

## **IMPLEMENTASI KEPEMIMPINAN, BUDAYA, DAN NETWORKING DALAM MENDETEKSI STARTUP PERFORMANCE MELALUI ORGANIZATIONAL AGILITY**

Oleh:

***Nurlaila Maysaroh Chairunnisa***

Fakultas Ekonomi  
Universitas Islam 45, Bekasi

**Email:**

nurlailamc89@gmail.com

### **ABSTRACT**

*This study aims to empirically examine the implementation of transformational leadership, organizational culture, and networking in detecting startup performance with organizational agility as an intervening variable. This research will use primary data. Transformational leadership, organizational culture, networking, startup performance, and organizational agility will be measured using a questionnaire which will be distributed using the Google form. The object of this research is startups in Indonesia. The sampling method in this study was purposive sampling with startup criteria that were more than one year old and the respondents were startup employees. This research will use SEM PLS data processing software. The results of this study transformational leadership, organizational culture, networking, and organizational agility have a significant positive effect on startup performance. Meanwhile, transformational leadership, organizational culture, and networking have no effect on startup performance. The results of the path analysis show that transformational leadership cannot indirectly affect startup performance, while organizational culture and networking can indirectly affect startup performance.*

**Keywords:** *Networking, Organizational Agility, Organizational Culture, Startup Performance, Transformational Leadership*

### **A. PENDAHULUAN**

*Startup* merupakan usaha rintisan yang mencari keuntungan yang terukur dengan cara melakukan inovasi pada produk atau layanan mereka dengan kondisi ketidakpastian, sedikit pengalaman karena didominasi dengan anak muda dan sumber daya terbatas (Blank & Dorf, 2012). Sembilan dari sepuluh *startup* gagal. Hal tersebut juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Sterk et al., 2021) yang menyatakan bahwa *startup* relatif sedikit yang tumbuh berkembang, sebagian *startup* gagal bertahan dalam lima tahun pertama mereka. Beberapa faktor yang mempengaruhi *startup performance* agar terus berkembang adalah peranan kepemimpinan, budaya organisasi pada *startup*, *networking* yang dibangun oleh tim *startup*, dan *organizational agility*.

Peranan kepemimpinan berpengaruh kuat pada kelangsungan hidup *startup*, pencapaian visi, misi, strategi, serta pengembangan strategi bergantung pada arahan pemimpin. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wanasida, Bernarto, Sudibjo, & Pramono, 2021) menemukan bahwa sebesar 89,5% *startup* dipimpin oleh pengusaha muda yang berumur dibawah 40 tahun. Penelitian yang dilakukan oleh (Akmalaputri et al., 2018), (Akkaya & Tabak, 2020), (Ahhammad et al., 2020), dan (Wanasida et al., 2021) berpengaruh positif pada *organizational agility*. Penelitian yang dilakukan oleh (Malik et al., 2017), (Breevaart & Bakker, 2018), dan (Gashema & Mokuu, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Wanasida et al., 2021) menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap *startup performance*.

Budaya organisasi merupakan salah satu elemen penting dari *startup*, budaya organisasi merupakan keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang berperan pada lingkungan organisasi sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dan tim yang solid sehingga akan meningkatkan kinerja (Hardiansyah & Tricahyono, 2019). Penelitian yang dilakukan (Hofstetter & Harpaz, 2015), (Destler, 2016), (Polychroniou & Trivellas, 2018), serta (Hardiansyah & Tricahyono, 2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif *startup* harus mengumpulkan informasi dan jejaringnya untuk menyesuaikan strateginya, sehingga keputusan bisnis yang diambil sesuai dengan situasi dan kondisi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hardiansyah & Tricahyono, 2019) dan (Escalfoni et al., 2020) menunjukkan bahwa *startup* yang mampu membentuk *networking* yang baik akan meningkatkan *startup performance*.

*Organizational agility* merupakan seperangkat kemampuan *startup* yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan kesempatan yang ada (Choir, 2017). Penerapan *organizational agility*, *startup* akan merespon lingkungan dan menentukan strategi yang tepat. Hal tersebut dapat membantu *startup* dengan mengubah operasi dengan cepat untuk memenuhi pasar yang secara bersamaan akan meningkatkan *startup performance*. Penelitian yang dilakukan oleh (Choir, 2017), (Zhou et al., 2019), (Li et al., 2020), dan (Wanasida et al., 2021) menunjukkan berpengaruh positif *organizational agility* pada *startup performance*.

Berdasarkan pemaparan di atas penelitian ini akan menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan *networking* pada *startup performance* dengan menggunakan *organizational agility* sebagai variabel *intervening*. Keterbaruan pada penelitian ini adalah penggunaan variabel *organizational agility* sebagai *intervening*. Penelitian ini perlu dilaksanakan dengan segera karena untuk meningkatkan *startup performance* dan *organizational agility*, di mana saat ini banyak institusi pemerintahan yang memberikan *support* kepada *startup*. Selain itu kurangnya penelitian yang dapat memberikan masukan kepada institusi pemerintahan dan *startup* dalam meningkatkan *startup performance* dan *organizational agility*.

## **B. KAJIAN PUSTAKA**

### ***Startup Performance***

*Performace* atau kinerja merupakan suatu prestasi yang ingin dicapai, jika dikaitkan dengan *startup performance* merupakan suatu prestasi yang ingin capai oleh *startup* itu sendiri. Sebuah *startup* dapat dikatakan memiliki *performance* yang baik jika mampu menemukan model yang tepat untuk terus bertumbuh (Ries, 2011). Model tersebut merupakan produk atau layanan yang dihasilkan oleh *startup* yang sesuai dengan pasar.

(Blank & Dorf, 2012) mendefinisikan *startup* merupakan usaha rintisan yang mencari keuntungan melalui inovasi dari produk dan layanan yang mereka berikan. Unsur risiko dan ketidak pastian sangat besar pada *startup*, ditambah lagi dengan sedikitnya pengalaman penggiat *startup*. Penelitian yang dilakukan oleh (Sterk et al., 2021) mengatakan bahwa sebagian besar *startup* tutup pada lima tahun awal, dan relatif sedikit *startup* yang mampu tetap hidup dan terus berkembang. Sehingga *startup* dikatakan memiliki *performance* yang baik jika *startup* tersebut mampu terus hidup dan bertumbuh dalam menghasilkan inovasi produk atau layanannya.

