

DIGITAL LEADERSHIP AS A GROWTH ENGINE IN SMES: BRIDGING CAPABILITY, SELF-EFFICACY, AND ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE

Oleh:

¹Novi Handayani, ²Wahyu Eko Pujianto

^{1,2}Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo
Rangkah Kidul, Kec. Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61234

e-mail : 31421023.mhs@unusida.ac.id ¹, wahyueko.mnj@unusida.ac.id ²

ABSTRACT

Entrepreneurial performance has an important role in determining the sustainability and growth of SMEs. This study aims to analyze the effect of digital leadership on entrepreneurial performance with the mediating role of digital capability and self-efficacy as moderation. The research was conducted on small and medium enterprises (SMEs) in Sidoarjo and Pasuruan, involving 200 respondents from shop heads, managers, and decision-makers. The sampling technique used cluster sampling to group samples from a population distributed in two regions. Data analysis was carried out using quantitative methods, such as conducting item validity and reliability tests and testing hypotheses with SEM-PLS version 4.0. The results showed that digital leadership has a significant effect on entrepreneurial performance. Digital capability mediates the relationship between digital leadership and entrepreneurial performance. However, self-efficacy weakens the relationship between digital leadership and entrepreneurial performance, showing a negative moderation effect. This study confirms the importance of digital leadership and digital capability in improving the performance of SMEs while providing insights for business people to manage self-efficacy proportionally.

Keywords: Digital Leadership, Digital Capability, Self-Efficacy, Entrepreneurial Performance.

ABSTRAK

Kinerja kewirausahaan memiliki peran penting dalam menentukan keberlangsungan dan pertumbuhan UKM. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja kewirausahaan dengan peran mediasi kapabilitas digital dan efikasi diri sebagai pemoderasi. Penelitian dilakukan pada usaha kecil dan menengah (UKM) di Sidoarjo dan Pasuruan, dengan melibatkan 200 responden yang terdiri dari kepala toko, manajer, dan pengambil keputusan. Teknik pengambilan sampel menggunakan cluster sampling untuk mengelompokkan sampel dari populasi yang tersebar di dua wilayah. Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif, seperti melakukan uji validitas dan reliabilitas item dan uji hipotesis dengan SEM-PLS versi 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan digital berpengaruh signifikan terhadap kinerja kewirausahaan. Kapabilitas digital memediasi hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja kewirausahaan. Namun, efikasi diri memperlemah hubungan antara kepemimpinan digital dan kinerja kewirausahaan, menunjukkan efek moderasi negatif. Penelitian ini menegaskan pentingnya kepemimpinan digital dan kapabilitas digital dalam meningkatkan

kinerja UKM sekaligus memberikan wawasan bagi para pelaku bisnis untuk mengelola efikasi diri secara proporsional.

Kata kunci: Kepemimpinan Digital, Kapabilitas Digital, Efikasi Diri, Kinerja Kewirausahaan.

PENDAHULUAN

Entrepreneurial performance memiliki peran penting untuk menentukan keberlanjutan dan pertumbuhan bisnis (Peng et al., 2020), karena dapat meningkatkan kemampuan adaptasi dan daya saing di tengah dinamika pasar global (Muhtar et al., 2023). *Entrepreneurial performance* menjadi sangat penting karena mengukur seberapa efektif seorang wirausahawan dalam mengelola usaha, mengubah upaya dan kerja keras menjadi kesuksesan yang berkelanjutan, mencapai tujuan bisnis yang menguntungkan dan dapat bertahan dalam persaingan (Peng et al., 2020). Peningkatan *entrepreneurial performance* dapat dilihat dari meningkatnya kapasitas produksi dan penjualan, yang akhirnya menghasilkan lebih banyak produk dan keuntungan (Sariwulan et al., 2020). Sebagai ilustrasi, studi di Nigeria mengungkapkan bahwa lebih dari 50% UKM mengalami penurunan *entrepreneurial performance* disebabkan oleh kurangnya keterampilan manajerial terkait adaptasi digital (Olatunde et al., 2020). Di China, *entrepreneurial performance* menurun karena meskipun China memiliki pertumbuhan ekonomi yang cepat, tingkat R&D (Research and Development) dan pengembangan produk baru masih rendah, yang mengakibatkan kurangnya merek global yang dikembangkan secara lokal (Wielemaker & Gedajlovic, 2018).

Banyak riset yang telah meneliti hubungan antara *entrepreneurial performance* dan berbagai faktor yang memengaruhinya (Chitimiea et al., 2021). Kautsar et al., (2019) mengatakan bahwa *entrepreneurial performance* dipengaruhi oleh berbagai faktor internal, seperti kapabilitas pemimpin dan kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan (*self-efficacy*). Pemimpin yang percaya pada kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan dapat menanamkan rasa percaya diri pada anggota tim yang meningkatkan kolaborasi dan kreativitas dalam mencapai tujuan bersama, sehingga kinerja kewirausahaan juga akan meningkat (Shen et al., 2021). Bentuk kepemimpinan yang semakin relevan adalah *digital leadership*, yang tidak hanya menekankan pada penguasaan teknologi tetapi juga pada kemampuan untuk memotivasi dan memberdayakan tim dalam lingkungan kerja (Tutar & Guler, 2022). Penelitian oleh Sagbas et al., (2023) *digital leadership* memengaruhi kinerja. Didukung dengan studi yang dijelaskan oleh Tulungen et al., (2022) yang menjelaskan bahwa *digital leadership* dianggap sebagai kombinasi dari keterampilan pemimpin dan keterampilan digital yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi digital secara optimal dan meningkatkan kinerja bisnis. Berbeda dengan penelitian Gunawan et al., (2023) yang tidak menemukan hubungan langsung antara *digital leadership* terhadap kinerja bisnis. Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya menjadikan penelitian ini penting untuk dilakukan karena adanya perbedaan temuan terkait hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance*.

Studi sebelumnya masih dirasa belum berhasil merancang model strategis yang komprehensif dan praktis untuk mengatasi tantangan yang dihadapi oleh UKM dalam meningkatkan *entrepreneurial performance* (Adam & Alarifi, 2021). Studi ini menggunakan teori *Resource-Based View*, yang menekankan bahwa untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sebuah organisasi harus memiliki sumber daya yang langka, bernilai, dan sulit untuk ditiru (Barney, 1991). Mengacu pada perspektif teori RBV bahwa *digital leadership*, *digital capability*, dan *self-efficacy* merupakan faktor

penting yang telah terbukti secara empiris dapat meningkatkan *entrepreneurial performance* dan mencapai keunggulan yang kompetitif (Ahn et al., 2022; Cetinkaya & Karayel, 2023; Wang et al., 2022). Pelaku bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan bisnis agar tetap kompetitif (Gede & Kawiana, 2023). Kemampuan ini berupa memanfaatkan teknologi digital dengan baik yang mengembangkan kapasitas *entrepreneur* untuk mengenali peluang baru, mengoptimalkan proses operasional, dan meningkatkan *entrepreneurial performance* secara keseluruhan (D'angelo et al., 2023). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk melengkapi literatur yang ada dengan menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *entrepreneurial performance* melalui peran mediasi *digital capability* dan moderasi *self-efficacy* di lingkungan UKM.

