

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Proses globalisasi yang didorong oleh pesatnya perkembangan teknologi informasi, komunikasi dan transportasi telah membawa perubahan yang sangat besar di dunia bisnis. *'Borderless world'* sebagai hasil dari globalisasi (Yoshifuni, 2017) telah memberikan keleluasaan dan kemudahan bagi negara-negara di seluruh dunia untuk melakukan ekspansi, bahkan eksploitasi bisnis tanpa batas. Kondisi tersebut memicu persaingan sengit antara pelaku-pelaku bisnis sehingga memaksa mereka untuk mencari sumber-sumber keunggulan kompetitif baru untuk menghadapi pesaing-pesaing yang dapat datang dari berbagai belahan dunia. *"Hypercompetition,"* keadaan dimana kondisi persaingan sangat ketat, bergejolak dan penuh ketidakpastian (Worley, Williams, & III, 2014, hal. 13) sudah menjadi realitas yang tidak dapat terelakkan namun harus dihadapi oleh setiap industri pada masa sekarang.

Memasuki era Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi dan otomasi, dunia dihadapkan pada fenomena perubahan lingkungan yang sangat cepat dan sulit diperkirakan. Pada era VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, dan ambiguity*), suatu era yang bergejolak, penuh dengan ketidakpastian, rumit dan membingungkan ini (Nandram & Binlish, 2017, hal. 3) banyak terjadi perubahan besar yang sangat cepat dan meluas di berbagai sendi kehidupan. Perubahan tidak hanya terjadi dalam lingkup domestik, regional, tetapi juga global yang secara langsung ataupun tidak langsung memberi dampak terhadap perubahan tatanan kehidupan baik secara individual maupun organisasional.

Berbagai dampak perubahan seperti ketidak-stabilan kondisi ekonomi, lingkungan yang sulit diprediksi, pergeseran pola persaingan, perubahan kebutuhan dan harapan

pelanggan, kehadiran alat-alat dan *trend-trend* baru, serta munculnya peluang dan tantangan yang tak terduga membawa pengaruh yang sangat besar di dunia bisnis (Steinberg, 2015, hal. xi). Fluktuasi kurs valuta asing di negara-negara berkembang, ketidak-stabilan harga minyak dunia atau komoditas-komoditas strategis lainnya, dan instabilitas politik telah mengakibatkan ketidakstabilan ekonomi. Kondisi tersebut mengakibatkan lingkungan bisnis semakin sulit diprediksi, sehingga perencanaan bisnis, khususnya jangka panjang, semakin sulit dilakukan. Sebagai akibatnya, banyak industri terdisrupsi dan tumbang disana-sini. Kodak dan Nokia merupakan contoh perusahaan yang harus mengalami masa pahit karena tidak dapat mengikuti perubahan pasar sehingga tergusur oleh pesaing yang lebih cepat menawarkan lebih banyak fasilitas kecanggihan teknologi (Kasali, 2019, hal. x). Di Amerika, merek ritel besar seperti *GAP*, *Payless*, hingga *Victoria's Secret* belakangan beramai-ramai menutup gerai usahanya (Mangkuto, 2019).

Di Indonesia sendiri, hingga saat ini sudah banyak pelaku usaha ritel yang menutup gerai usahanya, seperti Ramayana, PT Matahari *Department Store* dan lain-lain (Yahsyi & Lavinda, 2019) karena kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan *online shop* seperti Tokopedia, Lazada, Shopee, dan toko-toko *online* lainnya yang sudah dan terus menjamur sampai saat ini. Dalam bisnis transportasi kemunculan GO-JEK dan Grab berhasil menggeser dan merebut pasar perusahaan taksi konvensional yang telah lama beroperasi dan sukses di ranah transportasi Indonesia. Kemunculan Traveloka, Trivago, Agoda dan lain-lain berhasil menggeser posisi biro-biro perjalanan (*travel agent*) besar yang sudah lama berkiprah di bisnis pariwisata. Dalam skala yang lebih kecil, banyak Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mengalami kesulitan untuk berkembang, bahkan tidak sedikit yang harus menutup usahanya.

Fenomena runtuhnya banyak perusahaan dan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang terus tumbuh dengan pesat perlu menjadi perhatian, khususnya untuk mencermati kemampuan dan kelemahannya dalam menghadapi persaingan dan perubahan lingkungan. Persaingan adalah medan perang dalam dunia bisnis. Setiap perusahaan harus berjuang untuk menjadi lebih baik dari pada perusahaan lainnya. Sementara itu perubahan lingkungan yang sulit diprediksi memaksa organisasi untuk lebih gesit dan 'smart' mencari dan memanfaatkan peluang dari perubahan yang terjadi.

Paradigma kesuksesan dalam dunia bisnis saat ini bukan lagi siapa yang kuat, akan tetapi siapa yang cepat menyesuaikan diri dengan perubahan (Kasali, 2014, hal. 48).. Kelangsungan hidup dan kesuksesan suatu organisasi tidak hanya tergantung pada seberapa produktif organisasi itu, tetapi juga pada seberapa baik dan cepat organisasi dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya (Langton, Robbins, & Judge, 2016b, hal. 25). Senjata yang paling ampuh dalam peperangan bisnis bukan lagi terletak pada kekuatan, akan tetapi faktor kecepatan menjadi sangat menentukan. Hanya dengan begitulah organisasi dapat *survive* dan terus berkembang di tengah kompleksitas persaingan dan perubahan lingkungan. Hal tersebut sesuai dengan apa yang disampaikan Charles Darwin bertahun-tahun yang lalu (North & Varvakis, 2016, hal. v) bahwa yang akan bertahan hidup bukan yang paling kuat atau paling cerdas, namun yang paling bisa menyesuaikan diri dengan perubahan. Dengan kata lain kekuatan dan kecerdasan tidak menjamin organisasi untuk tetap bertahan hidup, akan tetapi kemampuan untuk menyesuaikan diri dan merespon perubahan dengan cepat dan tepat merupakan faktor yang sangat menentukan.

Besarnya ukuran organisasi tidak lagi memberikan jaminan untuk memenangkan persaingan, akan tetapi ketangkasan atau kelincahan dalam merespon segala bentuk perubahan dan menangkap peluang merupakan kunci utama keberhasilan organisasi

dalam memenangkan persaingan. Jika tidak tangkas maka cepat atau lambat organisasi akan mati tergilas oleh perubahan yang terjadi. Ibarat suatu organisme, organisasi lahir, berkembang dan jika tidak dapat bertahan maka organisasi akan mati (Green, 2007, hal. 3). Seperti halnya dinosaurus yang mati dan musnah karena tidak dapat beradaptasi dan merespon perubahan dengan baik, banyak perusahaan besar mengalami kebangkrutan dan mati karena tidak mampu bersaing di tengah turbulensi perubahan lingkungan yang sulit diperkirakan.

Oleh karena itu organisasi harus mempunyai ketangkasan dalam mengikuti, merespon dan mengantisipasi kondisi-kondisi yang diakibatkan oleh perubahan, karena mau tidak mau organisasi pasti akan terus menghadapi perubahan. Organisasi yang berhasil bertahan dan berkembang adalah yang paling siap untuk berubah dengan cepat. (Friedman, 2007, hal. 442). Organisasi harus berani berubah dengan cepat untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi. Namun berubah tentu tidak asal berubah. Pengelolaan perubahan harus dilakukan secara efektif, tepat waktu, dan berkelanjutan untuk menangkap peluang dan menciptakan keunggulan kompetitif baru yang lebih cepat dari para pesaing (Worley, Williaams, III, et al., 2014, hal. 25–26). Syarat untuk mencapai keunggulan kompetitif tersebut adalah dengan memiliki agilitas organisasional (Raeisi & Amirnejad, 2017, hal. 1154).

Agilitas organisasional didefinisikan oleh Wieland dan Wallenburg (North & Varvakis, 2016, hal. 9) sebagai kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar dan lingkungan dengan cara yang produktif dan penggunaan biaya yang efektif. Dengan memiliki agilitas yang tinggi organisasi mempunyai kesiapan (*readiness*) untuk menghadapi perubahan, mampu beradaptasi dan merespon segala perubahan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Gibbons, 2015, hal. 38).

Pentingnya agilitas organisasional telah dikaji oleh beberapa peneliti sebelumnya. Sebuah survei global oleh jurnal *The Economist* Inggris menemukan bahwa 90 persen para eksekutif percaya bahwa agilitas organisasional sangat penting untuk keberhasilan bisnis di masa sekarang (Joiner, 2019). Beberapa penelitian yang telah dilakukan menemukan pengaruh positif agilitas organisasional terhadap kinerja organisasi (Alhadid, 2016; Cegarra-Navarro, Soto-Acosta, & Wensley, 2016; Chakravarty, Grewal, & Sambamurthy, 2013; Kuleelung, 2015; Langley, 2017; Y. M. Lee & Yang, 2014). Di samping itu, kemampuan agilitas juga dapat meningkatkan efektifitas (Shayan & Ghasemizad, 2015) dan efisiensi organisasi (Yeganegi & Azar, 2012).

Keberhasilan organisasi dalam membangun agilitas sangat tergantung pada sumber daya manusia (SDM) yang ada di dalamnya. Seberapapun canggihnya sumber daya organisasi lain, tidak akan ada artinya tanpa didukung oleh SDM karena membangun agilitas organisasional tidak mungkin bisa dilakukan melalui mesin-mesin secara mekanistik. Membangun agilitas organisasional memerlukan pendekatan kemanusiaan yang tidak mungkin terlepas dari pertimbangan-pertimbangan psikologis dan budaya (N. Saha, Gregar, & Sáha, 2017).

Secara rasional banyak faktor yang diperkirakan mempunyai hubungan dengan agilitas organisasional. Studi tentang faktor-faktor yang mempengaruhi agilitas organisasional banyak dibahas baik secara konseptual maupun empiris lima tahun terakhir (Felipe, Roldan, & Leal-Rodriguez, 2017; Karimi, Daraei, & Sepehr, 2016; Khatir & Mianrood, 2018; Oliver Wyman, 2018; Panda & Rath, 2018; Raesi & Amirnejad, 2017; Wageeh, 2016a, 2016b; Worley, Williaams, & III, 2014; Worley, Williams, et al., 2014).

Joiner (2019) menyatakan bahwa untuk meningkatkan agilitas organisasional maka faktor strategis, operasional dan kepemimpinan perlu ditekankan. Faktor stategis adalah kemampuan untuk beradaptasi secara terus menerus terhadap dampak perubahan

lingkungan yang mungkin muncul. Faktor operasional merupakan kemampuan untuk dengan cepat mengubah struktur organisasi, proses, sistem, dan budaya sesuai dengan tuntutan perubahan. Faktor kepemimpinan merupakan kapasitas pemimpin organisasi untuk mengembangkan strategi dan menciptakan budaya sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan (Joiner, 2019).

Sementara itu Yaghoubi dan Darmadeh menyampaikan bahwa secara garis besar terdapat dua faktor yang memungkinkan (*enablers*) untuk membangun agilitas organisasional, yaitu *content enablers* dan *structural enablers* (N. M. Yaghoubi & Darmadeh, 2010, hal. 83–84). Faktor-faktor yang termasuk dalam *content enablers* di antaranya adalah *leadership* dan *organizational culture*. Sedangkan yang termasuk dalam *structural enablers* di antaranya adalah *organizational learning*. Seberapa tangkas (*agile*) organisasi dalam menghadapi perubahan dan tantangan sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor *enablers* tersebut. Kepemimpinan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasional merupakan faktor-faktor *enabler* agilitas organisasional yang sangat erat hubungannya dengan perilaku manusia. Agar dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan agilitas organisasional maka faktor-faktor tersebut harus diarahkan dan dikembangkan di dalam organisasi.

Kepemimpinan merupakan faktor pendorong utama dalam pencapaian agilitas organisasional (Prange & Heracleous, 2018, hal. 5). Peran kepemimpinan sangat penting dalam menyusun segala kebijakan dan strategi yang digunakan organisasi (North & Varvakis, 2016, hal. 7). Melalui kepemimpinan yang tepat, gagasan dan tindakan pimpinan dapat memengaruhi dan mengarahkan perilaku anggota organisasi pada pencapaian tujuan yang diinginkan (Hamidifar, 2015). Keberhasilan organisasi dalam membangun agilitas organisasional juga dipengaruhi oleh budaya yang dianut oleh anggota organisasi (de Oliveira, Valentina, & Possamai, 2012; Fahami, Allah,

Ordanjani, Mahmoudi, & Zohour, 2017; Saki & Amirnejad, 2016) dan pembelajaran organisasional (Mashkani & Khodadadi, 2016; Tikkamäki & Mavengere, 2016)

Mengingat perubahan tidak akan pernah berhenti, dan persaingan akan semakin sengit, membangun agilitas merupakan keniscayaan yang harus dilakukan oleh organisasi, baik besar maupun kecil, termasuk Usaha Kecil dan Menengah (Setili, 2014).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) atau *Small and Medium-sized Enterprise (SME)* didefinisikan oleh Scott (North & Varvakis, 2016, hal. 2) sebagai sebuah kolektivitas sosial kecil yang pesertanya memiliki minat yang sama dalam bertahan hidup dan terlibat dalam kegiatan bersama untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2008 tentang UMKM dijelaskan bahwa Usaha Kecil merupakan usaha ekonomi produktif yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang memiliki aset 50 juta sampai 500 juta dengan omzet antara 300 juta sampai 2,5 miliar Rupiah. Sedangkan Usaha Menengah memiliki aset lebih dari Rp 500 juta sampai 10 miliar Rupiah dan memiliki omzet antara Rp. 2,5 miliar sampai Rp. 50 miliar.

Kontribusi UKM dalam perekonomian Indonesia cukup signifikan. Pada 2017, UMKM Indonesia berkontribusi sebesar 60,34% dari total Pendapatan Domestik Bruto (Rahman, 2019). Serapan tenaga kerja pada sektor UMKM juga meningkat dari tahun ke tahun. Pada tahun 2018 UKM mampu menyerap tenaga kerja sebesar 96% (Mutia Fauzia, 2018). Meskipun menghadapi beberapa tantangan ekonomi potensial dengan penurunan harga komoditas, prakiraan pertumbuhan Pendapatan Domestik Bruto (PDB) untuk 2018 hingga 2019 tetap kuat pada proyeksi 5,3% (Asia Pacific Foundation of Canada, 2018). Mengingat kontribusi UKM sangat signifikan maka pemerintah terus berusaha menggalakkan pertumbuhan UKM sehingga jumlah UKM di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Namun sayangnya peningkatan UKM secara kuantitas

belum diiringi dengan peningkatan kualitas atau daya saing yang dimiliki oleh UKM umumnya.

Secara kuantitas UKM yang ada di Indonesia lebih besar dari pada di negara-negara lainnya di kawasan ASEAN akan tetapi secara kualitas UKM Indonesia masih ketinggalan jauh. Hal tersebut tercermin dari tingkat daya saing UKM Indonesia yang masih rendah dibandingkan tingkat daya saing UKM Cina, Thailand, Malaysia dan Vietnam (ITC, 2017). Skor daya saing Indonesia dibandingkan dengan beberapa negara di Asia disajikan dalam tabel 1.1 berikut ini.

Table 1.1. Tingkat Daya Saing UKM se Asia 2017

No.	Negara	Skor Daya saing
1.	Cina	67.0
2.	Thailand	58.0
3.	Malaysia	56.8
4.	Kazakhstan	53.7
5.	Vietnam	53.1
6.	India	52.0
7.	Jordan	48.5
8.	Sri Lanka	46.7
9.	Indonesia	46.2
10	Camboja	37.1

Sumber: SME Competitiveness Outlook 2017 (ITC, 2017), diolah

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel 1.1. terlihat bahwa skor daya saing UKM Indonesia jauh lebih rendah jika dibandingkan dengan Cina dan beberapa negara-negara anggota ASEAN lainnya seperti Thailand (58.0), Malaysia (56.8), dan Vietnam (53.1). Rendahnya daya saing UKM Indonesia dibandingkan dengan UKM-UKM negara lain tersebut tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh UKM Indonesia pada umumnya. Menurut Wilantara dan Susilawati permasalahan utama UKM Indonesia terletak pada faktor internal yaitu sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia dengan tingkat pendidikan relatif rendah menunjukkan lemahnya modal intelektual di kalangan UKM. Indonesia bahkan saat ini berada di peringkat yang sangat rendah untuk ketersediaan pekerja terampil dan efisiensi pasar tenaga kerja secara global.

Berdasarkan laporan *World Economic Forum*, Indonesia berada di peringkat 108 dari 138 negara (Schwab, 2017).

Permasalahan sumber daya manusia pada UKM - UKM Indonesia tidak semata-mata hanya terletak pada kemampuan tenaga kerja yang dimiliki, akan tetapi juga pada kepemimpinan. Kebanyakan pemimpin (pemilik) UKM memulai usaha karena terpaksa, bukan diawali dengan pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk berwirausaha. Rendahnya kapasitas dan pengetahuan (*know how*) pemimpin tentang kewirausahaan dan kepemimpinan menempatkan banyak UKM berada pada kelemahan kompetitif (Yoshino & Taghizadeh Hesary, 2016). Berdasarkan survey Depdiknas, wirausahawan (pemilik sekaligus pemimpin UKM) Indonesia 83% dihuni oleh lulusan SD sehingga berimplikasi pada lemahnya tatakelola atau keterampilan manajemen (*mangement skills*) yang dimiliki oleh pemimpin sehingga mengakibatkan pengembangan UKM sulit dilaksanakan (Wilantara & Susilawati, 2016, hal. 30). Lebih dari 60% masalah UKM terletak pada pengetahuan yang mengakibatkan rendahnya keterampilan kerja sehingga bermuara pada rendahnya kualitas dan inovasi produk yang dihasilkan (Wilantara & Susilawati, 2016, hal. 30–32). Kualitas dan inovasi produk yang rendah mengakibatkan produk yang dihasilkan pelaku UKM seringkali tidak sesuai dengan selera dan kebutuhan pasar (Hikam, 2019; Sandi, 2019). Disamping itu pemanfaatan teknologi pada UKM belum optimal baik dalam proses produksi maupun pemasaran.

Dalam proses produksi, kebanyakan UKM masih menggunakan teknologi sederhana sehingga proses produksi menjadi kurang efisien. Sebagai akibatnya biaya produksi UKM relatif tinggi sehingga mengakibatkan harga jual menjadi lebih tinggi. Sebagai akibatnya produk UKM kalah bersaing dengan produk-produk dari luar negeri (Kosasi, 2017) yang menawarkan produk dengan kualitas dan harga yang lebih kompetitif. Di bidang pemasaran, UMM Indonesia masih belum maksimal memanfaatkan teknologi

informasi. Sampai akhir 2018 baru 5% UKM yang *go digital* (Angling Adhitya Purbaya, 2019)

Terbatasnya informasi serta akses pasar mengakibatkan lingkup pemasaran UKM masih terbatas di pasar lokal, sementara produk-produk asing membanjiri pasar domestik. Jangankan untuk menguasai pasar negara tetangga, mempertahankan pasar lokalpun UKM Indonesia masih mengalami kesulitan karena kalah bersaing dengan produk-produk impor yang terus menguasai pasar Indonesia. Sebagai akibatnya UKM sulit berkembang sehingga tidak mampu mengubah bisnis ke skala yang lebih besar, bahkan tidak sedikit yang mengalami kesulitan untuk bertahan (Azisah, 2018).

Kurangnya kapasitas sumber daya manusia, lemahnya kemampuan teknologi, terbatasnya akses pasar serta lemahnya tatakelola dan permasalahan kepemimpinan mencerminkan rendahnya agilitas organisasional (Keijzer, 2016). Mengacu pada permasalahan yang ada maka diduga bahwa UKM Indonesia umumnya memiliki agilitas organisasional yang masih rendah. Oleh karena itu peningkatan agilitas organisasional UKM harus dijadikan prioritas agar efektifitas dan keunggulan organisasi dapat tercapai (Harraf, Wanasika, Tate, & Talbott, 2015, hal. 676). Upaya untuk meningkatkan agilitas organisasional pada UKM dapat dilakukan melalui peningkatan faktor-faktor (*enabler*) agilitas organisasional di antaranya melalui kepemimpinan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional.

Agilitas organisasional telah banyak diteliti dalam beberapa tahun belakangan, namun lebih banyak difokuskan pada perusahaan-perusahaan besar. Pada kenyataannya, saat sekarang tidak hanya perusahaan besar yang terimbas oleh perubahan, tetapi juga perusahaan-perusahaan kecil sehingga agilitas juga sangat penting dimiliki oleh organisasi kecil seperti UKM. Tanpa memiliki agilitas yang memadai, organisasi akan mengalami kemandegan (*stagnation*), dan tidak berdaya (*inertia*) yang lambat laun akan

menyebabkan keruntuhan dan kebangkrutan organisasi (Raeisi & Amirnejad, 2017). Oleh karena itu penelitian tentang agilitas organisasional pada UKM sangat penting dilakukan mengingat kondisi dan permasalahan UKM di Indonesia yang tidak menguntungkan sehingga perlu menjadi perhatian baik oleh pemerintah, masyarakat maupun akademisi.

Mengingat perekonomian Jakarta tidak terlepas dari kontribusi UKM, maka penelitian akan dilakukan terhadap kelompok UKM di wilayah sekitar Jakarta, tepatnya pada Perkampungan Industri Kecil (PIK) Jakarta Timur. Pemilihan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa PIK merupakan salah satu sentra bisnis besar yang dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan program pengembangan UKM di Indonesia (Purwana, Juhaeriah, & Sudiarditha, 2017).

Permasalahan UKM di PIK Jakarta Timur tidak jauh berbeda dengan permasalahan yang dihadapi oleh UKM di Indonesia umumnya. Berdasarkan survey lapangan, ditemukan banyak tempat usaha yang sepi pelanggan, barang-barang lama menumpuk dan berdebu, sehingga situasi Pusat Industri Kecil tidak berkembang bahkan mengalami kemunduran jika dibandingkan dengan tahun-tahun di awal pendirian PIK tersebut. Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada UKM di PIK Jakarta Timur, ditemukan 5 % UKM memiliki agilitas organisasional sangat rendah, 55% memiliki agilitas organisasional rendah, 30% memiliki agilitas organisasional sedang dan 10% memiliki agilitas organisasional tinggi. Dapat disimpulkan bahwa agilitas oganisasional UKM belum memadai sehingga berdampak pada sulitnya UKM menghadapi persaingan yang semakin keras di tengah perubahan lingkungan yang dinamis dan bergejolak di era *VUCA*. Namun demikian kondisi tersebut baru merupakan hasil observasi awal yang kurang mendalam sehingga kemungkinan belum memberikan gambaran yang sesungguhnya. Oleh karena

itu maka perlu diadakan penelitian yang lebih mendalam dan teliti berdasarkan kaidah-kaidah keilmuan.

Secara lebih khusus, penelitian ini akan mempelajari pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional karyawan UKM. Penelitian dilakukan terhadap karyawan pada kelompok UKM di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Pulogadung Jakarta Timur.

B. Identifikasi Masalah

Perkembangan dan perubahan lingkungan, kemajuan teknologi serta perubahan sosial ekonomi yang sangat cepat sebagai dampak globalisasi, telah memberikan pengaruh besar bagi dunia industri. UKM dihadapkan pada realitas yang penuh tantangan dan lingkungan yang tidak pernah berhenti berubah sehingga dapat mempengaruhi dan mengancam keberlangsungan hidup organisasi tersebut.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, beberapa permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Kreatifitas dan inovasi baik dari pimpinan maupun karyawan pada UKM masih rendah. Hal tersebut menyebabkan produk-produk UKM kalah bersaing dengan produk-produk impor yang lebih inovatif.
2. Pemimpin lebih memfokuskan produksi jangka pendek sehingga mengabaikan pengembangan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk jangka panjang.
3. Karyawan kurang termotivasi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja. Karyawan hanya mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya sebatas memenuhi kewajiban yang ditetapkan oleh pemimpin. Sebagai akibatnya karyawan lebih mengejar kuantitas daripada kualitas pekerjaan yang dilakukan.
4. Karyawan masih menggunakan peralatan dan cara-cara lama dalam bekerja sehingga kurang efisien dalam bekerja.

5. Komunikasi yang terjadi antara pemimpin dengan karyawan pada UKM belum berjalan dua arah. Pemimpin berkomunikasi dengan karyawan hanya sebatas memberikan instruksi, sehingga karyawan kurang mendapatkan kesempatan untuk berdiskusi atau mengeluarkan ide-ide yang mungkin dapat berguna untuk kemajuan organisasi.
6. Budaya organisasi belum mendukung proses pembelajaran dalam UKM sehingga pembelajaran dalam organisasi belum menjadi kebiasaan bagi anggota UKM. Sebagai akibatnya pengetahuan dan keterampilan karyawan tidak berkembang sehingga lemah kreatifitas dan inovasi.
7. Karyawan- karyawan pada UKM belum memiliki keterampilan dan keahlian yang memadai untuk menghasilkan produk-produk berkualitas dan berdaya saing tinggi.
8. Pembelajaran organisasi belum dilaksanakan secara maksimal sehingga karyawan kurang memiliki kesempatan untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki.
9. Karyawan pada UKM belum mampu menggunakan dan memanfaatkan teknologi dengan efektif dan efisien baik dalam proses produksi maupun pemasaran. Penggunaan internet dan media-media sosial belum dimanfaatkan secara optimal sehingga kesulitan mencari informasi dan mengakses pasar yang lebih luas.

C. Pembatasan Masalah

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia dan manajemen perubahan, membangun agilitas organisasional merupakan permasalahan yang krusial dan kompleks yang tidak hanya dipengaruhi oleh kapasitas intelektual sumber daya manusia, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan budaya. Terdapat banyak faktor, baik eksternal maupun internal, yang mempengaruhi agilitas organisasional. Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh peneliti, faktor-faktor yang akan diteliti dibatasi pada kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*), budaya

organisasi (*organizational culture*), dan pembelajaran organisasional (*organizational learning*) yang diduga merupakan variabel pokok yang berpengaruh terhadap agilitas organisasional (*organizational agility*). Agilitas organisasional itu sendiri secara luas mencakup agilitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, termasuk pemimpin dan karyawan. Namun dalam penelitian ini permasalahan dibatasi pada agilitas organisasional karyawan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Jakarta Timur, Indonesia. Hal tersebut berdasarkan pertimbangan bahwa fungsi kepemimpinan adalah mengarahkan karyawan pada kualitas kinerja tertentu sedangkan operasionalisasinya lebih ditentukan oleh kinerja karyawan itu sendiri.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi, dan pembatasan masalah yang telah diuraikan pada bagian terdahulu, terdapat beberapa rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap agilitas Organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?
3. Apakah pembelajaran organisasional berpengaruh langsung terhadap agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?
4. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap budaya organisasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?
5. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung terhadap pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?

6. Apakah budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap pembelajaran organisasional pada pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?
7. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?
8. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan pengaruh variabel-variabel kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasional terhadap variabel agilitas organisasional karyawan pada UKM Perkampungan Industri kecil Jakarta timur. Tujuan penelitian dirumuskan berdasarkan pada pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan ((Sekaran & Bougie, 2016, hal. 39–40), yaitu

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi dalam meningkatkan agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung pembelajaran organisasional dalam meningkatkan agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

4. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan budaya organisasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
5. Untuk mengetahui pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
6. Untuk mengetahui pengaruh langsung budaya organisasi dalam meningkatkan pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
7. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
8. Untuk mengetahui pengaruh tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

F. Signifikansi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat tidak hanya secara teoritis tetapi juga secara praktis. Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan wawasan dan memperkaya khasanah pengetahuan tentang ilmu manajemen, khususnya manajemen perubahan dan manajemen sumber daya manusia.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi para peneliti lain yang ingin melakukan penelitian lanjutan sejenis yang lebih luas dan mendalam.

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial, sebagai bahan masukan bagi jajaran pemimpin dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, khususnya UKM, diantaranya:

1. Sebagai dasar dalam membuat keputusan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia (*HR Development*) di dalam organisasi.
2. Sebagai penentuan prioritas program peningkatan atau perbaikan strategi, nilai, dan pendekatan dalam rangka meningkatkan agilitas organisasional dan efektifitas organisasi.
3. Sebagai pedoman dalam membuat kebijakan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi.

F. Kebaruan Penelitian

Terdapat beberapa poin yang menjadi kebaruan di dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kajian agilitas organisasional baik secara konseptual (Harraf et al., 2015; Setili, 2014; Wageeh, 2016a; Worley, Williams, III, et al., 2014; Worley, Williams, et al., 2014; Wyman, 2018; N. M. Yaghoubi & Darmadeh, 2010) maupun secara empirik (Bahrami, Kiani, Montazeralfaraj, Zadeh, & Zadeh, 2016; Felipe et al., 2017; Hosseini, Zare, Nematollahi, & Avatefi, 2013; Karimi et al., 2016; Panda & Rath, 2018; Raeisi & Amirnejad, 2017) telah dilakukan pada organisasi besar seperti perbankan, universitas, rumah sakit dan perusahaan-perusahaan besar lainnya. Belum ditemukan penelitian yang mengkaji agilitas organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah (*Small and Medium Enterprises*). Kenyataannya, Agilitas diperlukan oleh setiap organisasi (Setili, 2014), tidak hanya penting bagi organisasi besar, akan tetapi juga bagi organisasi kecil seperti UKM. Penelitian agilitas organisasional pada UKM ini mengisi celah (*gap*) yang membedakannya dengan penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Penelitian tentang pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap agilitas organisasional baru dilakukan melalui *transformational leadership* (Karimi et al., 2016; Raeisi & Amirnejad, 2017; Veisheh, Shiri, & Eghbali, 2014) dan *Servant Leadership* (Hosseini et al., 2013), sehingga belum ada kajian tentang pengaruh *Entrepreneurial Leadership* (Kepemimpinan kewirausahaan) terhadap agilitas organisasional karyawan sehingga kajian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya (*state of the art*) sehingga layak dikaji.
3. Belum ditemukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi.
4. Belum ditemukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasional.
5. Belum ditemukan penelitian dengan model yang sama yang mengkaji tentang pengaruh variabel kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional karyawan.



BAB II

TINJAUAN TEORITIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Agilitas Organisasional

Digitalisasi dan otomasi di era revolusi industri 4.0 telah membawa perubahan besar dalam berbagai sendi kehidupan, khususnya dalam perekonomian dan bisnis saat ini. Perubahan-perubahan tersebut membawa dampak yang sangat memengaruhi aktivitas dan perjalanan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Siap tidak siap kondisi tersebut harus dihadapi, karena organisasi tidak mungkin dapat mengontrol perubahan sesuai dengan yang diinginkan, akan tetapi organisasilah yang harus menyesuaikan diri terhadap dampak yang ditimbulkan oleh perubahan tersebut.

Disrupsi dan turbulensi yang terjadi di dunia bisnis memunculkan dua sisi yang berlawanan, yaitu peluang dan ancaman. Peluang merupakan tambang emas yang harus dicari dan dimiliki oleh organisasi untuk mempertahankan eksistensi dan keberlanjutannya. Hanya organisasi yang memiliki ketangkasan dalam menangkap dan memanfaatkan peluang dengan baik yang akan mampu bertahan dan berkembang di tengah gejolak perubahan dan ketatnya persaingan. Sebaliknya, organisasi yang tidak memiliki ketangkasan dalam menangkap dan memanfaatkan peluang dari perubahan, lambat laun akan mati, tergilas oleh perubahan itu sendiri. Dengan kata lain, organisasi harus memiliki agilitas yang memadai untuk mempertahankan eksistensi dan keberlanjutannya di tengah arus perubahan dan tajamnya persaingan.

Pentingnya agilitas organisasional tidak diragukan lagi. Agilitas merupakan sumber keunggulan kompetitif di tengah keras dan tajamnya persaingan dan menjadi kunci utama untuk keberlangsungan hidup organisasi (Grantham, Ware, & Williamson, 2007, hal. 253; Triaa, Gzara, & Verjus, 2016, hal. 676). Dengan memiliki agilitas yang tinggi

organisasi mempunyai kesiapan (*readiness*) untuk menghadapi perubahan, serta mampu beradaptasi dan merespon perubahan untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Gibbons, 2015, hal. 38).

Terdapat banyak definisi tentang agilitas organisasional. Diantaranya, Worley, Williams, dan III mendefinisikan agilitas sebagai kemampuan untuk melakukan perubahan tepat waktu, efektif, dan berkelanjutan, dan dioperasionalkan oleh empat rutinitas agilitas yaitu *strategizing*, *perceiving*, *testing*, dan *(mplementing*(Worley, Williaams, & III, 2014). *Strategizing* berkenaan dengan bagaimana tim manajemen puncak menetapkan tujuan aspiratif, mengembangkan strategi bersama secara luas, dan mengelola iklim dan komitmen untuk dilaksanakan. *Perceiving* berkaitan dengan proses secara mendalam dan terus-menerus memantau lingkungan untuk mengetahui perubahan kemudian dikomunikasikan dengan cepat kepada pengambil keputusan sehingga respon yang tepat dapat dirumuskan. *Testing* berkaitan dengan bagaimana organisasi menyiapkan, menjalankan, dan belajar melalui eksperimen. Sedangkan *implementing* mengacu pada bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan dan kapasitasnya untuk menerapkan perubahan, baik secara bertahap dan diskontinyu.

Setili menyampaikan bahwa agilitas adalah kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang baru dengan cepat (Setili, 2014, hal. 3). Kecepatan (*speed*) merupakan faktor penting yang harus dimiliki oleh organisasi untuk memenangkan persaingan. Jika kalah cepat maka organisasi akan kehilangan peluang karena direbut oleh pesaing yang lebih tangkas.

Pengertian agilitas menurut Wright, Dyer dan Takla (Bateman & Snell, 2015, hal. 296) adalah kemampuan untuk menyesuaikan diri (beradaptasi) dengan tuntutan perubahan, dan merupakan faktor yang sangat penting untuk keberlangsungan hidup organisasi. Agilitas organisasional menurut Jain dan Jain dalam Eshlaghy *et al.*(2010, hal. 1768)

adalah kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang dengan bereaksi secara cepat dan efektif terhadap perubahan yang terus menerus dan tidak terprediksi, yang didorong oleh pelanggan dan lingkungan yang kompetitif. Weber dan Tarba dalam Teece *et al.*(2016, hal. 17) mendefinisikan agilitas organisasional sebagai suatu kemampuan yang dimiliki organisasi untuk tetap fleksibel dalam menghadapi perkembangan baru. Fleksibilitas merupakan faktor yang sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi di tengah kondisi yang penuh dengan gejolak perubahan. Organisasi yang fleksibel akan mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan, tidak resisten terhadap perubahan sehingga siap melakukan perubahan untuk menangkap dan memanfaatkan peluang. Sebaliknya, organisasi yang tidak fleksibel, kaku, dan cenderung menolak perubahan karena lebih mempertahankan status quo, akan mengalami kesulitan dan lambat laun akan tergilas oleh perubahan lingkungan dan persaingan. Organisasi yang memiliki agilitas yang tinggi akan mampu beradaptasi dan berani melakukan perubahan.

Sementara itu menurut Wyman (2018, hal. 7) agilitas organisasional yaitu kapasitas organisasi untuk beradaptasi tanpa batas namun tidak harus membuat perubahan radikal. Terdapat 3 dimensi agilitas organisasional yaitu sensing (*sensitivity*), securing (*unity*) dan shifting (*fluidity*). Sensitivitas adalah kemampuan untuk mendeteksi, mengidentifikasi, dan menilai peluang dan tantangan yang diakibatkan oleh lingkungan eksternal yang berubah. Pengamanan mengacu pada efektivitas perusahaan dalam memobilisasi sumber daya yang dibutuhkan dari berbagai bagian organisasi dan secara eksternal untuk menangkap nilai dari peluang yang telah diidentifikasi oleh perusahaan. Pergeseran (*fluiditas*) adalah kemampuan organisasi untuk mengubah dirinya secara internal untuk mencerminkan persyaratan baru dari lingkungan eksternal. Di ranah ini, agilitas

diterjemahkan pada kemampuan untuk menggeser bukan hanya sumber daya perusahaan tetapi juga cara kerja yang lama.

Definisi agilitas organisasional menurut Wieland dan Wallenburg(North & Varvakis, 2016, hal. 9) adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar dan lingkungan dengan cara yang produktif dan penggunaan biaya yang efektif. Hal tersebut sangat penting untuk memenuhi tuntutan pasar yang tidak hanya menginginkan kuantitas dan kualitas yang memadai, akan tetapi juga menuntut harga yang lebih murah.

Sementara itu Najrani menyatakan bahwa agilitas organizational adalah kemampuan mengenal perubahan yang terjadi di pasar dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki untuk memanfaatkan perubahan tersebut. Terdapat tiga startegi untuk mencapai agilitas, yaitu *reactive agility* (agilitas reaktif), *proactive agility* (agilitas proaktif) dan *innovative agility* (agilitas inovatif). Agilitas reaktif merupakan kemampuan mengenal dan merespon perubahan yang terjadi di pasar. Agilitas proaktif adalah kemampuan mengidentifikasi tren baru yang terjadi di pasar sehingga dapat mengubah strategi organisasi untuk mencapai hasil yang maksimal, sedangkan agilitas inovatif adalah strategi yang berfokus pada pengembangan produk dan pasar baru. (Najrani, 2016b, hal. 37–38).

Elyasi, Baghaee dan Motlagh menyatakan bahwa agilitas adalah hasil dari kewaspadaan terhadap perubahan secara komprehensif (tantangan dan peluang) di lingkungan internal dan eksternal(Elyasi, Baghaee, & Motlagh, 2013). Agilitas organisasional diukur melalui empat dimensi, yaitu; kemampuan mengenal kebutuhan (*recognize needs*), merespon dengan cepat (*fast response*), fleksibilitas (*flexibility*) dan kegiatan secara bersama (*simultaneous activity*).

Definisi-definisi tersebut diatas menjelaskan bahwa agilitas organisasional merupakan kapasitas atau kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri, bertahan dan berkembang di tengah perubahan lingkungan. Kapasitas dan kemampuan organisasi tersebut tentu tidak mungkin diperoleh tanpa dukungan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Tanpa sumber daya manusia yang berkualitas maka sumber daya organisasi lainnya tidak dapat dioperasikan secara efektif dan efisien. Demikian pula halnya dengan kemampuan dan ketangkasan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan. Dengan kata lain jika menunjuk pada agilitas organisasional maka pada dasarnya adalah menunjuk pada kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Hal tersebut sesuai dengan definisi yang disampaikan oleh Saha, Gregar dan Saha (2017, hal. 326) bahwa agilitas organisasional adalah serangkaian kemampuan dan kompetensi sumber daya manusia di dalam organisasi, yang memungkinkan mereka untuk dapat meningkatkan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi dalam lingkungan bisnis. Untuk mencapai agilitas organisasional, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang agile, yang memiliki beberapa ciri, yaitu selalu berinteraksi satu sama lain, mampu mengorganisasikan diri, dan mampu berada dalam kondisi *edge of chaos* atau diambang kekacauan (Kasali, 2014, hal. 39). Lebih jauh Alhadid dan Abu-Rumman menyampaikan bahwa agilitas organisasional terdiri dari tiga komponen yaitu agilitas sumber daya manusia (*human resource agility*), agilitas teknologi informasi (*information technology agility*), dan agilitas inovasi (*innovation agility*). Agilitas sumber daya manusia terdiri dari kemampuan dan fleksibilitas orang-orang yang ada di dalam organisasi untuk menghadapi perubahan. Agilitas teknologi informasi merupakan kapasitas untuk mengembangkan dan memanfaatkan teknologi baru, sedangkan agilitas inovasi adalah kemampuan memecahkan permasalahan dan mengembangkan produk dengan cara yang kreatif melalui proses baru (Alhadid & Abu-Rumman, 2015, hal. 35).

