



# SEMINAR NASIONAL KEWIRAUSAHAAN DAN INOVASI BISNIS



**PERAN PERGURUAN TINGGI DALAM MENCIPTAKAN  
*ENTREPRENEUR* INDONESIA YANG KREATIF, INOVATIF  
DAN HANDAL UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL**

PROSIDING SNKIB I

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

JAKARTA, 15 SEPTEMBER 2011

## Editorial

Seiring dengan meningkatnya kepedulian berbagai pihak akan pentingnya pendidikan kewirausahaan sebagai salah satu upaya mewujudkan kemandirian bangsa, serta bentuk nyata dukungan Universitas Tarumanagara atas dicanangkannya Gerakan Kewirausahaan Nasional oleh Pemerintah Indonesia pada 2 Februari 2011 lalu maka UPT MKU bekerja sama dengan Magister Manajemen dan S1 Manajemen Untar memprakarsai pelaksanaan Seminar Nasional Kewirausahaan dan Inovasi Bisnis I (SNKIB I) yang diselenggarakan pada Kamis, 15 September 2011. Seminar ini juga menghadirkan *keynote speaker* Menteri Koperasi dan Usaha Kecil Menengah Dr. Syarifuddin Hasan, SE, MM, MBA. Pembicara utama lainnya adalah Antonius Tanan (Ciputra Foundation), Noni S.A. Purnomo (Blue Bird Group), Gendro Salim (Formula Bisnis Indonesia) dan Isyak Meirobie (Meirobie Land) yang juga alumni dari Fakultas Seni Rupa dan Desain Universitas Tarumanagara.

Di samping itu, seminar ini juga diikuti dengan presentasi hasil penelitian oleh pemakalah dari berbagai universitas di Indonesia yang mengangkat tema utama “Peran Perguruan Tinggi dalam Menciptakan *Entrepreneur* Indonesia yang Kreatif, Inovatif dan Handal Untuk Menghadapi Persaingan Global”.

Buku *proceeding* ini disusun berdasarkan empat topik yang menjadi sub tema dari *call for paper* SNKIB I, yaitu Kewirausahaan dan UKM di Indonesia, Kewirausahaan di Perguruan Tinggi, Kreativitas dan Inovasi dalam Kewirausahaan, dan Kewirausahaan dan Praktik Bisnis di Indonesia. Adapun jumlah makalah yang dipresentasikan dalam seminar dan dibukukan dalam buku *proceeding* ini adalah 45 makalah. Tingginya minat peserta *call paper* untuk berpartisipasi dalam SNKIB I Untar pada waktu lalu merupakan indikasi pentingnya kegiatan seminar dan *call paper* ini untuk diselenggarakan secara berkelanjutan, guna mewadahi perkembangan pengetahuan, penelitian dan praktik kewirausahaan khususnya di kalangan akademisi dan masyarakat secara luas.

Mewakili Universitas Tarumanagara, kami sampaikan penghargaan terbaik atas partisipasi pemakalah dalam kegiatan ini. Kami sangat berharap pelaksanaan kegiatan ini dapat berlangsung kembali di masa mendatang. Kami yakin partisipasi Bapak/Ibu sebagai pemakalah pada SNKIB berikutnya akan memberi kontribusi yang berarti bagi perkembangan kewirausahaan di Indonesia.

Terima kasih.

Jakarta, 15 September 2011

Penyunting

## DAFTAR ISI

|  | HALAMAN |
|--|---------|
| EDITORIAL  | i       |
| DAFTAR ISI   | ii      |
| JUDUL MAKALAH  |         |
| <b>KEWIRAUSAHAAN DAN UKM DI INDONESIA</b>  | 1       |
| Faktor Yang Mempengaruhi Keberhasilan BMT Berkah Madani Cimanggis<br><i>Muhammad Nadratuzzaman Hosen, Lia Syukriyah</i>  | 2       |
| Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah (UKM): Faktor Utama agar Tetap Resisten dari Krisis<br><i>Widjaja Hartono</i>  | 17      |
| Faktor Pelatihan dan Supervisi Terhadap Kemajuan Bisnis Usaha Kecil Menengah (UKM) di Wilayah Jakarta<br><i>Mudjiarto</i>  | 24      |
| Geliat Bangkit Buruh Pembatik Perempuan di Bayat, Klaten<br><i>Herlina Dyah Kuswanti</i>   | 36      |
| Analisis Pengaruh <i>E-Readiness Factors</i> Terhadap Intensi UKM Adopsi <i>E-Business</i> (Studi Kasus pada UKM Produsen Produk Unggulan di DIY)<br><i>Titik Kusmantini</i>   | 47      |
| Analisis Keuangan Korporasi Anggota Masyarakat Pengembang Usaha<br><i>R. Susanto</i>   | 62      |
| Peningkatan Kemandirian Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Menghadapi Persaingan Global<br><i>Mujino</i>   | 76      |
| Keseimbangan Antara Pengelolaan Keuangan dan Manajemen Pemasaran Sebagai Faktor Pendorong Pertumbuhan Ekonomi<br><i>Robert Gunardi Haliman</i>                                 | 86      |
| Dapur 21 “Pelayanan Atau Kualitas Produk?”<br><i>Ronald, Denis Lora</i>  | 94      |
| Studi Kajian Mengenai Faktor-Faktor Yang Berhubungan Dengan Intensi Kewirausahaan<br><i>Ary Satria Pamungkas</i>   | 102     |
| Pengaruh Metode Pelatihan Kewirausahaan Terhadap Keberanian Memutuskan Berwirausaha<br><i>Domnina Rani Puna Rengganis, Julius Runtu</i>  | 114     |
| Analisis Pembiayaan Investasi Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan Menggunakan Pendekatan <i>Leasing</i> (Studi Kasus Pada CV Christine Collection di Solo)<br><i>Andi Wijaya</i> | 129     |

|   |     |
|---|-----|
| Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kesuksesan Bisnis dan Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Perbandingan Pada Perusahaan <i>Franchise</i> dan Perusahaan <i>Non-Franchise</i><br><i>Mei Ie, Hetty Karunia Tunjung Sari</i> | 140 |
| <b>KEWIRAUSAHAAN DI PERGURUAN TINGGI</b>  | 155 |
| Strategi Meningkatkan Kemampuan <i>Basic</i> Bidang Kewirausahaan Mahasiswa Jurusan Non Manajemen<br><i>Ign Agus Suryono</i>  | 156 |
| Perbedaan Motivasi Untuk Menjadi <i>Entrepreneur</i> (Studi Pada Mahasiswa Universitas Tarumanagara)<br><i>Galuh Mira Saktiana</i>  | 170 |
| Peran Perguruan Tinggi Dalam Menciptakan Mahasiswa <i>Entrepreneur</i> Melalui Inkubator Bisnis<br><i>Uci Yulianti, Dwi Eko Waluyo</i>  | 182 |
| Pengaruh Faktor Sosial Demografi dan Faktor Kontekstual Terhadap Niat Kewirausahaan Mahasiswa<br><i>Moch. Kohar Mudzakur, Zulganef</i>  | 194 |
| Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Intensi Berwirausaha di Kalangan Mahasiswa<br><i>Mariska Andriani Chrissanti, Fandy Tjiptono</i>  | 223 |
| Dampak Karakteristik dan Kepemimpinan Mahasiswa Dalam Pembentukan Jiwa Wirausaha<br><i>Muhammad Yudha Gozali, Tommy Setiawan Ruslim</i>   | 239 |
| Pengaruh Karakteristik Kepribadian dan Lingkungan Bisnis Terhadap Motivasi Mahasiswa Untuk Memulai Usaha<br><i>Franky Slamet</i>  | 252 |
| Analisa Program KUR (Kredit Usaha Rakyat) Terhadap Minat Mahasiswa Untuk Berwirausaha<br><i>Oliandes Sondakh, Hendrik Yulius Pian, Amelia</i>   | 265 |
| Analisis Intensi Kewirausahaan Mahasiswa Melalui Integrasi Faktor Eksternal dan Internal di Universitas Pelita Harapan Surabaya<br><i>Liza Nelloh, Stephanie Angelina Wijaya Ang</i>                                    | 273 |
| Pengaruh Religiusitas Terhadap Intensi Berwirausaha<br><i>Chairy</i>  | 290 |
| Perguruan Tinggi, Pergeseran <i>Mind Set</i> Pembelajaran dan Penciptaan Tenaga Ahli Berkarakter <i>Entrepreneur</i><br><i>Aniek Rumijati</i>   | 299 |
| Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Intensi Kewirausahaan Mahasiswa<br><i>Arifin Djakasaputra</i>   | 310 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>KREATIVITAS DAN INOVASI DALAM KEWIRAUSAHAAN</b>   | 327 |
| Kapabilitas Organisasi Sebagai Anteseden Proses Inovasi Produk Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Pemasaran<br><i>Masmira Kurniawati</i>  | 328 |
| Analisis Kreatifitas dan Inovasi Anggota Himpunan Pengusaha Muda Indonesia Perguruan Tinggi di Kota Bandung<br><i>Meriza Hendri</i>  | 347 |
| Peran <i>Knowledge Management</i> dalam Mendorong Inovasi dan Daya Saing Organisasi<br><i>Rahab</i>  | 360 |
| Peranan Kreatifitas dan Pengetahuan Akuntansi Wirausaha Muda dalam Menunjang Kelangsungan Usaha ( <i>Going Concern</i> ) Industri Kreatif di Kota Bandung<br><i>Liza Laila Nurwulan, Herlan Aldisa</i> | 377 |
| <i>Special Wet Towel</i> Inovasi Tanpa Meninggalkan Kualitas<br>Ronald, Nico Anggriawan  | 392 |
| Strategi Menambah Jumlah Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Melalui Pendidikan <i>Entrepreneurship</i> untuk Menyongsong Tahun 2020<br><i>David Sukardi Kodrat</i>                                 | 399 |
| Menjadi <i>Entrepreneur</i> Yang Sukses<br><i>Indra Widjaja</i>  | 418 |
| Pemodelan Motivasi Lulusan Perguruan Tinggi Menjadi Wirausaha Pada Sektor Usaha Jasa di Wilayah Kota Depok<br><i>Izzati Amperaningrum, Vikri Haryo Seno</i>  | 428 |
| <i>Entrepreneurial Attitude Orientation</i> dan Karakteristik <i>Intrapreneurial</i> : Studi Perbandingan Pegawai di Perusahaan Swasta dan BUMN<br><i>Hetty Karunia Tunjungsari</i>                    | 445 |
| Analisis Sikap Kewirausahaan Mahasiswa yang Sedang Menjalankan Bisnis (Studi Kasus Mahasiswa Universitas Bunda Mulia)<br><i>Novita Wahyu Setyowati, Veny Anindya Puspitasari</i>                       | 462 |
| <b>KEWIRAUSAHAAN DAN PRAKTIK BISNIS DI INDONESIA</b>   | 474 |
| Pengukuran Kemampuan Mahasiswa dalam Presentasi Penjualan di Jakarta<br><i>Ronnie Resdianto Masman</i>   | 475 |
| Menjadi Wirausahawan “Go Green”<br><i>Debby Arthur Harris, Herlina Budiono</i>   | 484 |
| Hubungan Antara Kesesuaian Nilai Terhadap Kualitas Hubungan dan Loyalitas: Studi Empiris pada Jasa Layanan<br><i>Elice Baturusa, Sabrina Oktorina Sihombing</i>  | 492 |

