Model* (SEM) dengan *Partial Least Squares (PLS)* yang didukung program *software komputer Smart-PLS 3.0*, dan *SPSS 23.0* untuk analisis statistik demografi karakteristik responden dan analisis deskriptif variabel. Semua item dinilai pada skala likert 5 poin, dengan responden menunjukkan setuju atau tidak setuju dengan setiap pernyataan (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Metode tiga kotak dapat digunakan untuk mencari nilai kategorik dari semua variabel dengan interval rendah, sedang dan tinggi.

Metode penelitian ini dengan kuantitatif dari deskripsi kuantitatif dari model kepemimpinan Transformasional dan orientasi kewirausahaan berpengaruh terhadap bisnis UMKM yang digunakan untuk mengidentifikasi yang diartikan sebagai metode penelitian untuk melakukan penelitian pada suatu populasi maupun sampel tertentu, teknik pengambilan sampel yang dilakukan pengumpulan data dengan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan maksud menguji hipotesis yang telah diajukan. (Sugiyono, 2016). Penelitian ini dilakukan dengan eksplanatori (*explanatory research*), yaitu berupaya untuk menjabarkan suatu objek secara komperhensif serta memperhatikan batasan penelitian yang ditetapkan (Yusnita dan Wahyudin, 2017).

Karakteristik *High performance organization* akan terkait dengan disain organisasional, struktur, proses, teknologi, kepemimpinan, orang, dan budaya. Lingkungan eksternal akan mempengaruhi kemampuan organisasi untuk meraih kinerja terbaik. Karakteristik ini dapat memandu manajer untuk bertindak sebagaimana mereka perlukan untuk mengarahkan pada hasil superior. Dengan maksud untuk mengelompokkan HPO, sebuah rerangka menurut Kotter dan Heskett (1992) dikombinasikan dengan Morton (2003). Rerangka Kotter dan Heskett mengidentifikasikan empat faktor yang mempengaruhi perilaku orang dalam organisasi, yaitu:

- (1) Budaya organisasi;
- (2) Struktur organisasi yang mencakup struktur formal, sistem, proses, dan kebijakan;
- (3) Kepemimpinan organisasi; dan
- (4) Lingkungan eksternal yang meliputi pesaing, publik, dan organisasi pemerintah.

Morton (2003) memperluas faktor lingkungan eksternal dengan menambahkan konsumen, pemasok, dan mitra kerja, serta memperluas rerangka tersebut dengan meletakkan individual dan peran di dalamnya dan secara khusus menambahkan strategi, disain organisasi, dan teknologi ke dalam faktor struktur organisasi. Bhalla et al. (2011) menyebutkan 14 karakteristik HPO yang terkelompok dalam lima kategori, yaitu: (1) kepemimpinan, (2) disain, (3) orang, (4) manajemen perubahan, dan (5) budaya dan keterikatan.

Rancangan Penelitian

Bentuk penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh model kepemimpinan *transfordigital* dan inovasi terhadap orientasi *entrepreneurship* pada bisnis bagi perilaku bisnis UMKM Mekarjaya. Peneliti menggunakan metode *high performance organization* dan analisis data yang digunakan adalah metode analisis *regresi sederhana* dengan pemasaran media online berbasis aplikasi sebagai variabel bebas dan peningkatan daya saing sebagai variabel terikat.

Jenis penelitian ini yang digunakan adalah penelitian *explanatory* atau kausalitas, penelitian eksplanatori (*explanatory research*). Menurut Sugiyono (2017: 6), *explanatory research* merupakan metode penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan variabel-variabel yang diteliti serta pengaruh antara variabel satu dengan variabel lainnya. Lokasi penelitian di kawasan Kelurahan Mekarjaya, Sukmajaya, Kota Depok. Populasi yang diambil dalam penelitian ini adalah pelaku bisnis kewirausahaan bagi pelaku UMKM dan SDM Karang Taruna Mekarjaya di Kelurahan Mekarjaya, dalam melakukan Kepemimpinan *Transformasional*. Metode pengambilan sampel yang digunakan adalah metode *purposive sampling*, dengan kriteria sampel adalah pelaku bisnis di Kelurahan Mekarjaya yang telah melakukan pemasaran dengan menggunakan media online seperti *whatsapp, tiktok, facebook, instagram, twitter, dan youtube*. Dan jumlah sampel sebanyak 80 responden dari data primer dalam penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner.