Terdapat beberapa dimensi agilitas organisasional menurut beberapa ahli. N. Saha *et al.* (2017, hal. 330) menyampaikan 5 dimensi agilitas organisasional yaitu kecepatan (*speed*), penyesuaian (*adaptability*), fleksibilitas, kemampuan (*capability*) dan eksekusi (N. Saha *et al.*, 2017, hal. 330). Sharifi dan Zhang (2001, hal. 772–794) menyampaikan empat dimensi agilitas organisasi yang meliputi: *responsiveness* (responsifitas), *competency* (kompetensi), *flexibility* (fleksibilitas) dan *speed* (kecepatan). Dimensi responsifitas adalah kemampuan mengidentifikasi perubahan dan merespons secara cepat dan proaktif yang meliputi: 1) merasakan, mempersepsikan dan mengantisipasi perubahan, 2) reaksi terhadap perubahan, dan 3) pemulihan dari perubahan. Dimensi kompetensi merupakan seperangkat kemampuan berdasarkan produktivitas, efisiensi, dan efektivitas dalam mencapai tujuan. Dimensi ini dilihat dari beberapa indikator yaitu visi strategis, teknologi tepat guna atau kemampuan teknologi yang memadai, kualitas produk / layanan, efisiensi biaya, tingkat pengenalan produk baru yang tinggi, mengubah manajemen orang-orang yang berpengetahuan luas, kompeten, dan berdaya, efisiensi dan efektivitas operasi, dan kerjasama. Dimensi fleksibilitas merupakan kemampuan memproses produk berbeda dan mencapai tujuan berbeda dengan fasilitas yang sama. Sedangkan, dimensi kecepatan menunjuk pada kemampuan melaksanakan dan menyelesaikan tugas dan operasi dalam waktu sesingkat mungkin yang diukur melalui kecepatan waktu produk baru memasuki pasar, kecepatan dan ketepatan waktu pengiriman produk dan layanan, dan kecepatan waktu operasi.

Sherehiy dan Karwowski (2014, hal. 467) menyampaikan 3 dimensi agilitas organisasional, yaitu proaktifitas (*proactivity*), adaptabilitas (*adaptability*) dan ketangguhan (*resilience*). Proaktifitas merupakan kemampuan menginisiasi kegiatan yang berpengaruh positif terhadap lingkungan yang berubah. Menjadi proaktif berarti bertindak dalam mengantisipasi masalah dan peluang di masa depan (Bateman & Snell,

2015, hal. 251). Orang yang proaktif mengidentifikasi peluang dan menindaklanjutinya, menunjukkan inisiatif, mengambil tindakan, dan bertahan sampai perubahan yang berarti terjadi (Kinicki & Fugate, 2018, hal. 90). Proaktifitas dalam agilitas melibatkan pemantauan lingkungan saat ini untuk mengantisipasi perubahan dan merespons secara tepat waktu dan efektif ketika perubahan keadaan membutuhkan. Adaptabilitas merupakan kemampuan merubah dan memodifikasi perilaku sesuai dengan kebutuhan perubahan lingkungan. Adaptabilitas adalah kemampuan, keterampilan, kemauan, dan atau motivasi seseorang untuk mengubah atau menyesuaikan tugas yang berbeda terhadap kondisi sosial dan lingkungan yang berbeda (Cullen, Edwards, Casper, & Gue, 2014, hal. 271). Adaptabilitas mencakup fleksibilitas untuk mengejar berbagai taktik dan dengan cepat mengubah dari satu strategi ke strategi lain (Braun, Hayes, DeMuth, & Taran, 2017, hal. 704). *Resilience* (ketangguhan) merupakan kemampuan untuk bekerja secara efisien di bawah tekanan akibat perubahan lingkungan atau kegagalan strategi (Alavi, 2016, hal. 113). Ketangguhan (*resilience*) adalah transisi emosional dan psikologis yang terkait dengan perubahan, merespons secara efektif untuk mengurangi atau mengelola stres yang disebabkan oleh perubahan (Braun et al., 2017, hal. 711). Ketangguhan sangat penting di dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan (Bateman & Snell, 2015, hal. 620).

Yusuf, Sarhadi dan Gunasekaran menyampaikan bahwa agilitas merupakan eksplorasi yang sukses dari prinsip-prinsip kompetitif dimana inovasi merupakan salah satu prinsip penting selain kecepatan, fleksibilitas, kualitas dan profitabilitas (Bala, Massey, & Seol, 2019, hal. 2367). Organisasi yang ingin tetap bertahan dan berkembang harus menempatkan inovasi sebagai keunggulan kompetitif agar dapat memenangkan persaingan. Hal tersebut sejalan dengan Dost *et al.* yang menyampaikan bahwa inovasi merupakan penentu kesuksesan organisasi dan kemampuan organisasi untuk

mempertahankan keunggulan kompetitif (Dost, Badir, Ali, & Tariq, 2016, hal. 675). Untuk menciptakan inovasi di dalam organisasi, perlu didukung oleh kreatifitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Sebagaimana dinyatakan oleh Hu et al. bahwa kreatifitas yang mengacu pada pengembangan ide-ide baru yang berguna, sangat erat hubungannya dengan inovasi (Hu, Wang, Zhang, & Bin, 2018).

Sementara itu Triaa *et al.* menyampaikan bahwa agilitas adalah kapasitas untuk bertindak dan memanfaatkan perubahan menjadi peluang melalui kapasitas antisipasi, inovasi dan pembelajaran (Triaa et al., 2016, hal. 65). Kapasitas antisipasi merupakan kemampuan mengantisipasi perubahan dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di masa yang akan datang. Kemampuan ini sangat penting dimiliki oleh organisasi di tengah perubahan lingkungan yang dinamis saat ini. Perilaku antisipatif (*anticipatory behavior*) dapat menghasilkan adaptasi yang lebih cepat dalam lingkungan yang dinamis melalui refleksi dan perencanaan internal (Butz, Sigaud, & Gérard, 2003).

Berdasarkan beberapa definisi dan penjelasan yang telah disampaikan pada bagian terdahulu dapat disintesis bahwa agilitas organisasional adalah ketangkasan sumber daya manusia di dalam organisasi menyesuaikan diri dan merespon perubahan secara cepat dan inovatif untuk mencapai keunggulan kompetitif dengan indikator perilaku antisipatif (*anticipatory behavior*), perilaku responsif (*responsive behavior*), perilaku adaptif (*adaptive behavior*), kreativitas dan ketangguhan (*resilience*).

2. **Kepemimpinan Kewirausahaan (*Entrepreneurial Leadership*)**

Organisasi dibentuk dan dijalankan oleh sekelompok manusia secara bersama-sama untuk meraih tujuan tertentu. Sekelompok manusia di dalam sebuah organisasi memiliki berbagai keinginan, kehendak, dan perilaku yang tidak sama antara satu dengan yang lainnya sehingga perlu dikoordinasikan. Robbins dan Judge (2017, hal. 44)

menyampaikan bahwa organisasi adalah sebuah unit sosial yang dikoordinasikan secara sadar dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan bersama.

Sebagai sebuah unit sosial maka dapat dikatakan bahwa organisasi terdiri dari individu-individu yang memiliki potensi dan kepentingan yang berbeda-beda, namun mengarah pada tujuan yang sama. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat ditentukan oleh konvergensi dan sinergisme semua potensi yang dimiliki oleh sumber daya yang ada di dalamnya. Peran kepemimpinan sangat penting karena pemimpin memiliki otoritas sentral dalam membangun konvergensi dan sinergisme potensi yang ada di dalam organisasi. Konvergensi dan sinergisme tersebut dibangun dengan memengaruhi, memotivasi dan memampukan orang lain melalui kepemimpinan yang tepat sehingga efektifitas dan keberhasilan organisasi dapat tercapai.

Di tengah perubahan lingkungan yang dinamis, kemajuan dan kecanggihan teknologi serta ketatnya persaingan, tidak mudah bagi organisasi bisnis untuk menumbuhkembangkan usahanya. Dalam kondisi tersebut, peran pemimpin menjadi semakin penting. Tanpa didukung oleh kepemimpinan yang tepat, akan sulit bagi organisasi untuk tumbuh dan berkembang, sebagaimana Wesman (2016) menyatakan, *'leadership is the fuel that sparks business growth'* (Kepemimpinan merupakan bahan bakar yang dapat memicu pertumbuhan usaha).

Kepemimpinan merupakan fenomena kompleks yang telah banyak dibahas dalam penelitian-penelitian terdahulu. Kepemimpinan dipengaruhi oleh keadaan, kepribadian, hubungan dan faktor lain di tempat kerja (Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, 2017). Berbagai definisi tentang kepemimpinan sering dikaitkan dengan faktor-faktor tersebut. Kepemimpinan (*leadership*) menurut Northouse dalam Kinicki dan Fugate (2018, hal. 505) adalah sebuah proses di mana seseorang memengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Keberhasilan kepemimpinan dilihat dari kemampuan seorang

pemimpin dalam memengaruhi orang lain supaya berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi efektifitas kepemimpinan. Kepemimpinan dapat dipengaruhi oleh cara dan karakter yang dimiliki oleh pemimpin. Zaccaro *et al.*(2018, hal. 32–34) menyampaikan bahwa efektifitas kepemimpinan ditentukan oleh 7 atribut yang melekat pada seorang pemimpin, yaitu: 1) kapasitas kognitif dan keterampilan, 2) kepribadian, 3) *Motives*, 4) keterampilan sosial, 5) keterampilan kerja, 6) keyakinan diri, dan 7) pengetahuan.

Selain ditentukan oleh sifat, karakter dan kemampuan pemimpin, efektifitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan dan anak buah yang dipimpinnya (*follower*). Kepemimpinan yang efektif terhadap sekelompok anak buah (bawahan) belum tentu efektif bagi kelompok anak buah yang lain. Dengan kata lain gaya kepemimpinan yang sama belum tentu menghasilkan efektifitas kepemimpinan yang sama pula. Oleh sebab itu tidak ada satu gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk diterapkan pada semua situasi. Sebagaimana hal tersebut dinyatakan oleh McShane dan Glinow (2018, hal. 345) yang menyampaikan bahwa gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada karakteristik karyawan, jenis pekerjaan (organisasi), hubungan pemimpin dengan pengikut, dan faktor-faktor lainnya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengidentifikasi gaya kepemimpinan mana yang tepat untuk diterapkan pada situasi tertentu sehingga efektifitas kepemimpinan dapat tercapai.

Kepemimpinan di dalam Usaha Kecil dan Menengah (UKM) secara substansial tidak berbeda dengan kepemimpinan pada organisasi-organisasi lain umumnya. Namun setiap organisasi memiliki karakteristik dan kondisi yang tidak sama, sehingga memerlukan pendekatan dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda dalam menghadapi situasi tertentu.

Di tengah lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian saat ini, organisasi dihadapkan pada situasi yang tidak mudah untuk dapat terus bertahan dan berkembang sesuai dengan yang diinginkan. Kemajuan dan kecanggihan teknologi telah membawa dampak besar terhadap perubahan lingkungan dan persaingan. Dunia usaha berpacu dan bersaing memanfaatkan kemajuan dan kecanggihan teknologi untuk memenuhi tuntutan dan selera pasar yang mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Kecepatan dan ketepatan dalam mencari dan memanfaatkan peluang menjadi sangat vital untuk memenangkan persaingan. Dalam kondisi tersebut, penerapan gaya kepemimpinan yang tepat sangat dibutuhkan agar organisasi dapat bertahan dan berkembang baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang.

Perubahan lingkungan bisnis yang penuh ketidak pastiaan sekarang ini menuntut perlunya kepemimpinan yang tepat. Pemimpin dituntut tidak hanya sekedar mampu memimpin, tetapi harus menjadi kontributor atau fasilitator sebagaimana seorang pengusaha (*entrepreneur*). Gaya kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) sangat diperlukan dalam organisasi, baik besar maupun kecil, termasuk Usaha Kecil dan Menengah (Zainol, et al 2018).

Konsep kepemimpinan kewirausahaan menjadi semakin penting karena organisasi harus lebih berwirausaha untuk meningkatkan kinerja dan kapasitas untuk adaptasi dan kelangsungan hidup jangka panjang. Kepemimpinan kewirausahaan dipandang sebagai "solusi bagi perusahaan di abad 21," dimana lingkungan yang penuh perubahan dengan kompleksitas yang tinggi membutuhkan pemimpin kewirausahaan yang dapat menangkap dan memanfaatkan peluang bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang (Kuratko, 2007, hal. 28).

Pemimpin kewirausahaan adalah individu yang memiliki pemahaman terhadap diri sendiri dan konteks pekerjaan sehingga mampu menangkap dan memanfaatkan peluang

yang dapat menciptakan nilai bagi organisasi, stakeholder, dan masyarakat luas. Para pemimpin kewirausahaan didorong oleh keinginan mereka untuk mempertimbangkan bagaimana menciptakan peluang sosial dan lingkungan, dan sekaligus peluang ekonomi (Greenberg, McKone-Sweet, & Wilson, 2011, hal. 2). Pemimpin kewirausahaan tidak memandang kurangnya sumber daya atau tingkat ketidakpastian lingkungan yang tinggi sebagai ancaman, akan tetapi berusaha untuk mencari peluang dan memanfaatkannya untuk memperoleh keuntungan.

Kepemimpinan kewirausahaan merupakan penggabungan antara aspek kepemimpinan dan aspek kewirausahaan (Leitch & Harrison, 2018, hal. 5). Aspek kepemimpinan secara umum mencakup kekuatan dan kemampuan memengaruhi, memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi agar bersedia dan mampu secara sinergis melakukan tugas-tugas dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan aspek kewirausahaan terdiri dari keinovasian dan keberanian mengambil resiko. Tahmasebifard *et al.* (2017, hal. 139) menyatakan bahwa kewirausahaan merupakan karakteristik usaha individu yang inovatif dan berani mengambil risiko untuk mencapai kesuksesan komersial. Aspek kewirausahaan lainnya mencakup manajemen bisnis dan *networking* (jejaring) sebagaimana. Seorang wirausahawan yang sukses adalah inovator yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam manajemen, bisnis dan jejaring Bateman (2015, hal. 230).

Terdapat beberapa definisi tentang kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*). Renko (2018, hal. 386) mendefinisikan kepemimpinan kewirausahaan sebagai kegiatan memengaruhi dan mengarahkan kinerja anggota kelompok menuju pencapaian tujuan organisasi, yang mencakup mengenal dan mengeksplorasi peluang. Kepemimpinan kewirausahaan dibangun di atas dua pilar, yaitu (1) aktifitas dan atribut pemimpin yang berfokus pada peluang dan (2) proses memengaruhi dimana pemimpin

mendorong anggota organisasi untuk mengenal dan memanfaatkan peluang kewirausahaan. Berkaitan dengan pilar tersebut pemimpin kewirausahaan memiliki dua peran di dalam organisasi yaitu sebagai pelaku kewirausahaan (*entrepreneurial doer*) dan sebagai akselerator kewirausahaan (*entrepreneurial accelerator*). Sebagai pelaku kewirausahaan, pemimpin terlibat dalam kegiatan dan proses penentuan dan pengembangan peluang usaha. Dalam perannya sebagai akselerator kewirausahaan, pemimpin memengaruhi anggota organisasi dengan mengarahkan pada kewirausahaan yang berfokus peluang, tujuan dan visi masa depan kewirausahaan, dengan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan tersebut. Renko (2018, hal. 400–401) mengukur kepemimpinan kewirausahaan melalui empat dimensi yaitu pengambilan risiko (*risktaking*), kreatifitas (*creativity*), *gairah* (*passion*), dan visi.

Kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) didefinisikan oleh Darling et.al (Agung et al., 2018) sebagai proses menciptakan inovasi di dalam organisasi dan kemampuan untuk mengambil peluang. McCharty, Puffer dan Darda (2010, hal. 48–72) mendefinisikan kepemimpinan kewirausahaan sebagai kemampuan memengaruhi orang lain untuk mengelola sumber daya secara strategis dalam rangka mencari peluang dan memperoleh keuntungan. Sedangkan Currie *et al.* menyampaikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan didasarkan pada pemimpin yang menciptakan, mengidentifikasi, dan memanfaatkan peluang dengan cara yang inovatif dan siap mengambil risiko (Nwachukwu, Chládková, & Žufan, 2017, hal. 3–16)..

Risiko merupakan elemen yang sangat penting di dalam kewirausahaan. Berani mengambil risiko merupakan karakteristik penting seorang pemimpin kewirausahaan. Dalam menjalankan kewirausahaan, pemimpin memiliki risiko ketika menginvestasikan waktu, tenaga dan biaya untuk mengembangkan ide bisnis mereka (Renko, 2018, hal. 389). Untuk menangkap dan memanfaatkan peluang, dibutuhkan pemimpin yang kreatif

agar ide-ide dapat dikembangkan untuk melahirkan inovasi. Selain berani mengambil risiko dan kreatif, seorang pemimpin kewirausahaan hendaknya memiliki gairah atau semangat kewirausahaan. Gairah pemimpin akan memberikan pengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja karyawan bahkan dapat meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi (Renko, 2018, hal. 400–401).

Roomi dan Harrison (Harrison, Leitch, & Mc.Adam, 2015, hal. 693–713) menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah perpaduan dari dua konstruksi; memiliki visi dan mengkomunikasikan visi yang melibatkan tim untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan memanfaatkan peluang agar memperoleh keunggulan kompetitif. Dibutuhkan pemimpin yang memiliki karakter visioner, artinya pemimpin memiliki visi masa depan yang berfokus pada peluang dan mampu mengkomunikasikan visi tersebut secara efektif dalam rangka meraih keunggulan kompetitif.

Senada dengan pendapat tersebut, Fontana dan Musa (2017, hal. 2–19) menyampaikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah tentang memengaruhi orang lain menuju tujuan melalui komunikasi yang efektif untuk mengenali peluang dan berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang dapat dimanfaatkan organisasi untuk mempertahankan daya saing. Sejalan dengan itu Hejazi (2012, hal. 71–72) menyampaikan definisi tentang kepemimpinan kewirausahaan sebagai sebuah proses dinamis yang merumuskan visi serta membangun komitmen bersama dan membangun kesiapan untuk mengambil risiko dalam memanfaatkan sumber daya yang ada atau sumber daya baru secara efisien untuk menangkap peluang sejalan dengan visi kepemimpinan.

Konsep kepemimpinan kewirausahaan sendiri telah menjadi perhatian penting dalam berbagai penelitian saat ini. Berbagai penelitian dilakukan untuk dapat menemukan faktor-faktor penentu dari keberhasilan kepemimpinan kewirausahaan. Chen (2007, hal. 239–249) mengukur kepemimpinan kewirausahaan melalui dimensi pengambilan risiko,

proaktifitas dan keinovasian. Pengambilan risiko berarti kesediaan menerima ketidakpastian dalam mengejar tujuan yang menantang. Proaktifitas berarti mendorong inisiatif kewirausahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif usaha baru. Proaktifitas mengacu pada upaya aktif yang dilakukan oleh individu untuk melakukan perubahan di lingkungannya. (Hu et al., 2018)

Keinovasian berarti bahwa pemimpin mengilhami anggota tim untuk berkomitmen pada tujuan kewirausahaan dan menstimulasi kreativitas mereka untuk menembus *status quo*. Untuk menciptakan inovasi di dalam organisasi perlu didukung oleh perilaku inovatif pimpinan. Perilaku inovatif mengacu pada keinginan mengenal atau menerapkan ide-ide baru ke dalam produk, proses, dan prosedur kerja. Lebih jauh disampaikan bahwa perilaku inovatif terdiri dari dua kegiatan utama, yaitu menghasilkan dan memperkenalkan ide-ide baru dan merealisasi atau implementasi ide-ide baru tersebut (Bala et al., 2019, hal. 2372).

Hejazi *et al.* (2012, hal. 73) mengukur kepemimpinan kewirausahaan dengan mengkombinasikan tiga teori kepemimpinan, yaitu kepemimpinan transformasional, kepemimpinan berorientasi team dan kepemimpinan berorientasi nilai. Dalam hal ini kepemimpinan kewirausahaan diukur melalui empat dimensi yaitu faktor strategis (*strategic factor*), faktor komunikatif (*communicative factor*), faktor pribadi (*personal factor*) dan faktor motivasi (*motivational factor*). Faktor strategis merupakan faktor-faktor yang berdampak jangka panjang dan menyeluruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Faktor komunikatif merupakan kemampuan pemimpin dalam berkomunikasi dengan pengikut atau karyawan baik secara verbal maupun non verbal. Faktor pribadi meliputi stabilitas emosi, kreativitas, pikiran terbuka, kejujuran dan pikiran. Faktor motivasi meliputi kepercayaan diri untuk mempengaruhi orang lain, memotivasi agar sukses dalam bisnis, memahami kebutuhan karyawan dan mempengaruhi karyawan

untuk membuat kemajuan secara konstan dan mentransfer pikiran positif kepada karyawan.

Dimensi kepemimpinan kewirausahaan menurut Mamun *et al.* (2018, hal. 1–23) terdiri dari tanggung jawab (*responsibility*), akuntabilitas, pemikiran analitis (*analytical thinking*) dan kecerdasan emosional (*emotional intelligency*). Sedangkan Mgeni (2015, hal. 5) mengukur kepemimpinan kewirausahaan melalui dua dimensi yaitu orientasi kewirausahaan dan kepemimpinan itu sendiri. Orientasi kewirausahaan diukur melalui tiga indikator yaitu proaktif, inovasi dan pengambilan risiko, sedangkan kepemimpinan diukur melalui perilaku teknis (*technical behavior*), psiko emotif (*psycho-emotive*) dan perilaku etis (*ethical behavior*). Perilaku teknis merupakan kemampuan teknis yang dimiliki oleh pemimpin termasuk pengetahuan dan pemahaman kerja (*know how*) yang merupakan kapasitasnya memberikan pengaruh dalam organisasi. Psiko emotif diukur berdasarkan karakter pemimpin, kemampuan sosial dan kemampuan menciptakan iklim yang baik. Perilaku etis berkaitan dengan kemampuan dan kesiapan pemimpin untuk membuat keputusan dan tindakan yang tepat yang didasarkan pada niat baik, dan disertai dengan kebenaran moral.

Keberhasilan dalam pencapaian kinerja dalam suatu organisasi terletak langsung pada kepemimpinan organisasi, karena mereka dituntut untuk membuat dan menerapkan keputusan / strategi yang akan menghasilkan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Abubakar, Elrehail, Alatailat, & Elçi, 2017). Kesalahan dalam pengambilan keputusan bisa menjadi masalah besar dalam organisasi Oleh karena itu kemampuan dalam membuat keputusan yang tepat mutlak diperlukan oleh seorang pemimpin (O'Donnell, Neve, Basu, & Cox, 2012).

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disampaikan diatas, dapat disintesis bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah kemampuan mengelola orang lain di dalam

organisasi untuk memanfaatkan peluang dan memecahkan masalah serta mendorong kreatifitas dan inovasi dalam rangka meraih keunggulan kompetitif, dengan indikator proaktifitas, keinovasian, keberanian mengambil risiko, dan kemampuan membuat keputusan.

3. **Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)**

Setiap organisasi memiliki budaya masing-masing yang berbeda antara satu sama lainnya. Budaya organisasi akan selalu ada selama organisasi itu ada. Mintzberg (Langton, Robbins, & Judge, 2016a) menyatakan bahwa budaya merupakan jiwa dari organisasi yang merupakan keyakinan dan nilai-nilai, dan bagaimana semua hal tersebut dimanifestasikan. Karena budaya organisasi merupakan "*the soul of the organization*" maka budaya dalam organisasi akan terus hidup selama kehidupan organisasi tersebut masih berlangsung.

Secara konseptual, budaya organisasi didefinisikan oleh Keyton (Schneider & Barbera, 2014, hal. 122) sebagai seperangkat artefak, nilai, dan asumsi yang muncul dari interaksi anggota organisasi. Artefak dapat terlihat dan nyata. Artefak umum yang terdapat dalam organisasi mencakup standar norma, kebiasaan, konvensi sosial, logo, dan pernyataan misi. Nilai merupakan cita-cita atau keyakinan tentang apa yang harus dicapai oleh organisasi (misalnya, inovasi) dan tentang bagaimana anggota organisasi harus berperilaku. Sedangkan asumsi dapat diterima begitu saja, sehingga sulit bagi anggota organisasi secara eksplisit menyatakannya.

Budaya berhubungan dengan beberapa bentuk makna bersama, interpretasi, nilai dan norma. Budaya paling sering mengacu pada cara berpikir, nilai dan gagasan tentang sesuatu daripada bagian organisasi lain yang lebih konkret, objektif dan nyata. Terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Hofstede *et al.* (Alvesson & Sveningsson, 2016). Pertama, menunjukkan bahwa budaya bersifat holistik dan mengacu pada

fenomena yang tidak dapat direduksi menjadi fenomena individu akan tetapi melibatkan kelompok individu yang lebih besar. Kedua, budaya terkait secara historis; merupakan fenomena yang muncul dan disampaikan melalui tradisi dan adat istiadat. Ketiga, budaya itu lamban dan sulit diubah; orang cenderung berpegang pada ide, nilai, dan tradisi mereka. Keempat, budaya adalah fenomena yang dibangun secara sosial; budaya adalah produk manusia dan dimiliki oleh orang-orang dalam berbagai kelompok. Kelompok yang berbeda menciptakan budaya yang berbeda. Kelima, budaya itu lembut, tidak jelas dan sulit ditangkap; dan bersifat kualitatif dan tidak cocok untuk pengukuran dan klasifikasi yang mudah. Keenam, istilah-istilah seperti 'mitos', 'ritual', 'simbol', dan istilah antropologis serupa umumnya digunakan untuk menandai budaya. Ketujuh, Budaya paling sering mengacu pada cara berpikir, nilai-nilai dan ide-ide daripada bagian organisasi yang konkrit, obyektif dan lebih terlihat.

Selanjutnya O'Reilly dalam Colquitt *et al.* (2017, hal. 510) menyatakan budaya organisasi sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi yang berkaitan dengan aturan, norma dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan-karyawan dalam organisasi. Terdapat tiga komponen budaya organisasi: artefak yang dapat diamati, nilai yang dianut, dan asumsi dasar yang mendasarinya. Artefak yang dapat diamati termasuk simbol, struktur fisik, bahasa, cerita, ritual, dan upacara. Nilai-nilai yang dianut adalah keyakinan, filosofi, dan norma yang secara eksplisit dinyatakan oleh perusahaan. Nilai yang diunggulkan dapat berkisar dari dokumen yang dipublikasikan, seperti visi perusahaan atau pernyataan misi, hingga pernyataan verbal yang dibuat untuk karyawan oleh eksekutif dan manajer. Sedangkan asumsi dasar yang ditekankan adalah keyakinan dan filosofi yang diterima begitu saja sebagai pedoman dalam bertindak di dalam organisasi.

Sementara itu Griffin dan Moorhead (2014, hal. 497), mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat nilai-nilai bersama, sering kali diterima begitu saja, yang membantu orang dalam suatu organisasi memahami tindakan mana yang dianggap dapat diterima dan mana yang tidak dapat diterima. Nilai-nilai tersebut sering dikomunikasikan melalui cerita atau sarana simbolik lainnya. Sedangkan Schein dalam Ehrhart, Schneider, dan Macey (2014, hal. 134) menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh oleh suatu organisasi ketika menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dianggap valid sehingga perlu diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa terkait dengan masalah-masalah organisasional. Terdapat sepuluh atribut budaya organisasi (Ehrhart et al., 2014, hal. 131–134), yaitu:

- a. Budaya organisasi merupakan milik bersama atau dibagikan.
- b. Budaya cenderung stabil dari waktu ke waktu.
- c. Budaya organisasi memiliki kedalaman yang mengacu pada kemandirian dan kesadaran relatif dari unsur-unsur budaya (asumsi dan nilai dasar)
- d. Budaya organisasi bersifat simbolik, ekspresif, dan subyektif. Aspek simbolik budaya menyangkut makna yang ditafsirkan dari berbagai pengalaman dan struktur dalam organisasi. Budaya memiliki unsur-unsur ekspresif dari kehidupan organisasi yang lebih dekat dengan realitas pengalaman sehari-hari anggota organisasi dan dapat ditafsirkan oleh anggota secara subyektif.
- e. Budaya organisasi didasarkan pada sejarah dan tradisi. Budaya organisasi adalah hasil dari masa lalu dan cara organisasi menangani berbagai tantangan dari waktu ke waktu.
- f. Budaya organisasi ditransmisikan ke anggota baru. Transmisi unsur-unsur budaya membantu menjelaskan bagaimana budaya tetap stabil dan bagaimana pendatang

baru datang untuk berbagi dan menciptakan nilai dan keyakinan bersama dalam organisasi.

g. Budaya organisasi memberi petunjuk dan aturan yang membantu karyawan mengatasi ketidaknyamanan dan ketidakpastian mereka.

h. Budaya organisasi memiliki keluasan, dapat mempengaruhi semua aspek dalam organisasi.

i. Budaya organisasi adalah sumber identitas dan komitmen kolektif. Nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dibagikan dalam organisasi terkait dengan identitas kelompok secara keseluruhan.

j. Budaya organisasi itu unik. Tidak ada dua budaya yang sama karena masing-masing memiliki pendirian sendiri, orang, tantangan, keberhasilan, dan sebagainya yang telah menciptakan budaya tersebut.

Selanjutnya Shadur dan Kienzle dalam Robbins & Coulter (2018, hal. 262) menggambarkan budaya organisasi sebagai nilai-nilai bersama, prinsip-prinsip, tradisi, dan cara-cara yang memengaruhi tindakan anggota organisasi dan yang membedakan organisasi dari organisasi lain.

Kinicki dan Fugate (2018, hal. 547–548) menyampaikan bahwa budaya organisasi adalah kumpulan asumsi bersama yang bersifat implisit di dalam organisasi, yang menentukan bagaimana orang-orang di dalam organisasi merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya. Budaya organisasi memiliki empat karakteristik penting. Karakteristik pertama menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan konsep bersama (*shared concept*) yang terdiri dari keyakinan dan nilai-nilai yang dianut secara bersama dalam kelompok. Karakteristik yang kedua menggambarkan bahwa budaya dapat dipelajari dari waktu ke waktu melalui proses sosialisasi dan pendampingan bagi karyawan baru. Karakteristik yang ketiga menunjukkan bahwa budaya organisasi

dapat mempengaruhi perilaku di tempat kerja. Karakteristik yang keempat adalah budaya organisasi dapat mempengaruhi hasil pada berbagai level. Budaya mempengaruhi hasil pada individu, kelompok / tim, dan tingkat organisasi.

Budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Terdapat beberapa fungsi budaya dalam organisasi. Menurut Robbins and Judge (2017, hal. 568) budaya berfungsi menjelaskan aturan permainan. Pertama, budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Kedua, budaya menunjukkan identitas bagi anggota organisasi. Ketiga, budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang. Keempat, budaya meningkatkan stabilitas sistem sosial yang menyatukan organisasi dengan perilaku karyawan. Dan kelima, budaya merupakan mekanisme yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Ketika organisasi tumbuh dan sukses, biasanya organisasi mengembangkan budaya yang membedakannya dari organisasi lain dan hal tersebut dapat menentukan keberhasilan organisasi tersebut. Griffin & Moorhead (2014, hal. 500) organisasi berhasil sebagai hasil dari apa yang dilakukannya (berkaitan dengan strategi), dan bagaimana organisasi tersebut melakukannya (berkaitan dengan budaya). Budaya sangat terkait dengan nilai-nilai strategis, apakah seseorang memulai organisasi baru atau mencoba mengubah budaya yang telah ada. Oleh karena itu organisasi perlu menciptakan dan mengembangkan budaya yang dapat mendukung dan mengarahkan perilaku anggota organisasi pada pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Organisasi yang sukses membutuhkan budaya yang mendukung inovasi. Yang dan Ahrens dalam Robbins & Coulter (2018, hal. 271) menyampaikan bahwa pendorong inovasi yang paling penting bagi perusahaan adalah budaya perusahaan yang

mendukung. Budaya organisasi yang mendukung sangat penting untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Terdapat beberapa ciri-ciri budaya inovatif menurut Ekvall (Robbins & Coulter, 2018, hal. 271) dapat dilihat dari beberapa poin berikut, yaitu:

- a. Tantangan (*challenge*) dan keterlibatan (*involvement*)– Apakah karyawan terlibat, termotivasi dan berkomitmen pada tujuan jangka panjang dan keberhasilan organisasi?
- b. Kebebasan (*freedom*)– Apakah karyawan dapat mendefinisikan pekerjaan mereka, menerapkan kebijaksanaan, dan mengambil inisiatif secara mandiri dalam kegiatan mereka sehari-hari?
- c. Kepercayaan (*trust*) dan keterbukaan (*openness*)– Apakah karyawan saling mendukung dan menghormati satu sama lain?
- d. Waktu Ide (*idea time*)– Apakah individu memiliki waktu untuk menguraikan ide-ide baru sebelum mengambil tindakan?
- e. Main-main (*playfulness*) / humor – Apakah tempat kerja itu spontan dan menyenangkan?
- f. Resolusi konflik (*conflict resolution*)– Apakah individu membuat keputusan dan menyelesaikan masalah berdasarkan kebaikan organisasi versus minat pribadi?
- g. Perdebatan (*debates*) – Apakah karyawan bisa mengungkapkan pendapat dan mengajukan ide untuk dipertimbangkan dan ditinjau?
- h. Pengambilan risiko (*risk taking*) – Apakah manajer mentolerir ketidak-pastian dan ambiguitas, dan apakah karyawan diberi imbalan atas pengambilan risiko?

Terdapat tujuh karakteristik budaya organisasi menurut Ghosh dan Srivastava (2014, hal. 583–596) yaitu: *trust* (kepercayaan), *openness* (keterbukaan), *freedom to experiment* (kebebasan bereksperimen), *individualism versus collectivism* (individu atau

kebersamaa), *attitude towards constructive dissent* (sikap terhadap perbedaan pendapat yang konstruktif), *participation* dan *result orientation* (partisipasi dan orientasi hasil).

Budaya organisasi menurut Denison dan Neale (1997) mengacu pada nilai-nilai dasar, keyakinan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai landasan untuk sistem manajemen organisasi, serta himpunan praktik dan perilaku manajemen yang memberi teladan dan memperkuat prinsip-prinsip dasar tersebut. Model Denison mengukur budaya organisasi melalui 4 dimensi yaitu keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas dan misi (Ahmady, Nikooravesh, & Mehrpour, 2016). Dimensi *keterlibatan* menilai seberapa jauh karyawan terlibat dalam proses dan kegiatan kerja. Dimensi *keterlibatan* diukur melalui 3 indikator yaitu pemberdayaan (*empowerment*), orientasi tim (*team orientation*), dan pengembangan kemampuan (*capability development*). Dimensi konsistensi terdiri dari nilai-nilai inti (*core values*), perjanjian (*agreement*) dan koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*). Dimensi misi terdiri dari indikator yaitu visi, tujuan dan sasaran, dan arah dan niat strategis (*strategic direction and intent*). Sedangkan indikator untuk dimensi adaptabilitas terdiri dari pembelajaran organisasional (*organizational learning*), fokus pelanggan (*customer fokus*), dan menciptakan perubahan (*creating change*) (D. R. Denison & Mishra, 1995, hal. 204).

Pengelolaan perubahan menilai sejauh mana organisasi mampu beradaptasi dan menghadapi perubahan lingkungan secara efektif. Pencapaian tujuan mengukur seberapa efektif organisasi dapat mencapai tujuannya. Dimensi kerjasama Tim yang terkoordinasi mengukur sejauh mana organisasi secara efektif mengkoordinasikan pekerjaan individu dan kelompok. Dimensi kekuatan budaya mengukur sejauh mana anggota organisasi menyetujui nilai-nilai yang ada di dalam organisasi. Sedangkan dimensi orientasi pelanggan mengukur sejauh mana organisasi dapat mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan dan tujuan pelanggan.

Sashkin dan Rosenbach (2013) mengukur budaya organisasi melalui lima dimensi yaitu pengelolaan perubahan (*managing change*), pencapaian tujuan (*achieving goals*), kerjasama Tim yang terkoordinasi (*coordinated teamwork*), kekuatan budaya (*cultural strength*), dan orientasi pelanggan (*customer orientation*). Untuk mengukur budaya organisasi Sashkin dan Rosenbach menggunakan *Organizational Culture Assessment Questionnaire* (OCAQ). Banyak penelitian telah menggunakan OCAQ dalam mengukur budaya organisasi, diantaranya Kriemadis *et.al*(2012), You (2014), Husin dan Johari (2016), Reyes dan Rana (2018), dan Saad dan Abbas (2018).

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan di atas dapat disintesis bahwa budaya organisasi adalah kumpulan asumsi, nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang menentukan bagaimana orang-orang di dalam organisasi merasakan, berpikir, bereaksi dan berperilaku terhadap lingkungan dengan indikator pengelolaan perubahan, pencapaian tujuan, kerjasama tim, orientasi pelanggan dan konsistensi.

4. **Pembelajaran Organisasional (*Organizational Learning*)**

Revolusi digital dan kecepatan arus informasi yang luar biasa telah membawa perubahan besar dalam berbagai sendi kehidupan dan telah mengubah wajah dunia bisnis beberapa tahun terakhir. Siap atau tidak, organisasi harus mampu menghadapi dan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan yang terjadi. Agar organisasi dapat beradaptasi dan relevansinya dengan dunia bisnis tetap terjaga, maka pengembangan organisasi mutlak diperlukan. Pengembangan organisasi tidak mungkin dilaksanakan tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang memadai, baik secara kuantitas maupun kualitas. Oleh karena itu, pengembangan organisasi harus diawali dengan pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalamnya agar mampu mengelola perubahan dalam rangka pencapaian keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Pembelajaran perlu dilakukan oleh setiap organisasi untuk menghadapi kondisi pasar yang berubah, tidak pasti dan membingungkan (Edmondson & Moingeon, 1996, hal. 7). Melalui pembelajaran organisasional pengetahuan individu-individu yang ada di dalam organisasi (*individual knowledge*) dapat dimanfaatkan menjadi pengetahuan organisasional (*organizational knowledge*) yang sangat penting untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Melalui pembelajaran organisasional, pengetahuan, kreatifitas dan kualifikasi sumberdaya manusia di dalam organisasi dapat ditingkatkan. Hal tersebut sangat penting untuk kesuksesan dan efektifitas organisasi, sebagaimana disampaikan oleh Hana (2013, hal. 82) bahwa kesuksesan organisasi tergantung pada pengetahuan, pengalaman, kreatifitas dan kualifikasi karyawan yang dapat diperoleh melalui pembelajaran serta penelitian dan pengembangan secara terus-menerus.

Pembelajaran organisasional didefinisikan oleh Chiva *et al.* (2014, hal. 3) sebagai suatu proses yang mengembangkan cara baru dalam melihat atau memahami hal-hal yang ada dalam organisasi, yang menunjukkan pengetahuan organisasi. Sedangkan Fiol dan Lyles dalam Tatachari *et al.* (2014, hal. 125) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah pengembangan wawasan, pengetahuan, dan hubungan antara tindakan masa lalu dan efektivitas tindakan di masa yang akan datang.

