

## FAKTOR PENENTU KINERJA INOVASI PEMIMPIN MAL DI JAKARTA: PERAN ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN

Sia Lily Bramaputri<sup>1</sup>, Eddy Supriyatna Marizar<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara Jakarta  
*sia.117221096@stu.untar.ac.id*

<sup>2</sup> Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara Jakarta\*  
*eddys@fsrd.untar.ac.id*

\*Penulis Korespondensi

Masuk : 22-06-2023, revisi: 28-10-2023, diterima untuk diterbitkan : 31-10-2023

### ABSTRAK

Kinerja inovasi para pimpinan mal sangat penting bagi kelangsungan mal di Jakarta. Oleh karena itu, perlu ditingkatkan. Kinerja inovasi pemimpin mal di Jakarta dapat ditingkatkan salah satunya dengan cara meningkatkan orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan. Tujuan penelitian ini adalah agar dapat melakukan analisis faktor yang menentukan kinerja inovasi pimpinan mal di Jakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif dan dilakukan di Jakarta dengan subjek penelitian adalah pimpinan mall yang berada di bawah kelompok XYZ. Data penelitian didasarkan pada sumber data primer yaitu melalui survei dengan menggunakan kuesioner berdasarkan tiga variabel yang ingin diukur yaitu orientasi kewirausahaan, kepemimpinan kewirausahaan, dan kinerja inovasi. Dari populasi tersebut diambil sampel penelitian sebanyak 129 orang berdasarkan metode simple random sampling. Penelitian ini memberikan hasil bahwa orientasi kewirausahaan serta kepemimpinan kewirausahaan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja inovasi pimpinan mal di bawah kelompok XYZ. Kontribusi penelitian ini adalah penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam mengembangkan berbagai program dasar kepemimpinan bagi para pemimpin mal dengan memperhatikan kapasitas orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan.

**Kata Kunci:** Kinerja Inovasi, Orientasi Kewirausahaan, Kepemimpinan Kewirausahaan

### ABSTRACT

*The innovation performance of mall leaders is very important for the survival of malls in Jakarta. Therefore, it needs to be improved. Several factors that can improve the innovation performance of mall leaders in Jakarta are entrepreneurial orientation and entrepreneurial leadership. The aim of this research is to be able to analyze the factors that determine the innovation performance of mall leaders in Jakarta. The research method used was a quantitative research method and was carried out in Jakarta with the research subjects being mall leaders under the XYZ group. Research data is based on primary data sources, namely through surveys using questionnaires based on the three variables to be measured, namely entrepreneurial orientation, entrepreneurial leadership, and innovation performance. From this population, a research sample of 129 people was taken based on the simple random sampling method. This research shows that entrepreneurial orientation and entrepreneurial leadership have a positive and significant influence on the innovation performance of mall leaders under the XYZ group.*

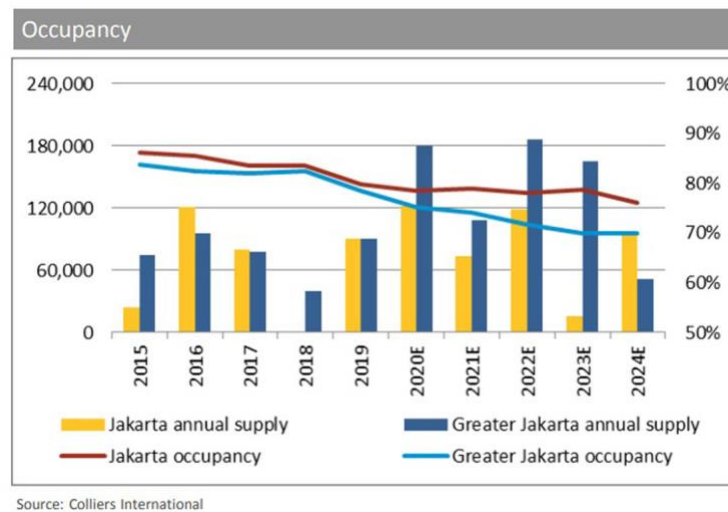
**Keywords:** Innovation Performance, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Leadership

## 1. PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Tren menurunnya minat masyarakat Jakarta berbelanja di pusat perbelanjaan (mal) terjadi sebelum pandemi Covid-19. Pasalnya, perkembangan teknologi telah mampu mengubah kenyamanan berbelanja dari offline menjadi online. Penurunan peminat ini berdampak signifikan terhadap keberlangsungan mal di Jakarta. Beberapa mall mulai terlihat sepi dan berusaha keras mempertahankan eksistensinya. Pandemi Covid-19 yang disertai dengan kebijakan lockdown semakin mengancam keberlangsungan mal. Pada September 2020, mal menjadi subsektor properti yang paling terdampak selama pandemi. Pada semester pertama pandemi terjadi

penurunan penyerapan mal sebesar 77% (Petriella, 2020). Terganggunya bisnis operasional mal pada akhirnya juga berdampak pada tingkat occupancy di Jakarta yang dapat dilihat pada grafik berikut ini:



Gambar 1. Grafik Occupancy di Jakarta

Sebelum adanya pandemi COVID-19, minat masyarakat Jakarta untuk berbelanja di mal sempat menurun. Penurunan ini dikarenakan adanya kemajuan teknologi sehingga terjadi peralihan mudah dari belanja offline ke belanja online. Keberlangsungan mall di Jakarta sangat dipengaruhi oleh menurunnya peminat ini. Beberapa mall mulai terlihat sepi dan berusaha keras untuk bertahan. Selain itu, enam toko harus menutup beberapa gerai dan berhenti beroperasi pada Mei 2021. Toko tersebut antara lain Giant, Matahari Department Store, Golden Truly, Gramedia, Centro, dan Kinokuniya (Indonesia, 2021). Pada akhirnya, terganggunya operasional mal juga berdampak pada tingkat okupansi di Jakarta.

