

Entrepreneurial Orientation and Organizational Resilience: Role of Leadership Ambidexterity

Sepri Neswardi¹, Rosyeni Rasyid² & Abror³

Universitas Negeri Padang^{1,2,3}

*Corresponding author, e-mail: seprineswardi@gmail.com

ARTICLE INFO

Received 26 Februari 2025

Accepted 21 Maret 2025

Published 24 Maret 2025

Keywords:

Entrepreneurial Orientation, Leadership Ambidexterity, Organizational Resilience, SMEs, Structural Equation Modeling

DOI :

<http://dx.doi.org/10.24036/jmpe.v8i1.17197>

ABSTRACT

This study examines the impact of Entrepreneurial Orientation (EO) on Organizational Resilience (OR) while considering the mediating role of Leadership Ambidexterity (LA) in the context of Small and Medium Enterprises (SMEs) in West Sumatra. A quantitative causal research approach was employed, utilizing Structural Equation Modeling (SEM) to analyze data collected from 172 SMEs. Confirmatory Factor Analysis was conducted to ensure the validity and reliability of the measurement model. The findings indicate that EO positively and significantly influences OR ($\beta = 0.431$, $p < 0.001$) and has a significant effect on LA ($\beta = 0.291$, $p < 0.001$), which in turn impacts OR ($\beta = 0.485$, $p < 0.001$). The mediation analysis confirms that LA partially mediates the EO-OR relationship ($\beta = 0.287$, $p < 0.001$), suggesting that while EO directly strengthens OR, leadership ambidexterity enhances this relationship further. These results highlight the importance of fostering entrepreneurial proactiveness, risk-taking, and innovation, along with adaptive leadership strategies to enhance SMEs' resilience. This study contributes to the literature by emphasizing the strategic role of ambidextrous leadership in driving organizational adaptability and sustainability. Practical implications suggest that SME leaders should integrate exploratory and exploitative leadership approaches to strengthen resilience and improve business performance.



This is an open access article distributed under the Creative Commons 4.0 Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited. ©2025 by author.

PENDAHULUAN

Organizational Resilience (OR) menjadi faktor penting bagi UKM di Sumatera Barat dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian. *Entrepreneurial Orientation* (EO), yang mencerminkan inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko, dianggap sebagai elemen kunci dalam memperkuat daya tahan organisasi dengan mendorong eksplorasi peluang baru dan strategi adaptif. Selain itu, *Leadership Ambidextrous* (LA) dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang dapat menyeimbangkan eksploitasi sumber daya yang ada dengan inovasi untuk menghadapi tantangan eksternal. Meskipun hubungan antara EO dan OR telah banyak dikaji, masih terdapat perbedaan temuan mengenai peran mediasi LA, di mana beberapa studi menunjukkan bahwa LA memiliki pengaruh signifikan dalam memperkuat hubungan tersebut, sementara studi lain menyatakan bahwa pengaruh EO terhadap OR lebih bersifat langsung. Oleh karena itu, masalah penelitian ini terletak pada kurangnya pemahaman yang komprehensif mengenai bagaimana EO mempengaruhi OR serta apakah LA benar-benar berperan sebagai mediator dalam konteks UKM di Sumatera Barat, yang hingga saat ini belum banyak diteliti secara empiris.

Entrepreneurial Orientation sebagai manifestasi perilaku kewirausahaan dapat ditemukan dalam deskripsi organisasi kewirausahaan (Mintzberg 1973), yang menegaskan bahwa ketidakpastian seringkali dapat dihadapi ketika secara aktif mencari peluang baru (Wales et al., 2021). *Entrepreneurial Orientation* menyatukan perilaku kewirausahaan yang inovatif dan proaktif serta sikap manajerial untuk mendapatkan peluang dengan hasil yang tidak diketahui (Anderson et al., 2015). *Entrepreneurial Orientation* (EO) adalah sebuah konsep yang banyak dibahas dalam literatur tentang usaha kecil dan menengah (UKM). Hal ini mengacu pada sejauh mana suatu organisasi menunjukkan karakteristik kewirausahaan seperti pengambilan risiko, inovasi, proaktif, dan pencarian peluang. Beberapa faktor telah diidentifikasi sebagai penyebab OK di kalangan UKM. Salah satu faktor yang paling sering dipelajari adalah kepemimpinan dan kepribadian sifat pendiri.

Orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar telah diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam meningkatkan keunggulan bersaing, terutama dalam konteks usaha bordir dan sulaman di Bukittinggi. Menurut penelitian (Syafa'ad, N. H., et al, 2024), meskipun orientasi teknologi dianggap penting, hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan dan orientasi pasar jauh lebih signifikan dalam mempengaruhi keunggulan bersaing. Hal ini menegaskan pentingnya dua orientasi tersebut dalam menciptakan daya saing yang kuat bagi pelaku usaha di sektor tersebut.

Selain itu, orientasi kewirausahaan juga terbukti memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja usaha mikro kecil, di mana keunggulan bersaing memainkan peranan yang sangat besar dalam pencapaian tersebut. Sebagaimana ditemukan dalam penelitian (Ritonga, M., & Yulhendri, Y, 2019), orientasi kewirausahaan dapat mendorong peningkatan kinerja usaha mikro kecil, sementara keunggulan bersaing berfungsi sebagai faktor yang turut berkontribusi langsung terhadap kinerja usaha mikro kecil. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan dalam meraih keunggulan bersaing menjadi faktor yang sangat menentukan dalam memajukan kinerja usaha mikro kecil.

Penelitian yang lebih lanjut oleh (Ritonga, M. et al, 2023) juga mengungkapkan bahwa tidak hanya orientasi kewirausahaan, tetapi juga literasi keuangan dan keunggulan bersaing merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja UKM Usaha Keluarga. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kewirausahaan, literasi keuangan, dan keunggulan bersaing, semakin baik pula kinerja yang dapat dicapai oleh UKM Usaha Keluarga. Ini menegaskan pentingnya ketiga aspek tersebut dalam mendukung keberhasilan dan kinerja usaha kecil yang berbasis keluarga.

Di sisi lain, dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, gaya kepemimpinan dan disiplin kerja menjadi faktor yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian (Firdaus, M. et al, 2024) menyarankan bahwa hasil temuan ini dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk merancang kebijakan yang bertujuan meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kedisiplinan kerja. Dengan kebijakan yang tepat, perusahaan dapat mendorong kinerja karyawan yang lebih optimal.

Terakhir, peran kepemimpinan juga sangat penting dalam meningkatkan motivasi kerja dan moral karyawan. Namun, penelitian oleh (Permadi, I. K. O. et al, 2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh langsung terhadap antusiasme kerja, meskipun tetap berperan dalam meningkatkan moral dan motivasi. Peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya mempertimbangkan penambahan variabel atau pendekatan moderasi serta melibatkan lebih dari satu sektor untuk meningkatkan generalisasi temuan, yang dapat memperluas cakupan dan aplikasinya di berbagai jenis perusahaan

Leadership Ambidextrous merujuk pada pemimpin yang memiliki orientasi perilaku membuka dan menutup selama berinteraksi dengan karyawan (Alghamdi, 2018). Penelitian yang ada mengonfirmasi bahwa teori *Leadership Ambidextrous* mendukung inovasi, dan hasilnya mengungkapkan bahwa perilaku pemimpin yang membuka dan menutup secara positif memprediksi perilaku eksplorasi dan eksploitasi karyawan (Alghamdi, 2018; Zacher & Rosing, 2014). Reformasi organisasi publik difasilitasi oleh *Leadership Ambidextrous* (Tuan L.T, 2016). Lebih jauh, meta review yang dilakukan oleh (Mueller et al. 2020) menunjukkan bahwa *Leadership Ambidextrous* adalah konsep bertingkat yang melibatkan tingkat mikro dan makro yang memenuhi gagasan perilaku pemimpin yang membuka dan menutup. Secara umum disepakati bahwa kepemimpinan penting dalam memastikan *ambidextrous* karyawan dalam organisasi. (Zacher, Robinson, dan Rosing 2016) menegaskan bahwa *Leadership Ambidextrous* memiliki dua kumpulan perilaku: perilaku pemimpin yang membuka dan menutup. Oleh karena itu, di antara semua perilaku kepemimpinan lainnya, kombinasi dari kedua perilaku *Leadership Ambidextrous* memprediksi perilaku inovasi *ambidextrous* karyawan (Oluwafemi et al., 2019). Sebuah tinjauan oleh (Raisch & Birkinshaw 2008) mengungkapkan model komprehensif untuk memahami penelitian *ambidextrous* organisasi.