|  |     |
|--|-----|
| Kewirausahaan Bagi “Joki <i>Three in One</i> ” dalam Upaya Pengentasan Kemiskinan dan Ketertiban Lalu Lintas<br><i>Yanuar Ramadhan, Mudjiarto</i>  | 511 |
| Strategi Pemasaran Melly Salon<br><i>Bambang Leo Handoko</i>   | 518 |
| Perkembangan Sejarah Pemasaran Dunia: Sebuah Studi Literatur dan Aplikasinya di Indonesia<br><i>Muhammad Zilal Hamzah</i>  | 537 |
| Instrumen Sifat dan Kompetensi Antreprenuer<br><i>Paula Tjatoerwidya Anggarina, Lerbin Aritonang</i>   | 554 |
| Analisis Karakteristik Produk dan Kebutuhan Variasi Produk dalam Mempengaruhi Perpindahan Merek Air Mineral VIT (Studi Kasus: Konsumen VIT Ukuran Galon di Jakarta Barat)<br><i>Retno Dewanti, Aryanti Puspokusumo, Resti Kristina</i> | 566 |
| Traditional Snacks in Pelita Harapan University Surabaya: Student’s Attitude Accros Low Allowance Vs High Allowance<br><i>Sutrisno Vergillius Goenawan, Johan Lianto, Malvin Ling</i>  | 580 |
| Analisis SWOT Bagi Penguatan Kelompok Usaha Bersama (KUBe) Pembatik Perempuan di Bayat, Klaten<br><i>Ninik Probosari, Titik Kusmantini</i>   | 591 |
| Peran Perguruan Tinggi dalam Menciptakan <i>Entrepreneur</i> Indonesia yang Kreatif dan Inovatif untuk Menghadapi Persaingan Global<br><i>Julius F. Nagel</i>  | 602 |
| Pendeteksian Kondisi Defisit Keuangan untuk Menentukan Pinjaman Jangka Panjang Agar Terhindar dari Kegagalan Bisnis<br><i>Kartika Nuringsih</i>  | 619 |

## **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kesuksesan Bisnis dan Kepuasan kerja Karyawan: Studi Perbandingan Pada Perusahaan *Franchise* dan Perusahaan *Non-Franchise***

*Mei Ie*

*Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia*  
[mei\\_ie78@yahoo.com.sg](mailto:mei_ie78@yahoo.com.sg)

*Hetty Karunia Tunjungsari*

*Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia*

### **Abstrak**

Kesuksesan suatu bisnis tak pelak lagi dipengaruhi salah satunya oleh pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang tepat bagi suatu organisasi. Penelitian seputar gaya kepemimpinan dalam kaitannya dengan kesuksesan bisnis telah banyak dilakukan dengan ragam bentuk organisasi yang variatif, baik ditinjau dari segi kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasional, kinerja bisnis, dan lain-lain. Penelitian ini menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan bisnis dilihat dari sudut pandang perusahaan *franchise* dan *non-franchise* yang berada di wilayah Jabodetabek. Lebih lanjut diteliti pula pengaruh gaya kepemimpinan dalam memberikan kepuasan kerja karyawan, baik di perusahaan *franchise* maupun *non-franchise*.

Sampel dalam penelitian ini adalah 60 perusahaan di Jabodetabek, yang terdiri dari 30 sampel perusahaan *franchise* dan 30 sampel perusahaan *non-franchise*. Data diperoleh dengan menyebarkan kuesioner yang selanjutnya diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda dan anova. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif terhadap kesuksesan bisnis, baik di perusahaan *franchise* maupun *non-franchise*. Dalam kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan, gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, antara perusahaan *franchise* dan *non-franchise*, tidak ditemukan adanya perbedaan yang signifikan dalam korelasi antara gaya kepemimpinan transformasional dengan kesuksesan bisnis.

*Keywords* : gaya kepemimpinan, kesuksesan bisnis, *franchise*, kepuasan kerja karyawan

### **1. Pendahuluan**

Era globalisasi dunia ditandai oleh perkembangan yang makin cepat di segala kegiatan bisnis. Persaingan kegiatan bisnis yang sangat ketat tersebut menghadapkan organisasi atau perusahaan pada layanan publik yang memiliki daya saing kuat dan efisien (Sumarsono, 2004).

Persaingan bisnis yang makin ketat saat ini juga menuntut organisasi atau perusahaan membuat komitmen-komitmen yang lebih baik lagi dengan para karyawannya. agar mereka dapat mengidentifikasi diri dengan nilai-nilai dan

tujuan serta memperlakukan organisasi seperti milik mereka sendiri. Hal tersebut tentunya dapat menunjang keberhasilan bisnis, terutama untuk jangka panjang.

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kesuksesan bisnis. Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan suatu bisnis ditengarai adalah kepemimpinan dalam organisasi tersebut. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasi perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997).

Menurut pendapat Burn (dalam Yukl, 2001), kepemimpinan merupakan suatu proses. Kepemimpinan merupakan sebuah hubungan yang berkembang antara pemimpin dengan pengikutnya. Para pemimpin secara terus-menerus memotivasi dan memodifikasi perilaku para pengikutnya dalam suatu proses untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan juga merupakan sebuah proses mempengaruhi komitmen untuk sasaran bersama dan memberikan wewenang kepada para pengikut untuk mencapainya.

Ada dua konsep kepemimpinan yang dikemukakan oleh Burns (dalam Yukl, 2001), yaitu kepemimpinan transformasional dan transaksional. Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari para pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi. Kepemimpinan transformasional juga merupakan suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya untuk saling mendorong ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan menyatakan cita-cita yang lebih tinggi sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Kepemimpinan transaksional melibatkan nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran, seperti kejujuran, keadilan, tanggung jawab dan timbal balik. Kepemimpinan transaksional juga merupakan pemimpin yang memotivasi para pengikutnya dengan cara berusaha mengenali kebutuhan dan menjelaskan kepada mereka mengenai pemenuhan kebutuhan tersebut untuk ditukarkan dengan usaha dan kinerja yang memuaskan dari mereka. Pada umumnya pemimpin menukar upah dan status untuk usaha kerja para pengikutnya.

Proses mempengaruhi yang mendasari kepemimpinan transaksional dan transformasional dapat dilihat dari gambaran perilaku dan pengaruhnya pada motivasi pengikut. Proses mempengaruhi yang utama bagi kepemimpinan transaksional merupakan kepatuhan instrumental (kepatuhan untuk mendapatkan imbalan yang pasti atau menghindari hukuman). Kepemimpinan transformasional melibatkan internalisasi (komitmen untuk mendukung dari para pengikut yang berhubungan dengan nilai, keyakinan dan citra pribadi dari pengikut). Komitmen akan terjadi tanpa memperhatikan apakah ada manfaat nyata yang diharapkan.

Penelitian Yang (2008) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi pengembangan dan implementasi orientasi *entrepreneurial* di perusahaan-perusahaan kecil menengah di Taiwan. Lebih lanjut dibuktikan pula bahwa perbedaan gaya kepemimpinan secara signifikan dapat mempengaruhi



kinerja bisnis, dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan kinerja bisnis jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti menghasilkan orientasi *entrepreneurial* yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Dalam penelitian lain yang mengkaitkan antara gaya kepemimpinan dengan profitabilitas dan kesuksesan bisnis di perusahaan berskala kecil menengah, Valdiserri dan Wilson (2010) membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap profitabilitas (yang diukur dari efektivitas karyawan) dan kesuksesan bisnis (yang diukur dari kepuasan kerja pegawai). Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang tinggi terhadap profitabilitas dan kesuksesan bisnis perusahaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain.

Berangkat dari penelitian Yang (2008) dan Valdiserri dan Wilson (2010), penelitian ini mencoba menggali keterkaitan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh perusahaan berskala kecil menengah di Indonesia, serta pengaruhnya terhadap kesuksesan bisnis. Mengingat perkembangan perusahaan berskala kecil menengah di Indonesia selama beberapa tahun terakhir ini juga dimarakkan oleh munculnya berbagai bentuk bisnis *franchise* yang memiliki karakteristik unik jika dibandingkan dengan perusahaan *non-franchise*, sementara penelitian terkait dengan gaya kepemimpinan dalam perusahaan *franchise* masih jarang ditemukan, maka penelitian ini akan memfokuskan perbedaan antara perusahaan *franchise* dan *non-franchise*. Lebih lanjut akan diteliti pula mengenai kepuasan kerja karyawan pada masing-masing jenis perusahaan dilihat berdasarkan bentuk kepemimpinan yang diterapkan.

Adapun perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) terhadap kesuksesan bisnis di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*?
- b. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*?
- c. Apakah terdapat perbedaan gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*?
- d. Apakah terdapat perbedaan kepuasan kerja karyawan pada perusahaan *franchise* dan perusahaan *non-franchise*?

Untuk menyederhanakan permasalahan agar pembahasan masalah mengarah pada tujuan yang akan dicapai, maka digunakan pembatasan masalah sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan transformasional dilihat dari dimensi pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan pribadi.
- b. Variabel kepemimpinan transaksional dilihat dari dimensi imbalan kontingen, manajemen aktif dengan pengecualian, manajemen pasif dengan pengecualian, dan *laissez faire*.

- c. Kesuksesan bisnis dilihat dari dimensi profit, jumlah pelanggan, dan pendapatan relatif terhadap perusahaan sejenis.
- d. Kepuasan kerja karyawan dilihat dari dimensi aktivitas, kemandirian, variasi kerja, status sosial, penyelia/hubungan personal, penyelia/hubungan teknis, pengakuan, nilai moral, layanan sosial, kebijakan dan peraturan, otoritas, kreativitas, imbalan, kemajuan, kebebasan pendapat, pemikiran pribadi, kondisi kerja, rekan kerja, pencapaian prestasi, dan tanggung jawab.
- e. Responden yang dipilih adalah karyawan pada perusahaan *franchise* dan *non-franchise* di Jakarta.

## **2. Tinjauan Literatur**

### **Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Burns (dalam Yukl, 1994) menjelaskan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses antara pemimpin dan pengikutnya untuk saling mendorong ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi. Pemimpin tersebut mencoba menimbulkan kesadaran dari para pengikut dengan menyatakan cita-cita yang lebih tinggi. Dalam hubungannya dengan hirarki kebutuhan Maslow para pemimpin transformasional menggerakkan kebutuhan-kebutuhan ke tingkatan yang lebih tinggi pada para pengikutnya. Dengan kata lain, pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada kebutuhan pengembangan diri pengikutnya, mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara baru dan mampu menstimulasi, membangkitkan dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok.

