

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
KARAKTER WIRAUSAHA TERHADAP PENINGKATAN PERILAKU
INTRAPRENEURSHIP
DALAM PERGURUAN TINGGI SWASTA**

Novie Noordiana Rachma Yulia¹, Fauzi Arif Rohman Hakim², Agung Pribadhi³
Universitas Teknologi Surabaya
E-mail : novie.sby@gmail.com, fauziarif.rh@gmail.com, pribadhiagung@gmail.com

Received : 30 Nov 2022	Revised : 06 Jan 2023	Accepted : 26 Jan 2023
------------------------	-----------------------	------------------------

ABSTRACT

All organizations as well as the Higher Education Industry need to be prepared and improve in order to keep up with fluctuated environment. Because the revenue generating for universities doesn't always come from tuition fee, having Business Center is a solution to overcome financing problems and rise revenue as well as prosperity for organizational members within the universities. To achieve it, the members of the organization need to have an entrepreneurial spirit and intrapreneurship conduct. It is concluded that the growth and development of intrapreneurship behavior among lecturers and staff within the university is influenced by the transformational leadership style of the chancellor. This research purpose is to analyze factors to increase intrapreneurship behavior (Behavioral Intrapreneurship) among organizational members in one of the PTS located in West Surabaya. The examination method used in this study is a qualitative technique with a case study method at a PTS in West Surabaya and uses a quantitative technique using the percentage method for descriptive analysis of each variable. From the outcome concluded that the chancellors at the universities studied have a transformational leadership style while the lecturers and employees at the universities have entrepreneurial character and entrepreneurial behavior. The conclusion of this study is that the formation of intrapreneurship behavior in the college environment influenced by the transformational leadership style of the leader and entrepreneurial character of the member of the college environment.

Keywords : *Intrapreneurship, Transformational Leadership, Entrepreneurial Character*

PENDAHULUAN

Pergerakan arah perekonomian negara dari negara berkembang menjadi negara maju, yang lazim disebut dengan ekonomi transisi, akan mendorong pelaku usaha untuk menjadikan pertumbuhan sebagai tujuan utama. Aplikasi strategi manajemen mutlak diperlukan bagi perguruan tinggi untuk dapat bertahan dan bertumbuh. (Handrimurtjahjo, 2012) Pemanfaatan sumber daya yang optimal juga merupakan salah satu kunci untuk dapat bertahan dan tumbuh berkembang. Lingkungan yang terus berubah menuntut semua organisasi untuk selalu bersiap dan berbenah, demikian juga

dengan Industri Pendidikan Tinggi. Lingkungan eksternal yang terus bergerak dinamis mendorong lingkungan internal untuk segera berbenah agar dapat terus bertahan dan berkembang, kreatif dan inovatif dalam penciptaan revenue dan menangkap peluang pasar. (Handrimurtjahjo, 2012).

Hal ini juga dialami oleh perguruan tinggi swasta yang ada di wilayah Surabaya Barat. Agar dapat memenangkan persaingan, maka tuntutan untuk peningkatan kualitas menjadi hal yang mutlak untuk dipenuhi oleh perguruan tinggi. Sebuah perguruan tinggi wajib menjaga dan meningkatkan kualitas fisik maupun kualitas

pembelajaran di lingkungannya. Sementara peningkatan kualitas ini juga memerlukan banyak biaya sehingga perguruan tinggi harus mampu berinovasi untuk mendapatkan dan meningkatkan pendapatan (revenue). Sumbangan Pengembangan Pendidikan (SPP) pada saat ini bukan lagi menjadi sumber pendapatan satu-satunya dari perguruan tinggi. Perguruan tinggi diharapkan memiliki Pusat Bisnis sebagai salah satu solusi untuk mengatasi masalah pembiayaan dan meningkatkan pendapatan juga kesejahteraan bagi anggota organisasi dalam perguruan tinggi tersebut. Pusat Bisnis ini dapat berjalan apabila anggota organisasi memiliki semangat wirausaha dan perilaku Intrapreneurship.

Di sisi lain, gaya kepemimpinan juga memiliki kontribusi yang berarti dalam pengelolaan sumber daya manusia di sebuah organisasi, termasuk perguruan tinggi. Gaya kepemimpinan adalah gaya dalam mengatur orang lain agar dapat bertindak seperti yang diinginkan (Terry & Rue, 2012). Hal ini sejalan dengan pendapat Suwanto (2019), gaya kepemimpinan (leadership styles) cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mengatur orang lain. Sedangkan menurut Pasolong (2013), gaya kepemimpinan adalah seni mengatur tingkah laku bawahan, supaya dapat bekerja dalam tim secara produktif sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Seseorang dengan karakter kepemimpinan tertentu biasanya mempunyai visi dan misi yang jelas, kemudian disampaikan kepada kelompok mereka hingga akhirnya visi misi pemimpin ini akan menjadi visi misi dari kelompok.

(Badoiu et al., 2020) Menunjukkan hasil bahwa proyek intrapreneurial dapat muncul di perusahaan yang manajer puncaknya mendukung kewirausahaan perusahaan (Corporate Entrepreneur) secara non-aktif. Perilaku intrapreneurial karyawan dapat muncul meskipun kurangnya waktu dan sumber daya yang tersedia untuk melakukan proyek. Selain itu,

kebijaksanaan kerja dan saling percaya dan kualitas hubungan antara karyawan dan manajer puncak adalah yang paling faktor berharga untuk intrapreneur

Penelitian mengenai Perilaku Intrapreneurship belum banyak dilakukan, khususnya di sektor publik seperti pada Industri Perguruan Tinggi, sehingga penulis tertarik untuk mengeksplorasi Perilaku Intrapreneurship pada anggota organisasi perguruan tinggi swasta, yaitu dosen dan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi gaya kepemimpinan transformasional dan karakter wirausaha sebagai faktor yang dapat meningkatkan perilaku intrapreneurship (Behavioral Intrapreneurship) pada anggota organisasi di salah satu PTS yang berlokasi di Surabaya Barat.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Robbins & Coulter (2012), kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan teladan kepada pengikutnya, hingga mampu membuat pengikutnya mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional berfokus pada proses interaksi antara pemimpin dan bawahan yang mendorong pengembangan diri satu sama lain. Seorang pemimpin transformasional akan selalu berusaha untuk mengnembnagkan tim ke arah yang lebih baik dan dapat bekerja lebih produktif. Gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi dapat mendorong terciptanya perilaku intrapreneurship. Hult, Snow, dan Kandemir (2003) dalam (Farrukh et al., 2019) entrepreneurship merupakan gambaran keadaan yang signifikan bagi tantangan perkembangan daya saing. Dua cara untuk melengkapi peran entrepreneurship adalah: pertama, dibutuhkan kapabilitas kewirausahaan pada organisasi. Kedua, kemampuan belajar dan focus pada pasar menjadi hal yang harus dikembangkan dalam membentuk budaya kewirausahaan pada organisasi (Hult et al., 2003).