Definisi Operasional Variabel kepemimpinan transformasional dan inovasi terhadap orientasi kewirausahaan, pengukuran variabel nilai bisnis diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh wirausaha. Konstruksi dan pokok-pokok yang digunakan dalam kuesioner, yang terdiri dari 4C yaitu: *Content creation, Content Sharing, Connecting dan Community building*. Daya saing usaha pengukuran variabel daya saing diadaptasi dari penelitian yang dilakukan oleh Wardhani dan Agustina. Konstruksi dan pokok-pokok yang digunakan dalam kuesioner, terdiri dari:

1. Keunggulan kewirausahaan produk (keunikan produk, kualitas, harga, perbedaan produk, dan standarisasi)
2. Inovasi (kemasan produk, alat terbaru, bahan baku, strategi, perencanaan inovasi)
3. Sumber daya manusia (pemilihan tenaga kerja yang kompeten, pemilihan tenaga kerja yang memiliki keterampilan pada bidang masing-masing, pelatihan kewirausahaan, aspek mutu dan latar belakang pendidikan)
4. Pemasaran dengan pemanfaatan teknologi informasi (penggunaan komputer, internet, situs website, aplikasi *chatting (Line, WhatsApp) dan online shop*).

Analisis Data Stataistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis responden, deskriptif dengan wawancara. Tidak hanya menggambarkan informasi objek tetapi juga menunjukkan persepsi yang diungkapkan oleh responden setiap pertanyaan dalam kuesioner dan akan diproses melalui metode kualitatif karena pengolahan data dengan bantuan aplikasi Model penelitian terdiri dari beberapa bahan-bahan kepustakaan yang perlu dilihat keabsahan dan keandalannya melalui evaluasi pengukuran model.

Analisis data terkumpul, langkah selanjutnya adalah melakukan wawancara. Pertama yang dilakukan adalah melakukan data *entry*; kedua, mengecek akurasi data entry atau mengecek data yang hilang; ketiga, melakukan analisis deskriptif untuk mengetahui gambaran karakteristik responden dan gambaran tentang kondisi dari variabel-variabel yang diteliti. Evaluasi dilakukan dengan menganalisis data sekunder. Setelah indikator dinyatakan valid dan *reliable*, maka dilanjutkan dengan mengevaluasi model struktural. Hal ini dilakukan dengan menganalisis pustaka.

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk mengetahui hipotesa gambaran profil

secara keseluruhan yang meliputi jenis kelamin pemilik UMKM, umur pemilik UMKM, lama usaha berjalan, pendidikan terakhir pemilik UMKM, jenis usaha, skala usaha, kegiatan usaha, dan jumlah dari data kuesioner yang diterima dan dijelaskan pada tabel 1 berikut ini.

Tabel 1
Karakteristik Responden

No	Karakteristik Responden	Freekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin : a. Pria	39	
	b. Wanita	41	35.7%
	Total	80	64.3%
2	Usia :		
	a. < 30 tahun	18	100%
	b. Antara 30 - 40 tahun	36	20.8%
	c. Antara 41 - 50 tahun	15	45.5%
	d. > 51 tahun	11	18.4%
	Total	80	15.3%
3	Pendidikan:		
	a. SMA/SMK	47	58.6%
	b. Diploma (D1/D2/D3)	13	8.6%
	c. Sarjana (S1)	15	25.9%
	d. S2	5	6,9%
	e. S3	0	0
	Total	80	100%
4	Lama Usaha Beroperasi : a.		
	≤ 5 tahun	46	74.3%
	b. > 5 - 15 tahun	34	25.7%
	c. > 15 - 20 tahun	0	0
	d. > 20 tahun	0	0
	Total	80	100%

