



ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE:

Studi Empirik di Perguruan Tinggi Indonesia

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE:

Studi Empirik di Perguruan Tinggi Indonesia

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.

Layout dan Sampul:

Gandring A.S.

Copyright © 2021

ISBN: 978-623-7692-28-7

Diterbitkan Oleh:

Pustaka Saga

Jl. Kedinding Lor, Gg. Delima 4A, Surabaya

Email: saga.penerbit@gmail.com HP: 085655396657

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit

Dedicated to:

~ My beloved wife & children who totally support me ~

“Victories aren’t born in the field. You create
them during practice”
Silvia Pencak

Kata Pengantar

Globalisasi membawa dampak perubahan dalam berbagai bidang. Setiap perubahan yang terjadi menuntut peningkatan kualitas produk dan layanan yang semakin tinggi. Tuntutan yang sedemikian tinggi tidak dapat dielakkan oleh para pelaku bisnis maupun non-bisnis termasuk oleh para pengelola perguruan tinggi. Salah satu tuntutan tersebut ialah tantangan untuk menghasilkan performa perguruan tinggi yang menciptakan suatu proses pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang mampu menjawab kebutuhan zaman. Tantangan yang sedemikian dahsyat ini mendesak adanya perubahan dalam kepemimpinan, kapabilitas pembelajaran, kreativitas dan inovasi dalam seluruh unsur perguruan tinggi.

Perguruan tinggi (*higher education*) sangat penting dan vital dalam pembangunan suatu negara. Perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan yang demikian besar. Hal ini ditambah dengan akan diberlakukannya Komunitas Ekonomi Asean (AEC) pada akhir tahun 2015. Setelah Pemerintah melakukan penandatanganan kesepakatan perdagangan bebas tersebut, maka semakin membuka tingkat kompetisi yang semakin meningkat di antara sesama perguruan tinggi di Indonesia, demikian juga antara perguruan tinggi Indonesia (PTI) dengan perguruan tinggi asing (PTA) yang akan semakin membanjiri Indonesia di masa depan.

Adanya perubahan lingkungan dan ekspektasi terhadap lulusan perguruan tinggi yang sedemikian besar,

tentulah perguruan tinggi harus melakukan pengelolaan dengan pendekatan, paradigma, praktik, dan strategi yang lebih mutakhir dan efektif. Orientasi manajemen perguruan tinggi termasuk program studi-program studi yang ada di dalamnya harus disesuaikan kembali. Perguruan tinggi harus berani melakukan reorientasi, restrukturisasi, dan redefinisi terhadap organisasi, manajemen, dan strateginya. Perguruan tinggi Indonesia tidaklah mempunyai pilihan untuk melakukan perubahan dalam manajemen atau tata kelola yang profesional, progresif, kreatif, inovatif dan dengan kepemimpinan *entrepreneurial* untuk dapat memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut di atas dan agar dapat berhasil di masa depan. Perguruan tinggi di Indonesia membutuhkan suatu kepemimpinan yang bersifat *entrepreneurial* yang memiliki visi ke depan, berani membuat terobosan baru dan berani mengambil risiko, serta kreatif dan inovatif demi terwujudnya capaian-capaian atau performa organisasional yang *entrepreneurial* pula.

Surabaya, 2 Mei 2021

Prof. Dr. Drs. Ec. Eddy Madiono Sutanto, M.Sc.
Fakultas Bisnis dan Ekonomi
Universitas Kristen Petra
esutanto@petra.ac.id

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
1. Pendahuluan	1
2. Pengertian Entrepreneurial Performance	19
3. Hasil Penelitian Terdahulu Entrepreneurial Performance	23
4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Entrepreneurial Performance	31
5. Indikator Entrepreneurial Performance	73
6. Model Penelitian Entrepreneurial Performance ..	79
7. Metode Penelitian	93
8. Hasil Analisis Entrepreneurial Performance	129
9. Penutup	231
Referensi	251
Appendiks	278
Biodata Penulis	287



1. PENDAHULUAN

Globalisasi membawa dampak perubahan dalam berbagai bidang. Setiap perubahan yang terjadi menuntut peningkatan kualitas produk dan layanan yang semakin tinggi. Tuntutan yang sedemikian tinggi tidak dapat dielakkan oleh para pelaku bisnis maupun non-bisnis termasuk oleh para pengelola perguruan tinggi. Salah satu tuntutan tersebut ialah tantangan untuk menghasilkan performa perguruan tinggi yang menciptakan suatu proses pembelajaran untuk menghasilkan lulusan yang mampu menjawab kebutuhan zaman. Tantangan yang sedemikian dahsyat ini mendesak adanya perubahan dalam kepemimpinan, kapabilitas pembelajaran, kreativitas dan inovasi dalam seluruh unsur perguruan tinggi.

Perguruan tinggi (*higher education*) sangat penting dan vital dalam pembangunan suatu negara. Perguruan tinggi mempunyai peran dan fungsi sebagai pusat perubahan dan pengembangan ilmu pengetahuan, maka perguruan tinggi harus mampu menyediakan manusia-manusia yang bersumber daya tinggi (Hartanto, 2009:330). Peran perguruan tinggi sebagai *agent of change* dapat dijadikan alternatif parameter berdasarkan idiologi perguruan tinggi yang dikenal dengan Tri Dharma Perguruan Tinggi meliputi pendidikan/ pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Munir, 2009).

Permasalahan pengangguran merupakan permasalahan nasional yang perlu dipecahkan secara terpadu

dan sinergi oleh Pemerintah dan segenap komponen masyarakat yang peduli termasuk perguruan tinggi. Menurut Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Republik Indonesia periode 2004–2009, Erman Suparno (2008) bahwa batasan tingkat pengangguran natural atau batas wajar di wilayah Indonesia, yaitu 4 persen hingga 6 persen (Santoso, 2009). Dilihat dari latar belakang pendidikan berdasarkan data pada Tabel 1.1, Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Indonesia dalam kurun waktu tahun 2010–2013 mengalami penurunan, tetapi masih berada posisi yang tinggi. Pada periode Agustus 2013 Tingkat Pengangguran Terbuka melampaui batas wajar sebesar yaitu 6,25 persen.

Tingkat pengangguran terbuka dengan latar belakang pendidikan universitas menunjukkan kecenderungan penurunan pada Februari 2010 hingga Februari 2013. Namun, pada Agustus 2013 mengalami peningkatan kembali sebesar 5,50 persen dibanding pada Pebruari 2013 sebesar 5,04 persen. Jadi jumlah pengangguran terbuka dari lulusan perguruan tinggi menunjukkan angka peningkatan yang cukup besar yaitu sebesar 372.960 orang pada Pebruari 2013 menjadi 407.000 orang pada Agustus 2013. Salah satu faktor penyebabnya ialah karena daya serap industri sebagai *end user* hanya mencapai 10 persen sampai 15 persen (Badan Pusat Statistik, 2013), sehingga hampir setiap tahun terjadi peningkatan jumlah angkatan kerja yang belum terserap. Akibatnya sekarang

ini pengangguran intelektual terus mengalami peningkatan. Kondisi tersebut di atas didukung pula oleh kenyataan bahwa sebagian besar lulusan perguruan tinggi cenderung lebih sebagai pencari kerja (*job seeker*) daripada pencipta lapangan pekerjaan (*job creator*). Hal ini kemungkinan disebabkan sistem pembelajaran yang diterapkan di berbagai perguruan tinggi saat ini lebih terfokus pada bagaimana menyiapkan para mahasiswa yang cepat lulus dan mendapatkan pekerjaan, bukannya lulusan yang siap menciptakan pekerjaan.

Tabel 1.1
Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT*) Penduduk Usia 15 Tahun Ke Atas Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan, 2010-2013 (persen)

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan	2010	2010	2011	2011	2012	2012	2013	2013
	(Feb)	(Agst)	(Feb)	(Agst)	(Feb)	(Agst)	(Feb)	(Agst)
SD ke bawah	3,71	3,81	3,37	3,56	3,69	3,64	3,61	3,51
SMP	7,55	7,45	8,37	7,83	7,80	7,76	8,24	7,60
SMA	11,90	11,90	12,17	10,66	10,34	9,60	9,39	9,74
SMK	13,81	11,87	10,00	10,43	9,51	9,87	7,68	11,19
Diploma I/II/III	15,71	12,78	1,59	7,16	7,50	6,21	5,65	6,01
Universitas	14,24	11,92	9,95	8,02	6,95	5,91	5,04	5,50
Jumlah	7,41	7,14	6,80	6,56	6,32	6,14	5,92	6,25

*) Mencari pekerjaan, mempersiapkan usaha, merasa tidak mungkin mendapatkan pekerjaan, sudah punya pekerjaan tetapi belum mulai bekerja.

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2013

Perguruan tinggi di Indonesia menghadapi tantangan yang demikian besar. Hal ini ditambah dengan akan diberlakukannya Komunitas Ekonomi Asean (AEC) pada akhir tahun 2015. Setelah Pemerintah melakukan penandatanganan kesepakatan perdagangan bebas tersebut, maka semakin membuka tingkat kompetisi yang semakin meningkat di antara sesama perguruan tinggi di Indonesia, demikian juga antara perguruan tinggi Indonesia (PTI) dengan perguruan tinggi asing (PTA) yang akan semakin membanjiri Indonesia di masa depan.

Adanya perubahan lingkungan dan ekspektasi terhadap lulusan perguruan tinggi yang sedemikian besar, tentulah perguruan tinggi harus melakukan pengelolaan dengan pendekatan, paradigma, praktik, dan strategi yang lebih mutakhir dan efektif. Orientasi manajemen perguruan tinggi termasuk program studi-program studi yang ada di dalamnya harus disesuaikan kembali. Perguruan tinggi harus berani melakukan reorientasi, restrukturisasi, dan redefinisi terhadap organisasi, manajemen, dan strateginya.

Kontribusi perguruan tinggi pada pengembangan daya saing bangsa dapat ditingkatkan, apabila "kesehatan" organisasi pendidikan tinggi berjalan dengan baik. Perguruan tinggi diharapkan dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berjiwa kewirausahaan yang mampu menciptakan lapangan kerja; pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;

tumbuhnya peran aktif perguruan tinggi dalam proses pengembangan budaya bangsa; serta terjadinya peningkatan kualitas layanan kepada masyarakat. Perguruan tinggi Indonesia tidaklah mempunyai pilihan untuk melakukan perubahan dalam manajemen atau tata kelola yang profesional, progresif, kreatif, inovatif dan dengan kepemimpinan *entrepreneurial* untuk dapat memenuhi tuntutan-tuntutan tersebut di atas dan agar dapat berhasil di masa depan.

Program pendidikan kewirausahaan telah dicanangkan dan didorong untuk dilaksanakan secara intensif dan ekstensif khususnya dalam kalangan perguruan tinggi di Indonesia sejak tahun 2009 (Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2013). Di dalam implementasinya ternyata banyak sekali terjadi kegagalan sebagaimana terungkap dalam beberapa penelitian terdahulu berikut ini. Menurut hasil penelitian yang dilakukan Yusuf (2012) bahwa Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) yang telah dilaksanakan oleh 31 Kelompok Wirausaha di Universitas Hasanudin, terlihat tingkat pencapaiannya rendah atau dapat dikatakan tidak berhasil. Ketidakberhasilan PMW tersebut bukan karena kekurangan dalam hal implementasi program, tapi karena ketidaktepatan model PMW yang digunakan dalam mencapai hasil yang diinginkan. Wahab *et al.* (2009) menyatakan dalam laporan hasil penelitiannya tentang "Program Pengembangan Budaya Kewirausahaan di Perguruan Tinggi" terdapat fakta bahwa

pendidikan di Indonesia, termasuk di perguruan tinggi, belum mampu melahirkan individu-individu yang kreatif. Mata kuliah kewirausahaan selama ini masih banyak yang bersifat teoritis, sehingga daya dorong dalam diri mahasiswa tidak menjadikan mereka termotivasi untuk terjun ke dunia kewirausahaan.

Galus (2013) menyatakan bahwa pelatihan kewirausahaan yang diadakan oleh Yayasan Ciputra Entrepreneur dan Pascasarjana Universitas Gadjah Mada (UGM) pada tahun 2008 belum berhasil sepenuhnya. Hal ini dibuktikan dengan tidak dilanjutkannya proyek eksperimen yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut untuk melahirkan wirausahawan muda di kalangan akademis. Demikian pula dengan Gerakan Nasional Kewirausahaan yang dicanangkan Pemerintah sejak tahun 1995 lalu ternyata kurang mendapat dukungan. Program yang dijalankan Pemerintah dalam implementasinya tidak tepat sasaran. Contohnya program "Sarjana Penggerak Pembangunan Pedesaan (SP3)" dari Departemen Pendidikan Nasional dan program "Tenaga Kerja Pemuda Mandiri Profesional (TKPMP)" dari Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi. Banyak sarjana peserta program TKPMP ataupun SP3 yang setelah proyek selesai tidak menjadi wirausahawan, tetapi kembali menjadi pencari kerja. Data Badan Pusat Statistik tahun 2004 menunjukkan mayoritas alumni universitas yang bekerja sebagai karyawan sebesar 83,1 persen, sedangkan yang berwirausaha tanpa dibantu hanya 5,8 persen.

Galus (2013) berpendapat bahwa dari pengalaman program TKPMP dan SP3, setidaknya terdapat tiga hal yang menghambat perkembangan minat lulusan perguruan tinggi untuk berwirausaha. Pertama, persoalan pola pikir (*mindset*). Banyak sarjana yang masih berpikir sebagai pencari kerja, bukan pencipta kerja. Kedua, persoalan kurikulum kewirausahaan yang belum memadai secara kuantitas dan kualitas. Hal tersebut terlihat dari kurangnya perguruan tinggi yang menyelenggarakan pembelajaran kewirausahaan. Jikalau ada, kurikulumnya belum terintegrasi dengan baik. Ketiga, yang menghambat perkembangan minat lulusan perguruan tinggi untuk berwirausaha adalah kurangnya kesungguhan dari Pemerintah baik pusat maupun daerah dalam menciptakan wirausahawan dari kalangan mahasiswa. Hal ini terlihat dari tidak adanya dorongan bagi sarjana agar berwirausaha, serta tidak adanya dukungan permodalan dan peluang pasar bagi wirausahawan baru.

Temuan-temuan riset terdahulu di bidang kewirausahaan telah membuktikan bahwa *market orientation*, *learning orientation*, *entrepreneurial management style*, dan *organizational flexibility* sangat berkorelasi dengan *organizational performance*. Sebagian besar riset tersebut telah dilakukan di berbagai sektor, antara lain sektor manufaktur (Barrett & Weinstein, 1998; Zahra & Covin, 1995), non-profit (Barrett *et al.*, 2004; Ignacio *et al.*, 2002; Hurley &

Hult, 1998), dan bisnis jasa, layanan kesehatan, pendidikan (Barrett *et al.*, 2005).

Banyak penelitian sehubungan dengan pelaksanaan program-program kewirausahaan di perguruan tinggi yang difokuskan pada mahasiswa yang menjadi subjek dalam program-program pendidikan kewirausahaan yang diselenggarakan. Hal ini sebagaimana yang telah dilakukan oleh para peneliti sebelumnya, antara lain: Fuchs *et al.* (2008), Hynes dan Richardson (2007), dan Hytti dan O’Gorman (2004) menyatakan bahwa pengetahuan tentang kompetensi *entrepreneurial leadership* di kalangan mahasiswa sebagai pemimpin-pemimpin *entrepreneurial* yang potensial baik dalam bisnis mereka sendiri atau organisasi-organisasi mapan sebelumnya masih rendah.

Kempster dan Cope (2010) menyatakan bahwa upaya pemahaman dan pengembangan tentang kompetensi *entrepreneurial leadership* dapat dilakukan melalui pendidikan kewirausahaan. Anderson dan Jack (2008), Fuchs *et al.* (2008), Man dan Yu (2007), dan Hannon (2006) menyatakan bahwa pendidikan kewirausahaan perguruan tinggi memiliki peran yang penting dalam pengembangan kemampuan *entrepreneurial* mahasiswa. Keterlibatan pendidik di perguruan tinggi dengan para mahasiswa dalam aktivitas dan proyek-proyek kewirausahaan berperan penting (Mattare, 2008; Okudan & Rzasa, 2006). Bagheri dan Pihie (2011) menyatakan hasil studi empiriknya di antara para mahasiswa beberapa perguruan tinggi

negeri dan swasta di Malaysia bahwa kompetensi-kompetensi yang memungkinkan para mahasiswa agar sukses dalam aktivitas-aktivitas *entrepreneurial* diperlukan.

Program pendidikan kewirausahaan yang dilaksanakan di perguruan tinggi dengan tujuan menyiapkan para pemimpin *entrepreneurial* masa depan ada yang mencapai keberhasilan, tapi banyak mengalami kegagalan. Kempster dan Cope (2010), Mattare (2008), dan Okudan dan Rzasa (2006) menyatakan hasil temuannya bahwa sedikit sekali program pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi yang telah didedikasikan pada pengembangan kompetensi *entrepreneurial leadership* mahasiswa. Cassar (2006) menyampaikan temuannya tentang tingginya tingkat kegagalan bisnis-bisnis baru yang dibuka, sehingga menyadarkan para akademisi akan pentingnya *entrepreneurial leadership* bagi performa dan suksesnya badan usaha *entrepreneurial*.

Okudan dan Rzasa (2006) menyajikan fakta bahwa dari semua universitas-universitas di Amerika Serikat yang memberikan program-program pendidikan kewirausahaan di tahun 2004 hanya ada delapan universitas yang melaksanakan mata kuliah *entrepreneurial leadership* dengan fokus pada pengembangan pengetahuan dasar *entrepreneurial leadership* dan keterampilan motivasi, inovasi, dan komunikasi. Mattare (2008) melaporkan bahwa dari 25 program kewirausahaan tingkat sarjana (*undergraduate*) di tahun 2006, hanya empat persen saja yang

menekankan pengembangan *entrepreneurial leadership* mahasiswa. Hasil-hasil riset yang lain mengindikasikan bahwa program-program pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi memainkan peran yang memberikan pengaruh dalam pengembangan kompetensi-kompetensi *entrepreneurial leadership* para mahasiswa melalui pelibatan dalam perkumpulan-perkumpulan dan dalam proyek-proyek kewirausahaan terkemuka (Plumly *et al.*, 2008; Okudan & Rzasa, 2006).

Dari studi-studi yang telah dilakukan tersebut nyata bahwa tidak banyak yang melihat dari aspek penyelenggara program. Penyelenggara program memiliki peran yang tidak kalah penting bagi kesuksesan program-program yang direncanakan termasuk program kewirausahaan. Sebagai pihak yang memegang otoritas dalam program studi, maka penyelenggara program mempunyai peran dan posisi yang sentral. Tanpa adanya kepemimpinan, kapabilitas, kreativitas, dan daya inovasi dari penyelenggara program sebagai pemimpin, maka suatu program akan dikhawatirkan menemui jalan terjal. Adalah penting melakukan riset-riset yang difokuskan pada sejauh mana peran penyelenggara program dalam membawa organisasi yang dipimpinya meraih performa yang diharapkan.

Terjadinya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang sangat luar biasa saat ini dan di masa mendatang, semakin meningkatkan arus globalisasi di dunia. Hal itu tentu saja makin meningkatkan tingkat

kompetisi dan ketidakpastian dalam segala aspek usaha atau bisnis. Arus perubahan yang terjadi ini tidak hanya dihadapi oleh perusahaan-perusahaan yang berorientasi *profit* saja, melainkan juga oleh perguruan tinggi. Hal ini tentu saja memberikan tantangan yang semakin besar, semakin kuat, dan semakin berat. Tingkat persaingan di antara perguruan tinggi semakin tinggi. Situasi yang sedemikian memaksa pengelola perguruan tinggi senantiasa mencari dan menciptakan kiat-kiat atau strategi-strategi yang kreatif dan inovatif agar mampu bertahan hidup ataupun memenangkan “persaingan” tersebut. Perguruan tinggi yang ingin berhasil tidak hanya mencapai visi dan misinya melainkan juga harus berkontribusi mengatasi masalah pengangguran terdidik dengan fokus pada program *entrepreneurship* untuk menghasilkan luaran (*output*) wirausahawan-wirausahawan baru.

Performa (*performance*) merupakan hasil perilaku kerja dari setiap individu di dalam organisasi. Adalah sangat vital untuk memahami perilaku kerja ini. Bidang ilmu Perilaku Keorganisasian (*Organizational Behavior*) ialah suatu bidang ilmu yang memberikan perhatian mendalam pada performa di dalam organisasi. Untuk memahami dengan lebih baik perilaku-perilaku tersebut, maka sangatlah perlu mempelajari dan memperhatikan tiga faktor penting untuk peningkatan performa di dalam organisasi, yaitu manusia (*people*), proses-proses (*processes*), dan struktur (*structure*) dalam hubungan dengan organisasi (Gibson *et al.*, 2009:5). Tinggi rendahnya performa di

dalam organisasi dipengaruhi oleh perilaku pemimpin (*leaders behavior*), proses kepemimpinan atau sistem manajemen, dan perilaku orang-orang yang dipimpin (*followers behavior*).

Performa individual merupakan dasar bagi performa organisasional. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai performa perguruan tinggi sebagaimana tersebut di atas (Yusuf, 2012; Wahab *et al.*, 2009; Galus, 2013) menyimpulkan bahwa kegagalan-kegagalan yang sering terjadi pada faktor mahasiswa dan faktor kurikulum yang tidak terintegrasi. Perguruan tinggi di Indonesia membutuhkan suatu kepemimpinan yang bersifat *entrepreneurial* yang memiliki visi ke depan, berani membuat terobosan baru dan berani mengambil risiko, serta kreatif dan inovatif demi terwujudnya capaian-capaian atau performa organisasional yang *entrepreneurial* pula. Hal ini sejalan dengan dikemukakan oleh Cohen (2004) bahwa dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan tidak pasti diperlukan suatu perilaku pemimpin yang berbeda yaitu *entrepreneurial leadership* (dalam Yang, 2008).

Untuk menjadi organisasi atau perguruan tinggi yang menghasilkan performa yang bersifat *entrepreneurial* (*entrepreneurial performance*), maka organisasi itu perlu memperhatikan beberapa variabel secara komprehensif. Hal ini seperti diungkapkan Sandberg (Chrisman & McDougall, 1986). Beberapa variabel tersebut ialah *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*,

organizational creativity, dan *organizational innovation*. Desain penelitian diterapkan pada program studi-program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hal-hal yang menjadi dasar pertimbangan pemilihan model yang akan diterapkan, yaitu: Pertama, program studi-program studi yang ingin mengembangkan program kewirausahaan (*entrepreneurship*) seyogyanya bertujuan menghasilkan capaian-capaian *entrepreneurial performance* dengan menghasilkan lulusan-lulusan (*output*) terbaik yang berjiwa kewirausahaan, yang siap menjawab tantangan zaman, memberikan kontribusi, dan solusi bagi kemajuan dan permasalahan-permasalahan yang dihadapi masyarakat, bangsa, dan negara.

Kedua, penelitian-penelitian tentang *entrepreneurial performance* terdahulu hanya menjelaskan hubungan parsial pengaruh antar dua atau tiga variabel saja sebagaimana dijabarkan sebelumnya (Barrett & Weinstein, 1998; Zahra & Covin, 1995; Barrett *et al.*, 2004; Ignacio *et al.*, 2002; Hurley & Hult, 1998; Barrett *et al.*, 2005). Pengujuan model yang lebih komprehensif dalam penelitian ini diharapkan mampu mengisi kekosongan teoritis maupun praktis dalam bidang ilmu manajemen performa organisasi.

Ketiga, di samping itu bahwa penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan *entrepreneurial leadership*, *entrepreneurial performance*, *organizational innovation*, *organizational learning capability*, dan *organizational creativi-*

ty sebagian besar dilakukan pada *profit-oriented organizations* seperti pada perusahaan-perusahaan manufaktur (Liden *et al.*, 1993; Hurley & Hult, 1998; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Bello *et al.*, 2004; Bueno & Ordóñez, 2004; Lemon & Sahota, 2004; Hayton, 2003; Garcia-Morales *et al.*, 2008; Aragon-Correa *et al.*, 2007; Liao *et al.*, 2008; Yang, 2008) dan organisasi-organisasi layanan kesehatan (Guo, 2009; Fang *et al.*, 2011). Jadi penelitian ini mencoba untuk menguji suatu model *entrepreneurial performance* yang akan diterapkan pada *setting* perguruan tinggi.

Studi ilmiah tentang *entrepreneurial performance* memiliki keragaman ditinjau dari aspek-aspek yang diteliti dan tidak bersifat komprehensif dalam mengkaji berbagai faktor antesedennya dalam kurun waktu 20 tahun ini (Redmond *et al.*, 1993; Hurley & Hult, 1998; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Bello *et al.*, 2004; Bueno & Ordóñez, 2004; Aragon-Correa *et al.*, 2007; Richard *et al.*, 2009; Hayton, 2003). Hal ini sebagaimana ditunjukkan penelitian-penelitian terdahulu berikut ini yang mengungkapkan berbagai faktor yang memengaruhi performa organisasi yang bersifat *entrepreneurial*.

Beberapa studi mengkaji pengaruh antara variabel inovasi atau *organizational innovation* dengan performa. Inovasi telah dianggap sebagai isu penting untuk performa atau kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Hurley & Hult, 1998; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Bello *et al.*, 2004;

Bueno & Ordon˜ez, 2004; Aragon-Correa *et al.*, 2007). Kemampuan atau kapabilitas untuk belajar merupakan faktor penting bagi organisasi untuk bertumbuh dan berinovasi (Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Lynn & Akg˘un, 2000; Hult *et al.*, 2004). *Organizational innovation* secara efektif adalah kunci untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk menghadapi perubahan lingkungan (Lemon & Sahota, 2004; Liao *et al.*, 2008).

Variabel lain yang berpengaruh pada performansi adalah kepemimpinan (*leadership*). Perilaku para pemimpin dan performa karyawan sangat berpengaruh. Hubungan positif antara manajer dan karyawan sangat membantu untuk pengembangan *organizational creativity* (Liden *et al.*, 1993). Selain itu, ketika pemimpin efektif bisa memecahkan masalah secara kreatif, karyawan akan memiliki performa kreativitas yang lebih baik (Redmond *et al.*, 1993). Ada korelasi positif antara sikap mendukung pemimpin dan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan terkait dengan upaya manajer untuk memahami perasaan dan emosi para karyawan (Stahl & Koser, 1978; Oldham & Cummings, 1996). Hal ini diperkuat oleh hasil temuan yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif memengaruhi perilaku para pengikutnya yang diinginkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Berbagai gaya kepemimpinan memengaruhi efektivitas atau performa organisasional (Nahavandi, 2002: 125). Sementara itu, Yang (2008) menambahkan bahwa *transfor-*

mational leadership lebih berkorelasi secara signifikan dengan performa bisnis daripada gaya kepemimpinan lainnya.

Studi-studi lainnya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan telah ditekankan sebagai salah satu pengaruh yang paling penting pada inovasi perusahaan (McDonough, 2000; DeJong & Den Hartog, 2007), karena para pemimpin dapat memutuskan langsung untuk memperkenalkan ide-ide baru ke dalam sebuah organisasi teknologikal, menetapkan tujuan yang spesifik, dan mendorong inisiatif inovasi dari bawahan. Secara lebih spesifik, kepemimpinan (transformasional) berpengaruh terhadap *organizational innovation* (Garcia-Morales *et al.*, 2008). Cohen (2004) berkesimpulan bahwa dalam lingkungan yang dinamis, kompleks, dan tidak pasti diperlukan suatu perilaku pemimpin yang berbeda yaitu *entrepreneurial leadership* (dalam Yang, 2008).

Studi yang dilakukan Hayton (2003) terhadap 90 UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah) disimpulkan bahwa praktik-praktik MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang mendorong perilaku bebas karyawan, *knowledge sharing*, dan *organizational learning* ditemukan berasosiasi positif pada *entrepreneurial performance*. *Entrepreneurial performance* merupakan konsep multidimensi yang terkait dengan *stakeholders*, kondisi pasar produk yang heterogen, dan waktu. Ukuran performa yang diterima secara umum ialah efektivitas (Richard *et al.*, 2009).

Penelitian ini difokuskan pada tata kelola aras program studi S-1 yang terakreditasi A/B di perguruan tinggi Jawa Timur yang menerapkan program kewirausahaan di dalam proses belajar-mengajarnya. Program studi yang terakreditasi A/B merupakan representasi dari program studi lainnya di Indonesia yang dapat dipakai sebagai tolok ukur atau cerminan yang penting dan berharga. Status akreditasi program studi mencerminkan mutu hasil proses pendidikan dari suatu lembaga (Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi, 2014). Penelitian ini dilakukan dengan menggali pendapat para dosen pengampu program-program kewirausahaan sebagai pihak yang terlibat secara langsung dalam proses pendidikan kewirausahaan terhadap variabel-variabel yang diteliti sebagaimana tersebut di atas. Dosen-dosen pengampu program kewirausahaan (*entrepreneurship*) di masing-masing program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur ditetapkan sebagai responden karena memiliki pengenalan tentang program studinya, khususnya kepemimpinan ketua program studi sebagai representasi program studi dan program-program kewirausahaan yang ada dan dilaksanakan di dalam program studinya masing-masing. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan-masukan bagi pengembangan suatu model tata kelola program studi yang mampu menjawab tantangan zaman.



2. PENGERTIAN ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE

Performa merupakan suatu keluaran yang dihasilkan dan merupakan hasil dari kerja yang ditugaskan oleh individu atau kelompok dalam suatu waktu atau periode tertentu. Pengertian tersebut sejalan dengan pendapat beberapa ahli.

- Tika (2006:45) mendefinisikan performa sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.
- Bernardin dan Russel (2003:234) menyatakan performa didefinisikan sebagai capaian yang dihasilkan atas suatu fungsi atau aktivitas kerja dalam periode waktu tertentu.
- Mangkunegara (2005:176) berpendapat bahwa performa adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Jadi performa individu atau organisasi merupakan hasil kerja (*output*) dari segala hal yang dikerjakan oleh individu atau dihasilkan oleh suatu organisasi selama rentang waktu tertentu.

Dalam konteks kewirausahaan, pengertian *entrepreneurial performance* merupakan suatu capaian organisasional untuk mewujudkan tujuan-tujuan kewirausahaan.

- *Entrepreneurial performance* mengacu pada kemampuan berinovasi, menerima risiko dan mengidentifikasi serta mengeksploitasi peluang-peluang kewirausahaan (Hayton, 2003).
- *Entrepreneurial performance* juga bermakna merefleksikan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menerima risiko dan inovatif atau agresif secara kompetitif (Lumpkin & Dess, 1996).

Jadi dari pengertian-pengertian tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa *entrepreneurial performance* melibatkan proses inovasi dan pengambilan risiko oleh suatu perusahaan atau organisasi.



3.

HASIL PENELITIAN TERDAHULU
ENTREPRENEURIAL
PERFORMANCE

Penelitian Teresa Amabile (1996): “Creativity & Innovation in Organizations”

Kreativitas individu dan tim merupakan titik awal bagi inovasi. Hal tersebut tidaklah menjadi kondisi yang cukup. Inovasi yang berhasil bergantung dari faktor-faktor lainnya juga dan ini tidak dapat hanya dari ide-ide kreatif yang berasal dari dalam organisasi, tetapi juga dari ide-ide yang berasal dari yang lainnya seperti dalam transfer teknologi. Akan tetapi, hal ini secara eksklusif berkenaan dengan kreativitas dan inovasi intraorganisasional. Amabile membahas makna dan pengukuran kreativitas, komponen-komponen kreativitas dan inovasi, dan peran penting dari proses-proses ini dalam suatu bisnis atau kewirausahaan. Metode pengukuran kreativitas yang diusulkan ialah yang disebut *consensual assessment* yang didapatkan dari definisi operasional sederhana kreativitas: produk atau tanggapan dikatakan kreatif jikalau para pengamat yang layak menyatakannya demikian. Dalam hal ini, pengamat yang layak ialah orang-orang yang mengenal domain dengan baik.

Amabile (1996:80) secara spesifik menelusuri keterkaitan antara kreativitas dan inovasi yang digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan ini. Penelitian ini juga meneliti pengaruh variabel *organizational creativity* dan *organizational innovation*, di samping

variabel-variabel lainnya, misalnya *entrepreneurial leadership*, *entrepreneurial performance*, dan *organizational learning capability*. Studi yang dilakukan Amabile (1996:85) merupakan analisis kualitatif, sedangkan penelitian ini bersifat kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antara beberapa variabel secara parsial maupun bersama-sama.

**Penelitian Ling Ya-Hui & Jaw Bih-Siaw (2011):
“*Entrepreneurial Leadership, Human Capital Management & Global Competitiveness: An Empirical Study of Taiwanese MNCs*”**

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengeksplorasi hubungan antara *entrepreneurial leadership* dari tim manajemen puncak, *international human capital management* (IHCM) dan daya saing global. Penelitian eksploratoris ini menggunakan metode *purposive sampling* dengan sasaran 114 perusahaan berkantor pusat di Taiwan dengan cabang-cabang di luar negeri. Selain dengan wawancara mendalam, penelitian ini memanfaatkan kuesioner untuk menyurvei informasi dari para manajer puncak atau profesional sumber daya manusia. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa *entrepreneurial leadership* tim manajemen puncak tidak hanya mempunyai pengaruh positif langsung terhadap IHCM perusahaan, tetapi juga berpengaruh positif tidak

langsung terhadap daya saing global perusahaan melalui efek mediasi IHCM.

Penelitian Ling dan Jaw (2011) memiliki persamaan dengan penelitian yang dilakukan ini dalam hal tinjauan terhadap salah satu variabelnya yaitu *entrepreneurial leadership*. Perbedaannya ialah mereka meneliti hubungannya dengan variabel *human capital management* dan *global competitiveness*, sedangkan penelitian ini meninjau pengaruhnya dengan beberapa variabel yang lainnya. Di samping itu, studi empirik yang dilakukan oleh Ling dan Jaw (2011) pada perusahaan-perusahaan multi nasional yang ada di Taiwan, sedangkan penelitian ini secara khusus fokus pada institusi pendidikan tinggi yaitu program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur yang telah mengaplikasikan program kewirausahaan di dalam proses belajar mengajarnya.

Penelitian Fang Chung-Hsiung, Chang Sue-Ting, dan Chen Guan-Li (2011): “Organizational Learning Capability and Organizational Innovation: The Moderating Role of Knowledge Inertia”

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara *organizational learning capability* dan *organizational innovation* dan memahami efek *moderating* dari *knowledge inertia* dalam hubungan antara *organizational learning capability* dan *organizational*

innovation. Penelitian ini mengumpulkan 563 kuesioner yang *valid* untuk dianalisis. Para peserta dalam penelitian ini adalah sebuah rumah sakit daerah di Taiwan tengah, termasuk perawat, supervisor, dan manajer. Hasilnya menunjukkan bahwa kapabilitas pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terkait dengan inovasi organisasional. Inersia Pengetahuan memoderasi hubungan antara kapabilitas pembelajaran organisasional dan inovasi organisasional.

Penelitian oleh Fang *et al.* (2011) ini memiliki persamaan dalam hal meneliti pengaruh antara dua variabel di atas, sedangkan perbedaannya penelitian yang akan dilakukan ini meneliti pengaruh antara beberapa variabel lainnya juga yaitu dengan *entrepreneurial leadership, entrepreneurial performance, organizational creativity*. Di sisi yang lain penelitian mereka dilakukan pada rumah sakit di Taiwan, sedangkan penelitian ini secara khusus fokus pada institusi pendidikan tinggi yaitu program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur yang telah mengaplikasikan program kewirausahaan di dalam proses belajar mengajarnya.

Penelitian Martin Wielemaker dan Eric Gedajlovic (2011): “Governance and Capabilities: Asia’s Entrepreneurial Performance and Stock of Venture Forms”

Penelitian ini menggali perbedaan kapabilitas dan *entrepreneurial performance* dalam perekonomian di negara-negara Asia seperti Jepang, Korea, Singapore, Hong Kong, Taiwan, dan China, khususnya dalam hal *national stocks of venture forms*. Karakteristik *governance* yang berbeda memiliki kapabilitas kewirausahaan unik dan menghasilkan peluang-peluang khusus. Oleh karenanya, negara-negara harus mempunyai *stocks of venture forms* yang beragam dan seimbang serta yang terkait dengan aktivitas-aktivitas yang unik dan saling melengkapi. Jadi adanya keterbatasan nasional dalam *entrepreneurial performance* membutuhkan perubahan-perubahan dalam *stocks of venture forms*.

Variabel yang menjadi fokus dalam studi yang dilakukan oleh Wielemaker dan Gedajlovic (2011) sama dengan salah satu variabel yang diteliti yaitu *entrepreneurial performance*. Namun, subjek penelitiannya berbeda. Mereka fokus pada *entrepreneurial performance* beberapa negara di Asia, sedangkan penelitian ini fokus pada *entrepreneurial performance* institusi pendidikan tinggi yaitu program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur yang telah mengaplikasikan program kewirausahaan di dalam proses belajar mengajarnya.

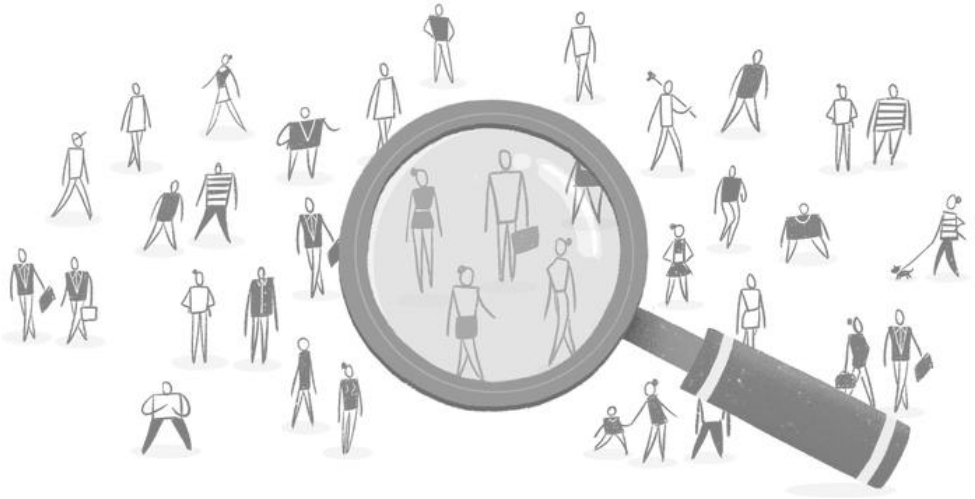
Penelitian Peter Moroz, Kevin Hindle, dan Robert Anderson (2011): *“Formulating the Differences between*

Entrepreneurial Universities: Performance Based Taxonomic Approach

Penelitian yang dilakukan merupakan suatu penelitian eksploratif tentang tipologi *entrepreneurial universities* dengan tujuan untuk mengembangkan suatu justifikasi empirik, rezim taksonomikal berdasar performa. Dasar pertimbangannya ialah kebutuhan memberikan suatu alat pengklasifikasian tipe-tipe *entrepreneurial university* yang sah, *reproducible*, dan sederhana dengan maksud untuk perbandingan dan perbedaan. Pendekatan ini mampu mengakomodasi tumbuhnya minat penelitian kewirausahaan, khususnya menyediakan sarana untuk mengatasi kesenjangan apa yang kita ketahui tentang perbedaan umum antara universitas dan kegiatan kewirausahaan, dan hasil terkait dengan mereka. Mereka menemukan bahwa pola-pola internasional dalam data komersialisasi universitas mengkonfirmasi keberadaan kinerja miring oleh kelompok kecil yang bertanggung jawab untuk memproduksi sebagian besar hasil di setiap negara. Pola ini digunakan untuk mengembangkan sebuah rezim taksonomi untuk mengklasifikasikan universitas kewirausahaan menjadi satu set performa teratas dan satu set terdiri dari semua universitas lainnya.