Intrapreneurship merupakan proses entrepreneurship di dalam organisasi, yang menghasilkan aktivitas inovatif dan kreatif bagi pengembangan organisasi seperti mengembangkan produk baru, cara distribusi baru, strategi baru dalam menghadapi persaingan, dan terobosan-terobosan baru yang lainnya. (Valka et al., 2020). Hal ini juga dikuatkan oleh (Antoncic & Antoncic, 2011) yang berpendapat bahwa Intrapreneurship merupakan kegiatan-kegiatan yang inovatif dan selalu mengejar peluang yang ada. Intrapreneurship juga berarti cara mengelola perusahaan melalui pendekatan inovatif, berani mengambil resiko, mampu memberikan motivasi dan memiliki kemampuan dalam tata cara memberikan kompensasi. (Mardia et al., 2021).

Kecepatan pengambilan keputusan di perusahaan yang telah mapan banyak ditentukan oleh kepemimpinan yang kuat dan berintegritas. Termasuk di dalamnya adalah mempersiapkan karyawan yang memiliki jiwa entrepreneur yang dilengkapi dengan etika dan pengendalian emosi yang baik. (Mardia et al., 2021).

Seorang karyawan pada saat menerapkan perilaku intrapreneurship, maka akan cenderung untuk memiliki pola pikir sebagai seorang pelaku usaha bukan lagi sebagai seorang karyawan. Pola pikir seperti ini berpotensi memicu munculnya konflik kepentingan, sehingga bila tidak diikuti oleh etika, integritas yang tinggi dan pengendalian jiwa yang baik, maka besar kemungkinan perusahaan akan dirugikan karena upaya untuk mendapatkan keuntungan untuk pribadi maupun kelompoknya. (Soriano and Martínez, 2007) dalam (Mardia et al., 2021).

Penelitian sebelumnya mengungkapkan dampak positif dari kepemimpinan transformasional/TL (Transformational Leadership) dan kepemimpinan otentik pada IB (Intrapreneurial Behavior), sementara

hubungan negatif antara kepemimpinan transaksional dan Intrapreneurial Behavior ditemukan. Selain itu, analisis mediasi dijalankan menggunakan fungsi bootstrap dari SmartPLS. Hasil menunjukkan bahwa asosiasi antara Transformational Leader, kepemimpinan otentik dan perilaku intrapreneur dimediasi oleh PE (psychological empowerment) (Farrukh et al., 2019). Hal lain yang memiliki peranan dalam menumbuhkan perilaku intrapreneurship dalam organisasi adalah karakter dari anggota organisasi tersebut. (Hellriegel & John W. Slocum, 2011). Antoncic dan Hisrich (2001: 498) dalam (Valka et al., 2020) menyatakan bahwa intrapreneurship adalah proses kewirausahaan dalam sebuah organisasi yang menghasilkan kegiatan inovatif seperti "usaha bisnis baru, produk baru, layanan, teknologi, teknik administrasi, strategi, dan sikap kompetitif." Intrapreneurship adalah produk modal manusia, yaitu "jumlah dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan individu sumber daya manusia organisasi" (Alpkan et al., 2010:733) dalam (Valka et al., 2020). Perilaku intrapreneurial seorang karyawan adalah "sukarela" perilaku karyawan yang ditujukan pada persepsi peluang, generasi ide, penciptaan produk baru, sebagai serta pengembangan lini bisnis baru" (Valsani dkk., 2016: 133) dalam (Valka et al., 2020). Dalam kasus khusus lembaga pendidikan, Boon et al. (2013) dalam (Valka et al., 2020) hasil eksplorasinya menunjukkan pentingnya faktor individu seperti proaktif, inovatif, dan pengambilan risiko dalam perilaku intrapreneurial. Demikian pula, intrapreneurship dikonseptualisasikan sebagai semangat kewirausahaan dalam suatu organisasi. Perilaku Intrapreneurship mencakup tiga dimensi utama: inovasi, pengambilan risiko, dan proaktif. Keinovatifan adalah kecenderungan individu untuk menciptakan ide-ide baru; pengambilan risiko didefinisikan sebagai kecenderungan individu untuk mengambil risiko dengan tujuan

menguntungkan organisasi, dan proaktif adalah antisipasi dan tindakan yang diambil terhadap kebutuhan, tantangan, dan perubahan di masa depan yang mengarah pada peluang baru (Letonja et al., 2016; Valsania). dkk., 2016) dalam (Farrukh et al., 2019). Intrapreneurship memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. (Guth and Ginsberg, 1990) dalam (Mardia et al., 2021).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada salah satu PTS di Surabaya Barat dan menggunakan metode kuantitatif menggunakan metode prosentase untuk analisa deskriptif pada masing-masing variabel. Hal ini dimaksudkan untuk dapat mengeksplorasi fenomena yang ada. Subyek penelitian adalah sekitar 40 dosen dan karyawan yang aktif dalam kegiatan kampus. Angket yang dikembalikan dan dianalisa adalah sebesar 21 responden. Data dikumpulkan dari sumber internal dalam perguruan tinggi. Selain itu, penelitian ini melakukan wawancara mendalam dan beberapa observasi. Melalui wawancara mendalam, peneliti dapat memeriksa penjelasan lebih lanjut tentang tanggapan yang diberikan oleh peserta. Wawancara direkam dan kemudian ditranskripsikan. Data juga didapatkan melalui angket.

Variabel yang digunakan dalam analisa deskriptif kuantitatif adalah Perilaku Intrapreneur, Kepemimpinan Transformasional, dan Karakter Wirausaha.

Intrapreneurship digunakan untuk menggambarkan perilaku kewirausahaan dalam batas-batas organisasi (Farrukh, Ying dan Mansori, 2016) dalam (Farrukh et al., 2019). Dalam literatur, istilah yang digunakan untuk kewirausahaan di organisasi yang ada termasuk orientasi kewirausahaan atau kewirausahaan perusahaan, yang menyebabkan beberapa kesalahan

persepsi ketika mempelajarinya (Mustafa et al., 2015; Valsania et al., 2016); oleh karena itu, sangat penting untuk mengklarifikasi bahwa kewirausahaan perusahaan dan orientasi kewirausahaan terjadi di tingkat organisasi dan dipantau dan direncanakan dalam proses "top-down" (Edú Valsania et al., 2014) dalam (Farrukh et al., 2019). Lebih khusus lagi, perilaku karyawan yang inovatif, berani mengambil risiko, dan proaktif dalam suatu organisasi disebut Perilaku Intrapreneurship. Sehingga, indicator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur perilaku intrapreneur adalah: inovatif, berani mengambil resiko dan proaktif. Untuk melakukan pengukuran indicator, butir pernyataan dalam angket diadaptasi dari skala Corporate Entrepreneurship milik Miller (Miller, 1983).

Menurut Soegiarto (2016); (Hellriegel & John W. Slocum, 2011); Bass dan Riggio (2006) dalam (Puspita, 2016), seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Pengaruh Ideal (Idealized Influence)/karisma. Pengaruh Ideal/berkarisma adalah perilaku pemimpin yang dapat menjadikan dirinya sebagai teladan bagi seluruh karyawan.

2) Pertimbangan Individual (Individualized Consideration) adalah bentuk perilaku yang selalu memberikan support kepada karyawan, aktif berkomunikasi dua arah, bertindak bukan hanya sebagai pemimpin tapi juga sebagai guru dan pelatih.

3) Motivasi Inspirasional (Inspirational Motivation) adalah bentuk perilaku pemimpin yang memotivasi karyawan dengan cara memberikan tantangan di dalam pekerjaan mereka yang disertai dengan memberikan harapan yang jelas dari tujuan yang akan dicapai..

4) Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation) merupakan perilaku yang mengajak kepada karyawan untuk melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda dan senantiasa

berpikir positif dan inovatif dalam menyelesaikan masalah dan tantangan yang dihadapi. Sehingga, peneliti memutuskan bahwa indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kepemimpinan Transformasional adalah: Idealized Influence/Karisma, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, dan Individual Consideration. Untuk pengukuran indikator dalam butir pernyataan di angket, diadaptasi dari MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire) yang dikembangkan oleh Avolio&Bass pada tahun 1995 (Bass & Riggio E, 2006).

Menurut Supiana (2016) dalam (Naibaho & Sitinjak, 2020), karakter wirausahawan merupakan sifat tertentu yang melekat dalam diri seseorang dan terwujud dalam sikap. Menurut Wahyudi (2012) dalam (Naibaho & Sitinjak, 2020), indikator karakter wirausaha, yaitu: (1) Bersemangat. Mencintai apa yang dilakukan sehingga menjadi bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya. (2) Mandiri. Mampu menentukan pilihan dan mengambil keputusan sendiri. (3) Memiliki kepekaan pasar. Memiliki arti peka terhadap perubahan yang terjadi di pasar, sehingga mampu melihat setiap celah atau peluang yang ada. (4) Kreatif

HASIL

Robbins & Coulter (2012), menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan teladan kepada pengikutnya, hingga mampu membuat pengikutnya mendahulukan kepentingan organisasi di atas kepentingan pribadi. Kepemimpinan transformasional berfokus pada proses interaksi antara pemimpin dan bawahan yang mendorong pengembangan diri satu sama lain. Seorang pemimpin transformasional akan selalu berusaha untuk mengembangkan tim ke arah yang lebih baik dan dapat bekerja lebih produktif. Gaya kepemimpinan yang tepat dalam suatu organisasi dapat

dan Inovatif. Seorang pelaku usaha dituntut untuk selalu memiliki rasa ingin tahu, imajinatif, kreatif dan inovatif. Mereka juga harus mampu memberikan ide inovatif dan mewujudkan ide tersebut. (5) Memperhitungkan Resiko. Dalam melakukan kegiatannya seorang pelaku usaha sudah menghitung untung rugi. (6) Gigih dan tekun. Gigih dapat diartikan sikap yang tidak mudah putus asa walaupun mengalami kegagalan. (7) Standar Etika Tinggi. (8) Selalu menjunjung tinggi etika dalam setiap pengambilan keputusan. Peneliti memutuskan menggunakan indikator karakter wirausaha yang sama dalam penelitian ini.

Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan Teknik Triangulasi. Teknik triangulasi dilakukan untuk menguji apakah informasi yang didapat pada saat wawancara relevan dengan data yang didapatkan dari observasi. (Moleong, 2010, p. 330) dalam (Puspita, 2016).

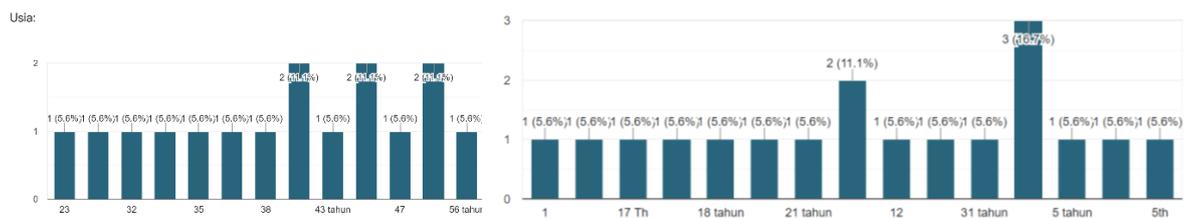
Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2015, p.369) dalam (Puspita, 2016) Analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. 3 tahap aktivitas dalam analisis data, yaitu: reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. mendorong terciptanya perilaku intrapreneurship. Penelitian yang dilakukan oleh (Farrukh et al., 2019) juga memperluas literatur dan teori dengan menganjurkan bahwa untuk memelihara perilaku intrapreneur dalam organisasi, pengambil keputusan tidak hanya harus mempromosikan sifat kepemimpinan transformasional dan otentik, tetapi juga harus bekerja untuk membina lingkungan kerja yang dapat memberikan otonomi dan pemberdayaan kepada karyawan mereka. Rasa otoritas ini akan membantu karyawan menunjukkan beberapa perilaku peran ekstra, seperti perilaku intrapreneur. Selain itu, hasil penelitian tersebut juga membentuk mekanisme Pemberdayaan Psikologi di mana gaya kepemimpinan juga mempengaruhi perilaku

intrapreneur. Hasil penelitian ini mendukung argumen kami bahwa untuk membina karyawan, perilaku intrapreneur perlu diberdayakan. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan proposisi kami bahwa untuk menghasilkan perilaku intrapreneur, kepemimpinan transformasional dapat memainkan peran penting melalui proposisi pemberdayaan yang merupakan landasan dalam teori kepemimpinan. Kontribusi teoritis lain dari penelitian ini mungkin bahwa Transformasional Leadership dapat dilihat lebih berperan dalam meningkatkan perilaku intrapreneur daripada gaya kepemimpinan lainnya (ukuran efek Transformasional Leadership lebih tinggi daripada jenis kepemimpinan lainnya). Hasil dari observasi yang dilakukan di lapangan menunjukkan

kesesuaian dengan teori yang sudah ada dan dikuatkan oleh penelitian terdahulu tersebut. Berikut dapat dipaparkan hasil observasi lapangan yang dilakukan. Pemaparan dimulai dengan menunjukkan data demografi singkat dari dosen dan karyawan yang diteliti. Kemudian dilanjutkan dengan mereduksi data, menyajikan dan memverifikasi data di lapangan.

Karakteristik Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian sebanyak 21 responden, terdiri dari 9 orang atau 42,86% perempuan dan 11 orang responden atau 57,14% laki-laki. Tingkat pendidikan terakhir S3 sebesar 5,6%, S2 66,7%, S1 16,7%, D3 5,6%, dan SMA 5,6%.



Gambar 1: Usia dan Lama Bekerja

Reduksi Data

Tanggapan responden diperoleh melalui angket yang dibuat dengan menggunakan skala likert dan dibagikan kepada responden untuk kemudian disusun menjadi bentuk tabulasi. Responden menjawab pernyataan yang berkaitan dengan 3 variabel, yaitu *Transformational Leadership*, Karakter Wirausahawan, dan Perilaku Intrapreneur. Variabel *Transformational Leadership* terdiri dari 4 indikator, yaitu: *Karismatik*, *Inspirational Motivation*, *Intellectual Stimulation*, dan *Individualized Consideration*. Serta hasil wawancara yang kemudian ditulis dengan kalimat langsung antara peneliti dengan beberapa keyforman. Keyforman

dalam observasi ini adalah: Dekan Fakultas Ekonomi, Wakil Rektor II, dan Kepala Bagian Keuangan, Sarana dan Prasarana.

Penyajian Data

Angket dibagikan kepada 40 orang dosen dan karyawan yang aktif dalam kegiatan kampus namun hanya 21 angket yang dikembalikan dan diisi secara penuh. Variabel-variabel yang digunakan dalam observasi ini diukur oleh indikator-indikator yang telah disebutkan di bagian sebelumnya pada tulisan ini. Jawaban dari semua angket yang diterima kemudian disusun ke dalam bentuk table dan disajikan di bawah ini.