Sumber: Output SPSS 23

Tabel 1, diatas disimpulkan berdasarkan jenis kelamin, 39 responden adalah pria dan 41 responden adalah wanita, kemudian berdasarkan kriteria usia, 18 responden berusia < 30 tahun, 36 responden berusia antara 30 – 40 tahun, 15 responden berusia antara 41 – 50 tahun, dan 11 responden berusia > 51 tahun, selanjutnya berdasarkan pendidikan, 47 responden adalah lulusan SMA/SMK, 13

responden adalah lulusan Diploma (D1/D2 /D3), dan 15 responden adalah lulusan Sarjana (S1), dan 5 responden adalah lulusan magister (S2) sedangkan berdasarkan lama usaha beroperasi, 46 UMKM Mekarjaya telah beroperasi selama ≤ 5 tahun dan 34 UMKM Mekarjaya telah beroperasi selama > 5 – 15 tahun.

Hasil Analisis dan Pembahasan

Sebelum data dianalisis perlu dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan. Pengujian validitas pada *convergent validity* dikatakan valid jika *outer loading* 0,5 - 0,6 sudah dianggap cukup. Selanjutnya untuk menguji reliabilitas indikator dan konstruk dilihat dari *composite reliability* dikatakan baik jika nilainya $\geq 0,70$, sedangkan nilai *cronbach's alpha* digunakan untuk melihat sejauh mana nilai tersebut tetap reliabel, dengan syarat nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$ agar data tersebut dikatakan memenuhi syarat reliabel (Ghozali & Latan, 2015).

Data pada tabel 3, dibawah menunjukkan bahwa seluruh *outer loading* lebih dari 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator valid. Hasil *composite reliability* pada tabel 4.2 menunjukkan nilai $> 0,70$ yang berarti

semua variabel penelitian memiliki reliabilitas yang baik. Hasil juga menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* yang ada pada tabel 3, menunjukkan semua variabel memiliki nilai $> 0,70$, sehingga seluruh variabel memenuhi *cronbach's alpha* dan data tersebut dikatakan reliabel.

Data yang diperoleh dari responden dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan model analisis jalur (*path analysis*). Untuk melihat seberapa akurat ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya perlu dilihat hasil validitasnya. Pada analisis jalur (*path analysis*) uji validitas dapat dilakukan dengan cara melihat nilai *Average Variance Extracted (AVE)* lebih besar dari 0,5 dapat dinyatakan data tersebut valid, seperti disajikan pada tabel berikut :

Tabel 2. Discriminant Validity

Variabel	Mean Communalities (AVE)
Leadership Transformasional	0,511
Prilaku Inovasi	0,521
Orientasi Kewirausahaan	0,523
Mean Communalities (AVE)	0

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 2. Menjelaskan nilai AVE variabel Leadership Transformasional, Prilaku Inovasi dan orientasi kewirausahaan masing-masing sebesar 0,511, 0,521 dan 0,523 yang memenuhi kriteria nilai diatas 0,50, demikian juga ketiga variabel laten memenuhi *discriminant validity* karena akar dari korelasi antar variabel laten lebih kecil daripada nilai AVE.

Analisis jalur (*path analysis*) merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel melalui satu atau lebih variabel perantara. Terdapat tiga variabel dalam penelitian ini yaitu, variabel bebas *Leadership Transformasional* (X_1), variabel perilaku inovasi (x_2), serta variabel terikat yaitu orientasi kewirausahaan (Y).

Analisis Data

Tabel 3. Inner Model

No	Latent variable	Value	R ²
1	Kepemimpinan Transformasional → Orentasi Kewirausahaan	0,509	0,259
2	Prilaku Inovasi → Orentasi Kewirausahaan	0,386	0,591