Penelitian Moroz *et al.* (2011) dan penelitian yang akan dilakukan mempunyai kesamaan dalam hal

mengkaji program-program *entrepreneurial* yang dilakukan pada institusi pendidikan tinggi. Secara lebih khusus, penelitian yang akan dilakukan ini yaitu pada program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur yang telah mengaplikasikan program kewirausahaan di dalam proses belajar mengajarnya.



4.

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE

Beberapa faktor yang memengaruhi *entrepreneurial performance*, antara lain: *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, dan *organizational innovation*.

Entrepreneurial Leadership

Pengertian *Entrepreneurial Leadership*

Entrepreneurial leadership merupakan unsur yang paling penting di dalam sebuah organisasi yang memiliki pertumbuhan tinggi. Visi dan strategi akan digunakan pada saat mendeskripsikan berbagai tipe pemimpin yang berbeda. *Strategic leadership* menjadi yang paling efektif dalam pengembangan atau pertumbuhan sebuah organisasi. Kepemimpinan jenis ini dapat digolongkan sebagai *entrepreneurial leadership* yang akan muncul pada saat *entrepreneur* berusaha dalam mengatur fase yang dilalui secara cepat, yang berorientasi pada pertumbuhan perusahaan (Kuratko & Hodgetts, 2001:568).

Entrepreneurial leadership dapat digambarkan sebagai kemampuan para *entrepreneur* dalam mengantisipasi, pandangan ke depan, menjaga fleksibilitas, berpikir secara strategis, dan bekerja dengan pihak lain untuk memulai sebuah perubahan yang akan menciptakan suatu masa depan yang sehat dalam organisasi. Jika para pesaing tidak memahami *leadership*, maka organisasi akan menciptakan suatu keunggulan

yang bersifat kompetitif (Kuratko & Hodgetts, 2001: 570). *Entrepreneurial leadership* merupakan sesuatu yang tak terpisahkan dari suatu kesempatan yang terfokus secara eksternal dan melibatkan aset-aset internal. *Entrepreneurial leadership* tidak hanya sekedar perdebatan internal, tapi menyangkut kejelasan tentang: fokus terhadap internal dan eksternal; mengidentifikasi suatu kesempatan; pengembangan dan menangkap peluang.

Entrepreneurial leadership memiliki ciri-ciri sebagai berikut: memusatkan pada kesempatan-kesempatan yang terjadi; menemukan orang yang dapat memberikan pemikiran; lebih fokus dalam membuat sesuatu yang baru; membuat perencanaan yang berkelanjutan secara kreatif; membuat investasi yang terjadwal serta komunikasi personal; strategi yang dilakukan untuk jangka medium dan terdapat jalan keluar dari strategi yang dibuat (Thornberry, 2006:24). Hal tersebut mendorong perusahaan untuk mengadopsi suatu pemikiran kompetitif baru dalam menetapkan suatu fleksibilitas, kecepatan, inovasi, dan memiliki tingkat nilai yang tinggi.

Perusahaan yang menetapkan pola pikir seperti ini, dapat mengidentifikasi dan dengan sepenuhnya dapat memanfaatkan peluang yang muncul dalam persaingan yang kompetitif. Peluang ini harus diperhitungkan dengan benar dan tidak diabaikan begitu saja oleh organisasi, karena ketidakseimbangan yang terjadi disebabkan oleh perubahan yang terus menerus. Ketidakseimbangan dan ketidakpastian sering mengakibatkan

permusuhan dan berpengaruh terhadap kondisi organisasi. Hal ini memungkinkan organisasi melalui pemikiran yang baru untuk menghasilkan produk yang bagus secara terus menerus dalam mengendalikan pertumbuhan, melalui *entrepreneurial leadership* yang efektif. Organisasi dapat terus bertumbuh dan berkembang serta memanfaatkan peluang yang ada.

Entrepreneurial dan *leadership* dilihat sebagai konstruk yang terpisah, dan kemudian mengidentifikasinya secara konseptual. Cogliser dan Brigham menguraikan secara rinci skema dan mengarahkan ke empat bidang tertentu yang paling relevan untuk kedua istilah tersebut yaitu pengaruh, visi, kepemimpinan orang yang inovatif atau kreatif dan perencanaan (dalam Roomi & Harrison, 2011). Hal ini mungkin dapat digunakan sebagai dasar dari definisi *entrepreneurial leadership*. Fernald *et al.* mengatakan hal yang sama bahwa, *entrepreneurial* dan *leadership* adalah terpisah, diperoleh suatu "karakteristik" umum untuk *entrepreneurial* dan *leadership* yaitu: visi, pemecahan masalah, pembuatan keputusan, pengambilan risiko dan inisiatif strategi (dalam Roomi & Harrison, 2011).

Definisi Entrepreneurial Leadership

Berbagai definisi *entrepreneurial leadership* yang lebih rinci terlihat di bawah ini, antara lain:

- (1) *Entrepreneurial leadership* adalah kapabilitas menemukan dan mengembangkan pilihan-pilihan yang menambah nilai melalui menggambarkan skenario yang berani, membuat jendela ketika kesempatan tidak nampak dan menumbuhkan karakter yang berani mengambil inisiatif-inisiatif merealisasikan misi organisasi (Gupta *et al.*, 2003).
- (2) *Entrepreneurial leadership* adalah kemampuan seorang pemimpin kewirausahaan yang harus mengombinasikan berbagai kemampuan tradisional manajemen dengan keterampilan tentang kepemimpinan. Selain itu juga menyesuaikan konflik antara ketidaksabaran dari seorang wirausahawan dengan kendala yang memaksa dalam suatu organisasi dengan keinginan untuk mengontrol kegiatan (Burns, 2007:135). Wirausahawan yang memiliki kualitas *Entrepreneurial leadership* yang tinggi mampu mengubah sumber daya bernilai rendah menjadi sumber daya bernilai tinggi melalui pengambilan risiko yang terukur serta kepemimpinan yang efektif. *Entrepreneurial leadership* lebih berfokus pada pencarian dan pemanfaatan peluang daripada pertimbangan sumber daya.
- (3) *Entrepreneurial leadership* adalah gabungan antara pengetahuan dan keterampilan kewirausahaan

dan kualitas kepemimpinan yang tinggi (Susanto, 2009:86).

- (4) *Entrepreneurial leadership* adalah kemampuan mengorganisir sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama menggunakan perilaku kewirausahaan proaktif dengan mengoptimalkan risiko, berinovasi untuk mengambil keuntungan dari kesempatan, mengambil tanggung jawab pribadi, dan mengelola perubahan dalam lingkungan yang dinamis untuk kepentingan organisasi (Roebuck, 2011c).
- (5) *Entrepreneurial leadership* merupakan perpaduan dari dua konstruk: memiliki dan mengomunikasikan visi dengan melibatkan tim untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mengambil manfaat kesempatan guna mendapatkan keunggulan kompetitif (Roomi & Harrison, 2011).

Dari beberapa definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial leadership* merupakan suatu kemampuan seorang pemimpin yang luar biasa karena memiliki jiwa dan mempraktikkan perilaku kewirausahaan yang tidak hanya bervisi ke depan, melainkan juga berani mengambil risiko dan tanggung

jawab saat mengambil peluang-peluang di dalam ketidakpastian.

Karakteristik Entrepreneurial Leadership

Pemimpin kewirausahaan akan bekerja dalam struktur organisasi formal, tetapi menggunakan pendekatan biasanya diharapkan dari seorang pengusaha untuk mengidentifikasi peluang untuk mendapatkan keuntungan. Mereka juga memiliki kemampuan untuk kemudian mengelola perubahan untuk memberikan keuntungan itu. Kunci dari semua ini adalah manajemen risiko yang efektif daripada minimalisasi risiko yang sering dicari di dalam lingkungan perusahaan. Pemimpin kewirausahaan harus memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat dan dalam lingkungan yang penuh dengan ambiguitas dan perubahan, sambil memberikan kejelasan dan koherensi untuk orang di sekitar mereka (Roebuck, 2010; Kotelnikov, 2012; Legacee Management Systems, 2012).

Pemimpin kewirausahaan mengambil tanggung jawab atas tindakan mereka dan tindakan-tindakan harus lebih proaktif daripada reaktif. Mereka berpikir tentang mencapai hasil organisasi dalam cara yang inovatif dan bekerja dengan berbagai kelompok orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan ini (Legacee Management Systems, 2012; Wharton, University of Pennsylvania, 2001; Babson College, 2011; Turner, 2009). Mungkin contoh paling dikenal dan paling luas dianggap sebagai

pemimpin kewirausahaan adalah Steve Jobs (Roebuck, 2011a), tetapi ada contoh kehidupan yang nyata dalam dunia bisnis dan industri lainnya, seperti Bill Gates, Mark Zuckerberg, dan Richard Branson (Kotelnikov, 2012; Roebuck, 2011b) atau contoh lainnya seperti Ciputra, William Suryajaya, Mochtar Riady dan Liem Sioe Liong.

Para pemimpin terbaik memberdayakan karyawan mereka untuk bertindak atas visi mereka untuk organisasi. Pemimpin kewirausahaan (*entrepreneurial leader*) mengeksekusi melalui inspirasi dan menyelaraskan hubungan untuk mencapai tujuan bersama (Kotelnikov, 2012). Seorang pemimpin kewirausahaan secara proaktif akan mengidentifikasi peluang untuk mendapatkan keuntungan melalui kreativitas, inovasi dan pemahaman pasar dan kemudian bertanggung jawab untuk memberikan apa yang pelanggan butuhkan melalui manajemen risiko yang efektif untuk mengoptimalkan hasil baik untuk organisasi dan pelanggan (Roebuck, 2011b).

Warren, seorang Profesor di salah satu Sekolah Manajemen Universitas terkemuka di Amerika Serikat, Kellogg School of Management, Northwestern University mengidentifikasi lima atribut atau kualitas Pemimpin Kewirausahaan, antara lain:

1. **Visi dan Ketidakpuasan Akan Masa Kini**
(Warren, 2012).

John Kotter, Profesor dari Harvard University, dalam bukunya "*Leading Change*" menyatakan bahwa memimpin perubahan sangat bergantung pada beberapa hal yaitu: ketidakpuasan dengan masa kini, visi untuk bagaimana hal-hal seharusnya, dan ide yang jelas tentang langkah-langkah pertama yang perlu diambil (Kotter, 1996:7). Hal ini merupakan hal-hal penting yang harus dimiliki oleh seorang wirausahawan.

2. **Memahami dan Mengambil Keuntungan dari Kondisi Yang Dimiliki.**

Para wirausahawan menggunakan situasi dan kondisi yang ada untuk membangun perusahaan mereka. Sebuah analogi memasak menjelaskan konsep ini. Anda bisa memasak dari resep dengan membeli bahan-bahan dan membuat hidangan, atau anda bisa memasak dengan melihat apa yang anda miliki di lemari dan menentukan apa yang dapat dibuat dengan apa yang anda miliki. Hal ini seperti yang disebut oleh pakar *entrepreneurship* Saras Sarasvathy dari University of Virginia, Amerika Serikat sebagai "*effectuation*" (Warren, 2012).

3. Kemampuan Untuk Mengajak Orang Bersama dan Memperkaya Visi.

Para wirausahawan yang baik selalu merekrut orang berbakat, penasihat, investor dan pelanggan (Warren, 2012).

4. Fleksibilitas Menyesuaikan, Terbuka akan Umpan Balik dan Kemampuan untuk Belajar.

Salah satu masalah terbesar dengan para wirausahawan adalah belajar bagaimana untuk mendengarkan dan menilai umpan balik. Tidak ada seorangpun yang seharusnya sombong untuk merasa seperti mereka memiliki semua jawaban. Para pendiri yang tidak terbuka terhadap umpan balik dan tidak menggunakannya sebagai cara untuk berkembang dan belajar, tidak *backable*, bahkan jika mereka memiliki banyak atribut besar lainnya (Warren, 2012).

5. Ketekunan dan Eksekusi.

Para wirausahawan memiliki visi jangka panjang, tetapi juga selalu fokus pada kegiatan yang membuat visi mereka di sini dan sekarang (Warren, 2012).

Untuk semua lima elemen tersebut, beberapa orang mempunyai beberapa elemen saja, yang lainnya mungkin perlu dikembangkan. Bagi seorang pemimpin

kewirausahaan, apa yang dilihat sebagai masalah bagi orang lain justru dianggapnya sebagai peluang. Bagi mereka, masalah yang muncul, merupakan peluang sekaligus tantangan. Seseorang pemimpin kewirausahaan sejati tidak sekedar melihat, tetapi juga memilih peluang-peluang yang memang layak untuk dimanfaatkan. Mereka bekerja secara sistematis dalam mengatasi tantangan yang ada. Dengan demikian peluangnya menjadi lebih besar. Yang lebih penting adalah mewujudkan dalam operasi bisnis yang nyata (Susanto, 2009:88).

Lima karakteristik yang terdapat dalam *entrepreneurial leadership* yaitu *framing*, *absorbing uncertainty*, *defining gravity*, *path clearing*, dan *underwriting* (McGrath & MacMillan, 2000: 323).

1. *Framing*

Kondisi dalam *entrepreneurial* memiliki dua komponen. Pertama, pada batas jumlah minimum, dari keuntungan yang ada anda memerlukan sebuah spekulasi dalam membuat perbedaan dalam sebuah usaha bisnis. Kedua, menetapkan apa yang harus dilakukan untuk membuat pendapatan meningkat dalam suatu peluang baru yang harus dicapai (McGrath & MacMillan, 2000:323).

2. *Absorbing Uncertainty*

Hal ini penting sekali untuk membantu karyawan dalam mengatasi ketidakpastian dengan meminimalkan banyaknya risiko yang mereka dapat. Kegagalan menjadi hal yang serius dalam menghambat kemajuan *entrepreneurial* bisnis, karena banyaknya orang, berhadapan dengan ketidakpastian, yang sangat sulit untuk mengambil tindakan dalam ketidakpastian itu. Upaya mendorong atau memotivasi para bawahan untuk beroperasi secara cermat, akan memberikan gambaran pada mereka bagaimana masa depan dan kesempatan (McGrath & MacMillan, 2000:323).

3. *Defining Gravity*

Tugas *leadership* yang lainnya ialah menggambarkan *laws of gravity*, apa yang harus diterima dan apa yang tidak bisa diterima. Istilah *gravity* di sini digunakan untuk menampilkan hal-hal yang dapat diterima orang dalam kondisi tertentu. Jika kita dapat dibebaskan dari pengaruh psikologi dalam hal kepercayaan bahwa *gravity* tidak dapat membuat melayang, kita dapat menggunakan kreativitas ini untuk dapat melayang. Ini merupakan kesuksesan *entrepreneur*. Mereka dapat melihat peluang, sedangkan orang lain hanya melihat penghalang dan keterbatasan (McGrath & MacMillan, 2000:323).

4. *Path Clearing*

Tantangan lain dalam *entrepreneurial leadership* yaitu menyelesaikan masalah yang muncul dari kompetisi internal. Ini dapat menjadi masalah terutama pada saat *entrepreneurial business* sedang mengalami pertumbuhan yang signifikan. Jika para manajer tidak melakukan pengecekan, mereka mungkin akan mengeluarkan seluruh data yang dimiliki organisasi dan laporan historis penting lainnya sebagai akibat dari persaingan internal. Ini karena adanya kondisi kerja yang tidak sehat antara yang satu dengan yang lainnya, sehingga secara tidak langsung memberikan waktu kepada pesaing untuk masuk (McGrath & MacMillan, 2000:323).

5. *Underwriting*

Entrepreneurial sering berada di bawah masalah yang sangat penting, dari para penyalur dan *supplier*. Peran pemimpin adalah menemukan cara untuk menghilangkan perhatian ini dari seseorang yang memiliki kredibilitas untuk mengambil alih bisnis, tetap konsisten walaupun kesalahan atau kerugian terjadi. Jika anda tidak mempunyai kredibilitas tersebut, coba saja untuk mencari jawaban dari manajer anda, atau bahkan dari manajer puncak. Tanpa melakukan ini, maka tidak

akan bisa mempunyai sebuah bisnis (McGrath & MacMillan, 2000:323).

Kategori Entrepreneurial Leadership

McGrath berpendapat bahwa terdapat tiga kategori kepemimpinan yang dalam praktiknya secara luas akan menciptakan budaya yang bersifat kewirausahawan (dalam Goossen, 2007:104):

- (1) Pertama, untuk seorang pemimpin kewirausahaan adalah membuat suatu model pelatihan.**

Seorang pemimpin perlu menggarisbawahi bahwa suatu nilai dari peluang baru atau suatu pertumbuhan harus menjadi tanggung jawab semua orang dalam organisasi. Perusahaan yang memiliki gagasan *entrepreneurial* akan mudah dalam melakukan identifikasi secara internal. Organisasi perlu memberikan perhatian pada substansi, sumber daya, dan talenta untuk mengembangkan sebuah gagasan *entrepreneurial* (Goossen, 2007:104).

- (2) Kedua, seorang pemimpin kewirausahaan harus membuat suatu kesatuan dalam satu langkah proses.**

Para pemimpin akan membuat sebuah peraturan yang bisa diterima di lingkungan untuk sebuah

pengembangan *entrepreneurial*. Melalui pengaturan yang telah ditentukan akan menghasilkan bisnis manakah yang bisa diterima dan tidak (Goossen, 2007:104).

(3) Ketiga, seorang pemimpin kewirausahaan harus memiliki kekreatifan untuk memperoleh suatu gagasan.

Terdapat empat aktivitas yang berbeda untuk mendapatkan gagasan: memulai suatu pekerjaan dengan melakukan identifikasi secara mendalam, mengonversi masing-masing pengertian secara mendalam ke permasalahan bisnis, serta membangun tekad dalam organisasi dan melakukan *entrepreneurial leadership* (Goossen, 2007:104).

Indikator Entrepreneurial Leadership

Beberapa ahli mengajukan pendapatnya tentang indikator yang dapat dipakai untuk mengukur *entrepreneurial leadership*. Winardi (2008:67) menyatakan terdapat lima indikator *entrepreneurial leadership*, yaitu:

(1) Orientasi strategi yang didorong persepsi peluang.

Seorang *entrepreneur* menggunakan sistem-sistem perencanaan dan pengukuran performa guna mengendalikan sumber-sumber daya yang ada.

(2) **Komitmen terhadap peluang-peluang.**

Entrepreneur dengan jelas bersedia menerima risiko dari keputusan dan peluang-peluang yang diambilnya. *Entrepreneur* dengan teliti dan dalam jangka waktu singkat mampu melihat suatu peluang dan memanfaatkannya.

(3) **Komitmen terhadap sumber-sumber daya.**

Seorang *entrepreneur* terbiasa dengan kondisi ketika ia menyalurkan sumber-sumber daya dan memantaunya secara periodik.

(4) **Pengendalian sumber-sumber daya.**

Entrepreneur yang menyediakan sumber daya bagi perusahaan, juga ikut mengendalikan. Mereka disiplin dalam aturan mengendalikan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan, sehingga bersikap kurang fleksibel namun bukan pula memaksa. Terhadap pihak-pihak yang bekerja sama dalam perusahaan, seorang *entrepreneur* akan senantiasa memberikan ide-ide kepada orang-orang tersebut dan juga ikut membantu saat mengalami kesulitan dalam mencari suatu metode atau cara terbaik yang dapat ditempuh dalam perusahaan.

(5) **Visi yang realistik.**

Entrepreneur memang bersedia mengambil risiko yang telah diperhitungkan, hal ini dikarenakan memiliki visi yang realistik yang sudah direncanakan dalam pencapaian tujuan. Visi tersebut pun direalisasikan dengan mendukung penuh orang-orang dalam perusahaan.

Menurut Kuratko dan Hodgetts (2001:570) indikator dari *entrepreneurial leadership* yaitu:

1. Menentukan visi atau tujuan perusahaan.
2. Mengasah kemampuan dan terus berlatih.
3. Mengembangkan sumber daya manusia.
4. Menopang budaya yang ada di organisasi.
5. Melatih penekanan nilai moral dalam praktik organisasi.
6. Menstabilkan dan menyeimbangkan fungsi kontrol dalam organisasi.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kombinasi dari beberapa penelitian terdahulu yang mengidentifikasi beberapa indikator *entrepreneurial leadership*, seperti tersebut di bawah ini (Roomi & Harrison, 2011; Roebuck, 2011b; Suryana, 2007:87; Bateman & Snell, 2009:614; Lumpkin & Dess, 2001; Robbins & Judge, 2013:275). Gabungan dari indikator-indikator tersebut sesuai dengan definisi-definisi *entrepreneurial leadership* yang dibahas sebelumnya.

Seorang ketua program studi dikatakan memiliki *entrepreneurial leadership*, jikalau dia mampu menunjukkan sejauh mana indikator daya inovasi, daya ambil risiko, daya proaktif, daya agresif, dan kemandirian muncul dalam proses kepemimpinannya.

(1) **Daya Inovasi (*Innovativeness*)**

Kemampuan menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan wirausaha selain berbentuk hasil seperti barang dan jasa, juga bisa berbentuk proses seperti ide, metode dan cara. Sesuatu yang baru dan berbeda yang diciptakan melalui proses berpikir kreatif dan bertindak inovatif merupakan nilai tambah yang akan menjadi keunggulan. Keunggulan inilah yang menjadi daya saing yang diciptakan oleh para wirausaha. Jadi nilai tambah yang tercipta adalah sumber peluang bagi wirausaha (Suryana, 2007:87).

Kepemimpinan yang inovatif juga selalu memberikan inspirasi bagi karyawan-karyawan dan pasar sebuah perusahaan berada. Terobosan-terobosan baru yang dihasilkan terus mengacu pada perkembangan zaman dan teknologi sehingga perusahaanpun tak akan mengalami ketinggalan dalam berbagai bidang, baik sistem operasional maupun manajemennya. Masyarakat akan melihat keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan tersebut,

melalui percobaan yang dilakukan dan ketekunan yang ditanamkan (Bateman & Snell, 2009: 614).

(2) **Daya Ambil Risiko (*Risk Taking*)**

Kemauan dan kemampuan untuk mengambil risiko merupakan salah satu nilai utama dalam kewirausahaan. Seorang wirausaha yang berani mengambil risiko adalah orang yang selalu ingin jadi pemenang dan memenangkan dengan cara yang baik. Wirausaha menghindari situasi risiko yang rendah karena tidak ada tantangan dan mendekati risiko yang tinggi karena ingin berhasil.

Dalam situasi risiko dan ketidakpastian inilah wirausaha mengambil keputusan yang mengandung potensi kegagalan atau berhasil. Pada situasi ini ada dua alternatif atau lebih yang harus dipilih yaitu alternatif yang mengandung risiko dan alternatif yang konservatif. Pilihan terhadap risiko ini sangat bergantung pada: (a) Daya tarik setiap alternatif, (b) Siap untuk mengalami kerugian, (c) Kemungkinan relatif sukses atau gagal (Suryana, 2007:88).

Selanjutnya kemampuan untuk mengambil risiko di tentukan oleh (a) Keyakinan pada diri sendiri, (b) Kesiediaan menggunakan kemampuan dalam mencari peluang dan kemungkinan untuk memperoleh keuntungan, (c) Kemampuan menilai situasi risiko secara realistis. Jadi pengambilan risiko

lebih menyukai tantangan dan peluang. Oleh karena itu, pengambilan risiko ditemukan pada orang-orang yang inovatif dan kreatif yang merupakan bagian terpenting dari perilaku kewirausahaan (Suryana, 2007:88).

Risiko yang diambil dalam setiap usaha biasanya adalah mengenai pilihan dalam pemanfaatan peluang yang ada yang tentunya memiliki efek samping pada kelangsungan perusahaan. Akan tetapi, pemimpin yang baik adalah seorang *risk-taker*, namun *risk is calculated* (risiko dapat diperhitungkan). Oleh karena itu, kebijaksanaan dan penggunaan hati nurani yang tepat disertai penalaran yang sistematis dapat membantu perusahaan terhindar dari risiko yang sangat merugikan (Bateman & Snell, 2009:264).

(3) **Daya Proaktif (*Proactiveness*)**

Proactiveness adalah satu proses dari definisi pencapaian keberhasilan. Kita perlu mempunyai kemampuan mengubah tujuan kita untuk membantu kita mencapai keberhasilan yang lebih baik. *Proactiveness* seorang wirausaha tidak hanya dituntut bisa beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga harus dapat mengambil inisiatif langkah penyelesaian apa yang harus dikerjakan. *Proactiveness* diartikan bagaimana mem-

perkokoh hubungan kesempatan pasar dengan menangkap inisiatif pada pasar (Lumpkin & Dess, 2001).

(4) **Daya Agresif (*Competitive Aggressiveness*)**

Competitive Aggressiveness diartikan bagaimana mereaksikan kecenderungan kompetitif dan permintaan yang telah ada pada pasar (Lumpkin & Dess, 2001). *Competitive Aggressiveness* adalah penelitian sederhana kompetisi model oligopolistik. Salah satu dari dua perusahaan menyediakan dua pasar yang saling berkoneksi. Perusahaan hanya diasumsikan untuk memaksimalkan kepada dua batasan, satu terkait ke daya saing, yang lainnya untuk memasarkan. *Competitive Aggressiveness* dari masing-masing perusahaan, diukur oleh harga tersembunyi yang relatif dari batasan terdahulu, kemudian diambil sebagai satu parameter untuk menandai setelan dari equilibria.

Agresivitas yang kompetitif baik dilakukan bila dalam skala yang masih terukur. Artinya tidak berlebihan dan merugikan pihak-pihak lain, misalnya main serobot pelanggan orang dan tidak memperhatikan etika-etika yang lain, sehingga akhirnya persaingan usaha yang seperti itu menghasilkan keadaan yang kurang sehat dan tidak dapat memiliki jaringan kerjasama yang baik dengan berbagai pihak.

(5) **Kemandirian (*Autonomy*)**

Pekerja mempunyai kebijakan dalam mengambil keputusan tentang cara kerja mereka yang mereka yakini paling efektif. Perusahaan sebaiknya mengizinkan karyawan untuk membuat keputusan tentang proses kerja mereka dan sebaiknya menghindari kesalahan. Penghargaan ini berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan yang diberikan dengan cara dan kemauannya tanpa diawasi secara ketat atau dikontrol pihak lain (Robbins & Judge, 2013:275).

Organizational Learning Capability

Pengertian Organizational Learning Capability (OLC)

Pengertian OLC memiliki persamaan sebagaimana diungkapkan oleh beberapa ahli, sebagai berikut:

- (1) OLC ialah "kapasitas para manajer dalam sebuah organisasi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasi dengan dampak" (Ulrich *et al.*, 1993).
- (2) OLC ialah karakteristik atau faktor-faktor organisasional dan manajerial yang memfasilitasi proses pembelajaran organisasi atau

memungkinkan organisasi untuk belajar (DiBella, 1995; DiBella *et al.*, 1996:245; Goh & Richards, 1997; Goh, 1998, 2003; Hult & Ferrell, 1997; Yeung *et al.*, 1999:24).

- (3) Yeung *et al.* (1999:43) merumuskannya OLC dalam suatu formula yang sederhana “g x g.”

$OLC = \textit{Generating ideas} \times \textit{Generalizing ideas with impact}.$

Pengertian OLC yang digunakan dalam penelitian ini adalah kapasitas untuk memunculkan dan menggeneralisasikan ide-ide dengan dampak, melampaui berbagai batas-batas, melalui insiatif-inisatif manajemen yang spesifik.

Indikator Organizational Learning Capability (OLC)

OLC memiliki lima indikator penting yang digunakan sebagai pengukuran yaitu: eksperimentasi, pengambilan risiko, interaksi dengan lingkungan eksternal, dialog dan pengambilan keputusan partisipatif.

- (1) **Eksperimentasi** dianggap sebagai indikator kunci dalam literatur Pembelajaran Organisasional (Goh & Richards, 1997; Goh, 1998, 2003; Hedberg, 1981:6; Nevis *et al.*, 1995; Pedler *et al.*, 1997:35; Tannenbaum, 1997; Ulrich *et al.*, 1993; Weick & Westley,

1996:234), dan didefinisikan sebagai sejauh mana ide-ide baru dan saran hadir dan diperlakukan (Alegre & Chiva, 2008, 2013; Chiva & Alegre, 2009; Chiva *et al.*, 2007).

- (2) **Pengambilan risiko** dapat dianggap sebagai derajat toleran terhadap ambiguitas, ketidakpastian dan kesalahan (Alegre & Chiva, 2008, 2013; Chiva & Alegre, 2009; Chiva *et al.*, 2007). Sitkin (1996:550) dan Hedberg (1981:6) menunjukkan bahwa kegagalan merupakan syarat utama untuk pembelajaran organisasi yang efektif.
- (3) **Interaksi** dengan pembuatan **lingkungan eksternal** mengacu pada hubungan dengan lingkungan eksternal organisasi (Alegre & Chiva, 2008, 2013; Chiva & Alegre, 2009; Chiva *et al.*, 2007). Karakteristik lingkungan merupakan peran penting dalam pembelajaran (Bapuji & Crossan, 2004).
- (4) **Dialog** dianggap sebagai proses penting untuk mengembangkan pemahaman bersama untuk organisasi, dapat membantu individu untuk memahami makna yang tersembunyi dalam komunikasi (Alegre & Chiva, 2008, 2013; Chiva & Alegre, 2009; Chiva *et al.*, 2007).

- (5) **Keputusan Partisipatif** dianggap sebagai derajat pengaruh yang dimiliki karyawan dalam proses pengambilan keputusan (Cotton *et al.*, 1988). Pengimplementasian pembuatan keputusan partisipatif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan, menghasilkan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional (Daniels & Bailey, 1991; Latham *et al.*, 1994; Scott-Ladd & Chan, 2004; Witt *et al.*, 2000).

Kapasitas untuk belajar telah dipertimbangkan sebagai indeks kunci dari keefektifan dan potensi untuk berinovasi dari organisasi (Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Alegre & Chiva, 2008, 2013; Chiva *et al.*, 2007). Inovasi melibatkan pemunculan atau adopsi ide-ide atau perilaku baru (Kanter, 1983:235; Scott & Bruce, 1994).

Yeung *et al.* (1999:31) menyatakan bahwa *organizational learning* bisa diprediksi dari sejumlah proses yang dilakukan di dalam organisasi, antara lain:

1. *Discovery*. Pembelajar individual melihat suatu jurang antara ekspektasi dan realitas. Ini mengindikasikan bahwa pengetahuan baru dibutuhkan.
2. *Invention*. Mereka menganalisis jurang-jurang performa dan mengembangkan solusi-solusi. Dalam

tahap ini, para pembelajar individual mengembangkan keterampilan-keterampilan menghadapi kebutuhan baru tersebut. Hal itu dapat dilakukan melalui riset, bantuan konsultan atau pendidikan.

3. *Implementation*. Para pembelajar mengimplementasikan solusi-solusi.
4. *Diffusion*. Organisasi mengintegrasikan apa yang telah dipelajari, sehingga menjadi tersedia dengan lebih luas dan dapat digeneralisasi untuk situasi-situasi baru.

Indikator-indikator yang akan digunakan di dalam penelitian ini mengadopsi dan mengembangkan dari indikator yang dikemukakan oleh Yeung *et al.* (1999:43), karena keberadaan proses-proses di dalam organisasi yang mampu menjelaskan sejauh mana kapabilitas pembelajarannya.

Organizational Creativity

Pengertian Organizational Creativity

Kreativitas individual adalah elemen dasar kreativitas organisasional dan hasil kreativitas yang berharga adalah performa nyata dari integrasi organisasional dan kreativitas individual.

- (1) Pemahaman tentang *organizational creativity* perlu melibatkan pemahaman tentang proses kreatif, produk kreatif, orang kreatif, situasi kreatif dan cara dalam mana setiap komponen tersebut berinteraksi satu sama lain (Brown, 1989:3; Harrington, 1990:143).

- (2) *Organizational creativity* adalah penciptaan suatu produk, jasa, ide, prosedur atau proses baru yang bernilai dan berguna oleh individu-individu yang bekerja bersama dalam suatu sistem sosial yang kompleks (Woodman *et al.*, 1993).

- (3) *Organizational creativity* adalah hasil baru dan berharga yang dihasilkan dari tujuan dan tindakan spesifik tertentu dan bisa secara subjektif dinilai oleh bidang pengetahuan profesional yang terkait. Dalam hal akumulasi pengetahuan dalam organisasi, pengetahuan dapat dibagi menjadi pengetahuan implisit dan eksplisit. Pengetahuan eksplisit terdiri dari fakta-fakta dan itu adalah semacam pengetahuan deklaratif. Sebaliknya, pengetahuan implisit tidak dapat dijelaskan secara konkret. Itu adalah jenis pengetahuan non-deklaratif (Ford, 1996).

Faktor-Faktor Organizational Creativity

Organizational creativity dipengaruhi oleh beberapa faktor utama seperti di bawah ini (Chang & Chiang, 2007:66):

(1) Budaya Organisasional

Budaya organisasional berfungsi sebagai alat untuk integrasi internal dan koordinasi yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya (Furnham & Gunter, 1993:240). Budaya organisasional yang positif dan terbuka bisa merangsang perilaku kreatif dan menghasilkan hasil yang memuaskan (Amabile *et al.*, 1996:77).

Melalui koordinasi yang efektif dan integrasi, sebuah perusahaan atau organisasi dengan mudah bisa menerima perilaku kreatif dan membangun stabilitas sistem organisasi yang membantu untuk operasi yang berkelanjutan (Martins & Terblanche, 2000). Jadi budaya organisasional mewakili sebuah sistem umum bersama yang akan menjadi dasar untuk pertukaran internal dan saling pengertian dalam organisasi untuk mencapai konsensus dan selanjutnya memenuhi kekuatan *organizational creativity* (Furnham & Gunter, 1993: 235).

(2) Iklim Tim Kerja

Ekvall (1996, 1997) menunjukkan bahwa iklim tim kerja yang positif sangat membantu anggota untuk saling percaya dalam organisasi dan baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak pada inovasi dan pertumbuhan organisasi. Banyak faktor organisasi yang berhubungan dengan iklim tim dan dapat memengaruhi metode pemecahan masalah dalam tim kerja (Burke & Litwin, 1992; Schneider *et al.*, 1996). Beberapa alasan dalam proses tim kerja dapat merusak perkembangan kreativitas, misalnya: sosialisasi yang berlebihan, ketidakmampuan untuk memecahkan masalah tepat waktu, komunikasi tidak memadai atau kontrol berlebihan oleh sistem otoritarianisme. Ketika faktor-faktor itu dikendalikan, tim kerja bisa menunjukkan kreativitas tinggi (Guastello, 1998; Siau, 1995; Sosik *et al.*, 1998).

Selain itu, ada hubungan yang signifikan antara iklim kerja sama dalam sebuah tim kerja, seperti faktor waktu (misalnya, berapa lama kerjasama akan bertahan?) dan sistem peringkat (perbedaan kekuasaan yang dimiliki oleh anggota-anggota tim). Pelatihan iklim tim kerja yang efektif bisa memadukan ketidakseimbangan dan mengurangi faktor penghambat kreativitas (Abra, 1994).

(3) **Kepemimpinan**

Perilaku para pemimpin dan performa karyawan sangat berhubungan. Hubungan positif antara manajer dan karyawan sangat membantu untuk pengembangan kreativitas organisasional (Liden *et al.*, 1993). Selain itu, ketika pemimpin efektif bisa memecahkan masalah secara kreatif, karyawan akan memiliki performa kreativitas yang lebih baik (Redmond *et al.*, 1993). Oleh karena itu, memenuhi harapan dari para pemimpin sangat membantu untuk mengembangkan hubungan yang lebih tinggi antara eksekutif dan karyawan yang akan mengakibatkan performa standar yang lebih tinggi (Wayne *et al.*, 1997).

Dalam lingkungan yang membutuhkan ide-ide kreatif, ada korelasi positif antara sikap mendukung pemimpin dan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan terkait dengan upaya manajer untuk memahami perasaan dan emosi para karyawan (Stahl & Koser, 1978; Oldham & Cummings, 1996).

(4) **Motif Kerja**

Faktor-faktor insentif dalam perilaku kreatif dapat dibagi menjadi faktor eksternal dan internal. Hasilnya dapat menyebabkan dua jenis utama dari perilaku kreatif: pasif dan positif (Crutchfield,

1962:232; Heinzen, 1994:125), dan faktor internal memiliki efek lebih dan kokoh. Motif internal yang tinggi adalah semacam pergolakan dalam hati individu disebabkan oleh melakukan kegiatan tanpa tujuan imbalan. Itu adalah faktor penting yang dapat mendorong pencapaian kreatif (Amabile, 1996:77; Shalley & Oldham, 1997).

Keyakinan diri karyawan adalah inti dari motif. Ketika karyawan menunjukkan kreativitas mereka dalam karya-karya, mereka selalu yakin bahwa mereka mampu mencapai tujuan awal mereka telah diharapkan sejak pengakuan diri efektif akan memaksimalkan daya tarik karya mereka (Ford, 1996; Bandura, 1997: 66).

(5) **Struktur Organisasi**

Struktur organisasi dan proses organisasional memiliki pengaruh tertentu pada *organizational creativity* (Burns & Stalker, 1961:235). Model stereotip dan terpusat dalam struktur mekanik organisasi akan menahan kapabilitas inovasi organisasional (Burns & Stalker, 1961:235; Damanpour, 1991). Sebuah kerangka kerja organisasional dibangun dengan baik menyediakan mekanisme tertentu untuk mengarah pada pengembangan diferensiasi anggota dan memungkinkan proses berbagi ide-ide baru yang akan lebih mudah (Amabile, 1996:75).