### ***Kepemimpinan Transformasional***

Seorang pemimpin *startup* merupakan orang yang mendirikan dan menjalankan *startup* yang ia bentuk sendiri atau yang sedang ia jalankan. Setiap pemimpin memiliki gaya tersendiri dalam mempengaruhi, mengarahkan, atau menentukan target organisasi. Akan tetapi pemimpin yang dikatakan efektif adalah pemimpin yang dapat membantu organisasi tetap hidup dan tumbuh dalam situasi ketidakpastian.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wanasida et al., 2021) menemukan bahwa sebesar 89,5% *startup* dipimpin oleh anak muda yang berumur dibawah 40 tahun, di mana mereka semua tergolong pada kelompok milenial. Penelitian yang dilakukan oleh (Abouraiia & Othman, 2017), (Malik et al., 2017), dan (Wanasida et al., 2021) mengatakan bahwa *startup* didominasi dengan bentuk kepemimpinan tranformasional. Kepemimipan transformasional digunakan dalam *startup*, peranan *founder* sangat berpengaruh agar cara setiap karyawan dapat ikut berpartisipasi, menginspirasi dan berkontribusi.

### ***Budaya Organisasi***

Budaya merupakan asumsi, nilai, dan keyakinan bersama dan perekat “normatif” pada sebuah organisasi (Chilla et al., 2019). Budaya organisasi merupakan keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang berperan pada lingkungan organisasi sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dan tim yang solid sehingga akan meningkatkan kinerja (Hardiansyah & Tricahyono, 2019). Budaya organisasi memiliki pengaruh besar karena dapat mencerminkan bagaimana organisasi melakukan umpan balik, respon organisasi, perlakuan organisasi kepada karyawan dan tingkatan risiko yang dapat diambil oleh organisasi.

## **Networking**

Ekosistem *startup* adalah komunitas bisnis yang terus berkembang di mana saling berinteraksi satu dengan yang lain untuk menciptakan keuntungan bersama. Kondisi terpenting untuk kesuksesan *startup* adalah lingkungan di mana mereka berada, *startup* tumbuh bersama menjadi anggota dalam lingkungan bisnis tersebut (Bandera & Thomas, 2017). Komunitas bisnis ini berusaha mencari model bisnis yang dapat terukur dan terus berkembang, meskipun *startup* memiliki keterbatasan pada sumber daya dan kondisi yang tidak pasti dan sedikit akan pengalaman. Dengan keterbatasan tersebut membuat *startup* bergerak dengan ide-ide yang inovatif dan cepat. Salah satu solusinya *startup* dengan lingkungan sosial bermanifestasi, di mana anatar satu dengan yang lain saling bergantung dan berevolusi.

(Grilo et al., 2018) menjelaskan dalam hubungan sosial *startup* terdapat tiga kategori, yaitu *founder*, pendukung *startup* dan investor. *Founder* merupakan orang yang memulai memulai sebuah usaha, dimulai dari mencari dan membuat peluang bisnis, membuat pasar baru, mencari teknologi baru dan membuat metode produksi. *Founder* memiliki peranan menjadikan pasar lebih kompetitif, mendorong investasi dan ikut membantu pembangunan ekonomi. Pendukung *startup* adalah orang atau lembaga yang bertindak dalam pengembangan *startup*, mereka menjadi penolong *startup* dalam meningkatkan peluang. Investor adalah orang atau lembaga yang mendanai *startup*.

Dalam lingkungan yang sangat kompetitif *startup* harus mengumpulkan informasi dan jejaringnya untuk menyesuaikan strategi, sehingga keputusan bisnis yang diambil sesuai dengan situasi dan kondisi. *Startup* harus mempertimbangkan dengan baik dan memahami kebutuhan sosial mereka, dengan mempertimbangkan dan memahami hal tersebut *startup* mengetahui sifat dan kebutuhan antar para pemangku kepentingan. Hal tersebut dapat mendorong *startup* untuk tumbuh berkelanjutan, berdaya saing tinggi dan produk atau layanan yang inovatif (Albino et al., 2015).

## **Organizational Agility**

*Organizational agility* adalah suatu kemampuan organisasi dalam menanggapi perubahan yang terjadi pada pasar (Sumiati, 2019). Penelitian (Brozovic, 2018) menjelaskan *organizational agility* merupakan kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian dengan melakukan penyesuaian pada target yang ditetapkan oleh organisasi. *Organizational agility* merupakan seperangkat kemampuan *startup* yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan kesempatan yang ada, menempatkan sumber daya untuk merespon perubahan yang terjadi dan bertindak dengan segera (Choir, 2017). Dari pemaparan *organizational agility* menunjukkan kedinamisan sebuah organisasi dalam menilai dan menanggapi perubahan. Organisasi yang baik akan melakukan penilaian terlebih dahulu dalam memutuskan apakah akan melakukan penyesuaian atau tidak dengan perubahan yang ada. Penilaian tersebut disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi untuk menanggapi perubahan.

## ***Pengembangan Hipotesis***

### ***Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational agility***

Penelitian yang dilakukan oleh (Wanasida et al., 2021) menemukan bahwa sebesar 89,5% *startup* dipimpin oleh anak muda yang berumur dibawah 40 tahun. Alasan mengapa pengusaha muda mayoritas memimpin *startup* karena mereka dianggap orang-orang yang cakap akan teknologi dan mampu mengakses informasi dengan cepat. Penelitian yang dilakukan oleh (Abourraia & Othman, 2017), (Malik et al., 2017), dan (Wanasida et al., 2021) mengatakan bahwa *startup* didominasi dengan bentuk kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional cenderung mengarahkan *startup* untuk berperilaku inovatif, kreatif dan melakukan pengembangan produk secara terus menerus. Penelitian yang dilakukan oleh (Akmalaputri et al., 2018) menemukan bahwa tipe kepemimpinan *startup* lebih memahami kinerja dan peluang tim untuk mencapai target kinerja, serta pendekatan yang dilakukan dengan cara dialog terbuka dan lebih fleksibel pada situasi dan kondisi. Penelitian yang dilakukan oleh (Akmalaputri et al., 2018), (Akkaya & Tabak, 2020), (Ahammad et al., 2020), dan (Wanasida et al., 2021) berpengaruh positif pada *organizational agility*.