3	Leadership Transformasional dan Prilaku Inoasi Kewirausahaan	→ Orentasi	0,497	
---	--	------------	-------	--

Sumber: Data primer diolah, 2023

Berdasarkan hasil analisis menggunakan *path analysis* yang nilainya disajikan pada tabel 3, diperoleh nilai Koefisien *Leadership Transformasional* terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 0,509. Jadi dapat diartikan bahwa, *Leadership Transformasional* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Orentasi Kewirausahaan. Nilai *R square* 0,259 yang berarti variabel orientasi kewirausahaan dapat dijelaskan oleh *Leadership Transformasional* sebesar 25,9%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Nilai Koefisien Kepemimpinan Transformasional dan prilaku Inovasi terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 0,497 dan signifikan pada 5%. Jadi dapat diartikan bahwa, Prilaku Inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Pengaruh Prilaku Inovasi terhadap orientasi kewirausahaan sebesar 0,386. Nilai *R square* yang berarti variabel orientasi kewirausahaan dapat dijelaskan oleh *Leadership Transformasional* dan Prilaku Inovasi sebesar 59.1%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar model.

Penelitian ini dilakukan pada binaan pelaku UMKM kelurahan Mekarjaya, Kota Depok dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dan *google form*

dengan pengisian kuesioner melalui pendekatan *judgment sampling*. Dari pendekatan tersebut menghasilkan sebanyak 45 pemilik usaha dijadikan sampel dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan pada tahun 2023.

Pembahasan dari penelitian ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas instrumen yang digunakan pada pengujian validitas pada *convergent validity* dikatakan valid jika *outer loading* 0,5 - 0,6 sudah dianggap cukup. Selanjutnya untuk menguji reliabilitas indikator dan konstruk dilihat dari *composite reliability* dikatakan baik jika nilainya $\geq 0,70$, sedangkan nilai *cronbach's alpha* digunakan untuk melihat sejauh mana nilai tersebut tetap reliabel, dengan syarat nilai *cronbach's alpha* $> 0,70$ agar data tersebut dikatakan memenuhi syarat reliabel (Ghozali & Latan, 2015).

Data pada tabel 2, menunjukkan bahwa seluruh *outer loading* lebih dari 0.6 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator valid. Hasil *composite reliability* pada tabel 2 menunjukkan nilai $> 0,70$ yang berarti semua variabel penelitian memiliki reliabilitas yang baik. Hasil juga menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* yang ada pada tabel 4 dibawah ini, menunjukkan semua variabel memiliki nilai $> 0,70$, sehingga seluruh variabel memenuhi *cronbach's alpha* dan data tersebut dikatakan reliabel.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Outer Loading	Composite Reliability	onbach's Alpha	Keterangan
<i>Leadership Transformasional (X)</i>				
<i>Framing the challenge (X_{1.1})</i>	0.883			
<i>Absorbing uncertainty (X_{1.2}) Path clearing (X_{1.3})</i>	0.858	0.919	0.883	Valid dan Reliabel
<i>Building Commitment (X_{1.4})</i>	0.805			

Prilaku Inovasi (X_2)				Valid dan Reliabel
<i>Radical Innovation</i> ($X_{2.1}$)	0.932	0.929	0.847	
<i>Incremental Innovation</i> ($X_{2.2}$)	0.930			
Orientasi Kewirausahaan (Y)	0.861			
Kinerja Bisnis di UMKM ($Y_{1.1}$)	0.844			
Usaha bisnis UMKM tumbuh dengan baik ($Y_{1.2}$)	0.811			
Jumlah SDM mengalami kenaikan ($Y_{1.3}$)		0.868	0.796	Valid dan Reliabel

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Tabel 5. Penilaian Deskriptif Responden

Variabel	Jumlah item	Mean Indicator	Mean Variabel
<i>Leadership Transformasional (X) Framing the challenge</i> ($X_{1.1}$)			
<i>Absorbing uncertainty</i> ($X_{1.2}$)	21	4.09	4.25 (Tinggi)
<i>Path clearing</i> ($X_{1.3}$)		4.30	
<i>Building Commitment</i> ($X_{1.4}$)		4.37	
Prilaku Inovasi (X)			
<i>Radical Innovation</i> ($X_{2.1}$)	8	4.25	4.19 (Tinggi)
<i>Incremental Innovation</i> ($X_{2.2}$)		4.07	
Orientasi Kewirausahaan (Y)			
Kinerja Bisnis UMKM ($Y_{1.1}$)		3.74	
Usaha Bisnis tumbuh dengan baik ($Y_{1.2}$)	4	4.14	3.84 (Tinggi)
Jumlah SDM mengalami kenaikan ($Y_{1.3}$)		3.57	