Peningkatan diferensiasi antara anggota organisasi dapat mengakibatkan motif dan kesediaan kerja sama lebih kuat (Dunbar, 1995:375). Selain itu, pendirian cabang baru organisasi dan penggabungan organisasi atau restrukturisasi organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan inovasi positif dalam sebuah organisasi (Burgelman, 1983; Strebel, 1987).

(6) **Sistem Evaluasi**

Evaluasi performa kreativitas berbeda dengan evaluasi ekspektasi biasa yang pada umumnya untuk memeriksa pekerjaan rutin sehari-hari (Amabile, 1996: 75; Shalley, 1995). Sistem evaluasi ide-ide kreatif harus masuk akal dan tidak dibatasi pada standar tunggal (Oldham & Cummings, 1996).

Hasil-hasil yang disebabkan oleh evaluasi eksternal tunggal dengan mudah dapat merusak motivasi diri individual dan dapat mengurangi motif internal dan menghambat kreativitas (Deci & Ryan, 1985:234). Terlalu menekankan pada penyebab dan dampak dapat merusak harmoni internal organisasi (Neely, 2000: 156).

Di sisi lain, hasil-hasil evaluasi yang terlalu baik juga akan merusak kreativitas individual (Parloff & Handlon, 1964; Carson & Carson, 1993; Shalley, 1995). Sistem *reward* diperluas dari sistem

evaluasi biasanya menyertakan dua sisi: memberikan *reward* eksternal yang dapat memperbesar dan mendorong kreativitas individual.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghasilan berpengaruh positif pada kreativitas (Eisenberger *et al.*, 1998; Eisenberger & Rhoades, 2001). Namun pada kenyataannya, penggunaan penghasilan substansial dan eksternal secara berlebihan lambat laun akan mengurangi motif internal individual dan mengurangi kreativitas (Amabile, 1996:76).

(7) Target dan Proses

Untuk perusahaan atau organisasi, setiap isi pekerjaan harus menargetkan pada tujuan konkrit dan jelas, tapi ketergantungan berlebihan yang tidak tepat pada tujuan-tujuan awal tidak akan membawa ide-ide kreatif (Locke *et al.*, 1981). Sebagai contoh, target-target yang berorientasi produksi atau manufaktur dan evaluasi yang terlalu hati-hati akan menyebabkan hambatan pada inovasi (Shalley, 1991). Terlalu mengejar tujuan-tujuan konkrit tidak dapat menghasilkan ide-ide luar biasa (Mehr & Schaver, 1996). Dalam proses kerja kreatif, bimbingan yang efektif akan lebih baik daripada penjelasan tentang hasil target (Scott, 1995).

Indikator Organizational Creativity

Pengertian-pengertian yang dikemukakan beberapa ahli di atas menunjukkan suatu pengertian yang komplit, maka indikator yang dipakai untuk mengukur *Organizational Creativity* dalam penelitian ini, antara lain (Brown, 1989:3; Harrington, 1990:143; Woodman *et al.*, 1993):

- (1) Adanya proses kreatif/baru
- (2) Adanya ide-ide kreatif/baru
- (3) Adanya orang-orang kreatif/baru
- (4) Adanya situasi kreatif/baru
- (5) Adanya cara atau prosedur kreatif/baru

Organizational Innovation

Pengertian Organizational Innovation

Organizational Innovation telah secara konsisten didefinisikan sebagai adopsi ide atau perilaku yang baru bagi organisasi (Hage & Aiken, 1970:176; Zaltman *et al.*, 1973:234; Damanpour, 1991; Zammuto & O'Connor, 1992; Hage, 1999; Oerlemans *et al.*, 1998). Pengadopsian memiliki makna sebagai suatu proses pemanfaatan atau pengekseskusan hal-hal baru tersebut menjadi kenyataan. Inovasi dapat berupa produk baru, layanan baru, teknologi baru, atau praktik administratif baru (Hage, 1999).

Hage (1999) mencatat bahwa meskipun definisi tetap konsisten, jenis-jenis tertentu dari inovasi yang diuji telah bergeser dari waktu ke waktu sebagaimana berbagai jenis masalah yang menarik perhatian orang-orang. Pada tahun 1960 dan 1970-an penekanannya adalah pada perubahan inkremental dalam organisasi sektor publik (Hage & Aiken, 1970:177), sedangkan pada tahun 1980 dan 1990-an telah terjadi perubahan radikal dalam organisasi sektor swasta (Hage, 1999).

Tiga Variabel Penting Organizational Innovation

Menurut Hage (1999) terdapat tiga variabel penting *organizational innovation* yaitu: (a) struktur organik, (b) strategi organisasi dan (c) kompleksitas pembagian kerja. Beberapa peneliti telah melakukan kajian-kajian terhadap ketiga variabel tersebut. Damanpour (1991) melakukan kajian dengan meta analisis yang melibatkan 23 studi. Empat kontinjensi utama (jenis organisasi, jenis inovasi, tahap adopsi dan ruang lingkup inovasi) dikendalikan dalam suatu analisis dampak struktur dan strategi terhadap tingkat inovasi. Secara umum, kontinjensi ini tidak menghilangkan sebagian besar temuan umum meskipun dalam kasus tertentu mereka memengaruhi ukuran parameter.

Untuk variabel-variabel struktural yang mengacu pada pembagian kerja, Damanpour meneliti dampak dari

spesialisasi (atau jumlah pekerjaan), departementalisasi atau diferensiasi fungsional (atau jumlah departemen), profesionalisme (pendidikan dan atau keterlibatan dalam kegiatan profesional), sumber daya pengetahuan teknis yang terlibat dalam pekerjaan. Tiga yang pertama memiliki hubungan yang signifikan dengan inovasi. Akan tetapi, dalam analisis moderator, spesialisasi yang memiliki hubungan yang paling kuat di antara empat variabel moderator. Sumber-sumber pengetahuan teknologikal merupakan jenis spesifik dari *human capital* atau keahlian (Burns & Stalker, 1961:236; Becker, 1964: 65; Schultz, 1961). Sekali lagi, ada hubungan yang positif dengan inovasi, tetapi hanya beberapa variabel kontrol dapat dipertimbangkan karena sejumlah kecil studi-studi yang melibatkan variabel ini.

Damanpour (1991) menguji dua variabel struktural lainnya berdasarkan karakteristik dari organisasi organik yaitu: sentralisasi dan formalisasi. Sentralisasi memiliki hubungan yang kuat dan negatif terhadap inovasi. Formalisasi memiliki hubungan yang lemah dan tidak konsisten dengan berbagai variabel kontrol. Variabel strategi utama adalah sikap manajerial terhadap perubahan, yang pada umumnya memiliki hubungan positif dengan inovasi, meskipun kurang kuat daripada sentralisasi dan spesialisasi. Ada tiga dimensi dari struktur organik (Burns & Stalker, 1961:236) yang belum diperiksa dalam studi inovasi Damanpour, antara lain: gagasan pergeseran kepemimpinan, mekanisme berbeda

untuk memfasilitasi komunikasi dan pentingnya kemajuan teknikal sebagai tujuan.

Zammuto dan O'Connor (1992) melakukan telaah yang berfokus secara spesifik pada masalah-masalah manufaktur fleksibel. Ini berhubungan langsung dengan masalah pengangguran dan standar hidup nasional. Namun, penelitian ini mengajukan masalah baru yaitu: implementasi diferensial. Tesis dari telaah Zammuto dan O'Connor (1992) bahwa itu adalah suatu organisasi organik dan suatu strategi pro-perubahan atau berisiko tinggi yang memberikan kesempatan terbaik untuk keberhasilan pelaksanaan manufaktur fleksibel sehingga baik produktivitas dan fleksibilitas tercapai. Tidak seperti kajian Damanpour (1991), telaah ini bersifat kualitatif, tetapi memiliki keuntungan termasuk sejumlah studi rekayasa yang bukan merupakan bagian dari telaah sebelumnya.

Selain pentingnya kompleksitas pekerjaan, Zammuto dan O'Connor (1992) menyebutkan karakteristik baru dari pembagian kerja. Argumentasinya bahwa pekerjaan yang lebih kompleks di tingkat operatif yang memfasilitasi pembelajaran organisasional adalah serupa dengan yang dibuat untuk profesionalisme. Penelitian tersebut menggunakan keragaman spesialisasi kerja sebagai ukuran kompleksitas dan dikendalikan untuk tingkat otomatisasi sebelumnya. Temuan yang diharapkan adalah semakin tinggi tingkatannya, semakin

sedikit gerakan menuju otomatisasi yang lebih besar. Namun penemuan tak terduga adalah bahwa pada tingkat otomatisasi yang lebih tinggi, kompleksitas memiliki *multiplier effect* pada adopsi lebih lanjut dari manufaktur fleksibel yaitu efek interaksi.

Zammuto dan O'Connor (1992) juga memperluas gagasan desentralisasi dengan membahas pentingnya partisipasi para pekerja selama proses implementasi, tetapi mereka tidak menjelaskan mengapa hal ini berhasil. Hal ini memberikan wawasan lain seperti mengapa struktur organik (desentralisasi, komunikasi horisontal dan pergeseran kepemimpinan) memfasilitasi proses implementasi. Hal ini memungkinkan untuk memobilisasi keterampilan dan pengetahuan karyawan.

Isu lain tidak dibahas dalam telaah Zammuto dan O'Connor (1992) adalah keuntungan bagi motivasi dari strategi berisiko tinggi ialah visioner. Resistensi terhadap perubahan radikal terutama ketika melibatkan potensi kerugian dari pekerjaan (misalnya dengan otomatisasi) adalah tema konstan. Akan tetapi, strategi berisiko tinggi yang berisi visi baru melidungi pekerjaan adalah sangat berbeda. Di luar ini, strategi-strategi yang membuat dunia lebih baik dalam beberapa cara memiliki dampak yang cukup besar pada motivasi karyawan ketika mereka berjuang dengan pelaksanaan inovasi radikal (Hage & Aiken, 1970:177). Para ekonom telah menekankan pentingnya insentif dan terutama penghargaan kewirausahaan yang diperoleh dari inovasi-inovasi radikal (Baldwin *et al.*,

1997), tetapi telah mengabaikan motivasi karyawan atau pekerja yang mungkin tidak secara langsung mendapatkan keuntungan secara ekonomi.

Meskipun kedua telaah di atas membahas berbagai aspek pembagian kerja dalam organisasi sebagai fitur penting yang memfasilitasi inovasi, mereka tidak langsung mereferensi kompleksitas pembagian kerja sebagai variabel yang paling penting untuk merangsang inovasi. Empat dari enam indikator potensial berada dalam telaah Damanpour (1991): spesialisasi, departementalisasi, profesionalisasi, sumber daya pengetahuan teknikal dan kompleksitas pekerjaan telah ditelaah Zammuto dan O'Connor (1992). Tidak satupun yang mempertimbangkan pentingnya kehadiran sebuah departemen penelitian, yang akan muncul menjadi kondisi awal yang paling jelas untuk inovasi dan yang muncul dalam diskusi Cohen dan Levinthal (1990) tentang kapasitas *absorbtive* dan relevan dengan literatur tentang pembelajaran organisasional. Makna sebenarnya dari kompleksitas pembagian kerja hanya dapat dihargai ketika seseorang menambahkan di berbagai dimensi tersebut.

Mengapa kompleksitas pembagian kerja sangat penting untuk *organizational innovation*? Argumen awal dibuat oleh Hage (1965) menyatakan bahwa kompleksitas pembagian kerja akan mengarahkan pada daya adaptasi jauh lebih besar atau fleksibilitas relatif terhadap perubahan lingkungan. Namun, ini terjadi melalui rantai

alasan yang berbeda: (a) kompleksitas mengurangi jumlah sentra-lisasi dan formalisasi yaitu birokrasi, dan (b) menggeser tujuan-tujuan organisasi jauh dari efisiensi menuju moral yang lebih tinggi.

Kompleksitas pembagian kerja lebih penting dari pada struktur organik dan strategi-strategi pro-perubahan. Tidak satupun konsep struktur organik maupun strategi-strategi pro-perubahan atau berisiko tinggi mengacu pada kapasitas intelektual atau pemecahan masalah atau kapasitas pembelajaran (Cohen & Levinthal, 1990) dari organisasi dan tidak sama sekali terhadap kapasitas kreatif. Keragaman pengetahuan sangat penting untuk pemecahan masalah secara kreatif, kompleks, dan cepat (Smith *et al.*, 1992:98; Schoenberger, 1994:233) dan semakin dibutuhkan di pasar global (Hage & Powers, 1992:89). Struktur organik membantu memobilisasi pengetahuan dan strategi-strategi ini memberikan tujuan dan motivasi, tapi akhirnya kita harus memiliki dasar pengetahuan diwakili oleh kompleksitas dan berbagai indikatornya.

Mengingat pentingnya saat ini, yang melekat pada manajemen pengetahuan dan organisasi pembelajar baik dalam literatur manajemen dan ekonomi industri (Foss, 1999; Nooteboom, 2010:129), konsep tentang tingkat kompleksitas perlu ditekankan. Kecuali untuk keuntungan dari departemen penelitian dalam meningkatkan daya serap (Cohen & Levinthal, 1990), dimensi-dimensi lain dari kompleksitas belum dipertimbangkan dalam diskusi

tentang organisasi pembelajar. Nonaka dan Takeuchi (1991) dalam pembahasan tentang organisasi pengetahuan terutama telah menekankan mekanisme integrasi daripada berbagai ukuran kompleksitas. Mungkin yang paling menonjol, sebagian besar dari literatur ini (Foss, 1999) ialah tidak prediktif, karena tidak bertanya: Mengapa beberapa organisasi belajar lebih banyak? Organisasi pembelajar adalah organisasi yang inovatif (Nooteboom, 2010:130), tapi sekali lagi ini menimbulkan pertanyaan tentang apa yang menjelaskan tingginya tingkat inovasi dan kita mengarah kembali kepada kompleksitas (Hage, 1999).

Indikator Organizational Innovation

Menurut Kaplan dalam studinya terhadap lembaga-lembaga kesejahteraan masyarakat di Texas, USA, *organizational innovation* diukur dari jumlah program-program baru yang diajukan selama kurun waktu tertentu (Son, 2005). Akan tetapi, indikator yang lebih komprehensif diadopsi untuk mengukur variabel *organizational innovation* yang didasarkan dari pendapat beberapa ahli tersebut di atas, antara lain (Hage & Aiken, 1970:176; Zaltman *et al.*, 1973:234; Damanpour, 1991; Zammuto & O'Connor, 1992; Hage, 1999; Oerlemans *et al.*, 1998):

- (1) Pemanfaatan/pengeksekusian ide yang baru
- (2) Pemanfaatan/pengeksekusian perilaku yang baru
- (3) Pemanfaatan/pengeksekusian produk yang baru

- (4) Pemanfaatan/pengeksekusian layanan yang baru
- (5) Pemanfaatan/pengeksekusian teknologi yang baru
- (6) Pemanfaatan/pengeksekusian praktik administratif yang baru



5.
INDIKATOR
ENTREPRENEURIAL
PERFORMANCE

Performa yang dihasilkan oleh seorang individu atau organisasi dapat diukur dengan menggunakan indikator tertentu. Para ahli memiliki berbagai pendapat bervariasi. Pendapat mereka memiliki unsur baik persamaan maupun perbedaannya. Gomes (2003:123) mengemukakan beberapa indikator performa sebagai berikut:

- a. *Quantity of work* ialah jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work* ialah kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge* ialah luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- d. *Creativeness* ialah keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperative* ialah kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- f. *Dependability* ialah kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.

- g. *Initiative* ialah semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- h. *Personal qualities* ialah menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahmatan dan integritas pribadi.

Bernardin & Russel (2003:235) berpendapat bahwa beberapa indikator yang dapat dipakai mengukur performa, antara lain:

1. Kualitas (*quality*) merupakan tingkatan proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*timeliness*) merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperlihatkan koordinasi *output* orang lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.

4. Efektivitas biaya (*cost effectiveness*) merupakan tingkatan sumber daya dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar atau mengurangi kerugian yang timbul dari penggunaan sumber daya yang ada.
5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan untuk saling menghargai dan bekerja sama antara karyawan yang satu dengan yang lain.

Dessler (2009:335) mengemukakan beberapa indikator untuk mengukur performa sebagai berikut:

1. Kualitas kerja adalah akurasi, ketelitian dan bisa diterima atas pekerjaan yang dilakukan.
2. Produktivitas adalah kuantitas dan efisiensi kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan pekerjaan adalah keterampilan dan informasi praktis/ teknis yang digunakan pada pekerjaan.
4. Keterandalan adalah sejauh mana seorang karyawan bisa diandalkan atas penyelesaian dan tindak lanjut tugas.

5. Kehadiran adalah sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/ makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.
6. Kem&irian adalah sejauh mana pekerjaan yang dilakukan dengan atau tanpa pengawasan.

Performa memiliki ukuran atau indikator bersifat multi dimensional. Hal ini seperti pendapat para ahli di atas. Demikian pulanya halnya dengan ukuran atau indikator *entrepreneurial performance*. Zahra (1996) membedakannya menjadi dua yaitu: yang bersifat finansial dan non-finansial. Lumpkin & Dess (1996) mengemukakan beberapa indikator, antara lain: pertumbuhan penjualan (*sales growth*), pangsa pasar (*market share*), profitabilitas (*profitability*), performa keseluruhan (*all performance*), kepuasan *stakeholder* (*stakeholder satisfaction*).

Salah satu metode pengukuran *entrepreneurial performance* yang dikenal dengan *entrepreneurial performance index* (EPI) telah dikembangkan oleh Morris (1999), seorang Guru Besar dari University of Cape Town, South Africa untuk mengukur dan melacak performa kewirausahaan perusahaan Afrika Selatan dari waktu ke waktu. Tujuan metode pengukuran tersebut adalah untuk mengukur intensitas kewirausahaan perusahaan (terdiri dari

derajat dan frekuensi kewirausahaan) dan melacak ini dari waktu ke waktu.

Indikator *entrepreneurial performance* yang digunakan dalam penelitian ini ialah didasarkan pada indikator keberhasilan program PMW oleh Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013). Ketiga indikator tersebut di bawah ini sesuai untuk mengukur performa program studi terakreditasi A/B dalam kaitan dengan program kewirausahaan yang dilaksanakan, antara lain:

- a. Terbentuk dan berkembangnya wirausahawan-wirausahawan baru yang berpendidikan tinggi dan memiliki pola pikir pencipta lapangan kerja;
- b. Terbentuknya model pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi; serta
- c. Tumbuh dan berkembangnya kelembagaan pengelola kewirausahaan mahasiswa di perguruan tinggi.



6.
MODEL PENELITIAN
ENTREPRENEURIAL
PERFORMANCE

Kerangka Konseptual

Penyusunan kerangka konseptual diawali dengan penyusunan kerangka proses berpikir penelitian yang didasarkan pada latar belakang, rumusan masalah dan tujuan penelitian serta tinjauan pustaka. Untuk memahami bagaimana proses berpikir dari penelitian yang dilakukan, maka terdapat kajian teoritik dan kajian empirik yang saling terkait dan saling mendukung. Kajian teoritik dilakukan dengan pendekatan deduktif melalui mempelajari teori-teori yang berkaitan dengan masalah penelitian, sebagaimana telah diuraikan dalam bab dua. Kajian empirik dilakukan dengan pendekatan induktif melalui mempelajari hasil-hasil penelitian terdahulu. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh seorang pakar bidang penelitian W. Lawrence Neuman bahwa pendekatan deduktif merupakan suatu upaya atau pendekatan mengembangkan atau mengonfirmasi sebuah teori yang dimulai dengan konsep-konsep abstrak, karya dan hubungan teoritikal menuju ke bukti-bukti empirik yang lebih konkrit. Di pihak lain, pendekatan induktif dimulai dengan bukti-bukti dan karya empirik konkrit menuju ke konsep-konsep dan hubungan teoritikal yang lebih abstrak (Neuman, 2011:69).

Hipotesis penelitian disusun berdasarkan kajian teoritis dan empirik tersebut. Hipotesis merupakan suatu

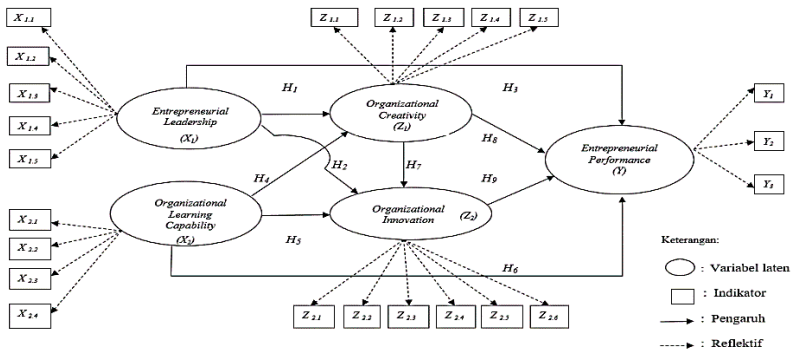
versi proposisi teoritikal yang dapat diuji secara empirik, yang belum diuji atau diverifikasi dengan bukti-bukti empirik (Neuman, 2011:68). Jadi hipotesis ialah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya (Vardiansyah, 2008:77) melalui uji statistik. Penggunaan hipotesis dalam suatu penelitian didasarkan pada masalah atau tujuan penelitian (Sekaran & Bougie, 2010:86). Uji statistik yang digunakan dalam penelitian ini ialah *Structural Equation Modeling (SEM)*.

Dari hasil penelitian yang telah diuji diharapkan memberikan luaran (*output*) berupa temuan-temuan teoritik yang akan mendukung, menolak atau mengembangkan teori manajemen secara umum, khususnya teori ilmu perilaku keorganisasian (*organizational behavior*). Lebih dari pada itu, penelitian ini memungkinkan membuahkkan temuan empirik yang dapat menjadi acuan bagi penelitian mendatang ataupun menjadi masukan dalam pengambilan keputusan praktis.

Kerangka konseptual merupakan diagram yang menggambarkan keseluruhan hubungan pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel-variabel eksogen *Entrepreneurial Leadership* (X_1) dan *Organizational Learning Capability* (X_2) pada variabel *intervening Organizational Creativity* (Z_1), *Organizational Innovation* (Z_2), dan variabel endogen *Entrepreneurial Performance* (Y) yang merupakan variabel laten atau variabel tak terukur. Oleh karena itu, pengukuran dilakukan dengan menggunakan

dimensi-dimensi atau indikator-indikator, sebagaimana nampak dalam Gambar 6.1.

Hubungan pengaruh dari variabel satu ke variabel lainnya ditunjukkan oleh anak panah dengan garis penuh. Setiap anak panah menjelaskan satu hipotesis. Bentuk elips menggambarkan variabel laten, sedangkan bentuk kotak adalah indikator-indikator yang merefleksikan masing-masing variabel laten.



Gambar 6.1. Kerangka konseptual Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

Atas dasar latar belakang dan rumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan penelitian terdahulu, maka di dalam penelitian ini dikemukakan beberapa hipotesis penelitian seperti tersebut di bawah ini:

Entrepreneurial Leadership dan Organizational Creativity

Perilaku para pemimpin dan performa karyawan sangat berhubungan. Hubungan positif antara manajer dan karyawan sangat membantu untuk pengembangan *organizational creativity* (Liden *et al.*, 1993). Selain itu, ketika pemimpin efektif bisa memecahkan masalah secara kreatif, karyawan akan memiliki performa kreativitas yang lebih baik (Redmond *et al.*, 1993). Pengembangan hubungan yang lebih tinggi antara eksekutif dan karyawan akan mengakibatkan performa yang lebih tinggi (Wayne *et al.*, 1997). Dalam lingkungan yang membutuhkan ide-ide kreatif, ada korelasi positif antara sikap mendukung pemimpin dan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan terkait dengan upaya manajer untuk memahami perasaan dan emosi para karyawan (Stahl & Koser, 1978; Oldham & Cummings, 1996).

Di lain pihak Chang dan Chiang (2007:66) yang melakukan penelitiannya pada perusahaan-perusahaan desain mengungkapkan bahwa cara-cara yang paling efektif untuk meningkatkan *organizational creativity* adalah berbagi pengetahuan atau pengalaman di antara rekan-rekan, mengirimkan desainer berkunjung perusahaan sejenis di luar negeri, akumulasi pengalaman tim, mengunjungi pameran-pameran di dalam dan luar negeri dan pengalaman kerja yang beragam. Sebaliknya, faktor-

faktor manajemen organisasional yang satu di antaranya ialah kepemimpinan perilaku *mentoring* ternyata tidak secara signifikan meningkatkan *organizational creativity*.

Di sini terdapat *research gap* yang menjelaskan hubungan antara *entrepreneurial leadership* dengan *organizational creativity*. Penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan belum jelas mendeskripsikan tentang tipe *entrepreneurial leadership*. Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₁: Entrepreneurial Leadership berpengaruh signifikan pada *Organizational Creativity* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Entrepreneurial Leadership dan Organizational Innovation

Gaya kepemimpinan telah ditekankan sebagai salah satu pengaruh yang paling penting pada inovasi perusahaan (DeJong & Den Hartog, 2007), karena para pemimpin dapat memutuskan langsung untuk memperkenankan ide-ide baru ke dalam sebuah organisasi teknologikal, menetapkan tujuan yang spesifik, dan mendorong inisiatif inovasi dari bawahan (Kanter, 1983:224; Senge, 1990:45; 1994:25; 2006:75). Literatur strategik menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan sebagai pengaruh

yang sangat penting pada inovasi (McDonough, 2000). Secara lebih spesifik, kepemimpinan (transformasional) berpengaruh terhadap *organizational innovation* (Garcia-Morales *et al.*, 2008). Read (2000) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bernilai kewirausahaan dan pemberdayaan anggota memengaruhi inovasi.

Di sini terdapat *research gap* yang menjelaskan hubungan antara *entrepreneurial leadership* dengan *organizational innovation*. Penelitian terdahulu telah menguji hubungan antara gaya kepemimpinan, khususnya kepemimpinan transformasional dan belum jelas mendeskripsikan tentang tipe *entrepreneurial leadership*. Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₂: Entrepreneurial Leadership berpengaruh signifikan pada *Organizational Innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Entrepreneurial Leadership dan Entrepreneurial Performance

Liden *et al.* (1993) berpendapat bahwa perilaku para pemimpin atau kepemimpinan dan performa karyawan sangat berhubungan. Sementara itu Garcia-Morales *et al.* (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan (transfor-

masional) memiliki pengaruh terhadap performa organisasi. Namun, sangat jarang sekali penelitian yang dilakukan untuk menguji hubungan antara *entrepreneurial leadership* dan *entrepreneurial performance*. Oleh karena itu, maka penelitian ini dilakukan dalam rangka untuk mengisi kekosongan dalam *research gap* dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₃: Entrepreneurial Leadership berpengaruh signifikan pada *Entrepreneurial Performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Organizational Learning Capability dan Organizational Creativity

Organizational learning capability atau OLC (DiBella, 1995; DiBella *et al.*, 1996: 245; Goh & Richards, 1997; Goh, 1998, 2003; Hult & Ferrell, 1997; Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Yeung *et al.*, 1999:45) menyoroti faktor atau karakteristik yang memfasilitasi organisasi untuk belajar. Hal ini akan mendorong pada daya kreasi atau *organizational creativity*. Yeung *et al.* (1999:24) menegaskan bahwa pembelajaran organisasional merupakan kemampuan untuk menghasilkan dan generalisasi ide-ide baru dengan dampak. Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H4: Organizational Learning Capability berpengaruh signifikan pada *Organizational Creativity* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Organizational Learning Capability dan Organizational Innovation

Semakin dalam Inovasi tercapai, semakin besar tingkat proses perubahan dan diperlukan derajat pembelajaran. Jadi proses penciptaan pengetahuan organisasional dengan mana pengetahuan baru yang diambil dari pengetahuan yang ada (pembelajaran organisasional) merangsang *organizational innovation* (Cohen & Levinthal, 1990; Nonaka & Takeuchi, 1991). Agar inovasi tinggi, maka tingkat (kapabilitas) pembelajaran organisasional efektif yang tinggi sangatlah diperlukan (Bessant & Buckingham, 1993; Glynn, 1996). organisasi pembelajar adalah organisasi yang inovatif (Nooteboom, 2010:131). OLC memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi perusahaan (Tohidi & M&egari, 2012; Chung *et al.* 2011). Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H5: Organizational Learning Capability berpengaruh signifikan pada *Organizational Innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Organizational Learning Capability dan Entrepreneurial Performance

Tipologi gaya pembelajaran (*learning styles*) dapat mencirikan suatu organisasi yaitu dapat mengidentifikasi profil kapabilitas pembelajaran (*learning capability*). Profil ini merepresentasikan cara-cara organisasi memunculkan ide-ide yang berdampak. Sekali dikembangkan, profil kapabilitas pembelajaran dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana pembelajaran terjadi dan perubahan-perubahan apa saja dalam pembelajaran yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif (Yeung *et al.*, 1999:21; Bhatnagar, 2006). Yeung *et al.* juga menyatakan bahwa perusahaan yang belajar dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Mereka juga dapat lebih baik memenuhi tujuan keuangannya untuk pertumbuhan dan profitabilitas (1999:34). Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₆: Organizational Learning Capability berpengaruh signifikan pada Entrepreneurial Performance pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Organizational Creativity dan Organizational Innovation

Kreativitas adalah sebuah bagian penting dalam inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif (Stamm, 2008:290). Amabile (1996) menyatakan bahwa inovasi merupakan implementasi ide-ide kreatif dalam organisasi yang berhasil. Dalam pandangan ini, kreativitas individu dan tim merupakan titik awal bagi inovasi. Namun, inovasi yang sukses bergantung pada faktor-faktor lainnya juga misalnya dari transfer teknologi. Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:
H₇: Organizational Creativity berpengaruh signifikan pada *Organizational Innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Organizational Creativity dan Entrepreneurial Performance

Hasil kreativitas yang berharga adalah performanya nyata dari integrasi organisasional dari kreativitas individual. Stamm (2008:290) berpendapat bahwa untuk men-

dapatkan manfaat, perusahaan perlu melakukan kreativitas dan inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif. Di samping itu, Martins dan Terblanche (2000) berpendapat bahwa melalui koordinasi yang efektif dan integrasi, sebuah perusahaan atau organisasi dengan mudah bisa menerima perilaku kreatif dan membangun stabilitas sistem organisasi yang membantu untuk operasi yang berkelanjutan, sehingga dapat mewujudkan *entrepreneurial performance* yang diharapkan. Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₈: Organizational Creativity berpengaruh signifikan pada *Entrepreneurial Performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Organizational Innovation dan Entrepreneurial Performance

Ada hubungan positif antara inovasi dan performa organisasi (Zaltman *et al.*, 1973:265) atau antara berbagai aspek dari inovasi (misalnya desain atau kecepatan, fleksibilitas inovasi) dan performa (Calantone *et al.*, 2002). Literatur inovasi juga mencakup berbagai studi empirik mendukung hubungan ini, seperti halnya berbagai karya

yang menggunakan metode ekonometrik untuk menunjukkan hal itu secara empirik (Loof & Heshmati, 2002). Sementara itu Hurley & Hult (1998) berpendapat bahwa inovasi secara luas diakui penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi.

Berbagai teori telah mengungkapkan bahwa inovasi adalah penting untuk performa yang lebih baik. Teori pemasaran menunjukkan bahwa organisasi yang berkoncentrasi pada kecepatan inovasi mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, yang menghasilkan pendapatan tinggi dan profitabilitas yang tinggi. Penelitian dalam teori strategik menggarisbawahi bahwa organisasi yang mengadopsi *innovation first* mampu menciptakan "mekanisme isolasi." Karena pengetahuan tentang inovasi tidak tersedia bagi pesaing, mekanisme melindungi margin keuntungan dan memungkinkan manfaat penting bisa diperoleh. Demikian pula, teori sumber daya dan kapabilitas menyatakan bahwa kapabilitas, sumber daya dan teknologi perlu untuk mengadopsi inovasi membuat imitasi eksternal lebih sulit dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dan mendapatkan performa organisasi yang lebih besar (Lengnick-Hall, 1992; Lieberman & Montgomery, 1988).

Menurut Hayton (2003) *entrepreneurial performance* mengacu pada kemampuan berinovasi, menerima risiko dan mengidentifikasi serta mengeksplorasi peluang-peluang kewirausahaan. *Entrepreneurial performance* juga bermakna merefleksikan sejauh mana sebuah perusahaan

mampu menerima risiko dan inovatif atau agresif secara kompetitif (Lumpkin & Dess, 1996). Jadi *entrepreneurial performance* melibatkan inovasi dan pengambilan risiko oleh suatu perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, maka penelitian ini berupaya untuk mengetahui hubungan antar kedua variabel tersebut dengan mengajukan hipotesis, sebagai berikut:

H₉: Organizational Innovation berpengaruh signifikan pada *Entrepreneurial Performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.



RESEARCH METHODS

7.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sesuai dengan tujuan dari penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antara variabel independen (eksogen) dengan variabel dependen (*intervening* dan endogen). Penelitian ini juga berupaya menjelaskan mengapa sesuatu terjadi dan membangun, mengelaborasi, mengembangkan atau menguji suatu teori (Neuman, 2011:40). Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Zainuddin (2009:67) bahwa rancangan penelitian adalah rencana yang akan dilakukan dan meliputi tahapan proses mengumpulkan dan menganalisis data untuk memberi arti terhadap data tersebut secara efisien dan efektif. Tahapan dalam rancangan penelitian, antara lain: penyusunan instrumen penelitian, penetapan data yang akan dimanfaatkan, prosedur pengumpulan data, pengolahan data, dan penentuan teknik analisis data yang akan digunakan.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini ialah dengan analisis konfirmatori teori. Analisis ini bertujuan mengonfirmasi teori atau uji hipotesis (Solimun, 2010:89). Uji statistik yang dipakai dalam penelitian ini ialah *Structural Equation Modeling* (SEM).

Populasi, Sampel Penelitian, dan Metode Sampling

Populasi adalah kumpulan individu (Nazir, 2011: 165), kejadian atau segala sesuatu (Indriantoro dan Supomo, 2009:115) dengan kualitas serta ciri-ciri atau karakteristik tertentu atau suatu keseluruhan elemen dengan mana kita akan membuat inferensi (Cooper & Emory, 1995:105). Sugiyono (2013:99) mendefinisikan populasi secara lebih kompleks dengan arti bukan sekedar jumlah tetapi juga meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki subjek yang diteliti. Populasi dari penelitian ini ialah program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Program studi S-1 terakreditasi A/B yang dimaksud penelitian ini ialah program studi S-1 yang berada pada perguruan tinggi yang menjalankan program-program kewirausahaan, misalnya: memiliki lembaga atau pusat atau unit kewirausahaan, kurikulum ataupun perkuliahan kewirausahaan, atau kegiatan-kegiatan kewirausahaan lainnya. Adapun yang menjadi dasar pertimbangan penentuan kriteria peringkat akreditasi tersebut adalah bahwa peringkat akreditasi program studi mencerminkan kelayakan suatu program studi untuk dapat mengeluarkan sertifikat atau ijazah. Di samping itu, peringkat akreditasi program studi menunjukkan mutu hasil pendidikannya (Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi, 2014). Jadi penetapan program studi dengan peringkat akreditasi A/B layak sebagai populasi untuk

penelitian ini ialah karena dapat dimaknai bahwa program studi tersebut memiliki pengelolaan atau manajemen yang berkualitas tinggi.

Jumlah program studi S-1 terakreditasi A/B di Jawa Timur sebanyak 584, yang tersebar pada 204 (35%) program studi S-1 di PTN (Perguruan Tinggi Negeri) dan sisanya 380 (65%) program studi S-1 di PTS (Perguruan Tinggi Swasta) yang menjadi subjek penelitian ini. Akan tetapi, tidak semua program studi S-1 tersebut melaksanakan program kewirausahaan. Hanya program studi S-1 terakreditasi A/B yang berada pada perguruan tinggi yang melaksanakan program-program kewirausahaan saja yang terpilih. Program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur yang menjadi subjek penelitian atau unit analisis ini berjumlah 584 yang merupakan total populasi. Jumlah populasi itu berasal dari delapan PTN dan 98 PTS (terlihat dalam Lampiran 3). Data tersebut di atas diperoleh dari Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT) Dirjen Dikti (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2013) dan BAN-PT (Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi, 2014).

Penelitian ini akan menggunakan cara penentuan sampel (metode *sampling*) secara sensus. Seluruh dosen-dosen pengampu program kewirausahaan (*entrepreneurship*) di masing-masing program studi S-1 terakreditasi

A/B perguruan tinggi di Jawa Timur ditetapkan sebagai responden karena memiliki pengenalan tentang program studinya, khususnya kepemimpinan ketua program studi sebagai representasi program studi dan program-program kewirausahaan yang ada dan dilaksanakan di dalam program studinya masing-masing. Nazir (2011:165) menyatakan bahwa keterangan tentang populasi dapat dikumpulkan dengan dua cara, yaitu: sensus (*complete enumeration*) dan survei sampel (*sample enumeration*) yang mana keterangan diambil hanya pada bagian atau wakil dari populasi, yang disebut sampel. Berdasarkan sebagian dari elemen populasi yang dikumpulkan dan dianalisis, hasilnya diharapkan dapat mengeksplanasikan karakteristik seluruh elemen populasi (Anshori & Iswati, 2009: 93).

Penentuan jumlah sampel menurut Hair *et al.* memegang peranan penting dalam estimasi dan interpretasi hasil, terutama bila menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) (dalam Ferdinand, 2013:225). Penentuan jumlah sampel diambil berdasarkan pada studi Hair *et al.* yang menyatakan jumlah sampel ideal dan representatif adalah tergantung pada jumlah indikator dikalikan 5 sampai 10. Lebih jauh mereka menyatakan bahwa pada penelitian yang menggunakan teknik analisis SEM mewajibkan bahwa sampel yang representatif untuk digunakan dalam penelitian minimal 100 responden (dalam Ferdin&, 2013:225).

Upaya penjangkaran data dosen pengampu kewirausahaan di masing-masing program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur baik melalui surat resmi, telepon, dan surat elektronik (surel atau email) ke program studi yang bersangkutan mengalami kendala birokrasi yang sangat besar dan mendapatkan hasil yang sangat minim. Langkah berikut yang dilaksanakan ialah dengan memanfaatkan jaringan kolega yang dikenal baik. Dari data yang diperoleh, penyebaran angket penelitian dilakukan secara langsung maupun melalui surel kepada responden yang bersangkutan. Jumlah angket penelitian yang terkumpul adalah 185 dan enam dinyatakan tidak sah karena berasal dari program studi S-1 yang tidak terakreditasi A/B. Dari 179 responden sah tersebut terkelompok ke dalam 107 program studi. Jumlah sampel penelitian ini sebanyak 179 orang ini memenuhi syarat untuk dianalisis menggunakan analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagaimana ketentuan Hair *et al.*, karena telah lebih dari syarat minimal sampel sebanyak 100.

