

Kepemimpinan transformasional, *digital dexterity*, dan orientasi kewirausahaan: Bukti dari UMKM kreatif

Acim^{1*}, Misbahul Khoer², Akmaludin²

¹Manajemen Bisnis Syariah, STAI Putra Galuh Ciamis, Indonesia

²Perbankan Syariah, STAI Putra Galuh Ciamis, Indonesia

*) Korespondensi (e-mail: acim@staiputragaluh.ac.id)

Abstract

This research is motivated by the importance of leadership and digital skills in improving entrepreneurial orientation in creative MSMEs in Ciamis Regency. This study aims to analyze the effect of transformational leadership on entrepreneurial orientation, with digital dexterity as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with an explanatory survey method. The study population was employees of creative MSMEs in Ciamis Regency, with a sample of 100 respondents determined using the Slovin formula and purposive sampling technique. Data were collected through a questionnaire using a five-point Likert scale. Data analysis used Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS) with the help of SmartPLS software. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on digital dexterity. Digital dexterity also has a positive and significant effect on entrepreneurial orientation. Furthermore, transformational leadership has a positive and significant direct effect on entrepreneurial orientation. The findings indicate that the mediation path of digital dexterity has not reached statistical significance, suggesting barriers to transforming digital capabilities into concrete entrepreneurial actions.

Keywords: Transformational Leadership, Digital Agility, Entrepreneurial Orientation, Creative MSMEs.

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peran kepemimpinan dan kemampuan digital dalam meningkatkan orientasi kewirausahaan pada UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap orientasi kewirausahaan dengan *digital dexterity* sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori. Populasi penelitian adalah karyawan UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis dengan jumlah sampel sebanyak 100 responden yang ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dengan skala Likert lima poin. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital dexterity*. *Digital dexterity* juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Selain itu, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap orientasi kewirausahaan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa jalur mediasi *digital dexterity* belum mencapai taraf signifikan, yang mengindikasikan adanya hambatan dalam mentransformasikan kapabilitas digital menjadi tindakan kewirausahaan yang nyata.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Digital dexterity, Orientasi Kewirausahaan, UMKM Kreatif.

How to cite: Acim, A., Khoer, M., & Akmaludin, A. (2026). Kepemimpinan transformasional, digital dexterity, dan orientasi kewirausahaan: Bukti dari UMKM kreatif. *Journal of Management and Digital Business*, 6(2), 1031–1048. <https://doi.org/10.53088/jmdb.v6i2.3051>



1. Pendahuluan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar strategis dalam pembangunan ekonomi nasional yang berkontribusi signifikan terhadap penciptaan lapangan kerja serta penguatan struktur ekonomi daerah (Yolanda & Hasanah, 2024). Dalam ekosistem ekonomi modern, UMKM kreatif muncul sebagai penggerak pertumbuhan utama karena mengandalkan intensitas ide dan inovasi yang didukung oleh pemanfaatan teknologi informasi untuk menghasilkan nilai tambah produk. Namun, akselerasi teknologi digital yang eksponensial menciptakan tekanan kompetisi yang dinamis, sehingga menuntut pelaku UMKM untuk memiliki daya adaptasi tinggi guna mempertahankan relevansi pasar (Lubis & Salsabila, 2024).

Kabupaten Ciamis memiliki potensi ekonomi kreatif yang signifikan, namun kontribusinya terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) daerah belum mencapai level optimal akibat lambatnya akselerasi inovasi digital. Data BPS Kabupaten Ciamis (2024) menunjukkan bahwa meskipun populasi UMKM di sektor kuliner, kriya, dan fashion mengalami peningkatan kuantitas, mayoritas pelaku usaha masih menghadapi kendala dalam mengintegrasikan sistem digital ke dalam operasional bisnis mereka secara komprehensif. Kesenjangan tersebut mengindikasikan adanya kelemahan pada aspek ketangkasan digital individu, di mana menurut Amelica, (2025), kecakapan digital merupakan prasyarat strategis bagi organisasi untuk mempertahankan daya saing di era disrupsi. Fenomena UMKM di Kabupaten Ciamis yang cenderung reaktif mencerminkan rendahnya orientasi kewirausahaan, hal mana sejalan dengan argumen menurut Riyadi, (2025) bahwa tanpa proaktivitas dan keberanian mengambil risiko, suatu entitas bisnis akan sulit mencapai keberlanjutan dalam lingkungan yang volatil.

Keberhasilan UMKM kreatif sangat bergantung pada kapasitas kepemimpinan pemilik usaha dalam merumuskan visi dan mengelola perubahan organisasi. Kepemimpinan transformasional diakui sebagai gaya yang mampu menginspirasi anggota organisasi untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai visi bersama serta membangun budaya inovatif (Maulana, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh Yulianti (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan pada kinerja bisnis UMKM. Temuan tersebut menegaskan bahwa efektivitas penerapan kepemimpinan transformasional berbanding lurus dengan penguatan orientasi kewirausahaan yang dimiliki pelaku UMKM. Selanjutnya, penelitian oleh Joshua (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, orientasi kewirausahaan, dan inovasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja usaha kecil dan menengah (SMEs).

Selain aspek kepemimpinan, faktor determinan lain yang menentukan keberhasilan UMKM kreatif adalah ketangkasan digital atau *digital dexterity* (Jayanti et al., 2024). *digital dexterity* merupakan kemampuan individu maupun organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital secara lincah, adaptif, dan strategis guna menciptakan nilai bisnis (Octavia et al., 2023). Kemampuan ini tercermin dari penguasaan media sosial, marketplace, hingga sistem pembayaran digital dalam mendukung aktivitas

operasional (Putri, 2025). Pemanfaatan *digital dexterity* yang optimal memungkinkan pelaku UMKM untuk lebih responsif terhadap perubahan pasar, yang pada akhirnya dapat memperkuat orientasi kewirausahaan pelaku usaha (Norman & Pahlawati, 2024).