Lebih lanjut, Bass (dalam Yukl, 1994) menjelaskan bahwa para pengikut seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan dan hormat terhadap pemimpin tersebut dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan terhadap mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara : (1) membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil suatu pekerjaan, (2) meminta individu mementingkan kepentingan tim atau organisasi di atas kepentingan pribadi dan (3) mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan para pengikut pada tingkat yang lebih tinggi.

Kepemimpinan transformasional melakukan lebih daripada sekedar pertukaran atau kesepakatan yang diatur dengan para kolega maupun pengikutnya. Mereka bertindak dalam cara untuk mencapai hasil yang superior dengan menggunakan satu atau lebih dari 4I atau *Four I's* (Bass & Avolio, 1994). Empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional ini meliputi pengaruh idealis/kharisma, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan/perhatian pribadi.

Pengaruh idealis/kharisma sering diasosiasikan dengan kepemimpinan kharismatik (Shamir *et al.*; dalam Sarros & Santora, 2001). Pemimpin yang kharismatik akan mampu menumbuhkan antusiasme dan loyalitas di kalangan para anggota organisasi, mendorong mereka untuk mengemukakan pendapat dan pandangan mereka secara bebas serta mampu mengarahkan perhatian mereka ke visi yang mengantisipasi situasi dan kondisi di masa datang. Pemimpin dipuji,

dihormati dan dipercayai, serta menghindari menggunakan kekuasaan untuk keuntungan pribadi.

Motivasi inspirasional merujuk pada kemampuan pemimpin memotivasi dan menginspirasi para pengikut dengan menetapkan simbol-simbol dan menyederhanakan himbauan-himbauan emosional untuk meningkatkan kesadaran dan pengertian mengenai tujuan bersama. Dalam hal ini pemimpin menunjukkan adanya antusiasme dan optimism, serta melibatkan pengikutnya dalam membuat visi di masa depan.

Dimensi intelektual pemimpin ditunjukkan dengan pemimpin yang memiliki intelektualitas, mengajak para anggota organisasi untuk berpikir secara rasional serta menggunakan data dan fakta dalam memecahkan berbagai persoalan yang dihadapi dan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Para bawahan juga didorong untuk berpikir dengan cara mereka sendiri, menghadapi tantangan dan mempertimbangkan cara-cara yang kreatif untuk mengembangkan diri mereka sendiri. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pemimpin menstimulasi pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif.

Dimensi terakhir adalah pertimbangan/perhatian pribadi, dimana pemimpin selalu memberikan perhatian pada persoalan yang dihadapi dan kebutuhan para anggota organisasi serta mau membantu memecahkan persoalan dan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut. Para bawahan (pengikut) diperlakukan secara berbeda-beda, tetapi adil dengan dasar perhatian satu per satu. Bukan saja kebutuhan mereka dikenali dan perspektif mereka ditingkatkan, tetapi pemimpin juga menyediakan sarana untuk mencapai tujuan secara lebih efektif dan pekerjaan yang menantang juga diberikan kepada bawahan. Dengan *individualized consideration*, tugas-tugas diberikan kepada bawahan untuk memberikannya kesempatan belajar.

### **Gaya Kepemimpinan Transaksional**

Burn (dalam Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997) berpendapat bahwa kepemimpinan transaksional memerlukan suatu pertukaran antara pemimpin dan pengikutnya. Pengikut menerima imbalan (misalnya: upah, prestise) ketika mereka bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya. Jadi, semua teori kepemimpinan transaksional dibangun di atas ide bahwa hubungan pemimpin-pengikut didasarkan pada suatu rangkaian pertukaran atau persetujuan implisit antara pemimpin dan pengikut.

Bass (dalam Yukl, 1994) memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah imbalan untuk mendapatkan kepatuhan. Selain itu, Bass & Avolio (1994) menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional terjadi ketika pemimpin menghargai atau mendisiplinkan pengikutnya berdasarkan kinerja pengikutnya.

Burn (dalam Yukl, 1994) mengemukakan dimensi-dimensi dalam perilaku transaksional, adalah imbalan kontingen, pemantauan/manajemen aktif dengan pengecualian, pemantauan/manajemen pasif dengan pengecualian, dan *laissez faire*.

Imbalan kontigen merupakan suatu bentuk pertukaran aktif dan positif antara pemimpin dan bawahan. Bawahan diberi imbalan atau dihargai atas

tercapainya tujuan yang telah disepakati. Imbalan diberikan sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati.

Manajemen aktif dengan pengecualian merujuk pada kondisi pemimpin terus memonitor kinerja bawahan untuk mengantisipasi kesalahan. Pemimpin secara aktif dan terus menerus mencari permasalahan dan penyimpangan serta menjelaskan standar kerja sejak permulaan. Pada umumnya pemimpin yang menggunakan manajemen aktif dengan pengecualian ini, dapat mendorong kinerja pengikutnya melalui kritik, menjelaskan standar kerja atau memodifikasi kinerja yang kurang baik dengan cara-cara yang dapat diterima untuk menghindarkan konsekuensi yang merugikan.

Manajemen pasif dengan pengecualian merujuk pada kondisi pemimpin melakukan intervensi dengan kritik dan mengoreksi setelah terjadinya kesalahan. Pemimpin menunggu setelah tugas selesai dikerjakan dan menjelaskan standarnya setelah terjadi kesalahan. Pada kepemimpinan transaksional yang didasarkan pada manajemen pasif dengan pengecualian ini, pemimpin selalu mengandalkan pada kritik dan teguran sebagai pernyataan ketidaksetujuannya.

*Laissez faire* merujuk pada kondisi pemimpin bersikap mengabaikan tugas dan karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan menghindari pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan menyerahkan tanggung jawab kepada karyawan.

### **Gaya Kepemimpinan dan Kesuksesan Bisnis**

Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berhubungan dengan kesuksesan bisnis. Salah satu faktor yang menentukan kesuksesan suatu bisnis ditengarai adalah kepemimpinan dalam perusahaan. Peran pemimpin sangat diperlukan dalam usaha menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya yang langka, memfokuskan perhatian pada tujuan-tujuan organisasi, mengkoordinasi perubahan-perubahan yang terjadi, membina kontak antar pribadi dengan pengikutnya dan menetapkan arah yang benar atau yang paling baik bila kegagalan terjadi (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997).

Gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang relative konsisten yang mencerminkan seorang pemimpin (Dubrin 2001). Organisasi memerlukan pemimpin yang efektif dan memahami kompleksitas di lingkungan global yang sangat dinamis. Perbedaan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi efektivitas atau kinerja organisasional (Nahavandi 2001). Konsep gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan salah satu topik yang banyak diteliti dalam konteks bisnis (Avolio dan Bass 2004).

Penelitian Yang (2008) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi pengembangan dan implementasi orientasi *entrepreneurial* di perusahaan-perusahaan kecil menengah di Taiwan. Lebih lanjut dibuktikan pula bahwa perbedaan gaya kepemimpinan secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja bisnis, dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki korelasi yang lebih tinggi dengan kinerja bisnis jika dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional. Gaya kepemimpinan transformasional juga terbukti menghasilkan orientasi *entrepreneurial* yang lebih tinggi dibandingkan dengan gaya kepemimpinan transaksional.

Terkait dengan kepemimpinan di perusahaan berskala kecil menengah, Peters (2005) membuktikan bahwa pemimpin sangat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam mencapai tujuan organisasional. Pemimpin di perusahaan berskala kecil menengah memerlukan pemahaman yang lebih mendalam mengenai gaya kepemimpinan agar dapat mengembangkan dan meningkatkan kemampuan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Kepemimpinan juga terbukti sangat berperan dalam mencapai efektivitas perusahaan (Howard, 2006; O'Regan *et al.*, 2005).

Valdiserri dan Wilson (2010) membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap profitabilitas (yang diukur dari efektivitas karyawan) dan kesuksesan bisnis (yang diukur dari kepuasan kerja pegawai). Dalam penelitian tersebut, gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh yang tinggi terhadap profitabilitas dan kesuksesan bisnis perusahaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain.

### **Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam menciptakan suasana kerja yang sehat (Shirey, 2006). Kurangnya kemampuan memimpin yang tercermin dalam ketidakefektifan pemberdayaan karyawan akan memicu kondisi ketidakpuasan bagi karyawan dan berujung pada tidak tercapainya tujuan dan sasaran perusahaan (O'Regan *et al.* 2005). Dukungan dari pemimpin akan memberikan inspirasi bagi karyawan dalam mencapai kepuasan kerja pribadinya. Dalam penelitiannya tersebut, lebih lanjut O'Regan *et al.* (2005) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi penting dalam meningkatkan profitabilitas di perusahaan-perusahaan berskala kecil menengah. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional memberikan otoritas bagi karyawan untuk membuat keputusan sehingga menciptakan bentuk kepemimpinan yang fleksibel.

Karakteristik perusahaan berskala kecil menengah yang cenderung memiliki struktur organisasi informal dan karyawan yang memiliki pemahaman lebih mendalam terhadap situasi bisnis sehari-hari menjadi salah satu faktor penentu efektivitas penerapan gaya kepemimpinan transformasional. Oleh karena karyawan memiliki kesempatan dalam untuk membuat keputusan terkait dengan tanggung jawab kegiatan operasional bisnis sehari-hari, yang juga akan mempengaruhi pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan secara menyeluruh, maka tingkat pemberdayaan karyawan oleh pemimpin juga relatif lebih tinggi dibandingkan dengan pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transaksional. Dengan demikian, kepuasan kerja karyawan pun akan lebih dapat terpenuhi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mwanley dkk. (2005) juga menunjukkan adanya pengaruh yang positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai dan terpenuhinya kebutuhan karyawan yang lebih tinggi seperti kebutuhan harga diri

dan aktualisasi diri (Bycio dkk, 1995), sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan karena pemimpin hanya menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran (Koh, 1995).

### **Bisnis Franchise**

Sardy dan Alon (2007) dalam penelitiannya membuktikan adanya perbedaan karakteristik pada bisnis yang didirikan dalam bentuk *franchise* dan *non-franchise*. Penelitian ini menyimpulkan bahwa perusahaan *franchise* dan *non-franchise* berbeda dalam 3 dimensi : pengalaman, tujuan pertumbuhan bisnis, serta motivasi dan risiko. Jika dibandingkan dengan perusahaan *non-franchise*, perusahaan yang didirikan dalam bentuk *franchise* dipimpin oleh *entrepreneur* yang memiliki pengalaman lebih sedikit, tingkat kepercayaan diri yang lebih rendah, modal yang lebih kecil, aspirasi yang lebih banyak pada organisasi yang lebih besar, lebih rendah kepercayaan diri dalam mencapai kesuksesan bisnis, serta kepercayaan yang lebih tinggi bahwa pendapatan pada tahun-tahun pertama pendirian bisnis akan stabil.