Pandemi COVID-19 secara bertahap mulai membaik pada tahun 2022, dan banyak industri, terutama bisnis mal, mengalami pemulihan ekonomi. Seperti yang diumumkan Kementerian Kesehatan, hingga Februari 2022, sepuluh mal se-Jakarta paling banyak dikunjungi. Mal yang paling banyak dikunjungi yaitu di Jakarta Selatan, Jakarta Barat, Jakarta Pusat, dan Jakarta Utara dengan kisaran dari 320.710 pengunjung untuk Lippo Mall Puri sampai dikunjungi 512.609 untuk Mal Pondok Indah, Jakarta Selatan (Annur, 2022).

Data menunjukkan mal di Jakarta mampu bangkit dan bertahan. Mall merupakan pusat perbelanjaan dan pusat perekonomian kota-kota besar khususnya Jakarta. Mal memainkan peran penting dalam masyarakat dengan menyediakan berbagai cara bagi masyarakat untuk bertemu, bersosialisasi, dan berbagi pengalaman. Salah satu kelompoknya, yakni kelompok XYZ, tengah mencermati berbagai peluang pengembangan mal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mal mewah yang dikembangkan tersebar di berbagai tempat di Jabodetabek dan kota-kota besar lainnya. Mal berfungsi sebagai pusat komunitas yang menawarkan kenyamanan, konektivitas dan efisiensi. Setiap mal harus mampu memberikan kinerja inovasi terbaiknya untuk tumbuh, bertahan dan memenuhi fungsi ekonomi dan sosial.

Oleh karena itu, permasalahan terbesar mal saat ini adalah kinerja dan inovasi. Semua perusahaan harus berpartisipasi lebih aktif dalam merespon perubahan lingkungan yang memberikan tekanan besar pada mereka. Untuk menentukan sejauh mana inovasi memberikan keunggulan kompetitif dan sejauh mana perusahaan mendapat manfaat dari inovasi, kinerja

sangatlah penting. Proses ini menjelaskan bagaimana kinerja inovasi diukur dari tindakan inovatif organisasi (AL-Khatib, 2022).

Sebuah studi menemukan bahwa para pemimpin dapat meningkatkan kinerja inovasi ketika mereka memiliki orientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan mengacu pada kapasitas pemimpin yang bersedia untuk terus memperbarui, berinovasi dan mengambil risiko sehingga orientasi kewirausahaan tidak hanya terfokus pada proses tetapi juga praktik maupun aktivitas yang berkaitan dengan pengambilan keputusan berbasis pada peluang baru. Orientasi kewirausahaan yang tepat akan membantu membantu para pemimpin dalam mengidentifikasi peluang, mengevaluasi kemungkinan-kemungkinan baru dan menyadari tren pasar, serta memaparkan mereka pada teknologi baru (Salem et al., 2022). Orientasi kewirausahaan mampu meningkatkan inovasi yang berdampak positif pada peningkatan kinerja inovasi dan kelangsungan hidup perusahaan (Ghantous & Alnawas, 2020).

Kemampuan pemimpin perusahaan untuk memperoleh, menganalisis, dan mengeksploitasi pengetahuan sangat penting untuk mencapai kinerja inovasi. Cara para pemimpin perusahaan melakukan hal ini meningkatkan tingkat aktivitas inovasi. Pemimpin dengan orientasi kewirausahaan akan memperoleh hasil yang berbeda-beda. Pemimpin dengan orientasi kewirausahaan akan lebih terlibat dalam pekerjaan sulit dan berusaha untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilannya (Zia, 2020). Orientasi kewirausahaan menjadikan pemimpin mal memiliki jiwa wirausaha karena memiliki kemampuan menghasilkan ide dan mengerahkan sumber daya untuk menciptakan nilai bagi bisnisnya. Pemimpin wirausaha inilah yang sangat dibutuhkan oleh pusat perbelanjaan untuk bersaing dan terus bertahan dalam kondisi yang tidak menentu. Pemimpin yang memiliki nilai kewirausahaan akan mampu mempengaruhi timnya untuk mencapai tujuan bisnis yang telah ditentukan (Musara & Nieuwenhuizen, 2020).

Kepemimpinan kewirausahaan mempengaruhi proses inovasi dan pengenalan peluang. Kepemimpinan kewirausahaan paling berpengaruh dalam mengarahkan perilaku individu dan kelompok pengikut serta bisnis terhadap inisiasi kewirausahaan (Bagheri & Harrison, 2020). Dalam upaya meningkatkan kinerja inovasi di tengah perkembangan teknologi yang juga menjadi ancaman bagi mal, setiap pemimpin perlu memiliki keterampilan teknologi. Sebuah penelitian menemukan bahwa pemahaman implikasi teknologi digital antara konsumen dan lingkungan pasar merupakan subjek studi yang sangat aktif. Diindikasikan bahwa dominasi pemimpin yang memiliki kemampuan dalam konteks digital akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pemimpin bahkan karyawan. Peran pimpinan sangatlah penting mengingat perubahan yang dapat dibawa oleh teknologi digital pada model bisnis perusahaan, yang dapat menyebabkan perubahan pada produk, struktur organisasi, dan otomatisasi proses. Pemimpin harus memiliki kemampuan dan keyakinan terhadap nilai dan manfaat teknologi baru serta mendukung penerapannya (Nadkarni & Prügl, 2021).

Pengaruh positif antara kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi telah diselidiki dalam berbagai penelitian. Meskipun demikian, ada keterbatasan dalam menguji hubungan antara orientasi kewirausahaan, kepemimpinan kewirausahaan, kinerja perusahaan dan faktor mediasi terkait dalam konteks bisnis yang berbeda (Nguyen et al., 2021). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja inovasi pemimpin mal di Jakarta dari perspektif orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan. Kontribusi penelitian ini yaitu penelitian ini dapat menjadi rujukan dalam mengembangkan berbagai program dasar kepemimpinan bagi para pemimpin mal dengan memperhatikan kapasitas orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan.