Meskipun terdapat bukti empiris mengenai hubungan variabel-variabel tersebut, terdapat diskrepansi teoretis yang signifikan terkait mekanisme bagaimana visi kepemimpinan diterjemahkan menjadi tindakan kewirausahaan nyata. Riset terdahulu oleh Yulianti (2023) dan Joshua (2022) cenderung berfokus pada hubungan langsung atau mediasi inovasi, namun belum mampu menjelaskan mengapa pada ekosistem tertentu, tingginya inspirasi pemimpin tidak otomatis berkorelasi dengan tindakan proaktif anggota. Identifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*) ini merujuk pada keterbatasan model sebelumnya yang mengabaikan variabel teknis-adaptif sebagai jembatan kognitif. Oleh karena itu, *novelty* penelitian ini terletak pada pengujian *digital dexterity* bukan hanya sebagai kemampuan teknis, melainkan sebagai mekanisme kapabilitas kunci (*enabler*) yang menjelaskan *how* dan *why* integrasi kepemimpinan dan teknologi menentukan daya saing UMKM kreatif di tengah volatilitas pasar

Oleh karena itu, kebaruan (*novelty*) penelitian ini tidak hanya terletak pada konteks lokal di Kabupaten Ciamis, melainkan pada pengembangan model integratif yang memosisikan *digital dexterity* sebagai mekanisme kapabilitas kunci (*enabler*) yang menjembatani visi strategis dengan aksi operasional. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan secara teoretis dan empiris bahwa kepemimpinan transformasional memerlukan dukungan ketangkasan digital untuk mengaktivasi orientasi kewirausahaan yang proaktif dan berani mengambil risiko di tengah dinamika pasar yang volatil. Melalui pendekatan ini, diharapkan hasil penelitian dapat menjelaskan *how* dan *why* integrasi antara kepemimpinan dan teknologi menjadi faktor penentu daya saing UMKM kreatif.

Berdasarkan paparan tersebut, maka tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan membuktikan pengaruh kepemimpinan transformasional serta *digital dexterity* terhadap orientasi kewirausahaan pada pelaku UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi peran ketangkasan digital sebagai faktor pendukung efektivitas kepemimpinan dalam merespons dinamika perubahan lingkungan bisnis. Melalui pencapaian tujuan tersebut, diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia sekaligus menjadi referensi strategis bagi pemerintah daerah dalam perumusan kebijakan penguatan daya saing UMKM berbasis digital.

2. Tinjauan Pustaka

Resource-Based View (RBV)

Penelitian ini dibangun di atas kerangka *Resource-Based View* (RBV), yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif organisasi bersumber dari kepemilikan sumber daya yang berharga, langka, sulit ditiru, dan terorganisir (VRIO). Dalam konteks UMKM kreatif, sumber daya tersebut tidak hanya berupa aset fisik, tetapi juga

modal manusia berupa kepemimpinan transformasional dan kapabilitas dinamis seperti *digital dexterity*. Penggunaan teori RBV dalam model ini berfungsi sebagai "jangkar" untuk menjelaskan bagaimana interaksi antara visi pemimpin dan ketangkasan teknologi anggota organisasi menciptakan orientasi kewirausahaan yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, hubungan antar variabel dalam penelitian ini tidak dipandang secara linear sederhana, melainkan sebagai mekanisme strategis untuk mengonversi kapabilitas digital menjadi keunggulan entrepreneurial yang berkelanjutan.

Transformational Leadership Theory

Kepemimpinan transformasional secara fundamental dipahami sebagai katalisator perubahan yang melampaui pencapaian target transaksional, di mana Mubarak, (2025) menekankan pada pembangunan budaya adaptif, sementara Jadidah, (2025) dan Asiri, (2024) lebih menyoroti aspek moralitas serta kesadaran kolektif antara pemimpin dan pengikut. Meskipun terdapat pergeseran fokus dari dimensi motivasi spiritual ke arah pembangunan komitmen jangka panjang, Anisa, (2023) menawarkan pendekatan yang lebih terukur melalui empat dimensi operasional *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* guna mengubah pola pikir anggota organisasi secara sistematis. Penelitian ini mengambil posisi teoretis yang menyintesis pandangan tersebut dengan memandang kepemimpinan transformasional sebagai konstruk perilaku-operasional yang esensial dalam menstimulasi intelektualitas anggota. Posisi ini dipilih karena dalam dinamika UMKM kreatif, dimensi operasional dari Anisa, (2023) dianggap paling relevan untuk mengukur kemampuan pemimpin dalam mendorong inovasi konkret dan ketangkasan digital di tengah disrupsi pasar.

Dalam UMKM yang menghadapi percepatan transformasi digital dan perubahan pola konsumsi masyarakat, kepemimpinan transformasional menjadi semakin relevan. Pemimpin UMKM yang mampu mengartikulasikan visi digital, memberikan dorongan inovasi, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran teknologi akan mempercepat proses adaptasi organisasi terhadap era digital. Dengan demikian, *Transformational Leadership Theory* memberikan dasar konseptual bahwa kepemimpinan transformasional berpotensi meningkatkan kemampuan digital organisasi (*digital dexterity*) dan pada akhirnya memperkuat orientasi kewirausahaan.

Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional secara fundamental dipahami sebagai katalisator perubahan yang melampaui pencapaian target transaksional. Mubarak, (2025) menekankan bahwa orientasi gaya kepemimpinan ini terletak pada pembangunan budaya adaptif, sementara Jadidah, (2025) dan Asiri, (2024) lebih menyoroti aspek moralitas serta kesadaran kolektif antara pemimpin dan pengikut. Meskipun terdapat pergeseran fokus dari dimensi motivasi spiritual ke arah pembangunan komitmen jangka panjang, Anisa (2023) menawarkan pendekatan yang lebih terukur melalui empat dimensi *operasional idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration* guna mengubah pola pikir anggota organisasi secara sistematis.

Penelitian ini mengambil posisi teoretis yang menyintesis pandangan tersebut dengan memandang kepemimpinan transformasional sebagai konstruk perilaku-operasional yang esensial dalam menstimulasi intelektualitas anggota. Posisi ini dipilih karena dalam dinamika UMKM kreatif, dimensi operasional dianggap paling relevan untuk mengukur kemampuan pemimpin dalam mendorong inovasi konkret dan ketangkasan digital di tengah disrupsi pasar. Implementasi gaya kepemimpinan ini difokuskan sebagai determinan utama yang mengaktifasi kesiapan anggota terhadap perubahan teknologi melalui pembangunan kepercayaan dan hubungan interpersonal yang kuat.

Digital Dexterity

Digital dexterity didefinisikan sebagai kapabilitas dinamis individu maupun organisasi dalam memanfaatkan teknologi digital secara lincah, adaptif, dan strategis untuk menciptakan nilai tambah serta meningkatkan keunggulan kompetitif (Firdaus & Kuswinarno, 2024). Konsep ini melampaui sekadar penguasaan teknis terhadap perangkat keras atau aplikasi tertentu, karena mencakup integrasi pola pikir digital (*digital mindset*) dan kesiapan kognitif untuk merespons perubahan teknologi secara berkelanjutan. Menurut Sunandi, (2024), ketangkasan digital melibatkan kemauan untuk terus belajar dan bereksperimen dengan inovasi digital, sehingga organisasi tidak hanya menjadi pengguna teknologi, tetapi mampu mentransformasi teknologi tersebut menjadi kekuatan operasional.