Untuk menjawab pertanyaan penelitian, studi ini menganalisis *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* pada sektor UKM. Pertama, studi ini mengembangkan hipotesis berdasarkan teori dan konsep-konsep yang relevan dari riset sebelumnya, dengan mengkontekstualisasikannya pada dinamika UKM di era digital. Kedua, peneliti membuat dan menyebarkan kuesioner untuk mengumpulkan data. Ketiga, unit analisis dalam penelitian ini terfokus pada tingkat menengah, seperti manajer, kepala toko, pengambil keputusan, dan supervisor. Keempat, peneliti mengikuti serangkaian prosedur untuk menganalisis data pada tingkat menengah menggunakan program SmartPLS 4.0 (Hair et al., 2019). Penelitian ini pada akhirnya memberikan wawasan yang berhubungan dengan studi-studi sebelumnya serta menawarkan panduan untuk penelitian di masa mendatang.

Studi ini menawarkan sejumlah kontribusi. Pertama, studi ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori RBV (Barney, 1991) dengan mempertimbangkan peran *digital leadership*, *digital capability*, *self-efficacy*, dan *entrepreneurial performance*. Kedua, studi ini memperluas *entrepreneurial performance* terutama dalam konteks bisnis yang pernah dilakukan oleh Li et al., (2022) di China, Idris et al., (2021) di Inggris, Adel et al., (2020) di Mesir, Zarrouk et al., (2020) di Arab, dan Cicea et al., (2019) di Eropa. Secara spesifik, studi ini menyoroti bahwa penelitian empiris mengenai *entrepreneurial performance* di negara-negara Asia, khususnya Indonesia yang masih membutuhkan perhatian lebih. Sebagai salah satu negara dengan jumlah bisnis terbesar, Indonesia menduduki peringkat ke-50 dari 141 negara yang disurvei oleh *World Economic Forum* (WEF) pada tahun 2019 (Dwi Prasetyo, 2023). Menunjukkan bahwa Indonesia memiliki peluang besar untuk meningkatkan daya saing UKM yang kompetitif dengan memanfaatkan *digital capability* dalam meningkatkan *entrepreneurial performance*. Memahami hubungan antara *digital leadership*, *digital capability*, *self-efficacy*, dan *entrepreneurial performance* merupakan kontribusi penting dari penelitian ini terhadap literatur yang sudah ada.

TINJAUAN PUSTAKA

Resource Based View (RBV)

Resource-Based View (Barney, 1991) menekankan pada pendekatan manajemen strategis yang berfokus pada pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas internal perusahaan yang unik untuk mencapai keunggulan kompetitif (Lubis, 2022). RBV mengkaji aset berwujud dan tidak berwujud, termasuk sumber daya manusia, organisasi, dan fisik, untuk menentukan nilai strategisnya (Salsabila & Mauliza, 2022). Menurut Jufri et al., (2021), RBV berfokus pada kemampuan perusahaan untuk mengelola dan mengoptimalkan sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak dapat digantikan. Kholik & Laeli (2020) menjelaskan bahwa pendekatan ini tidak hanya mencakup aset berwujud seperti fasilitas fisik atau modal finansial, tetapi juga aset tidak berwujud, seperti pengetahuan organisasi, budaya kerja, dan relasi sosial yang dimiliki perusahaan. Selain itu, RBV

mengidentifikasi sumber daya internal perusahaan yang berkontribusi signifikan terhadap penciptaan nilai tambah dan keberlanjutan organisasi (Lubis, 2022).

Digital Leadership

Digital leadership berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang mencakup kombinasi gaya kepemimpinan transformasi dan pemanfaatan teknologi digital (Mihardjo et al., 2019). *Digital leadership* didefinisikan sebagai kombinasi budaya dan kompetensi pemimpin dalam mengoptimalkan penggunaan teknologi digital untuk menciptakan nilai bagi perusahaan (Mihardjo & Rumana, 2018). *Digital leadership* memainkan peran penting dalam membangun ketahanan organisasi melalui pengambilan keputusan berbasis data dan pemanfaatan teknologi untuk mendukung respons adaptif terhadap perubahan pasar (Imran et al., 2021). *Digital leadership* tidak hanya mencakup penerapan teknologi, tetapi juga berfokus pada inovasi dan tujuan perusahaan di era perubahan digital saat ini dengan pendekatan yang cepat dan kolaborasi berbasis teknologi yang akan membuat digital leadership menjadi alat baru dalam keberlangsungan bisnis (Dewa Elmario, 2024).

Digital Capability

Digital capability dianggap sebagai kemampuan bisnis yang dinamis dan didefinisikan sebagai pengenalan dan integrasi teknologi digital ke dalam praktik manajemen bisnis untuk mendorong pengembangan produk dan menciptakan nilai dalam organisasi (Rachinger et al., 2019). *Digital capability* berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi biaya, dan mendapatkan keunggulan kompetitif untuk bisnis (Vial, 2019), berfungsi sebagai alat yang efektif untuk mendukung bisnis dalam mewujudkan dan menilai sumber daya digital mereka, sehingga membantu mereka mempertahankan daya saing pasar (Ansong & Boateng, 2019). *Digital capability* berperan dalam mendorong transformasi digital, membantu organisasi dengan kemampuan digital yang tinggi merespons perubahan teknologi dengan lebih fleksibel dan inovatif (Maximo et al., 2021). Organisasi yang memprioritaskan pengembangan *digital capability* secara proaktif mampu bertahan di tengah persaingan pasar dan mempercepat pencapaian tujuan jangka panjang (Ananda, 2021).

Self-Efficacy

Self-efficacy mengacu pada keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam memenuhi tuntutan situasi (Ridwan et al., 2024). Pembentukan efikasi diri dapat dipengaruhi oleh tindakan yang dilakukan untuk menuju pencapaian tujuan dan masukan dari lingkungan eksternal (Schunk & DiBenedetto, 2020). *Self-efficacy* sangat diperlukan bagi wirausahawan dalam memanfaatkan peluang, mengatur sumber daya, mendirikan bisnis, dan mencapai kesuksesan (Tantawy et al., 2021). Menurut Riswanto & Lidiawati (2021), efikasi diri seseorang dapat mempengaruhi usaha dan daya tahan dalam menghadapi hambatan yang sedang yang dihadapi. Individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan melihat tugas yang sulit sebagai sebuah tantangan dan bukan sebagai ancaman. Individu akan memiliki komitmen yang tinggi untuk mencapai tujuannya dan memiliki tingkat usaha yang tinggi serta dapat berpikir secara strategis untuk menghadapi kegagalan (Riswanto & Lidiawati, 2021).