Variabel Penelitian

Klasifikasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat lima variabel yang saling berhubungan dan diklasifikasikan, sebagai berikut:

1. Variabel *Entrepreneurial Leadership* (X_1) dan *Organizational Learning Capability* (X_2) diklasifikasikan sebagai variabel eksogen dan berperan sebagai variabel bebas atau independen yang mana memengaruhi atau menyebabkan perubahan variabel lainnya dalam model penelitian (Anshori dan Iswati, 2009:57).
2. Variabel *Organizational Creativity* (Z_1) dan *Organizational Innovation* (Z_2) diklasifikasikan sebagai variabel endogen yang berperan sebagai variabel antara (*intervening variable*) yang dipengaruhi variabel independen dan memengaruhi variabel dependen dalam model penelitian (Neuman, 2011:179).
3. Variabel *Entrepreneurial Performance* (Y) diklasifikasikan sebagai variabel endogen dan berperan sebagai variabel tidak bebas atau bergantung (*dependent variable*) yang mana merupakan variabel yang dipengaruhi atau bergantung pada variabel lain (Cooper & Emory, 1995:201).

Definisi Operasional Variabel

Demi kejelasan dalam proses rancangan dan pembahasan atau analisis hasil-hasil penelitian, maka ditetapkan definisi operasional bagi setiap variabel yang telah diklasifikasikan di atas, sebagai berikut:

1. *Entrepreneurial Leadership (X₁)*

Variabel *Entrepreneurial Leadership* didefinisikan sebagai kemampuan ketua program studi dalam mengantisipasi dengan pandangan ke depan, menjaga fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan pihak lain untuk memulai sebuah perubahan yang akan menciptakan suatu masa depan yang sehat dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya. Kemampuan ketua program studi tersebut diukur dari pendapat para dosen kewirausahaan.

Indikator dari variabel *Entrepreneurial Leadership* yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana menurut Roomi dan Harrison (2011), Roebuck (2011b), Suryana (2007:87), Bateman dan Snell (2009:614), Lumpkin dan Dess (2001), Robbins dan Judge (2013:275), yaitu:

1.1. Daya Inovasi (*Innovativeness*)

Daya Inovasi ialah kemampuan ketua program studi menerapkan kreativitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang serta selalu memberikan inspirasi bagi seluruh kolega dosen, staf ad-

ministratif dan mahasiswa dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya.

1.2. Daya Ambil Risiko (*Risk Taking*)

Daya Ambil Risiko didefinisikan sebagai keberanian ketua program studi untuk mengambil sebuah risiko dengan perhitungan yang lebih matang dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.

1.3. Daya Proaktif (*Proactiveness*)

Daya Proaktif didefinisikan sebagai daya adaptasi dan inisiasi ketua program studi dalam menanggapi perubahan lingkungan yang akan berpengaruh pada program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya.

1.4. Daya Agresif (*Competitive Aggressiveness*)

Daya Agresif didefinisikan sebagai kemampuan ketua program studi mereaksi atau menanggapi kecenderungan kompetitif dan permintaan yang telah ada pada pasar dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.

1.5. Kemandirian (*Autonomy*)

Kemandirian didefinisikan dengan keberanian ketua program studi untuk melakukan suatu tindakan tanpa campur tangan orang lain dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya.

2. *Organizational Learning Capability (X₂)*

Variabel *Organizational Learning Capability* didefinisikan sebagai kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya. Kapasitas ketua tersebut diukur dari pendapat para dosen kewirausahaan. Adapun indikator dari variabel *Organizational Learning Capability* yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana menurut Yeung *et al.* (1999:31), yaitu:

- a. Kapabilitas Penemuan Ide-Ide Baru (*discovery*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.
- b. Kapabilitas Pemberian Solusi (*invention*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.
- c. Kapabilitas Implementasi (*implementation*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.

- d. Kapabilitas Difusi (*diffusion*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.

3. *Organizational Creativity* (Z_1)

Variabel *Organizational Creativity* didefinisikan sebagai upaya penciptaan suatu produk, jasa, ide, prosedur atau proses baru dalam program-program kewirausahaan yang bernilai dan berguna yang dilakukan oleh ketua program studi. Variabel ini akan diukur dengan beberapa indikator untuk mengetahui sejauh mana intensitas upaya ketua program studi dalam hal tersebut di atas. Indikator dari variabel *Organizational Creativity* yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana menurut Brown (1989:3), Harrington (1990: 143), dan Woodman *et al.* (1993), yaitu:

- a. Adanya proses kreatif/baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.
- b. Adanya ide-ide kreatif/baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.
- c. Adanya orang-orang kreatif/baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.
- d. Adanya situasi kreatif/baru bagi program-program kewirausahaan.
- e. Adanya cara atau prosedur kreatif/baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.

4. *Organizational Innovation (Z₂)*

Variabel *Organizational Innovation* didefinisikan sebagai upaya pemanfaatan/ pengeksekusian ide, perilaku, produk, layanan, teknologi, dan praktik administratif yang baru dalam program-program kewirausahaan yang dilakukan ketua program studi. Variabel ini akan diukur dengan beberapa indikator untuk mengetahui sejauh mana intensitas upaya ketua program studi dalam hal tersebut di atas. Indikator dari variabel *Organizational Innovation* yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan pendapat para ahli seperti Hage dan Aiken (1970:176), Zaltman *et al.* (1973: 234), Damanpour (1991), Zammuto dan O'Connor (1992), Hage (1999), dan Oerlemans *et al.* (1998), yaitu:

- a. Pemanfaatan/pengeksekusian ide yang baru bagi program-program kewirausahaan.
- b. Pemanfaatan/pengeksekusian perilaku yang baru bagi program-program kewirausahaan.
- c. Pemanfaatan/pengeksekusian produk yang baru bagi program-program kewirausahaan.
- d. Pemanfaatan/pengeksekusian layanan akademik yang baru bagi program-program kewirausahaan.
- e. Pemanfaatan/pengeksekusian teknologi yang baru bagi program-program kewirausahaan.

- f. Pemanfaatan/pengekseskusion praktik administratif yang baru bagi program-program kewirausahaan.

5. *Entrepreneurial Performance (Y)*

Variabel *Entrepreneurial Performance* didefinisikan sebagai kemampuan program studi berinovasi, menerima risiko dan mengidentifikasi serta mengeksplorasi peluang-peluang kewirausahaan. Indikator dari variabel *Entrepreneurial Performance* yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan indikator keberhasilan program PMW oleh Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013), yaitu:

- a. Jumlah mahasiswa yang berhasil menjalankan usaha (sebagai wirausaha).
- b. Kualitas program-program pendidikan kewirausahaan di program studi.
- c. Terbentuknya lembaga-lembaga pengembangan pendidikan kewirausahaan yang tangguh dan mandiri dalam mengkoordinasikan berbagai kegiatan terkait kewirausahaan di program studi.

Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel-variabel sebagaimana digambarkan dalam kerangka konseptual dilakukan dengan menggunakan instrumen penelitian berupa angket penelitian. Pilihan jawaban yang disediakan dalam angket penelitian yang akan dibagikan kepada para responden adalah dengan menggunakan aras interval dengan skala Likert.

Dalam menentukan nilai untuk tiap indikator menggunakan skala yang dikembangkan Rensis Likert. Skala Likert merupakan teknik penskalaan untuk mengukur sikap, pendapat, atau persepsi seseorang tentang dirinya atau kelompoknya atau sekelompok orang yang berhubungan dengan suatu hal (Silalahi, 2012: 229). Skala ini berisi nilai untuk setiap pernyataan tanggapan responden mengukur tingkat persetujuan dan atau ketidaksetujuan atas pertanyaan/pernyataan yang mengukur suatu objek. Skala Likert dapat dikategorikan sebagai skala interval. Pertama-tama ditentukan lima alternatif nilai tanggapan atau satu seri nilai tanggapan yang mengekspresikan luas jangkauan sikap responden. Dari sikap sangat setuju, sampai dengan sikap sangat tidak setuju.

Prosedur Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah cara yang dapat digunakan untuk mengumpulkan atau mendapatkan data dari fenomena empirik (Silalahi, 2012:280). Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei yang didasarkan pada pertanyaan/ pernyataan yang disampaikan kepada responden yang didesain untuk mendapatkan informasi dari responden (Malhotra & Dash, 2011: 211). Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi dua tahap. Pertama, pengumpulan data awal dengan memberikan kuesioner penelitian (Appendiks) kepada para ketua program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Pengumpulan data ini bertujuan untuk memverifikasi data peringkat akreditasi dan jenis kegiatan-kegiatan kewirausahaan yang dilaksanakan dalam masing-masing program studi serta untuk mendapatkan data yang akurat jumlah dan identitas dosen pengampu program kewirausahaan yang mana nantinya akan ditetapkan sebagai responden dalam penelitian ini. Pengumpulan data melalui kuesioner ini dilaksanakan pada periode bulan September dan Oktober 2014.

Kedua, pengumpulan data tahap kedua dilakukan dengan menyebarkan angket penelitian kepada para dosen pengampu program kewirausahaan (Apendiks).

Angket penelitian ini didesain secara terstruktur (*structured data collection*), yaitu suatu instrumen penelitian formal yang menyajikan pernyataan-pernyataan yang telah disusun secara teratur terlebih dahulu untuk memperoleh tanggapan dari para responden (Malhotra & Dash, 2011:212) tentang bagaimana masing-masing program studi melakukan implementasi program-program kewirausahaan. Dalam penelitian ini, angket penelitian yang disusun tersebut meliputi sejumlah pernyataan-pernyataan terkait dengan *Entrepreneurial Leadership*, *Organizational Learning Capability*, *Organizational Creativity*, *Organizational Innovation* dan *Entrepreneurial Performance*. Pengumpulan data melalui angket ini dilaksanakan pada periode bulan Nopember 2014 hingga pertengahan bulan Januari 2015.

Adapun angket penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data untuk analisis kuantitatif terdiri dari beberapa bagian. Pertama, pertanyaan-pertanyaan seputar identitas responden. Kedua, pernyataan-pernyataan untuk menggali pendapat responden (dosen-dosen pengampu kewirausahaan) tentang masing-masing variabel yang diteliti yang terinci, sebagai berikut:

1. Variabel *Entrepreneurial Leadership* dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor C1 hingga C8 dengan perincian:

- Indikator Daya Inovasi (*Innovativeness*) dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor C1 hingga C3.
- Indikator Daya Ambil Risiko (*Risk Taking*) dikumpulkan dari pernyataan nomor C4.
- Indikator Daya Proaktif (*Proactiveness*) dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor C5 dan C6.
- Indikator Daya Agresif (*Competitive Aggressiveness*) dikumpulkan dari pernyataan nomor C7.
- Indikator Kem&irian (*Autonomy*) dikumpulkan dari pernyataan nomor C8.

Angket untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari pemikiran atau pendapat beberapa ahli yaitu Roomi dan Harrison (2011); Roebuck (2011b); Suryana (2007:87); Bateman dan Snell (2009:614); Lumpkin dan Dess (2001); Robbins dan Judge (2013:275) dengan menggunakan skala likert lima *point* dengan pertimbangan agar responden dapat lebih fokus dalam memberikan jawaban.

2. Variabel *Organizational Learning Capability* dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor D1 hingga D5 dengan perincian:

- Indikator Kapabilitas Penemuan Ide-Ide (*discovery*) dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor D1 dan D2.
- Indikator Kapabilitas Pemberian Solusi (*invention*) dikumpulkan dari pernyataan nomor D3.
- Indikator Kapabilitas Implementasi (*implementation*) dikumpulkan dari pernyataan nomor D4.
- Indikator Kapabilitas Difusi (*diffusion*) dikumpulkan dari pernyataan nomor D5.

Angket untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari angket penelitian Yeung *et al.* (1999:31) yang menggunakan skala lima *point* dengan pertimbangan agar responden dapat lebih fokus dalam memberikan jawaban, sedangkan Yeung *et al.* dengan skala 10 *point*.

3. Variabel *Organizational Creativity* dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor E1 hingga E5 dengan perincian:

- Indikator Adanya Proses Kreatif/ Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor E1.
- Indikator Adanya Ide-Ide Kreatif/ Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor E2.
- Indikator Adanya Orang-Orang Kreatif/Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor E3.
- Indikator Adanya Situasi Kreatif/ Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor E4.

- Indikator Adanya Cara Atau Prosedur Kreatif/ Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor E5.

Angket untuk variabel ini diadopsi dan dikembangkan dari pemikiran atau pendapat beberapa ahli yaitu Brown (1989:3); Harrington (1990:143); dan Woodman *et al.* (1993),

4. Variabel *Organizational Innovation* dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor F1 hingga F6 dengan perincian:

- Indikator Pemanfaatan/ Pengeksekusian Ide Yang Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor F1.
- Indikator Pemanfaatan/Pengeksekusian Perilaku Yang Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor F2.
- Indikator Pemanfaatan/Pengeksekusian Produk Yang Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor F3.
- Indikator Pemanfaatan/Pengeksekusian Layanan Akademik Yang Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor F4.
- Indikator Pemanfaatan/Pengeksekusian Teknologi Yang Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor F5.

- Indikator Pemanfaatan/ Pengeksekusian Praktik Administratif Yang Baru dikumpulkan dari pernyataan nomor F6.

Angket untuk variabel ini diadopsi dari pemikiran atau pendapat para ahli seperti Hage dan Aiken (1970: 176); Zaltman *et al.* (1973:234); Damanpour (1991); Zammuto dan O'Connor (1992); Hage (1999); dan Oerlemans *et al.* (1998),

5. Variabel *Entrepreneurial Performance* dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor G1 hingga G4 dengan perincian:

- Indikator Jumlah Mahasiswa Yang Berhasil Menjalankan Usaha (Sebagai Wirausaha) dikumpulkan dari pernyataan nomor G1.
- Indikator Kualitas Program-Program Pendidikan Kewirausahaan Di Program Studi dikumpulkan dari pernyataan nomor G2.
- Indikator Terbentuknya Lembaga-Lembaga Pengembangan Pendidikan Kewirausahaan Yang Tangguh Dan Mandiri Dalam Mengkoordinasikan Berbagai Kegiatan Terkait Kewirausahaan Di Program Studi dikumpulkan dari pernyataan-pernyataan nomor G3 dan G4.

Angket untuk variabel ini diadopsi dari indikator keberhasilan program PMW oleh Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (2013).

Adapun proses penyampaian angket penelitian tersebut disampaikan secara langsung (*direct approach*) kepada responden (yang datanya diperoleh dari informasi masing-masing ketua program studi dan jaringan kolega) tanpa menyamarkan tujuan penelitian dengan mengungkapkannya kepada responden melalui pertanyaan atau pernyataan yang disampaikan secara jelas kepada responden (Malhotra & Dash, 2011:212).

Angket penelitian (khususnya untuk empat variabel yaitu *Entrepreneurial Leadership, Organizational Learning Capability, Organizational Creativity, Organizational Innovation*) diadopsi, diadaptasi, dan dikembangkan dari pemikiran para ahli sebagaimana tersebut di atas. Proses penyusunannya dilakukan melalui suatu mekanisme translasi dan validasi. Mekanisme ini bertujuan untuk memastikan bahwa proses translasi atas pokok-pokok pikiran para ahli yang menjadi dasar penyusunan angket tersebut tepat atau tidak menyimpang dari makna yang sesungguhnya yang dimaksud.

Pertama, pokok-pokok pikiran para ahli tersebut berkaitan dengan keempat variabel yang diteliti ditranslasi dari bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Kemudian untuk memastikan hasil translasi apakah sama dengan makna aslinya, maka dilakukan proses validasi. Proses validasi dilakukan dengan melalui *expert panel*. Validasi *expert panel* melibatkan tiga orang yang memiliki kualifikasi kompetensi penguasaan Bahasa Inggris-Bahasa Indonesia dan latar keilmuan Manajemen dan Organisasi. Hal ini dimaksudkan agar dapat meminimalisir terjadinya kesalahan translasi. Di samping itu, validasi *expert panel* melakukan komparasi memastikan apakah pengkalimatan pernyataan-pernyataan dalam angket penelitian dalam kedua versi memiliki makna yang sama. Jadi dengan demikian dapat dipastikan bahwa kalimat pernyataan baik indikator dan angket penelitian sesuai dengan pemikiran-pemikiran para ahli, sesuai dengan tujuan penelitian, dan juga dapat dipahami secara tepat maknanya (tidak menimbulkan ambiguitas) dari sudut pandang responden. Jika ditemukan ada ketidaksamaan makna di antara kedua versi tersebut, maka *expert panel* memberikan koreksi dan masukan untuk perbaikan pengalimatan indikator dan pernyataan angket penelitian. Angket penelitian yang telah disusun disampaikan secara langsung kepada para dosen yang mengajar atau membidangi program kewirausahaan pada seluruh program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur.

Jenis Data

Data utama yang akan dianalisis dalam penelitian ini ialah data primer. Data primer ialah data yang diperoleh langsung dari responden pada saat penelitian dilakukan. Angket penelitian merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2013:66). Responden diminta untuk mengisi angket penelitian yang didesain sesuai dengan kebutuhan penelitian khususnya untuk menggali tanggapan responden terhadap setiap variabel yang diteliti, antara lain: *Entrepreneurial Leadership, Organizational Learning Capability, Organizational Creativity, Organizational Innovation* dan *Entrepreneurial Performance* yang berlaku di dalam program studi di mana responden bekerja.

Di samping itu, dalam rangka untuk mendesain maupun analisis hasil-hasil penelitian, maka diperlukan data sekunder yang merupakan pelengkap, seperti misalnya: data program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, Program Mahasiswa Wirausaha (PMW), jumlah dosen kewirausahaan. Data sekunder yang dikumpulkan dari berbagai sumber, misalnya: masing-masing program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dan Direktorat Jenderal

Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

Sumber Data

Sesuai dengan jenis data yang dikumpulkan di atas, maka pengumpulan data primer dilakukan melalui penyebaran angket penelitian kepada para dosen yang mengajar atau membidangi kewirausahaan di masing-masing program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur yang menjadi responden. Sementara itu, data sekunder sebagaimana telah dijelaskan di atas, akan dikumpulkan dari lembaga-lembaga terkait dengan pelaksanaan program-program kewirausahaan.

Teknik Analisis

Untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan, maka data yang diperoleh selanjutnya diolah sesuai dengan kebutuhan analisis. Untuk kepentingan pembahasan, maka data diolah dan dideskripsikan berdasarkan prinsip-prinsip statistik deskriptif, sedangkan untuk kepentingan analisis dan pengujian hipotesis digunakan pendekatan statistik inferensial.

Teknik analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah SEM (*Structural Equation Modeling*) dengan paket

program AMOS (*Analysis of Moment Structure*) versi 21.0 dan SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*), versi 15. Adapun alasan digunakannya SEM mengacu pada pendapat Ferdinand (2013: 225), yaitu:

- a. SEM memiliki kemampuan untuk menguji indikator dari suatu konstruk (*measurement model*) dalam sekali pengujian yang tidak dapat dilakukan oleh analisis lainnya.
- b. Untuk serangkaian hubungan yang rumit (banyak konsep) yang diuji secara simultan, maka SEM akan memberikan efisiensi secara statistik (Hair *et al.* 2010:235).
- c. Mampu menguji hubungan tidak langsung antar konstruk (*unobservable variable*)

Uji Kesahihan dan Keterandalan

Instrumen penelitian yang dimanfaatkan dalam pengumpulan data ialah berupa angket penelitian. Sebelum angket penelitian disampaikan kepada responden, maka terlebih dahulu dilakukan uji coba (*pre-test*) terhadap 20 orang responden untuk menguji kesahihan (validitas) dan keterandalan (reliabilitas) instrumen tersebut.

Dalam sebuah angket penelitian ada dua syarat penting yang berlaku, yaitu keharusan sebuah angket penelitian untuk sah dan terandal. Sugiyono (2013:66)

menyatakan bahwa instrumen dikatakan sahih apabila instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Dikatakan terandal apabila instrumen tersebut digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Uji Kesahihan

Uji kesahihan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan dari angket penelitian. Kesahihan di sini mempunyai arti bahwa angket penelitian yang dipergunakan mampu untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Jadi kesahihan merupakan derajat ketepatan suatu alat ukur/instrumen.

Singarimbun dan Effendi (2011:124) mengatakan bahwa kesahihan menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur itu mengukur apa yang ingin diukur. Azwar (2011:5) menyatakan bahwa suatu alat tes atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai kesahihan yang tinggi apabila alat tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Alat ukur yang sahih adalah yang memiliki *varian error* yang kecil, sehingga angka yang dihasilkannya dapat dipercaya sebagai angka yang mendekati kebenaran. Untuk menguji kesahihan ini digunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA), yang akan

dilakukan terhadap konstruk-konstruk dalam penelitian ini secara terpisah dengan bantuan program AMOS versi 21.0. Kesahihan menguji unidimensionalitas dari indikator-indikator tersebut dengan kriteria besarnya *standardized loading factor* 0,40.

Uji Keterandalan

Di samping sahih, suatu instrumen juga harus terandal. Instrumen yang terandal berarti instrumen tersebut bersifat ajeg, artinya walaupun pengukuran dilakukan berulang-ulang, hasilnya akan relatif sama. Uji keterandalan dilakukan dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*. Instrumen dikatakan terandal jika memiliki nilai koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,70 (Ghozali, 2013: 66).

Langkah-langkah Pemodelan Stuctural Equation Modeling (SEM)

Proses analisis dengan model SEM mengacu pada prosedur yang dikemukakan Hair *et al.* (Ghozali, 2013:61) meliputi 7 (tujuh) tahap yang dapat dijelaskan, sebagai berikut:

Tahap 1: Pengembangan Model Berbasis Konsep dan Teori

Langkah pertama yaitu melakukan pencarian atau pengembangan suatu model teoritis dengan jalan eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka, dalam usaha memperoleh justifikasi atas model teoritis yang dikembangkan. Teknik ini digunakan untuk menguji suatu pengujian empirik. Model persamaan struktural (SEM) pada studi ini merupakan pengembangan teori-teori sebelumnya.

Tahap 2: Mengkonstruksi Diagram Jalur (*Path Diagram*)

Model teoritis yang telah dikembangkan atau dibangun pada tahap pertama digambarkan dalam sebuah diagram jalur (*path diagram*), yang bermanfaat untuk menunjukkan alaur hubungan kausal antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Hubungan antar variabel dinyatakan melalui anak panah sesuai dengan arah kausalitas. Apabila model pengukuran ini dimasukkan ke diagram jalur, maka akan diperoleh model struktural dan model pengukuran secara terintegrasi.

Tahap 3: Konversi Diagram Jalur ke Model Struktural

Terdapat dua hal yang perlu dilakukan dalam tahapan menyusun model struktural, yaitu:

- a. Menghubungkan antar konstruk laten baik endogen maupun eksogen.
- b. Menyusun model pengukuran, yaitu menghubungkan konstruk laten endogen dengan eksogen dengan variabel indikator atau manifes.

Ketika model pengukuran telah terspesifikasi, maka peneliti harus menentukan reliabilitas dari indikator yang dapat dilakukan dengan estimasi secara empirik atau dispesifikasi.

Tahap 4: Memilih Matrik Input dan Estimasi Model

Matriks input dalam model SEM dapat berupa varians atau kovarian dan matriks korelasi. Oleh karena studi ini akan menguji hubungan kausalitas, maka matriks varians atau kovarians yang diambil sebagai input dalam operasi SEM. Teknik estimasi model persamaan struktural dilakukan dengan *maximum likelihood estimation* (ML) dari program AMOS. Estimasi dilakukan secara bertahap, yaitu pertama dilakukan estimasi *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) kemudian dilanjutkan dengan analisis *Full Structural Equation Model*.

Tahap 5: Menilai Masalah Identifikasi Model Struktural

Semua proses estimasi berlangsung dengan program komputer, sering didapat hasil estimasi yang tidak logis

atau *meaningless*, dan hal ini berkaitan dengan masalah identifikasi model struktural. Cara melihat ada tidaknya problem identifikasi adalah dengan melihat hasil estimasi yang meliputi:

- a. *Standard error* dari satu atau beberapa koefisien yang terlalu besar.
- b. Program tidak mampu menyajikan matriks informasi.
- c. Pendugaan parameter tidak dapat diperoleh, misalnya matriks tidak definit positif.
- d. Munculnya angka-angka yang aneh, seperti adanya varian kesalahan negatif.
- e. Munculnya korelasi yang tinggi ($> 0,90$) antar koefisien estimasi.

Tahap 6: Evaluasi Kriteria *Goodness-of-Fit*

Evaluasi terhadap ketepatan model pada dasarnya telah dilakukan pada saat model diestimasi oleh *Analysis of Moment Structure* (AMOS). Asumsi-asumsi yang harus dipenuhi dalam prosedur pengumpulan dan pengolahan data yang dianalisis dengan pemodelan SEM adalah sebagai berikut:

- a. Ukuran sampel minimum jumlahnya 100.
- b. Normalitas dan linearitas. Normalitas dapat diuji dengan melihat gambar histogram data atau dapat diuji

dengan metode statistik. Uji linearitas dapat dilakukan dengan mengamati *scatterplots* dari data dan dilihat pola penyebarannya untuk ada tidaknya linearitas.

- c. *Outlier*, yaitu observasi yang muncul dengan nilai-nilai ekstrem baik secara *univariant* maupun *multivariate*, yaitu yang muncul karena kombinasi karakteristik unik yang dimilikinya dan nampak sangat jauh berbeda dari observasi-observasi lainnya.
- d. *Multicollinearity dan singularity*. *Multicollinearity* dapat dideteksi dari determinan matrik kovarians. Nilai determinan matrik kovarians yang sangat kecil mengindikasikan adanya masalah *multicollinearity* dan *singularity*. Perlakuan yang dapat diambil adalah mengeluarkan variabel yang menyebabkan singularitas. Apabila *singularity* dan *multicollinearity* ditemukan dalam data yang dikeluarkan, maka salah satu perlakuan yang diambil adalah menciptakan *composite variables*, dan selanjutnya menggunakan *composite variables* tersebut dalam analisis selanjutnya.

Setelah asumsi-asumsi SEM terpenuhi, langkah berikutnya adalah melihat ada tidaknya *offending estimate* yaitu estimasi koefisien baik dalam model struktural maupun dalam model pengukuran yang dilainya di atas batas yang dapat ditoleransi. Contoh yang sering terjadi *offending estimate* adalah

1. Varian *error* yang negatif atau *non-significant error variance* untuk suatu konstruk.
2. *Standardized coefficient* yang mendekati 1.
3. Adanya standar *error* yang tinggi.

Jika terjadi *offending estimate*, maka ketiga hal tersebut harus dihilangkan terlebih dahulu.

Apabila di dalam model tidak lagi terdapat *offending estimate*, maka dapat dilakukan uji kesesuaian model (*overall model fit*). Pengujian model pada SEM (*goodness-of-fit* atau *GOF*) bertujuan untuk melihat kesesuaian model. Model teoritis (*proposed model*) pada kerangka konseptual dikatakan *fit* apabila didukung oleh data empirik. Pada studi ini digunakan tiga jenis ukuran *GOF*, yaitu:

- (1) *Absolute Fit Measures* yang mengukur kesesuaian model secara keseluruhan (baik model struktural maupun model pengukuran secara bersama). Kriteria yang digunakan antara lain:
 - a. *Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)*, yang mana nilai *RMSEA* antara 0,05 sampai 0,08 merupakan ukuran yang dapat diterima.
 - b. *Goodness-of-Fit Index (GFI)*, yang mana nilainya berkisar dari 0,00 (*poor fit*) sampai 1,00 (*perfect fit*). Nilai *GFI* tinggi menunjukkan *fit* yang lebih baik. Beberapa

ahli menganjurkan bahwa nilai di atas 90% sebagai ukuran *good fit*.

- (2) *Incremental Fit Measures* ialah ukuran yang membandingkan *proposed model* dengan model realistik yang dispesifikasikan dalam penelitian (*baseline model* atau *null model*). Kriteria yang digunakan, antara lain:
- c. *Adjusted Goodness-of-Fit Index (AGFI)*, yang mana konstruk suatu variabel dinyatakan sah secara umum jika keofisiennya semakin jauh dari 0,00 atau semakin mendekati 1,00.
 - d. *Normed Fit Index (NFI)*, yang merupakan ukuran perbandingan atau komparatif antara *proposed model* dengan *null model*. Nilai *NFI* akan bervariasi dari 0,00 (*no fit at all*) sampai 1,00 (*perfect fit*). Nilai direkomendasikan ialah > 90%.
- (3) *Parsimonius Fit Measures* yang melakukan penyesuaian terhadap pengukuran kesesuaian untuk dapat diperbandingkan antar model dengan sejumlah koefisien yang berbeda. Kriteria yang dipakai, antara lain:
- e. *Parsimonius Normal Fit Index (PNFI)* merupakan modifikasi dari *NFI* yang memasukkan jumlah *degree of freedom* yang digunakan untuk mencapai *level of fit*. Semakin tinggi nilai *PNFI* semakin baik. Kegunaan

utama *PNFI* ialah untuk membandingkan model dengan *degree of freedom* yang berbeda. Jika membandingkan dua model, maka perbedaan *PNFI* 0,60 sampai 0,90 menunjukkan adanya perbedaan model yang signifikan.

- f. *Parsimonius goodness-of-fit index (PGFI)* memodifikasi *GFI* atas dasar *parsimony estimated model*. Nilai *PGFI* berkisar antara 0,00 sampai 1,00. Semakin tinggi nilainya menunjukkan model lebih *parsimony*.

Tahap 7: Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap akhir dari SEM adalah melakukan interpretasi terhadap hasil analisis. Untuk itu, SEM menyediakan dua buah informasi yaitu: pertama setara dengan model struktural, dan kedua sama dengan analisis jalur (*path analysis*).

- a. Apabila pendugaan parameter menggunakan matriks input berupa kovarians, maka hasil dari SEM adalah model struktural. Berdasarkan model struktural ini, penjelasan terhadap fenomena yang dikaji dan diteliti dapat dilakukan. Seperti di dalam analisis regresi, dengan model struktural tersebut, pelaksanaan prediksi variabel endogen dapat juga dilakukan.
- b. Apabila pendugaan parameter menggunakan matriks input berupa matriks korelasi, maka hasil dari

SEM adalah analisis jalur. Interpretasi dapat dilakukan dengan cara melihat *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect*. Dengan demikian, analisis SEM bermanfaat sebagai analisis faktor determinan, yaitu: penentuan variabel mana yang pengaruhnya dominan. Di samping itu, SEM juga dapat digunakan untuk pengujian suatu model hubungan kausal antar variabel, baik yang bersifat menguji ulang suatu konsep atau teori ataupun pengujian terhadap suatu model yang akan dikembangkan, menggunakan *trimming theory*.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan koefisien jalur, yaitu: dengan uji *t*. Hasil uji tersebut signifikan apabila hasil perhitungan diperoleh $CR \geq 1,96$ dan harga *p value* $\leq 0,05$, berarti hipotesis terbukti. Sebaliknya, hasil uji non-signifikan apabila hasil perhitungan diperoleh $CR < 1,96$ dan harga *p value* $> 0,05$ berarti hipotesis tidak terbukti.



8. HASIL ANALISIS ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE

Gambaran Umum Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini ialah program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pengertian program studi adalah kesatuan kegiatan pendidikan dan pembelajaran yang memiliki kurikulum dan metode pembelajaran tertentu dalam satu jenis pendidikan akademik, pendidikan profesi, dan/ atau pendidikan vokasi. Program pendidikan dilaksanakan melalui program studi. Program studi memiliki kurikulum dan metode pembelajaran sesuai dengan program pendidikan. Program studi diselenggarakan atas izin Menteri setelah memenuhi persyaratan minimum akreditasi. Program studi wajib diakreditasi ulang pada saat jangka waktu akreditasinya berakhir. Akreditasi dilakukan untuk menentukan kelayakan program studi dan perguruan tinggi atas dasar kriteria yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi. Kurikulum pendidikan tinggi yang dikembangkan oleh setiap perguruan tinggi dengan mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi untuk setiap program studi yang mencakup pengembangan kecerdasan intelektual, akhlak mulia, dan keterampilan.

Karakteristik Perguruan Tinggi Asal Responden

Perguruan tinggi di provinsi Jawa Timur yang memiliki program studi-program studi S-1 dengan akreditasi A/B terdiri dari delapan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan 98 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dengan jumlah 584 program studi (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2013; Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi, 2014). Tidak semua dosen perguruan tinggi di Provinsi Jawa Timur memberikan tanggapan. Responden yang memberikan tanggapan positif dalam mengisi angket penelitian ini tersebar dari PTN maupun PTS sebanyak 185 orang.

Profil Perguruan Tinggi Negeri asal para responden sebagaimana terlihat dalam Tabel 7.1. Dari 185 responden, 43 orang berasal dari enam PTN atau sebanyak 75% yang tersebar di tiga kota besar di Provinsi Jawa Timur: Surabaya, Malang, dan Jember. Tiga atau sebanyak 50% Perguruan Tinggi Negeri yang berpartisipasi memiliki peringkat akreditasi A, sedangkan tiga atau 50% Perguruan Tinggi Negeri lainnya berakreditasi B. Sementara itu dari enam Perguruan Tinggi Negeri tersebut, program studi yang terakreditasi A ada sebanyak 82 dan program studi yang terakreditasi B ada sebanyak 91. Total program studi (prodi) asal responden PTN sebanyak 33.

Tabel 7.1
Profil Perguruan Tinggi Negeri Asal Responden

No.	Nama Perguruan Tinggi	Peringkat Akreditasi	Domisili	PRODI A	PRODI B	Prodi Responden
1	Universitas Airlangga	A	Surabaya	23	7	7
2	Universitas Brawijaya	A	Malang	18	17	3
3	Universitas Jember	B	Jember	5	24	1
4	Universitas Negeri Surabaya	B	Surabaya	11	32	8
5	Institut Teknologi Sepuluh Nopember	A	Surabaya	19	4	9
6	Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jawa Timur	B	Surabaya	6	7	5
TOTAL				82	91	33

Sumber: Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi (2014)

Di samping itu, profil Perguruan Tinggi swasta asal para responden sebagaimana terlihat dalam Tabel 7.2. Dari 185 responden tersebut 142 orang berasal dari 31 PTS atau sebanyak 32% yang tersebar di beberapa kota di Provinsi Jawa Timur. Hanya satu PTS atau 3% yang berpartisipasi memiliki peringkat akreditasi A, empat PTS atau 13% lainnya berakreditasi B, dan satu PTS atau 3% yang berpartisipasi memiliki peringkat akreditasi C. Sementara itu, 25 Perguruan Tinggi Swasta lainnya belum memiliki peringkat akreditasi karena masih dalam proses pengajuan. Dari 31 Perguruan Tinggi Swasta tersebut,

program studi yang terakreditasi A ada sebanyak 26 dan program studi yang terakreditasi B ada sebanyak 147. Total program studi (prodi) asal responden PTS sebanyak 74.

Data total 179 responden penelitian kemudian diklasifikasikan menurut Perguruan Tinggi dan berdasarkan Program Studi (Prodi), sehingga dari total 179 responden diperoleh 107 Program Studi (Prodi). Hasil selengkapnya dari klasifikasi tersebut dapat dilihat pada Tabel 7.1 dan Tabel 7.2.

Tabel 7.2
Profil Perguruan Tinggi Swasta Asal Responden

No.	Nama Perguruan Tinggi	Peringkat Akreditasi	Domisili	PRO DI A	PRO DI B	Prodi Responden
1	Universitas 17 Agustus 1945		Surabaya	0	11	3
2	Universitas Kristen Petra	A	Surabaya	11	1	6
3	Univ. Katolik Widya Mandala		Surabaya	4	5	4
4	Universitas Surabaya	B	Surabaya	6	5	4
5	Univ. Dr. Soetomo		Surabaya	0	6	1
6	Universitas Bhayangkara		Surabaya	1	6	5
7	UnMuh Surabaya		Surabaya	0	5	4
8	Universitas WR Supratman		Surabaya	0	1	1
9	Univ. Katolik Dharma Cendika		Surabaya	0	3	3
10	Universitas Merdeka Malang		Malang	0	4	1
11	Universitas Islam Malang	B	Malang	0	13	2
12	Universitas Widyagama		Malang	0	8	2
13	UnMuh Jember		Jember	0	10	6
14	Universitas Islam Kediri		Kediri	0	4	2
15	UnMuh Ponorogo		Ponorogo	0	4	2
16	Univ. PGRI Adi Buana	B	Surabaya	0	12	5
17	Universitas Kanjuruhan		Malang	0	12	1
18	Universitas Hang Tuah	C	Surabaya	0	6	2
19	UnMuh Gresik		Gresik	0	5	3
20	Universitas Ciputra		Surabaya	0	2	2
21	Univ. PGRI Ronggolawe		Tuban	0	4	1
22	Universitas Ma Chung		Malang	0	4	2
23	STIE Indonesia (STIESIA)		Surabaya	1	1	1
24	STIE Perbanas	B	Surabaya	1	1	2
25	STIE Mahardhika		Surabaya	0	2	1
26	STIS		Surabaya	0	4	1
27	STIE Malangkeucewara		Malang	2	0	2

No.	Nama Perguruan Tinggi	Peringkat Akreditasi	Domisili	PRO DI A	PRO DI B	Prodi Respon den
28	STIE Indonesia Malang		Malang	0	1	1
29	STIE Mandala		Jember	0	3	3
30	STKIP PGRI Bangkalan		Bangkalan	0	3	1
31	STIE YAPAN		Surabaya	0	1	1
TOTAL				26	147	74

Sumber: Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi (2014)

Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Demografi

Pada penelitian ini jumlah responden adalah 179. Apabila dikelompokkan menurut jenis kelamin, usia, dan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 7.3.

Tabel 7.3
Profil Responden Berdasarkan Demografi

Karakteristik	Klasifikasi	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-Laki	105	59%
	Perempuan	74	41%
Usia	< 30 tahun	14	8%
	30-40 tahun	57	32%
	41-50 tahun	52	29%
	> 50 tahun	56	31%
Pendidikan	S-1	3	2%
	S-2	140	78%
	S-3	36	20%

Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki dengan jumlah 105 orang atau 59%. Menurut tingkat usia, responden paling banyak adalah responden dengan usia antara 30 tahun sampai dengan 40 tahun dengan jumlah 57 orang atau 32%. Sebagian besar responden memiliki tingkat pendidikan S-2 dengan jumlah 140 orang atau 78%.

Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Perguruan Tinggi

Apabila dikelompokkan menurut perguruan tinggi, maka sebaran asal responden dapat dilihat dalam Tabel 7.4. responden terbesar berasal dari Perguruan Tinggi Negeri yaitu Universitas Airlangga dengan jumlah 17 orang atau 9% dan disusul dari Institut Teknologi Sepuluh Nopember sebanyak 15 orang atau 8%, Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jawa Timur sebanyak 11 orang atau 6%, dan dari Universitas Negeri Surabaya sebanyak 10 orang atau 6%. Hal ini menunjukkan partisipasi para dosen pengampu kewirausahaan program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi negeri cukup besar dengan jumlah sebanyak 62 orang atau 35%.