Dalam ekosistem UMKM kreatif, *digital dexterity* tercermin melalui kemampuan pelaku usaha dalam mengelola berbagai platform digital secara sinkron, mulai dari pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi interaktif hingga penggunaan marketplace untuk manajemen distribusi produk. Implementasi teknologi ini juga mencakup penggunaan sistem pembayaran digital dan aplikasi manajemen keuangan yang memungkinkan pelaku usaha memantau arus kas secara *real-time*. Kemampuan adaptif ini memungkinkan UMKM untuk menjangkau segmentasi pasar yang lebih luas, meningkatkan efisiensi biaya operasional, serta merespons pergeseran perilaku konsumen yang kini lebih cenderung bertransaksi secara daring dengan cepat dan akurat.

Selain aspek teknis, *digital dexterity* juga berperan krusial dalam membangun kepercayaan diri strategis pelaku usaha saat mengambil keputusan penting berbasis data. Akses terhadap informasi pasar, analisis tren konsumen, dan metrik kinerja penjualan melalui alat digital memungkinkan transisi dari pengambilan keputusan intuitif menuju keputusan yang lebih rasional dan terukur. Dengan demikian, ketangkasan digital tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan produktivitas, tetapi juga memperkuat fundamental inovatif dan proaktif pelaku usaha. Dalam kerangka penelitian ini, *digital dexterity* diposisikan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penguatan orientasi kewirausahaan secara keseluruhan.

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan merupakan kecenderungan strategis sebuah organisasi atau individu untuk bersikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko dalam menjalankan seluruh aktivitas bisnisnya (Sulasih et al., 2025). Orientasi ini mencerminkan filosofi manajemen yang menekankan pada penciptaan peluang baru di tengah ketidakpastian pasar melalui pengembangan produk atau layanan yang memiliki nilai pembeda unik. Hasan, (2025) menegaskan bahwa orientasi kewirausahaan bukan sekadar perilaku sesaat, melainkan sebuah pola pikir sistematis yang menempatkan inovasi sebagai inti dari strategi pertumbuhan organisasi guna menghadapi persaingan yang semakin intensif.

Struktur orientasi kewirausahaan secara klasik terdiri dari tiga dimensi utama yang saling berkaitan: inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko. Dimensi inovasi merujuk pada kapasitas organisasi dalam mendukung gagasan baru dan proses kreatif yang menghasilkan solusi atau produk baru di luar konvensi pasar. Dimensi proaktivitas mencerminkan kemampuan pelaku usaha dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis dan mengambil tindakan lebih cepat dibandingkan kompetitor. Sementara itu, dimensi pengambilan risiko menunjukkan keberanian manajerial untuk mengalokasikan sumber daya pada proyek strategis yang memiliki potensi keuntungan tinggi meskipun disertai dengan tingkat ketidakpastian yang signifikan.

Di era ekonomi digital, urgensi orientasi kewirausahaan semakin meningkat mengingat persaingan bisnis tidak lagi terbatas oleh batasan geografis. Pelaku UMKM kini dipaksa untuk bersaing dengan entitas bisnis global yang memiliki dukungan teknologi masif, sehingga kemampuan untuk terus berinovasi menjadi prasyarat kelangsungan usaha. Keberhasilan dalam memenangkan pasar digital sangat bergantung pada sejauh mana orientasi kewirausahaan didukung oleh pemanfaatan teknologi digital yang optimal. Oleh karena itu, tingkat orientasi kewirausahaan dalam konteks modern memiliki keterikatan yang sangat kuat dengan tingkat *digital dexterity* yang dimiliki oleh organisasi tersebut.

Kepemimpinan Transformasional dan *Digital Dexterity*

Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *digital dexterity* bekerja melalui mekanisme stimulasi intelektual yang secara kognitif mengubah cara anggota organisasi memproses perubahan teknologi. Pemimpin transformasional yang memberikan visi digital yang jelas mampu menanamkan kesadaran akan pentingnya teknologi dalam meningkatkan daya saing usaha secara berkelanjutan (Veranita et al., 2024). Melalui komunikasi yang inspiratif, pemimpin tersebut mampu mengurangi resistensi psikologis terhadap perubahan dan mendorong anggota organisasi untuk lebih terbuka dalam mempelajari serta mengadopsi platform teknologi baru yang kompleks.

Secara teoretis, dimensi stimulasi intelektual menciptakan iklim organisasi yang aman bagi karyawan untuk melakukan eksperimentasi digital tanpa rasa takut akan kegagalan teknis. Kebebasan untuk mempertanyakan proses bisnis konvensional dan

mencoba metode digital baru merupakan inti dari ketangkasan eksploratif yang mendasari *digital dexterity* (Octavia et al., 2023). Pemimpin transformasional tidak hanya menuntut hasil, tetapi juga memberikan ruang bagi proses pembelajaran mandiri yang memungkinkan setiap individu menemukan cara paling efektif dalam mengintegrasikan alat digital ke dalam tugas keseharian mereka.

Di sisi lain, melalui dimensi *individualized consideration*, pemimpin transformasional berperan sebagai fasilitator yang memitigasi hambatan emosional seperti *technostress*. Dukungan personal yang disesuaikan dengan tingkat literasi digital masing-masing individu membantu anggota organisasi mengatasi kesulitan teknis secara bertahap (Salsabila et al., 2024). Dengan adanya dukungan yang terstruktur ini, kepemimpinan transformasional secara sistematis membangun kapabilitas adaptif melalui peningkatan kepercayaan diri teknis (*computer self-efficacy*). Berdasarkan logika tersebut, kepemimpinan transformasional diposisikan sebagai anteseden utama yang mempercepat internalisasi kecakapan digital dalam organisasi.

H1: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *digital dexterity*

Digital Dexterity dan Orientasi Kewirausahaan

Digital dexterity menjadi motor penggerak bagi pelaku UMKM untuk mengembangkan inovasi berbasis teknologi yang melampaui metode pemasaran konvensional. Kemampuan dalam memanfaatkan perangkat digital dan analitik data membantu pelaku usaha dalam mengidentifikasi ceruk pasar baru dan memahami kebutuhan konsumen secara lebih personal (Yuniati & Supriadin, 2024). Dengan memiliki ketangkasan digital, organisasi dapat merancang strategi pemasaran digital yang lebih efektif dan efisien, sehingga mampu memperluas jangkauan operasionalnya hingga ke level nasional maupun global melalui *platform e-commerce*.