**H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *organizational agility***

### ***Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational agility***

Budaya organisasi merupakan alat yang digunakan organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi pada perubahan lingkungan dan menjaga kinerja jangka panjang organisasi (Strathausen, 2015). Budaya organisasi memiliki pengaruh besar karena dapat mencerminkan bagaimana organisasi melakukan umpan balik, respon organisasi dan tingkatan risiko yang dapat diambil oleh organisasi. Dengan menerapkan nilai-nilai berkordinasi internal, berorientasi eksternal, diferensiasi dan fleksibel membuat organisasi menjadi lebih fleksibel terhadap lingkungan. Budaya tersebut dapat diperkuat dengan penggunaan asumsi bahwa lingkungan tidaklah ramah dan stabil sehingga organisasi harus berkerja dengan meningkatkan daya saing.

**H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap *organizational agility***

### ***Pengaruh networking terhadap organizational agility***

Salah satu kondisi kritis untuk kesuksesan *startup* adalah lingkungan sosial mereka, lingkungan membutuhkan produk dan layanan yang selalu berinovasi dikarenakan situasi dan kondisi selalu berubah. Dan *startup* membutuhkan sumber daya, pendanaan, dan informasi dari lingkungan. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif *startup* harus mengumpulkan informasi dan jejaringnya untuk menyesuaikan strategi, sehingga keputusan bisnis yang diambil sesuai dengan situasi dan kondisi.

**H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *networking* terhadap *organizational agility***

***Pengaruh organizational agility terhadap startup performance***

*Organizational agility* adalah kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian dengan melakukan penyesuaian pada target yang ditetapkan oleh organisasi (Brozovic, 2018). *Organizational agility* merupakan seperangkat kemampuan *startup* yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan kesempatan yang ada, menempatkan sumber daya untuk merespon perubahan yang terjadi dan bertindak dengan segera (Choir, 2017). Dari pemaparan *organizational agility* menunjukkan kedinamisan sebuah organisasi dalam menilai dan menanggapi perubahan. *Startup* yang memiliki *organizational agility* memiliki potensi untuk melakukan inovasi karna adanya perubahan lingkungan, dengan penerapan *organizational agility* maka *startup performance* akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Choir, 2017), (Zhou et al., 2019), (Li et al., 2020), dan (Wanasida et al., 2021) berpengaruh positif pada *startup performance*.

**H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *organizational agility* terhadap *startup performance***

***Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap startup performance***

Studi mengenai kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan sangat penting untuk pengembangan strategis, dengan strategi yang baik maka *performance* organisasi akan semakin baik. Peranan kepemimpinan berpengaruh kuat pada kelangsungan hidup *startup*, pencapaian visi, misi, strategi, serta pengembangan strategi bergantung pada arahan pemimpin. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wanasida et al., 2021) menemukan bahwa sebesar 89,5% *startup* dipimpin oleh pengusaha muda yang berumur dibawah 40 tahun. Alasan mengapa pengusaha muda mayoritas memimpin *startup* karena mereka dianggap orang-orang yang cakap akan teknologi dan mampu mengakses informasi dengan cepat. Penelitian yang dilakukan oleh (Akmalaputri et al., 2018) menemukan bahwa tipe kepemimpinan *startup* lebih memahami kinerja dan peluang tim untuk mencapai target kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Malik et al., 2017), (Breevaart & Bakker, 2018), dan (Gashema & Mokuu, 2019) menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

**H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *startup performance***

***Pengaruh budaya organisasi terhadap startup performance***

Budaya organisasi merupakan keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang berperan pada lingkungan organisasi sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dan tim yang solid sehingga akan meningkatkan kinerja (Hardiansyah & Tricahyono, 2019). Budaya organisasi memiliki pengaruh besar karena dapat mencerminkan bagaimana organisasi melakukan umpan balik, respon organisasi, perlakuan organisasi kepada karyawan dan tingkatan risiko yang dapat diambil oleh

organisasi. Dengan menerapkan nilai-nilai koordinasi internal, berorientasi eksternal, diferensiasi dan fleksibel, maka *startup* dapat menciptakan suatu produk atau layanan yang inovatif, berbeda, dan mengembangkan dengan teknologi baru. Hal tersebut akan membuat *startup* terus tumbuh dan berkembang, dengan kata lain *startup performance* meningkat. Penelitian yang dilakukan (Hofstetter & Harpaz, 2015), (Destler, 2016), (Polychroniou & Trivellas, 2018), serta (Hardiansyah & Tricahyono, 2019) menemukan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

**H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap *startup performance***

#### ***Pengaruh networking terhadap startup performance***

Kondisi terpenting untuk kesuksesan *startup* adalah lingkungan di mana mereka berada, *startup* tumbuh bersama menjadi anggota dalam lingkungan bisnis tersebut (Bandera & Thomas, 2017). Dalam lingkungan yang sangat kompetitif *startup* harus mengumpulkan informasi dan jejaringnya untuk menyesuaikan strateginya, sehingga keputusan bisnis yang diambil sesuai dengan situasi dan kondisi. Penelitian yang dilakukan oleh (Hardiansyah & Tricahyono, 2019) dan (Escalfoni et al., 2020) menunjukkan bahwa *startup* yang mampu membentuk *networking* yang baik akan meningkatkan *startup performance*.

**H<sub>7</sub> : Terdapat pengaruh positif antara *networking* terhadap *startup performance***

### **C. METODE PENELITIAN**

#### ***Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya***

##### ***Startup Performance***

*Startup performance* merupakan kinerja *startup* dengan yang sesuai dengan target yang ingin dicapai baik dari segi keuangan ataupun non keuangan. Sebuah *startup* dapat dikatakan memiliki *performance* yang baik jika mampu menemukan model yang tepat untuk terus bertumbuh (Ries, 2011). Pengukuran variabel *startup performance* akan menggunakan kuesioner yang telah disesuaikan dari penelitian (Wanasida et al., 2021). Skala yang digunakan dalam variabel *startup performance* yaitu skala *likert* terdiri dari: (4) Sangat Setuju (SS), (3) Setuju (S), (2) Tidak Setuju (TS), (1) Sangat Tidak Setuju (STS).

##### ***Kepemimpinan Transformasional***

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki kemampuan luar biasa untuk mempengaruhi karyawannya sehingga karyawan dapat berkembang. Seorang pemimpin *startup* merupakan orang yang mendirikan dan menjalankan *startup* yang ia bentuk sendiri atau yang sedang ia jalankan. Pengukuran variabel kepemimpinan akan menggunakan kuesioner yang telah disesuaikan dari penelitian (Anning-Dorson, 2016) dan (Wanasida et al., 2021). Skala yang digunakan dalam variabel kepemimpinan yaitu skala *likert* terdiri

dari: (4) Sangat Setuju (SS), (3) Setuju (S), (2) Tidak Setuju (TS), (1) Sangat Tidak Setuju (STS).