Di samping itu, responden terbanyak dari Perguruan Tinggi Swasta berasal dari Universitas Ciputra sebanyak 14 orang atau 8%. Universitas ini dikenal dengan *positioning* sebagai *entrepreneurs' university*. Selanjutnya ialah responden dari Universitas Kristen Petra dan Universitas Surabaya masing-masing sebanyak 10 orang atau 6%.

Tabel 7.4
Profil Responden Berdasarkan Perguruan Tinggi

Perguruan Tinggi	Jumlah	Persentase	Perguruan Tinggi	Jumlah	Persentase
Universitas Airlangga	17	9%	Universitas Islam Kadiri	2	1%
Universitas Brawijaya	8	4%	Universitas Muhammadiyah Ponorogo	2	1%
Universitas Jember	1	1%	Universitas PGRI Adi Buana	5	3%
Universitas Negeri Surabaya	10	6%	Universitas Kanjuruhan	1	1%
Institut Teknologi Sepuluh Nopember	15	8%	Universitas Hang Tuah	2	1%
Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jawa Timur	11	6%	Universitas Muhammadiyah Gresik	4	2%
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya	4	2%	Universitas Ciputra	14	8%
Universitas Kristen Petra	10	6%	Universitas PGRI Ronggolawe	1	1%
Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya	5	3%	Universitas Ma Chung	8	4%
Universitas Surabaya	6	3%	STIE Indonesia (STIESIA)	3	2%
Universitas Dr. Soetomo	1	1%	STIE Perbanas	3	2%
Universitas Bhayangkara	4	2%	STIE Mahardhika	1	1%
Universitas Muhammadiyah Surabaya	4	2%	Sekolah Tinggi Teknik Surabaya	4	2%
Universitas WR Supratman	2	1%	STIE Malangkececwara	2	1%
Universitas Katolik Darma Cendika	3	2%	STIE Indonesia Malang	2	1%
Universitas Merdeka Malang	1	1%	STIE Mandala	3	2%
Universitas Islam Malang	3	2%	STKIP PGRI Bangkalan	7	4%
Universitas Widyagama	2	1%	STIE YAPAN	1	1%
Universitas Muhammadiyah Jember	6	3%			
Jumlah	113		Jumlah	66	
TOTAL			TOTAL	179	

Statistik Deskriptif Responden Berdasarkan Jabatan Akademik

Adapun jika dikelompokkan menurut jabatan akademiknya, maka sebaran jabatan akademik responden dapat dilihat dalam Tabel 7.5. Responden didominasi oleh responden dengan jabatan akademik Lektor dengan jumlah 55 orang atau 31% dan berikutnya dengan jabatan akademik Asisten Ahli sebanyak 51 orang atau 29%. Res-

ponden dengan jabatan akademik Lektor Kepala sebanyak 27 orang atau 15% dan Guru besar ada 3 orang atau 1%. Sementara itu, responden yang belum memiliki, sedang mengurus, ataupun tidak mengisi sebanyak 44 orang atau 25%.

Tabel 7.5
Profil Jabatan Akademik Responden

Jabatan Akademik	Jumlah	Persentase
Asisten Ahli	51	29%
Lektor	55	31%
Lektor Kepala	27	15%
Guru Besar	3	1%
Lain-lain	43	24%
Total	179	100%

Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Untuk melakukan penilaian deskriptif atas masing-masing variabel dapat dilakukan pengkategorian berdasarkan skala interval menurut nilai rata-rata. Dalam penelitian ini digunakan tiga jenis kategori. Perhitungan skala interval adalah sebagai berikut:

Skala interval = (Skor tertinggi - Skor terendah) / Jumlah skala

Skala interval = $(5 - 1) / 3 = 1,33$

Untuk kebutuhan melakukan analisis pada bagian-bagian selanjutnya, maka ditetapkan kategori pemeringkatan penilaian untuk masing-masing variabel sesuai skala interval yang dapat dilihat Tabel 7.6. Jenis kategori setiap variabel disesuaikan dengan masing-masing variabel.

Tabel 7.6
Kategori Penilaian Berdasarkan Skala Interval

Variabel	Skala Interval Penilaian		
	1,00-2,33	2,34-3,66	3,67-5,00
<i>Entrepreneurial Leadership (X₁)</i>	Buruk	Cukup	Baik
<i>Organizational Learning Capability (X₂)</i>	Rendah	Cukup	Tinggi
<i>Organizational Creativity (Z₁)</i>	Rendah	Cukup	Tinggi
<i>Organizational Innovation (Z₂)</i>	Rendah	Cukup	Tinggi
<i>Entrepreneurial Performance (Y)</i>	Buruk	Cukup	Baik

Hasil statistik deskriptif masing-masing variabel penelitian diperlihatkan pada Tabel 7.7.

Dengan mengacu pada Tabel 7.6 dan Tabel 7.7, maka dapat diberikan penjelasan atas masing-masing variabel sebagai berikut:

Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata *entrepreneurial leadership (X₁)* adalah sebesar 3,31 yang menunjukkan bahwa *entrepreneurial leadership* masuk dalam kategori cukup baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,79 menunjukkan adanya variasi perbedaan *entrepreneurial leadership* di antara responden sebesar 23,87%.

Tabel 7.7
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Standard Deviation
<i>Entrepreneurial Leadership (X₁)</i>	3,31	0,79
<i>Organizational Learning Capability (X₂)</i>	3,32	0,78
<i>Organizational Creativity (Z₁)</i>	3,48	0,85
<i>Organizational Innovation (Z₂)</i>	3,33	0,82
<i>Entrepreneurial Performance (Y)</i>	3,39	0,87

Nilai rata-rata *organizational learning capability (X₂)* adalah sebesar 3,32 yang menunjukkan bahwa *organizational learning capability* masuk dalam kategori cukup tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 0,78 menunjukkan adanya variasi perbedaan *organizational learning capability* di antara responden sebesar 23,49%.

1. Nilai rata-rata *organizational creativity (Z₁)* adalah sebesar 3,48 yang menunjukkan bahwa *organizational creativity* masuk dalam kategori cukup tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 0,85 menunjukkan adanya variasi perbedaan *organizational creativity* di antara responden sebesar 24,43%.
2. Nilai rata-rata *organizational innovation (Z₂)* adalah sebesar 3,33 yang menunjukkan bahwa *organizational innovation* masuk dalam kategori cukup tinggi. Nilai standar deviasi sebesar 0,82 menunjukkan adanya variasi perbedaan *organizational innovation* di antara responden sebesar 24,62%.
3. Nilai rata-rata *entrepreneurial performance (Y)* adalah sebesar 3,39 yang menunjukkan bahwa *entrepreneurial*

performance masuk dalam kategori cukup baik. Nilai standar deviasi sebesar 0,87 menunjukkan adanya variasi perbedaan *entrepreneurial performance* di antara responden sebesar 25,66%.

Deskripsi Variabel Entrepreneurial Leadership (X₁)

Deskripsi variabel *entrepreneurial leadership* (X_1) dapat dilihat melalui nilai rata-rata untuk masing-masing indikator *entrepreneurial leadership* (X_1) yang diperlihatkan pada Tabel 7.8.

Berdasarkan Tabel 7.8 dapat dijelaskan bahwa indikator *entrepreneurial leadership* yang memiliki penilaian paling rendah adalah terkait dengan keberanian mengambil risiko berkaitan dengan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,24. Adapun indikator *entrepreneurial leadership* yang memiliki penilaian paling baik adalah terkait dengan pencarian peluang-peluang bagi pengembangan program-program kewirausahaan dan pemberian pemikiran-pemikiran inspiratif dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,51.

Tabel 7.8
Deskripsi Variabel Entrepreneurial Leadership (X_1)

<i>Item</i>	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
Daya Inovasi			
$X_{1.1A}$	Memberikan solusi pemecahan masalah yang konstruktif dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	3,42	Cukup
$X_{1.1B}$	Mencari peluang-peluang bagi pengembangan program-program kewirausahaan.	3,51	Cukup
$X_{1.1C}$	Memberikan pemikiran-pemikiran inspiratif dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	3,51	Cukup
Daya Ambil Risiko			
$X_{1.2}$	Berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan	3,24	Cukup
Daya Proaktif			
$X_{1.3A}$	Mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang berpengaruh pada program-program kewirausahaan.	3,46	Cukup
$X_{1.3B}$	Menginisiasi untuk menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang berpengaruh pada program-program kewirausahaan.	3,38	Cukup
Daya Agresif			
$X_{1.4}$	Cepat menanggapi kecenderungan persaingan pasar dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	3,35	Cukup
Kemandirian			
$X_{1.5}$	Berani melakukan tindakan tanpa campur tangan orang lain untuk pengembangan program-program kewirausahaan	3,26	Cukup
TOTAL RATA-RATA		3,31	Cukup

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial leadership* ketua program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari para responden bahwa perilaku daya inovasi (*innovativeness*),

daya ambil risiko (*risk taking*), daya proaktif (*proactiveness*), daya agresif (*competitive aggressiveness*), dan kemandirian (*autonomy*) para ketua program studi dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Deskripsi Variabel Organizational Learning Capability (X₂)

Deskripsi variabel *organizational learning capability* (X₂) dapat dilihat melalui nilai rata-rata untuk masing-masing indikator *organizational learning capability* (X₂) yang diperlihatkan pada Tabel 7.9.

Berdasarkan Tabel 7.9 dapat dijelaskan bahwa indikator *organizational learning capability* yang memiliki penilaian paling rendah adalah terkait dengan penemuan perbedaan antara ekspektasi dan kenyataan dalam pengembangan program-program kewirausahaan dan pengaplikasian solusi untuk mengatasi perbedaan-perbedaan dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata pa-

ling rendah, yaitu sebesar 3,31. Adapun indikator *organizational learning capability* yang memiliki penilaian paling tinggi adalah terkait dengan pengimplementasian solusi untuk mengatasi perbedaan-perbedaan dalam pengembangan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,46.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *organizational learning capability* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kapabilitas para ketua program studi dalam penemuan ide-ide baru (*discovery*), pemberian solusi (*invention*), implementasi (*implementation*), difusi (*difussion*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejah ini para ketua program studi tidak antusias karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Tabel 7.9
Deskripsi Variabel *Organizational Learning Capability*
(X_2)

<i>Item</i>	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
	Kapabilitas penemuan ide		
$X_{2.1A}$	Menemukan perbedaan antara ekspektasi dan kenyataan dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	3,31	Cukup
$X_{2.1B}$	Menganalisis perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	3,34	Cukup
	Kapabilitas pemberian solusi		
$X_{2.2}$	Mengembangkan solusi untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	3,33	Cukup
	Kapabilitas implementasi		
$X_{2.3}$	Mengimplementasikan solusi untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	3,46	Cukup
	Kapabilitas difusi		
$X_{2.4}$	Mengaplikasikan solusi pada setiap situasi yang baru untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	3,31	Cukup
	TOTAL RATA-RATA	3,32	Cukup

Deskripsi Variabel *Organizational Creativity*
(Z_1)

Deskripsi variabel *organizational creativity* (Z_1) dapat dilihat melalui nilai rata-rata untuk masing-masing

indikator *organizational creativity* (Z_1) yang diperlihatkan pada Tabel 7.10.

Tabel 7.10
Deskripsi Variabel *Organizational Creativity* (Z_1)

<i>Item</i>	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
$Z_{1.1}$	Menciptakan hal-hal baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	3,46	Cukup
$Z_{1.2}$	Memunculkan ide-ide kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	3,60	Cukup
$Z_{1.3}$	Mendorong munculnya kreativitas orang-orang untuk pengembangan program-program kewirausahaan	3,60	Cukup
$Z_{1.4}$	Memunculkan situasi kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	3,46	Cukup
$Z_{1.5}$	Memunculkan cara atau prosedur kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	3,45	Cukup
	TOTAL RATA-RATA	3,48	Cukup

Berdasarkan Tabel 7.10 dapat dijelaskan bahwa indikator *organizational creativity* yang memiliki penilaian paling rendah adalah terkait dengan memunculkan cara atau prosedur kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,45. Adapun indikator *organizational creativity* yang memiliki penilaian paling tinggi adalah terkait dengan memunculkan ide-ide kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan dan mendorong munculnya kreativitas

orang-orang untuk pengembangan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,60.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *organizational creativity* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan adanya proses kreatif/baru, ide-ide kreatif/baru, orang-orang kreatif/baru, situasi kreatif/baru, dan cara atau prosedur kreatif/baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup.

Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias dalam menciptakan dan memunculkannya karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Deskripsi Variabel Organizational Innovation (Z₂)

Deskripsi variabel *organizational innovation* (Z₂) dapat dilihat melalui nilai rata-rata untuk masing-masing indikator *organizational innovation* (Z₂) yang diperlihatkan pada Tabel 7.11.

Berdasarkan Tabel 7.11 dapat dijelaskan bahwa indikator *organizational innovation* yang memiliki penilaian paling rendah adalah terkait dengan pemanfaatan/pengekseskusan praktik-praktik administratif baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan, karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,30. Adapun indikator *organizational innovation* yang memiliki penilaian paling tinggi adalah terkait dengan pemanfaatan/pengekseskusan ide, perilaku dan produk baru, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,44.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *organizational innovation* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan pemanfaatan/ pengekseskusan ide yang baru, perilaku yang baru, layanan akademik yang baru, teknologi yang baru, dan praktik administratif yang baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup.

Tabel 7.11
Deskripsi Variabel *Organizational Innovation* (Z_2)

<i>Item</i>	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
$Z_{2.1}$	Memanfaatkan/mengeksekusi ide-ide baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	3,44	Cukup
$Z_{2.2}$	Memanfaatkan/mengeksekusi perilaku-perilaku baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	3,42	Cukup
$Z_{2.3}$	Memanfaatkan/mengeksekusi produk-produk baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	3,42	Cukup
$Z_{2.4}$	Memanfaatkan/mengeksekusi layanan-layanan akademik baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	3,36	Cukup
$Z_{2.5}$	Memanfaatkan/mengeksekusi teknologi-teknologi baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	3,39	Cukup
$Z_{2.6}$	Memanfaatkan/mengeksekusi praktik-praktik administratif baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	3,30	Cukup
	TOTAL RATA-RATA	3,33	Cukup

Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias dalam memanfaatkan dan mengeksekusinya karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Deskripsi Variabel Entrepreneurial Performance (Y)

Deskripsi variabel *entrepreneurial performance* (Y) dapat dilihat melalui nilai rata-rata untuk masing-masing indikator *entrepreneurial performance* (Y) yang diperlihatkan pada Tabel 7.12.

Tabel 7.12
Deskripsi Variabel *Entrepreneurial Performance* (Y)

<i>Item</i>	Indikator	Rata-Rata	Penilaian
	Keberhasilan Mahasiswa		
Y_1	Jumlah mahasiswa yang berhasil menjalankan usaha (sebagai wirausaha).	3,39	Cukup
	Kualitas Program		
Y_2	Kualitas program-program pendidikan/perkuliahan kewirausahaan di program studi.	3,53	Cukup
	Terbentuknya Lembaga-Lembaga Pengembangan		
Y_{3A}	Ketangguhan lembaga pengembangan pendidikan kewirausahaan yang mengkoordinasikan berbagai kegiatan terkait kewirausahaan di program studi.	3,42	Cukup
Y_{3B}	Kemandirian lembaga pengembangan pendidikan kewirausahaan yang mengkoordinasikan berbagai kegiatan terkait kewirausahaan di program studi.	3,48	Cukup
	TOTAL RATA-RATA	3,39	Cukup

Berdasarkan Tabel 7.12 dapat dijelaskan bahwa indikator *entrepreneurial performance* yang memiliki penilaian paling rendah adalah terkait dengan jumlah mahasiswa yang berhasil menjalankan usaha (sebagai wirausaha), karena memiliki nilai rata-rata paling rendah, yaitu sebesar 3,39. Adapun indikator *entrepreneurial performance* yang memiliki penilaian paling tinggi adalah terkait dengan kualitas program-program pendidikan/perkuliahan kewirausahaan di program studi, karena memiliki nilai rata-rata paling tinggi, yaitu sebesar 3,53.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa *entrepreneurial performance* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan mahasiswa yang berhasil berwirausaha secara mandiri, kualitas program pendidikan atau perkuliahan kewirausahaan di program studi cenderung cukup.

Demikian halnya dengan ketangguhan dan kemandirian lembaga-lembaga pengembangan kewirausahaan. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias memberikan perhatian pada capaian-capaian performa *entrepreneurial* karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau

dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Tabulasi Silang Jenis Perguruan Tinggi dengan Variabel Penelitian

Untuk menggambarkan keterkaitan antara konstruk *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* dengan jenis perguruan tinggi dapat dilihat pada tabulasi silang Tabel 7.13. Seluruh variabel atau konstruk yang diteliti pada program studi-program studi PTN maupun PTS di Jawa Timur dalam kategori kondisi cukup.

Berdasarkan tabulasi silang atas jenis perguruan tinggi nampak bahwa untuk *entrepreneurial leadership* untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN) didominasi oleh kategori *leadership* cukup dengan jumlah responden sebanyak 34 atau 19% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk Perguruan Tinggi Swasta (PTS) juga didominasi oleh kategori *leadership* cukup dengan jumlah responden sebanyak 64 atau 35,8% dari total responden yang diteliti.

Tabel 7.13
Tabulasi Silang Jenis Perguruan Tinggi dengan
Variabel Penelitian

Jenis PT	<i>Entrepreneurial Leadership</i>						Total	
	Baik		Cukup		Buruk		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
PTN	18	10,1	34	19,0	10	5,6	62	34,6
PTS	41	22,9	64	35,8	12	6,7	117	65,4
<i>Organizational Learning Capability</i>								
	Tinggi		Cukup		Rendah		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
PTN	23	12,8	31	17,3	8	4,5	62	34,6
PTS	48	26,8	51	28,5	18	10,1	117	65,4
<i>Organizational Creativity</i>								
	Tinggi		Cukup		Rendah		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
PTN	27	15,1	26	14,5	9	5,0	62	34,6
PTS	50	27,9	58	32,4	9	5,0	117	65,4
<i>Organizational Innovation</i>								
	Tinggi		Cukup		Rendah		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
PTN	19	10,6	38	21,2	5	2,8	62	34,6
PTS	45	25,1	54	30,2	18	10,1	117	65,4
<i>Entrepreneurial Performance</i>								
	Baik		Cukup		Buruk		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
PTN	24	13,4	30	16,8	8	4,5	62	34,6
PTS	40	22,3	55	30,7	22	12,3	117	65,4

Untuk *organizational learning capability* bagi PTN didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 31 atau 17,3% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk PTS juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 51 atau 28,5% dari total responden yang diteliti.

Untuk *organizational creativity* bagi PTN didominasi oleh kategori dengan tingkatan tinggi dengan jumlah responden sebanyak 27 atau 15,1% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk PTS didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 58 atau 32,4% dari total responden yang diteliti. Namun, data di atas menunjukkan selisih yang sangat tipis atau tidak signifikan.

Untuk *organizational innovation* bagi PTN didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 38 atau 21,2% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk PTS juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 54 atau 30,2% dari total responden yang diteliti.

Untuk *entrepreneurial performance* bagi PTN didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 30 atau 16,8% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk PTS juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 55 atau 30,7% dari total responden yang diteliti.

Tinjauan atas lima variabel atau konstruk yang diteliti atas dasar jenis perguruan tinggi, hampir secara ke-

seluruhan tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Para responden cenderung mengatakan bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup, kecuali responden dari PTN menyatakan bahwa variabel *organizational creativity* dalam kondisi tinggi tetapi selisihnya sangat tipis atau tidak signifikan. Secara umum hal ini berarti tidak tinggi dan tidak rendah. Fenomena ini menarik karena nampaknya jenis perguruan tinggi tidak cukup menyebabkan adanya perbedaan signifikan kondisi konstruk *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance*.

Dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada para responden baik yang berasal dari PTN ataupun dari PTS (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini) didapatkan bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator

dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *entrepreneurial leadership* ketua program studi yang terakreditasi A/ B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur tidak tinggi atau menonjol. Kecenderungan ini juga nampak pada *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* program studi-program studi tersebut.

Tabulasi Silang Peringkat Akreditasi dengan Variabel Penelitian

Untuk menggambarkan keterkaitan antara konstruk *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* dengan akreditasi dapat dilihat pada tabulasi silang Tabel 7.14. Pada program studi-program studi dengan peringkat A seluruh variabel atau konstruk yang diteliti dalam kategori kondisi cukup, sedangkan pada program studi-program studi dengan peringkat B terdapat perbedaan kondisi.

Berdasarkan tabulasi silang atas akreditasi nampak bahwa untuk *entrepreneurial leadership* untuk akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 46 atau 25,7% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk akreditasi

B juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 52 atau 29,1% dari total responden yang diteliti.

Untuk *organizational learning capability* bagi akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 40 atau 22,3% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk akreditasi B didominasi oleh kategori dengan tingkatan tinggi dengan jumlah responden sebanyak 50 atau 27,9% dari total responden yang diteliti.

Untuk *organizational creativity* bagi akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 37 atau 20,7% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk akreditasi B juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 51 atau 28,5% dari total responden yang diteliti.

Untuk *organizational innovation* bagi akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 42 atau 23,5% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk akreditasi B juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 50 atau 27,9% dari total responden yang diteliti.

Tabel 7.14
Tabulasi Silang Peringkat Akreditasi dengan Variabel Penelitian

Akreditasi	<i>Entrepreneurial Leadership</i>						Total	
	Baik		Cukup		Buruk		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
A	18	10,1	46	25,7	10	5,6	74	41,3
B	41	22,9	52	29,1	12	6,7	105	58,7
	<i>Organizational Learning Capability</i>						Total	
	Tinggi		Cukup		Rendah		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
A	21	11,7	40	22,3	13	7,3	74	41,3
B	50	27,9	42	23,5	13	7,3	105	58,7
	<i>Organizational Creativity</i>						Total	
	Tinggi		Cukup		Rendah		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
A	26	14,5	37	20,7	11	6,1	74	41,3
B	51	28,5	47	26,3	7	3,9	105	58,7
	<i>Organizational Innovation</i>						Total	
	Tinggi		Cukup		Rendah		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
A	22	12,3	42	23,5	10	5,6	74	41,3
B	42	23,5	50	27,9	13	7,3	105	58,7
	<i>Entrepreneurial Performance</i>						Total	
	Baik		Cukup		Buruk		Jumlah	%
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
A	20	11,2	40	22,3	14	7,8	74	41,3
B	44	24,6	45	25,1	16	8,9	105	58,7

Untuk *entrepreneurial performance* bagi akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 40 atau 22,3% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk akreditasi B juga didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 45 atau 25,1% dari total responden yang diteliti.

Tinjauan atas lima variabel yang diteliti atas dasar jenis perguruan tinggi, nampak ada perbedaan antara

kondisi yang terjadi baik di program studi terakreditasi A ataupun di program studi terakreditasi B. Responden dari program studi terakreditasi A cenderung berpendapat bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup. Artinya tidak tinggi dan tidak rendah. Fenomena ini menarik karena nampaknya para dosen pengampu kewirausahaan dari program studi-program studi terakreditasi A perguruan tinggi di Jawa Timur cenderung mempunyai standar dan ekspektasi tinggi pada seorang yang menduduki jabatan dalam hal ini sebagai ketua program studi. Di sisi yang lain mereka tidak melihat adanya *entrepreneurial leadership* dalam diri ketua program studi yang memimpin mereka selama ini. Kondisi yang sedemikian tidak cukup menyebabkan adanya perbedaan pada kondisi konstruk-konstruk lainnya yaitu *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance*.

Di pihak yang lain, responden dari program studi terakreditasi B cenderung berpendapat bahwa kondisi *organizational learning capability*, *organizational creativity* tinggi, sedangkan kondisi konstruk lainnya seperti *entrepreneurial leadership*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* cukup. Program studi-program studi terakreditasi B sebagian besar ada pada PTS yang kecil dan sedang serta yang masih baru berdiri.

Dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada para responden baik yang berasal dari program studi terakreditasi A ataupun dari program studi terakreditasi B (yang juga tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini) didapatkan bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan).

Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *entrepreneurial leadership* ketua program studi yang terakreditasi A dan B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur tidak tinggi atau menonjol. Kecenderungan ini juga nampak pada *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* program studi-program studi terakreditasi A. Di sisi yang lain, mereka menyatakan bahwa sebenarnya peran mereka sebagai dosen

-dosen pengampu kewirausahaan adalah sangat dominan bagi operasional dan pengembangan program kewirausahaan dalam masing-masing program studi mereka. Hal yang senada mereka sampaikan bahwa *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* merupakan buah dari upaya-upaya yang mereka lakukan selama ini sebagai dosen pengampu kewirausahaan.

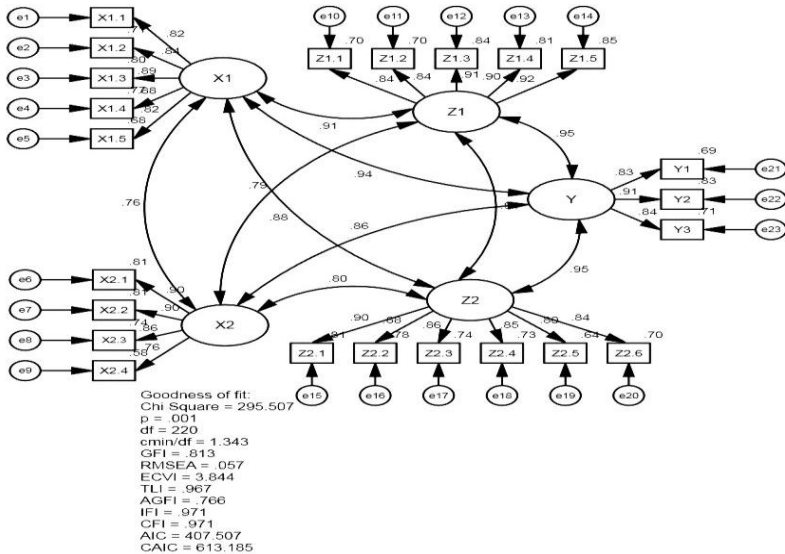
Analisis Structural Equation Modeling (SEM)

Analisis Faktor Konfirmatori (Confirmatory Factor Analysis, CFA)

Analisis faktor konfirmatori merupakan tahap pengukuran pada dimensi-dimensi yang membentuk variabel laten/konstruk dalam model penelitian. Tujuan dari analisis faktor konfirmatori adalah untuk menguji kesahihan/validitas dan keterandalan/reliabilitas dari dimensi pembentuk masing-masing variabel laten.

Tahap analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen dan endogen bertujuan menguji unidimensionalitas dari dimensi-dimensi pembentuk masing-masing variabel laten konstruk eksogen dan endogen. Konstruk eksogen dalam penelitian ini adalah variabel *entrepreneurial leadership* (X_1) dan *organizational learning capability* (X_2),

sedangkan konstruk endogen terdiri dari variabel *organizational creativity* (Z_1), *organizational innovation* (Z_2), dan *entrepreneurial performance* (Y). Pada Gambar 7.1 diperlihatkan hasil analisis faktor konfirmatori pada semua konstruk.



Gambar 7.1. Analisis faktor konfirmatori

Hasil uji *goodness of fit* untuk analisis faktor konfirmatori dan batas-batas nilai kriteria yang menunjukkan tingkat kecocokan (*good fit*) dapat dilihat pada Tabel 7.15. Hasil pengujian *goodness of fit* secara keseluruhan menunjukkan bahwa model *fit* dengan data yang ada, karena sebagian besar hasil pengujian menunjukkan kecenderungan tingkat kesesuaian yang baik.

Tabel 7.15
Hasil Uji *Goodness of Fit* (GOF) dan Tingkat Kecocokan
Atas Analisis Faktor Konfirmatori

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi Square <i>P</i>	Lebih kecil dari 255,60 ($p= 0,05$, $df = 220$)	$X^2 = 295,507$ $P = 0,001$	Buruk (<i>poor fit</i>) Buruk (<i>poor fit</i>)
CMIN/DF	< 5	1,343	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,813	Cukup Baik (<i>marginal fit</i>)
RMSEA <i>P (close fit)</i>	$RMSEA \leq 0,08$ $P \geq 0,05$	0,057 0,248	Baik (<i>goodfit</i>) Baik (<i>good fit</i>)
ECVI	Nilai yang lebih kecil dari ECVI <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	$D^* = 3,844$ $S^* = 5,208$ $I^* = 27,492$	Baik (<i>good fit</i>)
TLI	$TLI \geq 0,90$	0,967	Baik (<i>good fit</i>)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,766	Cukup Baik (<i>marginal fit</i>)
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,971	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,971	Baik (<i>goodfit</i>)
AIC	Nilai yang lebih kecil dari AIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	$D^* = 407,507$ $S^* = 552,000$ $I^* = 2914,142$	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	Nilai yang lebih kecil dari CAIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	$D^* = 613,185$ $S^* = 1565,701$ $I^* = 2998,617$	Baik (<i>good fit</i>)

($D^* = Default$, $S^* = Saturated$, $I^* = Independence$)

Berdasarkan hasil pada Tabel 7.16 ditunjukkan masing-masing indikator yang telah memenuhi kriteria *convergent validity* dimensi pembentuk variabel-variabel *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), *organizational innovation* (Z_2), dan *entrepreneurial performance* (Y), yaitu memiliki nilai *standardized loading factor* di atas 0,7.

Tabel 7.16
Hasil Uji Convergent Validity dan Reliability

Variabel	Indikator	Standardized Loading	Kuadrat Standardized Loading	Error	Construct Reliability	AVE
X ₁	X _{1.1}	0,815	0,664	0,336	0,929	0,723
	X _{1.2}	0,841	0,707	0,293		
	X _{1.3}	0,895	0,801	0,199		
	X _{1.4}	0,877	0,769	0,231		
	X _{1.5}	0,822	0,676	0,324		
Total		4,250	3,617	1,383		
Kuadrat Total Std Loading		18,063				
X ₂	X _{2.1}	0,897	0,805	0,195	0,916	0,734
	X _{2.2}	0,899	0,808	0,192		
	X _{2.3}	0,862	0,743	0,257		
	X _{2.4}	0,761	0,579	0,421		
Total		3,419	2,935	1,065		
Kuadrat Total Std Loading		11,690				
Z ₁	Z _{1.1}	0,838	0,702	0,298	0,946	0,780
	Z _{1.2}	0,836	0,699	0,301		
	Z _{1.3}	0,914	0,835	0,165		
	Z _{1.4}	0,900	0,810	0,190		
	Z _{1.5}	0,923	0,852	0,148		
Total		4,411	3,898	1,102		
Kuadrat Total Std Loading		19,457				
Z ₂	Z _{2.1}	0,902	0,814	0,186	0,943	0,735
	Z _{2.2}	0,883	0,780	0,220		
	Z _{2.3}	0,863	0,745	0,255		
	Z _{2.4}	0,852	0,726	0,274		
	Z _{2.5}	0,802	0,643	0,357		
	Z _{2.6}	0,840	0,706	0,294		
Total		5,142	4,413	1,587		
Kuadrat Total Std Loading		26,440				
Y	Y ₁	0,833	0,694	0,306	0,898	0,746
	Y ₂	0,913	0,834	0,166		
	Y ₃	0,843	0,711	0,289		
Total		2,589	2,238	0,762		
Kuadrat Total Std Loading		6,703				

Untuk mengukur keterandalan/ reliabilitas dilakukan dengan menggunakan *construct reliability* dan *variance extracted*. Untuk menguji *construct reliability* digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability} = (\sum \text{standardized loading})^2 / (\sum \text{standardized loading})^2 + \sum \epsilon_j$$

Keterangan:

Standardized loading : hasil dari *standardized regression weight* untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh dari hasil uji faktor konfirmatori

Measurement error (ϵ_j) : hasil dari 1 - kuadrat *standardized loading*

Dalam analisis faktor konfirmatori, *Average Variance Extracted* (AVE) antar *item* atau indikator suatu set konstruk laten menggambarkan *convergent* indikator. AVE dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Variance Extracted} = \sum \text{Standardized Loading}^2 / (\sum \text{Standardized Loading}^2 + \sum \epsilon_j)$$

Keterangan:

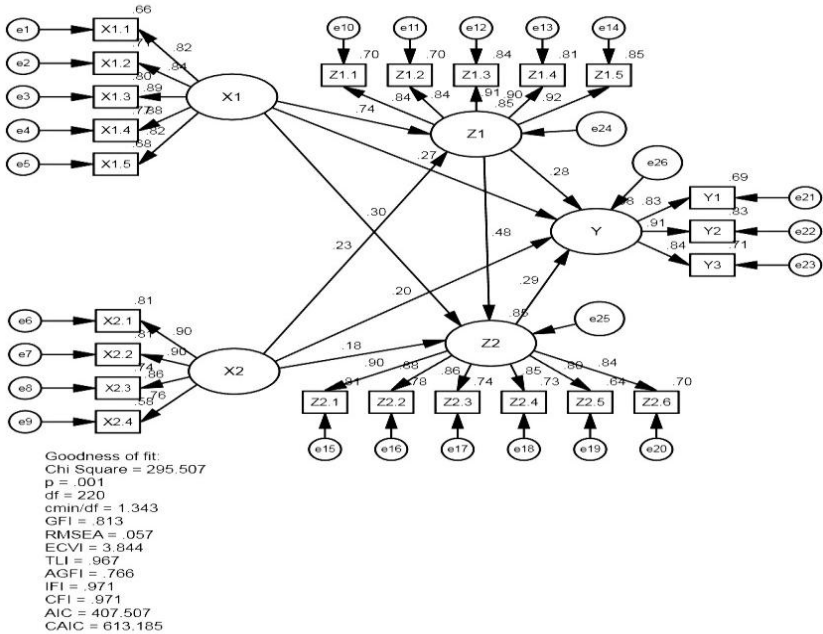
- Standardized loading* : hasil dari *standardized regression weight* untuk tiap-tiap indikator yang diperoleh dari hasil uji faktor konfirmatori
- Measurement error* (ϵ_j) : hasil dari $1 - \text{kuadrat } \textit{standardized loading}$

Hasil pengujian pada Tabel 7.16 menunjukkan bahwa nilai *construct reliability* masing-masing variabel *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), *organizational innovation* (Z_2), dan *entrepreneurial performance* (Y) memiliki nilai sebesar 0,929; 0,916; 0,946; 0,943; dan 0,898 yang lebih besar dari nilai *cut off* 0,7.

Hal ini juga konsisten apabila diukur berdasarkan nilai AVE, karena masing-masing variabel *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), *organizational innovation* (Z_2), dan *entrepreneurial performance* (Y) memiliki nilai AVE sebesar 0,723; 0,734; 0,780; 0,735; dan 0,746 yang lebih besar dari nilai *cut off* 0,5. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa indikator yang mengukur variabel laten telah menunjukkan kriteria unidimensionalitas.

Analisis Model Persamaan Struktural

Analisis model persamaan struktural dimaksudkan untuk menguji model dan hipotesis yang dikembangkan dalam penelitian. Pengujian model persamaan struktural dilakukan melalui dua pengujian, yaitu uji kesesuaian model dan uji signifikansi kausalitas dalam koefisien regresi.



Gambar 7.2. Hasil uji model persamaan struktural

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model variabel-variabel penelitian memiliki distribusi normal atau mendekati normal. Sebuah distribusi dikatakan normal jika kurva normal tidak miring ke kiri atau ke kanan (simetris dengan nilai *skewness* sama dengan 0), serta memiliki keruncingan yang ideal (angka *kurtosis* adalah 0). Sebaran data akan bervariasi pada *skewness* serta *kurtosis* yang negatif atau positif. Hasil pengujian normalitas data ditunjukkan dalam Tabel 7.17.

Tabel 7.17
Hasil Uji Normalitas

Variabel	min	Max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
Y ₃	1,000	5,000	-,426	-1,800	-,252	-,533
Y ₂	1,000	5,000	-,377	-1,592	-,426	-,899
Y ₁	1,000	5,000	,061	,259	-,348	-,736
Z _{2.1}	1,000	5,000	-,457	-1,930	-,145	-,305
Z _{2.2}	1,000	5,000	-,550	-2,323	-,206	-,434
Z _{2.3}	1,000	5,000	-,487	-2,056	-,160	-,337
Z _{2.4}	1,000	5,000	-,381	-1,608	,036	,077
Z _{2.5}	1,000	5,000	,019	,082	,090	,189
Z _{2.6}	1,000	5,000	-,370	-1,561	-,148	-,313
Z _{1.5}	1,000	5,000	-,280	-1,181	-,336	-,710
Z _{1.4}	1,000	5,000	-,339	-1,433	-,351	-,741
Z _{1.3}	1,000	5,000	-,415	-1,755	-,063	-,133
Z _{1.2}	1,000	5,000	-,470	-1,985	-,023	-,049
Z _{1.1}	1,000	5,000	-,191	-,805	-,369	-,779
X _{2.1}	1,500	5,000	-,155	-,653	-,365	-,771
X _{2.2}	1,000	5,000	-,172	-,725	-,063	-,133
X _{2.3}	1,000	5,000	-,197	-,834	-,540	-1,141
X _{2.4}	1,000	5,000	,052	,220	-,249	-,526
X _{1.1}	1,000	5,000	-,395	-1,667	,034	,073
X _{1.2}	1,000	5,000	-,047	-,200	-,395	-,834
X _{1.3}	1,000	5,000	-,294	-1,240	-,283	-,597
X _{1.4}	1,000	5,000	-,083	-,351	-,415	-,877
X _{1.5}	1,000	5,000	-,414	-1,747	,046	,097
Multivariate					32,706	4,988

Menurut Byrne (2010:103), pada analisis struktur *covariance* nilai *kurtosis* lebih berpengaruh daripada nilai *skewness*. Karena analisis SEM berbasiskan analisis *covariance*, maka evaluasi atas nilai *kurtosis* lebih berperan dalam menentukan normalitas *univariate*. Menurut Byrne apabila nilai *kurtosis* > 7 atau < -7 , maka mengindikasikan adanya pelanggaran normalitas *univariate*. Menurut Tabel 5.17 dapat dilihat bahwa nilai *kurtosis* seluruh variabel telah memenuhi kriteria normalitas *univariate*.

Untuk uji normalitas *multivariate*, menurut Bentler (2005) data termasuk dalam kategori *multivariate normal* apabila nilai *cr* (*critical ratio*) $< 5,00$. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *cr multivariate* memiliki nilai 4,988, yang berada di bawah nilai 5,00, sehingga dapat dikatakan bahwa sebaran data memenuhi kriteria *multivariate normal*.