Garavan dan McCarthy (Kirwan, 2013, hal. 2) menyatakan bahwa OL merupakan proses yang meningkatkan tindakan organisasi melalui pengetahuan dan pemahaman yang lebih baik. Kemampuan organisasi melakukan pembelajaran organisasional secara nyata, lebih cepat dan lebih berkelanjutan daripada para pesaingnya, merupakan komponen penting bagi keberhasilan organisasi. Sedangkan Serrat (2017, hal. 359) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah kemampuan organisasi untuk mendapatkan wawasan dan pemahaman dari pengalaman melalui eksperimen, observasi, analisis, dan kesediaan untuk memeriksa keberhasilan dan kegagalan. Neilson (Kasemsap, 2015, hal.

169) mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai proses berkelanjutan dari penciptaan, akuisisi, dan transformasi pengetahuan. Proses pembelajaran organisasional ini mencakup akuisisi informasi dan pengetahuan yang ada baik dari lingkungan internal dan eksternal organisasi, distribusinya di dalam perusahaan, interpretasinya dan penyimpanannya untuk penggunaan masa depan dalam memori organisasi.

Sementara itu pembelajaran organisasi menurut Wang dan Yang (2014, hal. 140) adalah proses menghasilkan dan menerapkan pengetahuan baru yang terus memperbarui perilaku organisasi melalui interaksi antara orang-orang yang ada di dalam organisasi tersebut.

Pembelajaran organisasional terdiri dari beberapa jenis yang dikategorikan berdasarkan tiga perspektif yaitu:

a. **Berdasarkan Kedalamannya**

Jenis pembelajaran organisasional berdasarkan kedalamannya terdiri dari *single loop learning*, *double loop learning*, dan *triple loop learning*. Dalam hal ini proses pembelajaran organisasional dimulai di masa lalu (*single loop*) dan kemudian mengedepankan strategi baru untuk membantu organisasi belajar pada masa sekarang (*double loop*) sehingga dapat meningkatkan efisiensi pembelajaran organisasional di masa yang akan datang (*triple loop*).

b. **Berdasarkan Tujuannya**

Berdasarkan perspektif ini, pembelajaran organisasional dibedakan menjadi dua jenis yaitu pembelajaran adaptif dan pembelajaran kreatif. Pembelajaran adaptif atau pembelajaran linear bertujuan untuk mengatasi masalah saat ini, beradaptasi dengan lingkungan saat ini dan mempertahankan stabilitas organisasi dalam lingkungan yang berubah. Sedangkan pembelajaran kreatif bertujuan untuk mempertanyakan asumsi yang ada dan kemudian memperbaikinya untuk beradaptasi dengan lingkungan.

c. **Berdasarkan Tahapannya.**

Berdasarkan tahapannya, pembelajaran organisasional terdiri dari pra pembelajaran dan pasca pembelajaran. Pra-pembelajaran atau pembelajaran tingkat rendah terbatas untuk belajar apa tanpa perlu menganalisa dan membuat pertimbangan yang lebih jauh. Pasca pembelajaran atau pembelajaran tingkat tinggi mengacu pada pengetahuan yang memperluas pembelajaran tidak hanya untuk memahami ‘apa’ itu, tetapi juga perlu belajar ‘bagaimana’ menghadapi suatu permasalahan. (Wang & Yang, 2014, hal. 140–143)

Lebih jauh Carroll (McCarter & White, 2013, hal. 135) menyampaikan definisi pembelajaran organisasional sebagai suatu proses peningkatan jumlah dan kegunaan pengetahuan, yang terdiri dari “*know-what*”, “*know-how*”, “*know-who*” dan “*know-why*.” “*Know-what*” merupakan pengetahuan faktual (*factual knowledge*) terdiri dari elemen-elemen dasar yang harus diketahui untuk mencapai dan memecahkan serta menyelesaikan suatu permasalahan. “*Know-how*” merupakan pengetahuan proses (*process knowledge*) yaitu pemahaman dasar tentang langkah-langkah apa yang diperlukan untuk dapat berhasil mencapai sesuatu tujuan. “*Know-how*” mencakup pengetahuan tentang proses apa yang diperlukan, bagaimana proses tersebut dilaksanakan, sumber daya apa yang dibutuhkan dan digunakan serta pemahaman tentang peran, tanggung jawab, dan akuntabilitas personel yang terlibat dalam pencapaian satu tujuan. Pengetahuan “*know-who*” adalah pengetahuan yang berarti tahu tentang siapa dalam organisasi yang berkompeten atau tidak untuk mengerjakan sesuatu. Setiap individu yang ada dalam organisasi memiliki perbedaan dan punya kekuatan khas yang spesial. Sedangkan pengetahuan “*know-why*” mencakup pengetahuan tentang alasan mengapa harus melakukan atau tidak melakukan sesuatu.

Pembelajaran organisasional merupakan faktor kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang dinamis dan bergejolak (Moingeon & Edmondson, 1996, hal. 12). Melalui pembelajaran organisasional, setiap anggota organisasi dapat memperoleh, mengembangkan dan meningkatkan pengetahuannya yang dapat menjadi aset intelektual bagi organisasi sehingga bermanfaat dalam mencapai keunggulan kompetitif.

Pembelajaran organisasional memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya pembelajaran organisasional disampaikan oleh Kirwan (2013, hal. 1) yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi melaksanakan pembelajaran organisasional dengan sungguh-sungguh, lebih cepat dan lebih berkelanjutan daripada pesaingnya sangat menentukan kesuksesan suatu organisasi. Gabor *et al.* (2016, hal. 9) menyampaikan bahwa pembelajaran organisasional memiliki peran penting untuk terus menciptakan dan menginternalisasi pengetahuan baru dan / atau membentuk kembali yang sudah ada sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang terus menerus. Pembelajaran organisasional yang efektif memungkinkan anggota organisasi mempelajari secara tepat apa yang diperlukan sehingga dapat bekerja sama dan menyesuaikan pekerjaan dengan tuntutan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Tujuan keseluruhan dari pembelajaran organisasional adalah untuk mendukung proses yang memandu individu, kelompok, dan seluruh komunitas melalui transformasi. Pembelajaran organisasional mendorong transformasi evolusioner yang akan menyebabkan perubahan dalam perilaku yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja strategis (Langer, 2018, hal. 63).

Terdapat beberapa dimensi dalam pembelajaran organisasional. Baker dan Sinkula (Wang & Yang, 2014, hal. 141) menyampaikan tiga dimensi pembelajaran organisasional, yaitu komitmen untuk belajar, visi bersama dan keterbukaan pikiran.

Dimensi pertama adalah komitmen terhadap pembelajaran yang berarti bahwa organisasi menganggap pembelajaran sebagai nilai dasar yang paling penting. Dimensi kedua adalah visi bersama yang berarti bahwa pemimpin organisasi berbagi visi masa depan dengan anggotanya. Dimensi ketiga adalah keterbukaan pikiran, yang berarti bahwa organisasi tidak berpegang pada cara berpikirnya yang lama tetapi merangkul ide-ide inovatif.

Sedangkan Edmonson (Wang & Yang, 2014, hal. 142) menyampaikan tiga dimensi pembelajaran organisasional yang terdiri dari lingkungan belajar, proses pembelajaran dan tugas belajar. Dimensi lingkungan pembelajaran organisasional mencakup empat faktor: keamanan psikologis, keragaman nilai, penerimaan ide-ide baru dan waktu refleksi. Dimensi proses pembelajaran meliputi lima faktor: upaya, pengumpulan informasi, analisis, pendidikan dan pelatihan, informasi migrasi. Sedangkan dimensi tugas pembelajaran organisasional mencakup tiga faktor: orientasi kinerja, orientasi belajar dan kepemimpinan.

Huber dalam Schermerhorn *et al.* (2010, hal. 416) menjelaskan bahwa pembelajaran organisasional merupakan proses memperoleh pengetahuan dan menggunakan informasi agar dapat beradaptasi dengan keadaan yang berubah. Terdapat empat tahapan dalam pembelajaran organisasional yaitu pemerolehan pengetahuan, pendistribusian informasi, interpretasi informasi, dan penyimpanan informasi (Schermerhorn *et al.*, 2010, hal. 416–418).

1) **Pemerolehan Pengetahuan (*Knowledge Acquisition*)**

Pada tahap pertama, organisasi dapat memperoleh pengetahuan yang berasal dari sumber internal dan eksternal organisasi. Sumber pengetahuan internal dapat berasal dari pendiri perusahaan, karyawan, dan pengalaman-pengalaman sebelumnya. Sumber

eksternal dapat berasal dari pesaing, organisasi lain, literatur, percobaan-percobaan atau latihan-latihan.

Zagoršek, Dimovski, & Škerlavaj menyampaikan bahwa pemerolehan pengetahuan dapat diperoleh melalui tiga sumber yaitu sumber internal, sumber eksternal dan pelatihan (Zagoršek, Dimovski, & Škerlavaj, 2009, hal. 144–165).

2) **Pendistribusian Informasi**

Pada tahap ini, informasi yang telah diperoleh harus didistribusikan atau disebarkan ke seluruh bagian organisasi. Proses distribusi informasi ini dapat dilakukan melalui mekanisme formal seperti rapat, diskusi, pelatihan silang (*cross-training*) maupun mekanisme informal melalui interaksi antar individu di dalam organisasi.

3) **Interpretasi Bersama**

Tahap ketiga adalah tahap dimana pengetahuan yang sudah diperoleh dan dibagikan pada semua bagian organisasi, harus diinterpretasikan secara bersama menjadi interpretasi yang dipahami secara umum di dalam organisasi. Untuk itu diperlukan pengembangan model mental bersama (*shared mental model*) untuk mencapai konsensus mengenai makna informasi dan implikasinya bagi perusahaan. Agar setiap anggota organisasi dapat menginterpretasikan informasi dengan benar, ketersediaan jalur komunikasi yang memadai sangat diperlukan untuk menghindari kesalahan interpretasi yang dapat menyebabkan kesalahan dalam pengambilan keputusan (Santos-Vijande, López-sánchez, & Trespalacios, 2012, hal. 1079–1089).

4) **Penyimpanan Informasi**

Pada tahap ini pengetahuan-pengetahuan yang dimiliki oleh setiap individu di dalam organisasi disimpan menjadi pengetahuan organisasi. Memori organisasi merupakan

sarana penyimpanan pengetahuan yang dapat digunakan ketika diperlukan di masa yang akan datang.

Yang dalam Kirwan (Kirwan, 2013, hal. 5) menyampaikan dua dimensi pembelajaran organisasional. Dimensi pertama menyangkut tujuan pembelajaran. Pembelajaran merupakan suatu spektrum yang dimulai dari pengembangan potensi pribadi, menuju orientasi kinerja dimana pembelajaran harus digunakan untuk memenuhi kebutuhan tugas dan peran yang ada. Sedangkan dimensi kedua menunjukkan fokus pembelajaran, dan peranan individu dan masyarakat dalam proses pembelajaran. Dimensi ini dimulai dengan pandangan bahwa pembelajar individu harus menjadi fokus dari proses dan dilanjutkan dengan penekanan kuat pada implikasi sosial atau organisasinya.

Berdasarkan beberapa pengertian dan penjelasan tentang pembelajaran organisasional yang telah disampaikan di atas, maka dapat disintesis bahwa pembelajaran organisasional adalah suatu proses memperoleh, mentransfer dan menerapkan pengetahuan di dalam organisasi agar organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan. Pembelajaran organisasional diukur melalui dimensi 4 indikator yaitu *information acquisition* (pemerolehan informasi), *information distribution* (distribusi informasi), *information interpretation* (interpretasi informasi), dan *organizational memory* (memori organisasi).

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Berdasarkan deskripsi konseptual berbagai variabel yang telah dijelaskan pada bagian terdahulu dapat dibangun landasan teori tentang adanya pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional karyawan. Landasan teori perlu didukung oleh bukti-bukti empirik berupa penelitian relevan yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel tersebut sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun kerangka berpikir.

1. Penelitian yang berjudul “*The effect of transformational leadership style on components of organizational agility in Isfahan University of Technology*” oleh Karimi, Daraei, dan Sepehr (2016, hal. 149) ditujukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kemampuan agilitas organisasional di Isfahan University of Technology Iran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh pada komponen-komponen agilitas organisasional yaitu kompetensi, kecepatan dan tanggung jawab, tetapi tidak ditemukan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap fleksibilitas organisasi.
2. Penelitian dengan judul, “*Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility : Mediating Role of Organizational Commitment*” (Raeisi & Amirnejad, 2017, hal. 1154) bertujuan untuk menyelidiki dampak dari kepemimpinan organisasi pada agilitas organisasional yang dimediasi oleh komitmen organisasi di Perusahaan Pengeboran Nasional Iran. Hasil dari uji hipotesis menunjukkan konfirmasi hipotesis penelitian dan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap agilitas organisasional.
3. Veisheh *et al.* (2014, hal. 2121) melakukan penelitian “*A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity,*” tentang pengaruh komponen gaya kepemimpinan transformasional terhadap agilitas organisasional dan peran mediasi kreativitas organisasi di *Ilam Gas Refinery* yang terletak di provinsi Ilam, Iran. Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki efek pada agilitas organisasional. Selain itu, kreativitas organisasi mempertahankan peran mediator dalam mempengaruhi kepemimpinan transformasional pada agilitas organisasional.
4. Penelitian dengan judul, “*Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility : Mediating Role of Organizational Commitment*”(Raeisi &

Amirnejad, 2017, hal. 1154) menyelidiki dampak dari kepemimpinan organisasi pada agilitas organisasional yang dimediasi oleh komitmen organisasi di Perusahaan Pengeboran Nasional Iran. Hasil dari uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap agilitas organisasional.

5. Penelitian dengan judul *“The Role of Servant Leadership in Organizational Agility: a Case study in Fars Social Security Organization”* tentang pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional dilakukan oleh Hosseini et.al (2013, hal. 2941) untuk mengkaji tentang peran kepemimpinan pelayan (*servant leadership*) dalam agilitas organisasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa komponen kepemimpinan pelayan memengaruhi agilitas organisasional. Selain itu, di antara komponen-komponen kepemimpinan pelayan; keandalan (*reliability*) menerima prioritas tertinggi saat penyampaian layanan, kerendahan hati dan kesopanan, dan akhirnya cinta diklasifikasikan sebagai komponen prioritas lebih tinggi berikutnya.

6. Fahami *et al.* (2017, hal. 453) melakukan penelitian *“The Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Agility in Agricultural Bank”* yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara budaya organisasi dan agilitas organisasional di Bank Pertanian Provinsi Chaharmahal dan Bakhtiari, Iran. Temuan menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan agilitas organisasional. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peningkatan setiap indikator budaya organisasi mengarah pada peningkatan agilitas organisasional di Bank Pertanian Chaharmahal dan Provinsi Bakhtiari, Iran.

7. Penelitian dengan judul *“Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility”* yang dilakukan oleh Felipe *et al.* (2017, hal. 1) mengkaji dampak yang diberikan oleh masing-masing dari empat tipologi budaya organisasi terhadap agilitas organisasional. Hasil dari penelitian menunjukkan adanya pengaruh

positif yang kuat antara *adhocracy culture*, *clan culture* dan *hierarchy culture* pada agilitas organisasional dan tidak ditemukan pengaruh positif market culture terhadap agilitas organisasional.

8. Penelitian yang dilakukan oleh Amirnejad dan Milad (2015, hal. 1521) dengan judul “*The Effects of Organizational Culture on Organizational Agility with Mediator Role of Sharing of Knowledge Headquarters of National Company of the Oil-Rich Regions in South- Ahvaz*” bertujuan untuk mengkaji efek budaya organisasi pada agilitas organisasional dengan peran mediator dalam berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) budaya organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan agilitas organisasional, 2) budaya organisasi memiliki korelasi positif yang signifikan dengan knowledge sharing, 3) Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) memediasi hubungan antara budaya organisasi dengan agilitas organisasional.

9. Penelitian yang dilakukan oleh Yazdani dan Salarzahi (2014, hal. 1654) dengan judul “*Investigate the Relationship between Dimensions of Organizational Culture (based on Denison model) with Organizational Agility Capabilities in Civil Registration in Sistan and Baluchestan*, “ bertujuan untuk mengkaji hubungan antara dimensi budaya organisasi dan kemampuan agilitas organisasional. Hasil analisis menunjukkan bahwa; 1) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara dimensi misi dengan kemampuan agilitas organisasional, 2) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara dimensi konsistensi dengan kemampuan agilitas organisasional, 3) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara dimensi keterlibatan dalam pekerjaan (*involvement in work*) dengan kemampuan agilitas organisasional, dan 4) Terdapat korelasi positif dan signifikan antara dimensi penyesuaian (*adaptability*) dengan kemampuan agilitas organisasional.

10. Penelitian yang dilakukan oleh Sarshar dan Hezarjaribi (2016, hal. 290) yang berjudul “*The Relationship between Organizational Culture with Organizational Agility*

among Staff in Shefa Specialized Hospital of Heart , Golestan Province” ditujukan untuk menyelidiki hubungan antara budaya organisasi dengan agilitas organisasional di Shefa Hospital of Heart, Provinsi Golestan, Iran. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara budaya organisasi dan agilitas organisasional.

11. Hasil penelitian oleh Bahrami et.al (2016, hal. 2) yang berjudul “*The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility*” menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional bertindak sebagai mediator dalam hubungan kecerdasan organisasi dan agilitas organisasional. Temuan ini menunjukkan bahwa meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasional dapat mempengaruhi agilitas organisasional yang sangat penting untuk kelangsungan hidup organisasi tersebut.

12. Penelitian Mashkani dan Khodadadi (2016, hal. 3530) yang berjudul “*The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance*” difokuskan pada inter-relasi antara variabel agilitas organisasional, pembelajaran organisasional, dan kinerja organisasi di anak perusahaan dari Kantor Pajak Umum di kota Isfahan, Iran. Hasil analisis menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara pembelajaran organisasional dan agilitas organisasional. Agilitas organisasional secara positif juga terkait dengan kinerja organisasi. Selanjutnya, hubungan positif dan signifikan secara statistik ditemukan antara pembelajaran organisasional dan kinerja organisasi. Akhirnya, menurut hasil, penelitian, agilitas organisasional secara signifikan dimediasi dalam hubungan antara pembelajaran organisasional dan kinerja organisasi.

13. Penelitian yang dilakukan oleh Manshadi *et al.* (2014, hal. 12) dengan judul “*A Study of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning*” mengkaji tentang hubungan antara kepemimpinan transformasional dan

pembelajaran organisasional. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan bermakna antara komponen kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional. Selain itu, pengaruh ideal (perilaku), dimensi kepemimpinan transformasional, diketahui sebagai prediktor paling penting dalam pembelajaran organisasional.

14. Penelitian Golmoradi dan Ardabili (2016, hal. 372) yang berjudul *“The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning”* bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dan pembelajaran organisasional melalui peran mediasi modal sosial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasional serta modal sosial adalah signifikan. Model persamaan struktural menunjukkan bahwa peran mediasi modal sosial dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan pembelajaran organisasional telah dikonfirmasi. Selain itu, ditemukan bahwa dampak gaya kepemimpinan pada pembelajaran organisasional lebih besar dari modal sosial, sehingga ada korelasi yang tinggi antara kedua variabel tersebut.

15. Najrani(Najrani, 2016a) dalam penelitiannya terhadap 116 responden di Southern California dengan judul *“The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility”* menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional.

16. Penelitian Dajani dan Mohamad (2016)dengan judul *“Leadership Styles, Organisational Culture and Learning Organisational Capability in Education Industry : Evidence from Egypt,”* terhadap 298 akademisi pada beberapa universitas di Greater Cairo menemukan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional.

17. Penelitian Imran *et al.* (2016, hal. 232) dengan judul, “*Organizational Learning through Transformational Leadership*” bertujuan adalah untuk mengembangkan model pembelajaran organisasional melalui kepemimpinan transformasional dengan pengaruh tidak langsung kemampuan proses manajemen pengetahuan dan peran interaktif budaya pengetahuan intensif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa terdapat dampak positif kepemimpinan transformasional yang signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Secara parsial kemampuan proses manajemen pengetahuan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan pembelajaran organisasional. Selain itu, budaya pengetahuan intensif telah memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kemampuan proses manajemen pengetahuan.

18. Penelitian yang dilakukan oleh Sallitepe *et al.* (2017, hal. 457) dengan judul “*The Effect of Authentic Leadership on Organizational Learning Providing Organization the Ability to Adapt Quickly and Conveniently to Changing Circumstances*” bertujuan untuk mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan otentik pada pembelajaran organisasional. Hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa ada korelasi yang signifikan dan positif antara kepemimpinan otentik dan faktor pembelajaran organisasional, yaitu tiga saham pembelajaran: individu, kelompok, organisasi dan dua aliran pembelajaran: umpan balik dan umpan balik

19. Penelitian oleh Wanto dan Suryasaputra (2012, hal. 467) dengan judul “*The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance*” bertujuan untuk menganalisis budaya organisasi dan pengaruh pembelajaran organisasional terhadap strategi kompetitif dan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi persaingan perusahaan, pembelajaran organisasional

memiliki pengaruh yang signifikan terhadap strategi kompetitif, tetapi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan.

20. Penelitian oleh Alsabbagh dan Khalil(2017a, hal. 579) dengan judul “*The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning*” dilakukan untuk menyelidiki dampak budaya organisasi pada pembelajaran organisasional di universitas negeri dan swasta Damaskus. Hasil empiris dari penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di universitas negeri dan swasta di Damaskus memiliki dampak signifikan terhadap pembelajaran organisasional, yang berarti bahwa pentingnya lingkungan kerja yang baik (budaya organisasi) adalah pendorong untuk pembelajaran organisasional.

21. Penelitian Gholamzadeh, Khazaneha dan Nabib (2014, hal. 2161) yang berjudul “*The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture in Mapsa Company,*” dilakukan di Perusahaan Mapsa dengan jumlah responden 93 karyawan. Hasil (SEM) model persamaan struktural menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Transformational dan transaksional memberikan pengaruh positif pada budaya organisasi

22. Penelitian yang berjudul “*Relating CEO Leadership behavior and Organization Culture in the India Context*” dilakukan oleh Frantz dan Jain (2017, hal. 1) untuk mengkaji hubungan antara perilaku kepemimpinan CEO dan budaya organisasi, khususnya dalam konteks organisasi di India. Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa secara keseluruhan, perilaku kepemimpinan CEO memiliki hubungan yang kuat dengan budaya organisasi.

23. Penelitian dengan judul “*The Role of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Learning in Improving the Performance of Iranian Agricultural Faculties*” oleh Abbasi dan Zamani-Miandashti (2013, hal. 505) ini bertujuan untuk menyelidiki peran kepemimpinan transformasional, budaya organisasi

dan pembelajaran organisasional dalam meningkatkan kinerja fakultas pertanian Iran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara komponen kontekstual (kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi) dan komponen proses (pembelajaran organisasional).

24. Penelitian yang berjudul "*Impact of Organizational Culture on Multiple Commitments : Mediating Role of Organizational Learning*" dilakukan oleh Saha dan Kumar (2016, hal. 1) untuk mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen ganda dengan dimediasi oleh pembelajaran organisasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara signifikan memprediksi komitmen organisasional afektif. Pembelajaran organisasional memediasi hubungan antara budaya organisasi dan komitmen organisasional afektif. Pembelajaran organisasional memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai komitmen, yaitu komitmen organisasional afektif, komitmen kelompok dan keterlibatan pekerjaan.

25. Penelitian yang dilakukan oleh Liao *et al.*(2017) yang berjudul "*Assessing the Influence of Leadership Style, Organizational Learning and Organizational Innovation,*" menguji pengaruh kepemimpinan, pembelajaran organisasional (OL), dan inovasi organisasi (OI) di industri teknologi keuangan dan informasi Taiwan menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional bertindak sebagai mediator penuh antara kepemimpinan dan inovasi organisasi.

26. Azadi *et al.*(2013, hal. 12) dalam penelitian yang berjudul "*Relationship between Organizational Culture and Organizational Learning among Employees in Ephysical education Organizations,*" menganalisis hubungan budaya organisasi dan pembelajaran organisasional. Berdasarkan data yang diambil dari 125 karyawan pada organisasi pendidikan di Isfahan yang diolah menggunakan SPSS 15, menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional.

27. Klein, Wallis dan Cooke (2013, hal. 241) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness*" dengan jumlah responden sebanyak 2,662 orang pada 311 organisasi di . yang menemukan pengaruh signifikan kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
28. Li *et al.*(2017) dalam penelitiannya yang berjudul "*Organizational Innovation: the Role of Leadership and Organizational Culture*" menganalisis pengaruh kepemimpinan dan budaya oprganisasi terhadap inovasi Organisasi. Dalam penelitian ini *PLS-SEM* digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif kepemimpinan terhadap budaya organisasi.
29. Elshanti (2017) dengan penelitian yang berjudul "*Transformational Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of Organizational Culture.*" Penelitian ini menggunakan pendekatan pengujian *hipotesis – deduktif*. Data dikumpulkan dari 475 manajer di 23 pelayanan di Gaza. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi adalah prediktor signifikan pembelajaran organisasional dan berfungsi sebagai mediator sepenuhnya antara gaya kepemimpinan transformasi dan pembelajaran organisasional.
30. Hasil penelitian Escrig *et al.*(2016) dengan judul "*How does Altruistic Leader Behavior foster Radical Innovation? The Mediating Effect of Organizational Learning Capability*" menunjukkan bahwa; 1) Perilaku pemimpin altruistik (suka menolong) berhubungan positif dengan kapabilitas pembelajaran organisasional. 2) Kemampuan belajar organisasi secara langsung dan positif mempengaruhi perkembangan inovasi radikal. 3) perilaku pemimpin altruistik memiliki efek positif dan tidak langsung pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan inovasi radikal, dimediasi oleh kemampuan belajar organisasi.

Berdasarkan penelitian-penelitian relevan yang ditemukan, dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki kebaruan dan perbedaan (*state of the art*), sebagai berikut:

- a. Belum ditemukan penelitian yang mengkaji agilitas organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah (Small and Medium Enterprises), baik di Indonesia maupun di negara-negara lain. Kenyataannya, Agilitas diperlukan oleh setiap organisasi (Setili, 2014), tidak hanya penting bagi organisasi besar, akan tetapi juga bagi organisasi kecil seperti UKM.
- b. Penelitian tentang pengaruh langsung kepemimpinan terhadap agilitas organisasional baru dilakukan melalui *Transformational Leadership* dan *Servant Leadership*, sehingga belum ada kajian tentang pengaruh *Entrepreneurial Leadership* (Kepemimpinan kewirausahaan).
- c. Belum ditemukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasi.
- d. Belum ditemukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional.
- e. Belum ditemukan penelitian yang mengkaji model secara komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional dengan dimediasi oleh budaya organisasi dan pembelajaran organisasional. Dalam penelitian terdahulu belum pernah dilakukan penelitian dengan model yang sama.

C. **Kerangka Berpikir**

Berdasarkan premis-premis yang disampaikan dalam deskripsi konseptual sebagai landasan teoritik dan didukung oleh penelitian relevan sebagai landasan empirik, maka kerangka berpikir yang menunjukkan hubungan antar variabel kepemimpinan, budaya organisasi, pembelajaran organisasional dan agilitas organisasional disusun sebagai berikut:

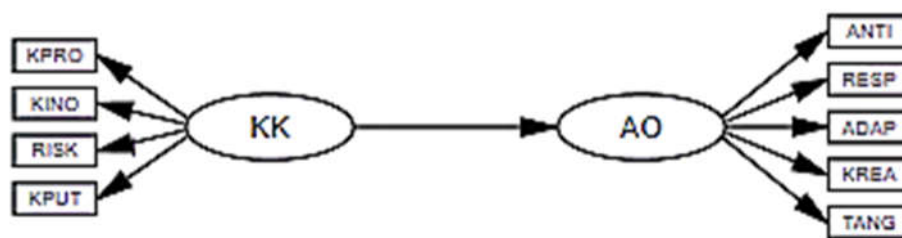
1. **Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Agilitas organisasional**

Membangun agilitas organisasional membutuhkan pemikiran strategis, pola pikir inovatif, dan kemampuan mengeksploitasi perubahan secara berkesinambungan, sehingga mampu beradaptasi dan proaktif terhadap segala bentuk perubahan (Harraf et al., 2015). Agilitas organisasional tidak mungkin tercapai tanpa didukung oleh sumberdaya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia yang ada harus diarahkan agar dapat memberikan kontribusi positif terhadap kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah perubahan dan persaingan yang semakin sulit. Keberhasilan organisasi dalam membangun agilitas organisasional sangat ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam memengaruhi dan mengarahkan perilaku positif setiap anggota organisasi. Pemimpin memiliki peran sentral yang sangat penting karena segala kebijakan dan strategi yang digunakan sangat menentukan di dalam pencapaian efektifitas kinerja organisasi. Termasuk di dalamnya menentukan kebijakan dan strategi dalam merespon perubahan-perubahan, baik yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi. Pemimpin memiliki kekuatan yang besar sehingga bertanggung jawab untuk melakukan reformasi dan perubahan yang menguntungkan dalam organisasi (Raeisi & Amirnejad, 2017, hal. 1155).

Usaha Kecil dan Menengah merupakan salah satu bentuk kegiatan kewirausahaan yang memiliki keterbatasan sumber daya dan kemampuan. Untuk dapat tumbuh dan

berkembang di tengah perubahan lingkungan, UKM harus memiliki agilitas organisasional yang memadai. Untuk membangun agilitas organisasional, UKM membutuhkan pemimpin yang memiliki kemampuan memengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan keberanian mengambil resiko untuk memanfaatkan peluang dan mengelola sumber daya secara strategis melalui kreativitas dan inovasi.

Pentingnya peranan kepemimpinan dalam membangun agilitas organisasional telah dibuktikan dalam beberapa penelitian. Dari hasil penelitian ditemukan pengaruh positif gaya kepemimpinan terhadap agilitas organisasional (Hosseini et al., 2013; Karimi et al., 2016; Raeisi & Amirnejad, 2017; Veisheh et al., 2014). Mengingat kepemimpinan kewirausahaan dan kepemimpinan transformasional merupakan bagian dari gaya kepemimpinan yang memiliki banyak kesamaan, maka penelitian tersebut dianggap layak untuk dijadikan sebagai rujukan empirik tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional. Dari penjelasan diatas diperoleh premis adanya pengaruh gaya kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional, sehingga perlu dilakukan pengujian apakah premis tersebut benar adanya sebagaimana tergambar dalam ilustrasi yang disajikan pada gambar 2.1.



Gambar 2.1.
Pengaruh Kepemimpinan terhadap Agilitas Organisasional

2. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Agilitas organisasional

Mengingat lingkungan tidak akan pernah berhenti berubah, dan persaingan akan semakin sulit, maka membangun agilitas organisasional sudah menjadi suatu keharusan bagi organisasi yang ingin mempertahankan eksistensinya. Sebagaimana telah disintesis

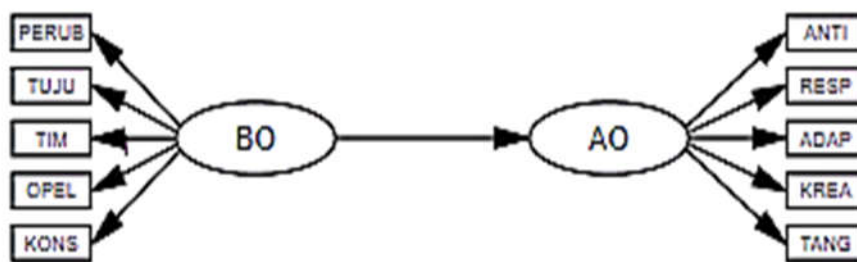
pada bagian terdahulu bahwa agilitas organisasional adalah kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan secara proaktif, cepat dan tepat dalam rangka menangkap dan memanfaatkan peluang untuk mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu komponen penting untuk mencapai agilitas organisasional adalah budaya organisasi (Amirnejad & Milad, 2015). Keberhasilan dalam membangun agilitas organisasional tidak terlepas dari pengaruh budaya yang dianut di dalam organisasi. Griffin dan Moorhead (Griffin & Moorhead, 2014) menyampaikan bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya merupakan hasil dari apa yang dilakukan (strategis) tetapi juga dari bagaimana organisasi tersebut melakukannya (budaya). Budaya merupakan nilai-nilai dan norma-norma yang dianut secara bersama dalam organisasi dapat mengarahkan pola pikir dan perilaku anggota organisasi terhadap suatu permasalahan. Bagaimana orang-orang dalam organisasi memandang dan menyikapi perubahan tergantung pada budaya yang dianut dalam organisasi tersebut.

Organisasi yang memiliki budaya kuat cenderung akan lebih siap mengantisipasi dan merespon perubahan. Pada organisasi yang memiliki budaya kuat, dimana nilai-nilai bersama dapat diterima, karyawan memahami apa yang harus mereka lakukan dan apa yang diharapkan dari mereka sehingga mereka bisa cepat tanggap untuk menangani permasalahan sebagaimana disampaikan Olenski dalam Robbins dan Coulter (2018, hal. 265)

Pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasional telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional (Amirnejad & Milad, 2015; Fahami et al., 2017; Felipe et al., 2017; Sarshar & Hezarjaribi, 2016; Yazdani & Salarzahi, 2014). Semakin kuat budaya organisasi maka agilitas organisasional akan semakin meningkat. Hal yang sama dapat berlaku juga pada organisasi Usaha Kecil dan

Menengah. Jika UKM memiliki budaya organisasi yang mendukung maka memungkinkan UKM memiliki agilitas organisasi, dan sebaliknya. Oleh karena itu diduga bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional Usaha Kecil dan Menengah. Dengan kata lain, jika budaya organisasi tinggi maka agilitas organisasional UKM juga akan tinggi, dan begitu juga sebaliknya.

Berdasarkan penjelasan diatas diperoleh premis adanya pengaruh gaya budaya organisasi terhadap agilitas organisasional, sehingga perlu dilakukan pengujian apakah premis tersebut benar adanya sebagaimana tergambar dalam ilustrasi yang disajikan pada gambar 2.2.



Gambar 2.2
Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasional

3. Pengaruh Langsung Pembelajaran Organisasional terhadap Agilitas Organisasional

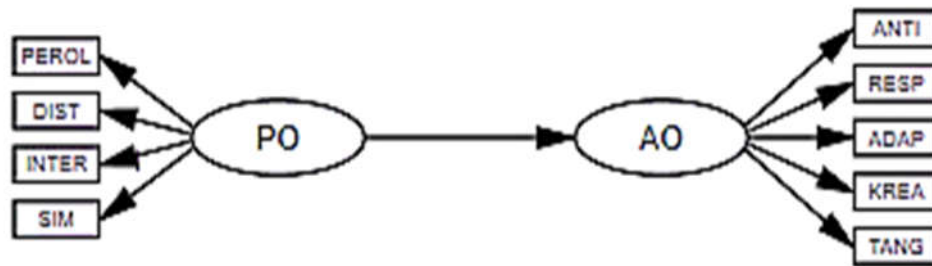
Sumber daya manusia memainkan peran kunci dalam pencapaian agilitas organisasional. Agilitas organisasional bisa tercapai jika didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas baik dalam pengetahuan, keterampilan, maupun sikap. Oleh karena itu kualitas sumber daya manusia harus ditingkatkan secara terus menerus agar dapat menyesuaikan diri dalam menghadapi dan merespon perubahan yang terjadi. Salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam organisasi adalah melalui pembelajaran (*learning*). Organisasi perlu melakukan pembelajaran bagi setiap

anggota yang ada di dalam organisasi tersebut agar memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan.

Pembelajaran organisasional merupakan elemen inti dari kemampuan agilitas organisasi (Molodchik & Jordan, 2016). Mirkamali dalam Raeisi dan Amirnejad (Raeisi & Amirnejad, 2017) menyatakan bahwa pembelajaran merupakan cara yang sangat vital untuk mengenal dan mengadaptasikan diri dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi secara terus-menerus. Melalui pembelajaran organisasional pengetahuan individu dapat dikembangkan menjadi pengetahuan organisasi sehingga semua orang yang terlibat dalam organisasi dapat memahami tugas dan tanggungjawabnya, memahami apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan sesuatu dengan efektif dan efisien serta memahami alasan-alasan kenapa sesuatu harus dilakukan, termasuk dalam membangun agilitas organisasional.

Pentingnya pembelajaran organisasional dalam meningkatkan agilitas organisasional telah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu. Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pembelajaran organisasional dengan agilitas organisasional (Bahrami et al., 2016; Mashkani & Khodadadi, 2016). Dapat diartikan bahwa jika pembelajaran organisasional ditingkatkan maka agilitas organisasional juga akan meningkat.

Hal yang sama juga berlaku pada Usaha Kecil dan Menengah. Oleh sebab itu maka diduga bahwa pembelajaran organisasional memiliki pengaruh positif terhadap agilitas organisasional Usaha Kecil dan Menengah. Jika pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah ditingkatkan maka akan berpengaruh pada agilitas organisasional Usaha Kecil dan Menengah, dan begitu juga sebaliknya. Dugaan tersebut dapat dijelaskan secara grafis dalam gambar 2.3. berikut ini:



Gambar 2.3

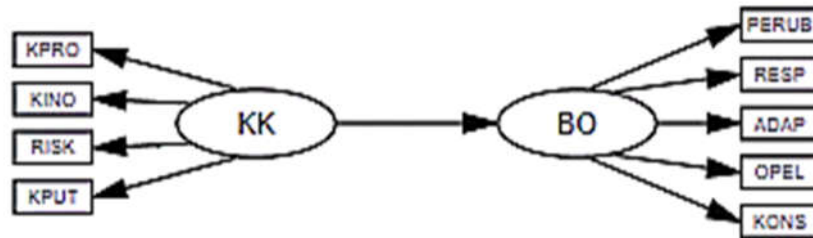
Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Agilitas Organisasional

4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

Kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Schein dalam Chong *et al.* (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi diibaratkan sebagai “*two sides of the same coin*” dua sisi yang berbeda dari uang logam yang sama. Kepemimpinan dan budaya organisasi tidak dapat dipisahkan antara satu dengan yang lainnya. Baik kepemimpinan maupun budaya organisasi merupakan unsur penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi.

Peranan kepemimpinan sangat penting dalam menumbuhkembangkan budaya organisasi, karena pemimpin dapat menjadi sumber nilai-nilai dalam organisasi sehingga dapat memberikan pengaruh pada perilaku pengikutnya (Alomiri, 2015). Melalui kepemimpinan, aturan-aturan, norma-norma dan nilai-nilai dapat dibagikan kepada seluruh anggota organisasi sehingga memiliki budaya bersama yang dapat dijadikan pedoman dalam bersikap dan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi. Penelitian yang mengkaji pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap budaya organisasi (Belias & Koustelios, 2014; Frantz & Jain, 2017; Li et al., 2017) Jika kepemimpinan ditingkatkan akan berpendapat diduga garuh pada peningkatan budaya organisasi.

Dari penjelasan di atas dapat diduga bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasi pada Usaha Kecil dan Menengah. Dugaan tersebut dapat dijelaskan secara grafis dalam gambar 2.4.