### **Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- Hipotesis 1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kesuksesan bisnis.
- Hipotesis 2 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kesuksesan bisnis.
- Hipotesis 3 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional secara parsial terhadap kesuksesan bisnis.
- Hipotesis 4 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 5 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 6 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan transaksional secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan.
- Hipotesis 7 : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengaruh penerapan

gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan bisnis di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

Hipotesis 8 : Tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

### **3. Metode Penelitian**

#### **Pengambilan Sampel**

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling*. Dalam teknik tersebut, sampel dipilih berdasarkan pertimbangan-pertimbangan tertentu berdasarkan tujuan penelitian atau pemilihan sampel berdasarkan karakteristik tertentu yang dianggap berhubungan dengan karakteristik populasi yang sudah diketahui (Husein Umar, 2005). Sampel dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan *franchise* dan 30 perusahaan *non-franchise* yang beroperasi di wilayah Jabodetabek.

#### **Teknik Pengumpulan Data**

Data diperoleh dengan mengirimkan kuesioner kepada para responden. Ada tiga jenis kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu: (1) *Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) Form 5x-Short* untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional, yang dikembangkan oleh Bass dan Avolio, yang termuat dalam disertasi berjudul “*Transformational leadership & women leaders in Thailand*” yang ditulis oleh Chiranetakorn pada tahun 2003, (2) *Minnesota Satisfaction Questionnaire* untuk mengukur kepuasan kerja karyawan yang dikembangkan oleh Weiss, Dawis, England, dan Lofquist, yang termuat dalam buku “*Psikologi Industri*” pada tahun 2004, dan (3) Kuesioner yang mengukur kesuksesan bisnis yang digunakan oleh Valdiserri dan Wilson (2010).

#### **Variabel Penelitian**

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel dependen (terikat) dan variabel independen (bebas). Variabel independen (X) meliputi kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional serta variabel dependen (Y) meliputi kesuksesan bisnis dan kepuasan kerja karyawan.

#### **Analisis Data**

Hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 6 diuji dengan menggunakan analisis regresi ganda, sedangkan hipotesis 7 dan 8 diuji dengan varians atau anova. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan program SPSS versi 16.00.

### **4. Hasil Penelitian**

#### **Uji validitas dan reliabilitas**

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan nilai *corrected item total correlation*. Selanjutnya dilakukan pengujian reliabilitas dengan menggunakan metode *alpha-Cronbach*.

Semua pernyataan mengenai gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, kesuksesan bisnis, dan kepuasan kerja karyawan telah dinyatakan valid karena memiliki nilai *corrected item total correlation* lebih dari 0,3 dan reliabel karena memiliki nilai *alpha-Cronbach* lebih dari 0,7, sehingga pernyataan tersebut dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

### Pengujian hipotesis

Hipotesis 1 sampai dengan 6 mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kesuksesan bisnis dan kepuasan kerja karyawan diuji dengan analisis regresi ganda.

Tabel 1  
Analisis regresi ganda (hipotesis 1)

#### ANOVA<sup>b</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | .089           | 2  | .045        | 10.233 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | .248           | 57 | .004        |        |                   |
|       | Total      | .337           | 59 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), transaksional, transformasional

b. Dependent Variable: kesuksesan

Berdasarkan tabel 1, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kesuksesan bisnis.

Tabel 2  
Analisis regresi ganda (hipotesis 2 dan 3)

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|-------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
|       |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1     | (Constant) | 2.217                       | .208       |                           | 10.647 | .000 |



|               |      |      |      |       |      |
|---------------|------|------|------|-------|------|
| transformatif | .224 | .055 | .482 | 4.042 | .000 |
| transaksional | .044 | .062 | .084 | .706  | .483 |

a. Dependent Variable: kesuksesan

Berdasarkan tabel 2, diketahui nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan bisnis. Nilai signifikansi gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,483 (lebih besar dari 0,05), yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kesuksesan bisnis.

Tabel 3  
Analisis regresi ganda (hipotesis 4)

**ANOVA<sup>b</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 1.051          | 2  | .525        | 37.680 | .000 <sup>a</sup> |
|       | Residual   | .795           | 57 | .014        |        |                   |
|       | Total      | 1.846          | 59 |             |        |                   |

a. Predictors: (Constant), transaksional, transformasional

b. Dependent Variable: kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 3, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Tabel 4  
Analisis regresi ganda (hipotesis 5 dan 6)

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|-------|-----------------------------|------------|---------------------------|---|------|
|       | B                           | Std. Error | Beta                      |   |      |
|       |                             |            |                           |   |      |

|   |               |      |      |      |       |      |
|---|---------------|------|------|------|-------|------|
| 1 | (Constant)    | .633 | .373 |      | 1.700 | .095 |
|   | transformatif | .798 | .099 | .734 | 8.044 | .000 |
|   | transaksional | .074 | .111 | .061 | .666  | .508 |

a. Dependent Variable: kepuasan kerja

Berdasarkan tabel 4, diketahui nilai signifikansi gaya kepemimpinan transformasional sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05), yang berarti terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan. Nilai signifikansi gaya kepemimpinan transaksional sebesar 0,508 (lebih besar dari 0,05), yang berarti tidak terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 7 dan 8 mengenai perbedaan dalam pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan bisnis dan kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

Tabel 5  
Analisis anova (Hipotesis 7)

| kesuksesan     | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | .009           | 1  | .009        | 1.509 | .224 |
| Within Groups  | .329           | 58 | .006        |       |      |
| Total          | .337           | 59 |             |       |      |

Berdasarkan tabel 5, diketahui nilai signifikansi sebesar 0,224 (lebih besar dari 0,05), yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kesuksesan bisnis di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

Tabel 6  
Analisis anova (Hipotesis 8)

| kepuasan       | Sum of Squares | df | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .002           | 1  | .002        | .048 | .828 |

|               |       |    |      |  |  |
|---------------|-------|----|------|--|--|
| Within Groups | 1.844 | 58 | .032 |  |  |
| Total         | 1.846 | 59 |      |  |  |

Berdasarkan tabel 6, diketahui nilai signifikansi sebesar 0.828 (lebih besar dari 0,05), yang berarti tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengaruh penerapan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

## 5. Diskusi

Hasil uji hipotesis 1 menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional terhadap kesuksesan bisnis. Hasil ini memperkuat penelitian Valdiserri dan Wilson (2010), dimana gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang tinggi terhadap profitabilitas dan kesuksesan bisnis perusahaan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang lain, yang mana dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan transaksional. Kondisi ini juga diperkuat dengan hasil uji hipotesis 2 dan 3 yang menunjukkan bahwa jika dilihat secara parsial, gaya kepemimpinan transaksional tidak mempengaruhi kesuksesan bisnis.

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan, sejalan dengan pendapat Keller (1992) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena dapat memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih tinggi, seperti kebutuhan harga diri dan aktualisasi diri, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional dapat membantu memenuhi kebutuhan tingkat yang lebih rendah, yaitu kebutuhan fisiologis dan rasa aman.

Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan, sejalan dengan pendapat Bycio (1995) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena karyawan merasa dihargai eksistensinya.

Hasil uji hipotesis 6 menunjukkan tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap kepuasan kerja karyawan, sejalan dengan pendapat Koh (1995) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transaksional hanya menekankan pada transaksi interpersonal antara pemimpin dan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran.

Dalam hal penerapan gaya kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kesuksesan bisnis dan kepuasan kerja karyawan, penelitian membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan kondisi di perusahaan *franchise* maupun *non-franchise*. Dengan demikian penelitian ini memberikan suatu bukti baru bahwa meskipun terdapat perbedaan karakteristik antara perusahaan *franchise* dengan *non-franchise*, tetapi penerapan gaya kepemimpinan transformasional terbukti mampu menghasilkan kesuksesan bisnis dan kepuasan kerja karyawan secara seimbang.

## 6. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kesuksesan bisnis di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*. Namun jika secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kesuksesan bisnis.

b. Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*. Namun jika secara parsial, gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

c. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

d. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan kepuasan kerja karyawan di perusahaan *franchise* dan *non-franchise*.

## 7. Daftar Pustaka

- Arnold, K. A., Barling, J. & Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership or the iron cage: Which predict trust, commitment and team efficiency?. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (7): 315-320.
- As'ad, Moh. (2004). *Psikologi industri*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness: Through transformational leadership*. USA: Sage Publications, Inc.
- Bycio, P., Hackett, R.D., & Allen, J.S. (1995). Conceptualization of transactional and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 80 (4): 468-478.
- Chiranetakorn, R. (2003). Transformational leadership & women leaders in Thailand. Disertasi Nova Southeastern University. Diakses dari *Proquest Information & Learning Company*.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J. & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 19-34.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes*. Ninth Edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Husein Umar. (2005). *Metode penelitian untuk skripsi dan tesis bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Keller, R.T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project group. *Journal of Management*, 18 (3): 489-501.

- Koh, W.L., Steers, R.M., & Terborg, J.R. (1995). The effect of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*, 16: 319-333.
- Lee, J. (2005). Effect of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (8): 655-672.
- Meyer, J.P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Journal Article in Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-51.
- Mwanley, Raed., Evans, John., Mahate, Ashaf. (2005). A test of transformational and transactional leadership styles on employee's satisfaction and performance in the UAE banking sector. Diakses dari Yahoo.
- Rowden, R.W. (1999). The relation between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 21 (1): 30-35.
- Santoso, S. & Tjiptono, F. (2004). *Riset pemasaran: Konsep dan aplikasi dengan SPSS*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sarros, J. C. & Santora, J. C. (2001). The transformational - transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 22 (8): 383-393.
- Sekaran, U. (1992). *Research methods for business: A skill building approach*. Second Edition. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Sukardi. (2004). *Metodologi penelitian pendidikan: Kompetensi & praktiknya*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sumarsono, S. (2004). *Metode riset sumber daya manusia*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Triton Prawira Budi. (2006). *SPSS 13.0 terapan: Riset statistik parametrik*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organizations*. Third Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

***Entrepreneurial Attitude Orientation dan Karakteristik Intrapreneurial:  
Studi Perbandingan Pegawai di Perusahaan Swasta dan BUMN***

**Hetty Karunia Tunjungsari**

*Universitas Tarumanagara, Jakarta, Indonesia  
hetty.karunia@yahoo.com*

***Abstract***

*Previous studies supported that entrepreneurial attitudes can be a potential precursor of one's intentions to engage in entrepreneurial activities in the future. Increasing interest in developing business and entrepreneurial initiatives globally, particularly affected by the growing concern from governments and individuals who have already acknowledged that entrepreneurship can become a generator of national prosperity and competitiveness. Since attitude is best at predicting one's entrepreneurial activities, this study examined Entrepreneurial Attitude Orientations of employees and their relationship with intrapreneurial characteristics.*

