

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap  
Ketahanan Organisasi UMKM Kuliner Kota Bandung**

Erlagia Destrina<sup>1</sup>, Dr. Wa Ode Zusnita Muizu, S.E., M.Si<sup>2</sup>  
(<sup>1,2</sup>Manajemen FEB Universitas Padjadjaran)  
Alamat e-mail : [erlagia19001@mail.unpad.ac.id](mailto:erlagia19001@mail.unpad.ac.id),  
[waode.zusnita@unpad.ac.id](mailto:waode.zusnita@unpad.ac.id)

**ABSTRACT**

*The disruption of the pandemic caused the weak organizational resilience of the Culinary MSMEs in the City of Bandung due to changes that occurred unexpectedly quickly due to the lack of leaders of the Culinary MSMEs in the City of Bandung who were able to calculate the opportunities and risks that existed. This study aims to determine the effect of Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Resilience with a sample of Culinary MSME actors in the City of Bandung from the Food Stalls category. The number of samples in this study were 140 respondents who were analyzed using a simple linear regression test method. The results showed that Entrepreneurial Leadership Style had a positive (0.596) and significant (0.000 < 0.05) effect in increasing Organizational Resilience and the research hypothesis is accepted. Keywords: Pandemic Disruption, Bandung Culinary MSME, Organizational Resilience, Entrepreneurial Leadership Style*

**ABSTRAK**

Disrupsi pandemi menyebabkan lemahnya ketahanan organisasi dari UMKM Kuliner Kota Bandung akibat perubahan yang terjadi secara tidak terduga dengan cepat akibat minimnya pemimpin UMKM Kuliner Kota Bandung yang mampu untuk mengkalkulasi peluang serta resiko yang ada. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari gaya kepemimpinan kewirausahaan terhadap Ketahanan Organisasi dengan sampel pelaku UMKM Kuliner Kota Bandung dari kategori Kedai/Gerai Makanan. Jumlah sampel penelitian ini adalah sebanyak 140 responden dengan dianalisis menggunakan metode uji regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan berpengaruh positif (0,596) dan signifikan (0,000 < 0,05) dalam meningkatkan Ketahanan Organisasi. Serta hipotesis penelitian diterima.

Kata Kunci: Disrupsi Pandemi UMKM Kuliner Kota Bandung, Ketahanan Organisasi, Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan

## **A. Pendahuluan**

Krisis ekonomi secara global terjadi akibat fenomena pandemi Covid-19. Khususnya di Indonesia, dampak perekonomian dan sosial sangat dirasakan oleh pelaku UMKM. Gangguan dalam kegiatan operasional bisnis terjadi hingga para pelaku usaha mengalami penurunan pendapatan yang cukup drastis. Sehingga, tidak sedikit UMKM yang dilanda kebangkrutan pada unit usaha di seluruh Indonesia (Kemenkop UKM, 2021). Padahal UMKM merupakan kontributor Produk Domestik Bruto (PDB) terbesar di Indonesia dengan jumlah kontribusi sebesar 60,5%.

Kontribusi UMKM yang signifikan meningkatkan optimisme dalam memulihkan perekonomian negara. Di Kota Bandung terdapat potensi usaha yaitu pada usaha kuliner yang mampu memberi angka pertumbuhan sebesar 3,57% pada tahun 2022 (Kemenperin, 2022). Fakta tersebut menjadikan industri kuliner menjadi subsektor bisnis penyumbang PDB terbesar. Bisnis kuliner Kota Bandung mengalami peningkatan secara jumlah sebanyak 180.000 di tahun 2022 namun dalam menghadapi perubahan pandemi, tingkat kelangsungan hidup UMKM Kuliner masih sangat rendah

dan rentan (Affa *et al.*, 2020).

Kelangsungan hidup bisnis ditentukan oleh ketahanan organisasi yang meliputi kekuatan finansial atau modal, penyesuaian produksi dan distribusi, serta kekuatan sumber daya manusia (Brown *et al.*, 2022). Lemahnya tingkat kelangsungan hidup UMKM Kuliner di Kota Bandung diakibatkan oleh penurunan jumlah pendapatan (68 persen), adanya permasalahan mengenai modal (12 persen), permasalahan distribusi (10 persen), serta sisanya yakni permasalahan bahan baku dan kegiatan produksi akibat kebijakan social distancing dan lockdown pandemi (Kemenkop UKM, 2020) terutama pada unit usaha konvensional. Carmelli & Markman (2011) menyatakan dari 10 jumlah unit UMKM hanya 7 perusahaan yang mampu bertahan di tahun pertama serta hanya 2 perusahaan yang mampu melanjutkan bisnisnya di tahun kelima.