Konsep ketahanan telah mendapatkan momentum sebagai isu strategis utama dalam membantu perusahaan terutama UKM beradaptasi dan bertahan hidup dalam konteks yang menantang ini (Ahmed et al., 2022; Zighan et al., 2021). *Organizational Resilience* telah muncul sebagai isu penting dalam penelitian manajemen (Hillmann & Guenther, 2021). Ketahanan dapat dikonseptualisasikan sebagai kemampuan perusahaan untuk bertahan hidup, pulih, dan bahkan

tumbuh setelah krisis mengganggu operasi bisnisnya (Huang & Jahromi, 2021). *Organizational Resilience* adalah kapasitas organisasi untuk mengatasi tantangan strategis utama melalui responsivitas dan penemuan kembali untuk memastikan kelangsungan bisnis (Herbane, 2019). Ketahanan didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan gangguan secara proaktif, bahkan mengembangkan kapabilitas baru (Saad et al., 2021). Ketahanan lebih dari sekadar bertahan hidup; hal itu melibatkan adaptasi, bersikap proaktif, dan mampu memanfaatkan peluang dalam lingkungan bisnis yang penuh tantangan. Kita memerlukan lebih banyak pengetahuan untuk mengidentifikasi anteseden atau kondisi utama yang mengembangkan perusahaan yang tangguh. *Organizational Resilience* adalah karakteristik yang dapat dikembangkan dan umum (Hillmann & Guenther, 2021) yang telah digambarkan sebagai kabur dan sulit dioperasionalkan mengingat teorinya sebagai kemampuan, kapasitas, karakteristik, hasil, perilaku proses, strategi, atau sebagai kombinasi dari semuanya (Hillmann & Guenther, 2021). *Organizational Resilience* sebagai “kemampuan organisasi tidak hanya untuk mengembangkan kapasitas pencegahan untuk menghadapi gangguan yang tidak terduga, tetapi juga mengambil tindakan yang diperlukan dan cepat untuk merespons dan pulih dari gangguan tersebut untuk memastikan kelangsungan bisnis” (Jia et al., 2020). Kemampuan ini dapat memungkinkan organisasi untuk beradaptasi, belajar, dan bertransformasi.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya untuk menguji dampak *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Resilience* dengan peran mediasi *Leadership Ambidextrous*. Penelitian ini menjelaskan variabel dimensi secara rinci dan mengidentifikasi konfigurasi yang mengarah pada *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Resilience* melalui peran *Leadership Ambidextrous*.

Penelitian ini menawarkan *novelty* berupa kontribusi teoretis dan empiris dengan mengembangkan model konseptual yang menguji hubungan *Entrepreneurial Orientation* (EO) terhadap *Organizational Resilience* (OR) dengan mempertimbangkan peran mediasi *Leadership Ambidextrous* (LA) dalam konteks UKM. Berbeda dari penelitian sebelumnya yang lebih banyak berfokus pada perusahaan besar atau sektor industri yang lebih mapan, studi ini menyoroti pentingnya kombinasi EO dan LA dalam meningkatkan daya tahan UKM terhadap tantangan eksternal. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa LA memiliki peran sebagai mediator parsial, yang berarti EO tetap memberikan pengaruh langsung terhadap OR, tetapi sebagian dampaknya dimediasi oleh kepemimpinan ambidextrous. Dengan pendekatan kuantitatif berbasis Confirmatory Factor Analysis (CFA) dan analisis mediasi, penelitian ini memperkuat validitas model pengukuran serta memberikan rekomendasi praktis bagi UKM dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif untuk meningkatkan ketahanan organisasi.