*We administered survey from a sample of 155 employees around Jakarta. There are 5 hypotheses proposed in this research : 1. There is a correlation between employee's EAO and their intrapreneurial characteristics, 2. There is a different EAO level between employees from state own enterprise and private own enterprise, 3. There is a different intrapreneurial characteristics between employees from state own enterprise and private own enterprise, 4. There is a different EAO level between employees in terms of age, and 5. There is a different intrapreneurial characteristics between in terms of gender.*

*Research findings corroborate some studies with the support of entrepreneurial attitude orientation as one of the precise measurement in predicting future entrepreneurial intentions in term of intrapreneurship. The evidence that age and gender as demographic factors affecting EAO and intrapreneurial characteristics will also expand the opportunities to explore other demographic factors which might influence both entrepreneurial attitude and intrapreneurial characteristics.*

**Keywords :** *entrepreneurial attitude, intrapreneurial characteristics, gender, age, state own enterprise, private own enterprise*

**1. Latar Belakang**

*Entrepreneurship* merupakan salah satu sarana yang dapat digunakan dalam mengupayakan kesejahteraan ekonomi suatu bangsa. Dalam rangka mencapai jumlah *entrepreneur* sebesar 1 persen dari populasi penduduk pada tahun 2014, Pemerintah Indonesia telah mencanangkan Gerakan Kewirausahaan Nasional (GKN) pada 2 Februari 2011 lalu (<http://www.ristek.go.id>). GKN

diharapkan mampu mendorong munculnya kegiatan *entrepreneurial* di berbagai sektor industri maupun jasa. Penelitian membuktikan bahwa kegiatan *entrepreneurial* di berbagai sektor industri maupun jasa mampu mempertahankan tingkat pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, mencukupi kebutuhan masyarakat yang belum terpenuhi, serta menciptakan pekerjaan untuk menyerap jumlah tenaga kerja yang berlimpah sebagai hasil restrukturisasi perusahaan-perusahaan milik negara (Thomas dan Mueller, 2000). Thurik, Carree, Van Stel, dan Audretsch (2008) dalam studinya mengenai *entrepreneurship* sebagai kebijakan publik di negara-negara berkembang bahkan membuktikan bahwa *entrepreneurship* digunakan sebagai sumber dalam meningkatkan jumlah lapangan kerja dan pertumbuhan ekonomi yang signifikan.

Topik penelitian yang cukup banyak diminati di bidang *entrepreneurship* adalah mengenai kecenderungan seseorang untuk menjadi *entrepreneur* serta karakteristik yang melekat pada diri *entrepreneur* (Gatewood, Shaver, Powers dan Gartner 2000; Green *et al*, 1996; Hansemark, 1998; Hisrich dan Gracher, 1995; Kirby, 2004; Louw *et al*, 2003). Robinson, Stimpson, Heuefner, dan Hunt (1991) dalam studinya menggunakan skala pengukuran *Entrepreneurial Attitude Orientation* (EAO) untuk menentukan seberapa besar sikap seseorang terhadap orientasi *entrepreneurial* dapat digunakan untuk mengukur kecenderungannya untuk melakukan aktivitas *entrepreneurial* di masa mendatang. Menurut Robinson *et al* (1991) penggunaan sikap sebagai prediktor perilaku *entrepreneurial* seseorang di masa mendatang akan memberikan hasil yang lebih tepat dibandingkan dengan penggunaan sifat-sifat kepribadian dan telah terbukti 77 persen keakuratannya dalam memprediksi aktivitas *entrepreneurial* di berbagai kasus. Lebih lanjut dalam penelitiannya dibuktikan pula bahwa seseorang dengan nilai EAO yang tinggi akan memiliki kecenderungan yang tinggi pula dalam melakukan aktivitas *entrepreneurial* di masa mendatang.

Seseorang dalam posisinya sebagai pegawai perusahaan juga mendapat perhatian peneliti dalam bidang *intrapreneurship*. Meskipun *intrapreneurship* adalah salah satu konsep dalam *entrepreneurship* (Amo dan Kolvereid, 2005; Antoncic, 2001; Davis 1999; Honig 2001; Morris dan Kuratko, 2002) dan *entrepreneur* memiliki keahlian untuk dapat mengubah hasil invensi ke dalam bentuk bisnis yang handal dan mendatangkan profit (Barringer dan Ireland, 2006; Ireland, Hitt, dan Sirmon, 2003), tetapi penelitian seputar *intrapreneurship* masih terbatas, khususnya di Indonesia. Hostager *et al* (1998) membuktikan adanya hubungan langsung *intrapreneur* sebagai inovator terhadap departemen riset dan pengembangan dalam pengembangan produk baru. Lebih lanjut Ulijin *et al* (2007) mengemukakan bahwa intrapreneur merupakan bagian penting dalam hirarki organisasi karena mereka memiliki sejumlah kompetensi seperti visi dan kreativitas, inisiatif, otonomi, *risk taking*, pemahaman pasar, dan lain-lain yang sangat bernilai. Paramarti, Wirasmita dan Yunizar (2010) membuktikan adanya pengaruh jiwa *intrapreneurship* dan budaya organisasi terhadap produktivitas perusahaan.

Paper ini akan mengulas penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara *entrepreneurial attitude orientation* dengan karakteristik *intrapreneurship*. Mengingat sebelumnya terdapat penelitian yang membuktikan bahwa faktor

demografis (usia, tingkat pendapatan, status pernikahan, kepemilikan bisnis) mempengaruhi *entrepreneurial attitude orientation* para *entrepreneur* (Tamizharasi dan Panchanatam, 2010) maka penulis memandang penting untuk membuktikan adanya perbedaan *entrepreneurial attitude orientation* dan *intrapreneurship* pegawai dilihat dari perbedaan usia dan gender.

Pertanyaan penelitian meliputi : 1) Bagaimana level *entrepreneurial attitude orientation* pegawai di Jakarta? 2) Bagaimana karakteristik *intrapreneurship* pegawai di Jakarta? 3) Apakah terdapat hubungan antara *entrepreneurial attitude orientation* dan karakteristik *intrapreneurship* pegawai? 4) Apakah terdapat perbedaan *entrepreneurial attitude orientation* berdasarkan usia dan gender pegawai? 5) Apakah terdapat perbedaan *entrepreneurial attitude orientation* berdasarkan usia dan gender pegawai? Pembahasan dalam paper ini akan diawali dengan studi literatur yang menunjukkan adanya keterkaitan antara *entrepreneurial attitude orientation*, karakteristik *intrapreneurship*, serta faktor-faktor demografis yang mempengaruhi keduanya. Pada bagian berikutnya akan dipaparkan metode penelitian dan bagian akhir membahas mengenai hasil dan implikasi penelitian.

## 2. Tinjauan Literatur

### 2.1. *Entrepreneurial Attitude*

*Entrepreneurial attitude orientation (EAO)* cukup mendapat perhatian banyak peneliti terutama dalam kaitannya dengan karakteristik *entrepreneurial* (Robinson *et al.*, 1991; Venkatapathy, 1992; Shanmugavelan, 1993; Yuvaraj, 1993; Carter, Gartner, Shaver dan Gatewood, 2003; Florin, Karri dan Rositter, 2007; Harris *et al.* 2008; Tamizharasi dan Panchanatham, 2010). EAO pertama kali diperkenalkan oleh Robinson *et al.* (1991) dengan 4 dimensi yang mengukur orientasi seseorang terhadap *entrepreneurial attitude*. Dimensi ini dapat digunakan untuk membedakan sikap seorang *entrepreneur* dengan *non-entrepreneur*, dimana *entrepreneur* akan memiliki *achievement orientation*, *innovation*, *self esteem*, dan *internal locus of control* yang lebih tinggi dibandingkan dengan *non-entrepreneur*.

Penggunaan *attitude* dalam memprediksi perilaku *entrepreneurial* seseorang terbukti merupakan pendekatan yang lebih tepat dibandingkan penggunaan *trait* kepribadian sebagai indikator tindakan *entrepreneurial* di masa mendatang (Robinson *et al.*, 1991). Lebih lanjut Boshop dan Bester (2003) mempertegas bahwa karena *attitude* seseorang juga lebih mudah berubah, misalnya menjadi lebih menyukai *entrepreneurship*, maka dengan demikian dapat disusun langkah-langkah integrative untuk membentuk *entrepreneurial attitude* yang kuat melalui berbagai kegiatan yang mendukung *entrepreneurship*. EAO juga terbukti mampu mempengaruhi tindakan *entrepreneurial* seseorang di masa mendatang (Boshof dan Bester, 2003; Harris *et al.*, 2008; Tamizharasi dan Panchanatham 2010).

Dimensi pertama dalam EAO adalah *need for achievement*. *Need for achievement* merupakan faktor penting yang mendorong seseorang untuk memiliki sikap positif terhadap kegiatan *entrepreneurial*, yaitu apresiasi seseorang yang tinggi terhadap hal-hal yang mampu menumbuhkan motivasi



untuk menjadi *entrepreneur* sukses (Davidsson, 1995; Moorman dan Halloran, 1993; Aziz dan Zakaria, 2004). Othman dan Ishak (2009) membuktikan bahwa dimensi ini dapat meningkatkan kepuasan seseorang terhadap karir *entrepreneur*, kesiapan dalam menghadapi tantangan-tantangan menjadi *entrepreneur*, dan kebebasan dalam menentukan besarnya usaha yang dialokasikan untuk mencapai kesuksesan.

Dimensi kedua EAO adalah inovasi yang menjadi faktor kunci dalam kesuksesan seorang *entrepreneur* (Koh, 1996). Definisi inovasi terkait dengan *entrepreneurial attitude* merupakan tendensi dan kemampuan individu dalam memikirkan ide-ide bisnis baru serta mengembangkan ide tersebut untuk diaplikasikan dalam kegiatan *entrepreneurial* (Pihie dan Bagheri, 2010). Individu-individu yang mempunyai potensi sebagai innovator juga memiliki sifat-sifat seperti keingintahuan yang tinggi, keterbukaan terhadap pengalaman, kemandirian dalam berfikir dan bertindak, dan lain-lain (Wirasmita, 2010).

Dimensi berikutnya adalah *self esteem* yang merefleksikan *self-confidence* seseorang akan keahlian dan kompetensi yang dimilikinya dalam mencapai kesuksesan di masa mendatang. Terkait dengan karakteristik *entrepreneurial*, *self-esteem* memungkinkan seorang *entrepreneur* untuk dapat mengatasi kondisi ketidakpastian dan berbagai tantangan dalam proses *entrepreneurship* (Barbosa *et al*, 2007; Kumar, 2007; Wilson *et al*, 2007). Siswa dengan *entrepreneurial self esteem* yang tinggi akan memiliki kecenderungan untuk memulai kegiatan *entrepreneurial* yang lebih tinggi di masa mendatang (Wilson *et al*, 2007).