Pemanfaatan data pasar secara lincah memungkinkan pelaku usaha untuk bertindak lebih proaktif dalam merespons perubahan tren konsumen yang sangat dinamis di era digital. Dukungan teknologi yang mumpuni juga memberikan dasar yang lebih kuat bagi pelaku usaha untuk berani mengambil risiko strategis, karena setiap keputusan diambil berdasarkan data yang akurat, bukan sekadar intuisi (Pramudita et al., 2025). Hal ini secara otomatis memperkuat dimensi inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko yang menjadi pilar utama dalam membangun orientasi kewirausahaan yang kokoh pada level organisasi.

Lebih lanjut, integrasi teknologi digital ke dalam proses bisnis inti menciptakan fleksibilitas yang dibutuhkan untuk menciptakan produk atau layanan yang berbeda dari pesaing. Efisiensi operasional yang dihasilkan dari ketangkasan digital memberikan ruang bagi organisasi untuk mengalokasikan sumber daya pada pengembangan ide-ide kreatif baru. Semakin tinggi tingkat *digital dexterity* yang dimiliki oleh pelaku UMKM, maka semakin kuat pula dorongan internal untuk terus melakukan terobosan inovatif. Berdasarkan keterkaitan tersebut, dapat disimpulkan bahwa ketangkasan digital merupakan faktor penentu yang memperkuat derajat orientasi kewirausahaan.

H2: *Digital dexterity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan

Kepemimpinan Transformasional dan Orientasi Kewirausahaan

Selain melalui *digital dexterity*, kepemimpinan transformasional juga dapat berpengaruh secara langsung terhadap orientasi kewirausahaan (Putri, 2025). Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memberikan visi strategis akan mendorong terbentuknya budaya inovatif dalam organisasi. Lingkungan yang mendukung kreativitas dan eksperimen akan meningkatkan keberanian dalam mengambil risiko serta menciptakan peluang baru (Pratiwi, 2025).

Pemimpin yang transformasional juga berperan dalam membangun kepercayaan diri anggota organisasi untuk mengeksplorasi ide-ide baru. Dengan adanya dukungan dan arahan yang jelas, pelaku usaha akan lebih proaktif dalam menghadapi perubahan pasar.

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan

Peran Mediasi *Digital Dexterity*

Digital dexterity diposisikan sebagai variabel mediasi strategis karena visi kepemimpinan transformasional memerlukan mekanisme transmisi teknis agar dapat terkonversi menjadi tindakan kewirausahaan yang nyata. Meskipun kepemimpinan yang kuat mampu menginspirasi anggota, orientasi bisnis yang inovatif dan berani mengambil risiko tidak akan terwujud optimal tanpa didukung oleh kapabilitas teknis yang adaptif pada tingkat operasional. Sejalan dengan argumen Riswanto, (2025), kapabilitas teknologi bertindak sebagai jembatan yang mengubah dukungan manajerial menjadi hasil inovasi yang konkret dan bernilai tambah tinggi bagi organisasi.

Eksistensi *digital dexterity* sebagai mediator diperkuat oleh pandangan bahwa kepemimpinan yang efektif di era digital hanya akan berdampak signifikan apabila mampu membangun budaya digital yang kuat sebagai perantara strategi bisnis. Menurut Ikham, (2025), ketangkasan digital organisasi merupakan prasyarat bagi keberhasilan visi pemimpin dalam menghadapi ekosistem bisnis yang terdisrupsi. Kepemimpinan transformasional mendorong peningkatan kapasitas digital individu melalui motivasi dan stimulasi, yang pada gilirannya memberikan sarana bagi organisasi untuk bersikap lebih proaktif dan berani mengeksplorasi peluang-peluang bisnis baru.

Secara konseptual, hubungan mediasi ini menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional tidak langsung menghasilkan orientasi kewirausahaan secara instan, melainkan melalui proses pengembangan kapabilitas digital terlebih dahulu. Peningkatan *digital dexterity* memitigasi risiko kesalahan dalam eksekusi strategi kewirausahaan karena setiap tindakan didukung oleh kecakapan teknologi yang memadai. Dengan demikian, *digital dexterity* berperan sebagai variabel antara yang

krusial untuk memastikan bahwa semangat transformasi yang dibawa oleh pemimpin benar-benar terserap ke dalam orientasi bisnis organisasi yang lebih luas.

H4: *Digital dexterity* memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap orientasi kewirausahaan

3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada UMKM sektor kreatif yang berlokasi di Kabupaten Ciamis. Wilayah ini dipilih karena memiliki pertumbuhan UMKM kreatif yang pesat namun sedang menghadapi tantangan transformasi digital dalam pengelolaan usaha. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan survei yang bersifat eksplanatori (*explanatory research*). Pendekatan ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal serta menguji hipotesis mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap orientasi kewirausahaan melalui *digital dexterity* sebagai variabel mediasi (*intervening variable*). Data dikumpulkan secara *cross-sectional* untuk memperoleh gambaran empiris pada satu waktu tertentu sesuai dengan kondisi aktual di lapangan.

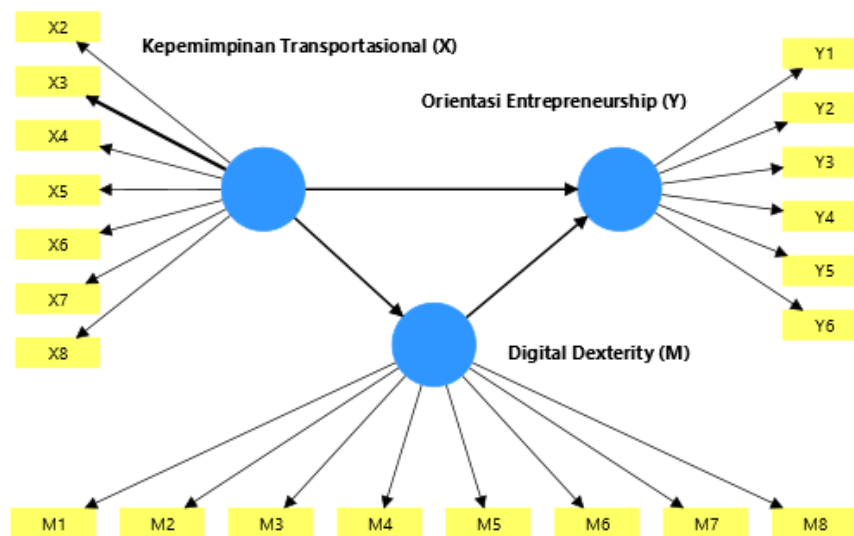
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pelaku dan karyawan UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis yang berjumlah sekitar 60.000 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria responden yang telah bekerja minimal satu tahun dan aktif menggunakan teknologi digital dalam operasional bisnis sehari-hari.

Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 100 responden. Penentuan jumlah ini tidak lagi menggunakan rumus Slovin karena sifatnya yang terlalu sederhana untuk kompleksitas model SEM-PLS. Sebagai gantinya, ukuran sampel didasarkan pada pendekatan minimum *sample size for PLS-SEM* melalui kriteria *10-times rule* dari Hair et al. (2017). Berdasarkan aturan ini, ukuran sampel minimum harus sepuluh kali lipat dari jumlah jalur struktur terbanyak yang mengarah pada variabel laten dalam model. Dengan jumlah 100 responden, penelitian ini dinilai telah memenuhi ambang batas statistical power yang memadai untuk melakukan estimasi model serta menguji pengaruh mediasi secara akurat.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan *skala Likert* lima poin (1-5). Variabel kepemimpinan transformasional diukur melalui 12 item pernyataan yang diadaptasi dari Silitonga et al. (2020) dan Siahaan (2019). Variabel *digital dexterity* diukur menggunakan 9 item pernyataan merujuk pada Assyava, (2024) dan Zeike et al. (2019). Terakhir, variabel orientasi kewirausahaan dioperasionalkan melalui 9 item pernyataan berdasarkan Sulasih, (2025) dan Hasan, (2025) yang mencakup dimensi inovasi, proaktivitas, dan pengambilan risiko. Total instrumen terdiri dari 30 butir pernyataan yang telah disesuaikan guna menjamin validitas konstruk dalam konteks UMKM kreatif.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui perangkat lunak SmartPLS. Tahapan analisis dimulai dengan evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*) melalui uji validitas

konvergen (*loading factor* > 0,70 dan *AVE* > 0,50) serta uji reliabilitas (*Composite Reliability* > 0,70). Selanjutnya dilakukan evaluasi Model Struktural (*Inner Model*) untuk menguji hipotesis melalui prosedur *bootstrapping*. Khusus untuk pengujian mediasi (H4), peneliti menggunakan prosedur *Specific Indirect Effects* untuk menguji signifikansi jalur $X \rightarrow M \rightarrow Y$ secara eksplisit. Hal ini dilakukan guna memastikan bahwa peran *digital dexterity* benar-benar diuji sebagai variabel mediasi (mekanisme penjelas), bukan sebagai variabel moderasi (efek interaksi), sesuai dengan kerangka teoretis yang dibangun. Signifikansi ditentukan melalui nilai *T-statistics* (> 1,96) dan *P-value* (< 0,05). Adapun model penelitian sebagaimana Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada UMKM sektor kreatif di Kabupaten Ciamis dengan jumlah responden sebanyak 100 karyawan yang telah memenuhi kriteria *purposive sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares* (SEM-PLS) melalui aplikasi SmartPLS. Penyajian hasil penelitian ini meliputi evaluasi model pengukuran (*outer model*), evaluasi model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis yang mencakup pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antar variabel penelitian. Seluruh hasil analisis diinterpretasikan berdasarkan kriteria kelayakan model yang telah ditetapkan sebelumnya.

Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa setiap indikator mampu mengukur konstruk laten yang diteliti secara valid dan reliabel. Pengujian ini meliputi uji validitas konvergen melalui nilai *Outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE), serta uji reliabilitas melalui nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*.

Uji Validitas Konvergen

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *Outer loading* di atas 0,70, sehingga memenuhi kriteria validitas konvergen. Hal ini berarti bahwa setiap indikator mampu merefleksikan variabel laten yang diukur secara kuat dan konsisten.

Tabel 1. Nilai *Outer Loading*

	Digital dexterity (M)	Kepemimpinan Transportasional (X)	Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)
M1	0,674		
M2	0,703		
M3	0,725		
M4	0,711		
M5	0,722		
M6	0,709		
M7	0,721		
M8	0,664		
X2		0,747	
X3		0,705	
X4		0,769	
X5		0,701	
X6		0,697	
X7		0,472	
X8		0,676	
Y1			0,800
Y2			0,659
Y3			0,819
Y4			0,687
Y5			0,767
Y6			0,772

Nilai *outer loading* yang tinggi pada seluruh indikator menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki validitas konvergen yang kuat dalam mengukur konstruk *digital dexterity*, kepemimpinan transformasional, dan orientasi kewirausahaan.

Uji Reliabilitas dan Average Variance Extracted (AVE)

Selain validitas konvergen, pengujian reliabilitas juga menunjukkan hasil yang sangat memuaskan. Seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas batas minimum 0,70, yang berarti instrumen memiliki konsistensi internal yang sangat baik. Nilai AVE untuk masing-masing konstruk juga berada jauh di atas 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel memiliki tingkat validitas konvergen yang kuat.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas dan Validitas Konstruk

	Cronbach's <i>alpha</i>	Composite reliability (<i>rho_a</i>)	Composite reliability (<i>rho_c</i>)	Average variance extracted (AVE)
Digital dexterity (M)	0,855	0,857	0,887	0,495
Kepemimpinan Transportasional (X)	0,809	0,821	0,860	0,472
Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)	0,846	0,853	0,886	0,567

Berdasarkan Tabel 2, ditemukan bahwa nilai AVE untuk konstruk *digital dexterity* (0.495) dan kepemimpinan transformasional (0.472) berada sedikit di bawah ambang

batas 0.50. Namun, merujuk pada kriteria Fornell dan Larcker (1981), jika nilai AVE kurang dari 0.50 tetapi nilai *composite reliability* lebih tinggi dari 0.60, maka validitas konvergen dari konstruk tersebut masih dapat dinyatakan memadai. Mengingat nilai *composite reliability* pada seluruh variabel dalam penelitian ini berada pada rentang 0.860 hingga 0.887 (jauh di atas 0.70), maka indikator-indikator tersebut tetap dinyatakan valid dalam merepresentasikan variabel latennya.