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Data diolah dengan mengacu pada rumus teori tindakan beralasan untuk menentukan nilai variabel sebelumnya, tabel 5 menunjukkan penilaian deskriptif respon pada masing masing variabel. Pada tabel 5 dapat dilihat bahwa variabel *leadership Transformasional* memiliki rata-rata sebesar 4,25 yaitu dalam kategori tinggi. Pada indikator *path clearing* nilai rata-rata indikator sebesar 4,37 yang berarti pemilik UMKM Mekarjaya, Depok.

Pada indikator tersebut terdapat nilai-nilai yang terdiri dari *diplomatic, effective bargainer, convincing, dan encouraging*. Nilai rata-rata indikator *absorbing uncertainty* sebesar 4,30 yang

didalamnya terdapat nilai *performace oriented, ambitious, informed, dan has extra insight*, hal ini menunjukkan bahwa pemilik usaha UMKM Mekarjaya yang mampu mengimplementasikan visi dan misi usaha bersamasama dengan sumber daya manusia disertai rasa tanggung jawab yang tinggi dari pemilik maupun. Nilai rata-rata indikator *building commitment* sebesar 4,25 yang terdapat nilai *inspirational, enthusiastic, team builder, dan improvementoriented* yang menunjukkan bahwa pemilik UMKM Mekarjaya mampu menginspirasi orang lain di lingkungan sekitar dengan usaha yang dijalankannya. Nilai rata-rata

indikator *framing the challenge* sebesar 4,09 yang berarti pemilik UMKM ditengah target usaha yang telah ditetapkan agar tercapai, namun tetap memperhatikan aspek realistis dalam keberlangsungan usahanya. Pada indikator ini juga terdapat nilai *performance oriented, ambitious, informed, dan has extra insight*. Variabel Prilaku inovasi menunjukkan rata-rata variabel 4,19 yang juga menunjukkan kategori tinggi. *Incremental innovation* termasuk dalam kategori paling tinggi dari indicator prilaku inovasi bisnis lainnya yaitu sebesar 4,30.

Jadi rata-rata indikator *radical innovation* pada penelitian, responden dengan variabel inovasi produk menunjukkan hasil yang tinggi dengan hasil statistik ratarata indikator 4,07. Hal tersebut membuktikan bahwa pemilik UMKM Mekarjaya pada dasarnya sebagian dari mereka melakukan inovasi terhadap produknya untuk mengikuti permintaan yang selalu berubah dan mengikuti *trend* yang sedang terjadi namun tetap memiliki keunikan dari produk mereka sendiri.

n indikator variabel maupun *mean* variabel laten termasuk dalam kategori tinggi.

Variabel kinerja organisasi menunjukkan bahwa variabel kinerja organisasi memiliki rata-rata sebesar 3,84 yang termasuk dikategorikan tinggi. Jika diuraikan indikator penjualan usaha tumbuh dengan baik memiliki nilai mean indikator tertinggi, yaitu 4,14, setelah itu indikator laba kotor mengalami kenaikan memiliki nilai mean 3,89, kinerja bisnis UMKM lebih tinggi sebesar 3,74, dan terendah yaitu indikator jumlah SDM mengalami kenaikan sebesar 3,57. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik UMKM Mekarjaya dapat mengelola usahanya dengan baik melalui kepemimpinan Transformasional maupun prilaku inovasi yang dijalankan, sehingga membuat peningkatan pada kinerja bisnis UMKM Mekarjaya dengan usaha yang dijalankan selama ini. Berdasarkan tanggapan penilaian responden UMKM Mekarjaya mengenai variabel penelitian yang dimasukkan ke dalam Paket Statistik untuk ilmu manajemen (SPSS) versi 23,0, semua *mea*