Tabel 1: Perilaku Intrapreneur

<i>Perilaku Intrapreneur</i>	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Inovatif	24,41	44,06	23,21	7,16	1,20
Berani mengambil resiko	24,58	49,20	18,27	7,95	0,00
Proaktif	19,03	39,28	22,63	17,85	1,20

Tabel 1 di atas menunjukkan hasil angket terkait Perilaku Intrapreneur di dalam perguruan tinggi yang diteliti. Tampak bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa

mereka inovatif, tampak dari hasil jawaban yang sebagian besar menyatakan setuju. Hal yang sama juga terjadi pada indikator berani mengambil resiko dan proaktif.

Tabel 2: Kepemimpinan Transformasional

<i>Kepemimpinan Leadership</i>	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Karismatik	34,01	49,67	10,20	6,13	0
Inspirational Motivation	27,62	43,80	20,96	7,62	0
Intellectual Stimulation	19,98	51,44	20,94	7,62	0
Individual Consideration	11,57	52,39	26,51	9,53	0

Tabel 2 menunjukkan hasil angket yang berkaitan dengan Kepemimpinan Transformasional. Hasil yang tampak bahwa sebagian besar responden menyatakan setuju bahwa

Rektor menunjukkan indikator karismatik demikian juga untuk indikator *Inspirational Motivation*, *Intellectual Motivation*, dan *Individual Consideration*.

Tabel 3: Karakter Wirausaha

Karakter Wirausaha	Sangat Setuju	Setuju	Netral	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju
Bersemangat	36,53	57,13	6,37	0,00	0
Mandiri	38,10	47,57	6,37	7,97	0
Peka terhadap pasar	30,98	54,75	8,35	5,98	0
Kreatif dan Inovatif	25,40	60,30	12,70	1,60	0
Memperhitungkan Resiko	33,33	60,33	3,20	3,20	0
Gigih	26,97	56,33	13,50	3,18	0
Standar Etika Tinggi	28,55	50,00	16,50	4,80	0

Tabel 3 di atas menunjukkan hasil angket pada variabel Karakter Wirausaha di dalam perguruan tinggi yang diteliti. Tampak bahwa sebagian

besar responden menyatakan bahwa mereka memiliki karakter wirausaha yang diukur melalui indikator bersemangat, mandiri, peka terhadap

pasar, kreatif dan inovatif, memperhitungkan resiko, gigih, dan memiliki standar etika yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan melalui jawaban sebagian besar responden yang menyatakan setuju. yang tampak dari hasil jawaban yang sebagian besar menyatakan setuju.

Verifikasi Data

Pada bagian ini hasil wawancara dengan keyforman yang sudah ditentukan akan ditandingkan atau diverifikasi dengan hasil angket yang sudah dilakukan kemudian dikaji dengan menggunakan teori yang ada maupun dari penelitian sebelumnya.

A. Idealized Influen/Karismatik

Semua keyforman dalam wawancara menyatakan bahwa rektor merupakan sosok pemimpin yang memiliki teladan dan dikagumi oleh anggota organisasi dalam banyak hal. Kerendahan hati, sikap beliau yang sederhana walaupun memiliki banyak pencapaian. Dosen dan karyawan mampu meneladani sifat tersebut. Dosen dan karyawan menaruh rasa hormat, segan dan kagum kepada Rektor karena dipandang dapat memiliki sifat yang bijaksana di dalam setiap pengambilan keputusan dan mengatasi konflik yang ada dalam lingkungan universitas. Rektor tidak hanya memikirkan kelangsungan universitas saja, tetapi juga memikirkan keberlangsungan dan kesejahteraan dosen dan karyawannya. Rektor juga memiliki rasa kekeluargaan yang kuat dengan dosen dan karyawan, tidak memandang dosen dan karyawan sebagai bawahan tetapi menganggapnya seperti teman sendiri, misalkan dengan menolak untuk dipanggil dengan panggilan “pak Rektor” dan lebih senang dipanggil dengan nama beliau saja.

Hasil wawancara dengan keyforman menunjukkan kesesuaian dengan hasil analisa deskripsi yang menunjukkan bahwa sebagian besar

responden setuju dengan butir pernyataan indikator Idealized Influenced yang ada pada angket, sehingga dapat dikatakan bahwa memang rector pada perguruan tinggi yang diteliti memiliki karakter yang melekat pada indikator ini. Hal ini dikuatkan juga oleh (Bass & Riggio E, 2006) yang menyebutkan bahwa karakter Kepemimpinan Transformasional berupa *idealized influence* muncul dalam karakter seorang pemimpin yang memiliki sikap yang dapat menjadi teladan, dikagumi, dihormati dan dipercaya serta memiliki daya tarik. (Bass & Riggio E, 2006) juga berpendapat bahwa pemimpin transformasional akan selalu memotivasi dan memberikan dorongan bagi karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang merupakan perwujudan proses pengembangan kemampuan kepemimpinan karyawan tersebut. (Robbins & Coulter, 2012) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki indikator *idealized influence*. Penelitian yang dilakukan oleh (Nilwala et al., 2017); (Pitoyo & Sawitri, 2017) juga menunjukkan hasil bahwa *idealized influence* merupakan salah satu indikator dari beberapa indikator kepemimpinan transformasional.

B. Inspirational Motivation

Ketiga keyforman dari hasil wawancara menyatakan bahwa rektor melakukan pendekatan yang berbeda dalam memotivasi dosen dan karyawannya, sesuai dengan karakter dan bidang masing-masing. Rektor juga menjadi inspirasi bagi dosen dan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Rektor memberikan dorongan kepada dosen dan karyawan untuk maksimal dalam bekerja, berkarya, dan memotivasi dosen dan karyawan untuk menghasilkan pendapatan bagi universitas. Hal ini berdampak pada munculnya semangat, antusiasme, dan rasa optimis pada dosen dan karyawan. Dosen dan karyawan merasa ikut memiliki universitas sejalan dengan

harapan bagi universitas untuk dapat tumbuh dan berkembang. Setiap melakukan rapat dengan dosen dan karyawan, Rektor sering mengingatkan kembali tujuan bersama universitas kepada dosen dan karyawan kemudian menanyakan kesanggupan dosen dan karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan tersebut.

Hasil wawancara dengan keyforman seperti yang tersebut di atas menunjukkan kesesuaian dengan hasil analisa deskripsi yang juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan butir pernyataan indicator *Inspirational Motivation* yang ada pada angket, sehingga dapat dikatakan bahwa memang rector pada perguruan tinggi yang diteliti memiliki karakter yang melekat pada indicator ini. Hal ini dikuatkan juga oleh (Bass & Riggio E, 2006) yang menyebutkan bahwa salah satu indicator Kepemimpinan Transformasional adalah *inspirational motivation*. Hal yang sama juga disampaikan oleh (Robbins & Coulter, 2012) dan dikuatkan dalam penelitian yang dilakukan oleh (Nilwala et al., 2017); (Pitoyo & Sawitri, 2017); (Deinta et al., 2015) dan (Puspita, 2016).

Hal ini sesuai dengan karakteristik kepemimpinan transformasional *inspirational motivation*, yaitu pemimpin menginspirasi dan memotivasi pengikut melalui pemberian tantangan dalam tugas, menggugah sifat optimis dan antusias, pemimpin memiliki anggota yang terlibat dalam merencanakan masa depan yang lebih baik, pemimpin menyampaikan harapannya secara jelas dan menginginkan pengikutnya berkomitmen untuk mencapai tujuan bersama. (Pitoyo & Sawitri, 2017).