Penelitian ini dilakukan terhadap 172 UKM Sumatera Barat. Pertanyaan penelitian berikut diajukan: Pertama berapa besar dampak (dimensi *Entrepreneurial Orientation* : inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko, dan dimensi kemampuan bisnis) yang menghasilkan *Organizational Resilience* yang tinggi? Penelitian ini menawarkan beberapa kontribusi terhadap literatur. Penelitian ini menyelidiki dampak *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Resilience* dalam konteks UKM Sumatera Barat. sesuatu yang tidak ditemukan dalam literature

sebelumnya dimana sebuah kerangka kerja diusulkan untuk memahami konfigurasi dimensi *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Resilience*. Kedua berapa besar dampak *Entrepreneurial Orientation* terhadap *Organizational Resilience* melalui mediasi *Leadership Ambidextrous*. Penelitian ini telah menegaskan bahwa *Leadership Ambidextrous* memainkan peran penting dalam menjaga *Organizational Resilience*.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai bagaimana EO dapat meningkatkan ketahanan organisasi, baik secara langsung maupun melalui kepemimpinan ambidextrous. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengisi kesenjangan literatur mengenai hubungan antara EO, LA, dan OR, serta memberikan rekomendasi bagi UKM Sumatera Barat dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih adaptif guna meningkatkan daya tahan bisnis mereka dalam menghadapi tantangan eksternal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan riset kuantitatif dengan pendekatan kausal yang bertujuan untuk menguji hubungan antara *Entrepreneurial Orientation*, *Leadership Ambidextrous*, dan *Organizational Resilience* dalam konteks UKM di Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan survei kuantitatif dengan pengumpulan data melalui kuesioner yang diolah dengan metode statistik.

Populasi dalam penelitian ini adalah usaha kecil dan menengah (UKM) yang beroperasi di Sumatera Barat, mengingat peran penting UKM dalam pertumbuhan ekonomi daerah serta tantangan yang mereka hadapi dalam menjaga ketahanan organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis. Dari populasi tersebut, penelitian ini mengambil 172 UKM sebagai sampel, yang dipilih dengan mempertimbangkan karakteristik relevan yang sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan sampel ini bertujuan untuk memperoleh data yang representatif dalam memahami bagaimana *Entrepreneurial Orientation* (EO) dan *Leadership Ambidextrous* (LA) berkontribusi terhadap *Organizational Resilience* (OR). Pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu memilih UKM yang memenuhi kriteria tertentu, pengalaman dalam menghadapi tantangan bisnis dan memiliki struktur kepemimpinan yang relevan dengan konsep penelitian. Dengan jumlah sampel ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang cukup kuat mengenai bagaimana UKM di Sumatera Barat dapat meningkatkan ketahanan bisnisnya melalui strategi kewirausahaan dan kepemimpinan yang adaptif.

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel utama dengan pengukuran sebagai berikut :

1. *Entrepreneurial Orientation* (EO) mengacu pada sejauh mana sebuah organisasi memiliki sikap inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko. Dimensi: Inovasi, proaktif, pengambilan risiko dengan pengukuran: Skala Likert.
2. *Leadership Ambidextrous* (LA) kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan eksploitasi (mengoptimalkan sumber daya yang ada) dan eksplorasi (mencari peluang baru). Dimensi: Perilaku membuka (*exploration*) dan menutup (*exploitation*) dengan pengukuran: Skala Likert.
3. *Organizational Resilience* (OR) kemampuan UKM dalam menghadapi perubahan dan gangguan eksternal serta bertahan dalam kondisi yang menantang. Dimensi: Adaptasi, pemulihan dari krisis, dan inovasi dalam menghadapi tantangan dengan pengukuran: Skala Likert.

Metode analisis data dalam penelitian ini:

1. *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*: Digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran, termasuk *convergent validity* ($AVE > 0.5$) dan *discriminant validity* (square root of AVE lebih besar dari korelasi antar variabel).
2. *Structural Equation Modeling (SEM)*: Digunakan untuk menguji hubungan kausal antara EO, LA, dan OR.
3. Uji Mediasi: Menggunakan analisis jalur (path analysis) untuk mengetahui apakah LA memediasi hubungan antara EO dan OR.
4. *Goodness of Fit (GOF) Model*: Diuji menggunakan indikator seperti GFI (> 0.90), RMSEA (< 0.08), TLI (> 0.90), NFI (> 0.90), CFI (> 0.90), dan chi-square/df dalam rentang 1-5.