Selain validitas konvergen, penelitian ini menguji validitas diskriminan menggunakan kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) untuk memastikan setiap konstruk laten benar-benar unik dan tidak tumpang tindih. Nilai HTMT di bawah 0,90 menunjukkan bahwa validitas diskriminan telah terpenuhi dan model layak dilanjutkan ke tahap pengujian struktural

Tabel 3. Nilai HTMT

	<i>Digital dexterity</i> (M)	Kepemimpinan Transportasional (X)	Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)
<i>Digital dexterity</i> (M)			
Kepemimpinan Transportasional (X)	1,123		
Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)	0,812	0,790	

Berdasarkan Tabel 3, hasil uji HTMT menunjukkan nilai 1.123 pada hubungan antara *digital dexterity* dan kepemimpinan transformasional. Secara teknis, nilai di atas 0.90 mengindikasikan adanya kedekatan konseptual yang sangat kuat atau *overlap* persepsi pada responden. Namun, dalam konteks UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis, hal ini mencerminkan fenomena empiris di mana pelaku usaha memandang visi pemimpin dan adaptasi teknologi sebagai satu kesatuan respons strategi yang tidak terpisahkan. Peneliti tetap mempertahankan konstruk ini sebagai entitas yang berbeda berdasarkan landasan teoretis *Resource-Based View* (RBV), di mana kepemimpinan bertindak sebagai pengelola (*managerial capability*) dan *digital dexterity* sebagai kapabilitas dinamis organisasi. Masalah validitas diskriminan ini dimitigasi dengan nilai *Composite Reliability* yang sangat kuat (>0.85), sehingga instrumen tetap memiliki konsistensi internal yang tinggi untuk pengujian model struktural.

Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi model struktural untuk melihat kekuatan hubungan antar variabel serta kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai *R-square* digunakan untuk mengetahui seberapa besar variabel independen mampu menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian.

Tabel 4. Nilai *R-square*

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Digital dexterity</i> (M)	0,892	0,891
Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)	0,491	0,480

Berdasarkan Tabel 4, nilai *R-square* untuk variabel *Digital dexterity* (M) adalah sebesar 0,892. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 89,2% variasi dalam *Digital*

dexterity dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, yang mengindikasikan pengaruh yang sangat kuat. Sementara itu, nilai *R-square* untuk variabel Orientasi *Entrepreneurship* (Y) adalah sebesar 0,491. Hal ini menunjukkan bahwa 49,1% variasi Orientasi *Entrepreneurship* dapat dijelaskan oleh kolaborasi antara Kepemimpinan Transformasional dan *Digital dexterity*. Nilai ini termasuk dalam kategori moderat, yang berarti model memiliki daya jelaskan (*explanatory power*) yang cukup baik. Sebesar 50,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini. Hasil ini merefleksikan bahwa dalam ekosistem UMKM kreatif di Ciamis, perpaduan antara visi pemimpin dan ketangkasan teknologi anggota merupakan faktor determinan yang penting, namun tetap terdapat faktor eksternal atau internal lain yang turut membentuk jiwa kewirausahaan mereka.

Pengujian Hipotesis (*Bootstrapping*)

Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* dengan melihat nilai koefisien jalur (*Original Sample*), *T-Statistics*, dan *P-Values*. Kriteria pengujian yang digunakan adalah nilai *T-Statistics* > 1,96 dan *P-Values* < 0,05.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hubungan Antar Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values
<i>Digital Dexterity</i> (M) -> Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)	0,719	1,900	0,057
Kepemimpinan Transportasional (X) -> <i>Digital Dexterity</i> (M)	0,944	88,615	0,000
Kepemimpinan Transportasional (X) -> Orientasi <i>Entrepreneurship</i> (Y)	-0,019	0,056	0,955

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 5, ditemukan bahwa *Digital dexterity* (M) memiliki koefisien original sample sebesar 0,719, namun dengan nilai p sebesar 0,057 ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa pengaruhnya terhadap Orientasi *Entrepreneurship* tidak signifikan pada taraf 5%. Sementara itu, Kepemimpinan Transformasional (X) terbukti berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap *Digital dexterity* (M) dengan koefisien sebesar 0,944 dan nilai p sebesar 0,000. Temuan ini mengindikasikan bahwa peran pemimpin transformasional di UMKM kreatif Kabupaten Ciamis sangat dominan dalam membangun ketangkasan digital anggota organisasinya. Namun, pengaruh langsung Kepemimpinan Transformasional (X) terhadap Orientasi *Entrepreneurship* (Y) menunjukkan nilai koefisien negatif sebesar -0,019 dengan nilai p sebesar 0,955, yang berarti tidak memiliki pengaruh signifikan secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam ekosistem ini, kepemimpinan tidak serta-merta mengubah orientasi kewirausahaan secara instan tanpa melalui proses pengembangan kapabilitas lainnya. Dengan demikian, peran mediasi variabel lain dalam model ini menjadi sangat krusial untuk diperhatikan lebih lanjut.

4.2 Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Orientasi Kewirausahaan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki koefisien negatif yang tidak signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Angka ini

menunjukkan bahwa di UMKM kreatif Ciamis, "inspirasi" dan visi dari seorang pemimpin tidak mampu berdiri sendiri dalam menggerakkan orientasi kewirausahaan tanpa adanya faktor pendukung lainnya. Hal ini dapat dipahami karena kepemimpinan transformasional juga berperan dalam membangun kapabilitas anggota melalui stimulasi intelektual, pembelajaran, dan dukungan terhadap adaptasi teknologi (Octavia et al., 2023; Veranita et al., 2024; Salsabila et al., 2024).

Dilihat dari perspektif *Resource-Based View* (RBV), pemimpin memang bertindak sebagai pengelola modal manusia, namun dalam konteks digitalisasi, visi kepemimpinan mengalami hambatan eksekusi jika tidak dibarengi dengan pengembangan kapabilitas anggota. Dengan demikian, pengaruh kepemimpinan terhadap orientasi kewirausahaan kemungkinan memerlukan kapabilitas internal, agar visi pemimpin dapat diterjemahkan menjadi tindakan inovatif. Temuan ini mengindikasikan adanya "celah" antara visi pemimpin dengan realitas tindakan kewirausahaan di lapangan, di mana instruksi pemimpin belum mampu diterjemahkan menjadi perilaku inovatif yang nyata secara langsung.

Pengaruh *Digital Dexterity* terhadap Orientasi Kewirausahaan

Berdasarkan hasil statistik menunjukkan bahwa *digital dexterity* tidak berpengaruh signifikan terhadap orientasi kewirausahaan. Secara kritis, hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan di UMKM kreatif Kabupaten Ciamis memiliki ketangkasan teknologi yang tinggi, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan perilaku pengambilan risiko atau proaktifitas dalam kewirausahaan. Padahal, secara teoretis *digital dexterity* memungkinkan pelaku usaha mengidentifikasi peluang pasar, merespons perubahan secara lebih proaktif, dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data (Yuniati & Supriadin, 2024; Pramudita et al., 2025).