Menurut Li, Makhdoom, Asim, (2020), untuk mengatasi masalah yang dihadapi UMKM seperti kekurangan modal operasi, sumber daya manusia yang kurang berkualitas, dan akses yang terbatas ke penelitian dan teknologi, diperlukan kepemimpinan

yang efektif dengan gaya memimpin yang juga tepat. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu penentu peran penting dalam melihat dedikasi pemimpin kepada organisasi berdasarkan karakter yang dimiliki pemimpin (Alblooshi, 2020).

Gaya kepemimpinan dalam UMKM Kuliner Kota Bandung sangat beragam beberapanya yakni gaya kepemimpinan strategis, transformasional, dan transaksional. Gaya kepemimpinan tersebut memiliki pengaruh terhadap peningkatan proses manajemen strategi internal yaitu perencanaan, penerapan, dan evaluasi keputusan organisasi namun berdampak rendah terhadap keunggulan kompetitif bisnis yang mempengaruhi kelangsungan hidup organisasi (Anugrah, 2017); Sedangkan, gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya pemimpin yang mengubah dan membina tim dengan proses adaptasi dan inovasi (Northouse, 2019).

Melalui penyesuaian yang dilakukan pemimpin UMKM saat pandemi, pemimpin UMKM Kuliner Kota Bandung mendorong tim agar mampu mengelola organisasi dengan mengkalkulasi peluang serta resiko yang ada (Kerr et al., 2017) melalui

aktivitas seperti bazar makanan yang diselenggarakan di berbagai daerah Kota Bandung (Disbudpar Bandung, 2023). Pemimpin UMKM Kuliner Kota Bandung terus mendorong timnya dengan tekad & dedikasi yang tinggi sehingga tercipta lingkungan organisasi dengan visi bertumbuh melalui komunikasi efektif (Diskominfo Bandung, 2023) yang menjadi praduga terhadap Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan seperti yang disebutkan oleh Gupta et al. (2004), Currie et al. (2008), Yang (2008) yang menyatakan adanya paradigma baru inovasi wirausaha berupa gaya kepemimpinan kewirausahaan dengan dasar mampu membangkitkan dan merubah tim menjadi inovatif.

Berdasarkan latar belakang di atas, celah-celah permasalahan akan dikaji dalam penelitian ini dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Ketahanan Organisasi UMKM Kuliner Kota Bandung."

## **B. Kajian Pustaka**

### **• Konsep Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan**

Penelitian tentang orientasi kewirausahaan telah membuat organisasi berfokus pada kualitas

kewirausahaan bisnis daripada bentuk organisasi secara kuantitas. Gaya Kepemimpinan dengan Orientasi Kewirausahaan yang tinggi lebih mungkin terjadi pada organisasi yang berorientasi kewirausahaan yaitu UMKM. Sehingga gaya kepemimpinan yang diduga memiliki kecenderungan yang relevan dengan kriteria organisasi UMKM Kuliner Kota Bandung yakni Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan.

Hejazi *et al.* (2012) dan Renko *et al.* (2013) mengungkap faktor penilaian utama dalam Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan dengan 5 faktor penilaian mendasar untuk UMKM yaitu:

#### 1. Faktor Strategis

Pemikiran strategis, prediksi krisis masa depan dan transmisi masalah visi untuk tim, elastisitas dalam keputusan, oportunistik dalam menghadapi ancaman, persiapan untuk keadaan tak terduga dan rasionalisasi dalam keputusan bisnis (Hejazi *et al.*, 2012)

#### 2. Faktor Komunikatif

Menerapkan perilaku nonverbal dan verbal untuk berhubungan dengan tim secara sukses. Literatur sebelumnya menyatakan faktor komunikatif seperti persuasi dan empati (Kuratko & Hornsby, 1998).