Gambar 2.4
Pengaruh Kepemimpinan terhadap Budaya Organisasi

5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan terhadap Pembelajaran Organisasional

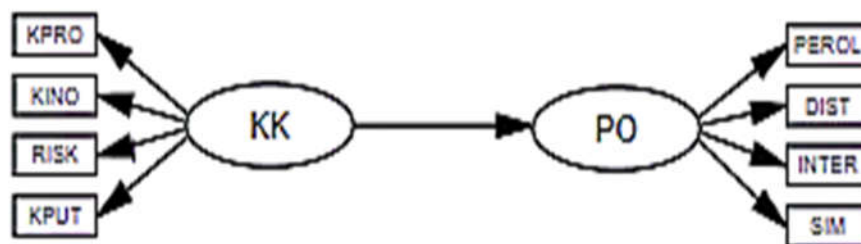
Di tengah lingkungan yang penuh gejolak perubahan dan persaingan, UKM membutuhkan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi yang memadai dan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan organisasi untuk dapat mempertahankan eksistensinya di dunia bisnis. Bagi Usaha Kecil dan Menengah, kompetensi yang sangat penting dimiliki oleh anggota organisasi adalah kompetensi kewirausahaan. Untuk membangun kompetensi kewirausahaan di dalam UKM maka pembelajaran organisasional mutlak diperlukan. Melalui pembelajaran organisasional, setiap anggota organisasi dapat saling belajar, berbagi pengetahuan, dan mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan kewirausahaan.

Pembelajaran organisasional akan berjalan efektif apabila anggota-anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar, mengembangkan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Adalah salah satu tugas pemimpin untuk memotivasi para anggotanya untuk terus melakukan pembelajaran agar kemampuan yang diharapkan dapat terpenuhi. Peranan kepemimpinan sangat penting di dalam mendorong, dan memfasilitasi terciptanya pembelajaran

organisasional. Oleh karena itu pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan pada organisasi.

Dari beberapa penelitian terdahulu ditemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh pada pembelajaran organisasional (Aragón-Correa, García-Morales, & Cordon-Pozo, 2007; Golmoradi & Ardabili, 2016; Liao et al., 2017; Megheirkouni, 2017) dan gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (Imran et al., 2016; Manshadi et al., 2014).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diduga bahwa gaya kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Dugaan tersebut dapat dijelaskan secara grafis dalam gambar 2.5 berikut ini:



Gambar 2.5
Pengaruh Kepemimpinan terhadap Pembelajaran Organisasional

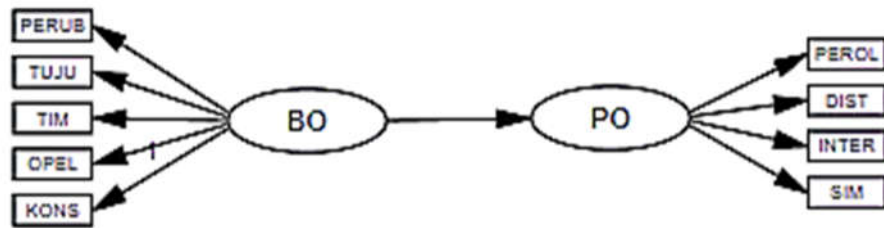
6. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Pembelajaran Organisasional

Perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi dan informasi yang terjadi dengan sangat cepat menuntut organisasi untuk mampu beradaptasi secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan perubahan. Agar dapat beradaptasi dan merespon perubahan dengan tepat, pembelajaran merupakan suatu keharusan bagi organisasi. Melalui pembelajaran, kreativitas dan inovasi dapat dimaksimalkan sehingga organisasi memiliki keunggulan untuk menghadapi persaingan.

Pembelajaran hendaknya tidak hanya terjadi pada level individu akan tetapi harus sampai pada tingkat organisasi. Pembelajaran organisasional akan efektif jika ditunjang oleh budaya organisasi yang mendukung. Organisasi yang memiliki budaya untuk terus mengembangkan diri, meningkatkan kreatifitas dan daya inovasi, akan memandang pembelajaran sebagai suatu keharusan. Organisasi yang memiliki budaya belajar yang tinggi akan mendukung dan menyikapi pembelajaran sebagai sesuatu yang tidak hanya menjadi tanggungjawab organisasi akan tetapi juga tanggungjawab setiap anggota organisasi. Dengan kata lain, budaya belajar yang tinggi akan membawa anggota organisasi secara sukarela menerima dan bertanggung jawab mengikuti proses pembelajaran secara optimal sehingga dapat menerapkan hasil pembelajaran baik untuk pengembangan diri sendiri maupun untuk kemajuan organisasi. Sebaliknya organisasi yang memiliki budaya belajar rendah akan memandang pembelajaran sebagai beban yang perlu dihindari, sehingga proses pembelajaran organisasional tidak dapat diselenggarakan secara efektif.

Budaya organisasi dapat mempengaruhi semua aspek dalam organisasi tentang bagaimana suatu organisasi menjalankan tugas utamanya dalam berbagai lingkungan baik internal maupun eksternal. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap pembelajaran organisasional. Beberapa penelitian terdahulu membuktikan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (Azadi, et al. 2013; Dajani & Mohamad, 2016; Saha & Kumar, 2016; Wanto & Suryasaputra, 2012).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diduga bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional pada organisasi Usaha Kecil dan Menengah, sebagaimana ditapilkan pada gambar 2.6 berikut ini.



Gambar 2.6
Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Pembelajaran organisasional

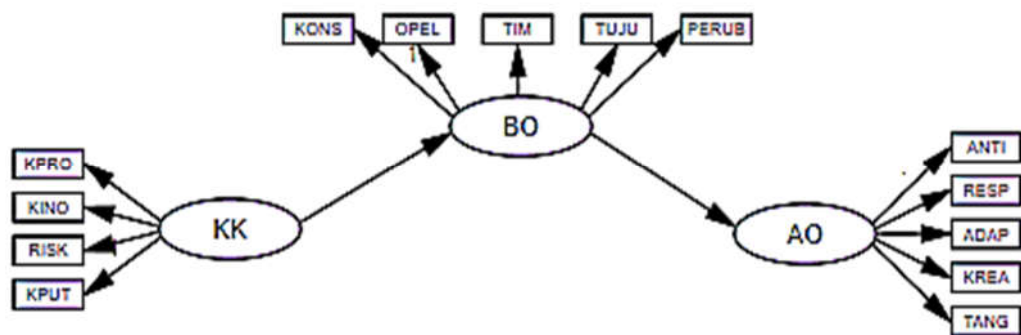
7. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Agilitas Organisasional melalui Budaya Organisasi.

Agilitas organisasional tidak mungkin dapat dicapai tanpa didukung oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mengingat sumber daya manusia di dalam organisasi memiliki latar belakang budaya yang berbeda, maka kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting di dalam mensinergiskan perbedaan-perbedaan budaya yang ada menjadi satu budaya yang dianut dan dipedomani bersama dalam organisasi.

Keberhasilan dalam membangun agilitas organisasional tidak terlepas dari pengaruh budaya organisasi. Budaya organisasi sebagaimana telah disampaikan dalam definisi sintesis adalah kumpulan asumsi bersama yang akan mempengaruhi sikap, perilaku, cara pikir, dan cara kerja anggota organisasi. Budaya organisasi hendaknya selaras dengan visi dan misi organisasi sehingga dapat mengarahkan setiap organisasi untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Begitu juga halnya dalam membangun agilitas organisasional. Pemimpin harus mampu membangun dan menumbuhkembangkan budaya yang dapat mendukung pencapaian agilitas organisasional. Jika pemimpin berhasil membangun budaya yang dibutuhkan, maka perilaku setiap anggota organisasi dapat diarahkan pada pembangun agilitas

organisasional. Kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap pembangunan budaya dalam organisasi, dan budaya organisasi akan berdampak pada agilitas organisasional. Berdasarkan penjelasan diatas diperoleh premis adanya pengaruh gaya kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasi sehingga perlu dilakukan pengujian apakah premis tersebut berlaku pada Usaha Kecil dan Menengah sebagaimana dijelaskan dalam gambar 2..7 .



Gambar 2.7

Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas organisasional melalui Budaya Organisasi.

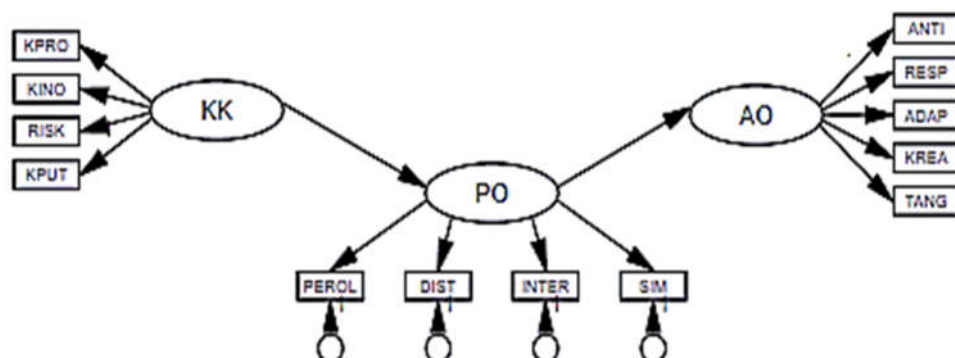
8. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Pembelajaran Organisasional.

Mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang begitu cepat, maka untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang mungkin timbul akibat perubahan, diperlukan upaya peningkatan kompetensi sumberdaya manusia melalui pembelajaran yang berkesinambungan. Agar pembelajaran dapat memberikan kontribusi dalam membangun agilitas organisasional, maka pembelajaran harus diarahkan dan dikoordinasikan dengan baik. Peranan kepemimpinan sangat penting untuk membangun pembelajaran organisasional. Pemimpin harus mampu memotivasi dan memfasilitasi agar pembelajaran organisasional dapat diselenggarakan secara efektif. Oleh karena itu pemimpin harus menggunakan pendekatan atau gaya kepemimpinan yang sesuai dengan

kondisi dan kebutuhan organisasi. Sebagaimana telah disampaikan pada bagian terdahulu, kepemimpinan yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan UKM adalah kepemimpinan kewirausahaan. Melalui kepemimpinan kewirausahaan, pemimpin dapat memotivasi dan mengarahkan pembelajaran organisasional pada peningkatan kompetensi kewirausahaan. Dengan memiliki kompetensi kewirausahaan yang memadai maka organisasi akan mampu mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui kreatifitas dan inovasi sehingga agilitas organisasional dapat tercapai.

Untuk membangun agilitas organisasional dibutuhkan kepemimpinan yang mampu mengarahkan perilaku setiap anggota organisasi pada pencapaian efektifitas organisasi. Perilaku setiap anggota organisasi harus disinergiskan dan diarahkan pada pencapaian agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional. Pembelajaran organisasional yang harus dikoordinasikan oleh pemimpin sehingga agilitas organisasional dapat tercapai.

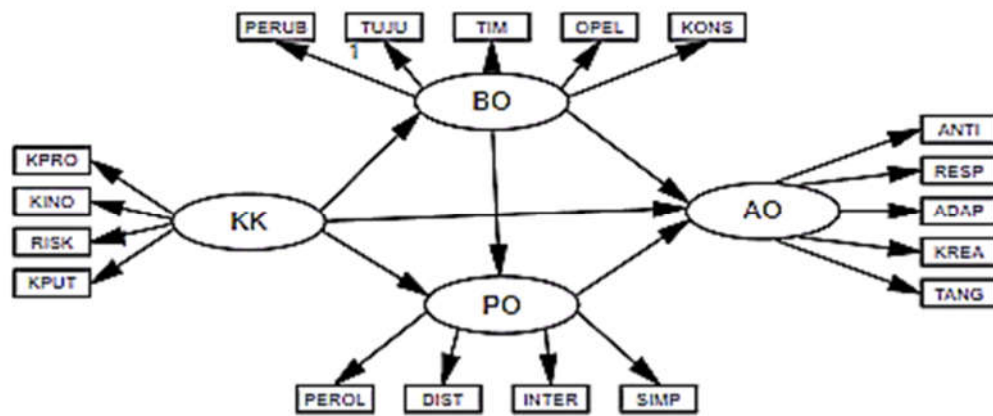
Berdasarkan premis diatas, diduga terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM),sebagaimana diilustrasikan dalam gambar 2.8 berikut ini:



Gambar2.8

Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Pembelajaran Organisasional.

Berdasarkan kerangka pemikiran tentang pengaruh variabel-variabel tersebut diatas, maka model penelitian yang diajukan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:



Gambar 2.9 Model Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka berpikir yang didukung oleh kajian teori serta penelitian relevan maka disusun hipotesis penelitian yang akan diuji secara empirik sebagai berikut:

1. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah.
2. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah.
3. Pembelajaran organisasional berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah.
4. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi pada Usaha Kecil dan Menengah.
5. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah.
6. Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah.

7. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung positif terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasi pada Usaha Kecil dan Menengah.
8. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung positif terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Jakarta Timur, Indonesia. Penelitian berlangsung dari bulan April 2018, sampai dengan September 2019.

B. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah *blueprint* atau rencana untuk pengumpulan, pengukuran, dan analisis data, yang dibuat untuk menjawab pertanyaan penelitian (Sekaran & Bougie, 2016, hal. 95).

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka desain penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*explanatory research*) yang bertujuan menguji suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada sebelumnya. Penelitian ini mengkaji hubungan kausal antara variabel kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*), budaya organisasi, pembelajaran organisasi dan agilitas organisasional Karyawan.

Data kuantitatif dikumpulkan langsung dari responden melalui instrumen kuesioner yang terkait dengan variabel-variabel dalam penelitian, dimana X1 adalah Kepemimpinan kewirausahaan (*Entrepreneurial Leadership=OL*), X2 adalah Budaya Organisasi (*Organizational Culture=OC*), X3 adalah Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning=OL*) dan Y adalah Agilitas Organisasional (*Organizational Agility=OA*).

Kuesioner variable kepemimpinan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi ditujukan pada karyawan UKM dengan kriteria tertentu, sedangkan untuk mengukur agilitas organisasi maka kuesioner ditujukan kepada pemimpin UKM sehingga diharapkan dapat memberikan nilai yang objektif.

Untuk mengkaji keterkaitan antar variabel serta mengukur pengaruh variabel yang satu dengan variabel yang lainnya dilakukan dengan menggunakan analisis *Structural Equation Modelling* (SEM). Pengaruh antar variabel tersebut merupakan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen. Variabel eksogen adalah variabel yang tidak mempunyai anteseden (tidak ada variabel yang mendahuluinya), sedangkan variabel endogen adalah variabel yang mempunyai anteseden (Ghozali, 2016, hal. 55). Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah kepemimpinan kewirausahaan, sedangkan variabel endogen dependen adalah agilitas organisasional, dan variabel endogen mediasi yaitu budaya organisasi dan pembelajaran organisasi.

C. **Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi pada penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada Usaha Kecil dan Menengah di Perkampungan Industri Kecil (PIK), Pulo Gadung Jakarta Timur. Dasar pemilihan UKM di Perkampungan Industri Kecil (PIK), sebagai obyek penelitian adalah berdasarkan pertimbangan bahwa PIK merupakan salah satu sentra UKM besar di Jakarta yang dapat dijadikan tolok ukur keberhasilan UKM di Indonesia, yang secara geografis terjangkau oleh peneliti.

Salah satu permasalahan kritis yang dihadapi oleh UKM adalah tingginya tingkat *turn-over* karyawan (Gamage, 2014; Sukwadi & Meliana, 2014). Kondisi tersebut dapat terjadi mengingat UKM adalah sektor informal, dimana karyawan yang bekerja merupakan tenaga kerja lepas tanpa ikatan kerja. Keluar masuk karyawan sangat tinggi sehingga jumlah karyawan selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Oleh karena itu tidak diketahui jumlah populasi secara pasti.

Dalam penelitian ini populasi difokuskan pada karyawan yang bekerja pada UKM di bawah binaan Unit Pengelola Kawasan Pusat Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah

serta Pemukiman (UPK-PPUKMP) di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Pulo Gadung, Jakarta Timur.

Penentuan ukuran sample dalam penelitian ini mengacu pada '*10 times rule*' (Joe F. Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011) dimana jumlah sample minimum adalah 10 kali jumlah indikator dari variabel- variabel yang ada di dalam model. Variabel agilitas organisasi terdiri dari 5 indikator, variabel kepemimpinan kewirausahaan terdiri dari 4 indikator, variabel budaya organisasi terdiri dari 5 indikator dan variabel pembelajaran organisasional terdiri dari 4 indikator, sehingga semua berjumlah 18 indikator. Dengan demikian jumlah sample adalah 18×10 sehingga total sampel berjumlah 180 karyawan. Dalam penelitian ini jumlah sample ditetapkan menjadi 200 karyawan yang bekerja pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

Penentuan sample menggunakan sampling non probabilitas (*non probability sampling*) dengan teknik *purposive sampling* (Sekaran & Bougie, 2016, hal. 247) dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Pemilihan sample ini mengingat bahwa Usaha Konveksi merupakan usaha yang sangat dipengaruhi oleh *trend mode* yang berubah dan berkembang sangat cepat dan terjadi secara terus-menerus. Kondisi tersebut menuntut UKM Konveksi untuk dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi secara cepat dan tepat.
2. Karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 3 tahun sehingga memiliki pemahaman yang relatif cukup tentang usaha di UKM Sektor Konveksi.
3. Karyawan yang bekerja pada UKM Sektor Usaha Konveksi dengan omzet > 300 juta - 2,5 miliar Rupiah dan memiliki tempat usaha dengan status sewa beli.

4. Karyawan yang bekerja pada UKM Sektor Usaha Konveksi yang telah beroperasi selama lebih dari 5 tahun. Kriteria ini dipilih dengan alasan bahwa UKM tersebut telah memiliki pengalaman yang cukup dalam usaha yang dijalankan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Terdapat dua jenis data yang dikumpulkan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data sekunder diperoleh dari Unit Pengelola Kawasan Pusat Pengembangan Usaha Kecil dan Menengah serta Pemukiman (UPK-PPUKMP), jurnal-jurnal, artikel, dan kepustakaan serta dokumen-dokumen relevan lainnya. Data primer bersumber dari responden yaitu karyawan dan pimpinan UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Pulo Gadung Jakarta Timur.

Data tentang variabel Agilitas Organisasional (Z), Kepemimpinan kewirausahaan (X), Budaya Organisasi (Y1), dan Pembelajaran Organisasional (Y2) dikumpulkan dengan menggunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan melalui kajian teoretik. Agilitas organisasional (*organizational agility*) diukur menggunakan 5 indikator yang terdiri dari perilaku antisipatif (*anticipatory behavior*), perilaku responsif (*responsive behavior*), perilaku adaptif (*adaptive behavior*), perilaku inovatif (*Innovative behavior*), dan ketangguhan (*resilience*). Untuk mendapatkan ukuran yang obyektif, maka penilaian agilitas organisasional karyawan dilakukan melalui kuesioner yang ditujukan pada pemimpin UKM.

Penilaian tentang variabel kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasi dilakukan melalui kuesioner yang ditujukan pada karyawan UKM sesuai dengan kriteria responden yang telah ditetapkan. Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) diukur menggunakan 4 indikator yaitu proaktivitas (*proactivity*), kreativitas (*creativity*), keberanian mengambil risiko (*risk taking*), dan pengambilan keputusan (*decision making*). Variabel Budaya organisasi

(*organizational culture*) diukur menggunakan 5 indikator yang diadaptasi dari indikator yang dikembangkan oleh Sashkin dan Rosenbach (2013) dan Model Denison (D. Denison, Nieminen, & Kotrba, 2012) yaitu pengelolaan perubahan (*managing change*), pencapaian tujuan (*goal orientation*), kerjasama tim (*team orientation*), orientasi pelanggan (*customer orientation*) dan kekuatan budaya (*consistency*), sedangkan pembelajaran organisasional (*learning organizational*) diukur menggunakan 4 indikator yang dikembangkan oleh Huber (Schermerhorn et al., 2010) yaitu pemerolehan informasi (*information acquisition*), distribusi informasi (*information distribution*), interpretasi informasi (*information intrerpretation*) dan penyimpanan Informasi (*information retention*).

Pada setiap indikator disusun kisi-kisi instrumen yang selanjutnya dijabarkan ke dalam item-item pertanyaan kuesioner untuk memperoleh data kuantitatif. Kuesioner yang digunakan bersifat terstruktur (tertutup) dengan pernyataan alternatif tetap yang meminta responden memilih serangkaian tanggapan yang telah ditentukan.

Data primer dikuantifikasi dengan menggunakan skala Likert yang terdiri dari lima skala penilaian sesuai dengan isi pernyataan. Skala yang digunakan adalah 5 yaitu Selalu (SL), Sering (S), Kadang-kadang (Kk), Jarang (J) dan Tidak Pernah (TP), atau Sangat Setuju (SS), 4 = Setuju (S), 3 = Ragu-ragu (RR), 2 = Tidak Setuju (TS), dan 1 = Sangat Tidak Setuju (STS). Angka nilai tersebut tidak ditampilkan di dalam kuesioner agar responden tidak merasa dinilai oleh peneliti. Dengan demikian diharapkan responden akan memberikan tanggapan/jawaban yang sejujur-jujurnya. Selanjutnya, agar dapat diproses dalam perhitungan statistika, kode huruf diubah kembali ke dalam skala kuantitatif yang sesuai.

Studi pendahuluan dilakukan untuk memperoleh kebaikan pengukuran (*goodness of measures*) melalui 3 langkah yaitu *content validity*, *construct validity* dan *convergent*

validity. *Content validity* (validitas isi) atau disebut juga dengan *face validity* ditujukan untuk memastikan item-item yang digunakan memadai dan representatif serta mampu mengungkap konsep yang hendak diukur (Joseph F. Hair, C. Black, Babin, & Anderson, 2014, hal. 121). *Content validity* item-item instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dikaji dan diverifikasi oleh 3 professor sebagai tim ahli. Langkah selanjutnya adalah melakukan *construct validity* dan *convergent validity test*. Langkah tersebut dilakukan untuk memastikan apakah item-item kuesioner sudah benar-benar mengukur apa yang mesti diukur. Pilot studi dilakukan dengan mengambil 40 responden yang merupakan bagian dari populasi dan diluar jumlah sample yang telah ditentukan.

Pengumpulan data setiap variabel mengacu pada indikator-indikator di dalam definisi operasional yang dirumuskan berdasarkan definisi konseptual.

1. Variabel Agilitas Organisasional (*Organizational Agility*)

a. Definisi Konseptual

Agilitas organisasional adalah ketangkasan sumber daya manusia di dalam organisasi menyesuaikan diri dan merespon perubahan secara cepat dan inovatif untuk mencapai keunggulan kompetitif, dengan indikator perilaku antisipatif, perilaku responsif, perilaku adaptif, kreatifitas, dan ketangguhan (*resilience*).

b. Definisi Operasional

Agilitas organisasional adalah ketangkasan karyawan UKM menyesuaikan diri dan merespon perubahan secara cepat dan inovatif untuk mencapai keunggulan kompetitif, yang diukur melalui 5 indikator, yaitu: perilaku antisipatif (*anticipatory behavior*), perilaku responsif (*responsive behavior*), perilaku adaptif (*adaptive behavior*), kreatifitas (*creativity*), dan ketangguhan (*resilience*)

c. Kisi-kisi Instrumen Agilitas Organisasional

Berdasarkan definisi operasional maka dibuat kisi-kisi untuk menyusun instrumen penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.1, sedangkan item-item instrumen tercantum dalam lampiran.

Tabel 3.1. Kisi-Kisi Instrumen Agilitas Organisasional

No.	Indikator:	Item:	Jumlah :
1.	Perilaku Antisipatif	1, 2, 3, 4	4
2.	Perilaku Responsif	5, 6, 7, 8,	4
3.	Perilaku Adaptif	9, 10, 11, 12,	4
4.	Kreatifitas	13, 14, 15, 16,	4
5.	Ketangguhan	17, 18, 19, 20	4
Total			20

2. Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan

a. Definisi Konseptual

Kepemimpinan kewirausahaan adalah kemampuan mengelola orang lain di dalam organisasi untuk memanfaatkan peluang dan memecahkan masalah serta mendorong kreatifitas dan inovasi dengan indikator proaktifitas, keinovasian, keberanian mengambil risiko, dan kemampuan membuat keputusan.

b. Definisi Operasional

Kepemimpinan kewirausahaan adalah persepsi karyawan terhadap kemampuan pemimpin UKM dalam mengelola sumber daya manusia untuk memanfaatkan peluang dan memecahkan masalah, serta mendorong kreatifitas dan inovasi. Kepemimpinan kewirausahaan diukur melalui 4 indikator yaitu: proaktivitas, keinovasian, keberanian mengambil risiko, dan kemampuan membuat keputusan.

c. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kewirausahaan

Berdasarkan definisi operasional maka dibuat kisi-kisi untuk menyusun instrumen penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.2, sedangkan item-item instrumen tercantum dalam lampiran.

Tabel 3.2. Kisi-kisi Instrumen Kepemimpinan Kewirausahaan

No.	Indikator	Item	Jumlah
1.	Proaktifitas	1, 2, 3, 4, 5,	5
2.	Keinovasian	6, 7, 8, 9, 10	5
3.	Keberanian Mengambil Risiko	11, 12, 13, 14, 15	5
4.	Kemampuan Membuat Keputusan	16, 17, 18, 19, 20	5
Total			20

3. Variabel Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

a. Definisi Konseptual

Budaya organisasi (OC) adalah kumpulan asumsi, nilai-nilai dan kepercayaan bersama yang menentukan bagaimana orang-orang di dalam organisasi bersikap dan berperilaku terhadap lingkungannya, dengan indikator pengelolaan perubahan, pencapaian tujuan, kerjasama tim, orientasi pelanggan dan kekuatan budaya.

b. Definisi Operasional

Budaya organisasi adalah sekumpulan asumsi, persepsi, nilai-nilai dan kepercayaan karyawan UKM yang menentukan bagaimana mereka bersikap dan berperilaku terhadap lingkungannya yang diukur melalui 5 indikator yaitu: pengelolaan perubahan, pencapaian tujuan, kerjasama tim, orientasi pelanggan, dan konsistensi.

a. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi

Berdasarkan pada definisi konseptual dan definisi operasional maka dibuat kisi-kisi untuk menyusun instrumen penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.3, sedangkan item-item instrumen tercantum dalam lampiran.

Tabel 3.3. Kisi-kisi Instrumen Budaya Organisasi

No.	Indikator	Item	Jumlah
1.	Pengelolaan perubahan	1, 2, 3, 4,	4
2.	Pencapaian tujuan	5,6, 7, 8,	4
3.	Kerjasama tim	9, 10,11, 12,	4

4.	Orientasi pelanggan	13, 14, 15, 16,	4
5.	Konsistensi	17, 18, 19, 20	4
Total			20

4. Variabel Pembelajaran Organisasional(*Organizational Learning*)

a. Definisi Konseptual

Pembelajaran organisasional adalah proses pemerolehan dan penerapan pengetahuan di dalam organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan dengan 5 indikator yaitu pemerolehan informasi (*information acquisition*), distribusi informasi (*information distribution*), interpretasi informasi (*information interpretation*), dan penyimpanan informasi (*organizational retention*).

b. Definisi Operasional

Pembelajaran organisasional adalah persepsi karyawan UKM terhadap proses pemerolehan dan penerapan pengetahuan di dalam organisasi untuk dapat beradaptasi dengan perubahan. Pembelajaran organisasional diukur melalui 4 indikator yaitu pemerolehan informasi, distribusi informasi, interpretasi informasi, dan penyimpanan informasi.

c. Kisi-kisi Instrumen Pembelajaran Organisasi

Berdasarkan definisi operasional maka dibuat kisi-kisi instrumen penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.4, sedangkan item-item instrumen tercantum dalam lampiran.

Tabel 3.4. Kisi-kisi Instrumen Pembelajaran Organisasional

No.	Indikator	Item	Jumlah
1.	Pemerolehan Informasi	1, 2, 3, 4, 5,	5
2.	Distribusi Informasi	6, 7, 8, 9, 10,	5
3.	Interpretasi informasi	11, 12, 13, 14, 15	5
4.	Penyimpanan Informasi	16, 17, 18, 19, 20,	5
Total			20

F. Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah kuesioner yang ditujukan kepada karyawan UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Pulo Gadung, Jakarta.

Untuk mengukur agilitas organisasional karyawan maka kuesioner juga diisi oleh pemimpin UKM Sektor Usaha Konveksi agar pengukuran lebih obyektif. Sebelum kuesioner benar-benar digunakan untuk penelitian maka dilakukan uji kevalidan dan keandalan instrumen dengan mengambil sampel sebanyak 40 orang yang berasal dari populasi penelitian.

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah instrumen yang digunakan merupakan alat ukur yang tepat untuk mengukur konsep tertentu yang ingin diukur (Sekaran & Bougie, 2016, hal. 220). Untuk menguji validitas data digunakan analisis korelasi *Product Moment*, yaitu dengan mengkorelasikan antara skor jawaban dari item-item instrumen untuk setiap konstruk dengan total skor dari item-item tersebut dengan menggunakan *software* SPSS 22.0. Kriteria yang digunakan untuk menentukan validitas instrumen menggunakan rujukan r_{tabel} dengan $\alpha = 0.05$ yang mengacu pada rumus $df = N - 2$. Berdasarkan rumus tersebut di dapat r_{tabel} sebesar 0,312. Item dinyatakan valid jika $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$.

Setelah item-item instrumen dinyatakan *valid*, maka perlu dilakukan uji reliabilitas. Uji reliabilitas ditujukan untuk menguji sejauh mana instrumen dapat diandalkan, atau sejauh mana pengukuran tersebut dapat dipercaya. Instrumen dikatakan reliabel jika konsisten dari waktu ke waktu (Sekaran & Bougie, 2016, hal. 220). Untuk menguji reliabilitas data digunakan rumus koefisien *Alpha Cronbach*. Instrumen dinyatakan andal (*reliable*) jika koefisiennya lebih dari 0,7 (Joseph F. Hair et al., 2014).

1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Agilitas Organisasional

Variable Agilitas Organisasional (AO) diukur menggunakan 20 butir pertanyaan. Berdasarkan hasil uji validitas ditemui 4 butir instrumen yang tidak valid dengan skor koefisien korelasi $< 0,312$ yaitu butir nomor 4, 9,13 dan 20 sehingga instrumen agilitas organisasional karyawan yang dinyatakan valid secara keseluruhan berjumlah 16 butir.

Hasil uji validitas instrumen variabel agilitas organisasional yang diperoleh dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Setelah uji validitas dilakukan maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas (*Reliability test*). Hasil uji reliabilitas berdasarkan Output SPSS 22.0 menunjukkan bahwa 16 butir instrumen yang dinyatakan valid memiliki angka *Alpha Cronbach* sebesar 0,837 yang lebih besar dari 0,7 sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen Agilitas Organisasional memiliki reliabilitas yang baik.

Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Agilitas Organisasional

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Kesimpulan
1.	Karyawan berminat mempelajari hal-hal baru, termasuk peralatan baru dalam bekerja.	0,619	0,312	Valid
2.	Karyawan berlatih untuk mengembangkan keterampilan baru.	0,541	0,312	Valid
3.	Karyawan bekerja secara efisien (tidak boros)	0,703	0,312	Valid
4.	Karyawan bersemangat memperoleh hasil kerja yang lebih baik.	0,229	0,312	Tidak Valid
5.	Karyawan menanggapi keinginan dan kebutuhan perusahaan dengan cepat	0,585	0,312	Valid
6.	Karyawan dapat menangani permintaan pelanggan dengan cepat.	0,506	0,312	Valid
7.	Karyawan menangani masalah pekerjaan secara langsung tanpa menunggu perintah.	0,628	0,312	Valid
8.	Karyawan membuat keputusan dengan cepat untuk mengatasi masalah pekerjaan	0,448	0,312	Valid
9.	Karyawan menghasilkan kualitas kerja melampaui standard perusahaan	0,242	0,312	Tidak Valid
10.	Karyawan fokus daam menyelesaikan tugas pekerjaan.	0,419	0,312	Valid
11.	Karyawan menyesuaikan keterampilan kerja dengan kebutuhan perusahaan.	0,490	0,312	Valid
12.	Karyawandapat mengatur pekerjaan agar selesai tepat waktu	0,503	0,312	Valid
13.	Karyawan berpikir kreatif untuk meningkatkan produk yang dihasilkan.	0,196	0,312	Tidak Valid
14.	Karyawan menyampaikan ide-ide kreatif untuk pengembangan produk perusahaan.	0,422	0,312	Valid
15.	Karyawan membagi ide-ide kreatif dengan rekan kerja.	0,585	0,312	Valid
16.	Karyawan menerapkan ide-ide kreatif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan.	0,500	0,312	Valid

17.	Karyawan bekerja mandiri tidak bergantung pada orang lain.	0,510	0,312	Valid
18.	Karyawan bangkit kembali dengan cepat ketika dihadapkan dengan kegagalan.	0,465	0,312	Valid
19.	Karyawan berusaha keras untuk memenuhi tuntutan kerja.	0,487	0,312	Valid
20.	Karyawan menyerah ketika harus menghadapi permasalahan sulit.	0,201	0,312	Tidak Valid

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Agilitas Organisasional ditampilkan pada tabel 3.6.

Tabel 3.6
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Agilitas Organisasional
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.837	.842	16

Sumber: Output SPSS 22.0 (2019)

2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan (KK)

Variabel kepemimpinan kewirausahaan diukur menggunakan 20 butir pertanyaan. Hasil uji validitas butir instrumen variabel kepemimpinan kewirausahaan dapat dilihat pada Tabel 3.7 berikut ini:

Tabel 3.7
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Kesimpulan
1.	Pemimpin mendorong saya untuk terus meningkatkan keterampilan kerja.	0,737	0,312	Valid

2.	Tanpa harus diminta, pemimpin memberikan bantuan ketika saya mengalami masalah dalam melakukan pekerjaan.	0,272	0,312	Tidak Valid
3.	Pemimpin mendorong saya supaya memiliki inisiatif mencari peluang usaha baru.	0,750	0,312	Valid
4.	Pemimpin mengarahkan saya untuk proaktif mempelajari perubahan selera pelanggan.	0,490	0,312	Valid
5.	Pemimpin memotivasi saya untuk proaktif belajar dari pesaing yang lebih unggul.	0,438	0,312	Valid
6.	Pemimpin menyediakan waktu bagi karyawan untuk menyampaikan ide kreatif dalam pekerjaan.	0,413	0,312	Valid
7.	Pemimpin memberi kesempatan pada saya untuk mengembangkan atau memodifikasi produk usaha.	0,376	0,312	Valid
8.	Pemimpin mendorong saya untuk menggunakan ide-ide baru yang kreatif dalam pekerjaan saya.	0,659	0,312	Valid
9.	Pemimpin memberikan penghargaan kepada saya jika dapat menciptakan produk baru yang inovatif.	0,534	0,312	Valid
10.	Pemimpin menggunakan teknologi informasi terbaru untuk memasarkan produk yang dihasilkan perusahaan	0,035	0,312	Tidak Valid
11	Pemimpin bersedia menanggung kerugian materi dalam menjalankan usaha.	0,518	0,312	Valid
12	Pemimpin memiliki keberanian mencoba sesuatu yang belum pasti berhasil.	0,581	0,312	Valid
13	Pemimpin mendorong saya untuk pantang menyerah dalam menghadapi masalah.	0,409	0,312	Valid
14	Pemimpin tidak mengizinkan saya mencoba sesuatu yang belum pasti berhasil.	0,134	0,312	Tidak Valid
15	Pemimpin memberi kepercayaan kepada saya untuk menyelesaikan pekerjaan tanpa diawasi.	0,668	0,312	Valid
16	Ketika terjadi permasalahan di tempat kerja, Pemimpin membuat keputusan dengan cepat tentang apa yang harus dilakukan.	0,579	0,312	Valid
17	Pemimpin membuat keputusan dengan tepat ketika terjadi permasalahan dalam perusahaan.	0,568	0,312	Valid
18	Pemimpin melibatkan saya dalam pengambilan keputusan.	0,40	0,312	Tidak Valid
19	Karyawan menjalankan setiap keputusan yang dibuat oleh pemimpin.	0,563	0,312	Valid
20	Pemimpin mendorong saya untuk berani membuat keputusan dalam menangani permasalahan	0,202	0,312	Tidak Valid

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Berdasarkan hasil uji validitas ditemui 5 butir instrumen memiliki koefisien $< 0,312$ yaitu butir nomor 2, 10, 14, 18 dan 20 sehingga butir tersebut dinyatakan tidak valid. Item yang

valid selanjutnya digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen. Output SPSS 22 dapat dilihat pada Tabel 3. 8

Tabel 3.8
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Kepemimpinan Kewirausahaan

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.767	.794	15

Sumber: Output SPSS 22.0 (2019)

Output SPSS 22 memperlihatkan bahwa 15 item instrumen kepemimpinan kewirausahaan memiliki angka *Alpha Cronbach* sebesar $0,767 > 0,70$. Hal ini berarti bahwa instrumen tersebut memiliki reliabilitas yang baik.

3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi (BO)

Variabel budaya organisasi diukur menggunakan 5 indikator dengan 20 butir pertanyaan. Berdasarkan hasil uji validitas ditemui 4 butir instrumen memiliki koefisien korelasi $< 0,312$ yaitu butir nomor 4, 8, 11, dan 18 sehingga pernyataan yang valid berjumlah 16 butir. Hasil uji validitas butir instrumen variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.9 berikut ini.

Tabel 3.9
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Simpulan
1.	Saya memahami alasan setiap kali perusahaan melakukan perubahan.	0,709	0,312	Valid
2.	Saya bersedia mengubah cara kerja sesuai dengan tuntutan perusahaan.	0,524	0,312	Valid
3.	Saya memahami dengan jelas tentang bagaimana melakukan perubahan dalam pekerjaan.	0,724	0,312	Valid

4.	Saya percaya bahwa perubahan harus dilakukan secara bersama-sama di dalam perusahaan.	0,000	0,312	Tidak Valid
5.	Saya memahami tujuan perusahaan dengan baik.	0,767	0,312	Valid
6.	Saya menerima arahan yang jelas dan rinci mengenai pekerjaan yang harus saya lakukan.	0,668	0,312	Valid
7.	Saya merasa pimpinan memberi kepercayaan penuh pada saya dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,534	0,312	Valid
8.	Saya bersedia melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan.	0,183	0,312	Tidak Valid
9.	Saya yakin perusahaan membangun rasa saling percaya di antara karyawan.	0,343	0,312	Valid
10.	Saya melihat tim bekerja dengan baik tanpa pengawasan yang ketat.	0,710	0,312	Valid
11.	Saya merasa nyaman bekerja sendiri dari pada bekerja bersama-sama dalam tim	0,124	0,312	Tidak Valid
12.	Saya senang menyelesaikan pekerjaan bersama-sama dengan karyawan lain.	0,581	0,312	Valid
13.	Perusahaan memenuhi keinginan pelanggan dengan baik.	0,735	0,312	Valid
14.	Permasalahan yang dihadapi pelanggan dapat diselesaikan sesuai keinginan pelanggan.	0,583	0,312	Valid
15.	Perusahaan memberi pelayanan yang baik terhadap pelanggan.	0,581	0,312	Valid
16.	Perusahaan mempertimbangkan masukan dan rekomendasi dari pelanggan	0,510	0,312	Valid
17.	Saya menjunjung tinggi nilai-nilai yang ada di perusahaan.	0,495	0,312	Valid
18.	Saya percaya, aturan-aturan perusahaan adalah untuk kepentingan bersama.	0,242	0,312	Tidak Valid
19.	Saya bersedia mematuhi semua aturan yang diberlakukan di perusahaan.	0,562	0,312	Valid
20.	Saya bersedia menyumbangkan tenaga dan pikiran untuk kemajuan perusahaan.	0,770	0,312	Valid

Item yang valid selanjutnya digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen. Output Uji

Reliabilitas instrumen budaya organisasi ditampilkan pada Tabel 3.10.

