



**JBK**

Jurnal Bisnis & Kewirausahaan

Volume 20 Issue 01, Year 2024

ISSN (*print*) : 0216-9843

ISSN (*online*) : 2580-5614

Homepage : <http://ojs.pnb.ac.id/index.php/JBK>

---

## **Analisis Hubungan antara Kepemimpinan Kewirausahaan, Transformasi Digital, dan Kinerja UMKM**

**Muhammad Rifai Siregar<sup>1</sup>, Putri Bunga Meiliana Daulay<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Fakultas Bisnis Terapan/Kewirausahaan, Universitas Aufa Royhan Padangsidempuan, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Bisnis & Islam, Akunstansi Syariah, Universitas UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan, Indonesia

<sup>1</sup> rifaisiregar71@gmail.com

**Abstract.** Micro, small and medium enterprises (MSMEs) play an important role in Indonesia's economic growth. This study aims to analyze the relationship between entrepreneurial leadership, digital transformation and MSME performance. Data was collected from 150 entrepreneurial respondents in various business sectors in Depok. The Structural Equation Modeling (SEM) method was used to analyze the data obtained. The results of this study reveal that entrepreneurial leadership has a positive and significant relationship with digital transformation. Furthermore, digital transformation also has a positive and significant relationship with MSME performance. It was found that entrepreneurial leadership has a significant direct influence on MSME performance, as well as an indirect influence through digital transformation. These findings contribute to the understanding of the importance of entrepreneurial-oriented leadership in driving digital transformation and improving MSME business performance. Managerial implications and suggestions for further research are also discussed in this study.

**Keywords:** *Entrepreneurial Leadership, Digital Transformation, SME Performance, Technology Adoption*

**Abstrak.** Usaha mikro kecil dan menengah (UMKM) memainkan peran penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan transformasi digital dan kinerja UMKM. Data dikumpulkan dari 150 responden wirausaha di berbagai sektor bisnis di Depok. *Metode Structural Equation Modeling (SEM)* digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki hubungan positif dan signifikan dengan transformasi digital. Selanjutnya, transformasi digital juga memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja UMKM. Ditemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja UMKM, serta pengaruh tidak langsung melalui transformasi digital. Temuan ini memberikan kontribusi pada pemahaman tentang pentingnya kepemimpinan berorientasi kewirausahaan dalam mendorong transformasi digital dan meningkatkan kinerja bisnis UMKM. Implikasi manajerial dan saran untuk penelitian lebih lanjut juga dibahas dalam penelitian ini..

**Kata Kunci:** *Kepemimpinan Kewirausahaan, Transformasi Digital Kinerja UMKM, Adopsi Teknologi*

## **PENDAHULUAN**

Usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) memegang peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Namun, UMKM di Indonesia menghadapi berbagai tantangan, seperti lingkungan bisnis yang berkembang pesat dan teknologi. Transformasi digital telah menjadi faktor penting bagi keberhasilan dan pengembangan UMKM yang berkelanjutan di era ini. UMKM di Indonesia berpeluang untuk berpartisipasi dalam ekosistem ekonomi digital mengalami peningkatan sebesar 26,6 % dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 16,4 juta UMKM. Sekitar 32,44% dari 64 juta UMKM telah memasuki dunia digital (Data Indonesia, 2022) dengan jumlah UMKM yang berpartisipasi di pasar digital meningkat menjadi 24 juta unit, bahkan prakiraan selanjutnya menunjukkan peningkatan hingga 30 juta unit pada tahun 2024 (Data Indonesia, 2022). Namun demikian pentingnya, peran kepemimpinan kewirausahaan dalam mendorong transformasi digital pada industri UMKM (Nguyen et al., 2021). Untuk mencapai kesuksesan dalam menerapkan transformasi digital, kepemimpinan kewirausahaan sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja UMKM (Nguyen et al, 2021). Kemudian untuk membawa UMKM menuju transformasi digital yang sukses, para pemimpin yang memiliki visi yang jelas, mempromosikan budaya yang mendukung, mengelola perubahan secara efektif, mengatur sumber daya dengan bijaksana, dan mendorong inovasi Sari & Ahmad 2022).