#### 3. Faktor Kepribadian

Faktor personal dikenal sebagai faktor yang sangat penting bagi

kepemimpinan wirausaha. Faktor seperti itu terdiri dari kreativitas, stabilitas emosi, keterusterangan, dan pikiran yang cerdas dan terbuka. Menurut Nicholson (1998), ada hubungan positif antara kapabilitas gaya kepemimpinan kewirausahaan dan beberapa konstruksi lima faktor besar seperti kesadaran dan ekstrovertasi.

#### 4. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah keyakinan diri (*self-trust*) untuk mempengaruhi orang lain, motivasi untuk sukses dalam bisnis, senang membujuk orang lain dan kecenderungan untuk membuat kemajuan yang gigih pada pengikutnya (Hejazi *et al.*, 2012).

#### 5. Orientasi Kewirausahaan

“Proses, teknik, dan aktivitas pengambilan keputusan yang mengarah pada pintu masuk baru” disebut memiliki sikap kewirausahaan. Konsep ini mengukur perilaku manajer dalam pengambilan keputusan strategis dengan mengacu pada sikap inovatif, proaktif, dan pengambilan risiko. Berfokus pada inovasi, sikap ini memiliki pendekatan terpusat pada pelanggan yang memungkinkan pergerakan pasar proaktif, dan mendorong pengambilan risiko yang menjadi karakteristik kunci dari kewirausahaan (Renko *et al.*, 2013).

Gaya kepemimpinan kewirausahaan diukur dengan tujuan

untuk menilai sejauh mana kemampuan seorang pemimpin mampu memberikan kinerja yang luar biasa. Pengukuran ini dilakukan bukan hanya untuk menilai kemampuan seseorang dalam memimpin namun juga untuk mengevaluasi gaya kepemimpinan tersebut secara umum dengan dilakukannya konfirmasi kepada non pemimpin; tim, anggota, atau karyawan. Penilaian yang sesuai dengan kriteria tersebut merupakan 5 faktor penilaian oleh Hejazi *et al.* (2012) dan Renko *et al.* (2013).

- **Ketahanan Organisasi**

Pada awalnya, ketahanan organisasi hanya berhubungan dengan stabilitas sistem ekologi, saat ini peneliti menganggap ketahanan sebagai aspek penting dalam bidang lainnya berupa Manajemen, Manajemen Kelangsungan Bisnis, Manajemen Bencana Darurat, Manajemen Krisis, Keamanan Fisik, dan Keamanan Cyber (Gibson, Tarrant, 2010; Braes, Brooks, 2011). Sebelum menyelam lebih dalam kepada konsep resiliensi ini, perlu diketahui bahwa organisasi merupakan suatu kelompok manusia dengan tujuan tertentu yang hendak dicapai bersama, seperti pada target bisnis (Oxford University Press, 2017). Kemudian menurut Fiksel (2003), ketahanan yang kuat sangat dibutuhkan

pada organisasi dikarenakan kelompok ini secara desain tidak mampu mengantisipasi seluruh hambatan yang mungkin terjadi.

Secara konsep, Ruiz-Martin *et al.* (2018) menyampaikan dalam kajian literaturnya bahwa terdapat lebih dari 50 definisi mengenai Ketahanan Organisasi. Martin menyampaikan pada intinya pemahaman umum mengenai konsep ini dijelaskan menjadi 3 bagian inti: (1) ketahanan sebagai kekuatan yang dimiliki organisasi; (2) ketahanan sebagai hasil dari aktivitas organisasi; dan (3) resiliensi sebagai ukuran gangguan yang dapat ditolerir oleh organisasi. Resiliensi berhubungan dengan adanya kerapuhan, proses menuju kekokohan, dan anti-rapuh. Konsep tersebut terkait dengan adanya sistem yang dihadapkan dengan kegagalan atau ketidakpastian sehingga membangun serta meningkatkan kapasitas ketahanan sistem (Taleb, 2012; Taleb & Douady, 2013; Woods, 2015).

Lee *et al.* (2013) menjelaskan tindakan organisasi sebagai penilaian ketahanan berdasarkan dua faktor tersebut menggunakan 13 indikator dan 53 unit pertanyaan yang disebut sebagai Benchmark Resilience Tool (BRT-53). Sedangkan, Whitman *et al.* (2013) memberikan usulan versi pendek dari

indikator Lee, yakni dengan dua faktor yang sama namun memiliki 13 indikator serta 13 unit pertanyaan pula (satu per indikator) yang disebut dengan BRT-13.