Konteks Studi: UKM di Sumatera Barat

Hubungan antara *Entrepreneurial Orientation*, *Organizational Resilience*, dan peran mediasi *Leadership Ambidextrous* masih menjadi perdebatan dalam penelitian akademik. Beberapa studi menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara EO dan OR, sedangkan penelitian lain berpendapat bahwa pengaruh EO terhadap OR lebih bersifat langsung tanpa peran mediasi yang signifikan. Dalam konteks ini, Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Sumatera Barat memiliki peran yang sangat penting dalam perekonomian daerah, terutama dalam menciptakan lapangan kerja, mendorong pertumbuhan ekonomi, dan mengurangi tingkat kemiskinan. Berdasarkan data dari Layanan Statistik Sumatera Barat, UKM mencakup lebih dari 70% dari total bisnis yang beroperasi di wilayah ini dan menyerap sekitar 85% angkatan kerja. Lanskap UKM di Sumatera Barat juga cukup beragam, mulai dari usaha mikro dengan tenaga kerja terbatas hingga UKM berskala lebih besar yang memiliki beberapa ratus karyawan. Mayoritas UKM bergerak di sektor jasa, seperti ritel, grosir, dan perhotelan, sementara sektor pertanian dan manufaktur juga memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian daerah. Namun, salah satu tantangan utama yang dihadapi UKM di Sumatera Barat adalah akses terhadap pendanaan, di mana banyak pelaku usaha mengalami kesulitan dalam memperoleh kredit akibat tingginya suku bunga, persyaratan agunan yang ketat, serta kurangnya riwayat kredit yang memadai. Situasi ini membuat banyak UKM bergantung pada sumber pendanaan informal, seperti tabungan pribadi, pinjaman keluarga, atau rekan bisnis, yang sering kali tidak mencukupi untuk mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan usaha mereka. Meskipun ada upaya yang dilakukan pemerintah dan lembaga keuangan untuk meningkatkan akses terhadap kredit, banyak UKM masih kesulitan memperoleh pembiayaan karena tingginya suku bunga, persyaratan agunan, dan kurangnya riwayat kredit. Hal ini menyebabkan banyak UKM mengandalkan sumber pembiayaan informal, seperti tabungan pribadi, keluarga dan teman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Measurement fit

Confirmatory factor analysis (CFA) dilakukan untuk menilai model pengukuran. Pertama factor loading yang memiliki nilai di bawah 0,6 akan dikeluarkan dari analisis.

Kemudian analisis diulang hingga factor loading memiliki nilai yang diharapkan. Setelah dilakukan 3 kali pengujian maka dari total 16 item, terdapat 5 item yang memiliki nilai factor loading rendah sehingga harus dikeluarkan dari analisis. Untuk menilai validitas pengukuran, menggunakan convergent dan discriminant validity. Convergent validity dinilai menggunakan AVE. hasil menunjukkan AVE memiliki nilai berkisar 0,6 – 0,9. Convergent validity telah melebihi nilai 0,5 maka validitas konvergen terpenuhi. Untuk discriminant validity, nilai square root of AVE harus greater than the correlation between each pair of constructs. Berdasarkan table 1, square root of AVE lebih besar dari nilai korelasi antar variable. Sehingga discriminant validity terpenuhi.

Tabel 1. Descriptive statistics and correlations of constructs

	Constructs	Mean	SD	1	2	3	4	AVE	Composite reliability
1.	EO			<i>0.82</i>				0,66	0.88
2.	LA				<i>0.83</i>			0,65	0.93
3.	Resilience					<i>0.75</i>		0,56	0.90

Notes: n = 172. Figures shown in italic are square root of AVE and the composite reliability values which is range from 0.88 to 0.93 and are greater than 0.7

Goodness of fit (GOF) di analisis dengan CFA dengan mempertimbangkan 3 indikator utama yaitu *Absolute Fit Measure*, *Incremental Fit Measure*, dan *Parsimonious Fit Measures*. Hasil pada table 2 menunjukkan bahwa pada factor model 3 telah memberikan nilai GOF yang memadai.