C. *Intellectual Stimulation*

Semua keyforman menyampaikan bahwa pendekatan yang dilakukan oleh Rektor dalam menyelesaikan masalah adalah dengan melakukan perundingan menurut

bidang pekerjaan masing-masing. Hasil dari perundingan ini adalah ide, solusi atau sekedar pendapat dari dosen karyawan yang kemudian ditampung oleh Rektor untuk kemudian dirundingkan kembali hingga tercapai solusi yang diharapkan. Rektor berusaha menampung semua ide atau pendapat dari dosen dan karyawan bahkan jika memiliki perbedaan dengan pendapat beliau. Rektor bahkan akan menyetujui pendapat yang dianggap lebih baik dari pendapatnya. Hasil wawancara dengan keyforman tersebut menunjukkan kesesuaian dengan hasil analisa deskripsi yang juga menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan butir pernyataan indicator *Inspirational Motivation* yang ada pada angket, sehingga dapat dikatakan bahwa memang rector pada perguruan tinggi yang diteliti memiliki karakter yang melekat pada indicator ini. Sebagaimana yang disampaikan oleh (Bass & Riggio E, 2006) tentang kepemimpinan transformasional *intellectual stimulation* bahwa pemimpin berusaha untuk memberikan dorongan kepada anggotanya untuk menjadi kreatif dalam memandang suatu masalah, menyatakan asumsi, menghadapi kondisi yang sudah ada dengan perspektif yang baru, dan inovatif. Pemimpin menghimpun solusi dan ide baru dari anggota. Hal ini dikuatkan juga oleh (Bass & Riggio E, 2006) yang menyebutkan bahwa salah satu indicator Kepemimpinan Transformasional adalah *intellectual stimulation*. (Robbins & Coulter, 2012) juga menyatakan bahwa salah satu indicator dalam kepemimpinan transformasional adalah *intellectual stimulation*. Sebagaimana juga dinyatakan oleh (Nilwala et al., 2017); (Pitoyo & Sawitri, 2017); (Deinta et al., 2015) dan (Puspita, 2016) dalam penelitian mereka, bahwa *intellectual stimulation* merupakan indicator kepemimpinan transformasional.

D. Individualized Consideration

Ketiga keyforman menyatakan Rektor memberikan perhatian pada dosen dan karyawan dalam mengembangkan kinerja dengan memberikan kesempatan kepada dosen dan karyawan untuk mengikuti seminar atau pelatihan yang mendukung pengembangan karir mereka. Rektor berinteraksi dengan dosen dan karyawan secara personal. Hal ini muncul karena Rektor dekat dan selalu peduli dengan kekhawatiran dan keadaan dosen dan karyawan universitas. Rektor juga memberikan otoritas pada dosen dan karyawan dalam mengerjakan tugas masing-masing sesuai dengan tupoksi masing-masing. Rektor akan ikut mengambil alih beberapa tugas apabila dirasa ada keadaan luar biasa atau tidak ada perkembangan dalam penyelesaian masalah di salah satu unit kerja.

Hasil wawancara dengan keyforman tersebut menunjukkan kesesuaian dengan hasil analisa deskripsi yang menunjukkan bahwa sebagian besar responden setuju dengan butir pernyataan indicator Individualized Consideration yang ada pada angket, sehingga dapat dikatakan bahwa memang rector pada perguruan tinggi yang diteliti memiliki karakter yang melekat pada indicator ini. Keadaan ini sesuai dengan teori karakteristik *individualized consideration* menurut (Bass & Riggio E, 2006) yang mengatakan bahwa “pemimpin melatih dan memberi perhatian pada kebutuhan karyawan untuk berprestasi, menganjurkan pertukaran komunikasi dua arah, interaksi dengan pengikut bersifat personal dan pemimpin mendelegasikan wewenang kepada pengikut untuk mengembangkan pengikut.” (Bass & Riggio E, 2006) juga berpendapat bahwa pemimpin transformasional akan selalu memotivasi dan memberikan dorongan bagi karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi yang merupakan perwujudan proses pengembangan kemampuan kepemimpinan karyawan tersebut.

(Robbins & Coulter, 2012) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki indicator *individualized consideration* yang melekat dalam karakter seorang pemimpin transformasional. Penelitian yang dilakukan oleh (Nilwala et al., 2017); (Pitoyo & Sawitri, 2017) dan (Puspita, 2016) juga menunjukkan hasil bahwa *idealized influence* merupakan salah satu indicator dari beberapa indikator kepemimpinan transformasional.

Karakter Wirausaha

Menurut Supiana (2016) dalam (Naibaho & Sitinjak, 2020), karakter wirausahawan merupakan sifat tertentu yang melekat dalam diri seseorang dan terwujud dalam sikap. Karakter kewirausahaan yang melekat dan berhubungan dengan keberhasilan usaha adalah karakter percaya diri, berani mengambil resiko, kepemimpinan, motivasi usaha, dan kegigihan serta kesabaran dalam menjalankan usaha. (Maisaroh, 2019). Penelitian lain oleh (Pirhadi et al., 2021) juga menunjukkan adanya pengaruh karakter wirausahawan terhadap perilaku kewirausahaan. Sementara di sisi lain (Schmutzler et al., 2019) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama dengan mempertimbangkan pengaruh lingkungan sebagai variabel moderasi.

Hasil wawancara dengan keyforman juga menunjukkan bahwa dosen dan karyawan telah memiliki karakteristik kewirausahaan dengan tingkatan yang bervariasi. Hal ini tampak dari hasil analisis deskripsi angket yang disebar, dimana sebagian besar responden memberikan jawaban setuju maupun sangat setuju untuk semua indicator. Karakteristik kewirausahaan yang dimiliki oleh dosen dan karyawan berdasarkan hasil penelitian adalah semangat, berani mengambil resiko, peka terhadap pasar, kreatif dan inovatif, memiliki

standar etika yang tinggi, dan kegigihan.

Karakteristik pertama, semangat, nampak dalam gambaran selalu antusias dengan sesuatu yang berhubungan dengan kewirausahaan baik dengan semangat mengikuti seminar tentang kewirausahaan maupun dengan langsung melakukan kegiatan usaha atau bisnis. Semangat ini juga tampak ketika menyatakan kesediaan untuk melakukan segala hal yang diperlukan agar untuk dapat sukses dalam usaha. Hal ini sesuai dengan yang disampaikan oleh (Mariotti, 2010) bahwa seorang wirausahawan haruslah memiliki karakter bersemangat, memiliki empati, disiplin, pantang menyerah, terus belajar, kreatif dan berani, fleksibel, jujur, sabar, dan bertanggung jawab. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Naibaho & Sitinjak, 2020).

Karakter berani mengambil resiko tampak dari keberanian mereka menjalani ritme kerja yang berbeda dengan ritme kerja kebanyakan orang pada saat tertentu, misal pada saat menjelang akreditasi maupun pada saat penyiapan dokumen yang diperlukan. Mereka tidak memikirkan Kesehatan dan kemandirian mereka sendiri dan tetap bertahan meski ritme pekerjaan melebihi pekerjaan orang normal. Sejalan dengan yang disampaikan oleh (Howard et al., 2016) bahwa seorang wirausaha yang sukses memiliki karakter berani mengambil resiko. Penelitian yang dilakukan oleh (Howard et al., 2016); (Farrukh et al., 2016); (Maisaroh, 2019) juga menunjukkan hasil yang sama.