Tabel 6. Uji Kausalitas Hasil Path Coefficients

Hubungan antar variabel	Originel Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
<i>Leadership Transformasional Pada Orantasi Kewirausahaan Kinerja Bisnis UMKM</i>	0.472	2.072	≥ 1.96 Signifikan	Hipoteisi diterima
<i>Prilaku Inovasi Pada Orantasi Kewirausahaan Kinerja Bisnis UMKM</i>	0.124	0.458	≤ 1.96 Tidak signifikan	Hipotesa ditolak
<i>Leadership Transformasional dan Prilaku Inovasi Pada Orantasi Kewirausahaan</i>	0.453	2.157	≥ 1.96 Signifikan	Hipoteisi diterima

Kinerja Bisnis

UMKM

Sumber: Output SmartPLS 3.0

Hubungan antar variabel pada tabel 6, dapat dijelaskan besarnya nilai *t-Statistics* pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi produk sebesar $2,157 \geq 1,96$ yang menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara variabel *entrepreneurial leadership* terhadap inovasi produk. Sedangkan nilai koefisien estimate sebesar 0,453. Koefisien tersebut memiliki nilai positif yang artinya apabila *entrepreneurial leadership* semakin tinggi maka inovasi produk akan semakin tinggi pula, begitu juga sebaliknya. Sehingga **H₁ diterima**.

H₂ menduga bahwa inovasi produk secara positif terkait dengan kinerja organisasi. Adapun besarnya nilai *t-Statistics* pengaruh inovasi produk terhadap kinerja organisasi sebesar $0,458 \leq 1,96$ menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh pada variabel inovasi produk terhadap kinerja UMKM Mekarjaya. Sedangkan, nilai koefisien estimate sebesar 0,124. Koefisien tersebut memiliki nilai positif yang berarti walaupun UMKM Mekarjaya telah memiliki inovasi produk yang baik/tinggi, hal tersebut tidak berdampak apapun terhadap kinerja UMKM Mekarjaya. Sehingga **H₃ ditolak**.

Bootstrap menggambarkan situasi di mana seorang pengusaha memulai sebuah perusahaan dengan modal kecil, mengandalkan uang selain investasi luar. Seorang individu dikatakan *bootstrapping SmartPLS* ketika mereka mencoba untuk menemukan dan membangun perusahaan dari keuangan pribadi atau pendapatan operasi dari perusahaan baru.

SmartPLS menggunakan *bootstrapping* untuk menentukan signifikansi estimasi analisis jalur dan koefisien proses. Dalam *bootstrapping*, sub-sampel dibuat dengan pengamatan

yang diambil secara acak dari kumpulan data asli (dengan penggantian). Sub-sampel kemudian digunakan untuk memperkirakan analisis jalur dan model PROSES. *Preocedure* ini diulang sampai sejumlah besar sub-sampel acak telah dibuat, biasanya sekitar 10.000. Estimasi parameter yang dipertahankan dari subsampel digunakan untuk mendapatkan interval kepercayaan 95% untuk pengujian signifikansi. Selain itu, *bootstrapping* memberikan kesalahan standar untuk perkiraan, yang memungkinkan nilai-t dihitung untuk menilai signifikansi setiap perkiraan. Hair et al. (2022) menjelaskan *bootstrapping* secara lebih rinci.

Bootstrapping membuat subsampel dengan pengamatan yang diambil secara acak dari dataset asli (dengan penggantian). Jumlah pengamatan per subsampel bootstrap identik dengan jumlah pengamatan dalam sampel asli (*SmartPLS*) juga mempertimbangkan jumlah pengamatan yang lebih kecil dalam sampel asli jika menggunakan penghapusan kasus per-kasus untuk menangani nilai yang hilang). Untuk memastikan stabilitas hasil, jumlah subsampel harus besar. Untuk penilaian awal, seseorang mungkin ingin memilih sejumlah kecil subsampel *bootstrap* (misalnya, 1000) untuk diambil secara acak dan diperkirakan dengan algoritma PLS-SEM, karena itu membutuhkan lebih sedikit waktu. Untuk persiapan hasil akhir, bagaimanapun, seseorang harus menggunakan sejumlah besar subsampel *bootstrap* (misalnya, 10.000).