Entrepreneurial Performance

Entrepreneurial performance mengacu pada kemampuan untuk mencapai tujuan kewirausahaan yang telah ditetapkan (Sariwulan et al., 2020). *Entrepreneurial performance* merupakan gambaran tentang seberapa efektif dan efisien suatu UKM

dalam mencapai tujuan bisnisnya (Pujianto & Rochma, 2024). *Entrepreneurial performance* dalam konteks bisnis mencerminkan serangkaian tindakan strategis dalam mengenali peluang kewirausahaan, mengelola sumber daya secara dinamis, serta menerapkan berbagai inovasi untuk merumuskan strategi yang mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis (Yun et al., 2022). *Entrepreneurial performance* juga terkait dengan tata kelola sumber daya yang efektif dan efisien. Hal ini akan sangat berpengaruh dalam pencapaian hasil usaha dengan pengelolaan kapasitas produksi yang tepat (Sariwulan et al., 2020).

Hipotesis Penelitian

Digital Leadership and Entrepreneurial Performance

Digital leadership mengacu pada kemampuan seorang pemimpin dalam memanfaatkan teknologi digital untuk mengelola organisasi secara efektif (Hensellek, 2022). Hal ini mencakup pengambilan keputusan strategis dan pengembangan proses kinerja yang lebih efisien guna mendukung keberlanjutan dan daya saing bisnis di era digital (Hanandeh et al., 2023). *Digital leadership* dapat meningkatkan *entrepreneurial performance* melalui adaptasi terhadap perubahan digital dan kemampuan untuk memimpin dalam lingkungan yang cepat berubah (Rachmawati Afandi & Putra, 2020). Tidak adanya *digital leadership* akan berisiko menyebabkan *entrepreneurial performance* mengalami stagnasi karena sulit beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat dan memenuhi permintaan konsumen modern (Satalkina & Steiner, 2020). UKM yang dipimpin dengan pendekatan digital dapat memanfaatkan teknologi seperti e-commerce, media sosial, dan platform manajemen inventaris untuk meningkatkan daya saing mereka (Satalkina & Steiner, 2020). UKM dapat lebih mudah menjangkau pelanggan baru, mengoptimalkan proses bisnis, dan memberikan layanan yang lebih baik, yang pada gilirannya akan mendorong kinerja mereka secara keseluruhan (Handayani et al., 2024). *Digital leadership* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurial performance* dengan mendorong pemimpin untuk fleksibel terhadap perubahan, terus belajar, mengikuti tren terbaru, dan bekerja sama untuk membantu perusahaan beradaptasi dengan tantangan di era digital (Winanti, 2021).

H1: *Digital Leadership* berpengaruh positif terhadap *Entrepreneurial Performance*.

Digital Leadership, Digital Capability, and Entrepreneurial Performance

Digital leadership berperan dalam membangun *digital capability* di dalam organisasi (Shin et al., 2023). Menurut Brunner et al., (2021), *digital leadership* berperan untuk pertumbuhan bagi UKM dalam meningkatkan kinerja dan kemampuan mereka untuk beradaptasi dengan teknologi baru, yang mencakup aspek pemberdayaan karyawan dan pengembangan kemampuan digital. *Digital capability* mendukung pengembangan strategi digital, kolaborasi yang lebih efektif, dan efisiensi operasional (Khin & Ho, 2019). Kemampuan ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan *entrepreneurial performance* melalui pengambilan keputusan yang lebih optimal dan berbasis teknologi (Fürstenau et al., 2020). Odeh Al-Husban et al., (2021) menunjukkan bahwa *digital capability* menjadi perantara yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kinerja kewirausahaan, sehingga membantu organisasi untuk lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan dan peluang yang muncul di era digital. Dengan demikian, *digital leadership* tidak hanya berdampak langsung pada *entrepreneurial performance*, tetapi juga secara signifikan memengaruhi *entrepreneurial performance* melalui peningkatan *digital capability*.

H2: *Digital leadership* berpengaruh positif terhadap *entrepreneurial performance* dimediasi oleh *digital capability*.

Digital Leadership, Self-Efficacy, and Entrepreneurial Performance

Digital leadership mengacu pada kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital guna menciptakan strategi adaptif yang sesuai dengan tantangan lingkungan bisnis. *Entrepreneurial performance* adalah kemampuan organisasi atau individu untuk mencapai hasil bisnis yang inovatif dan kompetitif (Ramadan et al., 2024). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa efektivitas *digital leadership* dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung, salah satunya adalah *self-efficacy* (Agustina et al., 2020). *Self-efficacy* yaitu mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam mencapai tujuan tertentu (Yentür, 2023), berperan dalam memperkuat dampak *digital leadership* (Susanti & Ardi, 2022). Hal ini dikarenakan individu dengan *self-efficacy* cenderung lebih percaya diri dalam menjalankan inisiatif digital, mengatasi hambatan, dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam konteks kewirausahaan (Cetinkaya & Karayel, 2023). Ketika individu memiliki *self-efficacy*, mereka lebih mampu membuat keputusan yang berfokus pada inovasi dan adaptasi (Chien-Chi et al., 2020).

H3: *Self-Efficacy* memperkuat pengaruh *digital leadership* terhadap *entrepreneurial performance*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara *digital leadership*, *digital capability*, *self-efficacy* dan *entrepreneurial performance* pada UKM. Penelitian ini bersifat deskriptif karena menjelaskan bagaimana *digital leadership* berperan sebagai penggerak pertumbuhan UKM melalui peningkatan kapabilitas dan kinerja kewirausahaan. Jenis penelitian ini melibatkan pengumpulan data numerik melalui survei atau kuesioner terstruktur. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari sumber seperti jurnal, buku, dan penelitian terkait sebelumnya.

Data dikumpulkan dari UKM yang berlokasi di Sidoarjo dan Pasuruan. Pada tahap pertama, peneliti mengembangkan konstruk penelitian. Pada tahap kedua, peneliti mengembangkan kuesioner yang disesuaikan dengan konstruk penelitian yang ada, dan peneliti menyusun kuesioner pada google form yang berisi pertanyaan-pertanyaan dengan menggunakan bahasa yang mudah dimengerti oleh pelaku usaha dan dapat dibaca oleh UKM. Seperti yang dijelaskan oleh Taherdoost (2022), *readable* digunakan untuk memastikan bahwa pernyataan kuesioner yang disajikan jelas, sederhana dan dimengerti oleh responden sehingga responden dapat memberikan jawaban yang akurat dan relevan. Pada tahap ketiga, peneliti menyebarkan kuesioner secara langsung kepada kepala toko, manajer, dan SPV karena terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah cluster sampling. Populasi penelitian terdiri dari pelaku Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di dua kabupaten, yaitu Kabupaten Pasuruan dengan populasi sebanyak 104.338 UKM dan Kabupaten Sidoarjo sebanyak 106.745 UKM. Dengan menggunakan margin of error sebesar 10%, diperoleh ukuran sampel untuk Kabupaten Pasuruan sebanyak 100 responden dan untuk Kabupaten Sidoarjo sebanyak 100 responden.