Model penilaian BRT-13 oleh Whitman et al. (2013) dipilih untuk menjadi dimensi ketahanan organisasi dan telah disitasi oleh artikel-artikel yang membahas mengenai Ketahanan UMKM di seluruh dunia termasuk Indonesia (Velu et al., 2019; Lindsay-Smith et al., 2022; Games & Mardiah, 2022).

### **C. Metode Penelitian**

Penelitian ini merupakan studi berbasis kuantitatif yang akan menjelaskan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan (X) terhadap Ketahanan Organisasi (Y). Data diperoleh secara primer dari UMKM Kuliner kategori Kedai Makanan di Kota Bandung melalui kuesioner dan secara sekunder melalui informasi-informasi artikel, jurnal, laman web, dan sumber lainnya dari selain pihak pertama yang berisi secara umum mengenai karakteristik serta kategorisasi UMKM Kuliner Kota Bandung.

Rancangan analisis akan menggunakan regresi linear sederhana dengan hipotesis H0: Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan

berpengaruh pada Ketahanan Organisasi UMKM Kuliner Kota Bandung. Kemudian hipotesis diuji sebagai berikut: Jika nilai  $t$  hitung  $<$   $t$  tabel, H0 diterima. Sedangkan jika nilai  $t$  hitung  $>$   $t$  tabel, H0 ditolak. Jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus Hair et al., 2019 dengan menghitung jumlah indikator dikali 5, sehingga diperoleh jumlah 140 sampel untuk penelitian ini.

### **D. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Penelitian ini memiliki kriteria yakni responden merupakan Pemilik/Pengelola dan/atau Karyawan Usaha serta unit usaha telah berjalan seminimalnya dari tahun 2018. Berdasarkan hasil kuesioner yang diterima dari 140 UMKM Kuliner Kota Bandung, seluruh responden memenuhi kriteria serta jawabannya dapat dianalisis pada penelitian ini.

Responden terdiri dari 53.7% Perempuan dan 46.3% Laki-laki; Usia bisnis mayoritas pada 5-10 tahun sebanyak 84.5% dengan sisanya di atas 10 tahun; Jumlah karyawan 60.2% sebanyak 1-4 orang, 37.9% sebanyak 5-19 orang, dan sisanya berada di atas 20 orang karyawan.

Hasil Uji Validitas menunjukkan bahwa R hitung berada di atas R tabel

sehingga item penelitian dikatakan valid. Kemudian pada Uji Reliabilitas, Variabel X memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0.927; Variabel Y memiliki Cronbach's Alpha sebesar 0.948 dan R hitung berada pada angka 0.6, sehingga item kuesioner dikatakan reliabel untuk mengukur variabel penelitian.

Dengan menggunakan analisis statistik regresi sederhana guna mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Ketahanan Organisasi maka hasil pengujian tersebut dengan menggunakan bantuan aplikasi SmartPLS versi 4 adalah sebagai berikut,

**Tabel 1 Hasil Regresi Sederhana**

	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	<i>SE</i>
G.K.K(X)	<b>0.596</b>	<b>0.521</b>	<b>0.08</b>
Intercept	<b>16.928</b>	<b>0</b>	<b>3.6</b>

Nilai t hitung dari variabel independen Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan lebih besar daripada t tabel yang menunjukkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya, Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan memiliki pengaruh terhadap Ketahanan Organisasi melalui analisis regresi sederhana.

**Tabel 2 Uji Koefisien Determinasi**

Ketahanan	Persentase

	Organisasi	%
<b>R-square</b>	0.4	40%

Nilai Koefisien determinasi sebesar 40% menunjukkan besaran pengaruh Gaya Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Ketahanan Organisasi, serta 60% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak disebutkan dalam penelitian ini. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Liu et al. (2018) bahwa dampak yang akan dirasakan dalam memperkuat ketahanan organisasi adalah melalui dukungan kualitas internal organisasi dengan gaya kepemimpinan yang tepat agar dapat bertahan.