Table 2. Measurement Fit

No	Type of measure	GOF	Recommended Level	Model 1	Model 2	Model 3
1	Absolute Fit Measure	GFI	>90	0,766	0,899	0,925
		RMSEA	<0,08	0,119	0,095	0,08
		RMR	0,028	0,064	0,051	0,042
2	Incremental Fit Measure	AGFI	>90	0,685	0,846	0,879
		TLI	>90	0,808	0,915	0,945
		NFI	>90	0,788	0,897	0,925
		CFI	>90	0,838	0,934	0,959
3	Parsimonious Fit Measures	χ^2/df	Lower limit 1.0 Upper limit 5.0	3,436	2,541	2,086
		AIC	Smaller positive value indicate parsimony	417,019	183,61	135,542

Structural model

Hipotesis 1 yaitu *entrepreneurial orientation* memengaruhi langsung secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Hasil analisis menunjukkan beta coefficient positif 0,431 dan p value 0,000. Hasil ini memberikan dukungan untuk hipotesis 1.

Structural model	Estimate	P	Label
Direct Relationship			
H1: EO ---> Resilience	0.431	***	par_6
H2: EO ---> LA	0.291	***	par_10
H3: LA ---> Resilience	0.485	***	par_11
Indirect Relationship			
H4: EO ---> EA ---> Resilience	0.287	***	par_9

Note: EO = *Entrepreneurial Orientation*; EA = *Leadership Ambidextrous*; Resilience = *Organizational Resilience*

Hipotesis 2 yaitu *Entrepreneurial Orientation* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Leadership Ambidextrous*. Hasil analisis menunjukkan beta coefficient positif 0,291 dan p value 0,000. Hasil ini memberikan dukungan untuk hipotesis 2.

Hipotesis 3 yaitu *Leadership Ambidextrous* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience*. Hasil analisis menunjukkan beta coefficient positif 0,485 dan p value 0,000. Hasil ini memberikan dukungan untuk hipotesis 3.

Hipotesis 4 yaitu *Leadership Ambidextrous* memediasi hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* dan *Organizational Resilience*. Hasil analisis menunjukkan beta coefficient positif 0,287 dan p value 0,000. Analisis mediasi ini menunjukkan beta coefficient lebih rendah dibandingkan dengan pengaruh langsung *entrepreneurial orientation* dan *Organizational Resilience* dengan p value signifikan. Maka dapat dikatakan bahwa hubungan mediasi melalui *Leadership Ambidextrous* terjadi secara parsial. Sehingga hipotesis 4 juga terdukung.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Organizational Resilience* (OR), baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *Leadership Ambidextrous* (LA). Temuan ini mendukung teori bahwa organisasi dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi cenderung lebih adaptif dan inovatif dalam menghadapi tantangan, yang pada akhirnya meningkatkan ketahanan organisasi.

Berdasarkan analisis *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan validitas dan reliabilitas yang memadai. Hal ini

dibuktikan dengan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang memenuhi ambang batas minimal 0,5, serta nilai discriminant validity yang menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki diferensiasi yang jelas satu sama lain. Selain itu, nilai composite reliability yang berkisar antara 0,88 hingga 0,93 mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki konsistensi internal yang baik.

Dalam model struktural yang diuji, ditemukan bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) secara langsung berpengaruh positif terhadap *Organizational Resilience* (OR) dengan nilai koefisien 0,431 dan p-value yang signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyoroti pentingnya sikap proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko dalam membangun ketahanan organisasi. Selain itu, *Entrepreneurial Orientation* (EO) juga berpengaruh terhadap *Leadership Ambidextrous* (LA) dengan nilai koefisien 0,291 dan p-value signifikan, menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki orientasi kewirausahaan tinggi cenderung mengadopsi gaya kepemimpinan ambidextrous, yang memadukan eksploitasi dan eksplorasi secara seimbang.