### **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan keyakinan, norma, dan nilai-nilai yang berperan pada lingkungan organisasi sehingga dapat menciptakan suasana yang kondusif dan tim yang solid sehingga akan meningkatkan kinerja (Hardiansyah & Tricahyono, 2019). Budaya organisasi memiliki pengaruh besar karena dapat mencerminkan bagaimana organisasi melakukan umpan balik, respon organisasi, perlakuan organisasi kepada karyawan dan tingkatan risiko yang dapat diambil oleh organisasi. Pengukuran variabel budaya organisasi akan menggunakan kuesioner yang telah disesuaikan dari penelitian (Anning-Dorson, 2016). Skala yang digunakan dalam variabel budaya organisasi yaitu skala *likert* terdiri dari: (4) Sangat Setuju (SS), (3) Setuju (S), (2) Tidak Setuju (TS), (1) Sangat Tidak Setuju (STS).

### **Networking**

Pengukuran variabel *networking* akan menggunakan kuesioner yang telah disesuaikan dari penelitian (Escalfoni et al., 2020). Skala yang digunakan dalam variabel *networking* yaitu skala *likert* terdiri dari: (4) Sangat Setuju (SS), (3) Setuju (S), (2) Tidak Setuju (TS), (1) Sangat Tidak Setuju (STS).

### **Organizational Agility**

*Organizational agility* merupakan seperangkat kemampuan *startup* yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan kesempatan yang ada, menempatkan sumber daya untuk merespon perubahan yang terjadi dan bertindak dengan segera (Choir, 2017). Pengukuran variabel *organizational agility* akan menggunakan kuesioner yang telah disesuaikan dari penelitian (Wanasida et al., 2021). Skala yang digunakan dalam variabel *organizational agility* yaitu skala *likert* terdiri dari: (4) Sangat Setuju (SS), (3) Setuju (S), (2) Tidak Setuju (TS), (1) Sangat Tidak Setuju (STS).

### **Metode Pengumpulan Data**

Populasi pada penelitian ini adalah *startup* yang berada di Indonesia. Data yang digunakan penelitian ini adalah data primer dengan cara memberikan kuesioner atau memberikan seperangkat pertanyaan pada responden untuk dijawab. Kuesioner akan disebar dengan menggunakan *google form*. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel dengan cara *purposive sampling*, dengan responden yang memiliki kriteria sebagai berikut; (1) karyawan yang bekerja pada *startup* dan (2) *startup* yang sudah berjalan minimal satu tahun.

### **Uji Validitas dan Reabilitas**

Untuk menguji validitas kuesioner yang digunakan, data yang dikumpulkan akan diuji dengan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Pengujian *convergent validity* dengan menggunakan nilai *outer loading*, jika nilai *outer loading*



suatu indikator lebih dari 0,7 ( $> 0,7$ ) maka dinyatakan telah memenuhi *convergent validity*. Pengujian *discriminant validity* dengan menggunakan nilai *average variant extracted* (AVE) untuk masing-masing indikator dipersyaratkan nilainya harus lebih dari 0,5 ( $> 0,5$ ) untuk model yang baik (Ghozali, 2014).

Untuk menguji reabilitas kuesioner yang digunakan, data yang dikumpulkan akan diuji dengan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Suatu indikator dapat dinyatakan memenuhi *composite reliability* apabila memiliki nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 ( $> 0,6$ ). Suatu indikator dapat dinyatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* sebesar lebih dari 0,7 ( $> 0,7$ ) (Ghozali, 2014).

### ***Goodness Of Fit***

Penilaian *goodness of fit* diketahui dari nilai *Q-Square*. Nilai *Q-Square* memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination* ( $R^2$ ) pada analisis regresi, di mana semakin tinggi *Q-Square*, maka model dapat dikatakan semakin baik atau semakin *fit* dengan data (Ghozali, 2014).

### ***Uji Hipotesis***

Uji hipotesis diketahui dari *p-value* dan arah yang ditunjukkan *t-statistics*. Jika nilai signifikansi *p-value* lebih kecil dari 0,05 ( $< 0,05$ ) dan arah yang ditunjukkan *t-statistics* searah dengan hipotesis, maka hipotesis yang diajukan memiliki pengaruh yang signifikan secara individual (Ghozali, 2014).

## **D. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### ***Statistik Deskriptif***

Penelitian ini mendapatkan 139 responden dengan kriteria karyawan yang bekerja di *startup* dan usia *startup* tersebut lebih dari 1 tahun. Deskripsi atas jawaban responden akan ditampilkan pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**Statistik Deskriptif**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Mean</b>	<b>Median</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Standard Deviation</b>
KT	TL <sub>1</sub>	3,281	3,000	2,000	4,000	0,537
	TL <sub>2</sub>	3,353	3,000	2,000	4,000	0,561
	TL <sub>3</sub>	3,360	3,000	2,000	4,000	0,600
	TL <sub>4</sub>	3,417	4,000	1,000	4,000	0,677
	TL <sub>5</sub>	2,971	3,000	1,000	4,000	0,822
BO	C <sub>1</sub>	3,367	3,000	1,000	4,000	0,601
	C <sub>2</sub>	3,173	3,000	2,000	4,000	0,634
	C <sub>3</sub>	3,129	3,000	2,000	4,000	0,598
	C <sub>4</sub>	2,914	3,000	1,000	4,000	0,594
	C <sub>5</sub>	3,129	3,000	1,000	4,000	0,644
	C <sub>6</sub>	2,885	3,000	1,000	4,000	0,658
	C <sub>7</sub>	3,216	3,000	2,000	4,000	0,461
	C <sub>8</sub>	3,403	3,000	3,000	4,000	0,490
	C <sub>9</sub>	3,288	3,000	2,000	4,000	0,498
	C <sub>10</sub>	3,151	3,000	1,000	4,000	0,549
	C <sub>11</sub>	3,309	3,000	2,000	4,000	0,507
	C <sub>12</sub>	3,381	3,000	2,000	4,000	0,568
	C <sub>13</sub>	3,245	3,000	1,000	4,000	0,633
	C <sub>14</sub>	3,129	3,000	1,000	4,000	0,610
	C <sub>15</sub>	3,338	3,000	2,000	4,000	0,606
	C <sub>16</sub>	3,223	3,000	1,000	4,000	0,814
	C <sub>17</sub>	3,281	3,000	1,000	4,000	0,857
	C <sub>18</sub>	3,288	3,000	1,000	4,000	0,692
	C <sub>19</sub>	3,173	3,000	1,000	4,000	0,739
	C <sub>20</sub>	3,324	3,000	2,000	4,000	0,565
	C <sub>21</sub>	3,230	3,000	2,000	4,000	0,527
	C <sub>22</sub>	3,094	3,000	2,000	4,000	0,610
	C <sub>23</sub>	3,187	3,000	2,000	4,000	0,663
	C <sub>24</sub>	3,396	3,000	1,000	4,000	0,653
N	N <sub>1</sub>	3,302	3,000	1,000	4,000	0,631
	N <sub>2</sub>	3,187	3,000	1,000	4,000	0,582
	N <sub>3</sub>	3,165	3,000	1,000	4,000	0,685
	N <sub>4</sub>	3,043	3,000	1,000	4,000	0,839
	N <sub>5</sub>	3,266	3,000	1,000	4,000	0,570
	N <sub>6</sub>	3,245	3,000	1,000	4,000	0,666
	N <sub>7</sub>	3,216	3,000	1,000	4,000	0,547
	N <sub>8</sub>	3,101	3,000	1,000	4,000	0,591
	N <sub>9</sub>	3,187	3,000	2,000	4,000	0,544