Uji Outliers

Outliers adalah observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat berbeda dengan data lainnya, dan muncul dalam bentuk data ekstrim, baik untuk variabel tunggal maupun kombinasi (Hair *et. al*, 2010: 68). Uji *multivariate outliers* dilakukan dengan menggunakan uji *Mahalanobis distance* (jarak *Mahalonobis*). Tiap data dihitung dan akan menunjukkan jarak data dari rata-rata semua variabel dalam ruang multidimensional (Hair *et*

al., 2010:66). Apabila nilai probabilitas kesalahan (p_2) data pada *Mahalanobis distance* tertinggi melebihi nilai tingkat signifikan 0,001, maka dapat dikatakan tidak terjadi *multivariate outliers*. Jika sebaliknya, maka akan terjadi *multivariate outliers*. Karena data dengan jarak Mahalanobis tertinggi yang menyebabkan *outliers*, akan ditampilkan pada baris urutan teratas, sedangkan semakin ke bawah akan menampilkan jarak yang semakin kecil. Hasil pengujian *outliers* pada *Mahalanobis distance* dengan jarak tertinggi memiliki nilai p_2 sebesar 0,610, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi *multivariate outliers*, karena nilai p_2 sebesar $0,610 > 0,001$.

Tabel 7.18
Hasil Pengujian Multivariate Outliers

<i>Observation number</i>	<i>Mahalanobis d-squared</i>	p_1	p_2
84	42,135	0,009	0,610
68	40,535	0,013	0,420
70	37,725	0,027	0,561
86	37,385	0,030	0,391
64	37,185	0,031	0,240
97	37,082	0,032	0,127
45	36,225	0,039	0,127
44	36,111	0,040	0,067
9	35,356	0,048	0,072
71	35,188	0,050	0,041

Evaluasi Kesesuaian (Goodness of Fit) Model

Hasil uji *goodness of fit* atas model struktural dan batas-batas nilai kriteria yang menunjukkan tingkat kecocokkan yang baik (*good fit*) dapat dilihat pada Tabel 7.19. Hasil pengujian *goodness of fit* secara keseluruhan menunjukkan bahwa model *fit* dengan data yang ada, karena sebagian besar hasil pengujian menunjukkan kecenderungan tingkat kesesuaian yang baik.

Pengujian Signifikansi Hubungan antar Variabel

Hasil analisis model struktural antar variabel penelitian diperlihatkan pada Tabel 7.20, yang menunjukkan pengaruh variabel *entrepreneurial leadership* (X_1) atau disingkat dengan EL dan *organizational learning capability* (X_2) atau disingkat dengan OLC pada *organizational creativity* (Z_1) atau disingkat dengan OC; pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2) dan *organizational creativity* (Z_1) pada *organizational innovation* (Z_2) atau disingkat dengan (OI); serta pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2) *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) atau disingkat dengan EP.

Hasil analisis model struktural menjelaskan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,737. Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.

Tabel 7.19
Hasil Uji *Goodness of Fit* (GOF) dan Tingkat Kecocokan Atas Model Struktural

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
<i>Chi Square</i> <i>P</i>	Lebih kecil dari 255,60 ($p = 0,05; df = 220$)	$X^2 = 295,507$ $P = 0,001$	Buruk (<i>poor fit</i>) Buruk (<i>poor fit</i>)
CMIN/DF	< 5	1,343	Baik (<i>good fit</i>)
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,813	Cukup Baik (<i>marginal fit</i>)
RMSEA <i>P (close fit)</i>	$RMSEA \leq 0,08$ $P \geq 0,05$	0,057 0,248	Baik (<i>goodfit</i>) Baik (<i>good fit</i>)
ECVI	Nilai yang lebih kecil dari ECVI <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	$D^* = 3,844$ $S^* = 5,208$ $I^* = 27,492$	Baik (<i>good fit</i>)
TLI	$TLI \geq 0,90$	0,967	Baik (<i>good fit</i>)
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,766	Cukup Baik (<i>marginal fit</i>)
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,971	Baik (<i>good fit</i>)
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,971	Baik (<i>goodfit</i>)
AIC	Nilai yang lebih kecil dari AIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	$D^* = 407,507$ $S^* = 552,000$ $I^* = 2914,142$	Baik (<i>good fit</i>)
CAIC	Nilai yang lebih kecil dari CAIC <i>saturated</i> dan <i>independence</i>	$D^* = 613,185$ $S^* = 1565,701$ $I^* = 2998,617$	Baik (<i>good fit</i>)

($D^* = Default, S^* = Saturated, I^* = Independence$)

- 2) Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,737. Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.

Tabel 7.20
Hasil Analisis Model Struktural

Pengaruh	P	Standardized Regression Weight	Squared Multiple Correlations	Keterangan
EL → OC $X_1 \rightarrow Z_1$	0,000	0,737	0,851	signifikan
OLC → OC $X_2 \rightarrow Z_1$	0,011	0,227		signifikan
EL → OI $X_1 \rightarrow Z_2$	0,042	0,304	0,853	signifikan
OLC → OI $X_2 \rightarrow Z_2$	0,040	0,182		signifikan
OC → OI $Z_1 \rightarrow Z_2$	0,003	0,484		signifikan
EL → EP $X_1 \rightarrow Y$	0,030	0,273	0,976	signifikan
OLC → EP $X_2 \rightarrow Y$	0,011	0,195		signifikan
OC → EP $Z_1 \rightarrow Y$	0,042	0,283		signifikan
OI → EP $Z_2 \rightarrow Y$	0,016	0,295		signifikan

- 3) Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,737. Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah signifikan karena

memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,000 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.

- 4) Pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational creativity* (Z_1) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,227. Pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,011 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.
- 5) Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational innovation* (Z_2) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,304. Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational innovation* (Z_2) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,042 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.
- 6) Pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational innovation* (Z_2) positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,182. Pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational innovation* (Z_2) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,040 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.

- 7) Pengaruh *organizational creativity* (Z_1) pada *organizational innovation* (Z_2) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,484. Pengaruh *organizational creativity* (Z_1) pada *organizational innovation* (Z_2) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,003 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.
- 8) Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *entrepreneurial performance* (Y) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,273. Pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,030 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.
- 9) Pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,195. Pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,011 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.
- 10) Pengaruh *organizational creativity* (Z_1) pada *entrepreneurial performance* (Y) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,283. Pengaruh *organizational creativity* (Z_1) pada

entrepreneurial performance (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,042 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.

- 11) Pengaruh *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) dengan arah positif, karena memiliki nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,295. Pengaruh *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah signifikan karena memiliki nilai probabilitas kesalahan (p) sebesar 0,016 yang lebih kecil dari tingkat signifikansi (α) 5% atau 0,05.

Melalui besarnya nilai *square multiple correlations* (R^2) dapat dilihat dalam Tabel 7.20 besarnya kontribusi pengaruh beberapa variabel pada variabel lainnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa besarnya kontribusi pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) dan *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah sebesar 0,851. Hal ini berarti 85,1% tingkat *organizational creativity* (Z_1) dipengaruhi oleh tingkatan *entrepreneurial leadership* (X_1) dan *organizational learning capability* (X_2), sedangkan sisanya sebesar 14,9% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Besarnya kontribusi pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), dan *organizational creativity* (Z_1) pada *organizational innovation* (Z_2)

adalah sebesar 0,853. Hal ini berarti 85,3% tingkat *organizational innovation* (Z_2) dipengaruhi oleh tingkatan *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), dan *organizational creativity* (Z_1), sedangkan sisanya sebesar 14,7% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Besarnya kontribusi pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* adalah sebesar 0,976. Hal ini berarti 97,6% tingkat *entrepreneurial performance* (Z_2) dipengaruhi oleh tingkatan *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2), sedangkan sisanya sebesar 2,4% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

Untuk mengevaluasi adanya pengaruh mediasi (pengaruh tidak langsung atau *intervening*), menurut Baron and Kenny (dalam Frazier *et al.*, 2004) dilakukan evaluasi pada kriteria sebagai berikut:

- a. Pengaruh variabel bebas pada variabel terikat tidak signifikan (tanpa variabel *mediator/intervening*), atau signifikan dengan mengevaluasi ke kriteria berikutnya.

- b. Pengaruh variabel bebas pada variabel *intervening* harus signifikan.
- c. Pengaruh variabel *intervening* pada variabel terikat harus signifikan.
- d. Jika pengaruh variabel bebas pada variabel terikat signifikan dengan adanya variabel *intervening* maka disebut *partial mediation*, atau jika pengaruh variabel bebas tidak signifikan dengan adanya variabel *intervening* maka disebut *full mediation*.

Hasil analisis pengaruh *entrepreneurial leadership* dan *organizational learning capability* pada *entrepreneurial performance* dengan mengeluarkan variabel mediator *organizational creativity* dan *organizational innovation* dari model diperlihatkan pada Tabel 7.21.

Nampak bahwa variabel *eksogen entrepreneurial leadership* dan *organizational learning capability* memiliki pengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* ketika variabel mediator *organizational creativity* dan *organizational innovation* dikeluarkan dari model analisis, yang terlihat dari nilai probabilitas kesalahan (P) masing-masing variabel sebesar 0,000 yang lebih kecil dari taraf signifikan (α) 5% atau 0,05.

Tabel 7.21
Pengaruh *Entrepreneurial Leadership* dan *Organizational Learning Capability* Pada *Entrepreneurial Performance* Tanpa *Organizational Creativity* dan *Organizational Innovation*

Pengaruh	<i>Unstandardized Regression Weight</i>	<i>Standardized Regression Weight</i>	P	Keterangan
$X_1 \rightarrow Y$	0,661	0,673	0,000	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,385	0,352	0,000	Signifikan

Nilai *indirect effect* dapat diperoleh dengan mengalikan koefisien jalur (*path*) pengaruh variabel eksogen pada variabel mediator dan pengaruh variabel mediator pada variabel endogen. Untuk melihat lebih jelas masing-masing *direct effect* dan *indirect effect* dapat dilihat pada Tabel 7.22.

Tabel 7.22
Standardized Direct Effect, Standardized Indirect Effect dan Standardized Total Effect

Pengaruh	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total Effect</i>
$X_1 \rightarrow Y$ (melalui Z_1)	0,273	0,209	0,482
$X_1 \rightarrow Y$ (melalui Z_2)	0,273	0,090	0,363
$X_2 \rightarrow Y$ (melalui Z_1)	0,195	0,064	0,259
$X_2 \rightarrow Y$ (melalui Z_2)	0,195	0,054	0,249
$X_1 \rightarrow Y$ (melalui Z_1 dan Z_2)	0,273	0,105	0,378

Menurut Hair *et al.* (2010:773), untuk mengetahui besarnya pengaruh penyerapan variabel mediator pada pengaruh langsung variabel eksogen pada endogen, dapat dilihat dari nilai *Variance Accounted For* (VAF). VAF

menentukan besarnya pengaruh tidak langsung berkaitan dengan *total effect* (*direct effect* + *indirect effect*), sehingga dapat ditentukan sejauh mana varians variabel endogen dijelaskan secara langsung oleh variabel eksogen dan berapa besarnya varians konstruk endogen dijelaskan oleh pengaruh tidak langsung melalui variabel mediator. Hair *et al.* (2010:773) menyatakan apabila nilai VAF di atas 80%, maka dapat diasumsikan terjadi kondisi *full mediation*. Jika nilai VAF di atas 20% dan kurang dari 80% maka diasumsikan terdapat kondisi *partial mediation*. Namun bila nilai VAF masih di bawah 20%, maka dapat dikatakan terjadi kondisi mediasi lemah. Nilai VAF dapat dihitung dengan membagi *indirect effect* dengan *total effect*.

Tabel 7.23
Nilai VAF Masing-Masing Pengaruh Mediasi

Pengaruh	VAF	Persentase
$X_1 \rightarrow Y$ (melalui Z_1)	0,43311	43,311
$X_1 \rightarrow Y$ (melalui Z_2)	0,24727	24,727
$X_2 \rightarrow Y$ (melalui Z_1)	0,24780	24,780
$X_2 \rightarrow Y$ (melalui Z_2)	0,21589	21,589
$X_1 \rightarrow Y$ (melalui Z_1 dan Z_2)	0,27821	27,821

Pada pengujian signifikansi koefisien jalur (*path*) sebelumnya pada Tabel 7.23 dapat dijelaskan bahwa variabel *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan positif pada *organizational creativity* dan *organizational*

creativity berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance*. Selanjutnya *entrepreneurial leadership* juga berpengaruh signifikan positif langsung pada *entrepreneurial performance* tanpa variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi 1, 2 dan 3 telah terpenuhi untuk menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Nilai VAF adalah sebesar 0,43311. Hal ini berarti 43,311% pengaruh *entrepreneurial leadership* pada *entrepreneurial performance* dijelaskan melalui pengaruh mediasi *organizational creativity*. Karena nilai VAF di atas 20% tapi kurang dari 80%, maka hal ini menunjukkan kondisi *partial mediation* (Hair et al., 2010:773).

Variabel *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan positif pada *organizational innovation* dan *organizational innovation* berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance*. Selanjutnya *entrepreneurial leadership* juga berpengaruh signifikan positif langsung pada *entrepreneurial performance* tanpa variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi 1, 2 dan 3 telah terpenuhi untuk menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Berdasarkan nilai VAF, pengaruh *entrepreneurial leadership* pada *entrepreneurial performance* dijelaskan melalui pengaruh mediasi *organizational innovation* sebesar 24,727%. Karena nilai VAF di atas 20% tapi kurang dari 80%, maka hal ini menunjukkan kondisi *partial mediation* (Hair et al., 2010: 773).

Variabel *organizational learning capability* berpengaruh signifikan positif pada *organizational creativity* dan *organizational creativity* berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance*. Selanjutnya *organizational learning capability* juga berpengaruh signifikan positif langsung pada *entrepreneurial performance* tanpa variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi 1, 2 dan 3 telah terpenuhi untuk menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Berdasarkan nilai VAF, pengaruh *organizational learning capability* pada *entrepreneurial performance* dijelaskan melalui pengaruh mediasi *organizational creativity* sebesar 24,780%. Karena nilai VAF di atas 20% tapi kurang dari 80%, maka hal ini menunjukkan kondisi *partial mediation* (Hair *et al.*, 2010:773).

Variabel *organizational learning capability* berpengaruh signifikan positif pada *organizational innovation* dan *organizational innovation* berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance*. Selanjutnya *organizational learning capability* juga berpengaruh signifikan positif langsung pada *entrepreneurial performance* tanpa variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi 1, 2 dan 3 telah terpenuhi untuk menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Berdasarkan nilai VAF, pengaruh *organizational learning capability* pada *entrepreneurial performance* dijelaskan melalui pengaruh mediasi *organizational innovation*

sebesar 21,589%. Karena nilai VAF di atas 20% tapi kurang dari 80%, maka hal ini menunjukkan kondisi *partial mediation* (Hair *et al.*, 2010:773).

Variabel *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan positif pada *organizational creativity*, *organizational creativity* berpengaruh signifikan positif pada *organizational innovation*, dan *organizational innovation* berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance*. Selanjutnya *entrepreneurial leadership* juga berpengaruh signifikan positif langsung pada *entrepreneurial performance* tanpa variabel *intervening*. Hal ini menunjukkan bahwa kondisi 1, 2 dan 3 telah terpenuhi untuk menunjukkan adanya pengaruh mediasi. Berdasarkan nilai VAF, pengaruh *entrepreneurial leadership* pada *entrepreneurial performance* yang dijelaskan melalui pengaruh mediasi *organizational creativity* dan *organizational innovation* sebesar 27,821%. Karena nilai VAF di atas 20% tapi kurang dari 80%, maka hal ini menunjukkan kondisi *partial mediation* (Hair *et al.*, 2010:773).

Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Pertama (H₁)

Hipotesis pertama menyatakan bahwa diduga *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* pada program studi S-1 terakreditasi

A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah sebesar 0,000, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,737. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial leadership* (X_1) berpengaruh signifikan positif pada *organizational creativity* (Z_1). Hipotesis pertama yang menyatakan bahwa diduga *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kedua (H_2)

Hipotesis kedua menyatakan bahwa diduga *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *organizational innovation* (Z_2) adalah sebesar 0,042, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,304. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial leadership* (X_1) berpengaruh signifikan positif pada *organizational innovation* (Z_1). Hipotesis kedua yang menyatakan bahwa diduga en-

entrepreneurial leadership berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Ketiga (H₃)

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa diduga *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah sebesar 0,030, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,273. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurial leadership* (X_1) berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance* (Y). Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa diduga *entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Keempat (H₄)

Hipotesis keempat menyatakan bahwa diduga *organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis

menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational creativity* (Z_1) adalah sebesar 0,011, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,227. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational learning capability* (X_2) berpengaruh signifikan positif pada *organizational creativity* (Z_1). Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa diduga *organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kelima (H_5)

Hipotesis kelima menyatakan bahwa diduga *organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *organizational innovation* (Z_2) adalah sebesar 0,040, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,182. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational learning capability* (X_2) berpengaruh signifikan positif pada *organizational innovation* (Z_2). Hipotesis kelima yang menya-

takan bahwa diduga *organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Keenam (H₆)

Hipotesis keenam menyatakan bahwa diduga *organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *organizational learning capability* (X_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah sebesar 0,011, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,195. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational learning capability* (X_2) berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance* (Y). Hipotesis keenam yang menyatakan bahwa diduga *organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Ketujuh (H₇)

Hipotesis ketujuh menyatakan bahwa diduga *organizational creativity* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *organizational creativity* (Z_1) pada *organizational innovation* (Z_2) adalah sebesar 0,003, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,484. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational creativity* (Z_1) berpengaruh signifikan positif pada *organizational innovation* (Z_2). Hipotesis ketujuh yang menyatakan bahwa diduga *organizational creativity* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kedelapan (H₈)

Hipotesis kedelapan menyatakan bahwa diduga *organizational creativity* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *organizational creativity* (Z_1) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah sebesar 0,042, yang lebih kecil

dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,283. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational creativity* (Z_1) berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance* (Y). Hipotesis kedelapan yang menyatakan bahwa diduga *organizational creativity* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pengujian Hipotesis Kesembilan (H_9)

Hipotesis kesembilan menyatakan bahwa diduga *organizational innovation* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai probabilitas kesalahan (P) untuk pengaruh *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* (Y) adalah sebesar 0,016, yang lebih kecil dari nilai taraf signifikan 5% (0,05), dengan nilai *standardized regression weight* positif sebesar 0,295. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa *organizational innovation* (Z_2) berpengaruh signifikan positif pada *entrepreneurial performance* (Y). Hipotesis kesembilan yang menyatakan bahwa diduga *organizational innovation* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, **diterima**.

Pembahasan Variabel Penelitian

Model struktural penelitian ini dibangun dari lima variabel, antara lain: *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance*. Hasil analisis deskriptif memberikan gambaran implementasi masing-masing variabel yang diteliti pada program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Tinjauan atas dasar jenis perguruan tinggi menyatakan bahwa secara keseluruhan tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Para responden cenderung mengatakan bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup. Tinjauan atas dasar peringkat akreditasi, nampak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di program studi terakreditasi A ataupun di program studi terakreditasi B. Responden dari program studi terakreditasi A cenderung berpendapat bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup. Di pihak yang lain, responden dari program studi terakreditasi B cenderung berpendapat beragam. Pembahasan secara mendetail untuk setiap variabel atau konstruk disajikan di bagian berikut ini.

Pembahasan Variabel Entrepreneurial Leadership

Entrepreneurial leadership ketua program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup baik dengan nilai total rata-rata 3,31. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari para responden bahwa perilaku daya inovasi (*innovativeness*), daya ambil risiko (*risk taking*), daya proaktif (*proactiveness*), daya agresif (*competitive aggressiveness*), dan kemandirian (*autonomy*) para ketua program studi dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Se jauh ini para ketua program studi merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Berdasarkan tabulasi silang atas jenis perguruan tinggi untuk variabel atau konstruk *entrepreneurial leadership* tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Fenomena ini menarik karena nampaknya jenis perguruan tinggi tidak cukup menyebabkan adanya perbedaan signifikan. Data ini sejalan dengan pernyataan para responden dalam wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan baik yang ber-

asal dari PTN ataupun dari PTS (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini). Dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi, masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *entrepreneurial leadership* ketua program studi yang terakreditasi A/ B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur cenderung cukup atau tidak tinggi atau menonjol.

Tinjauan atas dasar peringkat akreditasi program studi, nampak tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di program studi terakreditasi A ataupun di program studi terakreditasi B. Responden dari program studi terakreditasi A atau B cenderung berpendapat bahwa variabel *entrepreneurial leadership* dalam kondisi cukup. Artinya tidak tinggi dan tidak rendah. Fenomena ini

menarik karena nampaknya para dosen pengampu kewirausahaan dari program studi-program studi terakreditasi A atau B perguruan tinggi di Jawa Timur cenderung mempunyai standar dan ekspektasi tinggi pada seorang yang menduduki jabatan dalam hal ini pada ketua program studi. Di sisi yang lain mereka tidak melihat adanya *entrepreneurial leadership* dalam diri ketua program studi yang memimpin mereka selama ini.

Pembahasan Variabel Organizational Learning Capability

Organizational learning capability program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup tinggi sebagaimana terlihat dari nilai total rata-rata 3,32. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kapabilitas para ketua program studi dalam penemuan ide-ide baru (*discovery*), pemberian solusi (*invention*), implementasi (*implementation*), difusi (*difussion*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Se jauh ini para ketua program studi tidak antusias karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Berdasarkan tabulasi silang atas jenis perguruan tinggi untuk variabel atau konstruk *organizational learning capability* tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Fenomena ini menarik karena nampaknya jenis perguruan tinggi tidak cukup menyebabkan adanya perbedaan signifikan. Data ini sejalan dengan pernyataan para responden dalam wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan baik yang berasal dari PTN ataupun dari PTS (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini). Dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi, masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *organizational learning capability* program studi yang terakreditasi A/B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur cenderung cukup tinggi atau tidak menonjol.

Berdasarkan tabulasi silang atas dasar peringkat akreditasi program studi, untuk *organizational learning capability* nampak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi di program studi terakreditasi A dan di program studi terakreditasi B. Bagi program studi dengan akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 40 atau 22,3% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk program studi dengan akreditasi B didominasi oleh kategori dengan tingkatan tinggi dengan jumlah responden sebanyak 50 atau 27,9% dari total responden yang diteliti. Responden dari program studi terakreditasi A cenderung berpendapat bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup, artinya tidak tinggi dan tidak rendah. Fenomena ini menarik karena nampaknya para dosen pengampu kewirausahaan dari program studi-program studi terakreditasi A perguruan tinggi di Jawa Timur cenderung mempunyai standar dan ekspektasi tinggi pada seorang yang menduduki jabatan dalam hal ini sebagai ketua program studi. Di pihak yang lain, responden dari program studi terakreditasi B memiliki standar yang lebih longgar dan cenderung berpendapat bahwa kondisi *organizational learning capability* tinggi. Program studi-program studi terakreditasi B sebagian besar ada pada PTS yang kecil dan sedang serta yang masih baru berdiri.

Dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada para responden baik yang

berasal dari program studi terakreditasi A ataupun dari program studi terakreditasi B (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya) didapatkan bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan).

Fakta studi ini menjelaskan bahwa kecenderungan pada *organizational learning capability* program studi-program studi terakreditasi A pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur tidak tinggi atau menonjol. Di sisi yang lain, mereka menyatakan bahwa sebenarnya peran mereka sebagai dosen-dosen pengampu kewirausahaan adalah sangat dominan bagi operasional dan pengembangan program kewirausahaan dalam masing-masing program studi mereka, demikian halnya kontribusinya pada penciptaan *organizational learning capability* program studi.

Pembahasan Variabel Organizational Creativity

Organizational creativity program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup tinggi sebagaimana terlihat dari nilai total rata-rata 3,48. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan adanya proses kreatif/baru, ide-ide kreatif/baru, orang-orang kreatif/baru, situasi kreatif/baru, dan cara atau prosedur kreatif/ baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias dalam menciptakan dan memunculkannya karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Berdasarkan tabulasi silang atas jenis perguruan tinggi untuk variabel atau konstruk *organizational creativity* ada perbedaan antara kondisi yang terjadi di PTN ataupun di PTS. Responden dari PTN menyatakan bahwa variabel *organizational creativity* dalam kondisi tinggi. Fenomena ini menjelaskan bahwa jenis perguruan tinggi menyebabkan adanya perbedaan namun tidak signifikan, karena selisih antara jawaban tinggi dan cukup hanya sebesar 1 (satu) responden atau 0,6%. Data ini sejalan de-

ngan pernyataan para responden dalam wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan baik yang berasal dari PTN ataupun dari PTS (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini). Dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi, masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokрасinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *organizational creativity* program studi yang terakreditasi A/B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur cenderung cukup tinggi atau tidak menonjol.

Berdasarkan tabulasi silang atas dasar peringkat akreditasi program studi, untuk *organizational creativity* nampak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di program studi terakreditasi A ataupun di program studi terakreditasi B. Bagi program studi dengan akreditasi

A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 37 atau 20,7% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk program studi dengan akreditasi B didominasi oleh kategori dengan tingkatan tinggi dengan jumlah responden sebanyak 51 atau 28,5% dari total responden yang diteliti. Responden dari program studi terakreditasi A berpendapat bahwa semua indikator variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup, artinya tidak tinggi dan tidak rendah. Para dosen pengampu kewirausahaan dari program studi-program studi terakreditasi A perguruan tinggi di Jawa Timur cenderung mempunyai standar dan ekspektasi tinggi pada seorang yang menduduki jabatan dalam hal ini sebagai ketua program studi. Di pihak yang lain, responden dari program studi terakreditasi B memiliki standar yang lebih longgar dan cenderung berpendapat bahwa kondisi *organizational creativity* tinggi. Program studi-program studi terakreditasi B sebagian besar ada pada PTS yang kecil dan sedang serta yang masih baru berdiri.

Dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada para responden baik yang berasal dari program studi terakreditasi A ataupun dari program studi terakreditasi B (yang juga tidak ingin dimunculkan identitasnya) didapatkan bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi masing-masing peran ketua program studi tidak lebih ha-

nya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan).

Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan pada *organizational creativity* program studi-program studi terakreditasi A pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur tidak tinggi atau menonjol. Di sisi yang lain, mereka menyatakan bahwa sebenarnya peran mereka sebagai dosen-dosen pengampu kewirausahaan adalah sangat dominan bagi operasional dan pengembangan program kewirausahaan dalam masing-masing program studi mereka, demikian halnya kontribusinya pada penciptaan *organizational creativity* program studi.

Pembahasan Variabel Organizational Innovation

Organizational innovation program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup sebagaimana terlihat dari nilai total rata-

rata 3,33. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan pemanfaatan/pengekseskusion ide yang baru, perilaku yang baru, layanan akademik yang baru, teknologi yang baru, dan praktik administratif yang baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias dalam memanfaatkan dan mengekseskusionya karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Berdasarkan tabulasi silang atas dasar jenis perguruan tinggi untuk variabel atau konstruk *organizational innovation* tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Fenomena ini menarik karena nampaknya jenis perguruan tinggi tidak cukup menyebabkan adanya perbedaan signifikan. Data ini sejalan dengan pernyataan para responden dalam wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan baik yang berasal dari PTN ataupun dari PTS (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini). Dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi, masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik

dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *organizational innovation* program studi yang terakreditasi A/B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur cenderung cukup tinggi atau tidak menonjol.

Berdasarkan tabulasi silang atas dasar peringkat akreditasi program studi, untuk *organizational innovation* nampak tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di program studi terakreditasi A ataupun di program studi terakreditasi B. Bagi program studi dengan akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 42 atau 23,5% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk program studi dengan akreditasi B didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 50 atau 27,9% dari total responden yang diteliti. Responden dari program studi terakreditasi A atau B perguruan tinggi di Jawa Timur cenderung mempunyai standar dan ekspektasi tinggi tentang variabel *organizational innovation*.

Dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada para responden baik yang berasal dari program studi terakreditasi A ataupun dari program studi terakreditasi B, mereka berpendapat bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Seorang pemimpin seyogyanya memiliki keberanian dan antusiasme dalam pemanfaatan/pengekseskusan ide yang baru, perilaku yang baru, layanan akademik yang baru, teknologi yang baru, dan praktik administratif baru yang berkembang dari hasil proses kreativitas dalam organisasi atau lembaga yang dipimpinnya.

Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan pada *organizational innovation* program studi-program studi terakreditasi A atau B pada semua perguruan tinggi baik

PTN ataupun PTS di Jawa Timur tidak tinggi atau menonjol. Di sisi yang lain, mereka menyatakan bahwa sebenarnya peran mereka sebagai dosen-dosen pengampu kewirausahaan adalah sangat dominan bagi operasional dan pengembangan program kewirausahaan dalam masing-masing program studi mereka, demikian halnya kontribusinya pada penciptaan *organizational innovation* program studi.

Pembahasan Variabel Entrepreneurial Performance

Entrepreneurial performance program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cenderung cukup baik sebagaimana terlihat dari nilai total rata-rata 3,39. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan mahasiswa yang berhasil berwirausaha secara mandiri, kualitas program pendidikan atau perkuliahan kewirausahaan di program studi cenderung cukup. Demikian halnya dengan ketangguhan dan kemandirian lembaga-lembaga pengembangan kewirausahaan. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias memberikan perhatian pada capaian-capaian performa *entrepreneurial* karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Berdasarkan tabulasi silang atas dasar jenis perguruan tinggi untuk variabel atau konstruk *entrepreneurial performance* tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Fenomena ini menjelaskan bahwa jenis perguruan tinggi tidak cukup menyebabkan adanya perbedaan signifikan performa *entrepreneurial*. Data ini sejalan dengan pernyataan para responden dalam wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan baik yang berasal dari PTN ataupun dari PTS (yang tidak ingin dimunculkan identitasnya) bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi, masing-masing peran ketua program studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Fakta ini menjelaskan bahwa kecenderungan *entrepreneurial performance* program studi yang terakreditasi A/B pada semua perguruan tinggi baik PTN ataupun PTS di Jawa Timur cenderung dalam kategori kondisi cukup atau tidak menonjol.

Berdasarkan tabulasi silang atas dasar peringkat akreditasi program studi, untuk *entrepreneurial performance* nampak tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di program studi terakreditasi A ataupun di program studi terakreditasi B. Bagi program studi dengan akreditasi A didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 40 atau 22,3% dari total responden yang diteliti, sedangkan untuk program studi dengan akreditasi B didominasi oleh kategori dengan tingkatan cukup dengan jumlah responden sebanyak 45 atau 25,1% dari total responden yang diteliti. Responden dari program studi terakreditasi A atau B berpendapat bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup, artinya tidak tinggi dan tidak rendah. Dosen pengampu kewirausahaan dari program studi-program studi terakreditasi A perguruan tinggi di Jawa Timur cenderung mempunyai standar dan ekspektasi tinggi pada seorang yang menduduki jabatan dalam hal ini sebagai ketua program studi.

Dari hasil wawancara mendalam (*indepth interview*) yang dilakukan kepada para responden baik yang berasal dari program studi terakreditasi A ataupun dari program studi terakreditasi B (yang juga tidak ingin dimunculkan identitasnya dalam naskah disertasi ini) didapatkan bahwa dalam pengelolaan program kewirausahaan di perguruan tinggi masing-masing peran ketua pro-

gram studi tidak lebih hanya sebatas pejabat yang menjalankan tugas-tugas birokrasinya. Hal ini timbul karena program-program kewirausahaan dirasakan sebagai program titipan baik dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan atau dari pimpinan universitas. Ketua program studi memasukkan program kewirausahaan (mata kuliah, kegiatan-kegiatan, dll) dalam kurikulum sebagai tambahan (dan bukan bersifat terintegrasi dalam visi misi program studi) kemudian menunjuk seorang koordinator dan beberapa dosen pengampu kewirausahaan (jumlahnya tergantung kebutuhan di lapangan). Di sisi yang lain, mereka menyatakan bahwa sebenarnya peran mereka sebagai dosen-dosen pengampu kewirausahaan adalah sangat dominan bagi operasional dan pengembangan program kewirausahaan dalam masing-masing program studi mereka, demikian halnya kontribusinya pada penciptaan *entrepreneurial performance* program studi.

Pembahasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis penelitian terbentuk dari teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel yang diteliti (studi teoritis) dan temuan-temuan penelitian terdahulu yang relevan (studi empirik). Uji statistik dengan *Structural Equation Modeling* (SEM) menyajikan informasi tentang hasil pengujian hipotesis. Hasil uji hipotesis memberikan temuan-temuan studi yang berkontribusi bagi studi teoritis yang mendukung, menolak dan/atau mengembangkan

studi teoritis. Hal ini diharapkan berguna bagi pengembangan khasanah keilmuan, khususnya Ilmu Perilaku Keorganisasian (*Organizational Behavior*), Ilmu Kewirausahaan (*Entrepreneurship*), dan Ilmu Manajemen, khususnya dalam kaitan dengan konsep-konsep *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance*.

Hasil studi atau penelitian ini juga memberikan sumbangsih yaitu berupa temuan empirik yang mendukung, menolak, dan/atau mengembangkan studi empirik. Temuan-temuan tersebut dapat menjadi acuan atau referensi bagi penelitian selanjutnya, sebagai dasar menyampaikan saran-saran dan rekomendasi untuk pengambilan keputusan secara praktis dan memperluas khasanah studi-studi atau penelitian sebelumnya. Di samping itu, model yang diajukan untuk diuji diharapkan dapat menjadi referensi dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi khususnya perguruan tinggi untuk mewujudkan performa organisasional yang *entrepreneurial*, yang mampu meningkatkan daya saing organisasi.

Pengaruh Entrepreneurial Leadership Pada Organizational Creativity

Entrepreneurial leadership berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,737. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 1 diterima. Para responden menyatakan setuju bahwa perilaku kepemimpinan ketua program studi yang bersifat *entrepreneurial* memiliki pengaruh yang signifikan pada kreativitas organisasional program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hal ini berarti bahwa apabila seorang ketua program studi memiliki kemampuan dalam mengantisipasi dengan pandangan ke depan, menjaga fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan pihak lain untuk memulai sebuah perubahan yang akan menciptakan suatu masa depan yang sehat dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya, maka perilaku kepemimpinannya berpengaruh pada kreativitas di dalam organisasi program studi. Demikian pula sebaliknya bahwa jikalau *entrepreneurial leadership* dari ketua program studi kecil atau rendah, maka tentu akan menyebabkan rendahnya *organizational creativity* dalam organisasi program studi tersebut.

Temuan ini mendukung baik teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan beberapa ahli berikut ini. Liden *et al.* (1993) menyatakan bahwa perilaku para pemimpin dan performa karyawan sangat berhubungan. Hubungan positif antara manajer dan karyawan sangat membantu untuk pengembangan *organizational creativity*. Redmond *et al.* (1993) berpendapat bahwa ketika pemimpin efektif akan memecahkan masalah secara kreatif, karyawan akan memiliki performa kreativitas yang lebih baik. Selain itu Wayne *et al.* (1997) mengungkapkan bahwa pengembangan hubungan yang lebih tinggi antara eksekutif dan karyawan akan mengakibatkan performa yang lebih tinggi. Selanjutnya Stahl and Koser (1978) dan Oldham dan Cummings (1996) juga menyatakan bahwa dalam lingkungan yang membutuhkan ide-ide kreatif, ada korelasi positif antara sikap mendukung pemimpin dan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan terkait dengan upaya manajer untuk memahami perasaan dan emosi para karyawan.

Pengaruh Entrepreneurial Leadership Pada Organizational Innovation

Entrepreneurial leadership berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,304. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 2 diterima. Para

responden menyatakan setuju bahwa perilaku kepemimpinan ketua program studi yang bersifat *entrepreneurial* memiliki pengaruh yang signifikan pada inovasi organisasional program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Hal ini berarti bahwa apabila seorang ketua program studi memiliki kemampuan dalam mengantisipasi dengan pandangan ke depan, menjaga fleksibilitas, berpikir secara strategis dan bekerja dengan pihak lain untuk memulai sebuah perubahan yang akan menciptakan suatu masa depan yang sehat dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya, maka perilaku kepemimpinannya berpengaruh pada inovasi organisasional program studi. Demikian pula sebaliknya bahwa jikalau *entrepreneurial leadership* dari ketua program studi kecil atau rendah, maka tentu akan menyebabkan rendahnya *organizational innovation* dalam organisasi program studi tersebut.

Temuan ini mendukung baik teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan beberapa ahli berikut ini. DeJong and Den Hartog (2007) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan telah ditekankan sebagai salah satu pengaruh yang paling penting pada inovasi perusahaan, karena para pemimpin dapat memutuskan langsung untuk memperkenalkan ide-ide baru ke dalam sebuah organisasi teknologikal, menetapkan tujuan yang spesifik, dan mendorong inisiatif inovasi dari bawahan (Kanter, 1983:224; Senge, 1990:45; 1994:

25; 2006:75). Sementara itu dari hasil penelitiannya McDonough (2000) juga menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan sebagai pengaruh yang sangat penting pada inovasi. Selanjutnya Read (2000) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bernilai kewirausahaan dan pemberdayaan anggota memengaruhi inovasi. Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan (transformasional) berpengaruh terhadap *organizational innovation* sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Garcia-Morales *et al.* (2008).

Pengaruh Entrepreneurial Leadership Pada Entrepreneurial Performance

Entrepreneurial leadership berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,273. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 3 diterima. Program kewirausahaan telah diadopsi dan dilaksanakan secara meluas sebagai bagian kurikulum pada seluruh perguruan tinggi di Indonesia (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI, 2013). Seorang ketua program studi yang berdaya inovasi, berani mengambil risiko, proaktif, agresif, dan memiliki kemandirian cenderung mampu mengarahkan dan mendorong seluruh potensi di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk secara maksimal berjuang mencapai performa organisasional yang diharapkan.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. Liden *et al.* (1993) berpendapat bahwa perilaku para pemimpin atau kepemimpinan dan performa karyawan sangat berhubungan. Sementara itu Garcia-Morales *et al.* (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan (transformasional) memiliki pengaruh terhadap performa organisasi. Hal ini diperkuat oleh hasil temuan Nahavandi (2002:125) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif memengaruhi perilaku para pengikutnya yang diinginkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Dia juga menemukan bahwa berbagai gaya kepemimpinan memengaruhi efektivitas atau performa organisasional. Sementara itu, Yang (2008) menambahkan bahwa *transformational leadership* lebih berkorelasi secara signifikan dengan performa bisnis daripada gaya kepemimpinan lainnya.