Karakter kewirausahaan yang selanjutnya adalah mandiri. Karakter ini tergambar pada saat informan menyatakan bahwa dia selalu dapat mengambil keputusan sendiri, tanpa tergantung dengan orang lain dan selalu berusaha menyelesaikan masalah dengan segala kemampuan

yang dimiliki. Sejalan dengan yang disampaikan oleh (Howard et al., 2016) bahwa seorang wirausaha yang sukses memiliki karakter mandiri dan percaya pada diri sendiri. Hal ini didukung juga oleh penelitian yang dilakukan oleh (Howard et al., 2016); (Farrukh et al., 2016); (Maisaroh, 2019).

Karakter kewirausahaan berikutnya yang akan dibahas adalah inovatif dan kreatif. Informan yang diwawancarai beranggapan bahwa dirinya merupakan pribadi yang kreatif dan inovatif. Kondisi universitas yang mendukung bagi dosen karyawan untuk melakukan inovasi dalam menyelesaikan tugas maupun dalam usaha untuk menciptakan *revenue* bagi universitas. Sikap dari rektor banyak berperan disini, dimana rektor memberikan stimulus-stimulus bagi dosen dan karyawan untuk dapat berpikir dan bertindak kreatif inovatif. Hasil ini sesuai dengan yang disampaikan oleh (Mariotti, 2010) dan (Howard et al., 2016) bahwa seorang wirausaha haruslah seorang yang kreatif dan inovatif. Sebagaimana juga disebutkan oleh (Tarumasely, 2021) di dalam penelitiannya bahwa seorang wirausaha harus memiliki karakter kreatif dan inovatif. (Farrukh et al., 2016); (Maisaroh, 2019); (Naibaho & Sitinjak, 2020).

Karakter gigih ditunjukkan pada saat informan harus menyelesaikan pekerjaan tapi kemudian terkendala oleh satu dan lain hal tapi tetap terus berusaha hingga akhirnya pekerjaan tersebut terselesaikan. Hal ini sebenarnya juga merupakan suatu indikator dari karakter inovatif dan kreatif, karena pasti informan akan berusaha mencari beragam alternatif solusi yang ada untuk mengatasi kendala yang muncul pada saat bersamaan. (Howard et al., 2016); (Mariotti, 2010) juga menyampaikan bahwa salah satu karakter wirausaha yang sukses adalah gigih dan terus mengupayakan solusi dari setiap

masalah yang muncul. (Farrukh et al., 2016); (Maisaroh, 2019); (Naibaho & Sitinjak, 2020) juga menguatkan pendapat tadi melalui hasil penelitian mereka yang menyatakan bahwa karakter wirausaha yang sukses diantaranya adalah memiliki sifat gigih.

Karakter peka terhadap pasar muncul dari kemampuan informan untuk melihat peluang yang muncul dari setiap keadaan yang ada, misalnya dengan munculnya ide untuk membuat platform belanja online sebagai wadah memasarkan produk UMKM di sekitar universitas maupun UMKM yang dikelola oleh dosen dan karyawan pada masa pandemi. Kemampuan memahami mengenai pemasaran usaha juga nampak pada saat menyusun strategi perekrutan mahasiswa baru. Sebagaimana yang disampaikan oleh (Howard et al., 2016) bahwa seorang wirausaha yang sukses mampu menangkap peluang pada setiap keadaan.

Karakter Standar Etika yang tinggi ditunjukkan oleh keengganannya informan untuk menjiplak karya orang lain. Hal lain yang menjadi indikator adalah memperhatikan dampak setiap keputusan yang dibuat terhadap orang lain. Sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Naibaho & Sitinjak, 2020) yang menyatakan bahwa salah satu indikator wirausaha adalah menjunjung tinggi etika.

Perilaku Intrapreneurship

Peningkatan kinerja dalam organisasi merupakan hal yang jamak untuk dituju apapun bentuk organisasinya. Lingkungan eksternal yang terus berubah dan bergerak menuju lingkungan yang tanpa batas menuntut adanya kinerja organisasi yang baik agar dapat tumbuh dan berkembang. Adaptif, inovatif, unik, dan mampu berkelanjutan merupakan hal yang wajib dikembangkan pada suatu organisasi

dalam menghadapi persaingan yang semakin bersifat global. Hal tersebut dapat lebih mudah tercapai melalui pengembangan perilaku Intrapreneurship dalam organisasi. (Ireland, Covin and Kuratko, 2009) dalam (Mardia et al., 2021). Apabila budaya intrapreneur telah terwujud, maka karyawan dapat berlaku sebagai agen perubahan dalam perusahaan. Mereka dapat mengeksplor ide-ide baru untuk pengembangan perusahaan dan merasa bahwa ide-ide mereka tersebut akan diakomodir dan diwujudkan oleh perusahaan, sehingga hal ini akan mendorong kinerja keuangan perusahaan. (Alpkhan et al., 2010) dalam (Mardia et al., 2021).

Intrapreneurship juga menawarkan beberapa manfaat bagi organisasi, termasuk peningkatan kinerja (Agca et al., 2012; Rigtering dan Weitzel, 2013; Urbano et al., 2013), pertumbuhan (Antonicic dan Hisrich, 2001; Bierwerth et al., 2015), keunggulan/kemampuan bersaing yang berkelanjutan (Agca et al., 2012), pembaruan organisasi, jelajah bisnis, peningkatan fleksibilitas (Rigtering dan Weitzel, 2013), meningkatkan reputasi, dan meningkatkan pengetahuan organisasi (Kuratko et al., 2004). Pada tingkat individu, aktivitas intrapreneurial dapat meningkatkan sumber daya pribadi seperti: optimisme atau self-efficacy, dan keterlibatan kerja (Gawke dkk., 2017) dalam (Valka et al., 2020). Untuk mencapai hasil ini, organisasi harus membangun lingkungan yang berorientasi intrapreneurship.

(Valka et al., 2020) Mendapatkan satu temuan menarik adalah kurangnya pengaruh faktor eksternal pada perilaku intrapreneurial secara umum. Dari lima faktor yang termasuk dalam penelitian, hanya dinamika dan perubahan yang tidak menguntungkan (yang meliputi perubahan dalam pendanaan yang diberikan kepada universitas) yang tampaknya mempengaruhi keterlibatan dalam kegiatan intrapreneurial. Namun, petugas manajemen muncul sebagai

lebih sensitif terhadap tantangan eksternal daripada akademisi, menunjukkan bahwa kontak yang lebih besar dengan industri dan kondisi pasar dapat membantu untuk mengembangkan visi strategis kewirausahaan yang diidentifikasi oleh Kearney dan Meynhardt (2016) seperlunya untuk menanggapi perubahan eksternal. Hal lain juga ditemukan bahwa usia, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan mempengaruhi perilaku intrapreneurial secara langsung atau tidak langsung melalui pengambilan risiko dan kepercayaan pada atasan, membenarkan beberapa penelitian sebelumnya dan bertentangan dengan yang lain. Wanita di sektor akademik cenderung tidak menjadi intrapreneur karena untuk penghindaran risiko yang lebih tinggi daripada rekan laki-laki mereka. Kebalikan untuk studi lain (Adachi dan Hisada, 2017; Kacperczyk, 2012) dalam (Valka et al., 2020), kami menemukan bahwa karyawan yang lebih tua memiliki tingkat perilaku intrapreneurial yang lebih tinggi daripada rekan mereka yang lebih muda. Karyawan yang telah mengambil kepemimpinan atau pendukung peran dalam setiap kegiatan intrapreneurial yang terjadi di universitas mereka akibatnya menunjukkan tingkat yang lebih tinggi dari perilaku intrapreneurial. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian dari (Deinta et al., 2015) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional pada atasan langsung terhadap perilaku intrapreneur karyawan di perusahaan. Penelitian (Farrukh et al., 2019) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap perilaku intrapreneurship di lingkungan perguruan tinggi. (Farrukh et al., 2016) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa karakter wirausahawan memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku intrapreneurship di lingkungan perguruan tinggi.