Tabel 3.10
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.893	16

Sumber: Output SPSS 22.0 (2019)

Output SPSS 22 memperlihatkan bahwa seluruh instrumen yang valid sebanyak 18 butir memiliki angka *Alpha Cronbach* sebesar 0,890. Hal ini berarti bahwa instrumen Kepemimpinan Kewirausahaan memiliki reliabilitas yang baik.

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas disimpulkan bahwa 16 butir instrumen budaya organisasi yang akan digunakan dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel.

4. Variable Pembelajaran Organisasional (PO)

Variabel pembelajaran organisasional diukur menggunakan 20 butir pertanyaan.. Hasil uji validitas butir instrumen variabel budaya organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.11.

Tabel 3.11
Hasil Uji Validitas Instrumen Variabel Pembelajaran Organisasional

No	Pernyataan	r _{hitung}	r _{tabel}	Kesimpulan
1.	Di perusahaan ini, saya dapat memperoleh informasi yang berguna untuk pengembangan pengetahuan dengan cepat.	0,588	0,312	Valid
2.	Saya dapat memperoleh informasi yang berguna untuk peningkatan kerja dengan jelas.	0,564	0,312	Valid
3.	Saya diberi kesempatan untuk bertanya tentang hal baru mengenai pekerjaan.	0,614	0,312	Valid
4.	Saya dapat memperoleh informasi dari semua pihak di dalam perusahaan.	0,300	0,312	Tidak Valid
5.	Saya belajar dari kesalahan sehingga saya tidak melakukan kesalahan yang sama dalam pekerjaan saya.	0,427	0,312	Valid
6.	Saya diberi kesempatan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan keterampilan kerja saya.	0,427	0,312	Valid
7.	Saya dilibatkan dalam pertemuan atau rapat perusahaan.	0,277	0,312	Tidak Valid
8.	Saya membagi pengetahuan dengan rekan-rekan kerja saya.	0,431	0,312	Valid
9.	Saya membagi pengalaman dengan rekan-rekan kerja saya.	0,495	0,312	Valid

10.	Saya malu menyampaikan kesulitan yang saya hadapi dalam pekerjaan saya.	0,762	0,312	Valid
11.	Saya dapat memahami informasi yang disampaikan oleh pemimpin dengan baik.	0,328	0,312	Valid
12.	Saya menggunakan informasi untuk memperbaiki cara kerja saya.	0,599	0,312	Valid
13.	Saya memahami sebab masalah dalam bekerja untuk menghindari kesalahan.	0,268	0,312	Tidak Valid
14.	Saya dapat memanfaatkan informasi untuk meningkatkan hasil kerja saya.	0,650	0,312	Valid
15.	Saya memahami prosedur pelaksanaan kerja dengan baik.	0,429	0,312	Valid
16.	Saya melakukan pencatatan informasi tentang prosedur kerja saya.	0,679	0,312	Valid
17.	Saya menyimpan data tentang hasil pekerjaan saya.	0,214	0,312	Tidak Valid
18.	Saya memperoleh data yang disimpan dengan cepat ketika dibutuhkan.	0,629	0,312	Valid
19.	Saya memanfaatkan informasi yang tersedia untuk meningkatkan kualitas kerja saya.	0,723	0,312	Valid
20.	Saya menggunakan catatan informasi untuk menghindari kesalahan dalam bekerja.	0,397	0,312	Valid

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Berdasarkan hasil uji validitas ditemui 4 butir instrumen memiliki koefisien korelasi < 0,312 yaitu butir nomor 4,7, 17 dan 18 sehingga butir tersebut dinyatakan tidak valid. Item yang tidak valid tidak dipergunakan dalam pengolahan data selanjutnya. Item yang valid selanjutnya digunakan untuk menguji reliabilitas instrumen. Output SPSS 22.0 memperlihatkan bahwa seluruh instrumen yang valid sebanyak 18 butir memiliki angka *Alpha Cronbach* sebesar 0,850 yang berarti instrumen pembelajaran organisasional memiliki reliabilitas yang baik.

Output uji reliabilitas instrumen pembelajaran organisasional disajikan pada Tabel 3.12 berikut:

Tabel 3.14
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Pembelajaran Organisasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.850	.855	16

Berdasarkan hasil uji validitas dan reliabilitas disimpulkan bahwa butir-butir instrumen pembelajaran organisasional dapat dinyatakan valid dan reliabel.

G. **Tehnik Analisis Data**

1. **Analisis Deskriptif**

Terdapat dua analisis deskriptif, yaitu deskripsi responden dan deskripsi variabel. Deskripsi responden digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik demografi yang mencakup usia, tingkat pendidikan, dan lama bekerja yang meliputi rata-rata (*mean*), distribusi frekuensi, dan penyebaran (*variance*).

Deskripsi variabel bertujuan mendeskripsikan tanggapan responden terhadap instrumen pernyataan yang berkaitan dengan indikator dan variabel penelitian, yang mencakup nilai rata-rata dari jawaban setiap item, dan persentase jawaban responden per item, per indikator dan per variabel.

2. **Analisis *Structural Equation Modeling* (SEM)**

Pengujian model dan pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling*). *Structural Equation Modeling* (SEM) adalah model statistik yang menjelaskan hubungan antar variabel. Pemodelan persamaan struktural (SEM) dapat menjelaskan hubungan antara beberapa variabel dengan kombinasi dua jenis teknik yaitu analisis faktor dan analisis regresi berganda (*multiple regression analysis*) (Joseph F. Hair et al., 2014, hal. 546). Alat analisis dalam

penelitian ini menggunakan software SPSS 22.0 dan LISREL 8.8. Alasan pemilihan alat analisis ini adalah karena desain penelitian bersifat kausal dan simultan, memiliki hubungan relatif rumit sehingga pengujian dengan menggunakan metode ini diharapkan akan mampu menguji apa yang menjadi tujuan dari penelitian ini. Kedua, LISREL memungkinkan untuk menguji variabel latent beserta indikator-indikatornya sehingga dapat menilai seberapa baik kualitas pengukuran (Ghozali & Fuad, 2014, hal. 7).

Terdapat beberapa tahapan dalam Analisis Model Struktural, yaitu:

a. **Analisis Model Pengukuran**

Dalam *structural equation modeling* ada dua jenis model yang akan terbentuk, yaitu model pengukuran dan model struktural. Model pengukuran menjelaskan proporsi *variance* masing-masing variabel *manifest* (indikator) yang dapat dijelaskan di dalam variabel laten. Uji pengukuran model variabel peneliti digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara indikator dan variabelnya dan untuk menguji apakah model secara keseluruhan sudah fit dengan data sampel yang diambil. Melalui model pengukuran akan diketahui indikator mana yang signifikan dalam pembentukan variabel laten sebagai indikasi valid tidaknya indikator yang bersangkutan dalam mengukur variabel laten. Selain itu juga bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing indikator pada setiap konstruk dapat menjelaskan variabel tersebut.

1) ***Confirmatory Factor Analysis (CFA)***

Tujuan utama dilakukannya analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) adalah untuk menguji tingkat validitas laten/konstruk dari model pengukuran yang diajukan. Uji validitas dilakukan dengan menguji nilai *loading factor* pada setiap indikator terhadap variabel. Indikator dapat dinyatakan valid jika nilai *loading factor* mencapai kesepakatan > 0.5 . Pengujian validitas selanjutnya dapat dilihat dari nilai

critical T- Value setiap indikator terhadap variabel dengan ketentuan nilai *T-value* > 1.96 maka indikator tersebut dapat dinyatakan valid.

2)

Uji

Construct Reliability (CR) dan Variance Extracted (VE)

Selain menguji signifikansi variabel *manifest*, pada model pengukuran juga dapat dicari nilai *construct reliability* yang menunjukkan apakah sekumpulan variabel *manifest* tersebut memiliki derajat kesesuaian yang tinggi dalam membentuk variabel laten. Batas terendah nilai *construct reliability* yang masih dapat diterima adalah 0,7 dan batas nilai *variance extracted* yang masih dapat diterima adalah 0,5 (Hair et al, 2006;612).

Uji *Construct Reliability (CR)* ditujukan untuk mengukur tingkat realibilitas indikator-indikator terhadap variabel terkait. Nilai CR yang diharapkan adalah $CR \geq 0,7$. Nilai AVE menunjukkan makna besarnya kandungan variasi indikator yang mampu dikandung oleh konstruk. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang dapat diterima adalah $AVE \geq 0,5$. Pengujian reliabilitas konstruk dilakukan dengan menggunakan formula Construct reliability (CR) dan variance extract (VE) dengan formula sebagai berikut (Joseph F. Hair et al., 2014).

Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan menggunakan cara sebagai berikut:

a) *Composite/Construct Reliability Measure*, reliabilitas konstruk dinyatakan baik jika nilainya sama dengan atau lebih besar dari 0,70. Untuk menghitung *Construct Reliability* digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Construct Reliability (CR)} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. loading})^2 + \sum e_i}$$

b) *Variance Extracted Measure* (ukuran ekstrak varian), ukuran VEM yang baik adalah jika nilainya di atas 0,50. Ekstrak varian mencerminkan jumlah varian

keseluruhan dalam indikator yang dijelaskan oleh konstruk laten. Untuk menghitungnya digunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Variance Extracted (VE)} = \frac{\sum \text{std. loading}^2}{\sum \text{std. loading}^2 + \sum e_i}$$

Di mana: *std. loading* = *standardized loading*

$\sum e_i$ = *measurement error*

3)

Uji

Kecocokan Model Model

Evaluasi terhadap tingkat kecocokan data dengan model dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal berikut (Wijanto, 2015) :

(1) ***Absolute Fit Measures***

Uji keseluruhan model ini dimaksudkan untuk menentukan tingkat keakuratan model untuk memprediksi matrik kovarians atau matrik korelasi yang digunakan sebagai input.

(2) ***Incremental Fit Measures***

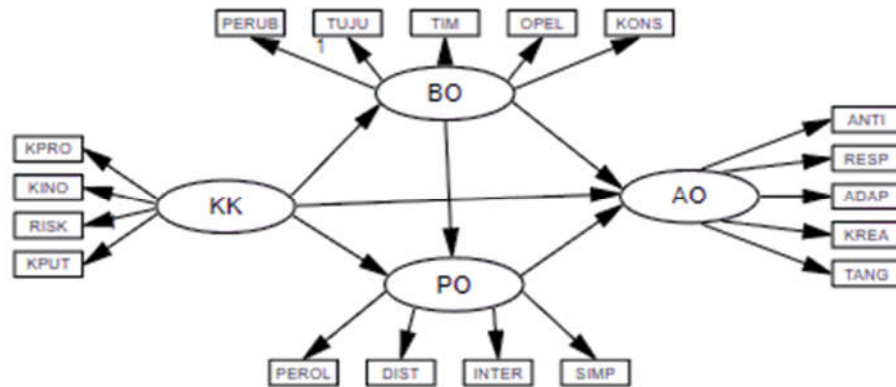
Uji ini dimaksudkan untuk membandingkan model yang diajukan terhadap model nol (null model). Null Model adalah sebuah model dimana hanya matrik korelasi / kovarian yang diinput dianggap nol.

(3) ***Parsimonious Fit Measures.***

Uji ini menghubungkan antara kecocokan model dengan jumlah parameter yang ditaksir. Prinsip parsimoni menggunakan jumlah parameter yang minimal dengan tingkat akurasi maksimal.

b. **Analisis Model Struktural**

Hubungan kausalitas dari model yang sudah dijustifikasi melalui kajian teoritik, dibuat diagram jalur, sebagaimana ditampilkan pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Model Penelitian

H. Hipotesis Statistik

Berdasarkan rumusan masalah dan kerangka berpikir yang telah dinyatakan dalam bentuk hipotesis penelitian pada bagian terdahulu, maka hipotesis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Karyawan

$H_0: \beta_{y1} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan

$H_1: \beta_{y1} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasional.

$H_0: \beta_{y2} \leq 0$ Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan.

$H_1: \beta_{y2} > 0$ Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan

3. Pengaruh Pembelajaran Organisasional terhadap Agilitas Organisasional.

$H_0 : \beta_{y3} \leq 0$ Pembelajaran organisasional tidak berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan.

$H_1 : \beta_{y3} > 0$ Pembelajaran organisasional berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan.

4. **Pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan terhadap Budaya Organisasi**

$H_0 : \beta_{y21} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi

$H_1 : \beta_{y21} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi pada UKM.

5. **Pengaruh Kepemimpinan Kekewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasional**

$H_0 : \beta_{y31} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional.

$H_1 : \beta_{y31} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional.

6. **Pengaruh Budaya Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi**

$H_0 : \beta_{y32} \leq 0$ Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasi.

$H_1 : \beta_{y32} > 0$ Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasi.

7. **Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Karyawan melalui Budaya Organisasi.**

$H_0 : \beta_{y3} \beta_{31} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi.

H₁: $\beta_{y3}\beta_{31} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi.

8. **Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Pembelajaran Organisasi**

H₀: $\beta_{y3}\beta_{32} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasi.

H₁: $\beta_{y3}\beta_{32} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasi.

Untuk pengujian hipotesis mengacu pada nilai t dimana jika $t_{value} > 1,96$ maka H_0 ditolak atau tidak ditolak jika $t_{value} < 1,96$.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen melalui variabel endogen lainnya dilakukan dengan menggunakan uji Sobel, dimana H_0 ditolak jika nilai $z > 1,96$ (Ghozali & Fuad, 2014).



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

A. Deskripsi Karakteristik Responden

Untuk mendapatkan data penelitian, sebanyak 220 kuesioner dibagikan kepada karyawan yang bekerja pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Dari 220 kuesioner yang dibagikan, dikembalikan sebanyak 203 kuesioner, dan

3 kuesioner dinyatakan tidak layak, sehingga jumlah kuesioner yang diolah sesuai dengan total sample yang telah ditetapkan yaitu 200 sample. Profil responden dalam penelitian ini digambarkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir dan masa kerja.

a. **Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Tidak terdapat perbedaan antara jenis kelamin laki-laki dan perempuan dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Baik jenis kelamin laki-laki maupun perempuan memiliki tugas dan tanggungjawab masing-masing. Dari hasil analisis profil responden didapat gambaran sebagaimana disajikan pada tabel 4.1. berikut ini:

Tabel 4.1.
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Jumlah	Persentase (%)	Keterangan
Laki-Laki	123	61,5 %	Jumlah terbesar
Perempuan	77	38,5 %	Jenis kelamin Laki-laki, 61,5 %

Data pada Tabel 4.1 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin laki-laki, yaitu Sumber: Data Primer, Diolah (2019) 61,5 %. Hal ini disebabkan karena laki-laki sebagai pencari nafkah utama di dalam keluarga. Responden wanita lebih sedikit yaitu sebanyak 77 dengan persentase sebesar 38,5 %. Hal ini disebabkan karena banyak wanita yang lebih memilih tinggal di rumah mengasuh anak dan mengerjakan pekerjaan rumah tangga, atau membuka usaha kecil-kecilan di rumah tanpa harus meninggalkan keluarga.

b. **Karakteristik Responden berdasarkan Usia**

Tidak terdapat perbedaan antara tingkat usia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan pada UKM Sektor Usaha Konveksi Perkampungan

Industri Kecil Jakarta Timur. Dari hasil analisis profil responden didapat gambaran sebagaimana disajikan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Kategori	Jumlah	Persentase (%)	Keterangan
< 20 tahun	18	9 %	Usia tertinggi pada kategori
20 – 35 tahun	68	34 %	
36 – 50 tahun	102	51 %	Usia 36 – 50
51 tahun ≤	12	6 %	Tahun, 51%

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Data pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada pada kategori usia 31 – 50 tahun, yaitu sebanyak 102 karyawan atau sebesar 51 % dari total reponden. Hal tersebut menunjukkan rentang usia produktif, dan tuntutan kebutuhan karyawan dimana mereka bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri (pribadi) akan tetapi lebih pada pemenuhan tuntutan kebutuhan keluarga. Sedangkan tingkat usia kurang dari 20 tahun memiliki persentase terendah yaitu 9% dikarenakan pada usia tersebut kebanyakan karyawan belum fokus terhadap pekerjaan dan cenderung untuk berganti-ganti pekerjaan.

c. Karakteristik Responden berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tidak terdapat perbedaan antara tingkat usia dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan pada UKM Sektor Usaha Konveksi Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Dari hasil analisis profil responden didapat gambaran karakteristik responden sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kategori	Jumlah	Persentase (%)	Keterangan
SMP	149	74.50%	Jumlah responden terbesar pada tingkat Pendidikan SMP (74,5%)
SMA/SMK	44	22%	
D1	3	1,5 %	
D3	2	1%	
S1	2	1%	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Data pada tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden karyawan terbanyak memiliki tingkat pendidikan terakhir SMP, yaitu sebanyak 149 orang dengan persentase sebesar 74,5 %. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan tidak memiliki kesempatan untuk melanjutkan sekolah karena tuntutan ekonomi. Pilihan untuk bekerja pada UKM karena peluang kerja di tempat yang lebih besar sulit didapatkan karena keterbatasan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki. Peringkat berikutnya adalah tingkat pendidikan SMA/SMK sebesar 22%. Jumlah tersebut jauh lebih kecil dari tamatan SMP karena kebanyakan lulusan SMA/SMK lebih memilih bekerja di pabrik-pabrik yang lebih besar. Meskipun demikian ditemukan responden yang memiliki tingkat pendidikan D1 (1,5 %) , D3 (1 %) dan S1 (1%). Karyawan dengan pendidikan tersebut dikarenakan mereka bekerja sambil kuliah untuk membantu orang tua yang memiliki usaha atau bekerja pada usaha orang tua.

d. **Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Tidak terdapat perbedaan antara masa kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Dari hasil analisis profil responden didapat gambaran karakteristik responden sebagaimana ditampilkan pada tabel 4.4 berikut ini:

Tabel 4.4
Karakteristikl Responden Berdasarkan Masa Kerja

Kategori	Jumlah	Persentase	Keterangan
< 5 tahun	68	34%	Masa kerja responden terbanyak berada pada rentang 5 -10 tahun yaitu sebesar 47%
5 - 10 tahun	94	47%	
11 - 15 tahun	33	16,5%	
15 tahun < ...	5	2,5%	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Data pada Tabel 4.4 menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja dalam rentang 5 - 10 tahun yaitu sebesar 47%. Masa kerja yang cukup lama tersebut menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan tetap berada pada perusahaan yang sama karena tidak ada pilihan lain untuk bekerja mengingat keterbatasan pendidikan dan keterampilan yang dimiliki.

B. Deskripsi Data Variabel Penelitian

Data yang diperoleh melalui kuesioner yang telah dijawab oleh 200 responden dikonversikan kedalam data kuantitatif dengan skor skala 1 (satu) sampai 5 (lima). Data numerik tersebut diolah dengan menggunakan *SPSS 22*.

Untuk menjelaskan secara deskriptif jawaban-jawaban responden terhadap item pernyataan, maka digunakan kelas interval dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{panjang interval} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{banyak kelas interval}}$$

$$\text{panjang interval} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan rumus diatas maka panjang interval dapat diketahui yaitu: 0,8

Dengan demikian maka penilaian dikategorikan berdasarkan kelas interval sebagaimana disajikan dalam tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Kategori Penilaian Berdasarkan Kelas Interval

Kelas Interval	Kategori Penilaian-1
----------------	----------------------

1,00 – 1,80	Sangat Tidak Baik (STB)
1,81 – 2,60	Tidak Baik (TB)
2,61 – 3,40	Kurang Baik (KB)
3,41 – 4,20	Baik (B)
4,21 – 5,00	Sangat Baik (SB)

Sumber: Diolah (2019)

a. **Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Agilitas Organisasional**

Variabel agilitas organisasional diukur melalui 5 indikator yang meliputi: Perilaku Antisipatif, Perilaku Responsif, Perilaku Adaptif, Perilaku Kreatif, dan Ketangguhan.

1) **Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Antisipatif**

Indikator perilaku antisipatif (ANTI) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden per butir indikator perilaku antisipatif karyawan disajikan dalam tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Antisipatif

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Nilai		
	TP	JR	KK	SR	S	Total	Rata-rata	
ANTI1	f	19	17	45	90	29	200	3,47
	%	9,5	8,5	22,5	45,0	14,5	100	
ANTI2	f	19	8	37	108	28	200	3,59
	%	9,5	4,0	18,5	54,0	14,0	100	
ANTI3	f	19	10	34	104	33	200	3,61
	%	9,5	5,0	17,0	52,0	16,5	100	
Rata-rata Total							3,56	

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator perilaku antisipatif adalah sebesar 3,56. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa perilaku antisipatif karyawan berada pada rentang 3,41 – 4,20 sehingga dapat diindikasikan dalam kategori baik.

2) **Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Responsif**

Indikator perilaku responsif (RESP)) terdiri dari 4 butir pernyataan. Data jawaban responden disajikan dalam tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Responsif

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KK	SR	S	Total	Rata-rata	
RESP1	f	19	4	38	90	49	200	3,73
	%	9,5	2,0	19,0	45,0	24,5	100	
RESP2	f	19	4	32	89	56	200	3,80
	%	9,5	2,0	18,0	44,5	28,0	100	
RESP3	f	19	2	13	76	90	200	4,08
	%	9,5	1,0	6,5	38,0	45,0	100	
RESP4	f	19	4	18	74	85	200	4,01
	%	9,5	2,0	9,0	37,0	42,5	100	
Rata-rata Total							3,91	

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator perilaku responsif adalah sebesar 3,91. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa perilaku responsif karyawan berada pada kategori baik.

3) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Adaptif

Indikator perilaku Adaptif (ADAP) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang perilaku antisipatif karyawan disajikan dalam tabel 4.8.

Tabel 4.8
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Adaptif

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KK	SR	S	Total	Rata-rata	
ADAP1	f	19	7	13	75	86	200	4,01
	%	9,5	3,5	6,5	37,5	43,0	100	
ADAP2	f	20	9	16	60	95	200	4,01
	%	10,0	4,5	8,0	30,0	47,5	100	
ADAP3	f	5	13	13	86	83	200	4,15
	%	2,5	6,5	6,5	43,0	41,5	100	
Rata-rata Total							4,05	

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator perilaku adaptif adalah sebesar 4,05. Berdasarkan kelas interval, disimpulkan bahwa perilaku adaptif karyawan dapat dikategorikan baik.

4) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perilaku Kreatif

Indikator perilaku kreatif (KREA) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang perilaku antisipatif karyawan disajikan dalam tabel 4.9.

Tabel 4.9
Deskripsi Data Penilaian Indikator Perilaku Kreatif (KREA)

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Nilai		
	TP	JR	KK	SR	S	Total	Rata-rata	
KREA1	f	22	11	26	69	72	200	3,79
	%	11,0	5,5	13,0	34,5	36,0	100	
KREA2	f	20	11	16	67	86	200	3,94
	%	10,0	5,5	8,0	33,5	43,0	100	
KREA3	f	21	6	21	87	65	200	3,85
	%	10,5	3,0	10,5	43,5	32,5	100	
Rata-rata Total							3,86	

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator perilaku kreatif adalah sebesar 3,86. Dapat disimpulkan bahwa perilaku kreatif karyawan dapat dikategorikan baik.

5) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Ketangguhan

Indikator ketangguhan (TANG) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang perilaku antisipatif karyawan disajikan dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Ketangguhan

Frekuensi Jawaban Responden		Nilai
-----------------------------	--	-------

Butir Indikator		TP	JR	KK	SR	S	Total	Rata-rata
TANG1	f	23	18	12	55	92	200	3,88
	%	11,5	9,0	6,0	27,5	46,0	100	
TANG2	f	19	13	27	80	61	200	3,76
	%	9,5	6,5	13,5	40,0	30,5	100	
TANG3	f	20	11	20	90	59	200	3,79
	%	10,0	5,5	10,0	45,0	29,5	100	
Rata-rata Total							3,81	

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

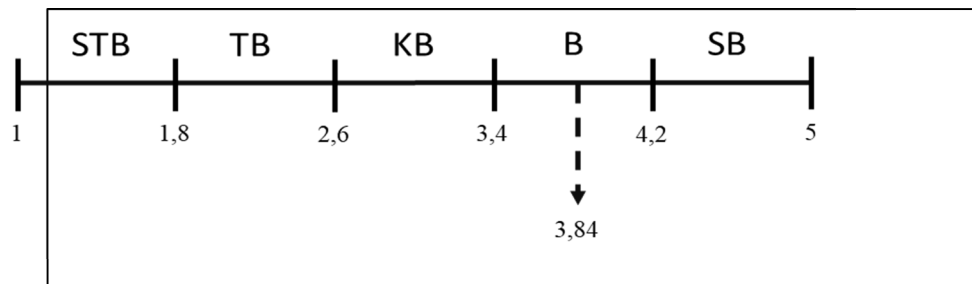
Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator ketangguhan adalah sebesar 3,81. Dapat disimpulkan bahwa ketangguhan karyawan berada pada kategori baik.

Berdasarkan uraian masing-masing indikator tersebut di atas dapat dirangkum rata-rata penilaian karyawan terhadap keseluruhan indikator dalam variabel agilitas organisasional disajikan pada tabel 4.11 sebagai berikut:

Tabel 4.11

No	Indikator	Skor Rata-rata	
		Indikator	Variabel
1	Perilaku Antisipatif	3,56	3,84
2	Perilaku Responsif	3,91	
3	Perilaku Adaptif	4,05	
4	Perilaku Kreatif	3,86	
5	Ketangguhan	3,81	
Skor Rata-Rata Indikator Variabel Agilitas Organisasional			

Sumber: Data Primer diolah (2019)



Gambar 4.1
Kelas Interval Agilitas Organisasional Karyawan

Skor rata-rata jawaban tertinggi yaitu indikator perilaku adaptif dengan skor rata-rata 4,05, dan skor terendah pada indikator perilaku antisipatif dengan skor rata-rata 3,56. Skor jawaban responden terhadap 16 butir pernyataan mengenai agilitas organisasional karyawan secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 3,84.

Berdasarkan kategori kelas interval sebagaimana ditampilkan dalam gambar 4.1, diketahui bahwa penilaian tentang agilitas organisasional karyawan pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

b. Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan

Variabel kepemimpinan kewirausahaan diukur melalui 15 indikator yang meliputi: proaktifitas, keinovasian, keberanian mengambil risiko, dan pengambilan keputusan.

1) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Proaktifitas Kepemimpinan

Indikator proaktifitas (KPRO) terdiri dari 4 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang proaktifitas kepemimpinan disajikan dalam tabel 4.12.

Tabel 4.12
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Proaktifitas

Butir Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Nilai	
		TP	JR	KD	SR	SL	Total	Rata-rata
KPRO1	F	3	18	26	99	54	200	3,92

	%	1,5	9,0	13,0	49,5	27,0	100	
KPRO2	F	2	15	19	83	81	200	4,13
	%	1,0	7,5	9,5	41,5	40,5	100	
KPRO3	F	3	17	33	99	49	200	3,87
	%	1,5	8,5	16,5	49,0	24,5	100	
KPRO4	F	4	17	17	101	61	200	3,99
	%	2,0	8,5	8,5	50,5	30,5	100	
Rata-rata total							3,98	

Sumber: Hasil SPSS 22.0, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator proaktifitas kepemimpinan adalah sebesar 3,98. Dapat disimpulkan bahwa penilaian responden terhadap proaktifitas pimpinan UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

2) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Keinovasian

Indikatorkeinovasian (KINO) terdiri dari 4 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang indikator keinovasian kepemimpinan disajikan dalam tabel 4.13.

Tabel 4.13
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Keinovasian

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KD	SR	SL	Total	Rata-rata	
KINO1	f	3	19	31	97	50	200	3,86
	%	1,5	9,5	15,5	48,5	25,0	100	
KINO2	f	3	18	22	91	66	200	4,00
	%	1,5	9,0	11,0	45,5	33,0	100	
KINO3	f	3	17	28	83	69	200	3,99
	%	1,5	8,5	14,0	41,5	34,5	100	
KINO4	f	3	16	37	86	58	200	3,90
	%	1,5	8,0	18,5	43,0	29,0	100	
Rata-rata total							3,94	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator keinovasian adalah sebesar 3,94.

Dapat disimpulkan bahwa penilaian responden terhadap keinovasian dalam kepemimpinan pada UKM Sektor Usaha Konveksi di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

3) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Keberanian Mengambil Risiko

Indikator keberanian mengambil risiko ((RISK) terdiri dari 4 butir pernyataan. Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator keberanian mengambil risiko adalah sebesar 4,07.

Tabel 4.14. mennyajikan secara rinci data jawaban responden tentang indikator keinovasian kepemimpinan.

Tabel 4.14
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Keberanian Mengambil Risiko

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Nilai		
	TP	JR	KD	SR	SL	Total	Rata-rata	
RISK1	f	3	17	33	83	64	200	3,84
	%	1,5	8,5	16,5	41,5	32,0	100	
RISK2	f	3	16	15	85	81	200	4,13
	%	1,5	8,0	7,5	42,5	40,5	100	
RISK3	f	3	17	22	72	88	200	4,11
	%	1,5	8,5	11,0	36,0	43,0	100	
RISK4	f	3	17	15	89	76	200	4,09
	%	1,5	8,5	7,5	44,5	38,0	100	
Rata-rata total							4,07	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator keberanian mengambil risiko adalah sebesar 4,07. Dapat disimpulkan bahwa penilaian responden terhadap keberanian mengambil risiko dalam kepemimpinan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

4) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Kemampuan Membuat Keputusan

Indikator kemampuan membuat keputusan (KPUT) terdiri dari 3 butir pernyataan. Berdasarkan jawaban responden terhadap masing-masing butir indikator, diketahui nilai rata-rata skor jawaban responden terhadap keseluruhan butir indikator kemampuan pemimpin membuat keputusan adalah sebesar 3,98. Data jawaban responden tentang indikator kemampuan membuat keputusan secara rinci disajikan dalam tabel 4.15.

Tabel 4.15
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Pengambilan Keputusan

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KD	SR	SL	Total	Rata-rata	
KPUT1	F	3	17	30	91	59	200	3,93
	%	1,5	8,5	15,0	45,5	29,5	100	
KPUT2	F	3	16	22	95	64	200	4,01
	%	1,5	8,0	11,0	47,5	32,0	100	
KPUT3	F	3	18	19	96	64	200	4,00
	%	1,5	9,0	9,5	48,0	32,0	100	
Rata-rata total							3,98	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Mengacu pada kelas interval, dapat disimpulkan bahwa kemampuan membuat keputusan dalam kepemimpinan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

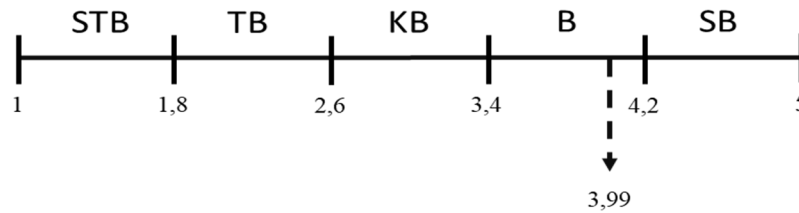
Berdasarkan uraian masing-masing indikator tersebut di atas dapat dirangkum rata-rata penilaian karyawan terhadap indikator-indikator dalam variabel kepemimpinan kewirausahaan disajikan dalam tabel 4.16 berikut ini:

Tabel 4.16
Skor Rata-Rata Indikator Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan

No.	Indikator	Skor Rata-rata	
		Indikator	Variabel
1	Proaktifitas	3,98	3,99
2	Keinovasian	3,94	
3	Keberanian Mengambil Risiko	4,07	
4	Kemampuan Membuat Keputusan	3,98	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)





Gambar 4.2
Kelas Interval Kepemimpinan Kewirausahaan

Skor rata-rata jawaban responden terhadap kepemimpinan kewirausahaan tertinggi ada pada indikator keberanian mengambil risiko yaitu sebesar 4,07, dan skor terendah pada indikator keinovasian dengan skor rata-rata 3,94.

Skor jawaban responden terhadap 16 butir pernyataan yang diajukan dalam penelitian mengenai kepemimpinan kewirausahaan secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 3,99. Berdasarkan kategori kelas interval sebagaimana disajikan dalam gambar 4.2, penilaian responden terhadap kepemimpinan kewirausahaan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada rentang 3,41 – 4,20 sehingga berada dalam kategori baik.

c. **Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Budaya Organisasi.**

Variabel budaya organisasi diukur melalui 16 indikator yang meliputi pengelolaan perubahan (PERUP), orientasi tujuan (TUJU), orientasi kerja tim (TIM), orientasi pelanggan (OPEL) dan konsistensi (KONS). Deskripsi data penilaian responden terhadap variabel budaya organisasi diuraikan berdasarkan indikator masing-masing.

1) **Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Pengelolaan Perubahan.**

Indikator pengelolaan perubahan (PERUB) terdiri dari 3 butir pernyataan. Dari jawaban responden diketahui nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator pengelolaan perubahan adalah sebesar 3,62. Data jawaban responden tentang indikator pengelolaan perubahan secara rinci disajikan dalam tabel 4.17.

Tabel 4.17
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Pengelolaan Perubahan

Butir Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Nilai	
		STS	TS	R	S	SS	Total	Rata-rata
PERUB1	f	18	23	43	76	40	200	3,49
	%	9,0	11,5	21,5	38,0	20,0	100	
PERUB2	f	16	18	40	87	39	200	3,58
	%	8,0	9,0	20,0	43,5	19,5	100	
PERUB3	f	12	12	38	85	53	200	3,78
	%	6,0	6,0	19,0	42,5	26,5	100	
Total Rata-rata								3.62

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perubahan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

2) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Tujuan

Indikator orientasi tujuan (TUJU) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang indikator orientasi tujuan disajikan dalam tabel 4.18 berikut :

Tabel 4.18
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Tujuan

Butir Indikator		Frekuensi Jawaban Responden					Nilai	
		STS	TS	R	S	SS	Total	Rata-rata
TUJU1	f	16	9	33	79	63	200	3,82
	%	8,0	4,5	16,5	39,5	31,5	100	
TUJU2	f	16	9	20	94	61	200	3,88
	%	8,0	4,5	10,0	47,0	30,5	100	
TUJU3	f	16	6	20	69	89	200	4,05
	%	8,0	3,0	10,0	34,5	44,5	100	
Total Rata-Rata								3.92

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator orientasi tujuan adalah sebesar 3,92. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa orientasi tujuan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

3) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Kerja Tim.

Indikator orientasi kerjasama tim (TIM) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang indikator orientasi kerjasama tim disajikan dalam tabel 4.19 berikut ini:

Tabel 4.19
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Kerja Tim

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	STS	TS	R	S	SS	Total	Rata-rata	
TIM1	f	16	7	19	82	76	200	3,98
	%	8,0	3,5	9,5	41,0	38,0	100	
TIM2	f	16	5	11	89	79	200	4,05
	%	8,0	2,5	5,5	44,5	39,5	100	
TIM3	f	16	6	18	71	89	200	4,06
	%	8,0	3,0	9,0	35,5	44,5	100	
TIM4	f	16	8	18	76	82	200	4,00
	%	8,0	4,0	9,0	38,0	41,0	100	
Total Rata-Rata								4,02

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor keseluruhan butir indikator orientasi kerjasama tim adalah sebesar 4,02. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa orientasi kerjasama tim pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

4) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Pelanggan

Indikator orientasi pelanggan (OPEL) terdiri dari 3 butir pernyataan. Data jawaban responden orientasi pelanggan disajikan dalam tabel 4.20 berikut :

Tabel 4.20
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Orientasi Pelanggan

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	STS	TS	R	S	SS	Total	Rata-rata	
OPEL1	f	18	12	11	56	103	200	4,07
	%	9,0	6,0	5,5	28,0	51,5	100	
OPEL2	f	17	6	16	62	99	200	4,1
	%	8,5	3,0	8,0	31,0	49,5	100	
OPEL3	f	17	7	9	61	106	200	4,16
	%	8,5	3,5	4,5	30,5	53,0	100	

Total Rata-rata 4,11

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator orientasi pelanggan adalah sebesar 4,11. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa orientasi pelanggan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

5) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Konsistensi

Indikator Konsistensi (KONS) terdiri dari 3 butir pernyataan.

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator konsistensi adalah sebesar 4,01.

Data jawaban responden tentang indikator orientasi pelanggan disajikan dalam tabel 4.21.

Tabel 4.21
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Konsistensi

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
		STS	TS	R	S	SS	Total	Rata-rata
KONS1	f	18	14	19	79	70	200	3,85
	%	9,0	7,0	9,5	39,5	35,0	100	
KONS2	f	16	10	16	67	91	200	4,04
	%	8,0	5,0	8,0	33,5	45,5	100	
KONS3	f	10	4	12	70	98	200	4,15
	%	8,0	2,0	6,0	35,0	49,0	100	
Total Rata-rata								4.01

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa konsistensi karyawan terhadap nilai-nilai pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

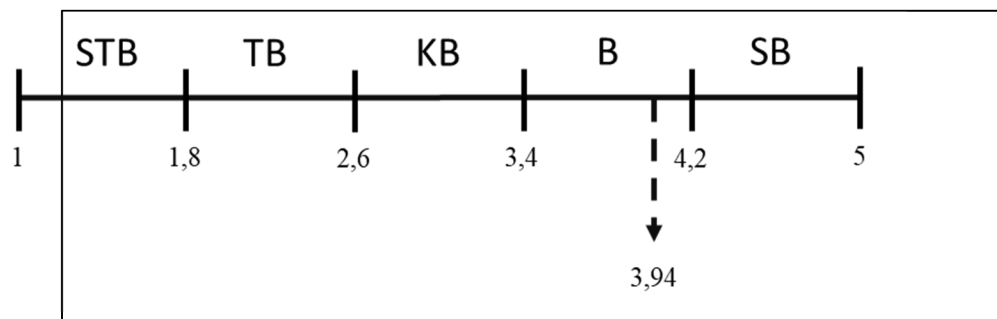
Tabel 4.22
Skor Rata-Rata Indikator Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	Skor Rata-rata	
		Indikator	Variabel

1	Pengelolaan Perubahan	3,62	
2	Orientasi Tujuan	3,92	
3	Orientasi Tim	4,23	3,94
4	Orientasi Pelanggan	4,11	
5	Konsistensi	4,01	

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Berdasarkan skor rata-rata per indikator yang disajikan pada tabel di atas terlihat bahwa skor jawaban tertinggi terhadap budaya organisasi terdapat pada indikator orientasi tim sebesar 4,23. Skor terendah pada indikator pengelolaan perubahan dengan skor rata-rata 3,62.



Gambar 4.3
Kelas Interval Budaya Organisasi

Ke lima indikator yang diajukan dalam penelitian mengenai budaya organisasi tersebut secara keseluruhan memiliki rata-rata sebesar 3,94 sehingga dapat diartikan bahwa rata-rata responden menilai budaya organisasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur adalah baik sebagaimana disajikan dalam gambar 4.3 di atas.

d. Deskripsi Jawaban Responden terhadap Variabel Pembelajaran Organisasional

Variabel pembelajaran organisasioal (PO) dalam penelitian ini diukur melalui 16 item pernyataan dengan 4 indikator yaitu: pemerolehan informasi, distribusi informasi, interpretasi informasi, penyimpanan informasi.

1) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Perolehan Informasi

Indikator perolehan informasi (PEROL) terdiri dari 4 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang indikator orientasi pelanggan disajikan dalam tabel 4.23 berikut :

Tabel 4.23
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Pemerolehan Informasi

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KD	SR	S	Total	Rata-rata	
PEROL1	f	8	16	41	105	28	200	3,64
	%	4,0	9,0	20,5	52,5	14,0	100	
PEROL2	f	4	14	40	100	42	200	3,81
	%	2,0	7,0	20,0	50,0	21,0	100	
PEROL3	f	6	14	27	95	58	200	3,93
	%	3,0	7,0	13,5	47,5	29	100	
PEROL4	f	4	14	20	108	54	200	3,97
	%	2,0	7,0	10,0	54,0	27,0	100	
Rata-rata Total								3.84

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator perolehan informasi adalah sebesar 3,84. Dapat disimpulkan bahwa pemerolehan informasi dapat dikategorikan baik.

2) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Distribusi Informasi

Indikator distribusi informasi (DIST) terdiri dari 4 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang indikator orientasi pelanggan disajikan dalam tabel 4.24 berikut :

Tabel 4.24
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Distribusi Informasi

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KD	SR	S	Total	Rata-rata	
DIST1	f	4	15	24	103	54	200	3,94
	%	2,0	7,5	12,0	51,5	27,0	100	
DIST2	f	4	14	19	88	75	200	4,08
	%	2,0	7,0	9,5	44,0	37,5	100	
DIST3	f	4	23	12	87	74	200	4,02
	%	2,0	11,5	6,0	43,5	37,0	100	

DIST4	f	5	13	12	94	76	200	4,12
	%	2,5	6,5	6,0	47,0	38,0	100	
								4,04

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap keseluruhan butir indikator distribusi informasi adalah sebesar 4,04. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa distribusi informasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

3) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Interpretasi Informasi

Indikator interpretasi informasi (INTER) terdiri dari 4 butir pernyataan. Data jawaban responden tentang indikator orientasi pelanggan disajikan dalam tabel 4.25.

Tabel 4.25
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Interpretasi Informasi

Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden						Nilai	
	TP	JR	KD	SR	S	Total	Rata-rata	
INTER1	f	4	12	17	87	80	200	4,14
	%	2,0	6,0	8,5	43,5	40,0	100	
INTER2	f	5	16	13	68	98	200	4,19
	%	2,5	8,0	6,5	34,0	49,0	100	
INTER3	f	5	14	20	71	90	200	4,04
	%	2,5	7,0	10,0	35,5	45,0	100	
INTER4	f	9	12	18	69	106	200	4,30
	%	2,5	6,0	4,0	34,5	53,0	100	
								4,19

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

Nilai rata-rata skor jawaban reponden terhadap butir indikator interpretasi informasi adalah sebesar 4,19. Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa interpretasi informasi karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

4) Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Penyimpanan Informasi

Indikator penyimpanan informasi (SIMP) terdiri dari 4 butir pernyataan. Dari hasil penilaian responden didapat nilai rata-rata skor jawaban responden terhadap keseluruhan butir indikator penyimpanan informasi adalah sebesar 4,20.

Berdasarkan kelas interval, dapat disimpulkan bahwa penyimpanan informasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik. Data jawaban responden tentang indikator orientasi pelanggan secara rinci disajikan dalam tabel 4.26.

Tabel 4.26
Deskripsi Jawaban Responden terhadap Indikator Penyimpanan Informasi

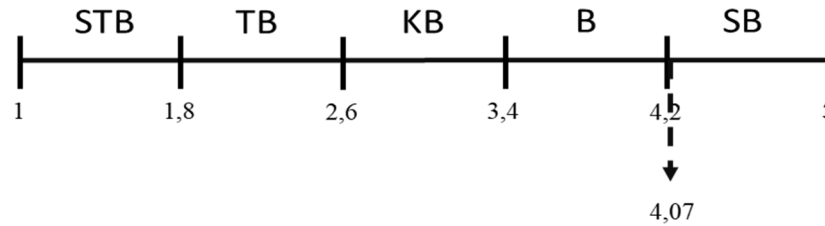
Butir Indikator	Frekuensi Jawaban Responden					Nilai		
	TP	JR	KD	SR	S	Total	Rata-rata	
SIMP1	f	5	15	14	80	86	200	4,14
	%	2,5	7,5	7,0	40,0	43,0	100	
SIMP2	f	4	14	9	90	83	200	4,17
	%	2,0	7,0	4,5	45,0	41,5	100	
SIMP3	f	4	11	6	86	93	200	4,27
	%	2,0	5,5	3,0	43,0	46,5	100	
SIMP4	f	4	14	11	75	96	200	4,23
	%	2,0	7,0	5,5	37,5	48,0	100	
							4.20	

Sumber: Output SPSS 22.0, diolah (2019)

Seluruh indikator pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur memiliki nilai rata-rata yaitu 4,07.

Tabel 4.27
Skor Rata-Rata Indikator Variabel Pembelajaran Organisasi

No.	Indikator	Skor Rata-rata	
		Indikator	Variabel
1	Pemerolehan Informasi (PEROL)	3.84	4,07
2	Distribusi Informasi (DIST)	4.04	
3	Interpretasi Informasi (INTER)	4.19	
4	Penyimpanan Informasi (SIMP)	4.20	



Gambar 4.4
Kelas Interval Pembelajaran Organizational

Berdasarkan nilai rata-rata per indikator diketahui bahwa indikator penyimpanan informasi memiliki skor rata-rata tertinggi yaitu sebesar 4,20 dan skor terendah pada indikator pemerolehan informasi yaitu sebesar 3,84. Mengacu pada kelas interval sebagaimana disajikan dalam Gambar 4.5, dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur berada pada kategori baik.

B. Uji Pengukuran Model Variabel Penelitian

Uji pengukuran model variabel penelitian digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan antara indikator dan variabelnya dan untuk menguji apakah model secara keseluruhan sudah fit dengan data sampel yang diambil. Selain itu juga bertujuan untuk mengetahui apakah masing-masing indikator pada setiap kontrak dapat menjelaskan variabel tersebut.

Berdasarkan hasil olah data kuesioner menggunakan software LISREL 8.8, didapat hasil analisis untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

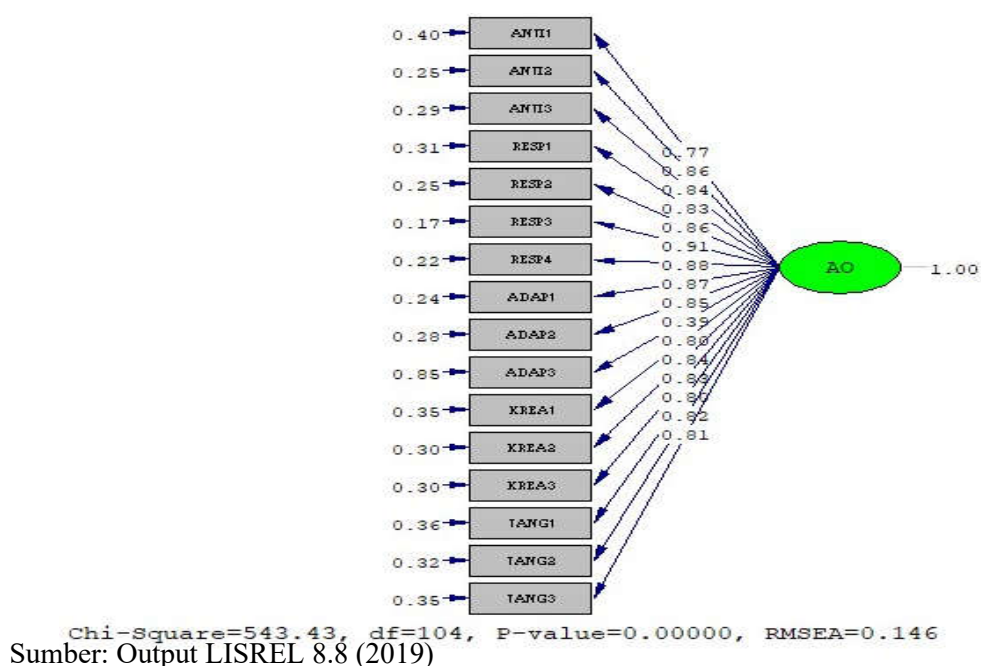
1. **Variabel Agilitas Organisasional**

a. **Uji Validitas**

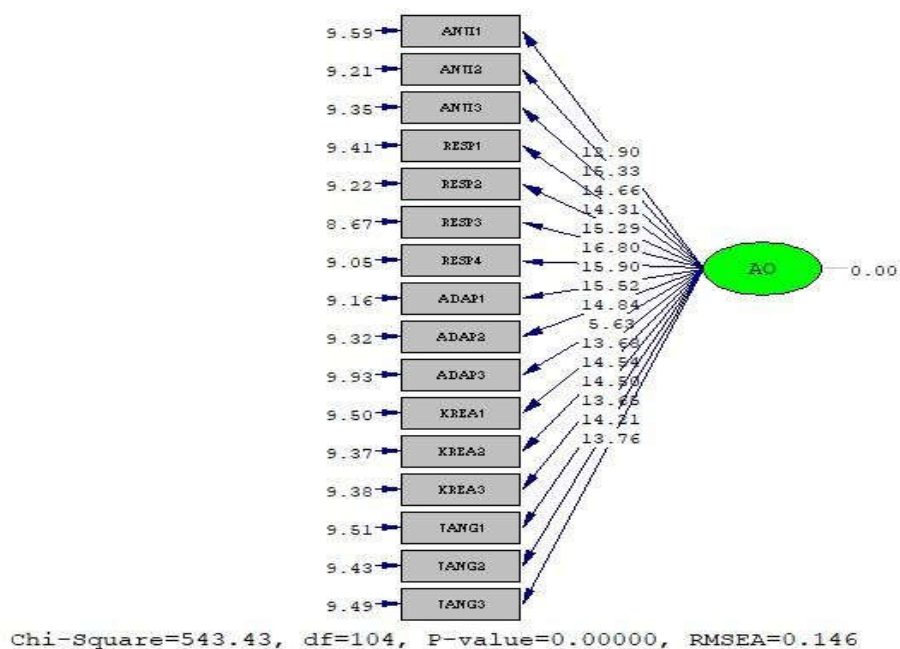
Pengukuran agilitas organisasional menggunakan 16 indikator. Pengujian validitas

dilakukan dengan melihat hubungan antar 16 indikator terhadap variabel agilitas organisasional karyawan. Untuk mengetahui validitas masing-masing indikator maka dilakukan melalui uji korelasi (R) dan uji *Confirmatori Factor Analysis (CFA)*. Suatu indikator dinyatakan valid jika: nilai $R_{hitung} > R_{tabel}$ dimana nilai R_{tabel} adalah 0,139, SLF ϵ 0,5 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 1,97.

Hasil uji *CFA* terhadap variabel agilitas organisasional karyawan dapat dilihat pada gambar 4.5 dan 4.6



Gambar 4.5
 Loading Factor Model CFA Konstrak Agilitas Organisasional (AO)



Sumber: Output Lisrel 8.8 (2019)

Gambar 4.6
T-Value Model CFA Konstrak Agilitas Organisasional

Dari 16 indikator yang diuji, ditemukan 1 indikator memiliki nilai SLF = 0,39 yang artinya kurang dari 0,5 sehingga indikator tersebut dinyatakan tidak valid.

Dari hasil uji diperoleh nilai Chi-Square = 543,43, df = 104, p-value = 0,000 dan RMSEA = 0,146. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa model belum fit dan dianggap belum sesuai dengan data. Kondisi model yang kurang bagus tersebut disebabkan masih ada indikator yang memiliki *standard loading factor* (SLF) kurang dari 0,5 yaitu indikator ADAP3.

Rincian hasil *Confirmatori Factor Analysis (CFA)* variabel agilitas organisasional dirangkum dalam tabel 4.28.

Tabel 4.28
Hasil CFA Variabel Agilitas Organisasional (AO)

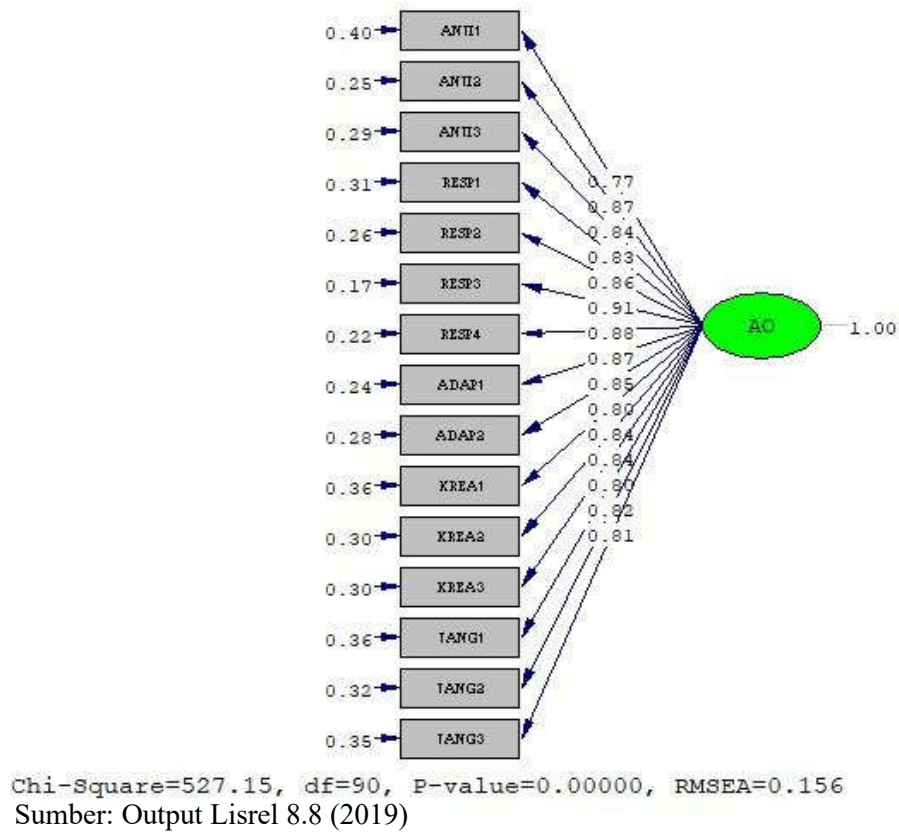
No	Indikator	R hitung	SLF	T-Value	Kesimpulan
1	ANTI1	0,787	0,77	12,90	Valid
2	ANTI2	0,869	0,86	16,33	Valid
3	ANTI3	0,845	0,84	14,66	Valid
4	RESP1	0,833	0,83	14,31	Valid
5	RESP2	0,873	0,86	15,29	Valid
6	RESP3	0,909	0,91	16,80	Valid
7	RESP4	0,883	0,88	15,90	Valid
8	ADAP1	0,876	0,87	15,52	Valid
9	ADAP2	0,860	0,85	14,84	Valid
10	ADAP3	0,439	0,39	5,63	Tidak valid
11	KREA1	0,825	0,80	13,68	Valid
12	KREA2	0,854	0,84	14,54	Valid
13	KREA3	0,848	0,83	14,50	Valid
14	TANG1	0,822	0,80	13,65	Valid
15	TANG2	0,843	0,82	14,21	Valid
16	TANG3	0,818	0,81	13,76	Valid

Sumber: Output Lisrel 8.8, Diolah (2019)

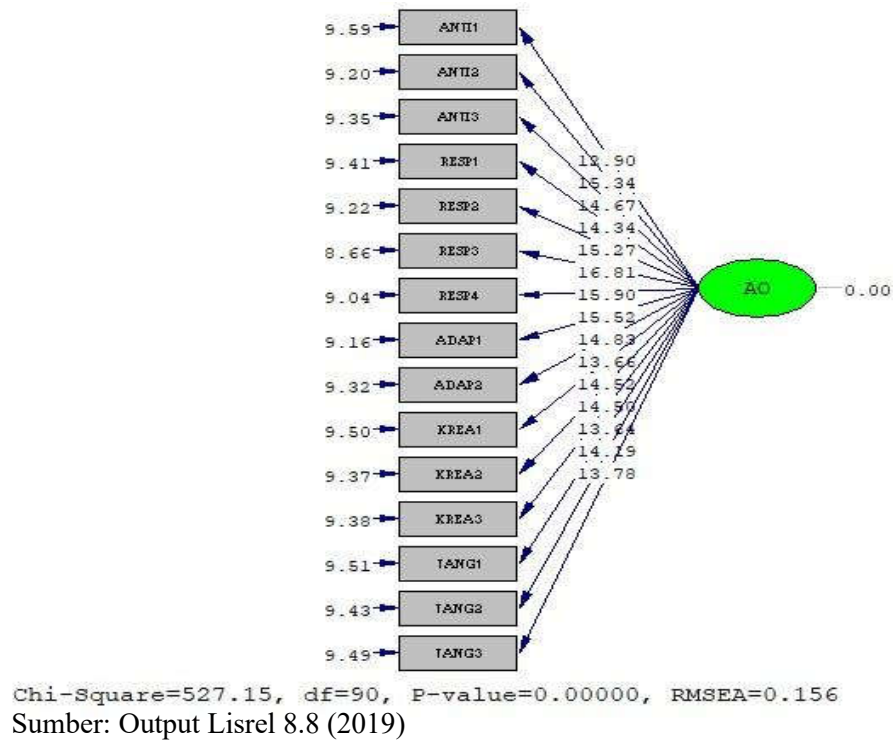
Untuk pengujian selanjutnya maka indikator yang tidak valid yaitu ADAP3 tidak

dimasukkan dalam model.

Hasil uji *CFA* terhadap variabel agilitas organisasional karyawan setelah indikator tidak valid dibuang dapat dilihat pada gambar 4.7 dan 4.8 berikut:



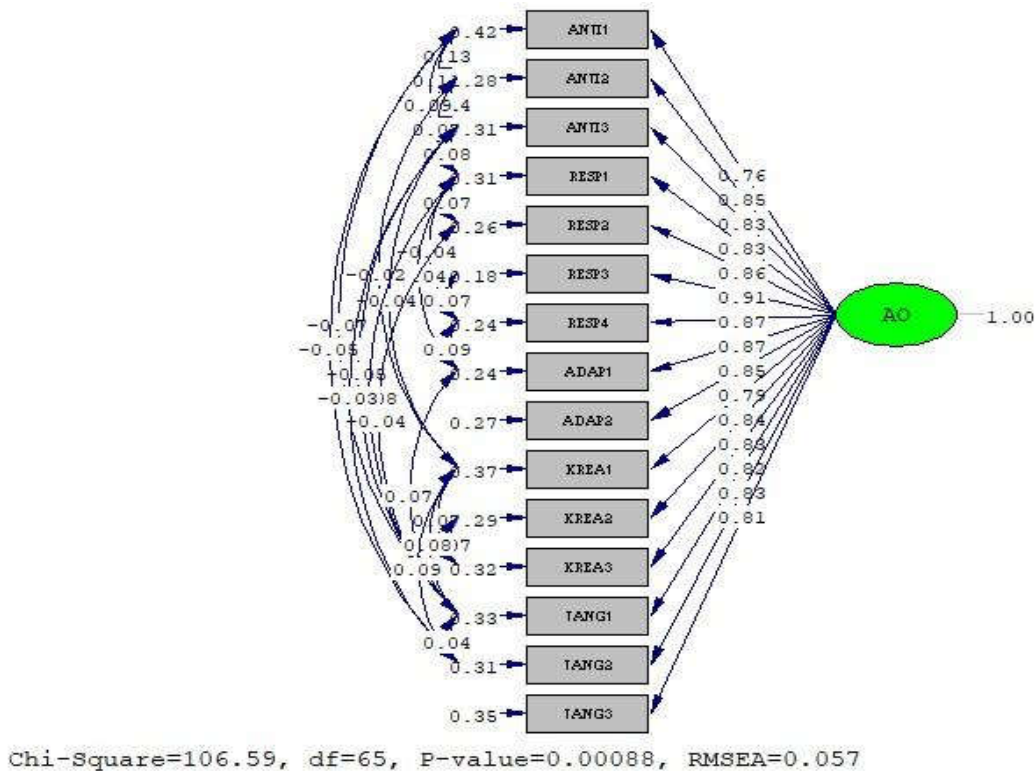
Gambar 4.7.
Standardized Solution Selected Model -Agilitas Organisasional



Gambar 4.8.

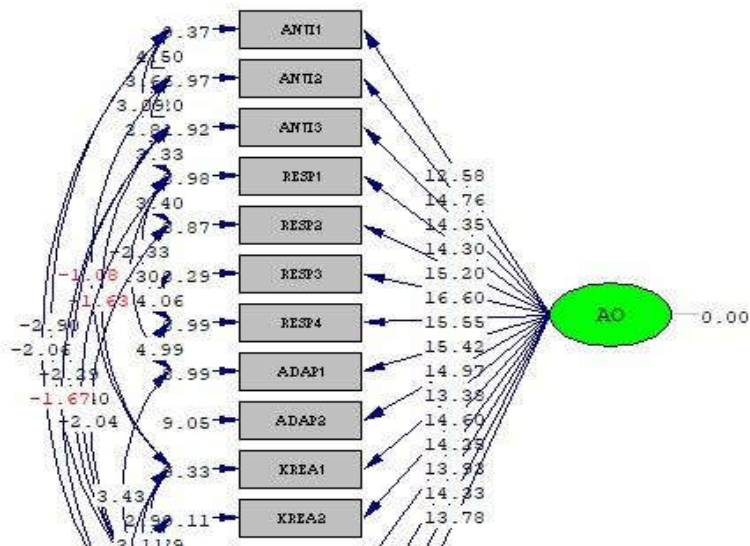
T-Value Selected Model CFA Konstrak Agilitas Organisasional

Evaluasi atas validitas item indikator agilitas organisasional menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* yang memenuhi syarat validitas yaitu berada di atas angka 0.5. Dengan kata lain secara komposit telah memiliki konsistensi internal dalam mengukur variabel agilitas organisasional. Namun, hasil evaluasi *goodness of fit model* menunjukkan bahwa parameter kecocokan model belum memenuhi syarat *goodness of fit dimana* Chi-Square = 527,15, df = 90, p-value = 0,000 dan RMSEA = 0,156. Untuk memperbaiki model, maka dilakukan modifikasi dengan pedoman "Modification Indices" yang dikeluarkan oleh Program Lisrel. Hasil modifikasi model dapat dilihat pada gambar 4.9 dan 4.10 berikut ini:

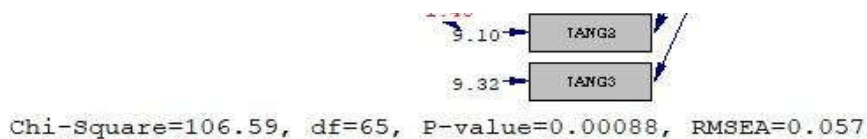


Sumber: Output Lisrel 8.8 (2019)

Gambar 4.9.
Standardized Solution Modification Model -Agilitas Organisasional



Gambar 4.10.
T-Value Modification Model CFA Konstrak Agilitas Organisasional



Sumber: Output Lisrel 8.8 (2019)

Gambar 4.6
T-Value Modification Model - Agilitas Organisasional

Setelah dilakukan modifikasi model diperoleh nilai *Chi-Square* = 106,59, *df* = 65, *p-value* = 0,00088 dan *RMSEA* = 0,057. Hasil evaluasi *goodness of fit* agilitas organisasional secara keseluruhan setelah dilakukan modifikasi disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.29
Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Agilitas Organisasional

GOFI	Nilai	Nilai Standar Kecocokan	Kesimpulan
<i>p value</i> χ^2	0,00088	<i>p value</i> > 0.05	<i>Poor fit</i>
<i>RMSEA</i>	0,057	$0.05 < RMSEA \leq 0,08$	<i>Good fit</i>
<i>GFI</i>	0.98	$GFI \geq 0,90$	<i>Good fit</i>
<i>AGFI</i>	0.88	$AGFI \geq 0,90$	<i>Marginal fit</i>
<i>NNFI</i>	0,99	$NNFI \geq 0,90$	<i>Good fit</i>
<i>NFI</i>	0,99	$NFI \geq 0,90$	<i>Good fit</i>
<i>RFI</i>	0,98	$RFI \geq 0,90$	<i>Good fit</i>
<i>AIC</i>	216,59	$AIC < saturated = 240,00 < Independence = 10497,61$	<i>Good fit</i>
<i>CAIC</i>	453,00	$CAIC < saturated = 755,80 < Independence = 10562,08$	<i>Good fit</i>
<i>ECVI</i>	1,09	$E < saturated = 755,80 < Independence = 10562,08$	<i>Good fit</i>

Sumber : data primer, diolah dengan LISREL versi 8.70.

Berdasarkan nilai hasil uji pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kecocokan model agilitas organisasional memiliki *Goodness of Fit* yang baik. Hasil uji CFA setelah modifikasi model dapat dilihat pada tabel 4.30.

Tabel 4.30
Hasil CFA Indikator Variabel Agilitas Organisasional

No	Indikator	SLF	Tvalue	Kesimpulan
1	ANTI1	0,76	12,58	Valid
2	ANTI2	0,85	14,76	Valid
3	ANTI3	0,83	14,35	Valid
4	RESP1	0,83	14,30	Valid
5	RESP2	0,86	15,20	Valid
6	RESP3	0,91	16,60	Valid
7	RESP4	0,87	15,55	Valid
8	ADAP1	0,87	15,42	Valid
9	ADAP2	0,85	14,97	Valid
10	KREA1	0,75	13,38	Valid
11	KREA2	0,84	14,60	Valid
12	KREA3	0,89	14,25	Valid
13	TANG1	0,82	13,93	Valid
14	TANG2	0,83	14,33	Valid
15	TANG3	0,81	13,78	Valid

Sumber: Output Lisrel 8.8, Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwa hubungan indikator dengan variabel agilitas organisasional sudah memenuhi syarat uji validitas, dimana nilai $SLF > 0,5$ dan nilai $t_{hitung} > 1,97$.

b.

Uji

Reliabilitas

Untuk mengukur tingkat realibilitas indikator-indikator terhadap variabel terkait maka perlu dilakukan Uji *Construct Reliability (CR)*. Nilai CR yang diharapkan adalah $CR \geq 0,7$. Nilai AVE menunjukkan makna besarnya kandungan variasi indikator yang mampu dikandung oleh konstruk. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* yang dapat diterima adalah $AVE \geq 0,5$.

Hasil Perhitungan CR dan AVE agilitas organisasional disajikan dalam tabel 4.31 berikut:

Tabel 4.31
Construct Reliability dan Variance Extracted Agilitas Organisasional

No.	Indikator	LF	LF ²	error LF ²	CR	AVE	Cronbach α
1	ANTI1	0.76	0.58	0.42			
2	ANTI2	0.85	0.72	0.28			
3	ANTI3	0.83	0.69	0.31			
4	RESP1	0.83	0.69	0.31			
5	RESP2	0.86	0.74	0.26			
6	RESP3	0.91	0.83	0.17			
7	RESP4	0.87	0.76	0.24			
8	ADAP1	0.87	0.76	0.24	0.97	0.70	0.97
9	ADAP2	0.85	0.72	0.28			
10	KREA1	0.75	0.56	0.44			
11	KREA2	0.84	0.71	0.29			
12	KREA3	0.89	0.79	0.21			
13	TANG1	0.82	0.67	0.33			
14	TANG2	0.83	0.69	0.31			
15	TANG3	0.81	0.66	0.34			
Total		12.57	10.56	4.44			

Sumber: Output LISREL 8.8, Diolah (2019)

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai CR = 0,9726 dan nilai AVE = 0,7034 yang menunjukkan bahwa indikator agilitas organisasional karyawan memiliki construct reliability yang baik, dimana CR \geq 0,7 dan AVE \geq 0,5. Berdasarkan perhitungan melalui program SPSS 2.2 didapat Cronbach Alpha sebesar 0,969 > 0,7.

Dapat disimpulkan bahwa semua indikator agilitas organisasional adalah valid dan reliabel.

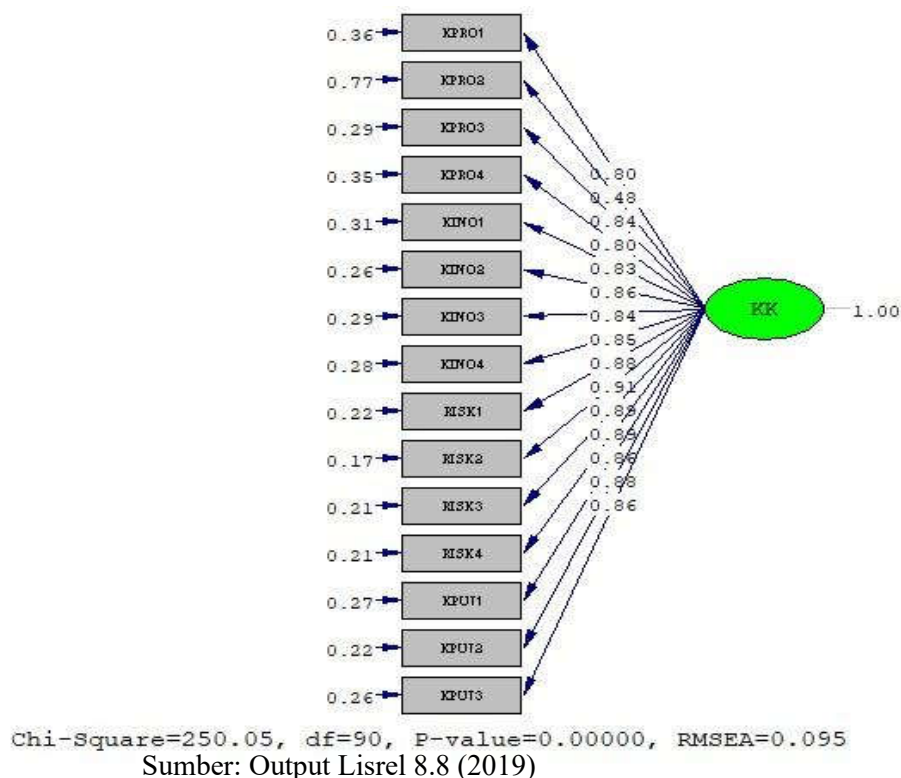
2.

Vari

abel Kepemimpinan Kewirausahaan

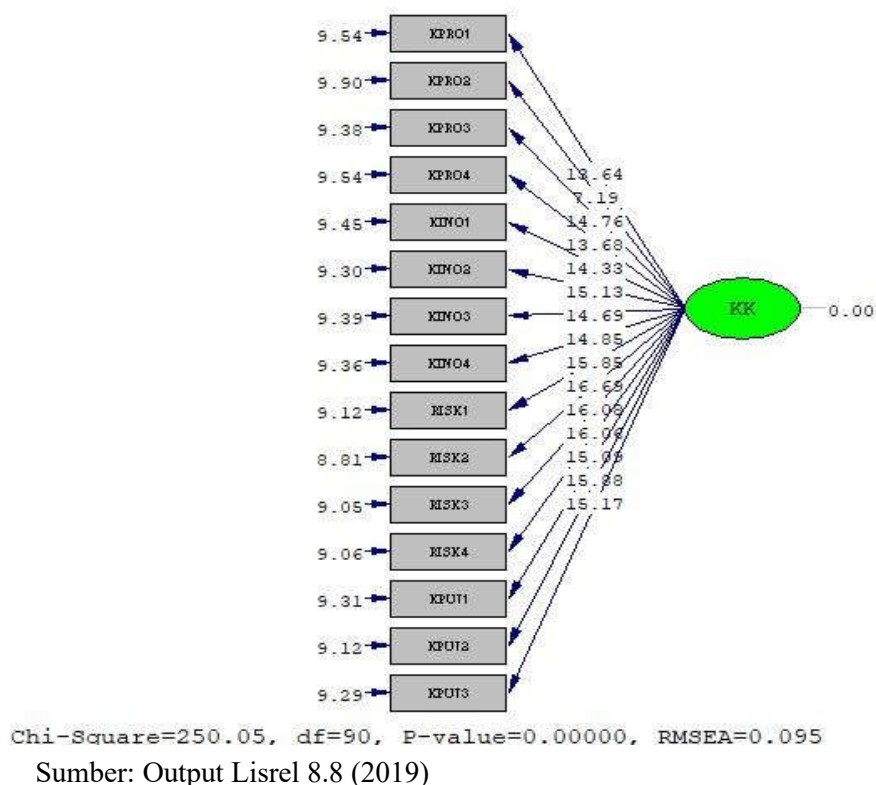
a. Uji Validitas

Pengukuran variabel kepemimpinan kewirausahaan menggunakan 15 indikator. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar 15 indikator terhadap variabel kepemimpinan kewirausahaan. Untuk mengetahui validitas masing-masing indikator maka dilakukan uji korelasi (R) dan uji *Confirmatori Factor Analysis (CFA)* sebagai berikut:



Gambar 4.11

Loading Factor Model CFA Konstrak Kepemimpinan Kewirausahaan (KK)



Gambar 4.12

T-Value Model CFA Konstrak Kepemimpinan Kewirausahaan (KK)

Suatu indikator dinyatakan valid jika $R_{hitung} > R_{tabel}$ yaitu 0,139, nilai SLF $\leq 0,5$ dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 1,97.

Berdasarkan hasil uji CFA ditemukan satu indikator yang tidak valid yaitu KPRO2 sehingga untuk analisis selanjutnya variabel kepemimpinan diukur melalui 14 indikator yang dinyatakan valid.

Hasil uji CFA terhadap variabel kepemimpinan kewirausahaan disajikan dalam gambar 4.11 dan 4.12.

Hasil *Confirmatori Factor Analysis (CFA)* variabel kepemimpinan kewirausahaan dirangkum dalam tabel 4.32.

Tabel 4.32
CFA Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan

No.	Indikator	R_{hitung}	LF	T_{hitung}	Kesimpulan
1	KPRO1	0,827	0,8	13,64	Valid
2	KPRO2	0,541	0,48	7,19	tidak valid
3	KPRO3	0,861	0,84	14,76	Valid

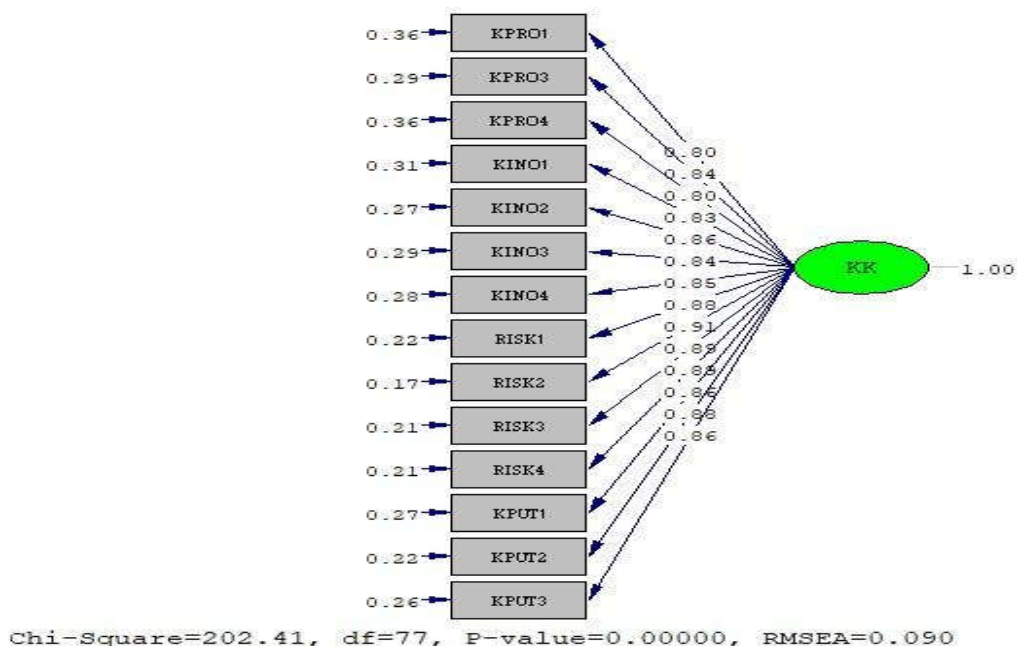
4	KPRO4	0,827	0,8	13,68	Valid
5	KINO1	0,835	0,83	14,33	Valid
6	KINO2	0,872	0,86	15,13	Valid
7	KINO3	0,852	0,84	14,69	Valid
8	KINO4	0,861	0,86	14,85	Valid
9	RISK1	0,882	0,88	15,85	Valid
10	RISK2	0,906	0,91	16,69	Valid
11	RISK3	0,888	0,89	16,08	Valid
12	RISK4	0,94	0,89	16,06	Valid
13	KPUT1	0,859	0,86	15,09	Valid
14	KPUT2	0,89	0,88	15,88	Valid
15	KPUT3	0,868	0,86	15,17	Valid

Sumber: Output Lisrel 8.8, Diolah (2019)

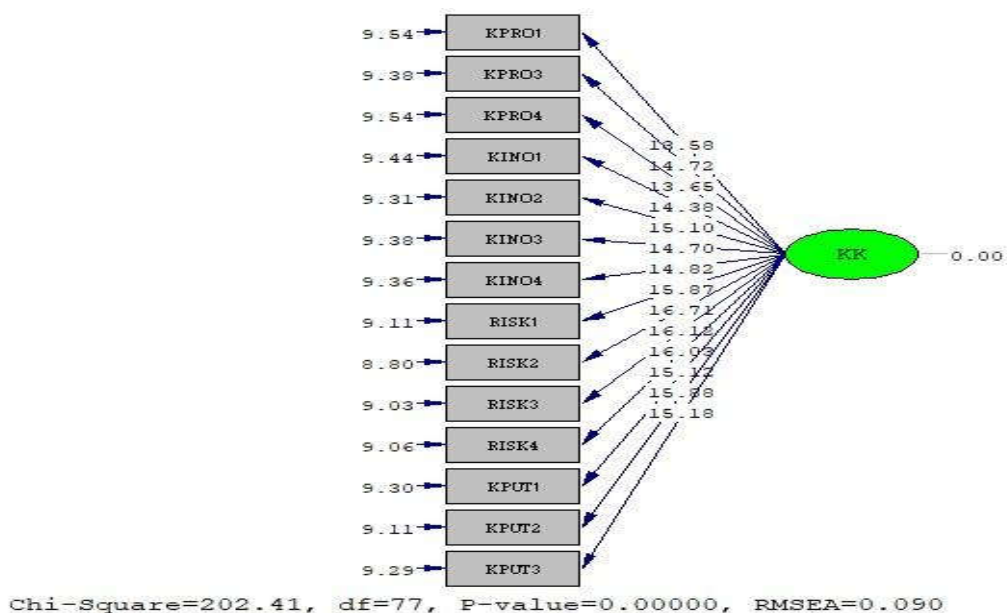
Berdasarkan data pada tabel 4.32 terlihat bahwa dari 15 indikator yang diuji, 14 indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai $SLF \geq 0,5$ dan $t_{hitung} > 1,97$. Terdapat 1 indikator yang tidak valid yaitu indikator KPRO2 karena memiliki nilai $SLF < 0,5$ yaitu 0,48.