Kepemimpinan kewirausahaan mengacu pada sebagai kapasitas individu untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang, sekaligus membimbing dan menginspirasi tim dalam mengimplementasi ide dan usaha inovatif (Hitt et al. 2011). Kepemimpinan kewirausahaan memiliki pemikiran visioner, pengambilan risiko, dan pengambilan keputusan strategis dan menavigasi ketidakpastian dan perubahan (Zhang & Rajagopalan, 2016). Peran kepemimpinan memiliki peran sentral dalam melakukan transformasi digital di industri UMKM yang dapat meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan mendorong inovasi (Kawung et al., 2022). Pentingnya transformasi digital dalam membentuk kembali model bisnis yang bertujuan untuk, meningkatkan efisiensi operasional, dan menciptakan peluang baru untuk penciptaan nilai (Westerman et al., 2014). Kepemimpinan kewirausahaan menjadi kekuatan pendorong untuk mengadopsi dan implementasi teknologi digital dalam UMKM (Vrontis et al., 2022). Hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan transformasi digital dapat mengarah pada peningkatan ketangkasn organisasi, respons yang lebih cepat terhadap perubahan pasar, dan peningkatan keterlibatan pelanggan (Terziowski & Guerrero, 2017).

Kepemimpinan wirausaha tidak hanya mendorong transformasi digital tetapi juga berkontribusi terhadap keberhasilannya dengan mengembangkan lingkungan yang mendukung inovasi, eksperimen, dan adaptasi (Ratten, V. 2022). Kepemimpinan wirausaha mengatasi perubahan bisnis yang sangat cepat, sehingga memastikan implementasi inisiatif digital lebih lancar (sabatini et al., 2022). Pemimpin UMKM yang menunjukkan perilaku kepemimpinan kewirausahaan lebih cenderung merangkul perubahan, mendorong inovasi, dan mendorong adaptasi organisasi. Kepemimpinan kewirausahaan dan transformasi digital adalah dua faktor penting yang berpengaruh kepada keberhasilan UMKM (Jafari et al., 2023). Hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan transformasi digital berdampak positif pada transformasi digital, yang dimediasi oleh faktor organisasi seperti inovasi, orientasi pasar, dan orientasi pembelajaran Jafari et al. (2023).

Adopsi teknologi digital oleh UMKM secara signifikan dapat berpengaruh terhadap kemampuan UMKM untuk beradaptasi dengan perubahan dinamika pasar dan meningkatkan kinerja UMKM secara keseluruhan (Dum et al., 2019). UMKM yang memanfaatkan teknologi digital untuk aktivitas seperti manajemen inventaris, koordinasi rantai pasokan, dan manajemen hubungan pelanggan biasanya meningkatkan efisiensi operasional dan mengurangi biaya (Archer & Carter, 2018). UMKM yang menerapkan strategi digital merupakan aspek penting dalam meningkatkan daya saing, keberlanjutan, dan kinerja keuangan Molla & Licker (2018) Kinerja organisasi merupakan indikator utama untuk mengukur keberhasilan UMKM dalam mencapai tujuan dan sasarannya. Indikator lainnya termasuk evaluasi multidimensi seperti indikator keuangan, efisiensi operasional, kapabilitas

inovasi, dan kepuasan pelanggan. Transformasi digital dikaitkan dengan peningkatan kinerja organisasi, termasuk peningkatan kemampuan inovasi, penyederhanaan operasi, dan peningkatan pangsa pasar (Terziovski & Guerrero, 2017). Dengan memanfaatkan teknologi digital, UMKM dapat memperkenalkan produk dan layanan baru, mengoptimalkan proses, dan menjangkau segmen pelanggan yang lebih luas. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis hubungan serempak antara, kepemimpinan kewirausahaan, transformasi digital, dan kinerja UMKM. Tujuan secara parsial penelitian ini adalah untuk: Menganalisis dampak transformasi digital dan kepemimpinan kewirausahaan pada kinerja UMKM. Menganalisis potensi peran mediasi transformasi digital dalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan kinerja UMKM. Keterbaruan penelitian ini adalah kepemimpinan manajerial melalui transformasi digital dapat menentukan kinerja usaha mikro kecil dan menengah.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kuantitatif untuk mengetahui dan meneliti hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan, transformasi digital, dan kinerja UMKM. Sampel penelitian ini adalah usaha kecil dan menengah yang bergerak di berbagai industri di Kota Depok dengan menggunakan teknik random sampling. Data primer dikumpulkan melalui survei terstruktur terhadap para pengambil keputusan utama, seperti pendiri atau pengelola UMKM. Instrumen angket penelitian dikembangkan berdasarkan skala likert dari literatur disesuaikan dengan karakteristik UMKM. Mengukur kepemimpinan kewirausahaan yaitu orientasi kewirausahaan individu, orientasi kewirausahaan tim, dan perilaku Dumdum et al., (2019). Pengukuran transformasi digital meliputi adopsi dan integrasi teknologi digital, alat, proses, analitik data Berman & Thelen (2017). Mengukur kinerja UMKM meliputi seperti keuangan, pemasaran, produksi, dan inovasi (Teng & Yang, 2022).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang disajikan pada Tabel 1 adalah hasil analisis deskriptif informasi demografis dengan kategori tentang berbagai jenis bisnis. Distribusi usaha meliputi ritel (40,00%), jasa (20,67%), manufaktur (14,67%), teknologi informasi dan komunikasi (13,33%) dan pertanian (11,33%). Selain itu, data mencakup distribusi umur perusahaan <5 tahun" (28,67%), 5-10 tahun (45,33%) dan >10 tahun (26,00%). Ukuran perusahaan dibagi menjadi <5 orang karyawan (24,00%), 5-20 orang karyawan (30,00%), 21-50 orang karyawan" (24,67%) dan 51-100 orang karyawan (21,33%). Jabatan di perusahaan termasuk pemilik bisnis (59,33%) dan "manajer" (40,67%). Tingkat transformasi digital adalah rendah (24,00%).