Variabel	Indikator	Mean	Median	Min	Max	Standard Deviation
	N <sub>10</sub>	3,072	3,000	1,000	4,000	0,489
	N <sub>11</sub>	3,309	3,000	1,000	4,000	0,586
OA	A <sub>1</sub>	3,309	3,000	1,000	4,000	0,586
	A <sub>2</sub>	3,417	3,000	1,000	4,000	0,656
	A <sub>3</sub>	3,245	3,000	1,000	4,000	0,708
	A <sub>4</sub>	3,115	3,000	1,000	4,000	0,613
SP	P <sub>1</sub>	3,022	3,000	1,000	4,000	0,629
	P <sub>2</sub>	3,101	3,000	1,000	4,000	0,671
	P <sub>3</sub>	2,748	3,000	1,000	4,000	0,740
	P <sub>4</sub>	2,957	3,000	1,000	4,000	0,795
	P <sub>5</sub>	2,835	3,000	1,000	4,000	0,695

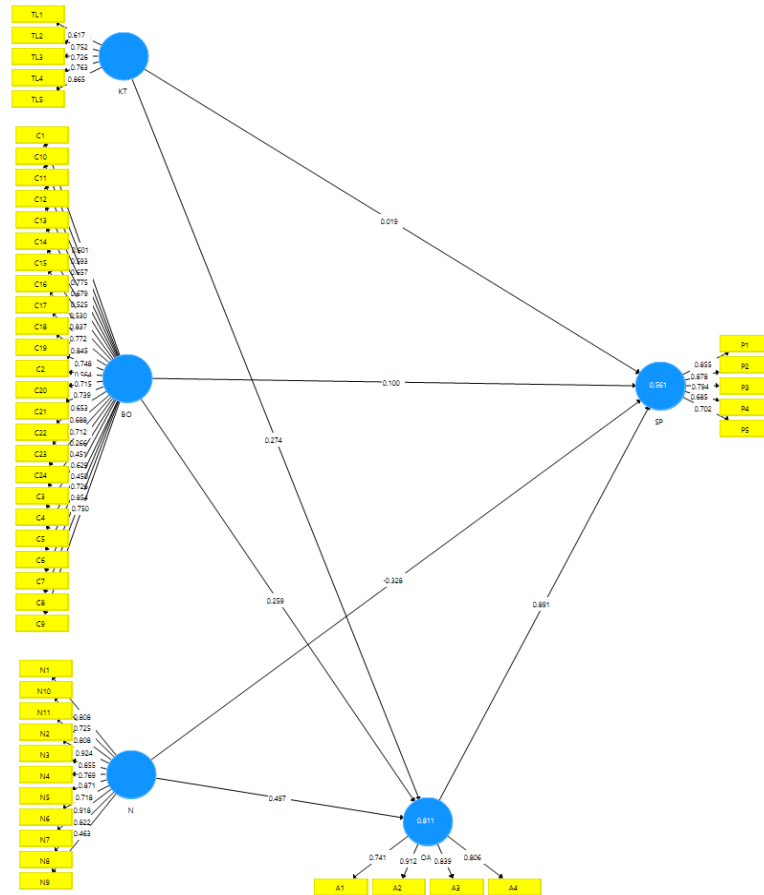
Sumber: Data diolah

Pada tabel 1 di atas, nilai rata-rata responden pada variabel kepemimpinan transformasional (KT) disekitar angka 3 di mana angka 3 menunjukkan bahwa responden setuju atas pertanyaan kuesioner. Nilai standar deviasi variabel KT lebih rendah dari nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa data atas responden pada variabel ini terdistribusi secara baik. Pada variabel budaya organisasi (BO) nilai rata-rata jawaban responden berada disekitar nilai 3, hal ini menunjukkan bahwa responden setuju atas pertanyaan kuesioner. Nilai standar deviasi lebih kecil dari nilai rata-rata, hal tersebut memiliki makna bahwa data terdistribusi secara baik. Variabel *network* (N) memiliki nilai rata-rata disekitar angka tiga, hal tersebut menunjukkan bahwa responden setuju dengan pertanyaan yang diajukan pada kuesioner. Nilai standar deviasi variabel *network* (N) lebih kecil dari rata-rata, hal tersebut memiliki makna bahwa data terdistribusi secara baik.

Variabel *organization agility* (OA) yang digunakan sebagai variabel *intervening* memiliki rata-rata disekitar angka 3, hal tersebut menunjukkan bahwa responden setuju atas pertanyaan yang diajukan di kuesioner. Nilai standar deviasi variabel OA lebih kecil dari nilai rata-rata, hal tersebut memiliki makna bahwa data variabel OA terdistribusi dengan baik. Variabel dependen yaitu *startup performance* (SP) memiliki rata-rata disekitar angka 3, hal tersebut menunjukkan bahwa responden setuju dengan pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Standar deviasi variabel SP lebih kecil dari nilai rata-rata, hal ini menunjukkan bahwa data variabel SP terdistribusi dengan baik.