### **Orientasi Kewirausahaan**

Orientasi kewirausahaan merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja. Orientasi kewirausahaan membantu perusahaan mengembangkan solusi yang lebih baik melalui diferensiasi untuk meningkatkan adopsi kompleksitas lingkungan. Organisasi memerlukan mekanisme untuk memanfaatkan pengetahuan yang diperoleh melalui jaringannya dengan memanfaatkan orientasi kewirausahaan untuk memperoleh kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan kapabilitas dinamis untuk membantu perusahaan mencapai tujuan strategis yang mengarah pada peningkatan keunggulan kompetitif (Abu-Rumman et al., 2021).

Orientasi kewirausahaan merupakan pola pikir strategis seorang wirausaha untuk menyebarkan pengetahuan dan semangat untuk merasakan dan mewujudkan peluang. Pola pikir merupakan faktor yang sangat penting dalam praktik wirausaha, sehingga sering disebut dengan pola pikir wirausaha. Pola pikir kewirausahaan menjadi landasan bagi setiap orang untuk dapat dengan cepat mengambil tindakan ketika berada dalam berbagai situasi, termasuk situasi yang penuh ketidakpastian (Ireland et al., 2003). Pola pikir wirausaha merupakan kondisi individu yang mendasari orientasi kewirausahaan untuk berpikir dan bertindak sebagai wirausaha (Covin & Slevin, 2017). Orientasi kewirausahaan mencirikan orientasi organisasi terhadap pendatang baru dan penciptaan nilai, menangkap keputusan, metode, dan tindakan kewirausahaan yang digunakan para pelaku untuk menciptakan keunggulan kompetitif. Orientasi kewirausahaan sebagai atribut organisasi pada awalnya diperkenalkan ke dalam perbincangan ilmiah berdasarkan kesadaran bahwa organisasi, seperti halnya individu, dapat menjadi wirausaha (Wales et al., 2021).

Orientasi kewirausahaan mendasari literatur kewirausahaan pimpinan perusahaan karena mengacu pada strategi proses, praktik, dan aktivitas spesifik perusahaan dalam menciptakan nilai kewirausahaan (Lumpkin & Dess, 1996). Penelitian tentang konseptualisasi multidimensi orientasi kewirausahaan telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir, menunjukkan penerimaan yang lebih besar terhadap gagasan bahwa dimensi orientasi kewirausahaan dapat mewujudkan kontribusi unik bagi perusahaan. Orientasi kewirausahaan memiliki hubungan yang kompleks dengan kinerja, sehingga memerlukan peran beberapa moderator internal organisasi serta variabel eksternal dan strategis yang perlu diteliti lebih dalam. Sebuah penelitian menemukan bahwa orientasi kewirausahaan tidak mudah menerima pengaruh manajerial. Misalnya, manajer perusahaan yang beroperasi di lingkungan yang 'salah', kemungkinan besar tidak akan mampu mengubah secara mendasar konteks eksternal perusahaannya untuk menciptakan orientasi kewirausahaan menuju lingkungan yang lebih produktif (Wales et al., 2013).

Meskipun kewirausahaan secara umum diartikan sebagai penciptaan usaha baru, namun konstruksinya telah dianalisis dengan menggunakan berbagai pendekatan, yaitu pendekatan individu, lingkungan, dan korporasi. Orientasi kewirausahaan mengacu pada pendekatan, metode, praktik, dan gaya pengambilan keputusan oleh pimpinan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas kewirausahaan (Lee & Peterson, 2000). Para pemimpin yang pernah menghadapi krisis mungkin mempunyai persepsi risiko yang lebih tinggi, yang mungkin menyebabkan mereka menghindari aktivitas berisiko ringan sekalipun. Usia, pengalaman, persepsi ketidakpastian saat ini dan proyeksi tren masa depan secara teori akan mempengaruhi arah orientasi kewirausahaan dari waktu ke waktu. Tentu saja, tren evolusi di wilayah geografis yang berbeda juga cenderung menghasilkan orientasi kewirausahaan yang berbeda (Etemad, 2021).

Orientasi kewirausahaan terdiri dari 3 (tiga) dimensi. Inovatif, Keinginan dan keinginan untuk terus menciptakan sesuatu yang baru atau inovatif merupakan aspek yang sangat penting dalam orientasi kewirausahaan. Tanpa hal ini, start-up baru akan dihadapkan pada persaingan dan mungkin menjadi lumpuh karenanya. Inovasi dan inovasi berkaitan dengan kreativitas bawaan manusia yang juga dapat dipelajari dan ditingkatkan melalui pelatihan dan pendidikan (Etemad, 2021). Proaktif. Mendorong dan merangsang proaktif sebagai komponen penting dari orientasi kewirausahaan, proaktif sangat penting untuk keberhasilan komersialisasi perusahaan. Ketepatan waktu juga penting untuk kreativitas, inovasi, dan inovasi, karena waktu memberikan prioritas pada pengenalan awal dan komersialisasi produk dan layanan baru. Ada dua faktor yang dapat merangsang dan mempercepat proaktif, yaitu mempertimbangkan risiko dari setiap kegiatan wirausaha dalam mempercepat seluruh kegiatan terutama kegiatan yang memerlukan proses dan membantu menyelesaikan segala hambatan dari komersialisasi sebelumnya (Etemad, 2021). Dan berani mengambil risiko. Berorientasi kewirausahaan berarti bersiap menghadapi aktivitas yang menantang, baik dengan pemasok, penyedia layanan, dan pelanggan utama. Orientasi kewirausahaan akan membantu mengintegrasikan fungsi-fungsi yang tampaknya tidak terkait dan merangsang efisiensi operasional awal untuk menghindari kemungkinan yang tidak terduga (Etemad, 2021).