**Tabel 1.** Informasi Demografi Sampel

| <i>Kategori</i>   | <i>Item</i>                        | <i>Frekuensi</i> | <i>Persentase</i> |
|-------------------|------------------------------------|------------------|-------------------|
| Jenis Bisnis      | Retail                             | 60               | 40,00%            |
|                   | Jasa                               | 31               | 20,67%            |
|                   | Manufaktur                         | 22               | 14,67%            |
|                   | Teknologi informasi dan komunikasi | 20               | 13,33%            |
|                   | Pertanian                          | 17               | 11,33%            |
| Usia Perusahaan   | < 5 Tahun                          | 43               | 28,67%            |
|                   | 5-10 Tahun                         | 68               | 45,33%            |
|                   | >10 Tahun                          | 39               | 26,00%            |
| Ukuran Perusahaan | < dari 5                           | 36               | 24,00%            |
|                   | 5-20                               | 45               | 30,00%            |
|                   | 21-50                              | 37               | 24,67%            |
|                   | 51-100                             | 32               | 21,33%            |
| Posisi            | Pemilik bisnis                     | 89               | 59,33%            |
|                   | Manejer                            | 61               | 40,67%            |
|                   | Rendah                             | 36 %             | 24, 00 %          |
|                   | Sedang                             | 46 %             | 30,67 %           |

|                                  |        |      |         |
|----------------------------------|--------|------|---------|
| Tingkatan Transformation Digital | Tinggi | 34 % | 22,67 % |
|----------------------------------|--------|------|---------|

Pada Tabel 2 menyajikan hasil statistik deskriptif dengan software SPSS 21 digunakan untuk menguji reliabilitas dan validitas, hasilnya ditunjukkan pada Tabel 2, rata-rata, standar deviasi, Cronbach's  $\alpha$ , CR, digunakan untuk evaluasi dan koefisien korelasi untuk tiga variabel utama kepemimpinan Kewirausahaan (EL), Transformasi Digital (DT), dan Kinerja UMKM. Variabel-variabel ini dinilai berdasarkan tanggapan dari 150 responden.

**Tabel 2.** Informasi Demografi Sampel

| Konstruk                   | Rata-rata | Standar deviasi | Cronbach's Alpha | Composite Reliability (CR) | Min  | Max  | KP   | TD   | KA   |
|----------------------------|-----------|-----------------|------------------|----------------------------|------|------|------|------|------|
| Kepemimpinan Kewirausahaan | 4.58      | 0.89            | 0.85             | 0.90                       | 2.10 | 6.75 | 1.00 |      |      |
| Transformasi digital       | 3.92      | 0.72            | 0.76             | 0.85                       | 2.50 | 5.80 | 0.50 | 1.00 |      |
| Kinerja UMKM               | 7.25      | 1.15            | 0.91             | 0.93                       | 1.00 | 9.80 | 0.45 | 0.60 | 1.00 |

Berdasarkan hasil analisis deskriptif pada Tabel 2 standar deviasi menunjukkan tingkat variabilitas atau dispersi respons untuk setiap konstruk Standar deviasi untuk kepemimpinan kewirausahaan adalah 0.89, untuk transformasi digital adalah 0.72, dan untuk kinerja UMKM adalah 1.15. Semua nilai  $\alpha$  dan CR berada di atas nilai *threshold* 0.70, sehingga semua indikator menunjukkan reliabilitas yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konstruk yang memiliki lebih besar dari 0.7, dan tingkat signifikansi  $p < 0,01$ , menunjukkan validitas konvergen yang baik. Koefisien korelasi masing-masing faktor dengan yang lain menegaskan validitas diskriminan.