### Uji Validitas dan Uji Reabilitas

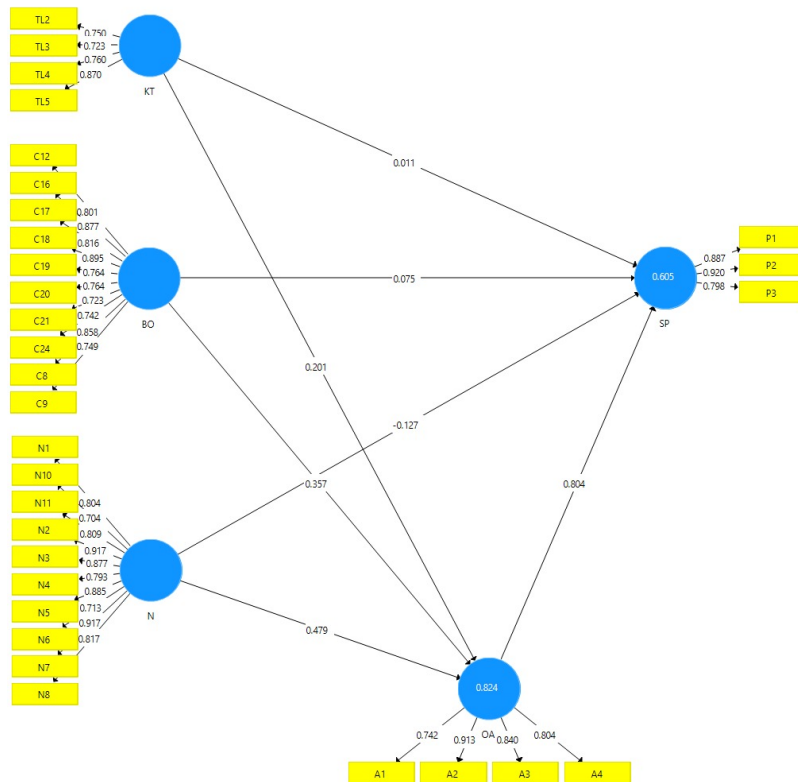
Untuk menguji validitas kuesioner yang diajukan pada penelitian ini menggunakan *convergent validity* dan *discriminant validity*. Hasil *convergent validity* akan disajikan pada Gambar 1.



Sumber: Data diolah

**Gambar 1**  
**Convergent Validity Sebelum**

Pada Gambar 1 menunjukkan bahwa indikator TL1 pada variabel kepemimpinan transformasional memiliki nilai kurang dari 0,7, sehingga indikator tersebut harus dihapus. Pada variabel budaya organisasi terdapat 14 indikator yang dihapus. Indikator C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7, C10, C11, C13, C14, C15, C22, dan C23. Pada variabel *network* indikator N9 memiliki nilai kurang dari 0,7 sehingga harus dihapus. Variabel *organization agility* memiliki indikator yang nilai *convergent validity* lebih dari 0,7, sehingga seluruhnya valid. Indikator pada variabel *startup performance*, yaitu P4 dan P5 memiliki nilai kurang dari 0,7 sehingga harus dihapus. Setelah indikator tersebut dihapus, model di uji kembali *convergent validity*, didapatkan model dengan nilai *convergent validity* yang disajikan pada Gambar 2.



Sumber: Data diolah

**Gambar 2**  
**Convergent Validity Sesudah**

**Tabel 2.**  
**Discriminant Validity**

Indikator	BO	KT	N	OA	SP
A <sub>1</sub>	0,557	0,658	0,716	0,742	0,437
A <sub>2</sub>	0,715	0,623	0,722	0,913	0,600
A <sub>3</sub>	0,783	0,668	0,706	0,840	0,653
A <sub>4</sub>	0,617	0,518	0,515	0,804	0,831
C <sub>12</sub>	0,801	0,637	0,599	0,588	0,537
C <sub>16</sub>	0,877	0,790	0,414	0,732	0,715
C <sub>17</sub>	0,816	0,697	0,347	0,650	0,601
C <sub>18</sub>	0,895	0,577	0,475	0,600	0,446
C <sub>19</sub>	0,764	0,806	0,267	0,590	0,578
C <sub>20</sub>	0,764	0,722	0,542	0,606	0,424
C <sub>21</sub>	0,723	0,602	0,709	0,681	0,362
C <sub>24</sub>	0,742	0,580	0,731	0,886	0,545
C <sub>8</sub>	0,858	0,623	0,337	0,583	0,473
C <sub>9</sub>	0,749	0,496	0,403	0,470	0,520
N <sub>1</sub>	0,622	0,535	0,804	0,727	0,297

Indikator	BO	KT	N	OA	SP
N <sub>10</sub>	0,294	0,315	0,704	0,534	0,501
N <sub>11</sub>	0,548	0,510	0,809	0,669	0,236
N <sub>2</sub>	0,509	0,409	0,917	0,644	0,368
N <sub>3</sub>	0,493	0,344	0,877	0,764	0,564
N <sub>4</sub>	0,341	0,207	0,793	0,630	0,464
N <sub>5</sub>	0,612	0,485	0,885	0,756	0,613
N <sub>6</sub>	0,585	0,556	0,713	0,681	0,693
N <sub>7</sub>	0,440	0,399	0,917	0,584	0,305
N <sub>8</sub>	0,495	0,492	0,817	0,511	0,464
P <sub>1</sub>	0,620	0,480	0,514	0,734	0,887
P <sub>2</sub>	0,671	0,598	0,449	0,650	0,920
P <sub>3</sub>	0,419	0,506	0,523	0,622	0,798
TL <sub>2</sub>	0,687	0,750	0,466	0,549	0,284
TL <sub>3</sub>	0,541	0,723	0,437	0,367	0,231
TL <sub>4</sub>	0,607	0,760	0,257	0,598	0,523
TL <sub>5</sub>	0,711	0,870	0,488	0,702	0,673

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 2 nilai *cross loading* indikator variabel pada variabelnya memiliki nilai lebih besar bila dibandingkan dengan nilai indikator di variabel lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam kuesioner valid.

Untuk menguji reliabilitas kuesioner yang diajukan, penelitian ini menggunakan *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Composite reliability* dan *cronbach alpha* akan ditampilkan pada Tabel 3.