Dalam menguji keabsahan data ada dua model utama yang digunakan, yaitu inner model dan outer model. Model pengukuran memeriksa validitas konstruk melalui analisis faktor loading dan *Average Variance Extracted* (AVE) (Hair et al., 2019). Reliabilitas konstruk dievaluasi menggunakan *Cronbach's Alpha* serta *Composite Reliability* (Hair et al., 2019). Sementara itu pada model struktural, nilai R-Square digunakan untuk menilai

kemampuan model dalam menjelaskan variasi pada kinerja UKM. Menggunakan teknik *bootstrapping* untuk menghitung nilai t-statistics. Penelitian ini menggunakan pengukuran skala likert (Hair et al., 2019). Setiap data yang dikumpulkan diukur dengan skala likert, yang dapat memenuhi persepsi dan keakuratan. Setiap pernyataan diberi skor, termasuk skor 1 sangat tidak setuju (STS), skor 2 tidak setuju (TS), skor 3 ragu-ragu (R), skor 4 setuju (S), dan skor 5 sangat setuju (SS). Data yang telah terkumpul dianalisis dengan menggunakan program smartPLS 4.0 (*Partial Least Squares*). Metode PLS dipilih karena penelitian ini memerlukan skor variabel laten untuk analisis mendalam dan penelitian berdasarkan data sekunder mungkin tidak memberikan pembuktian yang komprehensif tentang teori pengukuran (Hair et al., 2019).

Hasil Penelitian

Hasil dari kuesioner yang disebar oleh peneliti disajikan dalam Tabel 1, yang menunjukkan profil deskriptif responden yang berjumlah 200 orang di wilayah Sidoarjo dan Pasuruan. Sebagian besar responden berasal dari Pasuruan dengan frekuensi 52%, diikuti oleh Sidoarjo sebesar 48%. Responden terbanyak berada di sektor UKM bidang makanan dan minuman, yaitu sebanyak 26%. Mayoritas UKM yang dimiliki responden telah berdiri dalam kategori lebih dari 3 tahun sebesar 77%.

Tabel 1. Distribusi Responden

	Variabel	Frekuensi	Presentase
Lokasi	Sidoarjo	96	48%
	Pasuruan	104	52%
Jenis UKM	Makanan dan Minuman	52	26%
	Fashion	30	15%
	Furnitur	19	9,5%
	Tekstil	13	6,5%
	Elektronik	30	15%
	Kecantikan	22	11%
	Showroom Sepeda Motor	8	4%
	Showroom Mobil	7	3,5%
	Logam Emas	13	6,5%
	Lain-Lain	6	3%
Lama Berdiri	Kurang dari 3 tahun	46	23%
	Lebih dari 3 tahun	154	77%
Posisi	Owner/Pemilik	120	60%
	Pengambil Keputusan/Manager	80	40%
Lama Masa Kerja	0 sampai dengan 5 tahun	56	28%
	5 sampai dengan 10 tahun	72	36%
	10 sampai dengan 15 tahun	37	18,5%
	15 sampai dengan 20 tahun	21	10,5%
	20 sampai dengan 25 tahun	10	5%
	Lebih dari 25 tahun	4	2%

Uji Validitas dan Reliabilitas

Convergent Validity, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, dan Composite Reliability dievaluasi dari data yang dikumpulkan dengan menggunakan evaluasi luar model PLS-SEM. Kriteria pengisian luar lebih dari 0,6; AVE lebih dari 0,5; dan CR lebih dari 0,7 (Hair et al., 2019).

Tabel 2. Item Measurements, Outer Loading, Reliability, and AVE

Item Measurements	Factor Loadings	Cronbach Alpha	Composite Reliability	AVE
-------------------	-----------------	----------------	-----------------------	-----

Digital Leadership				
Saya dapat meningkatkan kesadaran karyawan tentang risiko yang terkait dengan teknologi informasi	0.889	0.739	0.885	0.793
Saya berperan dalam menyediakan informasi bagi bisnis untuk mengurangi resistensi terhadap teknologi informasi	0.892			
Self-Efficacy				
Saya dapat mencapai sebagian besar tujuan yang saya tetapkan untuk diri saya sendiri	0.815	0.725	0.845	0.645
Ketika menghadapi tugas-tugas yang sulit, saya yakin bahwa saya bisa menyelesaikannya	0.821			
Saya percaya bahwa saya bisa sukses dalam hampir semua usaha yang saya jalani	0.773			
Digital Capability				
Bisnis saya menggunakan teknologi digital	0.808	0.734	0.850	0.654
Bisnis saya dapat menemukan peluang baru di dunia digital	0.776			
Bisnis saya menanggapi dengan adanya perubahan teknologi	0.840			
Entrepreneurial Performance				
Bisnis saya telah mengalami peningkatan penerimaan dalam 3 tahun terakhir	0.810	0.917	0.932	0.632
Bisnis saya mengalami peningkatan volume penjualan	0.829			
Bisnis saya menambahkan layanan baru	0.766			
Bisnis saya mampu mencapai jumlah dan kualitas produk yang ditargetkan	0.793			
Bisnis saya mempunyai pelanggan dengan loyalitas yang baik	0.774			
Kapasitas produksi bisnis saya dapat memenuhi permintaan konsumen dengan persediaan	0.780			
Banyak pelanggan baru yang membeli produk pada bisnis saya	0.827			
Bisnis saya mencapai target	0.780			

Hasil analisis menunjukkan bahwa model penelitian ini menunjukkan nilai variance inflation factor (VIF) dari seluruh variabel memiliki nilai < 5 sehingga dapat dinyatakan bahwa model pada penelitian ini terhindar dari masalah kolinieritas. Hasil ini memperkuat hasil perkiraan indikator dalam SEM-PLS yang bersifat tidak bias (robust). Selain itu, nilai R-Square *entrepreneurial performance* sebesar 0.732 atau 73,2%. Sehingga hasil yang diperoleh nilai R-Square variabel *entrepreneurial performance* termasuk dalam kategori sedang.