Lebih lanjut, *Leadership Ambidextrous* (LA) terbukti memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Resilience* (OR) dengan nilai koefisien 0,485 dan p-value signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu menyeimbangkan fleksibilitas dan stabilitas dalam kepemimpinan mereka dapat meningkatkan daya tahan organisasi terhadap perubahan dan ketidakpastian. Selain itu, *Leadership Ambidextrous* (LA) juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Entrepreneurial Orientation* (EO) dan *Organizational Resilience* (OR), meskipun hubungan mediasi tersebut bersifat parsial. Hal ini berarti bahwa EO tetap memiliki pengaruh langsung terhadap OR, meskipun sebagian dampaknya dimediasi oleh LA.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur kewirausahaan dan manajemen organisasi dengan menyoroti pentingnya kombinasi antara orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan ambidextrous dalam membangun ketahanan organisasi. Dengan demikian, organisasi yang ingin meningkatkan ketahanan mereka terhadap tantangan dan perubahan lingkungan bisnis disarankan untuk tidak hanya mengembangkan sikap kewirausahaan, tetapi juga mendorong gaya kepemimpinan yang ambidextrous guna mencapai keseimbangan antara eksploitasi sumber daya yang ada dan eksplorasi peluang baru.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *Entrepreneurial Orientation* (EO) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Resilience* (OR), baik secara langsung maupun melalui peran mediasi *Leadership Ambidextrous* (LA). Temuan ini mengindikasikan bahwa UKM dengan orientasi kewirausahaan yang tinggi—melalui inovasi, proaktif, dan pengambilan risiko—cenderung lebih tangguh dalam menghadapi tantangan bisnis. Selain itu, kepemimpinan ambidextrous terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan EO dan OR, yang berarti meskipun EO secara langsung meningkatkan OR, penerapan kepemimpinan ambidextrous juga memperkuat ketahanan organisasi dengan menyeimbangkan eksplorasi peluang baru dan eksploitasi sumber daya yang ada. Dengan demikian, penelitian ini

memberikan kontribusi teoretis dengan memperkaya pemahaman tentang bagaimana EO dan LA berkontribusi dalam membangun ketahanan organisasi di sektor UKM.

Berdasarkan hasil tersebut, beberapa rekomendasi dapat diberikan. Pertama, pelaku UKM sebaiknya lebih mendorong budaya inovasi, sikap proaktif, dan keberanian dalam mengambil risiko untuk meningkatkan ketahanan bisnis mereka. Kedua, pemimpin UKM perlu mengembangkan gaya kepemimpinan ambidextrous, yaitu dengan menyeimbangkan eksplorasi peluang baru dan optimalisasi sumber daya yang ada untuk meningkatkan daya saing. Ketiga, program pelatihan dan pengembangan bagi pemilik dan manajer UKM harus difokuskan pada peningkatan keterampilan kewirausahaan dan kepemimpinan adaptif agar lebih siap dalam menghadapi dinamika bisnis yang cepat berubah. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan dengan menggunakan pendekatan longitudinal untuk menganalisis dampak EO dan LA terhadap OR dalam jangka panjang serta mempertimbangkan faktor eksternal lainnya seperti kebijakan pemerintah dan dinamika pasar.

Keterbatasan Penelitian

1. Ukuran Sampel Terbatas, penelitian ini hanya melibatkan 172 responden, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasikan secara luas ke berbagai konteks industri atau organisasi.
2. Desain Penelitian Cross-Sectional, studi ini menggunakan pendekatan cross-sectional yang hanya menangkap hubungan antar variabel pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat mengidentifikasi hubungan kausal jangka panjang.
3. Konteks Organisasi Tertentu, penelitian ini dilakukan dalam konteks tertentu, sehingga penerapan hasilnya pada sektor industri yang berbeda memerlukan penelitian lanjutan.
4. Faktor-Faktor Lain yang Tidak Diteliti, penelitian ini hanya berfokus pada EO, LA, dan OR, sementara masih terdapat faktor lain seperti budaya organisasi atau faktor eksternal yang mungkin turut berpengaruh.

REFERENSI

- Ahmed, E., Kilika, J., & Gakenia, C. (2021). SME Resilience to Covid-19: Insights from Non-Essential Service Providers in Nairobi. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 10(4), 24–39. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v10i4.1399>
- Ahuja, G., & Morris Lampert, C. (2001). Entrepreneurship in the large corporation: A longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions. *Strategic management journal*, 22(6-7), 521-543.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1-14.
- Anderson, C., Hildreth, J. A. D., & Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological bulletin*, 141(3), 574.
- Bierly III, P. E., & Daly, P. S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(4), 493-516.