### **Kepemimpinan kewirausahaan**

Konsep kepemimpinan telah dipelajari selama beberapa tahun terakhir, sehingga memunculkan berbagai definisi dari segi konteks dan landasan teori. Kepemimpinan merupakan suatu proses yang berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam mengatur dan memimpin suatu kelompok. Kepemimpinan memiliki beberapa perbedaan dalam hal sifat, kualitas, dan perilaku dimana perbedaan tersebut telah dipelajari secara lintas budaya, selama beberapa dekade, dan menghasilkan beberapa keyakinan teoritis (Horner, 1997). Kepemimpinan kewirausahaan dikembangkan dari kepemimpinan dan kewirausahaan yang memiliki literatur sebagai teori kepemimpinan baru untuk menghadapi perubahan dinamis di abad ke-21. Dalam memahami peran kepemimpinan dalam kewirausahaan, terdapat berbagai teori mengenai bagaimana kedua konsep ini berhubungan. Ada yang berbeda tentang bagaimana kepemimpinan dijalankan dalam konteks kewirausahaan. Sifat dan karakteristik kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh yang lebih luas karena termasuk dalam proses sosial, menantang konstruksi gaya kepemimpinan sebagai tipologi yang stabil, tetap, dan individual (Kimbu et al., 2021).

Kepemimpinan kewirausahaan merupakan paradigma baru dalam konteks bisnis yang terus berubah dan penuh ketidakpastian. Dalam lingkungan yang dinamis dan kompleks, pemimpin kewirausahaan memainkan peran kunci dalam meningkatkan daya saing, keberhasilan, dan pertumbuhan organisasi (Bagheri & Harrison, 2020). Kepemimpinan kewirausahaan melibatkan beberapa kemampuan kunci yang mendukung visi dan strategi inovatif di dalam organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan melibatkan bagaimana pemimpin menjalankan perusahaan melalui berbagai cara. Hal ini mencakup hubungan dan budaya, misalnya, selain perintah dan kendali. Hal ini memerlukan pemahaman bagaimana pemimpin mampu menangani risiko, menangani ketidakpastian dan ambiguitas yang dihadapi semua perusahaan. Sebab saat ini dunia wirausaha semakin riskan, tidak menentu, dan ambigu. Oleh karena itu, Kepemimpinan kewirausahaan harus memiliki pola pikir yang mendorong dan mengajarkan mereka untuk memimpin dengan cara wirausaha (Harrison & Roomi, 2011).

Pemimpin kewirausahaan harus dapat mengelola variasi dan ketidakpastian dalam lingkungan perusahaan. Pemimpin perlu memahami bahwa perubahan adalah konstan, dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan cepat dan efektif dapat menjadi faktor kunci dalam keberhasilan organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan pada dasarnya melibatkan hubungan komitmen timbal balik antara seorang pemimpin dan timnya dalam mengejar tujuan bersama. Pemimpin yang efektif mampu mewujudkan kinerja kelompok yang luar biasa, sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan perusahaan, mengelola perusahaan dalam menghadapi guncangan persaingan, mengelola kekuatan-kekuatan unggul, dan melakukan gerakan sosial yang berdampak. Oleh karena itu, pemimpin yang memiliki nilai kewirausahaan mempunyai kompetensi dalam hal penyalarsan, pemberdayaan, pembentukan citra, dan perilaku suportif, serta mahir dalam perilaku berorientasi kognitif sehingga menjadi teladan dalam perusahaan (Gupta et al., 2004).

Kepemimpinan kewirausahaan terdiri dari 8 (delapan) dimensi. Membingkai Tantangan. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator, yaitu mengupayakan peningkatan kinerja secara berkelanjutan, menetapkan ekspektasi kinerja yang tinggi untuk pengembangan perusahaan, menetapkan tujuan tugas sesuai kemampuan tim, menetapkan rencana kreatif dalam bisnis, dan meluangkan waktu untuk menyusun strategi baru dalam pengembangan perusahaan. Menyerap Ketidakpastian. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator, yaitu mengantisipasi kemungkinan kejadian di masa depan, berpikir ke depan terhadap perkembangan baru yang akan terjadi, dan berani mengambil risiko bisnis untuk mengurangi ketidakpastian (Bagheri & Harrison, 2020).

Penjaminan emisi. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator yaitu bernegosiasi secara efektif untuk menghilangkan hambatan dalam bekerja, menunjukkan empati terhadap tim, membuat tim merasa antusias terhadap ide-idenya dan memberikan inspirasi melalui emosi, keyakinan, nilai dan perilaku kepada tim serta menginspirasi semangat tim. Membangun komitmen. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator, yaitu merekrut staf yang berorientasi pada tim, memperoleh identifikasi pengikut dengan perubahan perusahaan, memotivasi komitmen tim terhadap tujuan pengembangan perusahaan, memprioritaskan tugas untuk keberhasilan perusahaan, berkomunikasi secara efektif dengan tim dan mendengarkan serta menanggapi keluhan (Bagheri & Harrison, 2020).

Mendefinisikan Gravitasi. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator yaitu mengintegrasikan tim untuk bekerja secara kompak, mengambil keputusan dengan cepat dan tegas, memahami keterbatasan untuk menghindari sumber daya yang tidak diperlukan dan mampu berorganisasi secara efektif. Identifikasi dan manfaatkan peluang. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator yaitu peka terhadap peluang, memiliki wawasan pasar dan persaingan usaha, memahami persaingan, memiliki ide-ide out of the box dan menciptakan iklim inovatif yang berkelanjutan. Orientasi terhadap pembelajaran. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator yaitu memahami kelebihan dan kekurangan, melakukan pengembangan diri secara berkesinambungan, menjadi teladan bagi tim dan meningkatkan pengembangan diri tim. Efikasi diri kolektif yang kreatif. Dimensi ini dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator yaitu memiliki keyakinan terhadap kemampuan tim dalam memecahkan masalah secara kreatif, memiliki keyakinan terhadap kemampuan tim dalam menghasilkan ide-ide baru, memiliki keyakinan terhadap kemampuan tim untuk lebih mengembangkan ide-ide baru (Bagheri & Harrison, 2020).

## **Kinerja Inovasi**

Kinerja dalam bidang perilaku organisasi menjadi konsep yang menarik untuk diteliti selama beberapa dekade. Pengembangan model kinerja sebagai konsep multidimensi telah dikembangkan. Kinerja didefinisikan sebagai keseluruhan perilaku dan aktivitas yang penting dalam suatu populasi untuk memenuhi tujuan organisasi (Pintea & Achim, 2010). Kinerja merupakan berbagai perilaku yang memberikan kontribusi terhadap penyelesaian tugas dan tanggung jawab serta berdampak pada pencapaian tujuan organisasi (Koopmans et al., 2011).