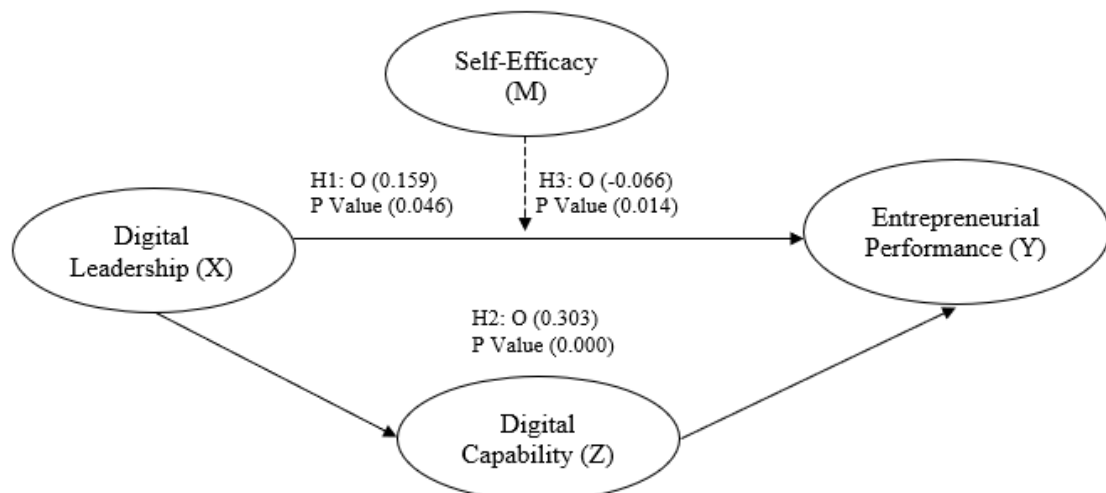
Uji Hipotesis

Menurut Hair et al., (2019), nilai koefisien jalur yang diharapkan berkisar antara -1 dan 1, dengan nilai yang mendekati +1 menunjukkan hubungan positif yang kuat dengan rentang -1 hingga +1. Sedangkan pengujian hipotesis antar variabel dilakukan dengan menggunakan statistik t-value atau p-value. Apabila t-statistik hitung lebih besar dari 1,96 (t-tabel) atau p-value hasil pengujian kurang dari 0,05 maka terdapat pengaruh yang signifikan antar variabel.

Tabel 3. Uji Hipotesis
Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)

Hipotesis	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
H1: Digital Leadership (X) -> Entrepreneurial Performance (Y)	0.159	0.166	0.080	1.995	0.046
H2: Digital Leadership (X) -> Digital Capability (Z) -> Entrepreneurial Performance (Y)	0.303	0.298	0.064	4.697	0.000
H3: Self-Efficacy (M) x Digital Leadership (X) -> Entrepreneurial Performance (Y)	-0.066	-0.066	0.027	2.447	0.014

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *digital leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *entrepreneurial performance* dengan koefisien 0.159, t-statistic 1.995, dan p-value 0.046, yang mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital yang efektif dapat meningkatkan kinerja kewirausahaan. Selain itu, *digital capability* secara signifikan memediasi hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* dengan koefisien 0.303, t-statistic 4.697, dan p-value 0.000, menunjukkan bahwa *digital capability* memediasi dampak positif *digital leadership* terhadap kinerja kewirausahaan. Namun, *self-efficacy* memoderasi hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* secara negatif, dengan koefisien -0.066, t-statistic 2.447, dan p-value 0.014. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *self-efficacy* yang terlalu tinggi dapat memperlemah pengaruh positif *digital leadership* terhadap *entrepreneurial performance*.



Gambar 1. Uji Hipotesis

Uji Mediasi

Mengukur *size indirect effect* pada uji mediasi, menggunakan rumus *upsilon statistics* $V = \beta^2_{MX} \beta^2_{YM.X}$ dengan kriteria untuk (0,175) pengaruh mediasi tinggi, (0,075) pengaruh mediasi medium, dan (0,01) pengaruh mediasi rendah (Ogbeibu et al., 2021). Bagaimana variabel mediasi mempengaruhi hubungan antara variabel independen dan variabel dependen diukur dengan uji upsilon.

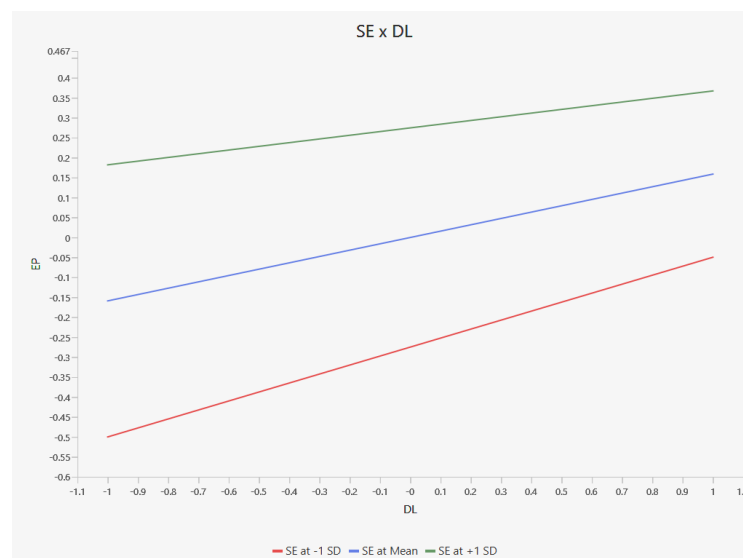
Tabel 4. Uji Upsilon

Hipotesis	Upsilon statistics (V)	Mediation Description
Digital Leadership -> Digital Capability -> Entrepreneurial Performance	$0.679^2 \times 0.393^2$ $0.462 \times 0.155 = 0.071$	Medium

Menurut tabel diatas, hasil uji upsilon variabel *digital leadership* -> *digital capability* -> *entrepreneurial performance* dengan hasil perhitungan upsilon 0,071 menunjukkan bahwa pengaruh mediasi adalah medium.

Uji Moderasi

Hasil uji moderasi menekankan bahwa *self-efficacy* memperlemah pengaruh antara *digital leadership* terhadap *entrepreneurial performance*. Pada garis merah menunjukkan hubungan antara digital leadership dan entrepreneurial performance ketika *self-efficacy* berada pada tingkat rendah (-1 SD). Garis biru menunjukkan hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* ketika *self-efficacy* berada pada tingkat rata-rata. Sedangkan pada garis hijau menunjukkan hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* ketika *self-efficacy* berada pada tingkat tinggi (+1 SD). Artinya ketika *self-efficacy* semakin tinggi, maka pengaruh antara *digital leadership* terhadap *entrepreneurial performance* semakin melemah.