Dimensi terakhir dari EAO adalah *internal locus of control*, yaitu karakteristik yang mempengaruhi *attitude* seseorang dalam menangani permasalahan dalam kehidupan sehari-hari. Othman dan Ishak (2009) mendefinisikan *internal locus of control* sebagai kepercayaan seseorang akan kemampuannya untuk mengontrol kondisi yang akan dialami, *self-confidence*, komitmen, kreativitas, dan hal-hal lain di masa mendatang. *Internal locus of control* mempengaruhi tingkat keterlibatan seseorang dalam aktivitas *entrepreneurial*, dimana semakin tinggi *internal locus of control* akan diikuti dengan tingginya keterlibatan dalam aktivitas *entrepreneurial* (Hisrich dan Peters, 1998). Karakteristik ini juga menjadi *attitude* penting yang mempengaruhi keputusan seseorang untuk menjadi *entrepreneur* di masa mendatang (Aziz dan Zakaria, 2004; Van Praag *et al*, 2004).

## 2.2. Karakteristik *Intrapreneurial*

*Intrapreneurship* merupakan konsep yang berasal dari *entrepreneurship* (Amo dan Kolvereid, 2005; Antoncic, 2001; Davis, 1999; Honig, 2001; Morris dan Kuratko, 2002). Antoncic dan Hisrich (2001) mendefinisikan *intrapreneurship* sebagai *entrepreneurship* dalam organisasi. Sementara Thompson (2004) mendefinisikan *intrapreneur* sebagai pegawai yang mampu memprakarsai inisiatif-inisiatif baru dalam suatu organisasi serta membuat perbedaan secara materiil.

Meskipun *intrapreneurship* berasal dari *entrepreneurship*, namun terdapat sejumlah perbedaan antara *entrepreneur* dengan *intrapreneur* (Antoncic, 2001; Antoncic dan Hisrich, 2001; Honig, 2001). Dalam pengambilan keputusan

berisiko, *intrapreneur* membuat keputusan dengan menggunakan sumber daya perusahaan sementara *entrepreneur* menggunakan sumber daya mereka sendiri. Terkait dengan tempat kegiatan, *intrapreneurship* dilakukan pegawai di lingkungan internal organisasi/perusahaan mereka sedangkan *entrepreneurship* cenderung berorientasi pada lingkungan eksternal. *Entrepreneur* cenderung lebih suka mengembangkan ilmu secara implisit pada organisasi baru dibandingkan menggunakan prosedur atau mekanisme yang digunakan oleh perusahaan lain, sementara *intrapreneur* bergerak dalam organisasi yang telah memiliki politik, bahasa, prosedur, serta birokrasi tersendiri. Namun demikian, terlepas dari perbedaan karakteristik *entrepreneurship* dan *intrapreneurship* tersebut di atas, *intrapreneurship* secara konsisten diposisikan sebagai *entrepreneurship* di dalam organisasi/perusahaan (Amo dan Kolvereid, 2005; Antoncic dan Hisrich, 2001; Davis, 1999; Honig, 2001).

Secara garis besar penelitian membahas karakteristik *intrapreneur* dalam 3 dimensi : kemampuan melihat peluang dan pengambilan risiko (*opportunity recognition and risk taking*), mendorong inovasi dan kreativitas (*fostering innovation and creativity*), dan belajar dari pengalaman (*learning from experience or utilizing their intuitions - self renewal*) (Nielsen, Peter, dan Hisrich, 1985; Zahra, 1991; Hornby, Naffziger, Kuratko dan Montagno, 1993; Pinchott dan Pellman, 1999; Antoncic dan Hisrich, 2001; Thompson, 2004; Farid, 2005; Morris *et al*, 2008; Oyarce, 2009).

Karakteristik *opportunity recognition* merupakan kemampuan seseorang dalam mengidentifikasi ide bagus dan mengubahnya ke dalam konsep bisnis yang mampu memberikan nilai tambah dan mendatangkan penghasilan (Lumpkin dan Lichtenstein, 2005). Dalam perspektif *intrapreneurial*, *opportunity recognition* tidak hanya diaplikasikan dalam bentuk identifikasi peluang bisnis yang akan membawa dampak langsung bagi pelanggan, tapi juga berupa penemuan aktivitas organisasional dan prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi proses, yang secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada produktivitas perusahaan (Brunaker dan Kurvinen, 2006). Lebih lanjut Hostager *et al* (1998) berpendapat bahwa semakin *intrapreneur* memandang peluang memiliki ancaman yang rendah maka mereka akan lebih bersedia melakukan pengambilan risiko.

Karakteristik selanjutnya adalah mendorong inovasi dan kreativitas. Tujuan *intrapreneur* mendorong inovasi dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh (Oyarce, 2009). Pinchot dan Pellman (1999) mendefinisikan *intrapreneur* sebagai seseorang yang mampu mengubah ide-ide inovatif menjadi nyata. Inovasi juga dipandang sebagai suatu cara dalam menciptakan dan mengembangkan produk baru, serta melakukan perubahan proses dan teknik terkini (King, 2006). Saat *intrapreneur* menemukan peluang untuk menciptakan inovasi maka mereka akan menggunakan pengalaman dan analisis logis terhadap inovasi tersebut, yang bisa jadi dibuat oleh orang lain, dan menjadikan inovasi ini menjadi nyata dan profitable bagi bisnis perusahaan (Pinchot, 1985).

*Self-renewal* adalah karakteristik terakhir dari *intrapreneur*. Harrinson dan Leitch (2005) mengemukakan bahwa *intrapreneur* belajar dari pengalaman

mereka dan juga dari kegiatan yang mereka lakukan (*learning by doing*) dengan penggunaan intuisi sebagai salah satu pertimbangan utama. Dengan kata lain, dalam melakukan pengambilan keputusan, *intrapreneur* akan menggunakan pertimbangan pengalaman mereka dan intuisi yang mereka miliki (Pinchot, 1985). *Intrapreneur* juga memiliki kemampuan untuk terus melakukan pembaruan dalam setiap tindakan mereka. Proses ini dapat dikategorikan sebagai proses yang bersifat *on-going* dan tanpa akhir, karena organisasi secara konstan juga memerlukan perubahan melalui individu-individu *intrapreneurial* agar dapat mengatasi kompleksitas persaingan dalam lingkungan bisnis yang terus meningkat (Oyarce, 2009).

### 2.3. *Entrepreneurial Attitude Orientation* dan Karakteristik *Intrapreneurial*

Selama beberapa dekade sejak dikemukakan oleh Robinson *et al* (1991) EAO mendapat perhatian cukup besar oleh berbagai peneliti (Venkatapathy, 1992; Shanmugavelan, 1992; Yuvaraj, 1993; Aziz dan Zakaria, 2004; Van Praag *et al*, 2004, Veciana, Aponte dan Urbano, 2005; Othman dan Ishak, 2009). Meskipun terdapat penelitian yang membuktikan perbedaan level EAO pada kelompok pekerja dan non pekerja (Yuvaraj, 1993) namun sampai saat ini penelitian yang lebih mendalam terkait dengan *entrepreneurial attitude* di kalangan pegawai masih jarang dilakukan. Mengingat terdapat karakteristik yang membedakan pegawai dengan karakteristik *entrepreneur* dengan mereka yang tidak memiliki karakteristik ini, serta adanya perbedaan dalam hal kegiatan *entrepreneurship* dan *intrapreneurship* maka dapat ditarik suatu dugaan awal bahwa karakteristik *intrapreneurial* memiliki hubungan dengan level EAO yang dimilikinya. Pegawai dengan level EAO yang tinggi akan memiliki karakteristik *intrapreneurial* yang tinggi pula, demikian pula sebaliknya. Pegawai yang memiliki level EAO tinggi maka dapat dikelompokkan ke dalam *intrapreneur*, yang dengan kata lain juga memiliki karakteristik *intrapreneurial* yang dibutuhkan dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan dan menjaga daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Organisasi memerlukan dukungan *intrapreneur* di dalamnya agar dapat mengatasi berbagai perubahan yang terjadi dalam situasi bisnis yang kompetitif dan penuh ketidakpastian (Hornsby *et al*, 2002). *Intrapreneur* akan membantu perusahaan untuk mengidentifikasi berbagai peluang bisnis baru, proses, maupun prosedur yang dapat meningkatkan produktivitas perusahaan dan pada akhirnya dapat meningkatkan profit. *Intrapreneur*, sebagaimana halnya dengan *entrepreneur*, memiliki fokus dalam menciptakan bisnis baru – suatu proses yang dapat berpotensi menimbulkan kesulitan bagi mereka yang menghindari keputusan berisiko (Koen, 2000; Honig, 2001). Melalui aktivitas pengambilan risiko inilah *intrapreneur* membantu perusahaan meningkatkan kinerja dan memperbaiki struktur dan strategi organisasi dengan tujuan agar dapat beradaptasi secara lebih baik pada lingkungan (Antoncic dan Hisrich, 2001; Davis, 1999).

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disusun hipotesis pertama sebagai berikut

**Hipotesis 1 : Terdapat hubungan antara level EAO dan karakteristik *intrapreneurial***

2.3. Karakteristik Perusahaan Swasta dan BUMN

Berdasarkan bentuk kepemilikan perusahaan kita mengenal adanya bentuk perusahaan swasta dan BUMN. Perusahaan swasta merupakan perusahaan yang didirikan dan dimiliki oleh perorangan maupun kelompok dan memiliki badan hukum. Sementara BUMN merupakan perusahaan berbadan hukum yang didirikan dan dimiliki oleh pemerintah. Menurut Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara (<http://www.bumn.go.id>), definisi BUMN adalah :

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya disebut BUMN, adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan.
2. Perusahaan Perseroan, yang selanjutnya disebut Persero, adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan.
3. Perusahaan Perseroan Terbuka, yang selanjutnya disebut Persero Terbuka, adalah Persero yang modal dan jumlah pemegang sahamnya memenuhi kriteria tertentu atau Persero yang melakukan penawaran umum sesuai dengan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal.
4. Perusahaan Umum, yang selanjutnya disebut Perum, adalah BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan.