Untuk pengujian selanjutnya maka indikator yang tidak valid yaitu indikator KPRO2 tidak dimasukkan ke dalam pengukuran model.

Output uji *Confirmatori Factor Analysis (CFA)* variabel kepemimpinan kewirausahaan setelah indikator tidak valid dibuang dapat dilihat pada gambar 4.13 dan 4.14.



Gambar 4.13
Standardized Loading Factor Selected Model Konstrak Kepemimpinan Kewirausahaan



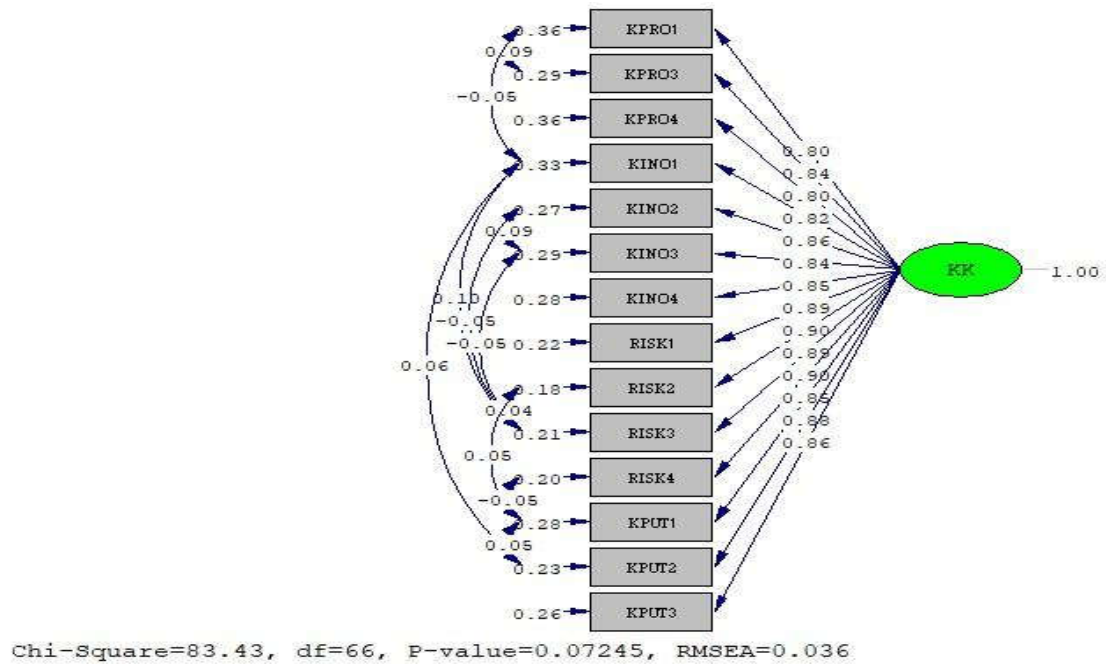
Gambar 4.14
T-value Selected Model CFA Konstrak Kepemimpinan

Evaluasi atas validitas item indikator kepemimpinan kewirausahaan menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* yang memenuhi syarat validitas yaitu berada di atas angka 0.5. Dengan kata lain secara komposit telah memiliki konsistensi internal dalam mengukur variabel agilitas organisasional. Namun hasil evaluasi *goodness of fit model* menunjukkan bahwa seluruh parameter kecocokan model belum memenuhi

syarat *goodness of fit* dimana $Chi-Square = 202,41$, $df = 77$, $p-value = 0,000$ dan $RMSEA = 0,090$.

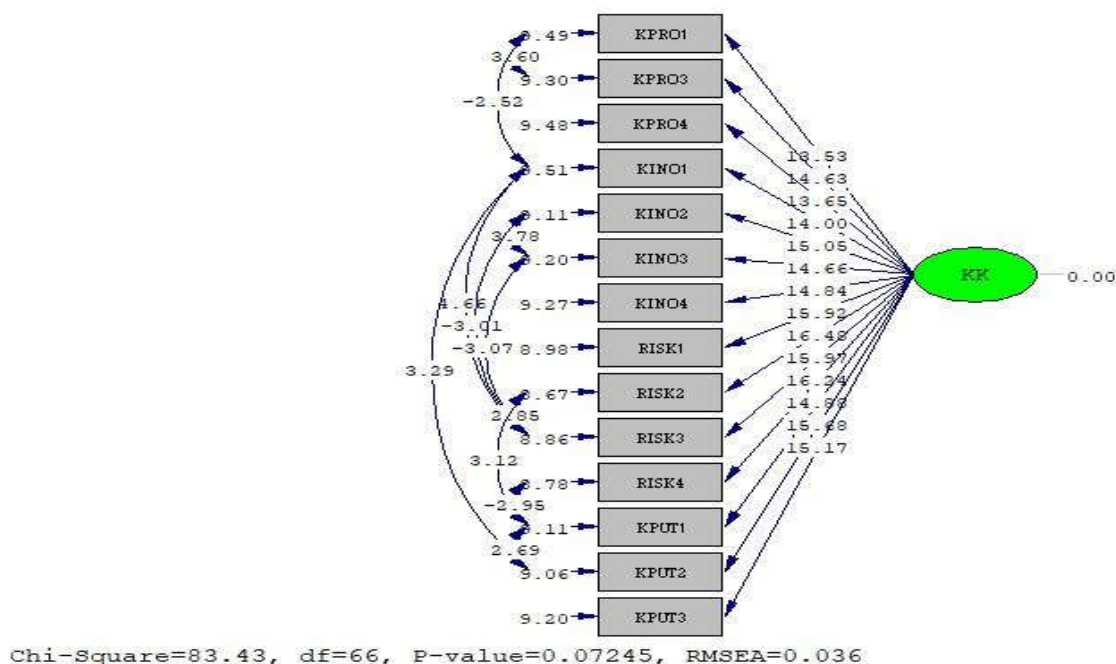
Untuk memperbaiki model, maka dilakukan modifikasi dengan pedoman "Modification Indices" yang dikeluarkan oleh Program Lisrel.

Hasil modifikasi model dapat dilihat pada gambar 4.15 dan 4.16.



Gambar 4.15.
Standardizes Solution Modification Model –Kepemimpinan Kewirausahaan

Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran indikator yang mempengaruhi kepemimpinan kewirausahaan, diperoleh nilai $Chi-Square = 106,59$, $df = 65$, $p-value = 0,00088$ dan $RMSEA = 0,057$.



Gambar 4.16.

T-Value Modification Model–Kepemimpinan Kewirausahaan

Hasil evaluasi *goodness of fit* kepemimpinan kewirausahaan secara keseluruhan setelah dilakukan modifikasi disajikan pada tabel 4.33 berikut ini:

Tabel 4.33
Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Kepemimpinan Kewirausahaan

GOFI	Nilai	Nilai Standard GOFI	Kesimpulan
$p\ value\ \chi^2$	0,072	$p\ value > 0.05$	Good Fit
RMSEA	0,036	$0.05 < RMSEA \leq 0,08$	Poor Fit
GFI	0,94	$GFI \geq 0,90$	Good fit
AGFI	0,91	$AGFI \geq 0,90$	Good fit
NNFI	1,00	$NNFI \geq 0,90$	Good fit
NFI	0,99	$NFI \geq 0,90$	Good fit
RFI	0,99	$RFI \geq 0,90$	Good fit
AIC	161,43	$AIC < saturated = 210,00 <$ $Independence = 9826,23$	Good fit
CAIC	329,06	$CAIC < saturated = 661,32 <$ $Independence = 9886,41$	Good fit
ECVI	0,95	$E < saturated = 1,06 <$ $Independence = 49,38$	Good fit

Sumber : Output LISREL 8.8, Diolah (2019)

Meskipun nilai RMSEA menunjukkan angka *Goodness of fit* yang kurang baik (*poor fit*), namun nilai-nilai dari indikator lain menunjukkan nilai kecocokan yang baik (*good fit*),

fit). Dapat disimpulkan bahwa kecocokan model kepemimpinan kewirausahaan memiliki *Goodness of Fit* yang baik.

Hasil uji CFA secara terperinci setelah modifikasi model disajikan dalam tabel 4.34.

Tabel 4.34
CFA Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan setelah Modifikasi Model

No	Indikator	SLF	T _{-hitung}	Kesimpulan
1	KPRO1	0,80	13,53	Valid
2	KPRO3	0,84	14,63	Valid
3	KPRO4	0,80	13,65	Valid
4	KINO1	0,82	14,00	Valid
5	KINO2	0,86	15,05	Valid
6	KINO3	0,84	14,66	Valid
7	KINO4	0,85	14,84	Valid
8	RISK1	0,89	15,92	Valid
9	RISK2	0,90	16,48	Valid
10	RISK3	0,89	15,97	Valid
11	RISK4	0,90	16,24	Valid
12	KPUT1	0,85	14,88	Valid
13	KPUT2	0,88	15,68	Valid
14	KPUT3	0,86	15,17	Valid

Sumber : Output LISREL 8.8, Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.34 di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan indikator dengan variabel kepemimpinan kewirausahaan sudah memenuhi syarat uji validitas, dimana masing-masing indikator memiliki nilai $SLF > 0,7$ dan nilai $t_{-hitung} > 1,97$.

b. Uji Reliabilitas

Uji Construct Reliability (CR) ditujukan untuk mengukur tingkat realibilitas indikator-indikator terhadap variabel kepemimpinan kewirausahaan.. Nilai AVE menunjukkan makna besarnya kandungan variasi indikator yang mampu dikandung oleh konstruk. Nilai Construct Reliability (CR) dan *Variance Extracted (VE)* kepemimpinan kewirausahaan disajikan dalam tabel 4.35.

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $CR = 0,9726$ dan nilai $AVE = 0,7034$ yang menunjukkan bahwa indikator kepemimpinan kewirausahaan memiliki *construct reliability* yang baik, dimana $CR \geq 0,7$ dan $AVE \geq 0,5$. dengan nilai Cronbach Alpha $\alpha = 0,971$.

Tabel 4.35
Construct Reliability dan Variance Extracted Kepemimpinan Kewirausahaan

No	Indikator	LF	LF ²	error LF ²	CR	AVE	Cronbach α
1	KPRO1	0.8	0.64	0.36			
2	KPRO3	0.84	0.71	0.29			
3	KPRO4	0.8	0.64	0.36			
4	KINO1	0.82	0.67	0.33			
5	KINO2	0.86	0.74	0.26			
6	KINO3	0.84	0.71	0.29			
7	KINO4	0.85	0.72	0.28			
8	RISK1	0.89	0.79	0.21	0.97	0.73	0,971
9	RISK2	0.9	0.81	0.19			
10	RISK3	0.89	0.79	0.21			
11	RISK4	0.9	0.81	0.19			
12	KPUT1	0.85	0.72	0.28			
13	KPUT2	0.88	0.77	0.23			
14	KPUT3	0.86	0.74	0.26			
	Total	11.98	10.27	3.73			

Sumber : Output LISREL 8.8, Diolah (2019)

Dapat disimpulkan bahwa semua indikator kepemimpinan kewirausahaan adalah reliabel.

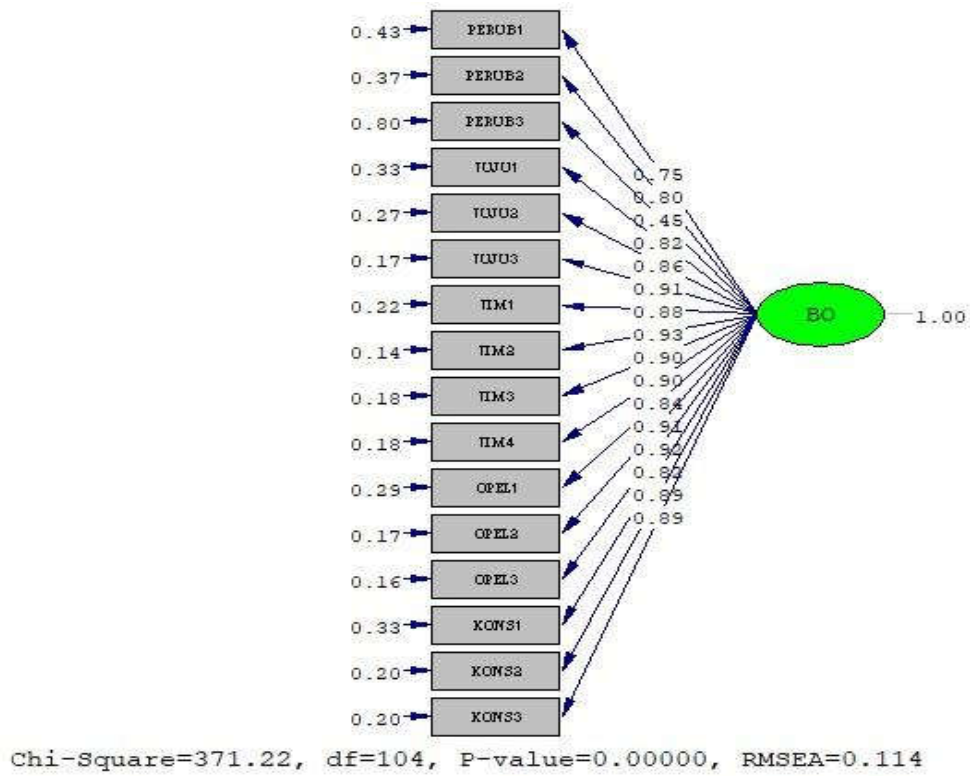
3.

Vari

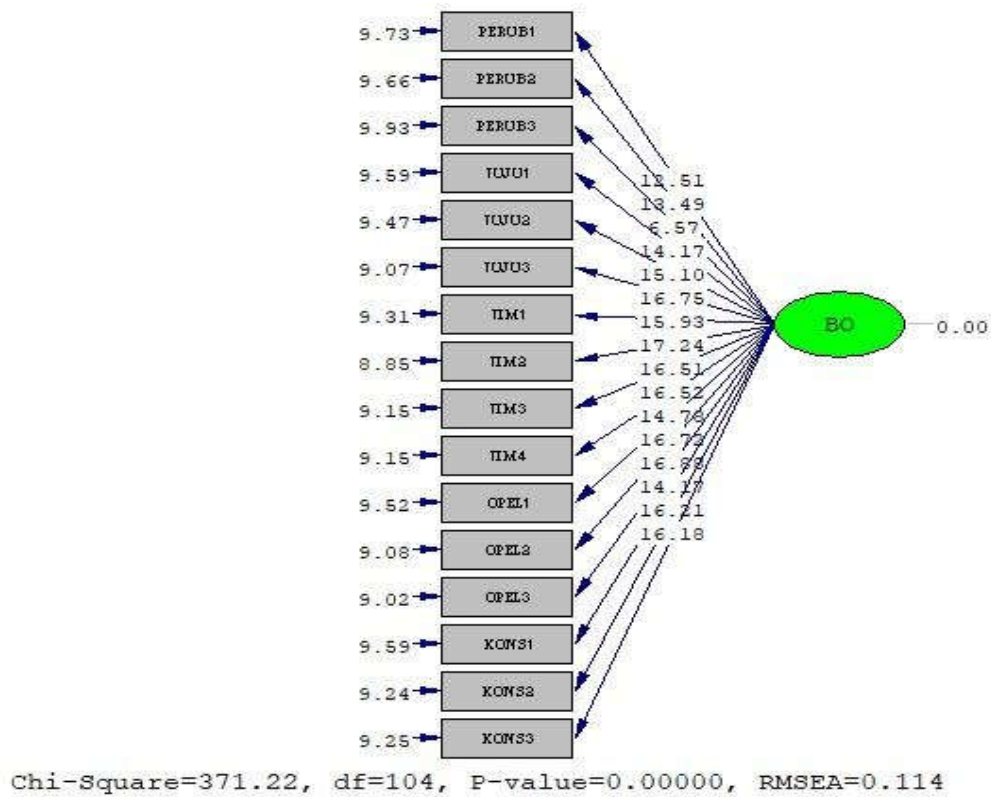
abel Budaya Organisasi

Pengukuran budaya organisasi menggunakan 16 indikator. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar 16 indikator terhadap variabel budaya organisasi.

Hasil uji *CFA* terhadap variabel budaya organisasi dapat dilihat pada gambar 4.17 dan 4.18.



Gambar 4.17
Loading Factor Model CFA Konstrak Kepemimpinan Kewirausahaan (KK)



Gambar 4.18
T-Value Model CFA Konstrak Budaya Organisasi

Hasil *Confirmatori Factor Analysis (CFA)* variabel budaya organisasi dirangkum dalam tabel 4.36 berikut ini:

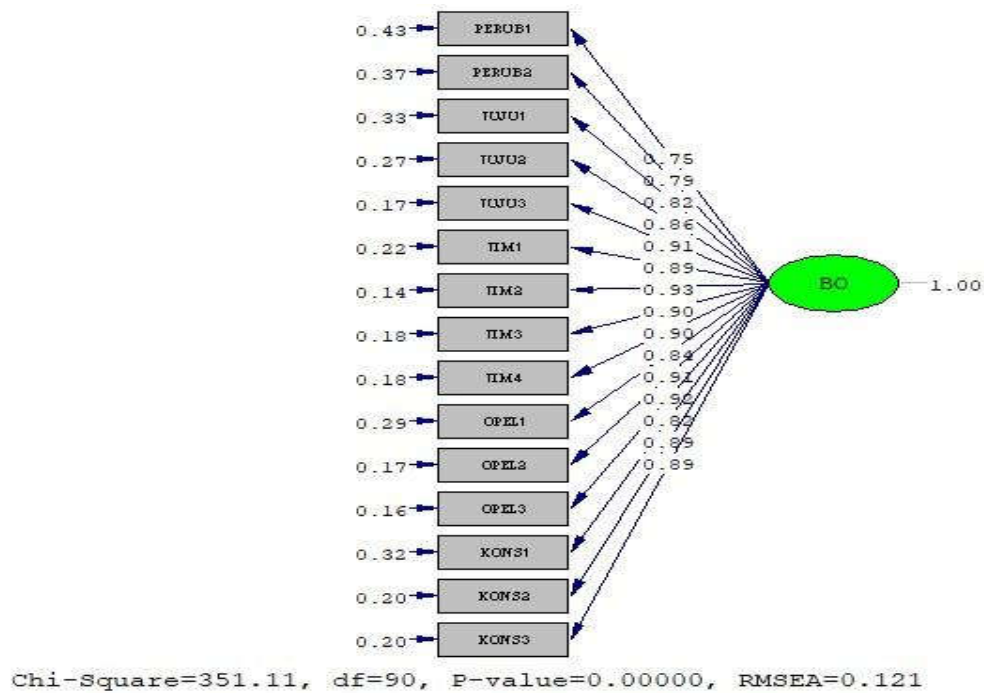
Tabel 4.36
CFA Variabel Budaya Organisasi

No	Indikator	LF	Tvalue	Kesimpulan
1	PERUB1	0,75	12,51	Valid
2	PERUB2	0,80	13,49	Valid
3	PERUB3	0,45	6,57	Tidak valid
4	TUJU1	0,82	14,17	valid
5	TUJU2	0,86	15,10	valid
6	TUJU3	0,91	16,75	valid
7	TIM1	0,88	15,93	valid
8	TIM2	0,93	17,24	valid
9	TIM3	0,90	16,51	valid
10	TIM4	0,90	16,52	valid
11	OPEL1	0,84	14,78	valid
12	OPEL2	0,91	16,72	valid
13	OPEL3	0,92	16,88	valid
14	KONS1	0,82	14,17	valid
15	KONS2	0,89	16,21	valid
16	KONS3	0,89	16,18	valid

Sumber: Output Olah Data (2019)

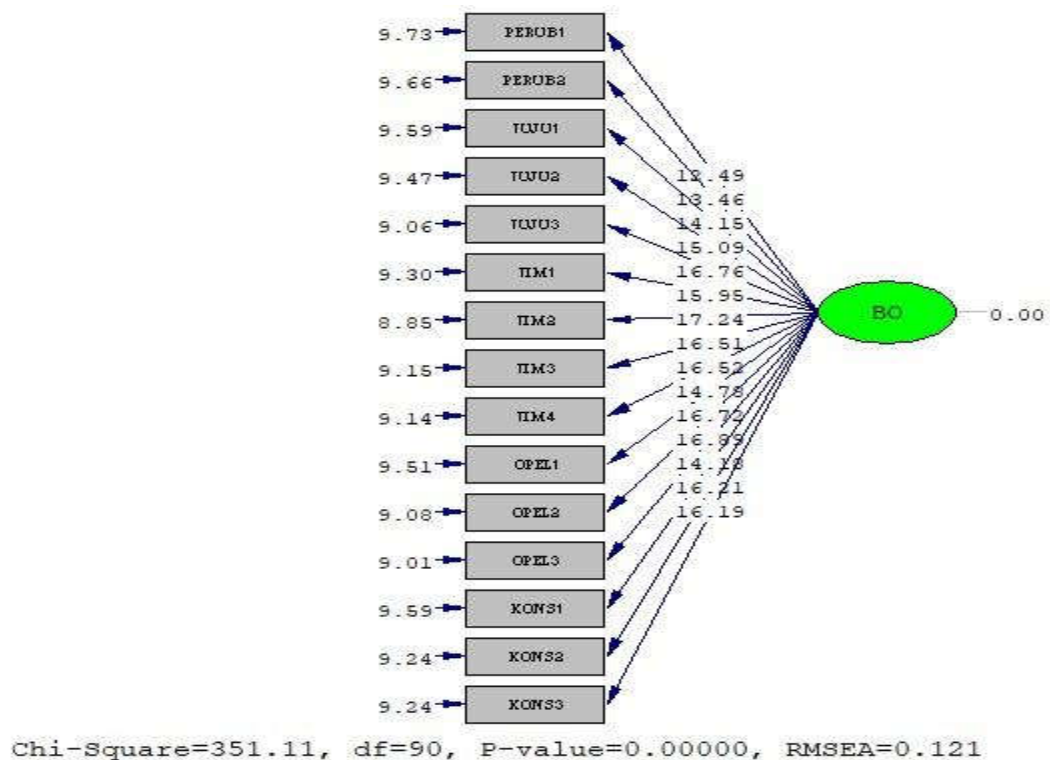
Dari 16 indikator yang diuji, ditemukan 1 indikator yang tidak valid, dengan nilai SLF = 0,45. Diperoleh nilai Chi-Square = 543,43, df = 104, p-value = 0,000 dan RMSEA = 0,146. Nilai-nilai tersebut mengindikasikan bahwa model tidak fit dan dianggap tidak sesuai dengan data. Kondisi model yang kurang bagus tersebut disebabkan masih ada indikator yang memiliki *standard loading factor (SLF)* kurang dari 0,5, yaitu indikator PERUB3.

Untuk pengujian selanjutnya maka variabel yang tidak valid tidak dimasukkan dalam model. Dengan demikian Indikator PERUB3 dibuang dari model dalam pengujian. Hasil uji *CFA* terhadap variabel agilitas organisasional karyawan setelah indikator tidak valid dibuang dapat dilihat pada gambar 4.19 dan 4.20 berikut:



Gambar 4.19

Standardized Loading Factor Selected ModelKonstrak Budaya Organisasi



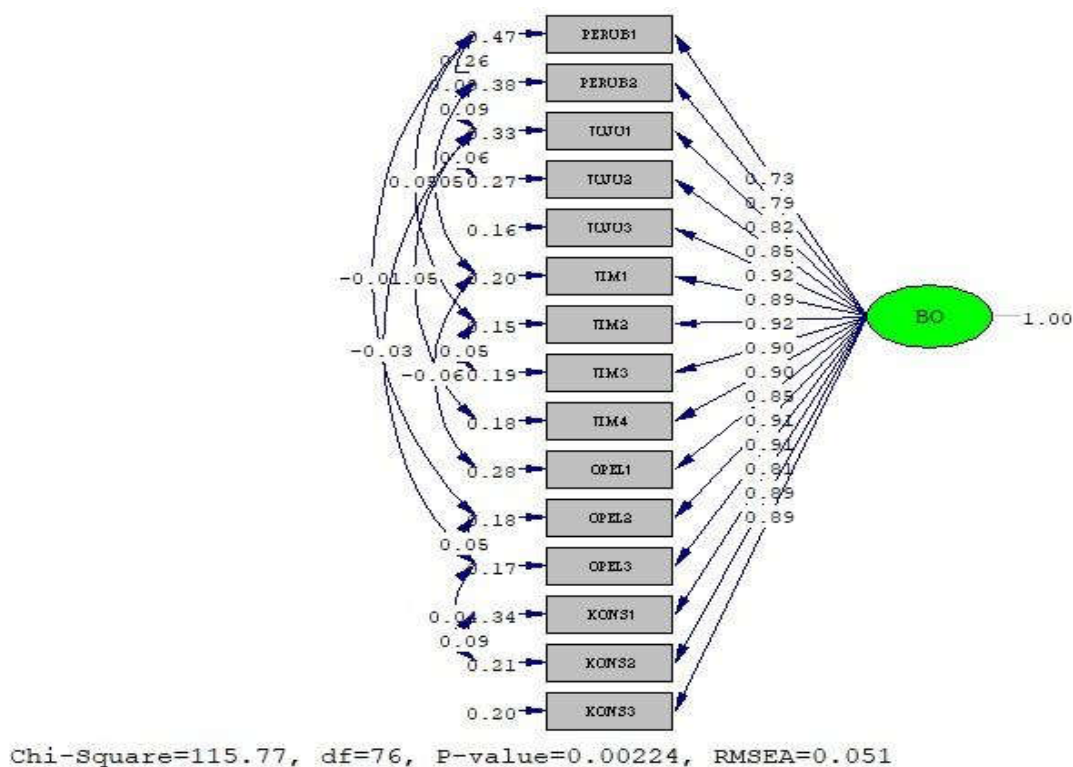
Gambar 4.20

T-Value Selected ModelKonstrak Budaya Organisasi

Hasil evaluasi atas validitas item indikator budaya organisasi menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* yang memenuhi syarat validitas yaitu berada

di atas angka 0.50. Dengan kata lain secara komposit telah memiliki konsistensi internal dalam mengukur variabel agilitas organisasional.

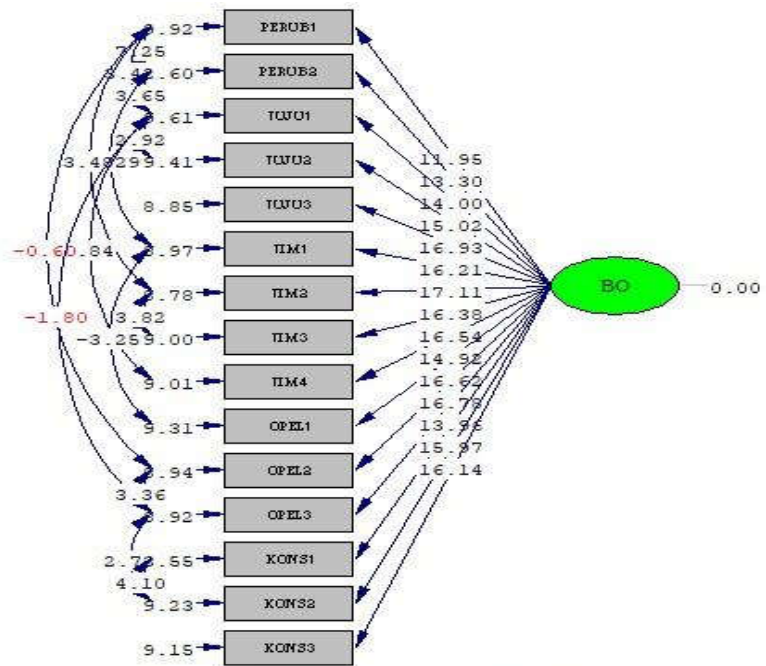
Namun, hasil evaluasi *goodness of fit model* menunjukkan bahwa seluruh parameter kecocokan model belum memenuhi syarat *goodness of fit* dimana $\text{Chi-Square} = 351,11$, $\text{df} = 90$, $\text{p-value} = 0,000$ dan $\text{RMSEA} = 0,121$. Untuk memperbaiki model, maka dilakukan modifikasi dengan pedoman "*Modification Indices*" yang dikeluarkan oleh Program Lisrel. Hasil modifikasi model dapat dilihat pada gambar 4.21 dan 4.22 berikut ini:



Gambar 4.21

Standardized Loading Factor Modification Model Konstrak Budaya Organisasi

Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran indikator yang mempengaruhi budaya organisasi, diperoleh nilai $\text{Chi-Square} = 115,77$, $\text{df} = 76$, $\text{p-value} = 0,00224$ dan $\text{RMSEA} = 0,051$.



Gambar 4.22
T-ValueModification Model Konstrak Budaya Organisasi

Hasil evaluasi *goodness of fit* budaya organisasi secara keseluruhan setelah dilakukan modifikasi disajikan pada gambar 4.37 berikut ini:

Tabel 4.37
Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Budaya Organisasi

GOFI	Nilai	Nilai Standard GOFI	Kesimpulan
<i>p value</i> χ^2	0,0022	<i>p value</i> > 0.05	Poor fit
RMSEA	0,051	0.05 < RMSEA ≤ 0,08	Good fit
GFI	0.93	GFI ≥ 0,90	Good fit
AGFI	0.88	AGFI ≥ 0,90	Marginal fit
NNFI	0,99	NNFI ≥ 0,90	Good fit
NFI	0,99	NFI ≥ 0,90	Good fit
IFI	1,00	IFI ≥ 0,90	Good fit
RFI	0,99	RFI ≥ 0,90	Good fit
AIC	203,77	AIC < saturated = 240,00 < Independence = 12063,86	Good fit
CAIC	392,90	CAIC < saturated = 755,80 < Independence = 12128,34	Good fit
ECVI	1,02	E < saturated = 1,21 < Independence = 60,62	Good fit

Sumber : Output LISREL 88, Diolah (2019)

Berdasarkan nilai pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kecocokan model budaya organisasi memiliki *Goodness of Fit* yang baik. Hasil uji CFA secara terperinci setelah

modifikasi model disajikan dalam tabel 4.38.

Tabel 4.38
CFA Variabel Budaya Organisasi setelah Modifikasi Model

No	Indikator	SLF	Tvalue	Kesimpulan
1	PERUB1	0,73	11,95	Valid
2	PERUB2	0,79	13,30	Valid
3	TUJU1	0,82	14,00	Valid
4	TUJU2	0,85	15,02	Valid
5	TUJU3	0,92	16,93	Valid
6	TIM1	0,89	16,21	Valid
7	TIM2	0,92	17,11	Valid
8	TIM3	0,90	16,38	Valid
9	TIM4	0,90	16,54	Valid
10	OPEL1	0,85	14,92	Valid
11	OPEL2	0,91	16,62	Valid
12	OPEL3	0,91	16,78	Valid
13	KONS1	0,81	13,96	Valid
14	KONS2	0,89	15,97	Valid
15	KONS3	0,86	16,14	Valid

Sumber : Output LISREL 88, Diolah (2019)

Berdasarkan tabel 4.38 dapat disimpulkan bahwa hubungan indikator dengan variabel budaya organisasi sudah memenuhi syarat uji validitas, dimana masing-masing indikator memiliki nilai SLF $> 0,7$ dan nilai $t_{hitung} > 1,97$.

b. Uji Reliabilitas

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai CR = 0.98 dan nilai AVE = 0.76 yang menunjukkan bahwa indikator budaya organisasi memiliki *construct reliability* yang baik, dimana CR $\geq 0,7$ dan AVE $\geq 0,5$., dan nilai Cronbach Alpha $\alpha = 0,975 > 0,7$.

Hasil perhitungan didapat nilai CR dan AVE budaya organisasi disajikan dalam tabel 4.

39.

Tabel 4.39
Construct Reliability dan Variance Extracted Budaya Organisasi

No	Indikator	LF	LF ²	error LF ²	CR	AVE	Cronbach α
----	-----------	----	-----------------	-----------------------	----	-----	-------------------

1	PERUB1	0.73	0.53	0.47			
2	PERUB2	0.79	0.62	0.38			
3	TUJU1	0.82	0.67	0.33			
4	TUJU2	0.85	0.72	0.28			
5	TUJU3	0.92	0.85	0.15			
6	TIM1	0.89	0.79	0.21			
7	TIM2	0.92	0.85	0.15			
8	TIM3	0.9	0.81	0.19			
9	TIM4	0.9	0.81	0.19	0.98	0.76	0.98
10	OPEL1	0.85	0.72	0.28			
11	OPEL2	0.91	0.83	0.17			
12	OPEL3	0.91	0.83	0.17			
13	KONS1	0.81	0.66	0.34			
14	KONS2	0.89	0.79	0.21			
15	KONS3	0.86	0.74	0.26			
	Total	12.95	11.22	3.78			

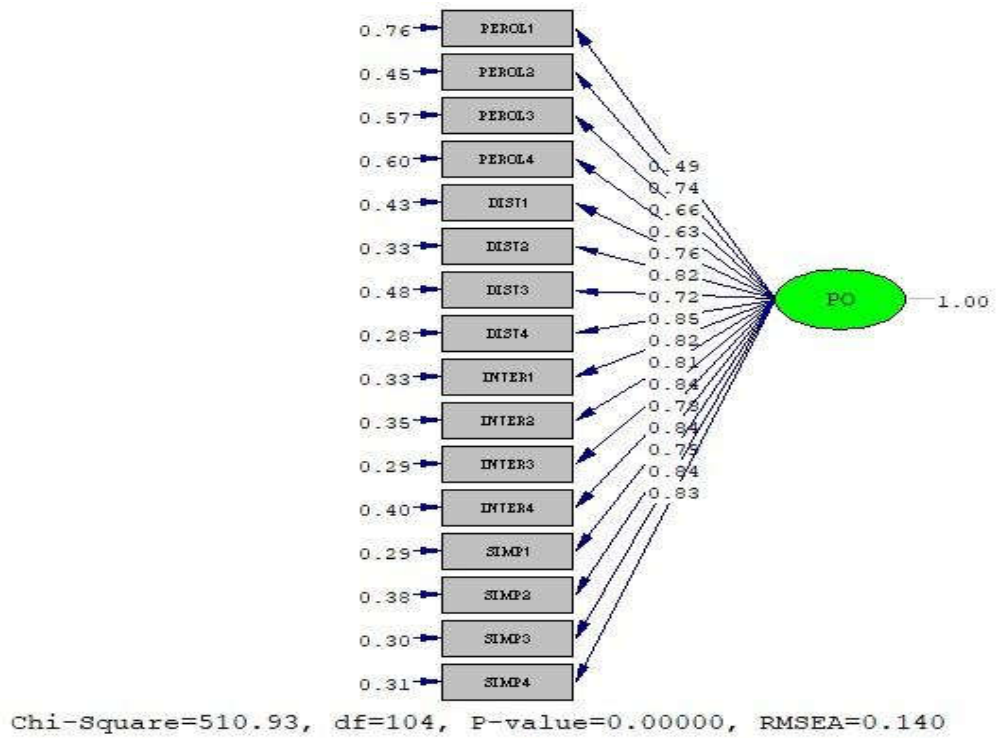
Sumber : Output LISREL 88, Diolah (2019)

Dapat disimpulkan bahwa semua indikator budaya organisasi adalah valid dan reliabel.