Gambar 2. Simple Slope Analysis

PEMBAHASAN

Studi ini menganalisis pengaruh *digital leadership* terhadap *entrepreneurial performance*, dengan peran mediasi *digital capability* dan moderasi *self-efficacy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *digital leadership* memiliki hubungan positif signifikan terhadap *entrepreneurial performance*. Hal ini mendukung temuan sebelumnya yang

menegaskan bahwa kepemimpinan digital mendorong adaptasi teknologi yang pada akhirnya meningkatkan kinerja kewirausahaan (Shin et al., 2023; Hensellek, 2022). *Digital leadership* yang mencakup kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital secara strategis, meningkatkan efisiensi, dan daya saing bisnis (Hanandeh et al., 2023). Temuan ini mendukung teori *Resource-Based View* (RBV) yang dicetuskan oleh Barney (1991) yang menyatakan bahwa sumber daya internal seperti teknologi digital menjadi pendorong utama keunggulan kompetitif. Dalam konteks UKM, pemimpin yang menerapkan *digital leadership* mampu mengelola risiko, mengambil keputusan berbasis data, dan beradaptasi dengan perubahan pasar digital (Cetinkaya & Karayel, 2023). Dengan mengadopsi *digital leadership*, UKM dapat menciptakan lingkungan inovasi yang mendorong kinerja kewirausahaan yang lebih baik (Hanandeh et al., 2023). Sebagai contoh dalam UKM makanan dan minuman, penerapan *digital leadership* sangat dibutuhkan dalam menghadapi perubahan tren konsumen dan persaingan pasar yang ketat. Pemimpin yang memiliki *digital leadership* yang kuat mampu memanfaatkan teknologi untuk mengoptimalkan operasional bisnis dan meningkatkan *entrepreneurial performance*, seperti mengintegrasikan sistem pemesanan online, serta pemanfaatan media sosial untuk memperluas jangkauan pemasaran.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *digital capability* memediasi pada tingkat medium, hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* dengan efek yang signifikan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Odeh Al-Husban et al., (2021) yang menyebutkan bahwa *digital capability* menjadi perantara yang menghubungkan kepemimpinan digital dengan kinerja kewirausahaan, sehingga membantu organisasi untuk lebih adaptif dan responsif terhadap tantangan dan peluang yang muncul di era digital. *Digital capability* meliputi kemampuan organisasi untuk memanfaatkan teknologi digital dalam operasional sehari-hari yang mendukung efisiensi (Khin & Ho, 2019). Penerapan *digital capability* sebagai sumber daya strategis memungkinkan bisnis untuk meningkatkan *entrepreneurial performance* melalui pengambilan keputusan yang lebih optimal dan berbasis teknologi (Fürstenau et al., 2020). Serupa dengan teori RBV (Barney, 1991), yang menjelaskan bahwa pengelolaan sumber daya internal berupa *digital capability* dapat meningkatkan keunggulan kompetitif. *Digital capability* yang dimiliki UKM didukung oleh pemimpin yang memahami pentingnya teknologi, membantu UKM meningkatkan efisiensi operasional, beradaptasi dengan perubahan pasar, dan meningkatkan kinerja (Benitez et al., 2022). Sebagai contoh pada UKM fashion, produk-produk fashion sangat dinamis, cepat berganti, dan menuntut bisnis untuk selalu berinovasi agar tetap kompetitif. Sehingga *digital capability* menjadi sangat dibutuhkan pada UKM untuk mengikuti tren pasar dengan lebih cepat, meningkatkan interaksi dengan pelanggan melalui platform digital, serta mendorong peningkatan *entrepreneurial performance*.

Terakhir, studi ini sejalan dengan (Rumijati & Hakim, 2023) yang menunjukkan bahwa hubungan *digital leadership* dan *entrepreneurial performance* dapat diperlemah dengan *self-efficacy*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *self-efficacy* bertindak sebagai moderator yang memperlemah hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance*. *Digital leadership* yang didukung oleh penggunaan teknologi digital untuk mendukung pengambilan keputusan dan inovasi tidak mampu memberikan dampak optimal terhadap *entrepreneurial performance* ketika pemimpin memiliki tingkat *self-efficacy* yang terlalu tinggi. Hal ini dapat disebabkan oleh *overconfidence* yang mengarah pada pengambilan risiko berlebihan dan keputusan yang kurang bijaksana (Hmieleski & Baron, 2020). Kelebihan *self-efficacy* juga dapat menciptakan resistensi terhadap pembelajaran atau masukan baru, yang bertentangan dengan makna *digital leadership* yakni pemanfaatan teknologi digital dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan organisasi (Hensellek, 2022). *Self-efficacy* dalam hal ini mengacu

pada keyakinan pemimpin terhadap kemampuan pribadi mereka untuk mengatasi tantangan dalam lingkungan digital (Cetinkaya & Karayel, 2023). Temuan ini mendukung teori *Resource-Based View* Barney (1991), yang menyatakan bahwa kombinasi sumber daya internal seperti teknologi dan kompetensi kepemimpinan harus diselaraskan dengan konteks bisnis agar menghasilkan keunggulan kompetitif. Misalnya dalam sektor makanan dan minuman, UKM yang mengandalkan pemasaran digital dan pemanfaatan platform e-commerce untuk meningkatkan penjualan memerlukan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan berbasis data. Jika pemimpin memiliki tingkat *self-efficacy* yang terlalu tinggi, mereka mungkin mengabaikan tren pasar atau umpan balik pelanggan yang diperoleh melalui teknologi digital, sehingga menghambat inovasi produk atau strategi pemasaran yang lebih efektif. Akibatnya, UKM di sektor ini berisiko kehilangan daya saing di tengah perubahan preferensi konsumen dan persaingan yang semakin ketat.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Penelitian ini mengungkapkan bahwa *digital leadership*, *digital capability*, dan *self-efficacy* memiliki peran penting dalam mendukung *entrepreneurial performance* di kalangan UKM, khususnya di Sidoarjo dan Pasuruan. *Digital leadership* memberikan dasar strategis bagi pemilik UKM untuk memanfaatkan teknologi digital secara efektif. Tanpa keterampilan kepemimpinan digital yang baik, pemilik usaha akan kesulitan memanfaatkan peluang teknologi. Oleh karena itu, peningkatan *digital leadership* sangat penting agar UKM dapat beradaptasi dengan tuntutan era digital. *Digital capability* bertindak sebagai pemicu dalam meningkatkan kinerja UKM dengan memberikan akses ke teknologi. Hal ini memungkinkan UKM untuk memperluas pasar, meningkatkan efisiensi operasional, dan meningkatkan kinerja. *Self-efficacy* memperlemah hubungan antara *digital leadership* dan *entrepreneurial performance*. Tingkat *self-efficacy* yang terlalu tinggi dapat membuat pemimpin UKM menjadi terlalu percaya diri, sehingga mengurangi efektivitas strategi *digital leadership*. Keterampilan kepemimpinan digital yang baik dan *digital capability* yang kuat lebih siap menghadapi perubahan ekonomi dan persaingan pasar, namun *self-efficacy* yang terlalu tinggi menurunkan *entrepreneurial performance*.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, cakupan geografis terbatas pada Sidoarjo dan Pasuruan, sehingga hasil penelitian mungkin kurang generalisasi untuk wilayah lain dengan karakteristik yang berbeda. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, yang mungkin tidak sepenuhnya menggambarkan kompleksitas faktor-faktor sosial dan budaya yang memengaruhi kinerja kewirausahaan. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan wilayah ke daerah lain dengan karakteristik yang berbeda untuk menguji generalisasi hasil penelitian dan menambahkan variabel lain seperti inovasi organisasi atau ketahanan bisnis (*resilience*) untuk memahami lebih dalam faktor-faktor yang memengaruhi kinerja kewirausahaan. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam dan komprehensif tentang strategi peningkatan kinerja UKM di era digital.