Kinerja adalah aspek yang berkaitan dengan isi dan pengorganisasian tugas, aktivitas, hubungan, dan tanggung jawab seseorang. Kinerja ditunjukkan melalui perilaku yang berkaitan dengan prestasi dengan beberapa komponen yang dapat dievaluasi (Emre Yildiz et al., 2021). Untuk memahami kinerja, diperlukan pengetahuan yang komprehensif tentang peran dan interaksi faktor situasional dan karakteristik individu sehingga kinerja dapat diperiksa dari waktu ke waktu (Ernstson et al., 2008; Tims et al., 2011).

Kinerja seringkali merupakan akibat dari berbagai permasalahan yang muncul dalam suatu organisasi atau perusahaan. Di tengah kondisi yang penuh ketidakpastian, organisasi dituntut untuk selalu melakukan inovasi. Inovasi tidak selalu diartikan sebagai upaya melakukan sesuatu penemuan yang hebat dan mengubah dunia. Hal-hal baru yang sederhana dan kecil terkadang bisa menjadi solusi. Oleh karena itu, inovasi dapat diartikan sebagai pemanfaatan baru terhadap sesuatu dalam suatu situasi (Moeldoko, 2022). Inovasi yang sukses tidak bisa seperti rumput liar yang tumbuh dengan sendirinya. Berbagai upaya diperlukan untuk menumbuhkan dan mempertahankan inovasi agar dapat tumbuh dan berkembang sehingga pada akhirnya menghasilkan kinerja.

Kinerja inovasi karyawan merupakan konsep yang sangat penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan karena mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Kinerja inovasi adalah kinerja yang dihasilkan oleh setiap orang yang bekerja di perusahaan untuk menghasilkan, mempromosikan dan mewujudkan berbagai ide yang penuh dengan kebaruan atau inovasi. Inovasi membantu perusahaan untuk bertumbuh, berkembang serta bertahan. Kinerja inovasi menjadi parameter penting bagi perusahaan, yaitu untuk melihat bagaimana karyawan memenuhi kebutuhan pelanggan dan mengalahkan persaingan di pasar sehingga kinerja inovasi menjadi pilar penting bagi perusahaan (Singh et al., 2021). Kinerja inovasi mengacu pada pengembangan dan penerapan pengetahuan dan strategi yang mampu menjaga efektivitas perusahaan.

Kinerja inovasi memiliki implikasi manajerial. Perusahaan mana pun yang peduli dengan kinerja inovasi yang tinggi perlu menyadari bahwa setiap individu memiliki kapasitas untuk menciptakan nilai yang sepadan dengan upaya dan kemampuannya sehingga harus digabungkan secara terkoordinasi. Jika individu tidak bekerja dalam lingkungan kerja yang terkoordinasi, potensi mereka untuk mengidentifikasi, memahami dan memanfaatkan ide-ide dan pengetahuan baru tidak dapat diwujudkan secara efisien menuju inovasi nyata. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab ada pada pemimpin terutama dalam pemilihan tim yang tepat sehingga mampu menjaga komposisi tim yang seimbang untuk mencapai kinerja inovasi yang tinggi. Orientasi tujuan individu yang heterogen menjadi penting ketika menyangkut kapasitas mereka untuk membawa pengetahuan baru dan berguna bagi organisasi. Individu dengan orientasi pembelajaran dan bukti yang kuat lebih cenderung menunjukkan kreativitas dalam organisasi. Koordinasi dapat menjadi pedang bermata dua untuk berbagai komponen proses inovasi dan intraneurship. Koordinasi yang tinggi dapat mengekang kemampuan kolektif anggota tim untuk mengidentifikasi dan mengenali pengetahuan baru dari sumber eksternal. Oleh karena itu, para

pemimpin perlu mengadopsi pendekatan manajemen yang fleksibel dengan menggunakan tuas koordinasi yang longgar pada tahap awal dan ketat pada tahap akhir proses inovasi agar dapat memanfaatkan potensi timnya dengan sebaik-baiknya (Emre Yildiz dkk., 2021).

Kinerja inovasi terdiri dari 2 (dua) dimensi. Kompetensi sebagai pelaku inovasi bertujuan untuk mengatur kompetensi inovasi (wajib atau terlibat) dan peran serta aktivitas terkait ke dalam kelompok yang bermakna, lengkap, dan saling eksklusif (Bassiti & Ajhoun, 2016). Kinerja inovasi organisasi dapat dibangun ketika aktor-aktor yang terlibat dapat diidentifikasi untuk membangun kinerjanya. Identifikasi yang diperlukan adalah kompetensi inovasi yang akan diperoleh dan kemudian diterapkan untuk mendukung kemampuan inovasi organisasi. Proses identifikasi ini menjadi dasar pengorganisasian kompetensi kemudian memfasilitasi adopsi inovasi dan memperjelas aktivitas kompleks yang dilakukan selama siklus hidup inovasi. Kumpulan kompetensi inovasi ini akan diukur. Dalam penelitian ini, aktor penting dalam inovasi adalah pemimpin mal yang berada di bawah grup XYZ sebagai unit utama dalam memahami kemampuan inovasi organisasi, karena inovasi memerlukan keputusan yang strategis dan berkelanjutan (Bassiti & Ajhoun, 2016).

Kemampuan konteks inovasi yang bertujuan untuk menekankan faktor kontekstual (baik internal maupun eksternal) yang mempengaruhi kinerja inovasi dan meningkatkan kemampuan pembaruan berkelanjutan suatu organisasi (Bassiti & Ajhoun, 2016).

#### **Kaitan Antara Orientasi Kewirausahaan dan Kinerja Inovasi**

Kinerja inovasi sangat penting bagi kelangsungan hidup mal di bawah grup XYZ karena kinerja inovasi mampu mengidentifikasi keunggulan kompetitif dan manfaat dari inovasi yang dilakukan (AL-Khatib, 2022). Orientasi kewirausahaan merupakan aspek yang sangat penting karena mampu menghasilkan perilaku dan pemikiran inovatif yang akan menghasilkan outcome berupa kinerja (Zia, 2020).