Selain itu, analisis *bootstrapping* menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung yaitu inovasi produk tidak signifikan pada hubungan ini. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa efek mediasi

dari pengaruh tidak langsung (inovasi produk) tidak signifikan secara statistik, dan ini memberikan informasi bahwa inovasi produk gagal memediasi baik secara parsial maupun secara penuh pada hubungan antara kepemimpinan wirausaha dan kinerja organisasi. Tabel 7, menunjukkan bahwa besarnya koefisien

pengaruh langsung *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja UMKM Mekarjaya yaitu 0,472 yang mempunyai makna positif dan signifikan pada 2,072 (nilai t hitung \geq t tabel 1,96) yang dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial leadership* berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi.

Tabel 7. Pengaruh langsung dan Tidak Langsung

Hubungan antar variabel	Original Sample	T-Statistics	Keterangan	Kesimpulan
<i>Leadership Transformasional</i> Pada Orantasi Kewirausahaan Kinerja Bisnis UMKM	0.472	2.072	≥ 1.96 Signifikan	Hipoteisi diterima
<i>Leadership Transformasional</i> Prilaku Inovasi Pada Orantasi Kewirausahaan Kinerja Bisnis UMKM	0.056	0.409	≤ 1.96 Tidak signifikan	Hipotesis ditolak

Sumber: Output SmartPLS 3.0

H₃ menyatakan bahwa inovasi produk memediasi hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kinerja organisasi. Nilai pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi produk sebesar 0,056 yang memiliki makna positif, namun tidak signifikan 0,409 (nilai t hitung \leq 1,96) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh antar variabel. Kaitannya dengan hubungan langsung, menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* secara langsung berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, nilai koefisien langsung lebih tinggi daripada koefisien pengaruh *entrepreneurial leadership* terhadap kinerja organisasi melalui inovasi produk. Sehingga dapat disimpulkan bahwa inovasi produk gagal berperan sebagai variabel yang memediasi pengaruh antara

entrepreneurial leadership terhadap kinerja organisasi pada UMKM Mekarjaya. Sehingga H₃ ditolak.

Kesimpulan

Berdasarkan kegiatan penelitian yang telah dilaksanakan oleh Tim peneliti di Kelurahan Mekarjaya, Kecamatan Sukmajaya, Kota Depok, dapat disimpulkan bahwa pertama kegiatan penelitian ini mengenai hasil analisis data serta pengolahan data dan pembahasan yang telah dilakukan, bahwa *leadership transformasional* berpengaruh signifikan positif terhadap orientasi *Entrepreneurial* pada kinerja bisnis UMKM. Sedangkan *Leadership dan Entrepreneurial* tidak berpengaruh terhadap prilaku inovasi produk kinerja organisasi. Berdasarkan hasil kesimpulan tersebut, terdapat