Masing-masing bentuk badan hukum perusahaan, termasuk di dalamnya perusahaan swasta dan BUMN, memiliki kebijakan serta budaya organisasi yang berbeda yang tentunya turut membentuk ciri khas pegawai yang berbeda pula. Perbedaan kebijakan dan budaya organisasi yang berlaku dalam sebuah bisnis dapat mempengaruhi orientasi *entrepreneurial* pada pegawainya. Dengan demikian dapat disusun hipotesis kedua sebagai berikut :

**Hipotesis 2 : Terdapat perbedaan level EAO pada perusahaan swasta dan perusahaan BUMN**

**Hipotesis 3 : Terdapat perbedaan karakteristik *intrapreneurial* pada perusahaan swasta dan perusahaan BUMN**

2.4. Karakteristik Demografis dalam Perusahaan

Saat ini jumlah wanita yang terjun di dunia kerja makin meningkat dari waktu ke waktu. Meningkatnya status pendidikan serta keahlian yang dimiliki oleh wanita sebagai salah satu faktor penilaian dalam rekrutmen tenaga kerja merupakan salah satu pemicu kondisi ini, selain itu juga latar belakang kebutuhan ekonomi dan persepsi masyarakat yang makin positif mengenai wanita bekerja. Namun demikian, di sisi lain jumlah *entrepreneur* wanita masih relatif sangat kecil dibandingkan dengan *entrepreneur* pria (Ljunggren dan Kolvereid, 1996; Verheul, Van Stel dan Thurik, 2006; Aaltio *et al*, 2008; Carrier *et al*, 2008). Sejumlah alasan yang mendorong wanita untuk menjadi *entrepreneur* antara lain adalah untuk memperoleh kebebasan selain keinginan untuk memperoleh kesuksesan dan kemungkinan meraih profit (Ljunggren dan Kolvereid, 1996 dan Carrier *et al*, 2008). Tamizharasi dan Pancanatham (2010) membuktikan bahwa level EAO meningkat seiring dengan peningkatan usia dan pendapatan, tetapi tidak berubah terkait dengan bentuk kepemilikan dan status pernikahan. Mengambil analogi *entrepreneur* sebagai *intrapreneur* dalam organisasi, besar kemungkinan pegawai wanita memiliki EAO dan karakteristik *intrapreneurial* yang berbeda dengan pria. Dengan demikian dapat disusun hipotesis 2 dan 3 sebagai berikut :

**Hipotesis 4 : Terdapat perbedaan level EAO pada pegawai di perusahaan swasta dan perusahaan BUMN berdasarkan usia**

**Hipotesis 5 : Terdapat perbedaan karakteristik *intrapreneur* di perusahaan swasta dan perusahaan BUMN berdasarkan jenis kelamin**

### 3. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan obyek penelitian pegawai di sejumlah perusahaan di Jakarta. Sampel diperoleh secara acak sebanyak 200 pegawai dari perusahaan swasta dan BUMN di Jakarta. Skala pengukuran EAO diadaptasi dari Robinson *et al* (1991) dan untuk pengukuran karakteristik *intrapreneurial* diadaptasi dari Oyarce (2009). Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan *survey* pada perusahaan-perusahaan swasta dan BUMN di Jakarta yang akan dilakukan pada bulan Agustus 2011. Selanjutnya data yang diperoleh dianalisis dengan menggunakan alat bantu *software* SPSS versi 16.0. Operasionalisasi variabel serta indikator pengukuran dari masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel 1.

**Tabel 1**  
**Variabel, Deskripsi, Indikator, dan Pengukuran**

| <b>Variabel</b>                             | <b>Deskripsi</b>   | <b>Indikator</b>   | <b>Pengukuran</b>   |
|---|--|--|---|
| <i>Entrepreneurial Attitude Orientation</i> | <i>Attitude</i> seseorang terhadap kegiatan <i>entrepreneurial</i> di masa mendatang, diukur dalam 4 karakteristik : <i>need for achievement, innovation, self esteem, dan internal locus of control</i> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Saya memandang penting mencapai kesuksesan dalam setiap usaha yang saya kerjakan</li> <li>2. Saya menetapkan target keberhasilan yang harus dicapai</li> <li>3. Saya menerapkan cara-cara baru dalam mengatasi permasalahan</li> <li>4. Saya berusaha mencari ide-ide baru untuk mencapai keberhasilan tujuan</li> <li>5. Saya senang mempelajari hal-hal baru untuk meningkatkan daya kreativitas</li> <li>6. Saya percaya akan kemampuan saya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang saya miliki</li> <li>7. Saya percaya bahwa keahlian yang saya miliki dapat mendukung kesuksesan saya saat ini maupun di masa mendatang</li> <li>8. Saya yakin dapat mengatasi setiap masalah dengan keahlian dan kemampuan yang saya kuasai</li> <li>9. Saya percaya kesuksesan tergantung pada keahlian yang dimiliki oleh seseorang</li> <li>10. Saya percaya tantangan ketidakpastian dapat diatasi dengan kemampuan untuk mengontrol situasi</li> <li>11. Saya percaya setiap masalah dapat dijadikan peluang untuk meraih kesuksesan di masa mendatang</li> </ol> | 7 poin skala Likert<br>1 = sangat tidak setuju<br>7 = sangat setuju |

Lanjutan

| Variabel                             | Deskripsi  | Indikator  | Pengukuran  |
|--------------------------------------|--|--|---|
| Karakteristik <i>intrapreneurial</i> | Adalah karakteristik yang dimiliki oleh pegawai dalam bentuk : kemampuan melihat peluang dan pengambilan risiko ( <i>opportunity recognition and risk taking</i> ), mendorong inovasi dan kreativitas ( <i>fostering innovation and creativity</i> ), dan belajar dari pengalaman ( <i>learning from experience or utilizing their intuitions - self renewal</i> ) | 1. Saya percaya bahwa kesalahan yang saya buat di masa lalu akan menjadi peluang untuk memperoleh pembelajaran<br>2. Secara kontinyu saya bersedia melakukan pengambilan risiko dalam kaitannya dengan tugas dalam pekerjaan<br>3. Saya memiliki komitmen untuk terus berinovasi dan berorientasi pada masa depan<br>4. Saya percaya bahwa kesalahan atau kegagalan tidak akan membawa pengaruh negatif pada diri saya | 7 poin skala Likert<br>1 = sangat tidak setuju<br>7 = sangat setuju |
| Usia                                 | Usia pegawai   | Usia pegawai   | Kategorikal<br>(1) < 30<br>(2) 31 – 40<br>(3) 41 – 50<br>(4) > 50   |
| Gender                               | Gender pegawai   | Gender pegawai   | Kategorikal<br>(1) pria<br>(2) wanita                               |

4. Hasil Penelitian

Dari 200 kuesioner yang disebarakan total responden yang mengisi secara lengkap adalah 155. 51,6 % responden berasal dari perusahaan swasta dan 48,4 % dari perusahaan BUMN. Sementara itu 59,4 % adalah responden wanita dan 53,5% berasal dari kelompok usia 20 hingga 40 tahun. Seluruh pertanyaan yang diajukan dalam penelitian telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan nilai *corrected item total correlation* yang seluruhnya di atas 0,3 dan nilai *alpha-Cronbach* 0,878 yang telah memenuhi syarat minimal 0,7 dapat disimpulkan bahwa kuesioner penelitian valid dan reliabel sehingga pertanyaan tersebut dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Pengujian hipotesis pertama untuk tujuan melihat adanya hubungan antara EAO dengan karakteristik *intrapreneurial* pegawai secara keseluruhan (pegawai swasta dan BUMN) terbukti didukung secara statistik, dimana nilai signifikansi dapat dilihat pada Tabel 2, yaitu sebesar 0,00. Hubungan antara EAO dengan karakteristik *intrapreneurial* adalah kuat yaitu sebesar 0,716.

**Tabel 2**  
**Hubungan EAO dan Karakteristik *Intrapreneurial***  
**Correlations**

|                        |                     | eao    | <i>intrapreneurial</i> |
|------------------------|---------------------|--------|------------------------|
| eao                    | Pearson Correlation | 1      | .716**                 |
|                        | Sig. (2-tailed)     |        | .000                   |
|                        | N                   | 155    | 155                    |
| <i>intrapreneurial</i> | Pearson Correlation | .716** | 1                      |
|                        | Sig. (2-tailed)     | .000   |                        |
|                        | N                   | 155    | 155                    |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Pada pengujian hipotesis 2 hasil menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan level EAO antara pegawai swasta maupun BUMN, dimana melalui uji anova nilai signifikansi yang dapat dilihat pada Tabel 3 lebih dari 0,05, yaitu 0,505. Dengan demikian hipotesis 2 tidak didukung secara statistik.

**Tabel 3**  
**Anova Level EAO Pegawai Swasta vs BUMN**

| Eao            | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
|----------------|----------------|-----|-------------|------|------|
| Between Groups | .547           | 1   | .547        | .447 | .505 |
| Within Groups  | 187.250        | 153 | 1.224       |      |      |
| Total          | 187.797        | 154 |             |      |      |

Berdasarkan uji anova hipotesis 3 yang ingin membuktikan adanya perbedaan karakteristik *intrapreneurial* di kalangan pegawai swasta dan BUMN tidak didukung secara statistik, karena tingkat signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar 0,256 yang dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
**Anova Karakteristik *Intrapreneurial* Pegawai Swasta vs BUMN**

| <i>intrapreneurial</i> | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
|------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
| Between Groups         | 2.744          | 1   | 2.744       | 1.300 | .256 |
| Within Groups          | 322.927        | 153 | 2.111       |       |      |
| Total                  | 325.671        | 154 |             |       |      |



Berdasarkan usia pegawai dan gender, hasil uji anova untuk melihat adanya perbedaan level EAO pegawai secara keseluruhan, baik di perusahaan swasta maupun BUMN menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antar kelompok usia dan gender, dengan tingkat signifikansi 0,039 dan 0,035 yang dapat dilihat pada Tabel 5 dan 6 di bawah ini. Dengan demikian hipotesis 4 didukung secara statistik.

**Tabel 5**  
**Perbedaan Level EAO Berdasarkan Usia**  
**ANOVA**

| eao            |                |     |             |       |      |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups | 10.115         | 3   | 3.372       | 2.865 | .039 |
| Within Groups  | 177.682        | 151 | 1.177       |       |      |
| Total          | 187.797        | 154 |             |       |      |

**Tabel 6**  
**Perbedaan Level EAO Berdasarkan Gender**  
**ANOVA**

| eao            |                |     |             |       |      |
|----------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|                | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups | 5.376          | 1   | 5.376       | 4.509 | .035 |
| Within Groups  | 182.421        | 153 | 1.192       |       |      |
| Total          | 187.797        | 154 |             |       |      |

Pengujian hipotesis 5 untuk membuktikan adanya perbedaan karakteristik *intrapreneurial* antara pegawai di perusahaan swasta dengan BUMN berdasarkan usia dan gender didukung secara statistik, dimana nilai signifikansi sebesar 0,013 dan 0,031 yang ditampilkan pada Tabel 7 dan Tabel 8 lebih kecil dari 0,05.