DAFTAR PUSTAKA

- A Review of the Relationship between Corporate Entrepreneurship and Financial Performance. (2021). *Management And Economics Review*, 6(1). <https://doi.org/10.24818/mer/2021.06-10>

- Adam, N. A., & Alarifi, G. (2021). Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>
- Adel, H. M., Mahrous, A. A., & Hammad, R. (2020). Entrepreneurial marketing strategy, institutional environment, and business performance of SMEs in Egypt. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(5), 727–746. <https://doi.org/10.1108/JEEE-11-2019-0171>
- Agustina, R., Kamdi, W., Hadi, S., Muladi, & Nurhadi, D. (2020). Influence of the principal's digital leadership on the reflective practices of vocational teachers mediated by trust, self efficacy, and work engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24–40. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.11.2>
- Ahn, S., Kim, K. S., & Lee, K. H. (2022). Technological Capabilities, Entrepreneurship and Innovation of Technology-Based Start-Ups: The Resource-Based View. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030156>
- Ananda, I. (2021). Computer Based Information System Journal Literatur Review: Implementasi Strategi Transformasi Digital Pada Organisasi Internasional. *CBIS JOURNAL*, 09(01). <http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/cbis><http://ejournal.upbatam.ac.id/index.php/cbis>
- Ansong, E., & Boateng, R. (2019). Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 21(2), 164–178. <https://doi.org/10.1108/DPRG-08-2018-0046>
- Barney, J. (1991). Barney (1991) RBV. *Journal of Management*, 17, 99–20.
- Brunner, M., Gonzalez-Castañé, G., & Ravesteijn, P. (2021). How Digital Leadership competences and IT Capabilities affect an organization's ability to digitally transform and adopt new technologies. *Journal of International Technology and Information Management*, 30(4), 139–156. <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1526>
- Cetinkaya, A. S., & Karayel, S. (2023). *The Impact of Self-Efficacy on Entrepreneurship Performance*. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021101451010eSignalsResearchArticle>
- Chien-Chi, C., Sun, B., Yang, H., Zheng, M., & Li, B. (2020). Emotional Competence, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Intention: A Study Based on China College Students' Social Entrepreneurship Project. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.547627>
- Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., & Ștefan, S. C. (2019). Determinants of SMEs' performance: evidence from European countries. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1602–1620. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1636699>

- Dewa Elmario, R. (2024). *Volume 12 Nomor 1 Halaman 59-70 Jurnal Ilmu Manajemen Pengaruh digital leadership, management information system, dan emotional intelligence terhadap employee performance.*
- Dwi Prasetyo Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika, H. (2023). *Strategy For Increasing The Competitiveness Of Sme In The Era Of Society 5.0.* 2(4). <https://ojs.transpublika.com/index.php/MARGINAL/>
- Fürstenau, D., Cleophas, C., & Kliewer, N. (2020). How Do Market Standards Inhibit the Enactment of Digital Capabilities?: A Case Study of Airline Pricing. *Business and Information Systems Engineering*, 62(4), 279–287. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00588-1>
- Gede, I., & Kawiana, P. (2023). *Digital Leadership: Building Adaptive Organizations In The Digital Age.* <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/JMS>
- Gunawan, A., Yuniarsih, T., Sobandi, A., & Muhidin, S. A. (2023). Digital Leadership towards Performance Through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia. *APTISI Transactions on Technopreneurship*, 5(1SP), 68–76. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1Sp.325>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019a). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019b). When to use and how to report the results of PLS-SEM. In *European Business Review* (Vol. 31, Issue 1, pp. 2–24). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hanandeh, A., Altaher, A. M., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. R. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575–582. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2023.3.014>
- Handayani, K., Ayu, I., & Martini, O. (2024). Indikator Penting Dalam Meningkatkan Kinerja UMKM. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 8(1), 1–13. <https://doi.org/10.29408/jpek.v8i1.23983>
- Hensellek, S. (2022). Digital Leadership. *Journal of Media Management and Entrepreneurship*, 2(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Hmieleski, K. M., & Baron, R. A. (2020). When does entrepreneurial self- efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2(1), 57–72. <https://doi.org/10.1002/sej.42>
- Idris, B., Saridakis, G., & Johnstone, S. (n.d.). *Training and Performance in SMEs: Empirical evidence from large-scale data from the UK.*

- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Jufri, A., Kurniawan, P., Djadjuli, M., Hadiwibowo, I., & Jufri Pebi Kurniawan Mohammad Djadjuli, A. (2021). *RBV Teori : Kinerja Religius Berbasis Kepribadian Islam dan Perilaku Inovatif Dalam Konseptual*.
- Kautsar, A., Asandimitra, N., & Aji, T. S. (2019). Financial Self-Efficacy and Entrepreneurial Leadership on SME Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(12). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v8-i12/5326>
- Khin, S., & Ho, T. C. F. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177–195. <https://doi.org/10.1108/IJIS-08-2018-0083>
- Kholik, A., & Laeli, S. (2020). Keunggulan Bersaing Berkelanjutan Sekolah Alam Berbasis Model Resource-Based View. *Tadbir Muwahhid*, 4(1), 73. <https://doi.org/10.30997/jtm.v4i1.2540>
- Li, K., Wang, X., & Du, T. C. (2022). Entrepreneurial orientation, online credibility, and online performance: Evidence from SMEs in a B2B electronic market in China. *Journal of Small Business Management*, 60(1), 93–118. <https://doi.org/10.1080/00472778.2019.1695495>
- Lubis, N. W. (2022). Resource Based View (RBV) in Improving Company Strategic Capacity. In *Research Horizon* (Vol. 2, Issue 6).
- Maximo, E. Z., Martins, G. J. T., Emmendoerfer, L., de Souza, J. A., dos Santos, N., Repette, P. F. R., & Pereira, R. (2021). Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento: Volume I. In *Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento: Volume I*. Pantanal Editora. <https://doi.org/10.46420/9786588319444>
- Mihardjo, L., & Rumana, R. (2018). Does Digital Leadership Impact Directly or Indirectly on Dynamic Capability: Case on Indonesia Telecommunication Industry in Digital Transformation? *The Journal of Social Sciences Research, SPI 2*, 832–841. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841>
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749–1762. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.6.015>
- Muhtar, N. S., Jumawan, Hadita, Ramadhan, R., Putra, R. G., Ramadhan, I. D., Nurlala, S., & Firmansyah, R. R. (2023). 21.+Jurnal+Manajemen+Perubahan+Organisasi. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2, 4745–4749.