Pengujian hipotesis pada penelitian pada Tabel 4 dengan menggunakan evaluasi jalur model struktural. Koefisien jalur yang dihasilkan mempunyai t-statistik taraf  $\alpha > 1.96$  maka hubungan antar variabel berpengaruh signifikan. Hasil pengujian secara keseluruhan pada Tabel 3 konstruk kepemimpinan kewirausahaan (KP) memiliki nilai koefisien 0.35 memiliki dampak langsung yang paling tinggi dengan terhadap kinerja UMKM, sementara transformasi digital (TD) memiliki dampak langsung sekitar 0.37. Selain itu, pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan kewirausahaan terhadap ke kinerja UMKM melalui transformasi digital dengan nilai koefisien 0.17. Pengaruh total dari konstruk gabungan dari pengaruh langsung (0.35) dan pengaruh tidak langsung melalui transformasi digital sebesar (0.17) koefisien kepemimpinan kewirausahaan (KP) terhadap Kinerja UMKM sebesar 0.52.

**Tabel 3.** Hasil Hipotesis

| Konstruk                                       | Koefisien | T-value | P-value |
|--|-----------|---------|---------|
| Kepemimpinan Wirausaha -> Transformasi Digital | 0.24      | 2.58    | < 0.05  |
| Transformasi Digital -> Kinerja UMKM           | 0.37      | 4.32    | < 0.001 |
| Efek Total (KP -> Kinerja UMKM)                | 0.52      | 5.67    | < 0.001 |
| Efek Langsung (KP -> Kinerja UMKM)             | 0.35      | 3.95    | < 0.001 |
| Efek Tidak Langsung (KP -> TD -> Kinerja UMKM) | 0.17      | 2.21    | < 0.05  |

## SIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepemimpinan kewirausahaan, transformasi digital dan kinerja UMKM. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan kewirausahaan semakin tinggi pula tingkat transformasi digital dan kinerja UMKM. Secara khusus, penelitian ini mengungkapkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja UMKM, serta pengaruh tidak langsung melalui transformasi digital. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya kepemimpinan yang berorientasi kewirausahaan

dalam mendorong transformasi digital dan meningkatkan kinerja UMKM. Dalam rangka pengembangan bisnis dan penelitian lebih lanjut, beberapa saran dapat diajukan. Pertama, untuk penelitian selanjutnya dapat dilakukan untuk memahami faktor-faktor yang berpengaruh kepada tingkat kepemimpinan kewirausahaan serta bagaimana faktor-faktor ini dapat ditingkatkan dalam konteks wirausaha UMKM. Kedua, penelitian selanjutnya dapat menggali lebih dalam dampak transformasi digital pada berbagai aspek bisnis, seperti operasional, pemasaran, dan pengelolaan sumber daya manusia. Ketiga, penelitian selanjutnya bisa memperdalam analisis mediasi dan pengaruh moderasi dalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan, transformasi digital dan kinerja UMKM dengan memasukkan variabel kapabilitas digital.