Indikator

Perilaku

Intrapreneurship yang digunakan adalah seperti yang diungkapkan oleh (Farrukh et al., 2019) yaitu: perilaku karyawan yang inovatif, berani mengambil risiko, dan proaktif dalam suatu organisasi. Ketiga indikator ini ada pada informan dan semua responden. Hasil analisa deskripsi dari angket menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban adalah setuju untuk butir-butir pertanyaan pada angket.

Salah satu sikap proaktif yang ditunjukkan adalah dalam kegiatan akademik dimana Dekan dan Kaprodi selalu berinisiatif dan aktif menyesuaikan kondisi di prodi dan fakultas mengikuti perubahan regulasi yang ada, terlebih apabila diperlukan tanpa menunggu instruksi dari pimpinan. Perilaku ini didukung oleh gaya kepemimpinan rektor yang tidak pernah menyalahkan setiap masukan atau setiap terobosan dalam penyelesaian masalah. Frekuensi pertemuan dengan rektor banyak berkurang selama masa pandemi ini, tetapi rektor selalu megusahakan untuk meningkatkan intensitas pertemuan setiap dirasa ada kesempatan untuk dapat berkunjung. Interaksi melalui daring untuk koordinasi juga dilakukan sebagai solusi selama masa pandemi. Sejalan dengan yang ditulis oleh Antoncic and Hisrich (2003) dalam (Mardia et al., 2021) berpendapat bahwa terdapat delapan indikator Intrapreneurship yaitu: (1) Penciptaan bisnis baru. Penciptaan bisnis baru merupakan indikator penting. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mendefinisikan ulang tujuan perusahaan. (2) Inovasi Produk. Seorang Intrapreneur adalah seorang inovator, karena akan selalu berpikir mengenai inovasi produk yang mungkin dihasilkan. (3) Inovasi Proses. Seorang Intrapreneur adalah juga seorang innovator proses, karena akan selalu berusaha mencari jalan untuk mendapatkan cara baru dalam kegiatan proses produksi yang efektif dan efisien. (4) Pembaruan diri. Intrapreneurship berarti mampu melakukan pembaruan diri, bertransformasi terus menjadi lebih baik dibandingkan pada saat awal lahirnya

organisasi. (5) Berani mengambil resiko. Salah satu indicator perilaku Intrapreneur adalah berani mengambil resiko, bersedia meluangkan waktunya dan menggunakan keahlian serta kemampuannya untuk mewujudkan ide baru. (6) Proaktif. Proaktif disini adalah mampu menjadi yang pertama atau mengawali langkah dalam pengembangan organisasi, tidak sekedar memberikan reaksi dari strategi pesaing. (7) Memiliki jiwa bersaing. Memiliki jiwa bersaing adalah salah satu indicator Intrapreneur, bersemangat untuk bersaing menantang pesaing dalam pasar.

Karakter perilaku inovatif ini nampak dalam setiap cara menyelesaikan masalah baik di tingkat karyawan hingga di tingkat universitas. Hasil analisa deskriptif menunjukkan bahwa Sebagian besar responden menjawab setuju dan sangat setuju untuk setiap indicator Perilaku ini berkembang dengan baik salah satunya dikarenakan rektor mendukung penuh setiap ide inovasi dari dosen dan karyawan. Dukungan ini dalam bentuk penyempurnaan ide inovatif hingga ke dukungan finansial. Tantangan paling berat untuk pengembangan inovasi dalam universitas adalah kurangnya sumber daya pendukung, seperti sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi tertentu hingga ke pendanaan. Kendala seperti ini sering diatasi dengan berusaha memanfaatkan secara maksimal sumber daya yang ada diikuti dengan bersiap menerima resiko yang mungkin muncul seiring dengan keputusan yang diambil. Dorongan inovasi muncul sebagai salah satu bentuk kontribusi untuk universitas, mengingat universitas ini juga merupakan tempat untuk berkarya bagi informan. Faktor yang paling memotivasi munculnya kreativitas bagi informan adalah keinginan untuk memajukan unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya dan memajukan universitas secara umum. Cara ideal untuk meningkatkan motivasi bagi dosen karyawan adalah dengan memberikan *rewards* dan apresiasi bagi dosen dan karyawan yang dianggap

kreatif dan inovatif, sehingga dapat menjadi pemacu semangat bagi dosen karyawan yang lain. Hal ini sebagaimana hasil penelitian dari (Farrukh et al., 2019); (Simarmata, 2014) yang menyebutkan bahwa salah satu bentuk perilaku Intrapreneur adalah inovatif. (Skills, 2014) juga menyebutkan dalam bukunya bahwa salah satu perilaku intrapreneur adalah inovatif.

Karakter berani mengambil resiko juga sudah dimiliki oleh dosen dan karyawan. Pada analisis deskripsi tampak bahwa jawaban di bulir pertanyaan pada angket mengarah kesana. Sebagian besar dijawab dengan jawaban setuju. Hasil wawancara dengan keyforman juga menunjukkan hasil yang sama. Sebagai contoh perilaku mengambil resiko ini adalah pada saat ada kegiatan tambahan yang mengharuskan untuk bekerja hingga melebihi jam kerja yang wajar hingga sehari-hari yang beresiko pada gangguan kesehatan dan keamanan pada saat perjalanan pulang. Contoh lain adalah pada saat membuat suatu kegiatan dengan sumber daya yang terbatas dengan target jangkauan yang tinggi, maka bisa dipastikan berhadapan dengan resiko akan gagalnya kegiatan yang direncanakan. (Skills, 2014) juga menyebutkan dalam bukunya bahwa salah satu perilaku intrapreneur adalah berani mengambil resiko. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian (Farrukh et al., 2019) dan (Simarmata, 2014) yang menyebutkan bahwa salah satu indicator perilaku intrapreneurship adalah berani mengambil resiko.

KESIMPULAN

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dari rektor memiliki kontribusi pada tumbuh dan berkembangnya perilaku intrapreneurship pada dosen dan karyawan di lingkungan universitas. Hasil lain dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa karakter wirausahawan juga berkontribusi pada

terbentuknya perilaku intrapreneurship di lingkungan universitas.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan dalam jumlah sampel dan luasan area yang diteliti. Oleh karena itu penelitian selanjutnya sebaiknya dilakukan dengan jumlah sampel yang lebih banyak dan area penelitian yang lebih luas.