- Odeh Al-Husban, A., Nassar Dieb Almarshad, M., & Ali Altahrawi, M. (2021). Digital Leadership And Organization's Performance: The Mediating Role Of Innovation Capability. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(5).
- Ogbeibu, S., Jabbour, C. J. C., Gaskin, J., Senadjki, A., & Hughes, M. (2021). Leveraging STARA competencies and green creativity to boost green organisational innovative evidence: A praxis for sustainable development (pp. 2421–2440). wileyonlinelibrary.com. <https://doi.org/DOI: 10.1002/bse.2754>.
- Olatunde, P., Niyi, S., & Olamide, A. (2020). Entrepreneurship Marketing And Performance Of Smes In Nigeria. In *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research* (Vol. 8, Issue 1).
- Peng, H., Zhou, C., & Liu, Y. (2020). Entrepreneurial experience and performance: From the aspect of sustainable growth of enterprises. *Sustainability (Switzerland)*, 12(18). <https://doi.org/10.3390/SU12187351>
- Pujianto, W. E., & Rochma, F. (2024). *Inovasi Ekonomi dan Bisnis Pengaruh Spiritual Capital Dan Knowledge Sharing Terhadap Sme Performance*. <https://journalpedia.com/1/index.php/ieb>
- Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143–1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
- Rachmawati Afandi, D., & Putra, M. (2020). 432-1792-3-PB. 22.
- Ramadan, J., Alzubi, A., & Khadem, A. (2024). The Impact of Strategic Entrepreneurship Behaviors on Business Performance in Turkish SMES: The Role of Business Model Innovation and Competitive Intensity. *Sustainability*, 16(18), 8035. <https://doi.org/10.3390/su16188035>
- Ridwan, M., Fiodian, V. Y., Religia, Y., & Hardiana, S. R. (2024). Investigating the effect of intrinsic and extrinsic motivation in shaping digital entrepreneurial intention: the mediating role of self-efficacy. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.1108/APJIE-02-2024-0036>
- Riswanto, A. T., & Lidiawati, K. R. (2021). The Influence of Self-efficacy on Resilience in Students Who Work in Thesis. *Widyakala: Journal Of Pembangunan Jaya University*, 8(1), 35. <https://doi.org/10.36262/widyakala.v8i1.374>
- Rumijati, A., & Hakim, A. R. (2023). Innovative work behavior and self-efficacy: Does entrepreneurial leadership impact MSME business performance? *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 304–315. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.24](https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.24)
- Sagbas, M., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Kaygin, E., & Erdogan, F. A. (2023). The Mediating Role of Innovative Behavior on the Effect of Digital Leadership on

- Intrapreneurship Intention and Job Performance. *Behavioral Sciences*, 13(10).
<https://doi.org/10.3390/bs13100874>
- Salsabila, S., & Mauliza, P. (2022). “*Innovations to Support Emancipated Learning (MBKM), Research, and Community Services for Sustainable Development Goals*” Challenges of the Resource-Based View Approach in Improving Business Organizational Performance. 05(2).
- Sariwulan, T., Suparno, S., Disman, D., Ahman, E., & Suwatno, S. (2020a). Entrepreneurial Performance: The Role of Literacy and Skills. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 269–280.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.269>
- Sariwulan, T., Suparno, S., Disman, D., Ahman, E., & Suwatno, S. (2020b). Entrepreneurial Performance: The Role of Literacy and Skills. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 269–280.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.269>
- Satalkina, L., & Steiner, G. (2020). Digital entrepreneurship and its role in innovation systems: A systematic literature review as a basis for future research avenues for sustainable transitions. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 12, Issue 7). MDPI.
<https://doi.org/10.3390/su12072764>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60.
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Shen, Y., Wang, Q., Hua, D., & Zhang, Z. (2021). Entrepreneurial Learning, Self-Efficacy, and Firm Performance: Exploring Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731628>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees’ Digital Capabilities. *Sustainability (Switzerland)*, 15(3).
<https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Susanti, & Ardi. (2022). *The Effect of Digital Transformational Leadership, Creative Self-Efficacy on Innovative Behaviour Mediated by Perceived Organizational Support*.
<http://jiip.stkipyapisdempu.ac.id>
- Tantawy, M., Herbert, K., McNally, J. J., Mengel, T., Piperopoulos, P., & Foord, D. (2021). Bringing creativity back to entrepreneurship education: Creative self-efficacy, creative process engagement, and entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing Insights*, 15. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2021.e00239>
- Tulungen, E. E. W., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The Role of Digital Leadership Mediated by Digital Skill in Improving Organizational Performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156–171.
<https://doi.org/10.24815/jaroe.v5i2.26182>

- Tutar, H., & Güler, S. (2022). Digital Leadership As A Requirement For The New Business Ecosystem: A Conceptual Review. *Cankiri Karatekin Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi*. <https://doi.org/10.18074/ckuiibfd.1162792>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. In *Journal of Strategic Information Systems* (Vol. 28, Issue 2, pp. 118–144). Elsevier B.V. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Wielemaker, M., & Gedajlovic, E. (2018). Governance and capabilities: Asia's entrepreneurial performance and stock of venture forms. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 157–185. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9221-9>
- Winanti, M. B. (2021). How is the role of Digital Leadership and Knowledge Sharing on Performance? An Empirical Study on SMEs in Bandung West Java. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.296>
- Yentür, M. M. (2023). *The Effect of Geography Teachers' Self-Efficacy Perceptions and Attitudes Toward Teaching on Motivation*. www.ijere.com
- Yun, L., Yao, X., Zhu, W., & Zhang, Z. (2022). Evaluating the Effect of Redundant Resources on Corporate Entrepreneurial Performance. *Sustainability (Switzerland)*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127101>
- Zarrouk, H., Sherif, M., Galloway, L., & El Ghak, T. (2020). Entrepreneurial Orientation, Access to Financial Resources and SMEs' Business Performance: The Case of the United Arab Emirates. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 465–474. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.465>.