Terdapat beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini menggunakan metode survei dengan sampel tertentu, sehingga generalisasi hasil ke populasi yang lebih besar perlu diperhatikan dengan hati-hati. Kedua, faktor-faktor eksternal yang mungkin mempengaruhi hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian ini belum sepenuhnya dapat diidentifikasi. Penelitian ini memberikan kontribusi penting pada pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan kewirausahaan dan transformasi digital dapat mempengaruhi kinerja UMKM. Hasil penelitian ini dapat memberikan panduan bagi para wirausaha dan pemimpin bisnis dalam mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja mereka melalui pengembangan kepemimpinan kewirausahaan dan adopsi teknologi digital. Dengan penerapan praktik-praktik kepemimpinan kewirausahaan yang efektif dapat membantu mengarahkan upaya transformasi digital menuju hasil yang lebih baik, serta mendorong pertumbuhan dan keberhasilan jangka panjang usaha UMKM.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Archer, N., & Carter, P. (2018). Understanding the digital transformation of small and medium-sized enterprises. *European Journal of Marketing*, 52(9/10), 1798-1820.
- Berman, S. J., & Thelen, S. (2019). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 47(6), 11-1
- Chaniago, H. (2023). Investigation of Entrepreneurial Leadership and Digital Transformation: Achieving Business Success in Uncertain Economic Conditions. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(2), 18-27.
- Ciampi, Francesco, Stefano Demi, Alessandro Magrini, Giacomo Marzi, and Armando Papa. "Exploring the impact of big data analytics capabilities on business model innovation: The mediating role of entrepreneurial orientation." *Journal of Business Research* 123 (2021): 1-13.
- Rizaty, Data Indonesia, (2022) dikutip dalam Data Indonesia, di akses pada tanggal 07 Maret 2023 <https://dataindonesia.id/ekonomi/detail/2076-juta-umkm-di-indonesia-masuk-ekosistem-digital-pada-2022>
- Duchek, Stephanie, Sebastian Raetze, and Ianina Scheuch. "The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework." *Business research* 13, no. 2 (2020): 387-423.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2019). A second-order factor model of entrepreneurial leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 3-16.
- Fachrunnisa, O., Adhiatma, A., Lukman, N., & Ab Majid, M. N. (2020). Towards SMEs' digital transformation: The role of agile leadership and strategic flexibility. *Journal of Small Business Strategy*, 30(3), 65-85.
- Fang, Yulin, Israr Qureshi, Heshan Sun, Patrick McCole, Elaine Ramsey, and Kai H. Lim. "Trust, satisfaction, and online repurchase intention." *MIS quarterly* 38, no. 2 (2014): 407-A9.
- Jafari-Sadeghi, V., Mahdiraji, H. A., Alam, G. M., & Mazzoleni, A. (2023). Entrepreneurs as strategic transformation managers: Exploring micro-foundations of digital transformation in small and medium internationalisers. *Journal of Business Research*, 154, 113287.
- Kawung, G. M., Mintardjo, C. M., Rompas, W. F., & Rogi, M. H. (2022). Digital Technology Transformation of SMEs: Indonesian Case Study. *American Journal of Multidisciplinary Research and Innovation*, 1(6), 56-6
- Leso, B. H., Cortimiglia, M. N., & Ghezzi, A. (2023). The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: a mixed-methods approach. *Cognition, Technology & Work*, 25(1), 151-179.

- Malodia, Suresh, Mahima Mishra, Monica Fait, Armando Papa, and Luca Dezi. "To digit or to head? Designing digital transformation journey of SMEs among digital self-efficacy and professional leadership." *Journal of Business Research* 157 (2023): 113547.
- Molla, A., & Licker, P. S. (2018). Perceived e-readiness factors in e-commerce adoption: An empirical investigation in a developing country. *International Journal of Electronic Commerce*, 22(4), 516-557
- Nguyen PV, Huynh HTN, Lam LNH, Le TB, Nguyen NHX. The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*. 2021 Jun 16;7(6):e07326. doi:10.1016/j.heliyon.2021.e07326. PMID: 34195431; PMCID: PMC8237304.
- Nwachukwu, C., Chládková, H., & Žufan, P. (2017). The relationship between entrepreneurial orientation, entrepreneurial competencies, entrepreneurial leadership, and firm performance: a proposed model.
- Ratten V. Digital platforms and transformational entrepreneurship during the COVID-19 crisis. *Int J Inf Manage*. 2022 May 27:102534. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2022.102534. Epub ahead of print. PMID: 35663545; PMCID: PMC9135672.
- Rini, Rini, Lisnini Lisnini, Fetty Maretha, and Yulia Pebrianti. "Pengaruh Orientasi Kewirausahaan, Orientasi Pasar Dan Orientasi Pembelajaran Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha (Studi Pada Usaha Kecil Pengolah Makanan di Kota Palembang)." *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis* 1, no. 1 (2020): 15-26.
- Sabatini, A., Cucculelli, M., & Gregori, G. L. (2022). Business model innovation and digital technology: The perspective of incumbent Italian small and medium-sized firms. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 10(3), 23-35.
- Sari, S. A., & Ahmad, N. H. (2022). Connecting the dots: Linking entrepreneurial leadership and strategic agility towards SME competitiveness. *Vision*, 09722629221091658.
- Siregar, Muhammad Rifai. "PERANAN PEMASARAN KEWIRAUSAHAAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BISNIS: UMKM MAKAN DAN MINUMAN DI KOTA PADANGSIDIMPUAN." *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial* 9, no. 8 (2022): 3053-3058.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs. *Sustainability*, 14(10), 6012
- Troise, C., Tani, M., Matricano, D., & Ferrara, E. (2022). Guest editorial: Digital transformation, strategic management and entrepreneurial process: dynamics, challenges and opportunities. *Journal of Strategy and Management*, 15(3), 329-334.
- Vrontis, Demetris, Ranjan Chaudhuri, and Sheshadri Chatterjee. "Adoption of digital technologies by SMEs for sustainability and value creation: Moderating role of entrepreneurial orientation." *Sustainability* 14, no. 13 (2022): 7949.
- Terziovski, M., & Guerrero, M. (2017). Innovation and performance in small and medium enterprises: A five-year study. *Small Business Economics*, 48(4), 841-858.