Pengaruh Organizational Learning Capability Pada Organizational Creativity

Organizational learning capability berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,227. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 4 diterima. Para responden menyatakan bahwa ketika kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan

dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya tinggi, maka hal ini akan mampu mendorong terciptanya kreativitas dalam organisasi program studi. Demikian pula sebaliknya, *organizational creativity* program studi tidak akan terwujud, apabila kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya rendah.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. *Organizational learning capability* (DiBella, 1995; DiBella *et al.*, 1996: 245; Goh & Richards, 1997; Goh, 1998, 2003; Hult & Ferrell, 1997; Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Yeung *et al.*, 1999:45) menyoroti faktor atau karakteristik yang memfasilitasi organisasi untuk belajar. Hal ini akan mendorong pada daya kreasi atau *organizational creativity*. Yeung *et al.* (1999:24) menegaskan bahwa pembelajaran organisasional merupakan kemampuan untuk menghasilkan dan generalisasi ide-ide baru dengan dampak.

Pengaruh Organizational Learning Capability Pada Organizational Innovation

Organizational learning capability berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,182. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 5 diterima. Para responden menyatakan bahwa ketika kapabilitas pembelajaran organisasional program studi tinggi, maka hal ini akan mampu mendorong terciptanya proses inovasi dalam organisasi program studi. Demikian pula sebaliknya, *organizational innovation* tidak akan terwujud, apabila kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya rendah.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. Cohen dan Levinthal (1990) dan Nonaka dan Takeuchi (1991) menyatakan bahwa semakin proses inovasi tercapai, semakin besar tingkat proses perubahan dan semakin diperlukan derajat pembelajaran. Jadi proses penciptaan pengetahuan organisasional dengan mana pengetahuan baru yang diambil dari pengetahuan yang ada (pembelajaran organisasional) merangsang *organizational innovation*. Agar inovasi tinggi, maka tingkat (kapabilitas) pembelajaran organisasional efektif

yang tinggi sangatlah diperlukan (Bessant & Buckingham, 1993; Glynn, 1996). Nooteboom (2010:131) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang inovatif. Sementara itu, Chung *et al.* (2011) dan Tohidi dan Mandegari (2012) *organizational learning capability* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi perusahaan.

Pengaruh Organizational Learning Capability Pada Entrepreneurial Performance

Organizational learning capability berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,195. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 6 diterima. Para responden menyatakan bahwa ketika kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya tinggi, maka hal ini akan mampu mendorong pencapaian performa program studi. Demikian pula sebaliknya, *entrepreneurial performance* program studi tidak akan terwujud, apabila kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya rendah.

Para dosen pengampu kewirausahaan khususnya yang sebagai menjadi koordinator berpendapat bahwa sejauh ini performa *entrepreneurial* merupakan hasil kerja keras mereka. Mereka berpendapat bahwa kapabilitas ketua program studi untuk menghasilkan ide-ide dan menggeneralisasikannya dengan dampak dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan pada program studi yang dipimpinnya tidak nampak sama sekali. Program kewirausahaan masih dilihat tidak lebih dari sebagai mata kuliah atau kegiatan penunjang saja.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. Yeung *et al.* (1999:21) menyatakan bahwa tipologi gaya pembelajaran (*learning styles*) dapat mencirikan suatu organisasi yaitu dapat mengidentifikasi profil kapabilitas pembelajaran (*learning capability*). Profil ini merepresentasikan cara-cara organisasi memunculkan ide-ide yang berdampak. Selanjutnya Bhatnagar (2006) berpendapat bahwa sekali dikembangkan, profil kapabilitas pembelajaran dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana pembelajaran terjadi dan perubahan-perubahan apa saja dalam pembelajaran yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif. Lebih lanjut Yeung *et al.* (1999:34) juga menyatakan bahwa perusahaan yang belajar dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Mereka juga dapat lebih

baik memenuhi tujuan keuangannya untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

Pengaruh Organizational Creativity Pada Organizational Innovation

Organizational creativity berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,484. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 7 diterima. Para responden berpendapat bahwa upaya penciptaan suatu produk, jasa, ide, prosedur, atau proses baru dalam program-program kewirausahaan akan bernilai dan berguna bagi program studi yang dipimpinnya. Upaya-upaya penciptaan kreativitas ini akan memengaruhi upaya ketua program studi dalam melakukan pemanfaatan/ pengeksekusian ide, perilaku, produk, layanan, teknologi, dan praktik administratif yang baru dalam program-program kewirausahaan. Upaya penciptaan merupakan hasil daya kreasi, sedangkan upaya pemanfaatan/pengeksekusian merupakan perwujudan dari keberanian sebagai pejabat birokrasi program studi.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. Amabile (1996) menyatakan bahwa inovasi merupakan implementasi ide-ide kreatif dalam

organisasi yang berhasil. Dalam pandangan ini, kreativitas individu dan tim merupakan titik awal bagi inovasi. Namun, inovasi yang sukses bergantung pada faktor-faktor lainnya juga misalnya dari transfer teknologi. Lebih lanjut Stamm (2008:290) mengungkapkan bahwa kreativitas adalah sebuah bagian penting dalam inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif.

Pengaruh Organizational Creativity Pada Entrepreneurial Performance

Organizational creativity berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,283. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 8 diterima. Para responden berkeyakinan bahwa upaya penciptaan suatu produk, jasa, ide, prosedur atau proses baru dalam program-program kewirausahaan yang bernilai dan berguna yang dilakukan oleh ketua program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Apabila daya cipta atau daya kreasi ketua program studi tidak teraktualisasi secara nyata dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan, maka performa *entrepreneurial* dalam kaitan dengan program kewirausahaan juga rendah.

Keberadaan program-program kewirausahaan tidak lebih hanya sebagai suatu formalitas kelembagaan dalam merespon program nasional dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Di pihak yang lain, performa *entrepreneurial* dalam kaitan dengan program kewirausahaan sepenuhnya adalah hasil kerja keras dari dosen koordinator dan pengampu kewirausahaan lainnya.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. Hasil kreativitas yang berharga adalah performa nyata dari integrasi organisasional dari kreativitas individual. Martins dan Terblanche (2000) berpendapat bahwa melalui koordinasi yang efektif dan integratif, sebuah perusahaan atau organisasi dengan mudah bisa menerima perilaku kreatif dan membangun stabilitas sistem organisasi yang membantu untuk operasi yang berkelanjutan, sehingga dapat mewujudkan *entrepreneurial performance* yang diharapkan. Di samping itu, Stamm (2008:290) berpendapat bahwa untuk mendapatkan manfaat, perusahaan perlu melakukan kreativitas dan inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif.

Pengaruh Organizational Innovation Pada Entrepreneurial Performance

Organizational innovation berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,295. Hal ini bermakna bahwa Hipotesis 9 diterima. Para responden berkeyakinan bahwa upaya pemanfaatan/pengekseskuan ide, perilaku, produk, layanan, teknologi, dan praktik administratif yang baru dalam program-program kewirausahaan yang dilakukan ketua program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur akan dapat memengaruhi performa *entrepreneurial* dari program studi. Sejauh ini semua ide dan usulan untuk program-program kewirausahaan yang diajukan oleh para koordinator program-program kewirausahaan langsung dieksekusi atau disetujui untuk dilaksanakan.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini. Ada hubungan positif antara inovasi dan performa organisasi (Zaltman *et al.*, 1973:265) atau antara berbagai aspek dari inovasi, misalnya desain atau kecepatan, fleksibilitas inovasi, dan performa (Calantone *et al.*, 2002). Hurley dan Hult (1998) berpendapat bahwa inovasi secara luas diakui penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi. Sementara itu, Loof dan Heshmati (2002) menyatakan bahwa literatur inovasi

juga mencakup berbagai studi empirik mendukung hubungan ini, seperti halnya berbagai karya yang menggunakan metode ekonometrik untuk menunjukkan hal itu secara empirik.

Berbagai teori telah mengungkapkan bahwa inovasi adalah penting untuk performa yang lebih baik. Teori pemasaran menunjukkan bahwa organisasi yang berkonsentrasi pada kecepatan inovasi mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, yang menghasilkan pendapatan tinggi dan profitabilitas yang tinggi (Lengnick-Hall, 1992). Penelitian dalam teori strategik menggarisbawahi bahwa organisasi yang mengadopsi *innovation first* mampu menciptakan "mekanisme isolasi." Karena pengetahuan tentang inovasi tidak tersedia bagi pesaing, mekanisme melindungi margin keuntungan dan memungkinkan manfaat penting bisa diperoleh. Demikian pula, teori sumber daya dan kapabilitas menyatakan bahwa kapabilitas, sumber daya dan teknologi perlu untuk mengadopsi inovasi membuat imitasi eksternal lebih sulit dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dan mendapatkan performa organisasi yang lebih besar (Lieberman & Montgomery, 1988).

Menurut Hayton (2003) *entrepreneurial performance* mengacu pada kemampuan berinovasi, menerima risiko dan mengidentifikasi serta mengeksploitasi peluang-

peluang kewirausahaan. *Entrepreneurial performance* juga bermakna merefleksikan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menerima risiko dan inovatif atau agresif secara kompetitif (Lumpkin & Dess, 1996). Jadi *entrepreneurial performance* melibatkan inovasi dan pengambilan risiko oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Beberapa studi mengkaji pengaruh antara variabel inovasi atau *organizational innovation* dengan performa. Inovasi telah dianggap sebagai isu penting untuk performa atau kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Hurley & Hult, 1998; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Bello *et al.*, 2004; Bueno & Ordóñez, 2004; Aragon-Correa *et al.*, 2007). Kemampuan atau kapabilitas untuk belajar merupakan faktor penting bagi organisasi untuk bertumbuh dan berinovasi (Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Lynn & Akgün, 2000; Hult *et al.*, 2004). *Organizational innovation* secara efektif adalah kunci untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk menghadapi perubahan lingkungan (Lemon & Sahota, 2004; Liao *et al.*, 2008).

Temuan Studi

Analisis dan pembahasan tentang pengaruh *entrepreneurial leadership* dan *organizational learning capability* pada *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* program studi-program studi

S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur menemukan beberapa temuan penting dalam studi ini, antara lain:

- 1) Model penelitian sebagaimana terlihat dalam Gambar 6.1 yang menjadi kerangka konseptual penelitian ini dinyatakan teruji dan terbukti bahwa *entrepreneurial performance* suatu organisasi dipengaruhi baik secara langsung (*direct effect*) maupun secara tidak langsung (*indirect effect*) oleh variabel-variabel seperti *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, dan *organizational innovation*.

Besarnya kontribusi pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* adalah sebesar 0,976 (terlihat dalam Tabel 5.20). Hal ini berarti 97,6% tingkat *entrepreneurial performance* (Z_2) dipengaruhi oleh tingkatan *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2), sedangkan sisanya sebesar 2,4% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti.

- 2) Temuan tersebut di atas didasarkan pada data yang dikumpulkan dan diolah serta diuji dengan metode statistik *Structural Equation Modeling* (SEM) pada *research setting* di organisasi perguruan tinggi. Hal ini semakin menegaskan bahwa sebagaimana halnya dalam organisasi bisnis pada umumnya, konsep tentang *entrepreneurial performance* juga dapat diaplikasikan pada organisasi perguruan tinggi. Hal ini sebagai suatu jawaban atas makin meningkatnya tingkat perubahan lingkungan perguruan tinggi.

Oleh karena itu, para pemegang kebijakan dalam organisasi perguruan tinggi, seyogyanya mempertimbangkan variabel atau faktor *entrepreneurial leadership* dalam proses rekrutmen dan seleksi calon pejabat di seluruh posisi organisasinya. Dengan kepemimpinan yang *entrepreneurial* yang memiliki *innovativeness, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness, dan autonomy*, maka seorang pemimpin akan mampu untuk tidak hanya menghasilkan ide-ide, tetapi juga mampu menggeneralisasikannya dengan dampak, tidak hanya mampu menciptakan dan memunculkan kreativitas organisasinya, melainkan juga akan berani memanfaatkan atau melakukan eksekusi, sehingga pada akhirnya akan dapat mewujudkan performa organisasi yang *entrepreneurial*.

Implikasi Studi

Temuan-temuan studi sebagaimana tersebut di atas membawa beberapa implikasi, baik secara manajerial, operasional akademis, maupun keilmuan yang dijelaskan berikut ini.

Implikasi Manajerial

Temuan studi yang menyatakan bahwa *entrepreneurial performance* suatu organisasi dipengaruhi baik secara langsung maupun secara tidak langsung oleh *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, dan *organizational innovation*, maka memiliki implikasi manajerial. Dalam pemilihan calon pejabat atau pemimpin organisasi termasuk pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, para pembuat kebijakan sepatutnya mempertimbangkan pemilihan para calon pemimpin yang memiliki *entrepreneurial leadership* di samping persyaratan administratif lainnya. Pemimpin organisasi yang diperlengkapi dengan *entrepreneurial leadership* akan memiliki daya saing, daya ambil risiko, daya proaktif, daya agresif, dan kemandirian yang sangat dibutuhkan organisasi dalam menumbuhkan *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan performa organisasional yang *entrepreneurial*.

Implikasi Operasional Akademis

1. Implikasi temuan studi bagi operasional akademis menegaskan peran sentral dan signifikan dari seorang ketua program studi bagi perwujudan performa *entrepreneurial* dan keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*) organisasi. Dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan, ketua program studi yang mempunyai *entrepreneurial leadership* akan mengambil peran *entrepreneurial* aktif yang lebih menonjol. Program kewirausahaan yang diselenggarakan seyogyanya didesain sebagai bagian integral dari visi misi program studi dengan tujuan yang fokus tidak hanya pada pengembangan daya kognisi para lulusannya, melainkan juga sekaligus dengan pemerdayaan daya aksi, daya juang, dan kemandiriannya.
2. Program-program kewirausahaan harus mampu mengubah pola pikir dan pola tindak para mahasiswa dengan pola pikir dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurial mindset*) agar selalu berkeinginan melakukan dan menjadi yang terbaik kapanpun, di manapun, dan ketika melakukan apapun yang menjadi tanggung jawabnya. Program-program kewirausahaan yang diselenggarakan dalam masing-masing program studi seharusnya dibuat dan dikembangkan secara inovatif, tidak hanya mengedukasi (*to educate*), melainkan juga menginspirasi

(*to inspire*) dan memberdayakan (*to empower*) para mahasiswa. Kegiatan-kegiatannya tidak perlu dan tidak harus selalu dilakukan dengan membuat bazaar, berjualan, dan lain sebagainya. Bobot Satuan Kredit Semester (SKS) dan variasi mata kuliah kewirausahaan seyogyanya ditingkatkan menjadi tiga dan lebih beragam.

Implikasi Keilmuan

Besarnya kontribusi pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance* adalah sebesar 0,976 (terlihat dalam Tabel 5.20) bermakna bahwa 2,4% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang belum diteliti dalam studi ini. Dengan demikian pada penelitian mendatang kiranya perlu dikembangkan suatu model penelitian yang juga menguji variabel-variabel atau konstruk-konstruk lainnya, seperti misalnya *organizational commitment* dari ketua program studi pada program kewirausahaan.

Keterbatasan Studi

Studi ini didesain untuk dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan rumusan masalah studi dengan baik melalui kajian-kajian mendalam dan seksama terhadap teori-teori dan hasil-hasil studi empirik terdahulu yang

relevan untuk pengembangan hipotesis penelitian. Hipotesis-hipotesis yang dikembangkan selanjutnya diuji menggunakan metode statistika yang dapat dipertanggungjawabkan. Akan tetapi, studi ini memiliki keterbatasan. Hal ini perlu dinyatakan agar tidak menimbulkan ketidaktepatan pemahaman, sehingga dapat dijadikan referensi bagi studi-studi mendatang. Beberapa keterbatasan dalam studi ini, antara lain:

- 1) **Keterbatasan jumlah responden dalam setiap program studi.** Responden yang diizinkan mengisi angket ialah yang memenuhi kualifikasi yang ditentukan yaitu menjadi dosen pengampu kewirausahaan pada program studi S-1 yang terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur. Realitas menunjukkan bahwa tidak sedikit program studi yang jumlah dosen pengampu kewirausahaan hanya satu orang saja dan bahkan tidak ada sama sekali dan harus meminta bantuan dosen dari program studi-program studi Manajemen. Hal ini tentu saja menimbulkan subjektivitas yang tinggi akibat hanya satu dosen saja yang memberikan penilaian atas performa *entrepreneurial* program studi-program studi tersebut. Dari 185 responden hanya 179 yang dinyatakan sah, sedangkan angket dari enam responden tidak dapat diolah lebih lanjut karena yang bersangkutan memberikan penilaian

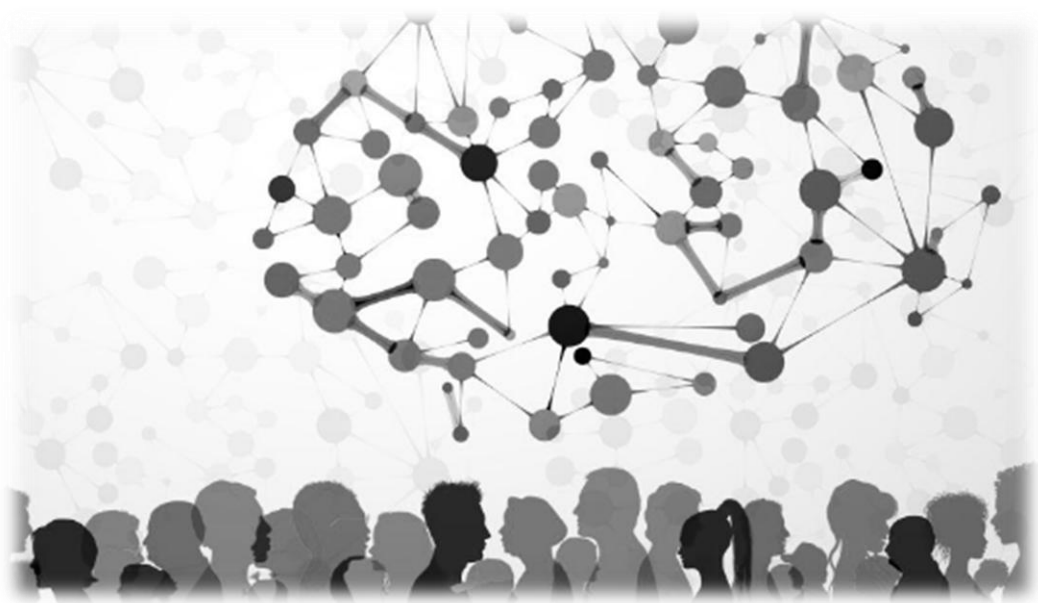
untuk program studi dengan akreditasi tidak seperti yang disyaratkan. Dari 179 angket sahah yang diterima kembali, total program studi yang sesuai dengan kriteria sebanyak 107. Jumlah ini bukanlah jumlah sampel yang ideal. Harapan untuk mendapatkan jumlah sampel ideal sebagaimana yang disyaratkan metode SEM yaitu jumlah indikator dikalikan dengan faktor pengali (antara 5–10) atau $23 \text{ indikator} \times 10 = 230$ responden tidak dapat dipenuhi.

2) **Perbedaan pengelolaan program kewirausahaan.**

Di tiap-tiap perguruan tinggi pengelolaan program kewirausahaan memiliki variasi yang dapat dikategorikan menjadi dua. Pada sebagian perguruan tinggi program kewirausahaan dikelola di aras perguruan tinggi. Maknanya ialah peran ketua atau kepala program studi sangat kecil atau bahkan tidak ada karena merasa tidak menjadi kewenangan dan tanggung jawabnya. Sebagian perguruan tinggi lagi mendelegasikan kewenangan pengelolaan kepada program studi masing-masing. Tidak semua program studi mengadakan program kewirausahaan. Sementara itu hanya sedikit perguruan tinggi yang memberlakukan program kewirausahaan secara terintegrasi dalam kurikulum seluruh program studinya seperti yang dilakukan Universitas Ciputra. Perbedaan situasi dan kondisi ini khususnya bagi program studi-

program studi yang tidak mempunyai kewenangan pengelolaan secara mandiri menimbulkan keterbatasan bagi responden dalam memberikan jawaban-jawabannya.

- 3) **Pemilihan peringkat akreditasi program studi.** Penetapan peringkat akreditasi program studi dengan kriteria A atau B membawa dampak pada tingkat homogenitas sampel yang diteliti. Hal ini sebagaimana terlihat adanya perbedaan atau keragaman penilaian para responden yang berasal dari program studi terakreditasi A dengan yang berasal dari program studi terakreditasi B pada variabel-variabel atau konstruk yang diteliti. Para responden dari program studi dengan peringkat akreditasi yang berbeda memiliki pola pikir, cara pandang, standar, dan ekspektasi yang tidak homogen, sehingga akan memengaruhi kualitas data penelitian yang diolah.



9. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan tentang pengaruh *entrepreneurial leadership* dan *organizational learning capability* pada *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan *entrepreneurial performance* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. *Entrepreneurial leadership* ketua program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cukup baik dengan nilai total rata-rata 3,31. Hal ini bermakna bahwa perilaku daya inovasi (*innovativeness*), daya ambil risiko (*risk taking*), daya proaktif (*proactiveness*), daya agresif (*competitive aggressiveness*), dan kemandirian (*autonomy*) para ketua program studi dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.
2. *Organizational learning capability* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cukup tinggi sebagaimana terlihat dari

nilai total rata-rata 3,32. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kapabilitas para ketua program studi dalam penemuan ide-ide baru (*discovery*), pemberian solusi (*invention*), implementasi (*implementation*), difusi (*difussion*) dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

3. *Organizational creativity* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cukup tinggi sebagaimana terlihat dari nilai total rata-rata 3,48. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan adanya proses kreatif/baru, ide-ide kreatif/baru, orang-orang kreatif/baru, situasi kreatif/baru, dan cara atau prosedur kreatif/baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias dalam menciptakan dan memunculkannya karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu

- kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.
4. *Organizational innovation* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cukup tinggi sebagaimana terlihat dari nilai total rata-rata 3,33. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan pemanfaatan/ pengeksekusian ide yang baru, perilaku yang baru, layanan akademik yang baru, teknologi yang baru, dan praktik administratif yang baru dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan cenderung cukup. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias dalam memanfaatkan dan mengeksekusinya karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.
 5. *Entrepreneurial performance* program studi terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur tergolong cukup baik sebagaimana terlihat dari nilai total rata-rata 3,39. Hal ini sesuai dengan terlihat dalam kecenderungan mahasiswa yang berhasil berwirausaha secara mandiri, kualitas program pendidikan atau perkuliahan kewirausahaan di program studi cenderung cukup. Demikian halnya dengan ketangguhan dan kemandirian lembaga-

lembaga pengembangan kewirausahaan. Sejauh ini para ketua program studi tidak antusias memberikan perhatian pada capaian-capaian performa *entrepreneurial* karena merasa bahwa program-program kewirausahaan menjadi tanggung jawab dan koordinasi dari unit lain di tingkat universitas atau fakultas, dan atau dosen pengampu kewirausahaan, sekalipun kewirausahaan telah menjadi bagian dari kurikulum program studinya.

Tinjauan atas dasar jenis perguruan tinggi menyatakan bahwa secara keseluruhan tidak ada perbedaan antara kondisi yang terjadi baik di PTN ataupun di PTS. Para responden cenderung mengatakan bahwa semua variabel tersebut ialah dalam kondisi cukup. Tinjauan atas dasar peringkat akreditasi menyatakan bahwa ada perbedaan antara kondisi yang terjadi di program studi terakreditasi A dan di program studi terakreditasi B. Responden dari program studi terakreditasi A cenderung memiliki standar dan ekspektasi tinggi dibandingkan dengan program studi terakreditasi B. Di pihak yang lain, responden dari program studi terakreditasi B cenderung berpendapat beragam.

6. *Entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur

dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,737.

Temuan ini mendukung baik teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan beberapa ahli berikut ini: Liden *et al.* (1993) menyatakan bahwa perilaku para pemimpin dan performa karyawan sangat berhubungan. Hubungan positif antara manajer dan karyawan sangat membantu untuk pengembangan *organizational creativity*; Redmond *et al.* (1993) berpendapat bahwa ketika pemimpin efektif akan memecahkan masalah secara kreatif, karyawan akan memiliki performa kreativitas yang lebih baik; Selain itu Wayne *et al.* (1997) mengungkapkan bahwa pengembangan hubungan yang lebih tinggi antara eksekutif dan karyawan akan mengakibatkan performa yang lebih tinggi; Selanjutnya Stahl dan Koser (1978) dan Oldham dan Cummings (1996) juga menyatakan bahwa dalam lingkungan yang membutuhkan ide-ide kreatif, ada korelasi positif antara sikap mendukung pemimpin dan kreativitas karyawan. Kreativitas karyawan terkait dengan upaya manajer untuk memahami perasaan dan emosi para karyawan.

7. *Entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur

dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,304.

Temuan ini mendukung baik teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu seperti yang dikemukakan beberapa ahli berikut ini: DeJong dan Den Hartog (2007) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan telah ditekankan sebagai salah satu pengaruh yang paling penting pada inovasi perusahaan, karena para pemimpin dapat memutuskan langsung untuk memperkenalkan ide-ide baru ke dalam sebuah organisasi teknologikal, menetapkan tujuan yang spesifik; dan mendorong inisiatif inovasi dari bawahan (Kanter, 1983:224; Senge, 1990:45; 1994:25; 2006:75); McDonough (2000) juga menggarisbawahi bahwa gaya kepemimpinan sebagai pengaruh yang sangat penting pada inovasi; Selanjutnya Read (2000) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang bernilai kewirausahaan dan pemberdayaan anggota memengaruhi inovasi; Secara lebih spesifik, gaya kepemimpinan (transformasional) berpengaruh terhadap *organizational innovation* sebagaimana diungkapkan dalam penelitian Garcia-Morales *et al.* (2008).

8. *Entrepreneurial leadership* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur

dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,273.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini: Liden *et al.* (1993) berpendapat bahwa perilaku para pemimpin atau kepemimpinan dan performa karyawan sangat berhubungan; Sementara itu Garcia-Morales *et al.* (2008) menyatakan bahwa kepemimpinan (transformatif) memiliki pengaruh terhadap performa organisasi; Hal ini diperkuat oleh hasil temuan Nahavandi (2002:125) yang menyatakan bahwa seorang pemimpin yang efektif memengaruhi perilaku para pengikutnya yang diinginkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan. Dia juga menemukan bahwa berbagai gaya kepemimpinan memengaruhi efektivitas atau performa organisasional; Sementara itu, Yang (2008) menambahkan bahwa *transformational leadership* lebih berkorelasi secara signifikan dengan performa bisnis daripada gaya kepemimpinan lainnya.

9. *Organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *organizational creativity* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,227.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana

pendapat dari para ahli berikut ini; *Organizational learning capability* (DiBella, 1995; DiBella *et al.*, 1996: 245; Goh & Richards, 1997; Goh, 1998, 2003; Hult & Ferrell, 1997; Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Yeung *et al.*, 1999:45) menyoroti faktor atau karakteristik yang memfasilitasi organisasi untuk belajar. Hal ini akan mendorong pada daya kreasi atau *organizational creativity*; Yeung *et al.* (1999:24) menegaskan bahwa pembelajaran organisasional merupakan kemampuan untuk menghasilkan dan generalisasi ide-ide baru dengan dampak.

10. *Organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,182.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini: Cohen dan Levinthal (1990) dan Nonaka dan Takeuchi (1991) menyatakan bahwa semakin proses inovasi tercapai, semakin besar tingkat proses perubahan dan semakin diperlukan derajat pembelajaran. Jadi proses penciptaan pengetahuan organisasional dengan mana pengetahuan baru yang diambil dari pengetahuan yang ada (pembelajaran organisasional) merangsang *organizational innovation*; Agar

inovasi tinggi, maka tingkat (kapabilitas) pembelajaran organisasional efektif yang tinggi sangatlah diperlukan (Bessant & Buckingham, 1993; Glynn, 1996); Nooteboom (2010:131) menyatakan bahwa organisasi pembelajar adalah organisasi yang inovatif; Sementara itu, Chung *et al.* (2011) dan Tohidi dan Mandegari (2012) *organizational learning capability* memiliki dampak positif dan signifikan terhadap inovasi perusahaan.

11. *Organizational learning capability* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,195.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini; Yeung *et al.* (1999:21) menyatakan bahwa tipologi gaya pembelajaran (*learning styles*) dapat mencirikan suatu organisasi yaitu dapat mengidentifikasi profil kapabilitas pembelajaran (*learning capability*). Profil ini merepresentasikan cara-cara organisasi memunculkan ide-ide yang berdampak; Selanjutnya Bhatnagar (2006) berpendapat bahwa sekali dikembangkan, profil kapabilitas pembelajaran dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana pembelajaran terjadi dan perubahan-perubahan

apa saja dalam pembelajaran yang dapat membantu perusahaan menjadi lebih kompetitif; Lebih lanjut Yeung *et al.* (1999:34) juga menyatakan bahwa perusahaan yang belajar dapat beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan kebutuhan pelanggan. Mereka juga dapat lebih baik memenuhi tujuan keuangannya untuk pertumbuhan dan profitabilitas.

12. *Organizational creativity* berpengaruh signifikan pada *organizational innovation* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,484.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini: Amabile (1996) menyatakan bahwa inovasi merupakan implementasi ide-ide kreatif dalam organisasi yang berhasil. Dalam pandangan ini, kreativitas individu dan tim merupakan titik awal bagi inovasi. Namun, inovasi yang sukses bergantung pada faktor-faktor lainnya juga misalnya dari transfer teknologi; Lebih lanjut Stamm (2008:290) mengungkapkan bahwa kreativitas adalah sebuah bagian penting dalam inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkin-

kan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif.

13. *Organizational creativity* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,283.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini: Hasil kreativitas yang berharga adalah performa nyata dari integrasi organisasional dari kreativitas individual. Martins dan Terblanche (2000) berpendapat bahwa melalui koordinasi yang efektif dan integratif, sebuah perusahaan atau organisasi dengan mudah bisa menerima perilaku kreatif dan membangun stabilitas sistem organisasi yang membantu untuk operasi yang berkelanjutan, sehingga dapat mewujudkan *entrepreneurial performance* yang diharapkan; Di samping itu, Stamm (2008:290) berpendapat bahwa untuk mendapatkan manfaat, perusahaan perlu melakukan kreativitas dan inovasi. Perusahaan membutuhkan proses, prosedur dan struktur yang memungkinkan pelaksanaan tepat waktu dan efektif dari proyek sehingga produk yang dihasilkan benar-benar inovatif.

14. *Organizational innovation* berpengaruh signifikan pada *entrepreneurial performance* program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur dengan arah hubungan positif dengan nilai *standardized regression weight* sebesar 0,295.

Temuan ini sejalan dengan teori-teori maupun hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana pendapat dari para ahli berikut ini: Ada hubungan positif antara inovasi dan performa organisasi (Zaltman *et al.*, 1973:265) atau antara berbagai aspek dari inovasi, misalnya desain atau kecepatan, fleksibilitas inovasi, dan performa (Calantone *et al.*, 2002); Hurley dan Hult (1998) berpendapat bahwa inovasi secara luas diakui penting untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi; Sementara itu, Loof dan Heshmati (2002) menyatakan bahwa literatur inovasi juga mencakup berbagai studi empirik mendukung hubungan ini, seperti halnya berbagai karya yang menggunakan metode ekonometrik untuk menunjukkan hal itu secara empirik.

Berbagai teori telah mengungkapkan bahwa inovasi adalah penting untuk performa yang lebih baik. Teori pemasaran menunjukkan bahwa organisasi yang berkonsentrasi pada kecepatan inovasi mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar, yang menghasilkan pendapatan tinggi dan profitabilitas yang tinggi (Lengnick-Hall, 1992);

Penelitian dalam teori strategik menggarisbawahi bahwa organisasi yang mengadopsi *innovation first* mampu menciptakan "mekanisme isolasi." Karena pengetahuan tentang inovasi tidak tersedia bagi pesaing, mekanisme melindungi margin keuntungan dan memungkinkan manfaat penting bisa diperoleh; Demikian pula, teori sumber daya dan kapabilitas menyatakan bahwa kapabilitas, sumber daya dan teknologi perlu untuk mengadopsi inovasi membuat imitasi eksternal lebih sulit dan memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif mereka dan mendapatkan performa organisasi yang lebih besar (Lieberman & Montgomery, 1988).

Menurut Hayton (2003) *entrepreneurial performance* mengacu pada kemampuan berinovasi, menerima risiko dan mengidentifikasi serta mengeksploitasi peluang-peluang kewirausahaan; *Entrepreneurial performance* juga bermakna merefleksikan sejauh mana sebuah perusahaan mampu menerima risiko dan inovatif atau agresif secara kompetitif (Lumpkin & Dess, 1996). Jadi *entrepreneurial performance* melibatkan inovasi dan pengambilan risiko oleh suatu perusahaan atau organisasi.

Beberapa studi mengkaji pengaruh antara variabel inovasi atau *organizational innovation* dengan performa. Inovasi telah dianggap sebagai isu

penting untuk performa atau kinerja dan kelangsungan hidup perusahaan dalam lingkungan yang kompetitif (Hurley & Hult, 1998; Damanpour & Gopalakrishnan, 2001; Bello *et al.*, 2004; Bueno & Ordon˜ez, 2004; Aragon-Correa *et al.*, 2007); Kemampuan atau kapabilitas untuk belajar merupakan faktor penting bagi organisasi untuk bertumbuh dan berinovasi (Jerez-Gomez *et al.*, 2005; Lynn & Akg˘un, 2000; Hult *et al.*, 2004); *Organizational innovation* secara efektif adalah kunci untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif untuk menghadapi perubahan lingkungan (Lemon & Sahota, 2004; Liao *et al.*, 2008).

Saran

Saran Manajerial

1. Untuk penciptaan kreativitas dan inovasi organisasional dan pencapaian performa organisasional yang *entrepreneurial*, maka dalam pemilihan calon pejabat atau pemimpin organisasi termasuk pada program studi S-1 terakreditasi A/B perguruan tinggi di Jawa Timur para pembuat kebijakan patut atau seyogyanya mempertimbangkan pemilihan para calon yang memiliki *entrepreneurial leadership*

di samping persyaratan administratif lainnya. Pemimpin organisasi yang diperlengkapi dengan *entrepreneurial leadership* akan memiliki daya saing, daya ambil risiko, daya proaktif, daya agresif, dan kemandirian yang sangat dibutuhkan organisasi dalam menumbuhkan *organizational creativity*, *organizational innovation*, dan performa organisasional yang *entrepreneurial*.

2. Beberapa hal yang dapat dilakukan oleh para pembuat kebijakan untuk memperlengkapi para calon pemimpin organisasi atau perguruan tinggi termasuk ketua program studi agar mempunyai *entrepreneurial leadership*, antara lain yaitu melalui:
 - a) *Entrepreneurial leadership workshop*
 - b) *Entrepreneurial leadership training*
 - c) *Entrepreneurial leadership networking*
 - d) *Entrepreneurial leadership experiencing*

Saran Operasional Akademis

1. Ketua program studi mempunyai peran sentral dan signifikan tidak hanya bagi perwujudan performa *entrepreneurial* dan keberlanjutan organisasional (*organizational sustainability*) program studi yang dipimpinnya, melainkan juga bagi perguruan tinggi secara keseluruhan. Oleh karena itu, para ketua program studi perlu diperlengkapi dan merlengkapi dirinya dengan pemahaman dan

penghayatan akan nilai-nilai *entrepreneurial* (*entrepreneurial organizational values*), visi, misi, dan budaya organisasional (*organizational culture*) penguasaan tinggi, dan dengan kapasitas serta kapabilitas daya saing, daya ambil risiko, daya proaktif, daya agresif, dan kemandirian.

2. Dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan, ketua program studi dengan *entrepreneurial leadership* akan mengambil peran *entrepreneurial* aktif yang lebih menonjol lebih dari hanya sekedar mempercayakannya kepada koordinator program dan para dosen pengampu program kewirausahaan. Program kewirausahaan yang diselenggarakan seyogyanya didesain sebagai bagian integral dari visi misi program studi dengan tujuan yang fokus tidak hanya pada pengembangan daya kognisi para lulusannya, melainkan juga sekaligus dengan pemerdayaan daya aksi, daya juang, dan kemandiriannya.
3. Program-program kewirausahaan harus mampu mengubah pola pikir dan pola tindak para mahasiswa dengan pola pikir dan jiwa kewirausahaan (*entrepreneurial mindset*) agar selalu berkeinginan melakukan dan menjadi yang terbaik kapanpun, dimanapun, dan ketika melakukan apapun yang menjadi tanggung jawabnya. Program-program kewirausahaan yang diselenggarakan dalam masing-masing program studi seharusnya dibuat dan

dikembangkan secara inovatif, tidak hanya mengedukasi (*to educate*), melainkan juga menginspirasi (*to inspire*) dan memberdayakan (*to empower*) para mahasiswa. Kegiatan-kegiatannya tidak perlu dan tidak harus selalu dilakukan dengan membuat bazaar, berjualan, dan lain sebagainya. Bobot Satuan Kredit Semester (SKS) dan variasi mata kuliah kewirausahaan seyogyanya ditingkatkan menjadi tiga dan lebih beragam.

4. Lebih daripada itu metode *expert sharing*, *internship*, *group discussions*, *networking*, *mentoring* dan *coaching* patut untuk diterapkan secara lebih inklusif dan ekstensif. Target capaian seyogyanya tidak ditekankan pada seberapa banyak proposal Program Mahasiswa Wirausaha (PMW) atau lainnya yang mendapat dana bantuan, tetapi kepada seberapa banyak perubahan *mindset* mahasiswa dalam program studi yang terukur dari indikator-indikator daya saing, daya ambil risiko, daya proaktif, daya agresif, dan kemandirian.
5. Hal lain yang tidak kalah pentingnya untuk difasilitasi oleh para ketua program studi ialah penguayaan dukungan permodalan bagi para mahasiswa secara berkelanjutan dengan membangun *link* dengan lembaga-lembaga keuangan atau permodalan yang mempunyai atensi besar pada penumbuhkembangan para wirausahawan muda. Di

samping itu, keberlanjutan *business plan* yang sudah direalisasikan sangatlah penting dengan memfasilitasi program pendampingan tidak hanya bagi mereka yang masih menjadi mahasiswa, melainkan juga sekalipun mereka sudah lulus studi hingga mandiri.

Saran Keilmuan

Dengan adanya keterbatasan dalam studi yang telah dilakukan ini dan untuk pengembangan ilmu pengetahuan di bidang Ilmu Manajemen, khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ilmu Perilaku Keorganisasian, maka kiranya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut, antara lain sebagai berikut:

1. Model penelitian sebagaimana terlihat dalam Gambar 6.1 yang menjadi kerangka konseptual penelitian ini dinyatakan teruji dan terbukti bahwa *entrepreneurial performance* suatu organisasi dipengaruhi baik secara langsung (*direct effect*) maupun secara tidak langsung (*indirect effect*) oleh variabel-variabel seperti *entrepreneurial leadership*, *organizational learning capability*, *organizational creativity*, dan *organizational innovation*.