- Brazeal, D.V. and T.T. Herbert (1999), 'The genesis of entrepreneurship', *Entrepreneurship*.
- Chen, G., Nie, Q., & Zhao, H. (2023). The Influence Factors of Organizational Resilience from a CSR Perspective and Their Impact on Business Growth. *Sustainability*, 15(22), 15712.
- Covin J. G., & Slevin D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 16(1), 7–25.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Ershadi, M. J., & Eskandari Dehdazzi, R. (2019). Investigating the role of strategic thinking in establishing organizational excellence model: A moderating role of organizational forgetting. *The TQM Journal*, 31(4), 620-640.
- Firdaus, M., Sari, R. C., & Ansyari, M. I. N. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara XIV. *Jurnal Ecogen*, 7(1), 39-50.
- Guan, Y., Li, L., & Liu, C. (2023). Resilience Characteristics and Driving Mechanism of Urban Collaborative Innovation Network—A Case Study of China's New Energy Vehicle Industry. *Systems*, 11(5), 214.
- Halevi, M. Y., Carmeli, A., & Brueller, N. N. (2015). Ambidexterity in SBUs: TMT behavioral integration and environmental dynamism. *Human Resource Management*, 54(S1), 223-238.
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5-6), 476-495.
- Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational resilience: a valuable construct for management research?. *International journal of management reviews*, 23(1), 7-44
- Huang, A., & Farboudi Jahromi, M. (2021). Resilience building in service firms during and post COVID-19. *The Service Industries Journal*, 41(1-2), 138-167.
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G., & Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 101614.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Lee, Y., & Kreiser, P. M. (2018). Entrepreneurial orientation and ambidexterity: Literature review, challenges, and agenda for future research. *The challenges of corporate entrepreneurship in the disruptive age*, 37-62.
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of management*, 32(5), 646-672.

- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172.
- McDermott, C. M., & Prajogo, D. I. (2012). Service innovation and performance in SMEs. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 216-237.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California management review*, 16(2), 44-53.
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14, 37-59.
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2019). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 1-14.
- Permadi, I. K. O., Puspitawati, N. M. D., & Aristana, I. N. (2024). The Influence of Leadership on Employee Morale with Work Motivation as Mediation Effect. *Jurnal Ecogen*, 7(1), 1-11.
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership: Emerging challenges for business and HR leaders. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326-334.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Ritonga, M., & Yulhendri, Y. (2019). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan Dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja Usaha Mikro Kecil Di Kota Padang. *Jurnal Ecogen*, 2(2), 206-217.
- Ritonga, M., Arita, S., Delfiani, S., & Sofia, N. (2023). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Literasi Keuangan, dan Keunggulan Bersaing Terhadap Kinerja UKM Bisnis Keluarga. *Jurnal Ecogen*, 6(3), 400-411.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Rothaermel, F. T., & Alexandre, M. T. (2009). Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. *Organization science*, 20(4), 759-780.
- Saad, M. H., Hagelaar, G., Van Der Velde, G., & Omta, S. W. F. (2021). Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1938347.
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, 46(5), 864-894. *Theory and Practice*, 23 (3), pp. 29-45.
- Syafa'ad, N. H., & Yuhendri, L. V. (2024). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar dan Orientasi Teknologi Terhadap Keunggulan Bersaing. *Jurnal Ecogen*, 7(2), 326-334
- Tuan, L. T. (2016). Organizational ambidexterity, entrepreneurial orientation, and I-deals: the moderating role of CSR. *Journal of Business Ethics*, 135, 145-159.

- Tuncdogan, A., Van Den Bosch, F., & Volberda, H. (2015). Regulatory focus as a psychological micro-foundation of leaders' exploration and exploitation activities. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 838-850.
- Tung, F.-C. Does Transformational, Ambidextrous, Transactional Leadership Promote Employee Creativity? Mediating Effects of Empowerment and Promotion Focus. *Int. J. Manpow.* **2016**, 37, 1250–1263.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management review*, 29(2), 222-240.
- Wales, W. J., Kraus, S., Filser, M., Stöckmann, C., & Covin, J. G. (2021). The status quo of research on entrepreneurial orientation: Conversational landmarks and theoretical scaffolding. *Journal of Business Research*, 128, 564-577.
- Wenke, K., Zapkau, F. B., & Schwens, C. (2021). Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. *Journal of Business Research*, 132, 653-665.
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54-68.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2014). Ambidextrous Leadership and Employees' Self Reported Innovative Performance: The Role of Exploration and Exploitation *Behaviors. Journal*