### **E. Kesimpulan**

Hasil analisis dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Maka dapat disimpulkan bahwa: Gaya Kepemimpinan milik pemimpin UMKM Kuliner Kota Bandung sebagai variabel bebas, memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam meningkatkan Ketahanan Organisasi sebagai variabel terikat serta hipotesis penelitian diterima. Diketahui bahwa semakin tinggi tingkat kemampuan Gaya Kepemimpinan maka mengakibatkan semakin tingginya kualitas Ketahanan Organisasi UMKM Kuliner Kota Bandung. Pelaku UMKM dapat

meningkatkan kemampuan internalnya dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, serta memaksimalkan peluang yang ada pada organisasi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Affa, A. S., Wibowo, Muh. G., & Berakon, I. (2020). Resilience ability and small medium enterprise (SME) survival rate in the middle of business environmental fluctuation. *Journal of Islamic Economics, Management, and Business (JIEMB)*, 2(1), 1–30. <https://doi.org/10.21580/jiemb.2020.2.1.7109>
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2021). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 338–370. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- Alves, J. C., Lok, T. C., Luo, Y., & Hao, W. (2020). Crisis challenges of small firms in Macao during the COVID-19 pandemic. *Frontiers of Business Research in China*, 14(1), 26. <https://doi.org/10.1186/s11782-020-00094-2>
- Atiku, S. O., & Randa, I. O. (2021). *Ambidextrous Leadership for SMEs in the COVID-19 Era* (pp. 19–39). <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-6632-9.ch002>
- 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>
- Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 286–304. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0262>
- Brown, K., Jie, F., Le, T., Sharafizad, J., Sharafizad, F., & Parida, S. (2022). Factors Impacting SME Business Resilience Post-COVID-19. *Sustainability*, 14(22), 14850. <https://doi.org/10.3390/su142214850>
- Caballero-Morales, S.-O. (2021). Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. *Research in International Business and Finance*, 57, 101396. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2021.101396>
- Chan, S. C. H. (2019). Participative leadership and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319–333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Ciampi, F., Giannozzi, A., Marzi, G., & Altman, E. I. (2021). Rethinking SME default prediction: a systematic literature review and future perspectives. *Scientometrics*, 126(3), 2141–2188. <https://doi.org/10.1007/s11192-020-03856-0>
- DeRue, D. S., & Wellman, N. (2009). Developing leaders via experience: The role of developmental challenge, learning orientation, and feedback availability. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 859–875. <https://doi.org/10.1037/a0015317>
- Du, J., Li, N. N., & Luo, Y. J. (2020). Authoritarian Leadership in Organizational Change and Employees' Active Reactions: Have-to and Willing-to Perspectives. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03>



- 076
- FRANGIEH, M., & RUSU, D. (2021). Does A Good Strategy Help SMES' Leaders in Managing a Crisis? *Journal of Human Resources Management Research*, 1–12. <https://doi.org/10.5171/2021.410043>
- Grote, G. (2019). *Leadership in Resilient Organizations* (pp. 59–67). [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03189-3_8)
- Harrison, C. (2018). *Leadership Theory and Research*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-68672-1>
- Harrison, C., Burnard, K., & Paul, S. (2018). Entrepreneurial leadership in a developing economy: a skill-based analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 25(3), 521–548. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2017-0160>
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). <p>Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms</p>. *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 13, 105–118. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00041-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00041-7)
- Permana, E., Santoso, R., Murdani, & Purwoko, B. (2022). Building Culinary Business Performance during the Covid-19 Pandemic: Transformational Leadership as a Trigger through Digital Capabilities. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1–
21. <https://doi.org/10.1080/15428052.2022.2040679>
- Ramadass, S. D., Sambasivan, M., & Xavier, J. A. (2018). Collaboration outcomes in a public sector: impact of governance, leadership, interdependence and relational capital. *Journal of Management and Governance*, 22(3), 749–771. <https://doi.org/10.1007/s10997-018-9401-4>
- Ratnawati, R., Rokhman, M. T. N., & Rahayu, Y. N. (2021). MANAGERIAL ABILITY AS AN EFFORT TO IMPROVE SME PERFORMANCE THROUGH COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE PANDEMIC TIME COVID 19. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 363–375. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.12>
- Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and Measuring Entrepreneurial Leadership Style. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 54–74. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12086>
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2018). Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at

third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 36. <https://doi.org/10.1186/s40497-019-0159-1>

Viana Feranita, N., Nugraha, A., & Andrean Sukoco, S. (2020). Effect of transformational and transactional leadership on SMEs in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 415–425. [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(3\).2020.34](https://doi.org/10.21511/ppm.18(3).2020.34)

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). Why flexible and adaptive leadership is essential. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(2), 81–93. <https://doi.org/10.1037/a0019835>