Besarnya kontribusi pengaruh *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2) pada *entrepreneurial performance*

adalah sebesar 0,976 (terlihat dalam Tabel 5.20). Hal ini berarti 97,6% tingkat *entrepreneurial performance* (Z_2) dipengaruhi oleh tingkatan *entrepreneurial leadership* (X_1), *organizational learning capability* (X_2), *organizational creativity* (Z_1), dan *organizational innovation* (Z_2), sedangkan sisanya sebesar 2,4% masih ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yang tidak diteliti. Dengan demikian pada penelitian mendatang kiranya perlu dikembangkan suatu model penelitian yang juga menguji variabel-variabel atau konstruk-konstruk lainnya, seperti misalnya: *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dll.

2. Temuan tersebut di atas semakin menegaskan bahwa sebagaimana halnya dalam organisasi bisnis pada umumnya, konsep *entrepreneurial performance* juga dapat diaplikasikan pada organisasi perguruan tinggi. Hal ini sebagai suatu jawaban atas makin meningkatnya tingkat perubahan lingkungan perguruan tinggi. Oleh karena itu, penelitian-penelitian mendatang perlu dilakukan pengujian model penelitian pada organisasi-organisasi non-bisnis lainnya untuk menguji sejauh mana tingkat generalisasinya.

REFERENSI

- Abra, J. (1994). Collaboration in creative work: An initiative for investigation. *Creativity Research Journal*, 7, 1-20.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28, 315-326.
- (2013). Linking entrepreneurial orientation and firm performance: The role of organizational learning capability and innovation performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity and innovation in organizations*. Boston, Mass.: Harvard Business School.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154-1184.
- Anderson, A. R., & Jack, S. L. (2008). Role typology for enterprising education: The professional artisan? *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 15(2), 256-273.
- Anshori, M., & Iswati, S. (2009). *Metodologi penelitian kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.

- Aragon-Correa, J. A., Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Azwar, S. (2011). *Sikap manusia: Teori dan pengukurannya*. Edisi 2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Babson College. (2011). *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*. Retrieved September 29, 2013, from You Tube: <http://www.youtube.com/watch?v=3Acf6aSDfbc>
- Badan Akreditasi Nasional-Perguruan Tinggi. (2014). *Accreditation directory*. Retrieved Oktober 25, 2014, from <http://ban-pt.kemdiknas.go.id/>
- Badan Pusat Statistik. (2013). *Keadaan ketenagakerjaan Agustus 2013*. Retrieved Nopember 30, 2013, from http://www.bps.go.id/brs_file/naker_06nov13.pdf
- Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Student entrepreneurial leaders: Challenges and competencies of leading university entrepreneurship programs. *International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 1-17.
- Baldwin, T.T., Danielson, C., & Wiggenhorn, W. 1997. The evolution of learning strategies in organizations:

- From employee development to business redefinition. *Academy of Management Executive*, November, 47–58.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York, NY: Freeman.
- Bapuji, H., & Crossan, M. (2004). From raising questions to providing answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35(4), 397–417.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Barrett, H., Balloun, J., & Weinstein, A. (2004). Market orientation: A comparison of the business and non-profit sectors. *Proceedings of the 2004 Atlantic Marketing Association Conference*, 209–216.
- (2005). Success factors for organizational performance: Comparing business services, health care, and education. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 70(4), 16–28.
- Barrett, H., & Weinstein, A. (1998). The effect of market orientation and organization flexibility on corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 57–70.

- Bateman, T. S., & Snell, S. (2009). *Management: Leading and collaborating in a competitive world*. Eighth Edition. New York, NY: McGraw Hill.
- Becker, G. (1964). *Human capital*. New York, NY: Natl. Bur. Econ. Res.
- Bello, D. C., Lohtia, R., & Sangtani, V. (2004). An institutional analysis of supply chain innovations in global marketing channels. *Industrial Marketing Management*, 33(1), 57–64.
- Bentler, P. M. (2005). *EQS 6 structural equations program manual*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Bernardin, H., & Russel, J. (2003). *Human resource management: An experimental approach*. International Edition. Singapore: McGraw Hill.
- Bessant, J., & Buckingham, J. (1993). Innovation and organizational learning: The case of computer-aided production management. *British Journal of Management*, 4(4), 219–234.
- Bhatnagar, J. (2006). Measuring organizational learning capability in Indian managers and establishing firm performance linkage: An empirical analysis. *The Learning Organization*, 13(5), 416–433.
- Brown, R. T. (1989). Creativity: What are we to measure? In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds), *Handbook of Creativity* (pp. 3–32). New York: Plenum Press.
- Bueno, E., & Ordoñez, P. (2004). Innovation and learning in the knowledge based economy: Challenges for

- the firm. *International Journal of Technology Management*, 27(6/7), 531–533.
- Burgelman, R. A. (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223–244.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burns, P. (2007). *Entrepreneurship and small business*. Second Edition. USA: Palgrave Macmillan.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London, UK: Tavistock.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS, basic concepts, applications and programming*. Second Edition. New York, NY: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Calantone, R. J. Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Carson, P.P., & Carson, K. D. (1993). Managing creativity enhancement through goalsetting and feedback. *Journal of Creative Behavior*, 27, 36–45.
- Cassar, G. (2006). Entrepreneur opportunity and intended venture growth. *Journal of Business Venturing*, 21 (5), 610–632.

- Chang, W. C., & Chiang, Z. H. (2007). *A study on how to elevating organizational creativity of design organization*. International Association of Societies of Design Research (pp. 1-24). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Chiva, R., & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20, 323-340.
- Chiva, R., Alegre, J., & Lapiedra, R. (2007). Measuring organizational learning capability among the workforce. *International Journal of Manpower*, 28(3), 224-242.
- Chrisman, J. J., & McDougall, P. (Fall 1986). Entrepreneurial performance research: References. *MIT Sloan Management Review (1986-1998)*, 28(1).
- Chung, H. F., Sue, T. C., & Guan, L. C. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5 (5), 1864-1870.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Admin. Sci. Q.*, 35, 128-152.
- Cooper, D. R., & Emory, C. W. (1995). *Business research methods*. Fifth Edition. Boston: Irwin.

- Cotton, J. L., Vollrath, D. A., Foggat, K. L., Lengnick-Hall, M. L., & Jennings, K. R. (1988). Employee participation: Diverse forms and different outcomes. *Academy of Management*, 13(1), 8–22.
- Crutchfield, R. S. (1962). Conformity and creative thinking. In H. Gruber, G. Terrell, & H. Wertheimer (eds.), *Contemporary approaches to creative thinking*. NYC: Atherton.
- Daft, R. L. (2011). *Leadership*. China: South-Western, Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy Management Journal*, 34, 555–590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*, 38, 45–65.
- Daniels, K., & Bailey, A. (1991). Strategy development processes and participation in decision making: Predictors of role stressors and job satisfaction. *Journal of Applied Management Studies*, 8(1), 27–42.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- DeJong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). Leadership and employees: Innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.

- Dessler, G. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. 10th ed. (Terjemahan). Jakarta: Index.
- DiBella, A. (1995). Developing learning organizations: A matter of perspective. *Proceedings of the 1995 Academy of Management Meeting*, 287–290.
- DiBella, A. J., Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Organisational learning style as a core capability. In Moingeon, B. & Edmondson, A. (eds.), *Organisational learning and competitive advantage*. London: Sage.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI. 2013. *Data evaluasi perguruan tinggi*. Retrieved July 18, 2013, from <http://forlap.dikti.go.id/>
- Dunbar, K. (1995). How scientists really reason: Scientific reasoning in real-world laboratories. In R. J. Sternberg, & J. E. Davidson (Eds.), *The nature of insight*: 365–395. Cambridge, MA: MIT Press.
- Eisenberger, R., Armeli, S., & Pretz, J. (1998). Can the promise of reward increase creativity? *Journal of Personality & Social Psychology*, 74, 704–714.
- Eisenberger, R. & Rhoades, L. (2001). Incremental effect of reward on creativity. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81(4), 728–741.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 5(1), 105–123.

- (1997). Organizational conditions and levels of creativity. *Creativity & Innovation Management*, 6, 195–205.
- Fang, C. H., Chang, S. T., & Chen, G. L. (2011). Organizational learning capability and organizational innovation: The moderating role of knowledge inertia. *African Journal of Business Management*, 5(5), 1864–1870.
- Ferdinand, A. (2013). *Metode penelitian manajemen: Pedoman penelitian untuk penulisan skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Edisi 4. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ford, C. M. (1996). A theory of individual creative action in multiple social domains. *The Academy of Management Review*, 21, 1112–1142.
- Foss, N. J. (1999). Research in the strategic theory of the firm: "isolationism" and "integrationism". *J. Mgmt. Stud.*, 36(4), 725–755.
- Fuchs, K., Werner, A., & Wallau, F. (2008). Entrepreneurship education in Germany and Sweden: What role do different school systems play? *Journal of Small Business & Enterprise Development*, 15(2), 365–381.
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). Corporate culture: Definition, diagnosis and change. In Cooper, C.L. & Robertson, I.T. (Eds), *International review of organizational psychology*, Vol. 8, John Wiley, Chichester, pp. 233–261.

- Galus, B. S. (2013). *Relevansi pendidikan kewirausahaan di perguruan tinggi*. Diakses tanggal 21 April 2014 dari http://www1.solusiteknologi.com/dinas_v4/?view=v_artikel&id=17
- Garcia-Morales, V., Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change*, 21(2), 188–212.
- Ghozali, I. (2011). *Structural equation modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- (2013). *Model persamaan struktural: Konsep dan aplikasi dengan Program AMOS 21.0*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizations*. Thirteenth Edition. NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081–1111.
- Goh, S. C. (1998). Toward a learning organization: The strategic building blocks. *Sam Advanced Management Journal*, 63(2), 15–22.

- (2003). Improving organizational learning capability: Lessons from two case studies. *The Learning Organization*, 10(4), 216-227.
- Goh, S. C., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575-583.
- Gomes, F. (2003). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit andi Offset.
- Goossen, R. J. (2007). *Entrepreneurial excellence: Profit from the best ideas of the experts*. Franklin Lakes, NJ: The Career Press, Inc.
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2011). *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Guastello, S. J. (1998). Creative problem solving groups at the edge of chaos. *The Journal of Creative Behavior*, 32(1), 38-57.
- Guo, K. L. (2009). Core competencies of the entrepreneurial leader in health care organizations. *Health Care Manager*, 28, 19-29.
- Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2003). Entrepreneurial leadership: Developing a cross-cultural construct. *Journal of Business Venturing*, in press.
- Hage, J. T. (1965). An axiomatic theory of organizations. *Admin. Sci. Q.*, 8, 289-320.

- (1999). Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597–622.
- Hage, J. T., & Aiken, M. (1970). *Social change in complex organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Hage, J. T., & Powers, C. (1992). *Post-industrial lives*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. Seventh Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Hannon, P. D. (2006). Teaching pigeons to dance: Sense and meaning in entrepreneurship education. *Education + Training*, 48(5), 296-308.
- Harrington, D. M. (1990). The ecology of human creativity: A psychological perspective. In R. A. Runco, & R. S. Albert (Eds), *Theories of creativity* (pp. 143–169). Newbury Park, CA: Sage.
- Hartanto, F. M. (2009). *Paradigma baru manajemen Indonesia: Menciptakan nilai dengan bertumpu pada kebijakan dan potensi insani*. Bandung: PT Mizan Pustaka.
- Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resource Management*, 42(4), 375–391.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. In Nystrom & Starbuck, *Handbook of Organizational design* (p. 6). Oxford: Oxford University Press.

- Heinzen, T. E. (1994). *Everyday frustration and creativity in government: A personnel challenge to public administration*. Norwood, N.J.: Ablex Pub.
- Hult, G. T. M., & Ferrell, O. C. (1997). Global organizational learning capability in purchasing: Construct and measurement. *Journal of Business Research*, 40, 97-111.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Hynes, B., & Richardson, I. (2007). Entrepreneurship education: A mechanism for engaging and exchanging with the small business sector. *Education + Training*, 49(8/9), 732-744.
- Hytti, U., & O'Gorman, C. (2004). What is "enterprise education"? An analysis of the objectives and methods of enterprise education programs in four European countries. *Education + Training*, 46(1), 11-23.
- Ignacio, L., Gonzalez, A., Vijeande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2002). The market orientation concept in

- the private nonprofit organization domain. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7(1), 55–67.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2009). *Metode penelitian bisnis untuk akuntansi dan manajemen. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE.
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J., & Valle-Cabrera, R. (2005). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Human Resource Management*, 44(3), 279–299.
- Kanter, R. M. (1983). *The change masters: Innovation for productivity in the American corporation*. New York: Simon & Schuster.
- Kempster, S. J., & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(6), 5–34.
- Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12, 213–225.
- Kotelnikov, V. (2012). *Entrepreneurial leadership a new managerial task in the era of rampant change*. Retrieved October 1, 2013, from http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/leadership_entrepreneurial.html.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business Press.

- Kuncoro, M. (2013). *Metode riset untuk bisnis dan ekonomi*. Jakarta: Erlangga.
- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2001). *Entrepreneurship: A contemporary approach*. Fort Worth: Harcourt College Publishers.
- Latham, G. P., Winters, D. C., & Locke E. A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behaviour*, 1(15), 49-63.
- Legacee Management Systems. (2012). *Characteristics of successful entrepreneurs & business leaders*. Retrieved October 1, 2013, from <http://www.legacee.com/Info/Leadership/LeadershipEntrepreneurial.html>
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository from increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498.
- Lengnick-Hall, C. A. (1992). Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn. *Journal of Management*, 18, 399-429.
- Liao, S. H., Fei, W. C. H., & Liu, C. H. T. (2008). Relationship between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183-195.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stillwell, D. (1993). A Longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

- Lieberman, M. B., & Montgomery, D. B. (1988). First-mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9, 41-58.
- Ling, Y. H., & Jaw, B. S. (2011). Entrepreneurial leadership, human capital management, and global competitiveness: An empirical study of Taiwanese MNCs. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 2(2), 117-135.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Loof, H., & Heshmati, A. (2002). Knowledge capital and performance heterogeneity: A firm-level innovation study. *International Journal of Production Economics*, Elsevier, 76(1), 61-85.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Lynn, G. S., & Akgün, A. E. (2000). A new product development learning model: Antecedents and consequences of declarative and procedural knowledge. *International Journal Technology Management*, 20, 490-510.

- Malhotra, N., & Dash, S. (2011). *Marketing research: An applied orientation*. Sixth Edition. New Delhi: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd. Licences of Pearson Education in South Asia.
- Man, T. W. Y., & Yu, C. W. M. (2007). Social interaction and adolescent's learning in enterprise education: An empirical study. *Education + Training*, 49 (8/9), 620–633.
- Mangkunegara, A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi*. Bandung: CV Refika Aditama.
- Martins, E. C., & Terblanche, F. (2000). Building Organizational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64–74.
- Mattare, M. (2008). Teaching entrepreneurship: The case for an entrepreneurial leadership course. *USAS-BE Proceedings*, 78–93.
- McDonough, E. F. (2000). Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams. *Journal of Product Innovation Management*, 17(3), 221–235.
- McGrath, R. G., & MacMillan, I. C. (2000). *The entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Mehr, D. G., & Shaver, P. R. (1996). Goal structures in creative motivation. *Journal of Creative Behavior*, 30 (2), 77–104.

- Moroz, P., Hindle, K., & Anderson, R. (2011). Formulating the differences between entrepreneurial universities: A performance based taxonomic approach. Paper Presented at *the International Conference for Small Business (ICSB)*, Stockholm, Sweden, June 15–18.
- Morris, M. (1999). *The entrepreneurial performance index*. Retrieved September 20, 2014 from http://home.intekom.com/gsbuct/resear_2.htm.
- Munir, Z. (2009). *Problematika pendidikan tinggi*. Retrieved Pebruari 20, 2014 from <http://zaldym.wordpress.com/2009/02/15/problematika-pendidikan-tinggi/>.
- Nahavandi, A. (2002). *The art and science of leadership*. Third Edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Nazir, M. (2011). *Metode penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Neely, A. D. (2000). *Performance measurement: Past, present and future*. Centre for Business Performance, Cranfield School of Management.
- Neuman, W. L. (2011). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*. 7th ed. Boston, MA: Pearson Education.
- Nevis, E. C , DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, 36, Winter, 73–85.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 34(6), 96–104.
- Nooteboom, B. (2010). Innovation, learning and cluster dynamics. *SSRN Working Paper Series*.
- Oerlemans, L., Meeus, M., & Boekema, W. (1998). Do networks matter for innovation? The usefulness of the economic network approach in analyzing innovation. *Tijdschr. Econ. So. Geogr.*, 89(3), 298–309.
- Okudan, G. E., & Rzasa, S. E. (2006). A project-based approach to entrepreneurial leadership education. *Technovation*, 26, 195–210.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39, 607–634.
- Parloff, M. B., & Handlon, J. H. (1964). The influence of criticalness on creative problem-solving in dyads. *Psychiatry: J. Study Interper. Proc.*, 27, 17–27.
- Pedler, M., Burgogyne, J., & Boydell, T. (1997). *The learning company: A strategy for sustainable development*. 2nd Ed. London: McGraw-Hill.
- Plumly, L. Wayne. Jr., Marshall, Leisa. L., Eastman, J., Iyer, R., Stanley, Kenneth. L., & Boatwright, J. (2008). Developing entrepreneurial competencies: A student business. *Journal of Entrepreneurship Education*, 11, 17–28.

- Read, A. (2000). Determinant of successful organizational innovation: A review of current research. *Journal of Management Practice*, 3, 95–119.
- Redmond, M. R, Mumford, M. D., & Teach, R. (1993). Putting creativity in work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 55, 120–151.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational behavior*. Fifteenth Edition. Upper Saddle River: Pearson.
- Roebuck, C. (2010). *Everyone's an entrepreneur*. Retrieved October 1, 2013, from Chris Roebuck: <http://chrisroebuck.co/files/2011/09/CEO-Entrepreneur-Article-March2010.Pdf>
- (2011a). *Steve Jobs – A true transformational leader*. Retrieved October 1, 2013, from <http://chrisroebuck.co/blog/steve-jobs-a-true-transformational-leader/>
- (2011b). *Entrepreneurial leadership and HR – The future for HR and business*. Retrieved October 28, 2013, from <http://chrisroebuck.co/media/tv-&-radio-interviews/1299-2/>
- (2011c). *Critical need for entrepreneurial leaders during turbulent times*. Retrieved October 1, 2013, from

- <http://chrisroebuck.co/blog/critical-need-for-entrepreneurial-leaders-during-turbulent-times/>
- Roomi, M. A., & Harrison, P. (2011). Entrepreneurial leadership: What is it and how should it be taught? *International Review of Entrepreneurship*, 9(3), 1–48.
- Santoso, N. (2009). *Klasifikasi kabupaten/kota di Jawa Timur berdasarkan tingkat pengangguran terbuka dengan pendekatan multivariate adaptive regression spline (MARS)*. Retrieved Januari 24, 2015 from <http://digilib.its.ac.id/public/its-undergraduate-7326-1305100037-bab1.pdf>
- Schneider, B., Brief, A., & Guzzo, R. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics*, 24, 7–19.
- Schoenberger, E. (1994). Competition, time and space in industrial change. In G. Gereffi, & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism*, pp. 51–60. Westport, CT: Praeger.
- Schultz, T. (1961). Investment in human capital. *Am. Econ. Rev.*, 51, 1–16.
- Scott, R. K. (1995). Creative employees: A challenge to managers. *Journal of Creative Behavior*, 29(1), 64–71.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Acad. Manage. Rev.*, 37, 580–607.

- Scott-Ladd, B., & Chan, C. C. A. (2004). Emotional intelligence and participation indecision-making: Strategies for promoting organizational learning and change. *Strategic Change*, 13(2), 95–105.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2010). *Research methods for business: A skill building approach*. Fifth Edition. New York: John Wiley & Son Inc.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. First Edition. London: Currency.
- (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Second Edition. New York: Currency Doubleday.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76, 179–185.
- (1995). Effects of coaction, expected evaluation, and goal setting on creativity and productivity. *Academy of Management Journal*, 38, 483–503.
- Shalley, C. E., & Oldham, G. R. (1997). Competition and creative performance: Effects of competitor presence and visibility. *Creativity Research Journal*, 10, 337–345.
- Siau, K. L. (1995). Group creativity and technology. *The Journal of Creative Behavior*, 29(3), 201–216.

- Silalahi, U. (2012). *Metode penelitian sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Singarimbun, M., & Effendi, S. (2011). *Metode penelitian survai*. Jakarta: Pustaka LP3ES.
- Sitkin, S. B. (1996). Learning through failure. In M. Cohen & L. Sproull (Eds.), *Organizational learning* (pp. 541-578). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smith, K., Grimm, C., & Gannon, M. (1992). *Dynamics of competitive strategy*. Newbury Park, CA: Sage.
- Solimun. (2010). *Analisis multivariat pemodelan struktural metode partial least square - PLS*. Malang: CV. Citra Malang.
- Son, J. (2005). Organizational innovation: Studies of program change in community agencies. *Contemporary Sociology*, 34(3), 262-263.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111-121.
- Stahl, M. J., & Koser, M. C. (1978). Weighted productivity in R&D: Some associated individual and organizational variables. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-25, 20-24.
- Stamm, B. V. (2008). *Managing innovation, design and creativity*. Second Edition. UK: John Wiley & Sons Ltd.

- Strebel P. (1987). Organizing for innovation over an industry cycle. *Strategic Management Journal*, 8(2), 117-124.
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis: Pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suryana. (2007). *Kewirausahaan pedoman praktis: Kiat dan proses menuju sukses. Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Susanto, A. B. (2009). *Leadpreneurship*. Jakarta: Erlangga.
- Tannenbaum, A. J. (1997). The meaning and making of giftedness. In N. Colangelo & G. A. Davis (Eds): *Handbook of gifted education*. Second Edition. Boston: Allyn & Bacon, 27-42.
- Thornberry, N. (2006). *Lead like an entrepreneur*. New Jersey: McGraw Hill.
- Tika, M. (2006). *Budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Tohidi, H., & Mandegari, M. (2012). Assessing the impact of organizational learning capability on firm innovation. *African Journal of Business Management*, 6(12), 4522-4535.
- Turner, C. (2009). *Entrepreneurial leadership*. Retrieved October 28, 2013, from You Tube: <http://www.youtube.com/watch?v=srcaMjhsWtI>.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. (1993). High impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.

- Vardiansyah, D. (2008). *Filsafat ilmu komunikasi: Suatu pengantar*. Jakarta: Indeks.
- Wahab, S. A., Hayat, A., Hanafi, I., & Nurani, F. (2009). *Program pengembangan budaya kewirausahaan di perguruan tinggi*. Malang: Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Bra-wijaya.
- Warren, T. (2012). 5 essential qualities for entrepreneurial leadership. *Forbes.com*. Retrieved October 28, 2013, from <http://www.forbes.com/sites/startupviews/2012/06/08/5-essential-qualities-for-entrepreneurial-leadership>.
- Wayne, S. J., Shore, M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Weick, K. E., & Westley, F. (1996). Organizational learning: Affirming an oxymoron. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Wharton, University of Pennsylvania. (2001). *What makes a good entrepreneurial leader? Ask middle managers*. Retrieved October 1, 2013, from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=347>
- Wielemaker, M., & Gedajlovic, E. (2011). Governance and capabilities: Asia's entrepreneurial performance and stock of venture forms. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(1), 157-185.

- Winardi, J. (2008). *Manajemen perubahan*. Jakarta: Kencana.
- Witt, L. A., Andrews, M. C., & Kacmar K. M. (2000). The role of participation in decision making in the organizational politics – Job satisfaction relationship. *Human Relations*, 53(3), 341–358.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Yang, C. W. (2008). The relationships among leadership styles, entrepreneurial orientation, and business performance. *Managing Global Transitions*, 6(3), 257–275.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S., & Glinow, M. (1999). *Organizational learning capability: Generating and generalizing ideas with impact*. Oxford: Oxford University Press.
- Yusuf, A. T. (2012). *Evaluasi program mahasiswa wirausaha di Universitas Hasanuddin*, Makassar: Universitas Hasanudin.
- Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *The Academy of Management Journal*, 39(6), 1713–1735.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate-entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.

- Zainuddin, M. (2009). *Metode penelitian*. Surabaya: Pasca-sarjana Universitas Airlangga.
- Zaltman, G., Duncan, R., & Hulbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York, NY: Wiley.
- Zammuto, R., & O'Connor, E. (1992). Gaining advanced manufacturing technologies benefits: The role of organizational design and culture. *Acad. Mgmt. Rev.*, 17(70), 1-28.

APPENDIKS

1. Kuesioner Penelitian

Kode Responden

□-□□-□-□□

Kode Edit dan Entri Data

□ - □

KUESIONER PENELITIAN

*Entrepreneurial Leadership, Organizational Learning Capability,
Organizational Creativity, Organizational Innovation dan
Entrepreneurial Performance*

Program Studi Terakreditasi A/B Perguruan Tinggi di Jawa Timur

I. Latar Belakang Responden

1. Nama Lengkap :
2. Nama Perguruan Tinggi:
3. Nama Program Studi :
4. Jabatan Struktural :
5. Masa Jabatan :
6. Jabatan Akademik :
7. Nomor HP :
8. Alamat email :

II. Profil Program Studi

1. Tahun Pendirian :
2. Status Akreditasi :
3. Masa Berlaku Akreditasi :
4. Jumlah Mahasiswa :
5. Alamat Program Studi :

6. Website Program Studi :
7. Visi Program Studi :
8. Misi Program Studi :
9. Apakah ada Program Kegiatan Kewirausahaan di Program Studi yang Bapak/Ibu pimpin?
 - a) YA, silahkan dilanjutkan ke Bagian III.
 - b) TIDAK, mohon jangan dilanjutkan.

III. Profil Program Kewirausahaan

1. Nama Program Kegiatan Kewirausahaan 1:

Bentuk Kegiatan:

- a) Perkuliahan
- b) Seminar
- c) Pelatihan/Workshop
- d) Kerja Praktik
- e) Proyek
- f)

Waktu pertama kali diadakan :

Keberadaan Program Kegiatan Kewirausahaan saat ini:

- a) Masih berjalan aktif
- b) Tidak dijalankan lagi, alasan:
.....

Penanggung jawab Program Kegiatan Kewirausahaan:

- a) Nama :
- b) Email :
- c) Nomor HP :
- d) Jabatan :

Jumlah mahasiswa yang terlibat :

2. Nama Program Kegiatan Kewirausahaan 2:

Bentuk Kegiatan:

- a) Perkuliahan
- b) Seminar
- c) Pelatihan/Workshop
- d) Kerja Praktik
- e) Proyek
- f)

Waktu pertama kali diadakan:

Keberadaan Program Kegiatan Kewirausahaan saat ini:

- a) Masih berjalan aktif
- b) Tidak dijalankan lagi, alasan:
.....

Penanggung jawab Program Kegiatan Kewirausahaan:

- a) Nama :
- b) Email :
- c) Nomor HP :
- d) Jabatan :

Jumlah mahasiswa yang terlibat:

3. Nama Program Kegiatan Kewirausahaan 3:

Bentuk Kegiatan:

- a) Perkuliahan
- b) Seminar
- c) Pelatihan/Workshop
- d) Kerja Praktik
- e) Proyek
- f)

Waktu pertama kali diadakan:

Keberadaan Program Kegiatan Kewirausahaan saat ini:

- a) Masih berjalan aktif
- b) Tidak dijalankan lagi, alasan:
.....

Penanggung jawab Program Kegiatan Kewirausahaan:

- e) Nama :
- f) Email :
- g) Nomor HP :
- h) Jabatan :

Jumlah mahasiswa yang terlibat:

4. Nama Program Kegiatan Kewirausahaan 4:

Bentuk Kegiatan:

- a) Perkuliahan
- b) Seminar
- c) Pelatihan/Workshop
- d) Kerja Praktik
- e) Proyek
- f)

Waktu pertama kali diadakan:

Keberadaan Program Kegiatan Kewirausahaan saat ini:

- a) Masih berjalan aktif
- b) Tidak dijalankan lagi, alasan:
.....

Penanggung jawab Program Kegiatan Kewirausahaan:

- a) Nama :
- b) Email :
- c) Nomor HP :
- d) Jabatan :

Jumlah mahasiswa yang terlibat :

5. Apabila masih ada Program Kegiatan Kewirausahaan lainnya, silahkan ditambahkan.

Terima kasih.

2. Angket Penelitian

Kode Responden

□-□□-□-□□

Kode Edit dan Entri Data

□ - □

ANGKET PENELITIAN

Entrepreneurial Leadership, Organizational Learning Capability,
Organizational Creativity, Organizational Innovation dan
Entrepreneurial Performance
Program Studi Terakreditasi A/B Perguruan Tinggi di Jawa Timur

Profil Responden

Berikan tanda X pada alternatif jawaban yang sesuai dengan pilihan Bapak/Ibu atau isikan pada kolom atau bagian yang dikosongkan sesuai jawaban Bapak/Ibu.

- **Demografi Responden**

Jenis Kelamin

1 - Laki-laki

2 - Perempuan

Usia

Pendidikan

Jabatan Akademik

Program Studi

Program-program Kewirausahaan yang ditangani:

.....

.....

.....

.....

Entrepreneurial Leadership

Berikut ini adalah perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Ketua Program Studi di tempat Bapak/Ibu berkarya. Berikan penilaian tentang hal-hal dalam kolom di bawah ini dengan memberikan tanda X pada interval angka 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = cukup setuju (CS), 4 = setuju (S), 5 = sangat setuju (SS).

No.	Ketua Program Studi Menunjukkan Perilaku	STS	TS	CS	S	SS
1.	Memberikan solusi pemecahan masalah yang konstruktif dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
2.	Mencari peluang-peluang bagi pengembangan program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
3.	Memberikan pemikiran-pemikiran inspiratif dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
4.	Berani mengambil risiko dengan perhitungan yang matang dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
5.	Mengikuti perubahan lingkungan bisnis yang berpengaruh terhadap program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
6.	Menginisiasi untuk menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang berpengaruh terhadap program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
7.	Cepat menanggapi kecenderungan persaingan pasar dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5
8.	Berani melakukan tindakan tanpa campur tangan orang lain untuk pengembangan program-program kewirausahaan.	1	2	3	4	5

Organizational Learning Capability

Berikut ini adalah perilaku kepemimpinan yang ditunjukkan oleh Ketua Program Studi di tempat Bapak/Ibu berkarya. Berikan penilaian tentang hal-hal dalam kolom di bawah ini dengan memberikan tanda X pada interval angka 1 = sangat tidak setuju (STS), 2 = tidak setuju (TS), 3 = cukup setuju (CS), 4 = setuju (S), 5 = sangat setuju (SS).

No.	Ketua Program Studi menunjukkan perilaku	STS	TS	CS	S	SS
1.	Menemukan perbedaan antara ekspektasi dan kenyataan dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
2.	Menganalisis perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5

3.	Mengembangkan solusi untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
4.	Mengimplementasikan solusi untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
5.	Mengaplikasikan solusi pada setiap situasi yang baru untuk mengatasi perbedaan-perbedaan tersebut dalam kaitan dengan pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5

Organizational Creativity

Berikut ini adalah pernyataan-pernyataan sehubungan dengan sejauh mana Ketua Program Studi melakukan penciptaan kreativitas dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan di dalam Program Studi Bapak/Ibu. Berikan tanda X pada angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu:

Angka 1 = sangat rendah (SR), 2 = rendah (R), 3 = cukup tinggi (CT), 4 = tinggi (T), 5 = sangat tinggi (ST).

No.	Ketua Program Studi melakukan upaya-upaya	Intensitas Penciptaan Kreativitas				
		SR	R	CT	T	ST
1.	Menciptakan hal-hal baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
2.	Memunculkan ide-ide kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
3.	Mendorong munculnya kreativitas orang-orang untuk pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
4.	Memunculkan situasi kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
5.	Memunculkan cara atau prosedur kreatif/baru untuk pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5

Organizational Innovation

Berikut ini adalah pernyataan-pernyataan sehubungan dengan sejauh mana Ketua Program Studi mengadopsi inovasi dalam kaitan dengan program-program kewirausahaan di dalam Program Studi Bapak/Ibu. Berikan tanda X pada angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu:

Angka 1 = sangat rendah (SR), 2 = rendah (R), 3 = cukup tinggi (CT), 4 = tinggi (T), 5 = sangat tinggi (ST).

No.	Ketua Program Studi Melakukan Upaya-Upaya	Intensitas Pemanfaatan/Pengeksekusian Inovasi				
		SR	R	CT	T	ST
1.	Memanfaatkan/mengeksekusi ide-ide baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
2.	Memanfaatkan/mengeksekusi perilaku-perilaku baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
3.	Memanfaatkan/mengeksekusi produk-produk baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
4.	Memanfaatkan/mengeksekusi layanan-layanan akademik baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
5.	Memanfaatkan/mengeksekusi teknologi-teknologi baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5
6.	Memanfaatkan/mengeksekusi praktik-praktik administratif baru bagi pengembangan program-program kewirausahaan	1	2	3	4	5

Entrepreneurial Performance (Performa Kewirausahaan)

Berikut ini adalah pernyataan-pernyataan sehubungan dengan sejauh mana kepuasan Bapak/Ibu terhadap performa program-program kewirausahaan di dalam Program Studi Bapak/Ibu. Berikan tanda *X* pada angka yang sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu:

Angka 1 = sangat rendah (SR), 2 = rendah (R), 3 = cukup tinggi (CT), 4 = tinggi (T), 5 = sangat tinggi (ST).

		SR	R	CT	T	ST
1.	Jumlah mahasiswa yang berhasil menjalankan usaha (sebagai wirausaha).	1	2	3	4	5
2.	Kualitas program-program pendidikan/perkuliahan kewirausahaan di program studi.	1	2	3	4	5
3.	Ketangguhan lembaga pengembangan pendidikan kewirausahaan yang mengkoordinasikan berbagai kegiatan terkait kewirausahaan di program studi.	1	2	3	4	5
4.	Kemandirian lembaga pengembangan pendidikan kewirausahaan yang mengkoordinasikan berbagai kegiatan terkait kewirausahaan di program studi.	1	2	3	4	5

Alasan dan Masukan

Apabila Bapak/Ibu menjawab “Sangat Rendah” atas konfirmasi pernyataan di atas, mohon kiranya dapat menuliskan alasan-alasan Bapak/Ibu dan memberikan masukan solutif atas hal tersebut serta menuliskan nomor sesuai dengan pernyataannya, contoh: C3, D1, E2, F3, dst. Silahkan menuliskan pada lembar baliknya, jikalau tabel di bawah ini tidak cukup.

Penutup

Terima kasih yang sebesar-besarnya atas kesediaan Bapak/Ibu telah berpartisipasi dalam penelitian ini. Bila di kemudian hari kami masih memerlukan informasi dari Bapak/Ibu, bersediakah kami hubungi kembali ?

1 - O Ya

Jika Ya, Bapak/Ibu bisa dihubungi di

Nama :

Alamat :

No Telp/HP :

Email :

2 - O Tidak.

BIODATA PENULIS



Terhitung sejak 1 September 2019 Eddy Madiono Sutanto ditetapkan sebagai seorang guru besar atau professor di bidang ilmu Manajemen berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor: 35161/M/KP/2019. Pendidikan doktoralnya di bidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga diselesaikan pada tahun 2015 dengan predikat kelulusan *cumlaude* (dengan pujian) dan dinobatkan sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga bulan September tahun 2015. Gelar *Master of Science in Management* diraihinya dari Mays Business School, Texas A & M University, USA pada tahun 1998.

Sementara itu, Prof. Eddy Madiono Sutanto menyelesaikan pendidikan strata satu (S-1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi – Manajemen (Drs. Ec.) dari Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra pada tahun 1990. Sejak tahun 1991 hingga saat ini Prof. Eddy Madiono Sutanto mengabdikan dirinya di Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra sebagai dosen dan telah mendapatkan penghargaan Petra Kencana Bhakti untuk masa bakti 20 tahun. Mata kuliah yang diampunya sejauh ini antara lain ialah Manajemen Manusia Bersumberdaya,

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, *People Management*, Metode Penelitian Bisnis Kuantitatif, *Organizational Behavior*, *Organizational Development*, *Organizational Change*, *Family Business Management*.

Berbekal kepiawaian dan ketekunannya dalam mengelola jurnal sebagai Editor in Chief Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (*Journal of Management & Entrepreneurship*) sejak tahun 2012 Prof. Eddy Madiono Sutanto berhasil meraih kembali Status Akreditasi B pada tahun 2016 dan SINTA 2 pada tahun 2018 hingga saat ini. Keberadaannya dapat dilihat dan dikunjungi di laman/ *website*: jurnalmanajemen.petra.ac.id. Di samping itu, beberapa jurnal internasional bereputasi, yaitu: *International Journal of Productivity & Performance Management*, Emerald Group Publishing Ltd. (SCOPUS Q1); *International Journal of Business & Society*, Universiti Sarawak Malaysia, (SCOPUS Q3); *Asia Pacific Journal Multidisciplinary Research*, Lyceum of the Philippines University; dan beberapa jurnal nasional terakreditasi seperti *Journal of Economics Business & Accountancy Ventura* (JEBAV), Jurnal Trikonomika, Jurnal Manajemen & Pemasaran Jasa memberikan kepercayaan kepadanya sebagai *external reviewer*. Banyak hasil karya penelitiannya telah dipublikasikan pada berbagai jurnal nasional terakreditasi maupun internasional bereputasi yang terindeks Scopus maupun Web of Science. Buku bunga rampai yang telah dihasilkannya berjudul ORCHESTRA: Bagaimana Pengelo-

laan Sumber Daya Manusia Menginspirasi Dalam Menyatukan Irama Bisnis dan diterbitkan di awal tahun 2021 sebagai persembahan bagi bangsa yang bersamaan dengan terselenggaranya upacara pengukuhan guru besar pada hari Sabtu, 6 Pebruari 2021.

Prof. Eddy Madiono Sutanto adalah *founder* dari konferensi internasional di bidang Manajemen dan Entrepreneurial sejak tahun 2017 hingga saat ini dengan *brand* *i-CoME* (*International Conference on Management & Entrepreneurship* - i-come.petra.ac.id). Jabatan struktural yang pernah diembannya di Universitas Kristen Petra ialah Ketua Program Manajemen Bisnis pada tahun 2015–2018 dan Kepala Biro Administrasi Kemahasiswaan pada tahun 2000–2004. Lebih daripada itu, beliau aktif terlibat sebagai pembicara dan narasumber dalam berbagai acara seminar, persekutuan, *workshop*, *talkshow* di radio serta memberikan sumbangsih dengan keterlibatannya dalam organisasi sosial kemasyarakatan maupun organisasi profesi ISEI (Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia), KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Jawa Timur, dan IDEI (Insan Doktor Ekonomi Indonesia).