**Tabel 3.**  
**Composite Reliability dan Cronbach Alpha**

Keterangan	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
BO	0,937	0,947
KT	0,793	0,859
N	0,948	0,955
OA	0,844	0,896
SP	0,838	0,903

Sumber: Data diolah

### **Goodness Of Fit**

Pada Gambar 2 dapat dilihat bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, *network*, dan *organization agility* dapat mempengaruhi *startup performance* sebesar 60,5%. Sebesar 39,5% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sementara untuk *organization agility*, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *network* dapat mempengaruhi *startup performance* sebesar 82,4%. Sebesar 17,6% dipengaruhi oleh variabel lainnya yang tidak diteliti pada penelitian ini.

**Uji Hipotesa**

**Tabel 4**  
**Hasil Uji t**

<b>Keterangan</b>	<i>t</i> Statistics	<i>P</i> Values
<b>BO → OA</b>	3,824	0,000
<b>BO → SP</b>	0,593	0,554
<b>KT → OA</b>	2,185	0,029
<b>KT → SP</b>	0,083	0,934
<b>N → OA</b>	10,083	0,000
<b>N → SP</b>	0,923	0,356
<b>OA → SP</b>	3,888	0,000

Sumber: Data diolah

***Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap organizational agility***

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *t* variabel kepemimpinan transformasional sebesar 2,185 lebih dari 1,96 dan nilai *p* sebesar 0,029 di mana kurang dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis pertama yaitu kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organization agility*. Kepemimpinan transformasional cenderung mengarahkan *startup* untuk berperilaku inovatif, kreatif dan melakukan pengembangan produk secara terus menerus. Penelitian yang dilakukan oleh (Akmalaputri et al., 2018) menemukan bahwa tipe kepemimpinan *startup* lebih memahami kinerja dan peluang tim untuk mencapai target kinerja, serta pendekatan yang dilakukan dengan cara dialog terbuka dan lebih fleksibel pada situasi dan kondisi. Penelitian yang dilakukan oleh (Akmalaputri et al., 2018), (Akkaya & Tabak, 2020), (Ahammad et al., 2020), dan (Wanasida et al., 2021) berpengaruh positif pada *organizational agility*.

***Pengaruh budaya organisasi terhadap organizational agility***

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *t* variabel budaya organisasi sebesar 3,824 di mana lebih besar dari 1,96 dan nilai *p* sebesar 0,000. di mana kurang dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis kedua yaitu budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organization agility*. Budaya organisasi memiliki pengaruh besar karena dapat mencerminkan bagaimana organisasi melakukan umpan balik, respon organisasi dan tingkatan risiko yang dapat diambil oleh organisasi. Dengan menerapkan nilai-nilai berkordinasi internal, berorientasi eksternal, diferensiasi dan fleksibel membuat organisasi menjadi lebih fleksibel terhadap lingkungan. Budaya tersebut dapat diperkuat dengan penggunaan asumsi bahwa lingkungan tidaklah ramah dan stabil sehingga organisasi harus bekerja dengan meningkatkan daya saing.

***Pengaruh networking terhadap organizational agility***

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai  $t$  variabel *networking* sebesar 10,083 di mana lebih besar dari 1,96 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,000. di mana kurang dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis ketiga yaitu *networking* berpengaruh positif terhadap *organization agility*. Salah satu kondisi kritis untuk kesuksesan *startup* adalah lingkungan sosial mereka, lingkungan membutuhkan produk dan layanan yang selalu berinovasi dikarenakan situasi dan kondisi selalu berubah. Dan *startup* membutuhkan sumber daya, pendanaan, dan informasi dari lingkungan. Dalam lingkungan yang sangat kompetitif *startup* harus mengumpulkan informasi dan jejaringnya untuk menyesuaikan strategi, sehingga keputusan bisnis yang diambil sesuai dengan situasi dan kondisi.

#### ***Pengaruh organization agility terhadap startup performance***

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai  $t$  variabel *organization agility* sebesar 3,888 di mana lebih besar dari 1,96 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,000. di mana kurang dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis keempat yaitu *networking* berpengaruh positif terhadap *organization agility*. *Organizational agility* adalah kemampuan perusahaan untuk merespon ketidakpastian dengan melakukan penyesuaian pada target yang ditetapkan oleh organisasi (Brozovic, 2018). *Organizational agility* merupakan seperangkat kemampuan *startup* yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko dan kesempatan yang ada, menempatkan sumber daya untuk merespon perubahan yang terjadi dan bertindak dengan segera (Choir, 2017). Dari pemaparan *organizational agility* menunjukkan kedinamisan sebuah organisasi dalam menilai dan menanggapi perubahan. *Startup* yang memiliki *organizational agility* memiliki potensi untuk melakukan inovasi karna adanya perubahan lingkungan, dengan penerapan *organizational agility* maka *startup performance* akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh (Choir, 2017), (Zhou et al., 2019), (Li et al., 2020), dan (Wanasida et al., 2021) berpengaruh positif pada *startup performance*.

#### ***Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap startup performance***

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai  $t$  variabel kepemimpinan transformasional sebesar 0,083 di mana lebih kecil dari 1,96 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,934. di mana lebih dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis kelima ditolak, kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh positif terhadap *startup performance*. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Wanasida et al., 2021) menemukan bahwa kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap *startup performance*.

#### ***Pengaruh budaya organisasi terhadap startup performance***

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai  $t$  variabel budaya organisasi sebesar 0,593 di mana lebih kecil dari 1,96 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,554. di mana lebih dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis keenam yaitu budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *organization agility*.

#### ***Pengaruh networking terhadap startup performance***



Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai  $t$  variabel *networking* sebesar 0,923 di mana lebih kecil dari 1,96 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,356. di mana lebih dari 0,05 atau 5%. Sehingga dapat dimaknai hipotesis ketujuh yaitu *networking* tidak berpengaruh terhadap *organization agility*.

### Path Analysis

**Tabel 5**  
**Path Analysis**

Keterangan	$t_{Statistics}$	$P_{Values}$
BO → OA → SP	3,871	0,000
KT → OA → SP	1,684	0,093
N → OA → SP	3,288	0,001

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 4 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap *startup performance* secara tidak langsung atau melalui *organization agility*. Hal tersebut dilihat dari nilai dari  $t_{statistic}$  sebesar 1,684 lebih kecil dari 1,96 dan nilai  $\rho$  sebesar 0,093 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05 atau 5%. Variabel budaya organisasi berpengaruh positif secara tidak langsung atau melalui *organization agility* terhadap *startup performance*. Hal ini dilihat dari nilai  $t$  sebesar 3,871 di mana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Dan nilai  $\rho$  sebesar 0,000, di mana nilai tersebut kurang dari 0,05 atau 5%. Variabel *networking* berpengaruh positif secara tidak langsung atau melalui *organization agility* terhadap *startup performance*. Hal ini dilihat dari nilai  $t$  sebesar 3,288 di mana nilai tersebut lebih besar dari 1,96. Dan nilai  $\rho$  sebesar 0,001, di mana nilai tersebut kurang dari 0,05 atau 5%.