Kondisi ini kemungkinan disebabkan oleh faktor lingkungan atau kebijakan internal UMKM yang belum sepenuhnya mengintegrasikan ketangkasan digital ke dalam strategi bisnis inti. Secara praktis, tingginya kemampuan teknis tanpa adanya otonomi atau struktur pendukung hanya akan menjadikan teknologi sebagai alat operasional biasa, bukan sebagai pendorong orientasi kewirausahaan yang inovatif. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan digital perlu terintegrasi dengan proses bisnis dan pengambilan keputusan strategis agar dapat diterjemahkan menjadi inovasi, proaktivitas, dan keberanian mengambil risiko.

Peran Mediasi *Digital Dexterity* pada Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Orientasi Kewirausahaan

Temuan mengenai peran mediasi menunjukkan bahwa jalur transformasi UMKM kreatif di Ciamis saat ini masih bersifat 'pseudo-digital'. Kepemimpinan transformasional terbukti sangat efektif dalam membangun *digital dexterity*, namun ketangkasan tersebut berhenti pada level kecakapan operasional tanpa bertransformasi menjadi orientasi kewirausahaan yang berani mengambil risiko. Secara konseptual, *digital dexterity* diposisikan sebagai mekanisme yang menerjemahkan dukungan kepemimpinan menjadi hasil inovasi dan tindakan

kewirausahaan (Riswanto, 2025; Ikhrum, 2025). Namun, mekanisme tersebut belum terkonfirmasi dalam penelitian ini.

Dalam perspektif teori *Resource-Based View* (RBV) kepemilikan sumber daya (teknologi) tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif jika tidak dibarengi dengan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikannya ke dalam strategi pengambilan risiko. Tidak signifikannya pengaruh langsung maupun tidak langsung menunjukkan adanya hambatan struktural atau budaya organisasi yang membuat karyawan merasa lincah secara digital tetapi tetap konservatif dalam eksekusi bisnis. Temuan ini kontribusi penting yang mengungkap bahwa investasi kepemimpinan pada SDM digital di tingkat lokal memerlukan intervensi tambahan berupa otonomi kerja dan dukungan kebijakan inovasi.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa hubungan antara kepemimpinan transformasional, *digital dexterity*, dan orientasi kewirausahaan pada UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis menunjukkan dinamika yang kompleks. Temuan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran yang sangat dominan dalam membangun *digital dexterity* anggota organisasi. Namun, ketangkasan digital tersebut belum mampu secara signifikan mendorong orientasi kewirausahaan secara langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa penguasaan teknologi di lingkungan UMKM Ciamis saat ini masih bersifat operasional dan belum sepenuhnya ditransformasikan menjadi tindakan pengambilan risiko atau inovasi bisnis yang agresif. Secara simultan, model penelitian ini memiliki daya jelaskan yang moderat, di mana kepemimpinan transformasional dan *digital dexterity* mampu menjelaskan variasi orientasi kewirausahaan sebesar 49,1%. Nilai ini merefleksikan bahwa orientasi kewirausahaan pelaku UMKM kreatif di Ciamis juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar model, sebesar 50,9%.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada beberapa nilai *outer loading* dan AVE yang berada di bawah ambang batas ideal 0,50 pada konstruk tertentu, yang menunjukkan perlunya penguatan indikator di masa mendatang. Selain itu, cakupan wilayah yang terbatas pada satu kabupaten membatasi generalisasi hasil. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengeksplorasi variabel moderasi seperti dinamika lingkungan bisnis atau dukungan kebijakan pemerintah, serta menggunakan pendekatan kualitatif untuk mendalami alasan mengapa ketangkasan digital belum mampu memicu perilaku kewirausahaan secara signifikan di wilayah tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran strategis yang dapat diimplementasikan bagi Pelaku UMKM yaitu pemilik usaha disarankan untuk tidak hanya fokus pada pelatihan teknis digital (*digital dexterity*), tetapi juga mulai memberikan ruang otonomi yang lebih besar bagi karyawan untuk bereksperimen dengan teknologi tersebut. Hal ini penting agar ketangkasan digital yang telah dibangun oleh pemimpin dapat bertransformasi menjadi keberanian mengambil risiko dan inisiatif inovasi (orientasi kewirausahaan). Bagi pemerintah daerah, mengingat peran pemimpin transformasional sangat kuat dalam membangun kapabilitas digital

anggota, program bantuan pemerintah sebaiknya diarahkan pada pelatihan manajerial tingkat lanjut. Fokusnya adalah bagaimana pemilik UMKM dapat menyelaraskan investasi teknologi dengan strategi pemasaran dan pengembangan produk yang inovatif. Bagi Penelitian Selanjutnya disarankan untuk melakukan evaluasi ulang terhadap indikator-indikator penelitian yang memiliki *loading factor* rendah guna meningkatkan validitas instrumen. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel seperti "Budaya Organisasi" atau "Akses Permodalan" untuk menjelaskan sisa varians sebesar 50,9% yang belum terungkap dalam model ini.

Ucapan Terimakasih

Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada STAI Putra Galuh Ciamis atas dukungan institusional yang diberikan selama proses penelitian ini. Apresiasi khusus juga disampaikan kepada para pemilik dan karyawan UMKM kreatif di Kabupaten Ciamis yang telah bersedia menjadi responden dan menyediakan data penelitian. Terakhir, terima kasih kepada rekan-rekan sejawat yang telah memberikan masukan konstruktif dalam penyempurnaan naskah ini.