masukan untuk meningkatkan *entrepreneurial* dan *leadership* terhadap pelaku UMKM Mekarjaya yaitu perlunya pemilik UMKM Mekarjaya untuk mengikuti setiap program pelatihan yang diselenggarakan oleh Prodi Manajemen URINDO maupun lembaga lainnya agar menambah skill ilmu *entrepreneurial* dan *leadership* pada pelaku UMKM sehingga usaha yang digeluti dapat terus bersaing di tengah persaingan global seperti saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Yulianti, Sri., dkk. 2023. *Transformasi Digital dan Peluang Bisnis*. Book Chapter: *Kewirausahaan Di Era Digital*, Pena Cendekia Pustaka, Anggota IKPI No.379/JTI/2023, Surabaya, Jawa Timur
- Lowney, Chris, 2005, *Heroic Leadership; Praktek Terbaik sebuah 'Perusahaan Berumur 450 Tahun yang Mengubah Dunia*, Indonesia translation copyright@ PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Yulianti, Sri., dkk. 2023. *Manajemen Pemasaran*, Book Chapter, Basya Media Utama, Pasuruan, Jawa Timur
- Charan Ram, Steve Drotter, Jim Noel, (2013). *The Leadership Pipeline; Cara membangun Perusahaan dengan Memperkuat Kepemimpinan*”, @2022, by Johan Wiley&Sons, Inc.@2013 by PT Indeks Jakarta
- Bhalla, V., Caye, J., Dyer, A., Dymond, L., Morieux, Y., & Orlander, P. (2011). *High-Performance Organization: The Secrets of Their Success*. *The Boston Consulting Group* (BCG), (September).
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., and Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd Ed., Sage: Thousand Oaks.
- Davison, A. C., and Hinkley, D. V. (1997). *Bootstrap Methods and Their Application*, Cambridge University Press: Cambridge.
- Efron, B., and Tibshirani, R. J. (1993). *An Introduction to the Bootstrap*, Chapman Hall: New York.
- Chen, J., Suen, M., Lin, M., & Shieh, F. (2013). *Organizational Change and Development*. *National Academy of Civil Service*, 100(2), (March).
- De Waal, A.A. (2004). *The Characteristics of a High-Performance Organization*. *Performance Management*. *Maastricht School of Management*.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior, (15th Edition)*. *New Jersey: Pearson Education, Inc.*
- Schneider, M. & Somers, M. (2006). *Organizations as Complex Adaptive Systems: Implications of Complexity Theory for Leadership Research*. *The Leadership Quarterly*, 17.
- Senge, P.M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. *Random House Publishing*.
- Young, N.M. (2005). *5 Qualities of High-Performance Organization*. *Optimal Solutions Consulting*. www.optimal-solutions.com
- Schneider, M. (2002). *A Stakeholder Model of Organizational Leadership*. *Organization Science*, 13(2).
- Hadiyati Ernani. (2011). *Kreativitas dan Inovasi Berpengaruh Terhadap Kewirausahaan Usaha Kecil*. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, Vol.13, No.1, Maret 2011:8-16
- Heru Suprihhadi. (2013). *“Orientasi Kewirausahaan sebagai Mediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Badan Usaha Koperasi di kota Surabaya”*, Disertasi Program Pasca

Sarjana Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Indonesia Surabaya

- Muljaningsih, Sri. (2011). *Analisis Karakteristik dan Gaya Manajemen serta Pengaruhnya Terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol 9, No 2, Maret 2011
- Ni Wayan Sitiari. (2016). *Peran Orientasi Kewirausahaan dalam memediasi pengaruh nilai-nilai budaya lokal Bali terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Koperasi Non KUD di Bali)* *European Journal of Bussiness and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.8, No.14, 2016
- Ritawati, Agustina. (2013). *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya, DIE, Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, Januari 2013, Vol. 9 No.1, hal. 82-93
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. (2008). *Organizational Behaviour*. Jakarta: Salemba Empat Aditama, Edisi 12.
- Solimun. (2005). *Structural Equation Modeling Aplikasi Software AMOS, Fakultas MIPA dan Pasca Sarjana Universitas Brawijaya*, Malang.
- Sri Muljaningsih. (2011). *Analisis Karakteristik Organisasi dan Gaya Manajemen serta Pengaruhnya Terhadap Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Perusahaan*. *Jurnal Aplikasi Manajemen* Vol 9 No.2. www.ejurnal.com/2013/11/analisis-karakteristik-organisasi diakses pada 18 Maret pukul 15.03
- Aysen Berberoglu, Hikmet Secim. (2015). *Organizational commitment and perceived organizational performance among health care professionals: empirical evidence from a private hospital in Northern Cyprus*, *Journal of economics and behavioral studies : JEBS*. - Dubai, ISSN 2220-6140, ZDB-ID 2631864-7. - Vol. 7.2015, 1, p. 64-71
- Ayla Zehra Oncer. (2013). *Investigation of the Effect of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation*. *International Journal of Business and Social Research (IJBSR)* Vol 3. No.4.
- Avolio BJ, Zhu W, Koh W, Bhatia P. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. *Journal Organization Behavior*, 25(8):951–68.