Orientasi kewirausahaan yang tepat akan membantu membantu pemimpin dalam mengidentifikasi peluang, mengevaluasi kemungkinan baru dan menyadari tren pasar, dan menghadapi mereka pada teknologi baru (Salem et al., 2022). Orientasi kewirausahaan juga mampu meningkatkan inovasi yang berdampak positif bagi peningkatan kinerja inovasi dan kelangsungan hidup perusahaan (Ghantous & Alnawas, 2020). Penelitian lain menemukan adanya peran kunci kapabilitas dinamis dalam menjembatani hubungan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja perusahaan (Abu-Rumman et al., 2021).

**H1:** Terdapat pengaruh positif orientasi kewirausahaan terhadap kinerja inovasi pemimpin mal di bawah grup XYZ

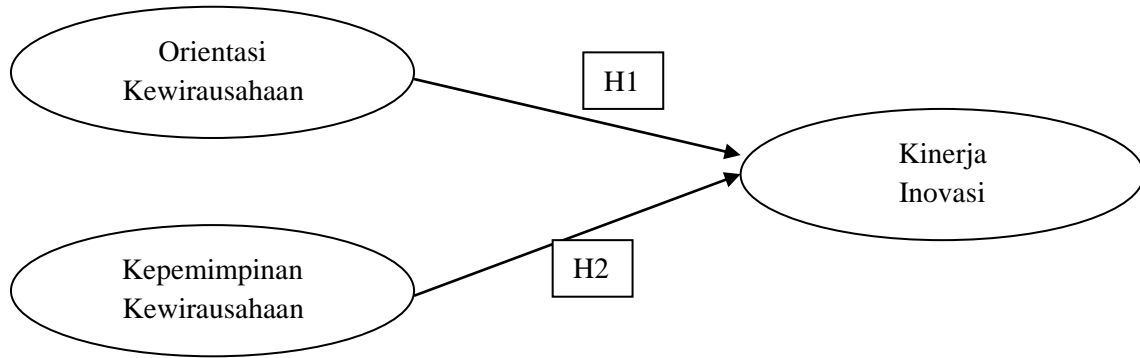
#### **Kaitan Antara Kepemimpinan Kewirausahaan dan Kinerja Inovasi**

Kinerja inovasi juga akan terwujud ketika pemimpin memiliki kapasitas kepemimpinan kewirausahaan. Pemimpin yang berjiwa kewirausahaan ini yang sangat dibutuhkan bagi mal untuk bisa berdaya saing dan terus bertahan di tengah ketidakpastian. Pemimpin kewirausahaan berdampak positif terhadap kapasitas tim dalam mewujudkan tujuan kewirausahaan yang dibangun (Musara & Nieuwenhuizen, 2020). Kepemimpinan kewirausahaan juga berpengaruh secara signifikan terhadap proses inovasi dan pengenalan peluang karena dapat mengarahkan perilaku individu dan kelompok pengikut serta bisnis menuju inisiasi kewirausahaan (Bagheri & Harrison, 2020). Kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja inovasi karena termasuk dalam proses sosial (Kimbu et al., 2021).



**H2:** Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi pemimpin mal di bawah grup XYZ

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini mencoba untuk melakukan kajian mendalam tentang pengaruh orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi para pemimpin mal di bawah grup XYZ.



Gambar 2. Model Penelitian

## 2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kuantitatif melalui survei. Tempat penelitian adalah di Jakarta dengan subjek penelitian adalah pimpinan mal yang tergabung dalam kelompok XYZ. Populasi penelitian yang akan menjadi sumber data penelitian adalah para pimpinan mall yang tergabung dalam grup XYZ sebanyak 4 mall yang terdiri dari sekitar 150 pimpinan. Dari populasi tersebut diambil sampel penelitian sebanyak 129 orang berdasarkan metode simple random sampling. Besar sampel yang ditentukan berdasarkan tabel Krejcie dan Morgan adalah minimal 125 orang (Creswell & Creswell, 2017). Dari sampel penelitian sebanyak 129 responden, laki – laki sebanyak 47% dan 53% perempuan. Sebanyak 13% kurang dari 30 tahun, 46% antara 31-40 tahun, 36% antara 41-50 tahun, 4% antara 51-60 tahun, dan 1% di atas 60 tahun. Berdasarkan lama kerja di perusahaan tersebut, 14% telah bekerja kurang dari 3 tahun, 29% telah bekerja selama 4-7 tahun, 26% bekerja selama 8-11 tahun, 11% bekerja selama 12-15 tahun, dan 13% bekerja di atas 15 tahun.

Kuesioner penelitian menggunakan skala likert. Pilihan jawaban pada kuesioner dengan skala interval berkisar dari rentang angka 1 sampai angka 5. Pilihan jawabannya berkisar dari Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju (Chomeya, 2010; Leung, 2011; Thanh et al., 2018). Kuesioner penelitian yaitu kuesioner untuk kinerja inovasi, kuesioner untuk orientasi kewirausahaan, dan kuesioner untuk kepemimpinan kewirausahaan.