### E. KESIMPULAN

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut; (1) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility*, (2) budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility*, (3) *networking* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational agility*, (4) *organizational agility* berpengaruh positif signifikan terhadap *startup performance*, (5) kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap *startup performance*, (6) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap *startup performance*, dan (7) *networking* tidak berpengaruh terhadap *startup performance*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abouraiia, M. K., & Othman, S. M. (2017). Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions: The Direct Effects among Bank Representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 07(04), 404–423. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2017.74029>
- Ahammad, M. F., Glaister, K. W., & Gomes, E. (2020). Strategic agility and human resource management. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100700. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100700>
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: A research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1–17.
- Akmalaputri, A. G., Yuniawan, A., & Djastuti, I. (2018). Gen Y Leader: Qualitative Phenomenology Leadership Studies in Pln Apd Jateng & Diy. *Jurnal Bisnis Strategi*, 26(1), 62. <https://doi.org/10.14710/jbs.26.1.62-75>
- Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015). Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives. *Journal of Urban Technology*, 22(1), 3–21. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>
- Anning-Dorson, T. (2016). ORGANISATIONAL CULTURE and LEADERSHIP AS MEDIATORS of SERVICE INNOVATION and FIRM COMPETITIVENESS: A STUDY of AN EMERGING ECONOMY. *International Journal of Innovation Management*, 20(7), 1–29. <https://doi.org/10.1142/S136391961650064X>
- Bandera, C., & Thomas, E. (2017). Startup incubators and the role of social capital. *2017 IEEE Technology and Engineering Management Society Conference, TEMSCON 2017*, 142–147. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2017.7998368>
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). The Startup Owner;s Manual. In *K&S Ranch, Inc.*
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338–349. <https://doi.org/10.1037/ocp0000082>
- Brozovic, D. (2018). Strategic Flexibility: A Review of the Literature. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 3–31. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12111>
- Chilla, H. A., Kibet, Y., & Douglas, Mu. (2019). Impact of Organizational Justice on Organizational Performance in the Hospitality Industry. *International Journal of Business and Management Invention*, 3(1), 2319. <https://doi.org/10.36478/jeasci.2019.4124.4131>
- Choir, H. R. P. (2017). Pengaruh Fleksibilitas Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada KUD Tani Wilis Kecamatan Sendang Kabupaten

- Tulungagung). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Dan Bisnis*, 5(2), 1–14. <https://jimfeb.ub.ac.id/index.php/jimfeb/article/view/3991>
- Destler, K. N. (2016). Creating a Performance Culture: Incentives, Climate, and Organizational Change. *The American Review of Public Administration*, 46(2), 201–225. <https://doi.org/10.1177/0275074014545381>
- Escalfoni, R., Da Silva, M. F., & Oliveira, J. (2020). Analyzing social relations in startup ecosystems. *PervasiveHealth: Pervasive Computing Technologies for Healthcare*. <https://doi.org/10.1145/3411564.3411617>
- Gashema, B., & Mokuu, J. K. (2019). Trickle-down effect of CEO transformational leadership on employee's innovative work behaviors. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)*, 1(2), 01–14. <https://doi.org/10.36096/ijbes.v1i2.114>
- Grilo, A., Águeda, A., Zutshi, A., & Nodehi, T. (2018). Relationship between investors and European startup ecosystems builders. *2017 International Conference on Engineering, Technology and Innovation: Engineering, Technology and Innovation Management Beyond 2020: New Challenges, New Approaches, ICE/ITMC 2017 - Proceedings, 2018-Janua*, 538–550. <https://doi.org/10.1109/ICE.2017.8279932>
- Hardiansyah, R., & Tricahyono, D. (2019). Identifikasi Faktor-Faktor Kesuksesan Start Up Digital di Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi*, 27(2), 134–145. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31258/je.27.2.p.134-145>
- Hofstetter, H., & Harpaz, I. (2015). Declared versus actual organizational culture as indicated by an organization's performance appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 26(4), 445–466. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561217>
- Li, L., Lin, J., Turel, O., Liu, P., & Luo, X. (Robert). (2020). The impact of e-commerce capabilities on agricultural firms' performance gains: the mediating role of organizational agility. *Industrial Management and Data Systems*, 120(7), 1265–1286. <https://doi.org/10.1108/IMDS-08-2019-0421>
- Malik, W. U., Javed, M., & Hasan, S. T. (2017). Influence of Transformational Leadership Components on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *ECONSTOR*, 11(1), 147–166. <https://www.econstor.eu/handle/10419/188286>
- Polychroniou, P., & Trivellas, P. (2018). The Impact of Strong and Balanced Organizational Cultures on Firm Performance: Assessing Moderated Effect. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 10(1), 16–35. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJQSS-09-2016-0065>
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses*. Penguin Books Limited. [https://books.google.co.id/books/about/The\\_Lean\\_Startup.html?id=jLVSXwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.co.id/books/about/The_Lean_Startup.html?id=jLVSXwAACAAJ&redir_esc=y)

- Sterk, V., Sedláček, P., & Pugsley, B. (2021). The Nature of Firm Growth. *American Economic Review*, 111(2), 547–579. <https://doi.org/10.1257/AER.20190748>
- Strathausen, R. (2015). *Leading When You're Not The Boss*. Apress Media. [www.springer.com](http://www.springer.com)
- Sumiati, S. (2019). Peran Fleksibilitas Strategi dan Orientasi Pasar pada Peningkatan Inovasi dan Kinerja Usaha Kecil Menengah Sektor Industri Pengolahan Kota Malang. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan / Journal of Theory and Applied Management*, 12(3), 278. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v12i3.15404>
- Wanasida, A. S., BERNARTO, I., SUDIBJO, N., & PRAMONO, R. (2021). Millennial Transformational Leadership on Organizational Performance in Indonesia Fishery Startup. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 555–562. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0555>
- Zhou, J., Mavondo, F. T., & Saunders, S. G. (2019). The relationship between marketing agility and financial performance under different levels of market turbulence. *Industrial Marketing Management*, 83(November), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.008>