Sebagai bentuk implikasi bagi praktisi berdasarkan dari hasil temuan bahwa munculnya perilaku kewirausahaan di antara dosen dan karyawan yang dipicu oleh gaya kepemimpinan dari atasan. Hasil dari penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan penting dalam munculnya perilaku intrapreneurship sehingga penting bagi pemimpin universitas untuk meningkatkan kepemimpinan transformasionalnya melalui beragam pelatihan kepemimpinan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa karakter wirausaha pada dosen dan karyawan juga dapat memicu munculnya perilaku intrapreneurship pada dosen dan karyawan, sehingga stimulus untuk mengasah karakter ini perlu ditingkatkan, misalnya dengan memberikan *rewards* dan apresiasi bagi dosen dan karyawan yang kreatif dan inovatif. Dorongan finansial bagi terwujudnya program inovasi yang diinisiasi oleh dosen dan karyawan juga perlu ditingkatkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, untuk penelitian selanjutnya dapat digunakan pendekatan kuantitatif dengan industri yang berbeda dan dapat menambahkan dimensi gaya kepemimpinan yang lain sebagai variabel tambahan.

DAFTAR RUJUKAN

- Antoncic, J. A., & Antoncic, B. (2011). Employee satisfaction, intrapreneurship and firm growth: A model. *Industrial Management and Data Systems*, 111(4), 599–607.
<https://doi.org/10.1108/02635571111133560>
- Badoiu, G. A., Segarra-Ciprés, M., & Escrig-Tena, A. B. (2020). Understanding employees' intrapreneurial behavior: a case study. *Personnel Review*, 49(8), 1677–1694.
<https://doi.org/10.1108/PR-04-2019-0201>
- Bass, M. B., & Riggio E, R. (2006). Transformational Leadership. In *LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS* (2nd ed., Vol. 62, Nomor 4). LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS 2006 Mahwah, New Jersey London. www.erlbaum.com
- Deinta, V. R., Kurniawan, J. E., Riswara, V., & Ellya, J. (2015). Hubungan Gaya Kepemimpinan Transformasional pada Atasan Langsung terhadap Perilaku Intrapreneur Karyawan di PT “ X ”. *Jurnal Entrepreneur dan Entrerpeneurship*, 4(1–2), 69–80.
- Farrukh, M., Lee, J. W. C., & Shahzad, I. A. (2019). Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 273–294.
<https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2018-0084>
- Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2016). Intrapreneurial behavior: An empirical investigation of personality traits. *Management and Marketing*, 11(4), 597–609.
<https://doi.org/10.1515/mmcks-2016-0018>
- Handrimurtjahjo, A. D. (2012). Peran Intrapreneurship dalam Membangun Daya Saing Kultural di Perguruan Tinggi: Sebuah Kerangka Penelitian. *Binus Business Review*, 3(1), 255.
<https://doi.org/10.21512/bbr.v3i1.1314>
- Hellriegel, D., & John W. Slocum, J. (2011). *Organizational Behavior*.

- In *Learning*.
- Howard, F., O'connor, A., & Kuratko, D. F. (2016). Entrepreneurship: Theory/Process/Practice. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Nomor 9).
- Hult, G. T. M., Snow, C. C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401–426.
[https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00017-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00017-5)
- Maisaroh, M. (2019). Kajian Karakteristik Kewirausahaan Terhadap Keberhasilan Usaha Ukm (Studi Kasus Sentra Industri Konveksi Dusun Mlangi Dan Sawahan Nogotirto Gamping Sleman Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 21(2), 1–9.
<https://doi.org/10.32424/jeba.v21i2.1318>
- Mardia, Hasibuan, A., Simarmata, J., Saragih, L., Purba, S. D., Aggusti, M., Lifchatullaillah, E., Purba, B., Noviasuti, N., Gemilang, I. K. D. F. A. G., Purba, S., & Tanjung, R. (2021). Kewirausahaan. In A. Karim (Ed.), *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents* (1st ed.). Yayasan Kita Menulis. <https://doi.org/978-623-6840-72-6>
- Mariotti, S. (2010). *Entrepreneurship Owning Your Future: Eleventh Edition*.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791.
<https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Naibaho, J. S. S., & Sitinjak, I. (2020). DAMPAK KARAKTER WIRAUSAHA DAN LOKASI USAHA BAGI KEBERHASILAN USAHA TOKO PAKAIAN DI KOTA MEDAN Johannes. *Journal of Economics and Business*, 02(02), 52–64.
<https://jurnal.uhn.ac.id/index.php/ekonomibisnis/article/view/560>
- Nilwala, N., Gunawardana, K., & Fernando, R. L. S. (2017). Scale for Measuring Transformational Leadership in Public Sector Organizations in Sri Lanka: With Special Reference to Ministries of Western Provincial Council. *International Journal of Management and Sustainability*, 6(4), 63–74.
<https://doi.org/10.18488/journal.11/2017.64.63.74>
- Pasolong, H. (2013). *Kepemimpinan Birokrasi*. Alfabeta.
- Pirhadi, H., Soleimanof, S., & Feyzbakhsh, A. (2021). Unpacking entrepreneurial alertness: How character matters for entrepreneurial thinking. *Journal of Small Business Management*, 00(00), 1–32.
<https://doi.org/10.1080/00472778.2021.1907584>
- Pitoyo, D. J., & Sawitri, H. S. R. (2017). Transformational Leadership, Meaning in Work, Leader Member Exchange (Lmx), Job Performance Dan Work Engagement. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 16(2), 15.
<https://doi.org/10.20961/jbm.v16i2.4086>
- Puspita, B. (2016). Studi Deskriptif Kepemimpinan. *AGOR Transformasional pada PT. Indja Mas MurniA Vol. 4 No.2 (2016)*, 4(2), 14–19.
<http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/4702>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Management* (S. Yagan (ed.); 11 ed.).
<https://doi.org/10.4324/9781315024790-16>
- Schmutzler, J., Andonova, V., & Diaz-Serrano, L. (2019). How Context Shapes Entrepreneurial Self-Efficacy as a Driver of Entrepreneurial Intentions: A Multilevel Approach.

- Entrepreneurship: Theory and Practice*, 43(5), 880–920.
<https://doi.org/10.1177/1042258717753142>
- Simarmata, A. K. N. (2014). *PADA MANAJER TOKO MODERN Agustini Kurnia dan Nicholas Simarmata*. 1(3), 451–461.
- Skills, E. (2014). *Entrepreneurs and Intrapreneurs*. 106(2).
- Soegiarto, M. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja. *AGORA*, 4(2), 320–327.
<https://doi.org/10.35697/jrbi.v2i1.69>
- Suwanto. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Unit Telesales Pada PT BFI Finance Indonesia TBK. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 1(2), 158–166.
- Tarumasely, Y. (2021). *JPE (Jurnal Pendidikan Edutama) Vol . 8 No . 1 Januari 2021 PENGARUH SELF REGULATED LEARNING DAN SELF EFFICACY*. 8(1), 71–80.
- Terry, G. R., & Rue, L. W. (2012). *Dasar-Dasar Manajemen*. Pt. Bumi Aksara.
- Valka, K., Roseira, C., & Campos, P. (2020). Determinants of university employee intrapreneurial behavior: The case of Latvian universities. *Industry and Higher Education*, 34(3), 190–202.
<https://doi.org/10.1177/0950422219897817>