Tabel 1. Indikator Pengukuran Variabel

Variabel	Jumlah Item	Sumber
Kinerja Inovasi	6 item	Bassiti & Ajhoun (2016); Emre Yildiz et al. (2021); Singh et al. (2021).
Orientasi Kewirausahaan	3 item	Abu-Rumman et al (2021); Etemad (2021); Wales et al. (2021)
Kepemimpinan Kewirausahaan	11 item	Bagheri & Harrison (2020); Kimbu et al. (2021)

Uji validitas akan menggunakan program SPSS dengan teknik Bivariate Pearson (Produk Momen Pearson). Teknik ini dilakukan dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Syarat item valid adalah jika  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (uji 2 sisi dengan sig. 0,05). Nilai reliabilitas ditentukan oleh nilai koefisien reliabilitas dengan nilai  $r_{xx}$  mendekati angka 1. Nilai reliabilitas dianggap baik jika  $\geq 0.700$ . Uji reliabilitas akan menggunakan rumus Alpha Cronbach sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{n}{n-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_t^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_{11}$  = reliabilitas yang dicari

$n$  = Jumlah item pertanyaan yang di uji

$\sum \sigma_t^2$  = Jumlah varians skor tiap-tiap item

$\sigma_t^2$  = varians total

Apabila nilai alpha  $> 0.7$  maka reliabilitas terpenuhi, dan jika alpha  $> 0.80$  maka seluruh item reliabel dan konsisten. Teknik analisis data menggunakan Smart PLS.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### Hasil Uji Statistik

Uji validitas dilakukan dengan dua pengujian yaitu *convergent* dan *discriminant validity*. Convergent validity diukur berdasarkan nilai loading factor minimal 0.7 dan nilai *Average variance extraxted* (AVE) sebesar 0,5 (Henseler *et al.* 2015). Hasil pengujian menunjukkan ada beberapa indikator dibawah 0.7 namun masih di atas 0.5 sehingga indikator tersebut masih dapat digunakan. dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2. Hasil Analisis *Loading Factor*

Indikator	Kinerja Inovasi	Orientasi Kewirausahaan	Kepemimpinan Kewirausahaan
KI1	0.805		
KI2	0.811		
KI3	0.777		
KI4	0.576		
KI5	0.648		
KI6	0.792		
OK1		0.827	
OK2		0.724	
OK3		0.791	
KK1			0.699
KK2			0.768
KK3			0.816
KK4			0.730
KK5			0.826
KK6			0.792
KK7			0.708
KK8			0.713
KK9			0.519
KK10			0.792
KK11			0.830

Berikut ini adalah hasil uji nilai AVE yang telah memenuhi kriteria validitas yaitu lebih dari 0.5.

Tabel 3. Hasil Analisis *Average Variance Extracted* (AVE)

Variable	AVE
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0.548
<i>Entrepreneurial Leadership</i>	0.562
<i>Innovation Performance</i>	0.611

Analisis selanjutnya adalah melihat konsistensi instrument penelitian melalui uji reliabilitas dengan *Cronbach's alpha* dan *composite reliability* (Sekaran & Bougie, 2016). Syarat nilai *Cronbach's alpha* adalah lebih dari 0,60 dan syarat nilai *composite reliability* adalah lebih dari 0,70 (Hair *et al.* 2019). Berikut ini adalah tabel hasil uji reliabilitas.

Tabel 4. Hasil Analisis *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variable	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Entrepreneurial Orientation</i>	0.681	0.687
<i>Entrepreneurial Leadership</i>	0.921	0.933
<i>Innovation Performance</i>	0.830	0.878

Nilai *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) diantara 0,05 – 0,08 menunjukkan bahwa model tersebut fit. Nilai SRMR pada tabel sebesar 0,087 menunjukkan model penelitian fit.

Pengujian Hipotesis dilakukan dengan T-statistik. T-statistik merupakan nilai yang digunakan untuk menentukan tingkat signifikansi suatu uji hipotesis dengan cara menentukan T-statistik melalui prosedur bootstrapping. Berikut adalah tabel hasil uji hipotesis.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	<i>p-value</i>	Path Coefficient	Keterangan
<i>Entrepreneurial Orientation</i> → <i>Innovation Performance</i>	0.000	0.497	Didukung
<i>Entrepreneurial Leadership</i> → <i>Innovation Performance</i>	0.000	0.397	Didukung

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *P Value* orientasi kewirausahaan sebesar 0,000 dan nilai *P Value* kepemimpinan wirausaha sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan hubungan variabel laten adalah signifikan.

Berdasarkan hasil uji hipotesis pertama ( $H_1$ ) nilai T statistik orientasi kewirausahaan terhadap kinerja inovasi sebesar 6,429. Nilai ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi kewirausahaan dan kinerja inovasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen puncak perusahaan yang memiliki orientasi kewirausahaan tinggi akan memberikan dampak positif terhadap kinerja inovasi karena mereka lebih cenderung terus memantau lingkungan internasional untuk mencari pengetahuan baru mengingat proaktif mereka yang lebih besar dan penekanan pada ide-ide bisnis baru. Hal ini juga membuat perusahaan-perusahaan tersebut lebih bersedia untuk bertukar teknologi baru dengan mitra asing dengan mengadopsi proses inovasi terbuka. Oleh karena itu, karakteristik perilaku proaktif, keterbukaan terhadap ide-ide baru dan toleransi terhadap risiko dalam pengelolaan perusahaan akan semakin tinggi (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022).

Kemudian untuk hasil uji hipotesis kedua ( $H_2$ ) nilai T statistik kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi sebesar 4,876 menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara variabel kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja inovasi. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian tentang peran pemimpin dalam strategi inovasi karena pemimpin adalah penentu strategi (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022). Pemimpin mal yang memiliki kepemimpinan wirausaha akan mempengaruhi kapasitas tim dalam mewujudkan visi perusahaan yang dibangun (Musara & Nieuwenhuizen, 2020). Sebuah penelitian menemukan bahwa para pemimpin perusahaan yang menetapkan strategi individu terkait digitalisasi dan kelestarian lingkungan dapat memperoleh hasil positif melalui kinerja inovasi (Van Veldhoven & Vanthienen, 2022).

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Orientasi kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja inovasi pemimpin mal di Jakarta.
2. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh secara positif terhadap kinerja inovasi pemimpin mal di Jakarta.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan diantaranya adalah penggunaan variabel yang hanya terbatas pada orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan. Kedua variabel ini hanya mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja orientasi sebesar 69.9% sehingga masih ada 30.1% variabel lain yang turut berkontribusi. Oleh karena itu, temuan ini dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi beberapa variabel lain yang dapat lebih kompleks memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja inovasi.