**Tabel 7**  
**Perbedaan Karakteristik *Intrapreneurial* Berdasarkan Usia**

| <i>intrapreneurial</i> |                |     |             |      |      |
|------------------------|----------------|-----|-------------|------|------|
|                        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F    | Sig. |
| Between Groups         | 2.036          | 3   | .679        | .317 | .013 |
| Within Groups          | 323.635        | 151 | 2.143       |      |      |
| Total                  | 325.671        | 154 |             |      |      |

**Tabel 8**  
**Perbedaan Karakteristik *Intrapreneurial* Berdasarkan Gender**

| <i>intrapreneurial</i> |                |     |             |       |      |
|------------------------|----------------|-----|-------------|-------|------|
|                        | Sum of Squares | Df  | Mean Square | F     | Sig. |
| Between Groups         | 6.448          | 1   | 6.448       | 3.090 | .031 |
| Within Groups          | 319.223        | 153 | 2.086       |       |      |
| Total                  | 325.671        | 154 |             |       |      |

#### 5. Diskusi

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada bagian terdahulu dapat dilihat bahwa seluruh hipotesis yang diajukan didukung secara statistik kecuali hipotesis 2 dan 3, yaitu hipotesis yang menduga adanya perbedaan level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* di kalangan pegawai swasta dan BUMN. Bukti ini menunjukkan adanya budaya *entrepreneurship* di dalam perusahaan baik di perusahaan swasta maupun BUMN sebagaimana oleh beberapa peneliti terdahulu dikenal sebagai *intrapreneurship* (Amo dan Kolvereid, 2005; Antoncic dan Hisrich, 2001; Davis, 1999; Honig, 2001).

Penelitian ini juga memperkuat literatur *intrapreneurial* dengan memberikan bukti adanya hubungan antara EAO dengan karakteristik *intrapreneurial*, dimana pegawai dengan level EAO yang tinggi akan memiliki karakteristik *intrapreneurial* yang lebih tinggi dibanding pegawai lain baik di perusahaan swasta maupun perusahaan BUMN. Baik pegawai di perusahaan swasta maupun BUMN masing-masing memiliki karakteristik *intrapreneur* dalam 3 dimensi : kemampuan melihat peluang dan pengambilan risiko (*opportunity recognition and risk taking*), mendorong inovasi dan kreativitas (*fostering innovation and creativity*), dan belajar dari pengalaman (*learning from experience or utilizing their intuitions - self renewal*) (Nielsen, Peter, dan Hisrich, 1985; Zahra, 1991; Hornby, Naffziger, Kuratko dan Montagno, 1993; Pinchott dan Pellman, 1999; Antoncic dan Hisrich, 2001; Thompson, 2004; Farid, 2005; Morris *et al*, 2008; Oyarce, 2009).

Sebagaimana dikemukakan dalam penelitian Tamizharasi dan Panchanatham (2010) tentang pengaruh faktor demografis dalam pembentukan *entrepreneurial attitude* maka penelitian ini juga membuktikan bahwa usia dan gender akan menghasilkan perbedaan EAO dan karakteristik *intrapreneurial* pada pegawai. Identifikasi faktor demografis yang memengaruhi level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* ini dapat digunakan oleh organisasi untuk menyusun suatu strategi pengembangan personil organisasi yang lebih efektif sehingga mampu meningkatkan produktivitas perusahaan sebagai dampak langsung maupun tidak langsung dari kegiatan *intrapreneur* dalam perusahaan.

## 6. Kesimpulan

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk membuktikan adanya perbedaan level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* di kalangan pegawai swasta dan BUMN, mengingat adanya perbedaan karakteristik kepengelolaan dari kedua bentuk perusahaan tersebut. Hasil penelitian menunjukkan tidak adanya perbedaan level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* dilihat dari bentuk perusahaan.

Berdasarkan karakteristik demografis, usia dan gender terbukti menghasilkan level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* yang berbeda. Kelompok usia yang lebih muda memiliki level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* yang lebih tinggi dibanding dengan kelompok usia lain. Sementara itu jika dibandingkan dengan perempuan, laki-laki memiliki level EAO dan karakteristik *intrapreneurial* yang lebih tinggi.

Secara teoritis hasil penelitian ini memperkuat penelitian-penelitian sebelumnya terkait dengan penggunaan EAO sebagai prediktor perilaku *entrepreneurial* seseorang dimasa mendatang. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah dimungkinkannya identifikasi *intrapreneur* dalam perusahaan yang akan membantu perusahaan untuk memfokuskan strategi dalam menentukan berbagai peluang bisnis baru, proses, maupun prosedur guna meningkatkan produktivitas dan profit sebagai tujuan perusahaan.

## Referensi

- Aaltio, I., Kyro, P., and Sundin, E. 2008. "Women entrepreneurship – creators and creations of social capital. In Kakkonen, M.L. "International business students' attitudes of entrepreneurship." *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, Vol. 1 (1), 67-77.
- Antonic, B. 2001. "Organizational processes in intrapreneurship: A conceptual integration. *Journal of Enterprising Culture*, Vol. 9 (2), 221-235.
- Antonic, B., and Hisrich, R.D. 2001. "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 495-527.
- Brunaker, S., dan Kurvinen, J. 2006. "Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (2), 118-132.
- Carrier, C., Jullien, P., and Menvielle, W. 2008. "Gender in entrepreneurship research: A critical look at the literature. In Kakkonen, M.L. "International business students' attitudes of entrepreneurship." *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, Vol. 1 (1), 67-77.
- Farid, M. 2005. "Organizational attributes of nonprofit intrapreneurship: An empirical study. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 11 (2), 1-19.
- Florin, J., Karri, R., and Rossiter, N. 2007. "Fostering entrepreneurial drive in business education: An attitudinal approach." *Journal of Management Education*, 31 (1), 17-42.

- Gatewood, E.J. and Shaver, K.G. 1991. *Expectancies for success and attributes for failure: Toward a theory of entrepreneurial persistence*. Paper presented at the Academy of Management, Miami, FL.
- Green, R., David, J., Dent, M. and Tyshkovsky, A. 1996. "The Russian entrepreneur : a study of psychological characteristics", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2 (1), 49-58.
- Guroi, Y. and Atsan, N. 2006. "Entrepreneurial characteristics among university students. Some insights for entrepreneurship education and training in Turkey," *Education and Training*, 48 (1), 25-38.
- Hansemark, O.C. 1998. "The effects of an entrepreneurship programme on need for achievement and locus of control of reinforcement", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4 (1), 28-50.
- Harris, M.L., Gibson, S.G., Taylor, S.R., Mick, T.D. 2008. "Examining the entrepreneurial attitudes of business students : the impact of participation in the small business institute". USASBE Proceedings – p. 1471
- Harrison, R.T., and Leitch, C.M. 2005. "Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (4), 351-371.
- Hisrich, R.D. and Grachev, M.V. 1995. "The Russian entrepreneur: characteristics and prescriptions for success", *Journal of Managerial Psychology*, 10 ( 2), 3-9.
- Hornsby, J.S., Naffziger, D.W., Kuratko, D.F., and Montagno, R.V. 1993. "An interactive model of the corporate entrepreneurship process." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 17 (2), 29-37.
- King, W.R. 2006. "The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization." *Journal of Database Management*, Vol. 17 (1), 1-15.
- Koh, H.C. 1996. "Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics", *Journal of Managerial Psychology*, 11 (3), 12-25.
- Ljunggren, E., and Kolvereid, L. 1996. "New business formation: Does gender make a difference?" *Women in Management Review*, Vol. 11 (4), 3-12.
- Lumpkin, G.T., and Lichtenstein, B.B. 2005. "The role of organizational learning in the opportunity-recognition process." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (4), 451-472.
- Morris, M.H. and Kuratko, D.F. 2002. *Corporate entrepreneurship: Entrepreneurial development within organizations*. Fort Worth, TX : Harcourt College Publishers.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F., and Covin, J.G. 2008. *Corporate entrepreneurship & innovation (2<sup>nd</sup> ed)*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Nielsen, R.P., Peters, M.P., and Hisrich, R.D. 1985. "Intrapreneurship strategy for internal markets-corporate, nonprofit and government institution cases." *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (2), 181-189.
- Othman, N., Ishak, S. 2009. "Attitude towards choosing a career in entrepreneurship amongst graduates." *European Journal of Social Sciences*, 10 (3), 419-434.

- Oyarce, C.E.M. 2009. *Environmental hostility, individual learning, and intrapreneurship as predictors of organizational learning: A study applied to two selected mining companies in Chile*. A Dissertation Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University.
- Paramarti, I., Wirasasmita, Y., Yunizar. 2010. "Pengaruh jiwa intrapreneurship karyawan dan budaya organisasi terhadap produktivitas di PT AARTI JAYA." *Buletin Manajemen Kewirausahaan*, September (3), 5-15.
- Pinchot III, G and Pellman, R. 1999. *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. San Fransisco: Berret- Koehler Publishers, Inc.
- Robinson, P.B., Stimpson, D.V., Huefner, J.C. and Hunt, H.K. 1991. "An attitude approach to the prediction of entrepreneurship." *Entrepreneurship Theory & Practice*, 15 (4), 13-31.
- Shanmugavelan, N. 1993. "Attitudinal orientation and leadership styles: An empirical verification among first and second generation entrepreneurs' small enterprise development." *Extension Journal, Hyderabad*, 21 (4), 47-54.
- Tamizharasi, G. and Panchanatham, N. 2010. "An empirical study of demographic variables on entrepreneurial attitudes." *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 1 (2).
- Thurik, A.R., Carree, M.A., van Stel, A., Audretsch, D.B. 2008. "Does self-employment reduce unemployment?" *Journal of Business Venturing*, Vol 23, 673-686.
- Van Wyk, R. Boshoff, A.B., and Bester, C.L. 2003. "Entrepreneurial attitudes: What are their sources?" *SAJEMS NS*, 6 (1)
- Venkatapathy, R. 1992. "Entrepreneurial attitude orientation among first and second generation entrepreneurs." Paper presented to the nation workshop on Management Research Development held under the avshpiees of the association of Indian management school, Indira Gandhi Institute for development research.
- Yuvaraj, K. 1993. "The environment for entrepreneurship." *Management and Extention Journal*, 20, 23-8
- Veciana, J.M., Aponte, M., Urbano, D. 2005. "University student's attitudes towards entrepreneurship: A two countries comparison." *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 1. 165-182.
- Verheul, I., van Stel, A., and Thurik, R. 2006. "Explaining female and male entrepreneurship at the country level." *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 18 (March), 151-183.
- Wirasasmita, Y. 2010. "Pengelolaan inovasi menuju keunggulan kompetitif." *Buletin Manajemen Kewirausahaan*, September (3), 2-4.



# Seminar Nasional Kewirausahaan & Inovasi Bisnis I

Jakarta, 15 September 2011



Turut disponsori oleh :



**UPT MKU Universitas Tarumanagara  
Universitas Tarumanagara Kampus II  
Jl. Tanjung Duren Utara No. 1, Grogol, Jakarta  
Tlp. 021 – 5655507-08-09-10-14-15 ext 1011, 1012  
Fax : 021 – 56958751  
Email : [snkib@tarumanagara.ac.id](mailto:snkib@tarumanagara.ac.id)**