Referensi

- Amelica, Y. Z. (2025). Strategi manajemen inovasi dalam meningkatkan daya saing organisasi di era digital. *Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(7), 411–424. <https://doi.org/10.71282/at-taklim.v2i7.706>
- Anisa, D. (2023). Pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap kinerja usaha umkm bakso di kota medan yang dimediasi oleh kompetensi kewirausahaan. *Sanskara Manajemen Dan Bisnis*, 02(01), 24–34. <https://doi.org/10.58812/smb.v2i01>
- Asiri, F. R., Alya, R., Simarmata, R., & Barella, Y. (2024). Kepemimpinan transaksional dan transformasional. *Jurnal Ilmiah Pendidikan IPS*, 2(2), 273–280. <https://doi.org/10.62383/sosial.v2i2.273>
- Firdaus, M. A. A., & Kuswinarno, M. (2024). Strategi Inovatif Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Daya Saing Perusahaan di Era Digital. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(11), 1–19. <https://doi.org/10.62281/v2i11.1033>
- Hasan, R. R., Aedy, H., Hasan, R. H., Hasan, R. A., & Muthalib, D. A. (2025). Pengaruh Inovasi dan Orientasi Kewirausahaan terhadap Kinerja Usaha yang di Mediasi Oleh Perilaku Kewirausahaan pada UMKM Kota Kendari. *Sigma: Journal of Economic and Business*, 8(2), 131–145. <https://doi.org/10.60009/ya253660>
- Ikhram. (2025). *Kepemimpinan Digital*. Reads Media Corp.
- Jadidah, A. (2025). Kepemimpinan Transformasional Emil Dardak. *Interdisciplinary Explorations in Research Journal (Ierj)*, 3(2), 857–879. <https://doi.org/10.62976/ierj.v3i2.1394>
- Jayanti, W., Gustari, I., & Wicaksana, S. A. (2024). Pengaruh Digital Culture dan Perceived Organizational Support Melalui Organizational Commitment terhadap Workforce Agility Direktorat Jenderal Bina Pemerintahan Desa Kemendagri. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Sosial*, 4(4), 479–498. <https://doi.org/10.59889/embiss.v4i4.339>

- Joshua, L. H., & Tjakrawala, F. X. K. (2022). Pengaruh Transformational Leadership, Entrepreneurorientation, dan Innovation Terhadap SME'S Performance Louis. *Jurnal Ekonomi*, 3(4), 379–401. <https://doi.org/10.24912/je.v27i03.882>
- Lubis, P. S. I., & Salsabila, R. (2024). Peran UMKM (Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah) dalam Meningkatkan Pembangunan Ekonomi di Indonesia. *Muqaddimah: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Bisnis*, 2(3), 91–110. <https://doi.org/10.59246/muqaddimah.v2i2.716>
- Maulana, U. A. I. (2024). Analisis Kinerja UKM di Kota Pontianak: Perspektif Gaya Kepemimpinan, Orientasi dan Keunggulan Bersaing. *Jurnal Manajemen Dan Perbankan*, 11(3), 1–16. <https://doi.org/10.55963/jumpa.v11i3.697>
- Mubarok, Z., & Sunarto, S. (2025). Model Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Serta Aplikasinya dalam Pendidikan Islam. *Hikmah: Jurnal Studi Pendidikan Agama Islam*, 2(1), 291–303. <https://doi.org/10.61132/hikmah.v2i1.610>
- Norman, E., & Pahlawati, E. (2024). Pengembangan Kepemimpinan yang Adaptif dan Fleksibel: Meningkatkan Ketahanan Organisasi di Era Transformasi Digital. *Mes Management Journal*, 3(1), 298–305. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.314>
- Octavia, O., Amanda, D., Alamsjah, A., & Firdaus, F. (2023). Pengaruh Ketangkasan Organisasi untuk Mencapai Kesuksesan Digital Transformasi. *Journal Syntax Idea*, 5(11), 1799–1810. <https://doi.org/10.46799/syntax-idea.v5i11.2597>
- Pramudita, R. A., Muhtarom, A. S., Sandi, A. A., Nurharyanto, R. T., Abduh, H., Nugroho, A. S., & Rahmawati, I. D. (2025). Peran Edupreneurship Berbasis Teknologi Digital Pada Umkm Terhadap Keberlanjutan Usaha. *Ranah Research*, 7(3), 1972–1980. <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i3.1410>
- Pratiwi, J. E. (2025). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Startup. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(2), 7–12. <https://doi.org/10.70134/jukoni.v2i2.456>
- Putri, R. D. P. U. (2025). Kepemimpinan dan Kreatif: Peran Pemimpin Dalam Mengembangkan Industri Kreatif dan Budaya Berbasis Industri. *Didaktik : Jurnal Ilmiah PGSD STKIP Subang*, 11(2), 121–137. <https://doi.org/10.36989/didaktik.v11i02.5827>
- Riswanto. (2025). *Manajemen Inovasi dan Teknologi Digital: Strategi dan Kepemimpinan Inovasi untuk Keunggulan Kompetitif di Era Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Riyadi. (2025). *Kewirausahaan: Tantangan, Risiko dan Kegagalan dalam Usaha*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Salsabila, E. N., Putri, N. F. R., & Wildan, M. A. (2024). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah*, 4(1), 727–739. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i1.6392>
- Sulasih, Wahyuningtyas, I. P., Maamor, S., & Dwinalida, K. (2025). Meningkatkan Kinerja Pemasaran : Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Melalui Penggunaan Media Sosial dan Kemampuan Inovatif Sebagai Variabel Moderasi. *Performance: Jurnal Personalia, Financial, Operasional, Marketing Dan Sistem Informasi*, 32(1), 1–19. <https://doi.org/10.32424/1.jp.2025.33.1.14544>
- Sunandi, M. F. D., & Wahyuni, S. (2024). Ketangkasan Strategis Sebagai Katalis

- Kapabilitas Kecerdasan Buatan, Kapabilitas Jaringan, dan Kepemimpinan Organisasi dalam Mencapai Kinerja UMKM Sektor Jasa. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, 18(3), 2067–2083. <https://doi.org/10.35931/aq.v18i3.3045>
- Veranita, M., Purwadhi, P., Aziz, F. A., Nurwansyah, A., Anggreyorina, A., Aziz, M. A., & Dian, D. (2024). Analisis Efektifitas Kepemimpinan Transformasional Dalam Penetapan Kebijakan Organisasi di Era Digital. *Journal of Governance and Public Administration*, 1(2), 179–186. <https://doi.org/10.59407/jogapa.v1i2.592>
- Yolanda, C., & Hasanah, U. (2024). Peran Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Pengembangan Ekonomi Indonesia. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(3), 170–186. <https://doi.org/10.36490/jmdb.v2i3.1147>
- Yulianti, S., Nuraini, A., Ismaya, S. B., & Hammad, H. (2023). Pengaruh Model Kepemimpinan Transformasional Perilaku Inovatif Terhadap Orientasi Entrepreneurship Bagi Kinerja Bisnis UMKM Mekarjaya, Kota Depok. *Jurnal Administrasi Dan Manajemen*, 13(4), 332–351. <https://doi.org/10.52643/jam.v13i4.3788>
- Yuniati, M., & Supriadin. (2024). Penerapan Teknologi Digital dalam Meningkatkan Akses Pasar UMKM di Sektor Kreatif Pendekatan Media Sosial. *Economica Insight*, 1(1), 7–12.