Penelitian ini juga memberikan saran bagi pengelola mal dalam mengembangkan berbagai program dasar kepemimpinan bagi para pemimpin mal dengan memperhatikan kapasitas orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan kewirausahaan. Perlu adanya identifikasi kapasitas orientasi dan kepemimpinan kewirausahaan yang dimiliki oleh para pemimpin mal sehingga dapat menyusun dan mengintegrasikan kedua aspek tersebut dalam program pengembangan kepemimpinan. Pengelola mal juga perlu mendorong pemimpin mal untuk memfasilitasi peningkatan praktik budaya inovasi di perusahaan untuk meningkatkan kinerja inovasi secara menyeluruh.

#### REFERENSI

- Abu-Rumman, A., Al Shraah, A., Al-Madi, F., & Alfalah, T. (2021). Entrepreneurial networks, entrepreneurial orientation, and performance of small and medium enterprises: are dynamic capabilities the missing link? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00170-8>
- AL-Khatib, A. W. (2022). Intellectual capital and innovation performance: the moderating role of big data analytics: evidence from the banking sector in Jordan. *EuroMed Journal of Business*, 17(3), 391–423. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2021-0154>
- Bagheri, A., & Harrison, C. (2020). Entrepreneurial leadership measurement: a multi-dimensional construct. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(4), 659–679. <https://doi.org/10.1108/JSBED-01-2019-0027>
- Bassiti, L. El, & Ajhoun, R. (2016). Continuous performance improvement of innovation: Bridging the gap between creativity and measurement. *Proceedings of the 28th International Business Information Management Association Conference - Vision 2020: Innovation Management, Development Sustainability, and Competitive Economic Growth, June 2017*, 4248–4262.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic Entrepreneurship: Creating a New Mindset*, 307–327.
- Emre Yildiz, H., Murtic, A., Klofsten, M., Zander, U., & Richtnér, A. (2021). Individual and contextual determinants of innovation performance: A micro-foundations perspective. *Technovation*, 99(August), 102130. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102130>
- Ernstson, H., Sörlin, S., & Elmqvist, T. (2008). Social movements and ecosystem services - The role of social network structure in protecting and managing urban green areas in Stockholm. *Ecology and Society*, 13(2), 38–48. <https://doi.org/10.1002/pad>
- Etemad, H. (2021). Revisiting aspects of entrepreneurship, entrepreneurial orientation, entrepreneurial intentions, international entrepreneurship, and their corresponding consequences. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(3), 321–338. <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00304-9>
- Ghantous, N., & Alnawas, I. (2020). The differential and synergistic effects of market orientation and entrepreneurial orientation on hotel ambidexterity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55, 102072.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: Developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 241–260. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00040-5)
- Harrison, P., & Roomi, M. A. (2011). Entrepreneurial Leadership: What Is It and How Should It Be Taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1–43. [https://www.researchgate.net/publication/268384918\\_Entrepreneurial\\_Leadership\\_What\\_Is\\_It\\_and\\_How\\_Should\\_It\\_Be-Taught/citation/download](https://www.researchgate.net/publication/268384918_Entrepreneurial_Leadership_What_Is_It_and_How_Should_It_Be-Taught/citation/download)
- Horner, M. (1997). Leadership theory: Past, present and future. *Team Performance Management: An International Journal*, 3(4), 270–287. <https://doi.org/10.1108/13527599710195402>
- Indonesia, C. (2021). 6 Ritel yang Tutup Selama Pandemi Corona. Cnn Indonesia.
- Kimbu, A. N., de Jong, A., Adam, I., Ribeiro, M. A., Afenyo-Agbe, E., Adeola, O., & Figueroa-Domecq, C. (2021). Recontextualising gender in entrepreneurial leadership. *Annals of Tourism Research*, 88, 103176. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103176>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Lee, S. M., & Peterson, S. J. (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of World Business*, 35(4), 401–416. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00045-6](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00045-6)
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161568>
- Marizar, E. S., Widjaja, I., & Mutiara, M. W. (2022). Creative Management Strategy in Creativepreneurship. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 6(2), 288–298. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v6i2.18682>
- Moeldoko. (2022). *M-leadership: Berani Memimpin*. Bukurepublika.
- Musara, M., & Nieuwenhuizen, C. (2020). Informal sector entrepreneurship, individual entrepreneurial orientation and the emergence of entrepreneurial leadership. *Africa Journal of Management*, 194–213. <https://doi.org/10.1080/23322373.2020.1777817>
- Mutiara, M. W., Irawan, A. P., & Marizar, E. S. (2023). Design Management in Today'S Business: a Review. *International Journal of Application on Economics and Business*, 1(2), 889–898. <https://doi.org/10.24912/v1i2.889-898>

- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. In *Management Review Quarterly* (Vol. 71, Issue 2). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nguyen, P. V., Huynh, H. T. N., Lam, L. N. H., Le, T. B., & Nguyen, N. H. X. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), e07326. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07326>
- Petriella, Y. (2020). *Pandemi Covid-19, Pusat Perbelanjaan Yang Paling Terdampak*. Ekonomi.Bisnis.Com. <https://ekonomi.bisnis.com/read/20200917/47/1293128/pandemi-covid-19-pusat-perbelanjaan-paling-terdampak>
- Pintea, M.-O., & Achim, M.-V. (2010). Performance - An Evolving Concept. *Annals of University of Craiova - Economic Sciences Series*, 2(38), 1–12.
- Salem, I. E., Elbaz, A. M., Al-Alawy, A., Alkathiri, N. A., & Elkhwesky, Z. (2022). Is eco-label hotel engagement the pathway to sustainability practices via entrepreneurial resilience and orientation in Oman? Findings from PLS-SEM and fsQCA. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0229>
- Singh, S. K., Mazzucchelli, A., Vessal, S. R., & Solidoro, A. (2021). Knowledge-based HRM practices and innovation performance: Role of social capital and knowledge sharing. *Journal of International Management*, 27(1), 100830. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2021.100830>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, 32(2), 629–644. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>
- Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357–383. <https://doi.org/10.1177/0266242611418261>
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564–577. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.046>
- Zia, N. U. (2020). Knowledge-oriented leadership, knowledge management behaviour and innovation performance in project-based SMEs. The moderating role of goal orientations. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1819–1839. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2020-0127>