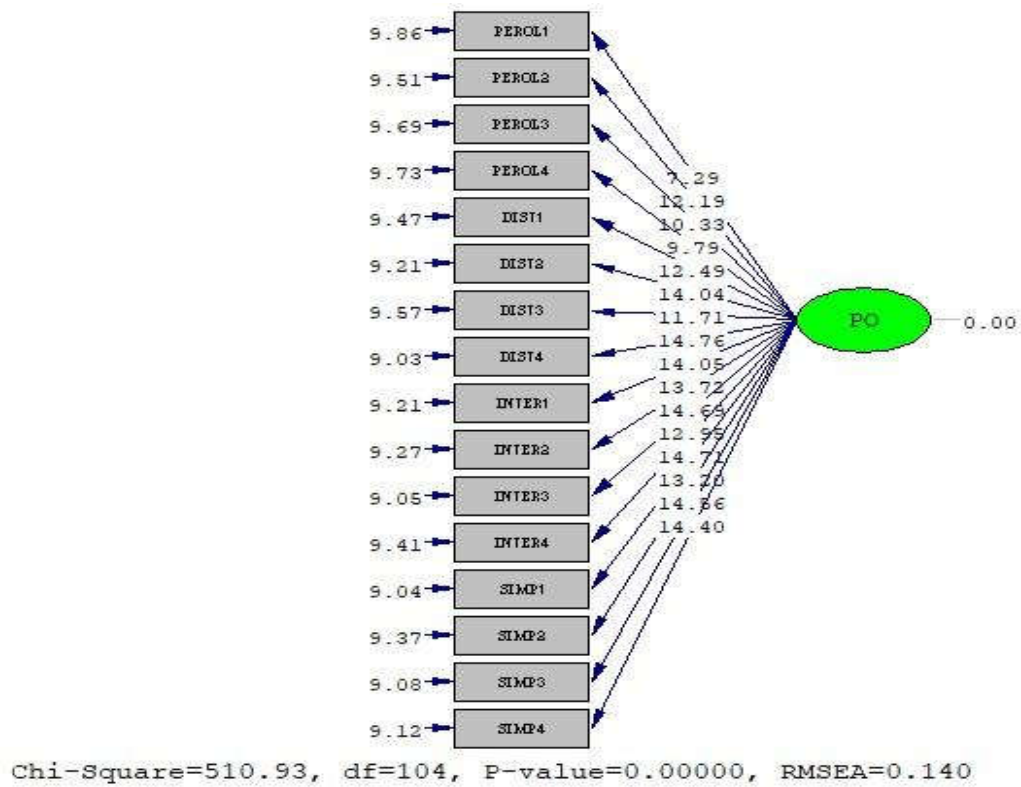
4. Variabel Pembelajaran Organisasional

a. Uji Validitas

Pengukuran pembelajaran organisasional menggunakan 15 indikator. Pengujian validitas dilakukan dengan melihat hubungan antar 15 indikator terhadap variabel pembelajaran organisasional. Untuk mengetahui validitas masing-masing indikator maka dilakukan uji korelasi (R) dan uji *Confirmatori Factor Analysis (CFA)*. Suatu indikator dinyatakan valid jika $R_{hitung} > R_{tabel}$ yaitu 0,139, nilai SLF ε 0,5 dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 1,97. Hasil uji *CFA* terhadap variabel pembelajaran organisasional dapat dilihat pada gambar 4.23 dan 4.24 berikut:



Gambar 4.23
Loading Factor Model CFA Konstrak Pembelajaran Organisasional (PO)



Gambar 4.24
T-Value Model CFA Konstrak Pembelajaran Organisasional (PO)

Hasil *Confirmatori Factor Analysis (CFA)* variabel Pembelajaran Organisasional dirangkum dalam tabel 4.40 berikut ini:

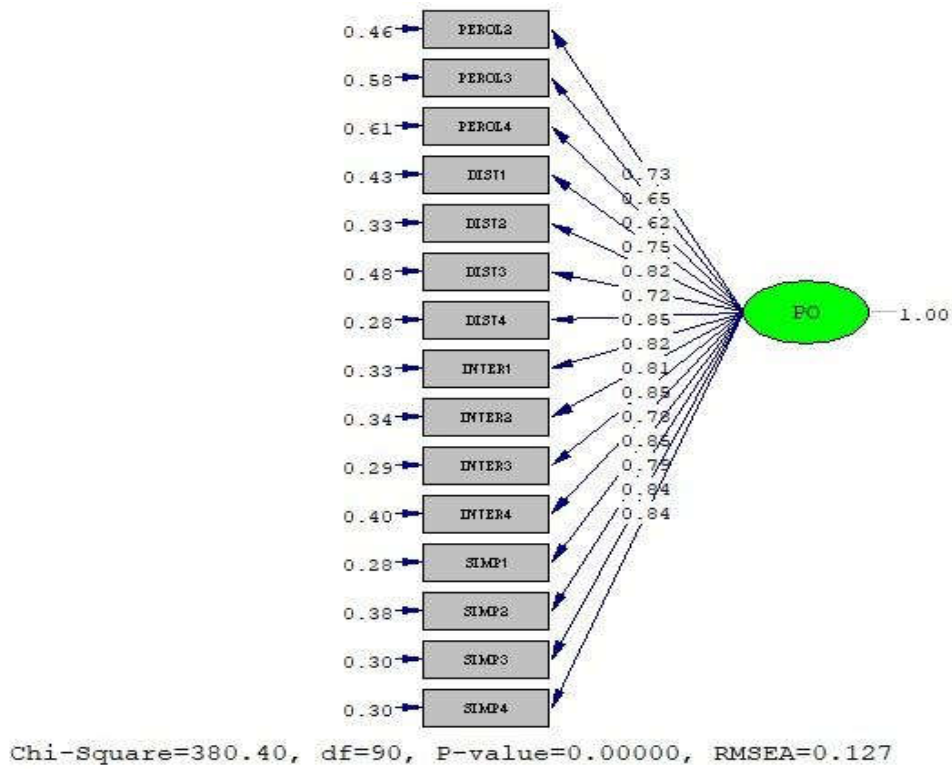
Tabel 4.40
Hasil CFA Variabel Pembelajaran Organisasional

No.	Indikator	LF	t-value	Kesimpulan
1	PEROL1	0,49	7,29	Tidak valid
2	PEROL2	0,74	12,19	Valid
3	PEROL3	0,66	10,33	Valid
4	PEROL4	0,63	9,79	Valid
5	DIST1	0,76	12,49	Valid
6	DIST2	0,82	14,04	Valid
7	DIST3	0,72	11,71	Valid
8	DIST4	0,85	14,76	Valid
9	INTER1	0,82	14,05	Valid
10	INTER2	0,81	13,72	Valid
11	INTER3	0,84	14,69	Valid
12	INTER4	0,78	12,95	Valid
13	SIMP1	0,84	14,71	Valid
14	SIMP2	0,75	13,20	Valid
15	SIMP3	0,84	14,66	Valid
16	SIMP4	0,83	14,40	Valid

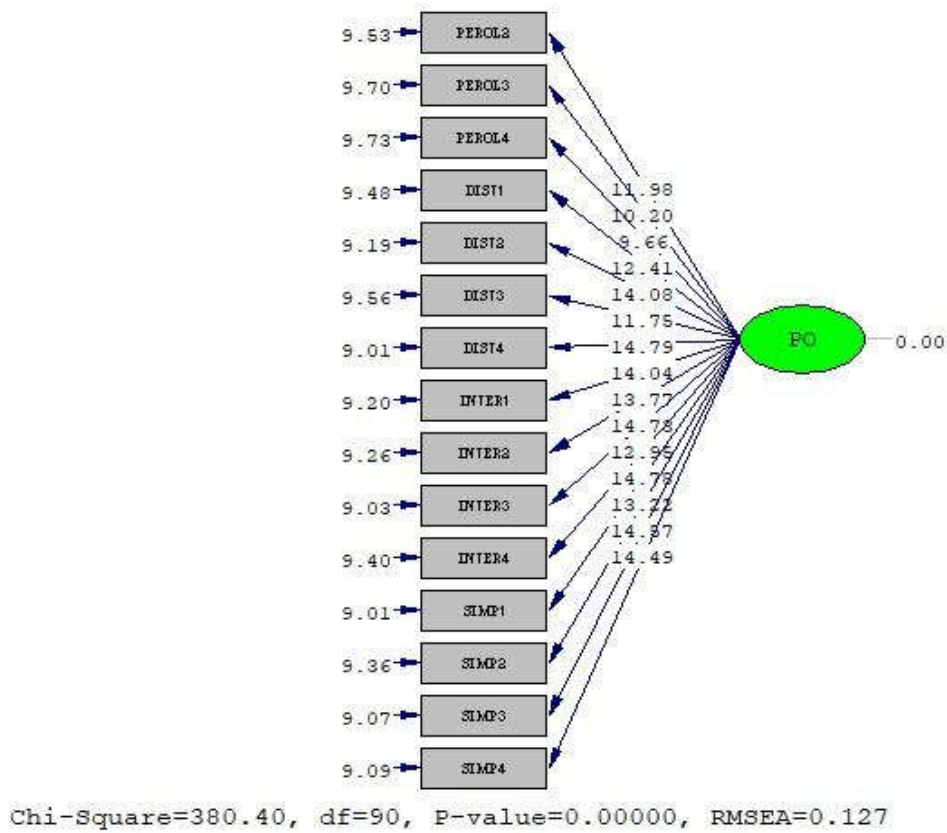
Sumber: Output Olah Data (2019)

Berdasarkan data pada tabel 4.12 di atas terlihat bahwa dari 16 indikator yang diuji, 15 indikator dinyatakan valid karena memiliki nilai SLF $\geq 0,5$ dan t-value $> 1,97$. Terdapat 1 indikator yang tidak valid yaitu indikator PEROL1 karena memiliki nilai SLF $< 0,5$ yaitu 0,49. Indikator PEROL1 tidak dimasukkan dalam pengujian selanjutnya.

Hasil uji *CFA* terhadap variabel pembelajaran organisasional setelah indikator tidak valid dibuang dapat dilihat pada gambar 4.25 dan 4.26 berikut:



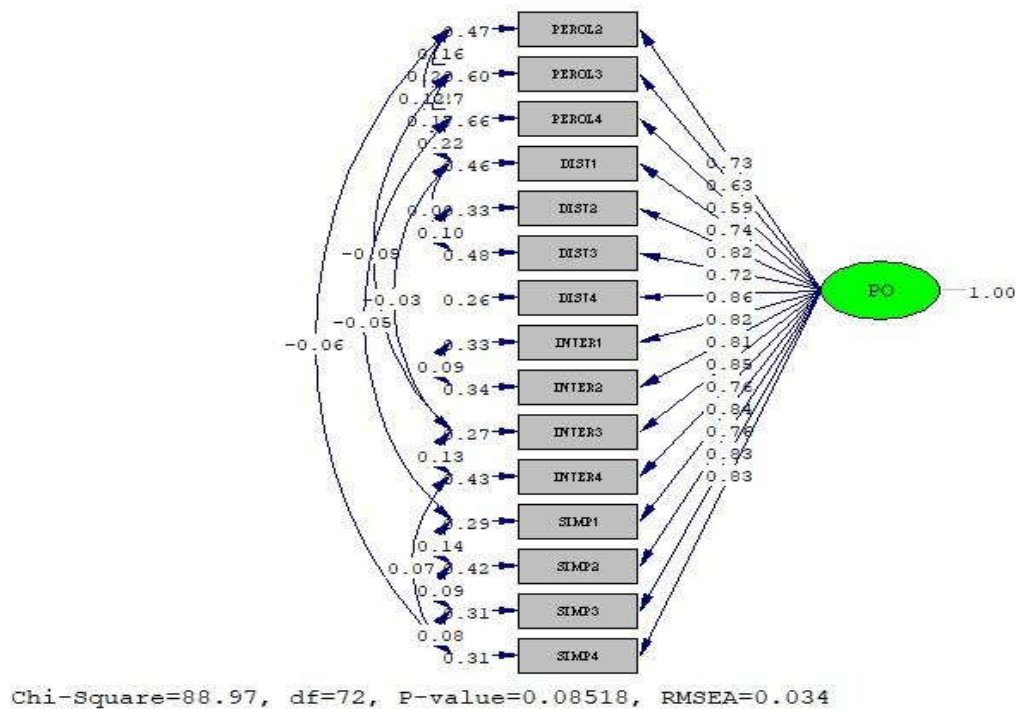
Gambar 4.25
Loading Factor Selected Model CFA Konstrak Pembelajaran Organisasional



Gambar 4.26
T-Value Selected ModelKonstrak Pembelajaran Organisasional

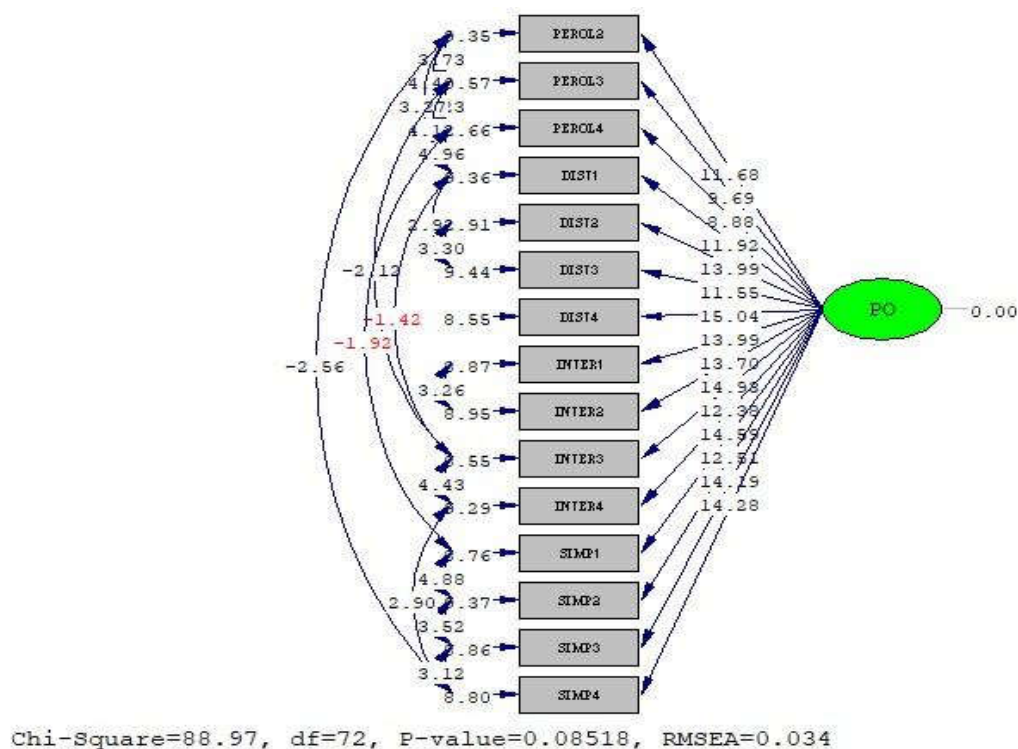
Hasil evaluasi *goodness of fit model* menunjukkan bahwa seluruh parameter kecocokan model belum memenuhi syarat *goodness of fit dimana* Chi-Square = 380, 40df = 90, p-value = 0,000 dan RMSEA = 0,127. Meskipun demikian, evaluasi atas validitas item menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki *loading factor* yang memenuhi syarat validitas yaitu berada di atas angka 0.50. Dengan kata lain secara komposit telah memiliki konsistensi internal dalam mengukur variabel pembelajaran organisasional. Untuk memperbaiki model, maka dilakukan modifikasi dengan pedoman "Modification Indices" yang dikeluarkan oleh Program Lisrel.

Hasil modifikasi model dapat dilihat pada gambar 4.27 dan 4.28.



Gambar 4.27
Standardized Loading Factor Modification Model Konstrak Pembelajaran Organisasional

Setelah dilakukan modifikasi model pengukuran indikator yang mempengaruhi pembelajaran organisasional, diperoleh nilai Chi-Square = 88,97 df = 72 , p-value = 0,08518 dan RMSEA = 0,034.



Gambar 4.28
T-Value Modification Model Konstrak Pembelajaran Organisasional

Hasil evaluasi *goodness of fit* agilitas organisasional secara keseluruhan setelah dilakukan modifikasi disajikan pada tabel 4.41 berikut ini:

Tabel 4.41
Goodness Of Fit Index (GOFI) Model Pembelajaran Organisasional

GOFI	Nilai	Nilai Standard GOFI	Kesimpulan
$p\ value\ \chi^2$	0,085	$p\ value > 0.05$	Good fit
RMSEA	0,056	$0.05 < RMSEA \leq 0,08$	Good fit
GFI	0.94	$GFI \geq 0,90$	Good fit
AGFI	0.91	$AGFI \geq 0,90$	Good fit
NNFI	1.00	$NNFI \geq 0,90$	Good fit
NFI	0,99	$NFI \geq 0,90$	Good fit
RFI	0,98	$RFI \geq 0,90$	Good fit
AIC	184,97	$AIC < saturated = 240,00 < Independence = 8011,62$	Good fit
CAIC	391,29	$CAIC < saturated = 755,80 < Independence = 8076,10$	Good fit
ECVI	0,93	$E < saturated = 1,21 < Independence = 40,24$	Good fit

Sumber : data primer, diolah dengan LISREL versi 8.70.

Berdasarkan nilai pada tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kecocokan model pembelajaran organisasional memiliki *Goodness of Fit* yang baik. Hasil uji CFA secara terperinci setelah modifikasi model disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.42
CFA Variabel Pembelajaran Organisasional setelah Modifikasi Model

No	Indikator	SLF	Tvalue	Kesimpulan
1	PEROL2	0,73	11,68	Valid
2	PEROL3	0,63	9,69	Valid
3	PEROL4	0,59	8,88	Valid
4	DIST1	0,74	11,92	Valid
5	DIST2	0,82	13,99	Valid
6	DIST3	0,72	11,55	Valid
7	DIST4	0,86	15,04	Valid
8	INTER1	0,82	13,99	Valid
9	INTER2	0,81	13,70	Valid
10	INTER3	0,85	14,98	Valid
11	INTER4	0,76	12,38	Valid
12	SIMP1	0,84	14,59	Valid
13	SIMP2	0,76	12,51	Valid
14	SIMP3	0,83	14,19	Valid
15	SIMP4	0,83	14,28	Valid

Berdasarkan tabel 4.18 dapat disimpulkan bahwa indikator variabel pembelajaran organisasional sudah memenuhi syarat uji validitas, dimana masing-masing indikator memiliki nilai SLF > 0,7 dan nilai $t_{hitung} > 1,97$.

b.

Uji

Reliabilitas

Hasil Perhitungan CR dan AVE pembelajaran organisasional disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 4.43
Construct Reliability dan Variance Extracted Pembelajaran Organisasional

No	Indikator	LF	LF ²	error LF ²	CR	AVE	Cronbach
1	PEROL2	0.74	0.548	0.452			
2	PEROL3	0.66	0.436	0.564			
3	PEROL4	0.63	0.397	0.603			
4	DIST1	0.76	0.578	0.422			
5	DIST2	0.82	0.672	0.328			

6	DIST3	0.72	0.518	0.482			
7	DIST4	0.85	0.723	0.278			
8	INTER1	0.82	0.672	0.328	0.959	0.612	0,958
9	INTER2	0.81	0.656	0.344			
10	INTER3	0.84	0.706	0.294			
11	INTER4	0.78	0.608	0.392			
12	SIMP1	0.84	0.706	0.294			
13	SIMP2	0.75	0.563	0.438			
14	SIMP3	0.84	0.706	0.294			
15	SIMP4	0.83	0.689	0.311			
		11.69	9.176	5.824			

Sumber: Output Olah Data (2019)

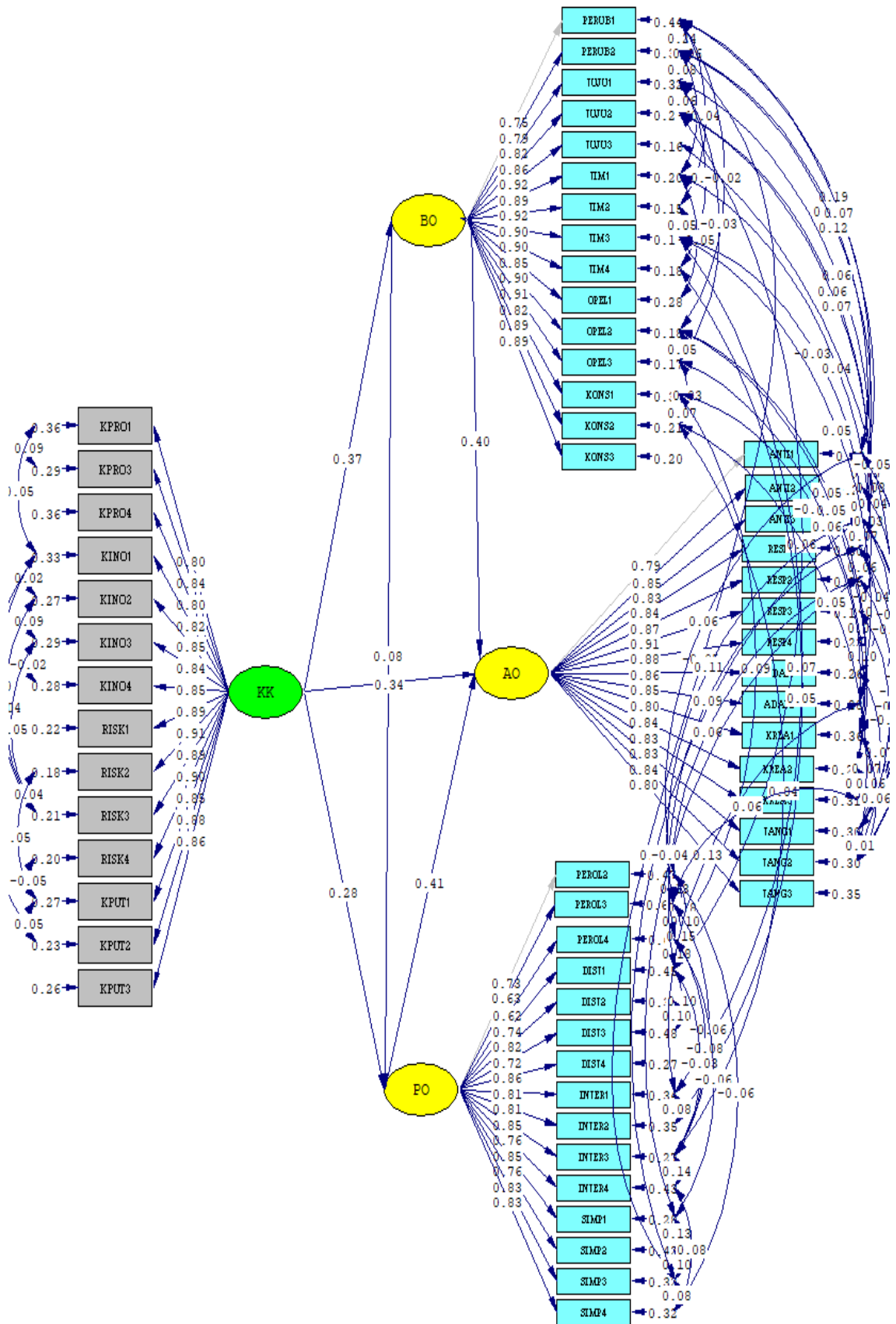
Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $CR = 0.9591$, yang berarti nilai $CR > 0,7$; nilai $AVE = 0.6117$ yang berarti nilai $AVE > 0,5$; dan nilai *Cronbach Alpha* = 0,958. yang menunjukkan bahwa indikator pembelajaran organisasional memiliki *construct reliability* yang baik.

C. Analisis Model Struktural *Full Model*

Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model Structural Equation Modelling* (SEM) dilakukan dengan uji kecocokan (*Goodness of Fit*) dan uji statistik. Analisis *full model* dilakukan setelah dipastikan bahwa semua indikator pada masing-masing variabel telah dinyatakan valid dan reliabel. Artinya, hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa analisis dapat dilanjutkan untuk keseluruhan model yang telah didesain dalam model penelitian.

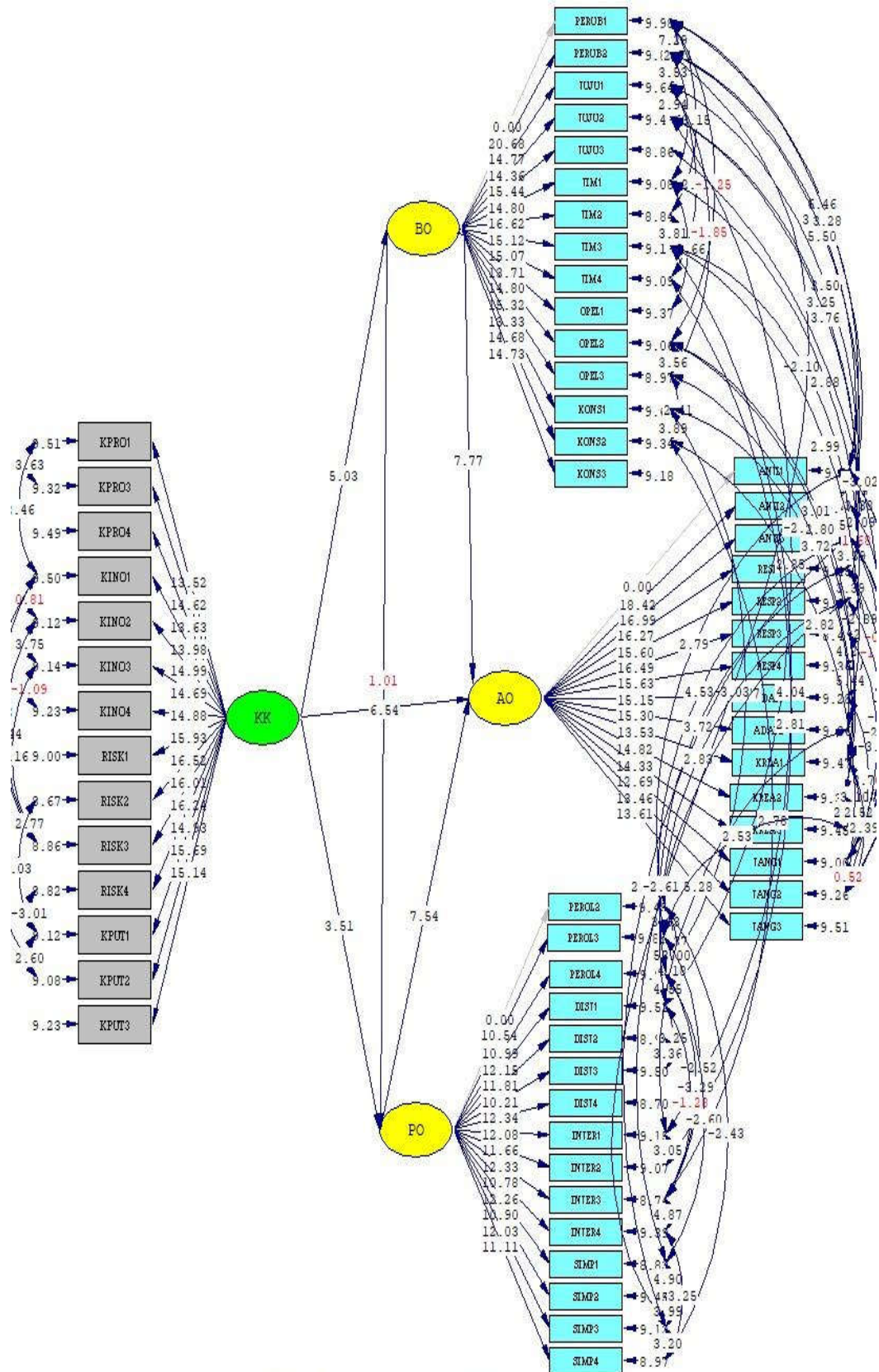
Model lengkap (*Full Model*) SEM yang dibangun bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional dengan mediasi budaya organisasi dan pembelajaran organisasional.

Model struktural lengkap (*full model*) dapat dilihat pada gambar 4.29 dan 4.30.



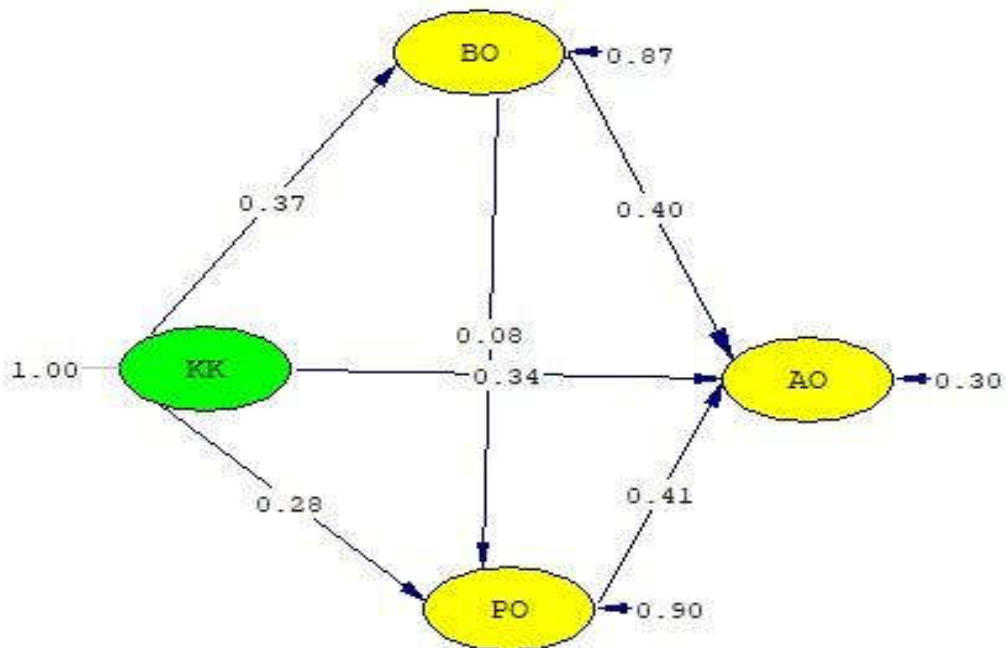
Chi-Square=1981.19, df=1544, P-value=0.00000, RMSEA=0.038

Gambar. 4.29
Standardized Loading Factor Full Model

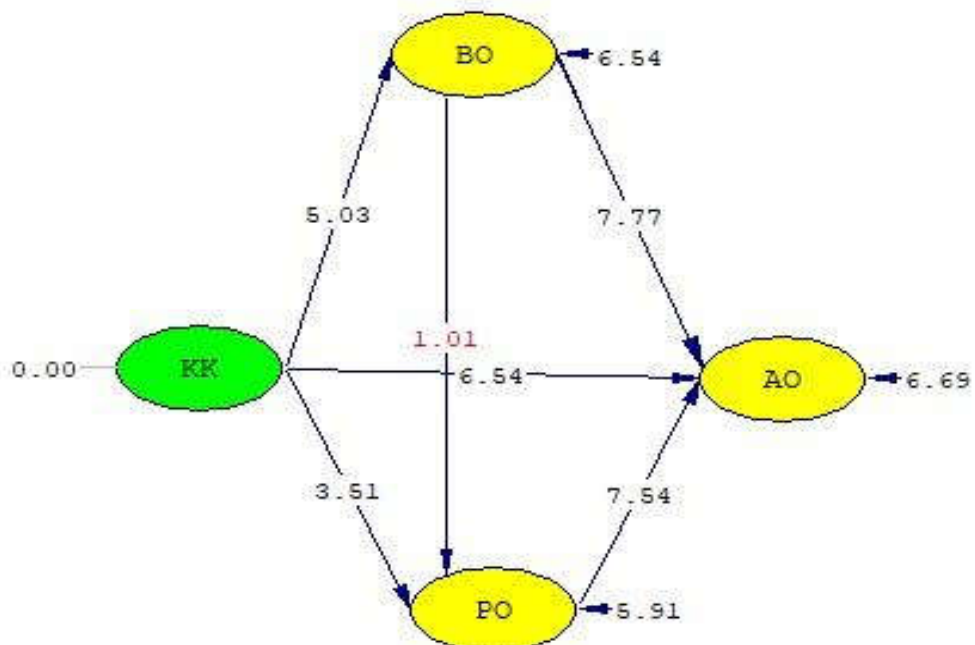


Gambar 4.30
T-Value Full Model

Secara sederhana, diagram jalur model struktural antar variabel laten dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.31
Struktural Model Jalur Variabel Laten



Gambar 4.32
Struktural Model Jalur Variabel Laten (*T-Values*)

2. Uji Kecocokan Model (*Goodness of Fit*)

Untuk menguji kecocokan model secara keseluruhan dilakukan dengan memperhatikan hasil perhitungan *Goodness of Fit (GOF)*.

Hasil uji kecocokan model dalam penelitian ini berdasarkan output Lisrel 8.80 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 44
Goodness of Fit Statistics

Goodness of Fit Statistics	
Degrees of Freedom	= 1544
Minimum Fit Function Chi-Square	= 2191.40 (P = 0.0)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square	= 1981.19 (P = 0.00)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	= 437.19
90 Percent Confidence Interval for NCP	= (326.82 ; 555.66)
Minimum Fit Function Value	= 11.01
Population Discrepancy Function Value (F0)	= 2.20
90 Percent Confidence Interval for F0	= (1.64 ; 2.79)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	= 0.038
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	= (0.033 ; 0.043)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	= 1.00
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	= 12.23
90 Percent Confidence Interval for ECVI	= (11.67 ; 12.82)
ECVI for Saturated Model	= 17.79
ECVI for Independence Model	= 349.53
Chi-Square for Independence Model with 1711 Degrees of Freedom	= 69438.77
Independence AIC	= 69556.77
Model AIC	= 2433.19
Saturated AIC	= 3540.00
Independence CAIC	= 69810.37
Model CAIC	= 3404.61
Saturated CAIC	= 11148.02
Normed Fit Index (NFI)	= 0.97
Non-Normed Fit Index (NNFI)	= 0.99
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	= 0.87
Comparative Fit Index (CFI)	= 0.99
Incremental Fit Index (IFI)	= 0.99
Relative Fit Index (RFI)	= 0.97
Critical N (CN)	= 153.22

Sumber: Output Lisrel 8.80 (2019)

Uji kecocokan (*Goodness of Fit*) keseluruhan model pengukuran merupakan indikasi perbandingan antara model yang dispesifikasi dengan matriks kovarian antar indikator.

Peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriter *goodness of fit*. Penggunaan 4-5

kriteria sudah mencukupi untuk menilai kecocokan suatu model asalkan mewakili kriteria *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices* (Joseph F. Hair et al., 2014, hal. 588).

Berdasarkan uji kecocokan keseluruhan model diperoleh hasil sebagai berikut:

a. ***Absolute Fit Indices***

Nilai *Chi-Square* sebesar 1981,19 dan *p-value* sebesar 0,000 mengindikasikan bahwa model tidak baik (*poor fit*). Nilai *RMSEA* 0,038 yang menunjukkan bahwa model cukup baik (*marginal fit*). Nilai *Goodness of Fit Indices* (GFI) adalah 0,91, mengindikasikan kecocokan yang baik (*good fit*).

b. ***Incremental Fit Indices***

Semua nilai *Incremental Fit Indices* menunjukkan model memiliki kecocokan yang baik (*good fit*) dimana nilai *Adjusted Goodness of Fit Index*, AGFI= 0,90; *NormalFit Index* NFI=0,97; *Comparative Fit Index*, CFI=0,99 ; *Incremental Fit Index*, IFI= 0,99 ; dan *Relative Fit Index*, RFI =0,97.

c. ***Parsimony Fit Indices***

Semua nilai menunjukkan model memiliki kecocokan yang baik (*good fit*) dimana nilai *Akaike Information Index*, AIC=2433 < *saturated AIC* = 3540,00 dan < *AIC independence* = 69556,77; *Consistent Akaike Information Index*, CAIC = 3404,61 < *saturated CAIC* = 11148,02 dan *CAIC independence* =69810,37; *Expected Cross Validation Index*, ECVI= 12,23 < *ECVI saturated* = 17,79 dan < *ECVI independence* = 34,953 ; dan *Parsimony Goodness of Fit Indices*, PGFI=0,90.

Berdasarkan nilai hasil uji yang diperoleh di atas dapat disimpulkan bahwa kecocokan (*goodness of fit*) model dalam penelitian ini memiliki kecocokan yang baik.

3. Persamaan Struktural (*Structural Model*)

Structural model merupakan dasar untuk menganalisis model yang diuji untuk mencari nilai inner model yang menyatakan bahwa model yang dibuat merupakan model yang baik. Untuk menguji model struktur yang dibuat maka dibutuhkan nilai *path coefficient* dan *latent correlation*.

Hasil analisis model struktural menghasilkan tiga persamaan struktural yang menunjukkan pengaruh antar variabel. Persamaan struktural dari model yang diuji adalah sebagai berikut:

a. **Persamaan Struktur 1**

$$BO = 0.37*KK, \text{ Errorvar.} = 0.86, R^2 = 0.13$$

0.073)	(0.13)
5.03	6.54

Dari persamaan struktur 1 tersebut didapat nilai $R^2 = 0,13$ yang berarti bahwa budaya organisasi (BO) dapat dijelaskan oleh kepemimpinan kewirausahaan (KK) sebesar 13%. Dengan kata lain, terbentuknya Budaya organisasi oleh kepemimpinan kewirausahaan sebesar 13%, sedangkan sisanya sebesar 86% ditentukan oleh variabel lain diluar pengujian dalam penelitian ini.

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (KK) terhadap budaya organisasi (BO) memiliki koefisien sebesar 0,37. Secara statistik hal ini berarti bahwa peningkatan 1 unit KK akan meningkatkan BO sebesar 0,37 atau 0,37%. Dapat disimpulkan bahwa jika terjadi peningkatan kepemimpinan kewirausahaan (KK) maka akan berakibat pada peningkatan budaya organisasi.

b. **Persamaan Struktural 2**

$$PO = 0.077*BO + 0.28*KK, \text{ Errorvar.} = 0.90, R^2 = 0.098$$

(0.076)	(0.079)	(0.15)
1.01	3.51	5.91

Dari persamaan tersebut didapat nilai $R^2 = 0,098$ yang berarti bahwa pembelajaran organisasional (PO) dapat dijelaskan oleh budaya organisasi (BO) dan kepemimpinan

kewirausahaan (KK) sebesar 1 %. Dengan kata lain, terbentuknya pembelajaran organisasional (PO) oleh budaya organisasi (BO) dan kepemimpinan organisasi (KK) sebesar 1%, sedangkan sisanya sebesar 99% dibentuk oleh variabel lain tak teruji di dalam penelitian ini. Pengaruh budaya organisasi terhadap pembelajaran organisasional (PO) memiliki koefisien sebesar 0,077 dengan nilai error sebesar 0,076, dan nilai *t-value* sebesar 1,01.

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (KK) terhadap pembelajaran organisasional (PO) memiliki koefisien sebesar 0,28 dengan nilai error sebesar 0,079 dengan nilai *t-value* = 3,51. Nilai koefisien jalur variabel laten kepemimpinan kewirausahaan (0,28) lebih besar dibandingkan nilai koefisien jalur budaya organisasi (0,077). Hal ini menunjukkan bahwa variabel laten kepemimpinan kewirausahaan memberikan kontribusi yang lebih besar dalam hal pengaruhnya terhadap variabel laten pembelajaran organisasional dibandingkan variabel laten budaya organisasi.

c. Persamaan Struktural Variabel Agilitas organisasional (AO), Kepemimpinan Kewirausahaan (KK), Budaya Organisasi (BO) dan Pembelajaran Organisasional (PO)

$$\begin{array}{cccc}
 AO = 0.40*BO + 0.41*PO + 0.34*KK, & \text{Errorvar.} = 0.29, & R^2 = 0.70 & \\
 (0.051) & (0.054) & (0.052) & (0.044) \\
 7.77 & 7.54 & 6.54 & 6.69
 \end{array}$$

Dari persamaan tersebut didapat nilai $R^2 = 0,70$ yang berarti bahwa agilitas organisasional (AO) dapat dijelaskan oleh budaya organisasi (BO), pembelajaran organisasional (AO) dan kepemimpinan kewirausahaan (KK) sebesar 70%. Dengan kata lain, terbentuknya agilitas organisasional oleh budaya organisasi (BO), pembelajaran organisasional (PO) dan kepemimpinan kewirausahaan sebesar 70%, sedangkan sisanya sebesar 30% ditentukan oleh variabel lain tak teruji di dalam penelitian ini.

Pengaruh budaya organisasi terhadap agilitas organisasional (AO) memiliki koefisien

sebesar 0,40 dengan nilai error sebesar 0,051, dan nilai t-value sebesar 7,77. Pengaruh pembelajaran organisasional (PO) terhadap agilitas organisasional (AO) memiliki koefisien sebesar 0,41 dengan nilai error sebesar 0,054, dan t-value sebesar 7,54. Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (KK) terhadap agilitas organisasional (AO) memiliki koefisien sebesar 0,34 dengan nilai error sebesar 0,052 dengan nilai t-value sebesar 6,54.

Diketahui nilai koefisien jalur variabel laten pembelajaran organisasional (0,41) lebih besar dibandingkan nilai koefisien jalur budaya organisasi (0,40) dan koefisien jalur kepemimpinan kewirausahaan (0,34).

4. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

Pembahasan tentang pengaruh tidak langsung mengacu pada tabel 4.45.

Tabel 4.45
Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

No.	Variabel	Pengaruh		
		Langsung	Tidak Langsung	Total
1	KK – AO	0,34	-	0,34
2	BO – AO	0,40	-	0,40
3	PO – AO	0,41	-	0,41
4	KK – BO	0,37	-	0,37
5	KK – PO	0,28	-	0,28
6	BO – PO	0,08	-	0,08
7	KK – BO – AO	0,34	0,15	0,49
8	KK – PO – AO	0,34	0,11	0,45

a. Pengaruh Langsung

1) Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional

Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan sebesar 0,34 atau 34%.

2) **Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasional.**

Budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan sebesar 0,40 atau 40%.

3) **Pengaruh Langsung Pembelajaran Organisasi terhadap Agilitas Organisasional.**

Pembelajaran organisasional berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan sebesar 0,41 atau 41%.

4) **Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Budaya Organisasi**

Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi sebesar 0,37 atau 37%.

5) **Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kekewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi**

Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional sebesar 0,28 atau 28 %

6) **Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran Organisasi**

Budaya organisasi berpengaruh langsung terhadap pembelajaran organisasional sebesar 0,08 atau 8%

b. Pengaruh Tidak Langsung

1) **Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Agilitas Organisasional melalui Budaya Organisasi**

Pengaruh Kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional karyawan tanpa mediasi adalah sebesar 0,34. Setelah adanya mediasi budaya organisasi, maka pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional naik menjadi 0,49. Angka ini didapat dari estimasi koefisien pengaruh langsung (0,34) dan pengaruh tidak langsung

(*indirect effect*) sebesar 0,148. Pengaruh tidak langsung ini diperoleh dari perkalian jalur langsung yaitu kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasional (0,37) dengan jalur langsung budaya organisasi terhadap agilitas organisasional.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa efek mediasi budaya organisasi dapat meningkatkan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional.

2) Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan terhadap Agilitas Organisasional melalui Pembelajaran Organisasional

Melalui estimasi pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh nilai koefisien sebesar 0,145. Pengaruh tidak langsung ini diperoleh dari perkalian jalur langsung yaitu kepemimpinan kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional (0,28) dengan jalur langsung pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional (0,41) sehingga $0,28 \times 0,41 = 0,114$. Tanpa mediasi pembelajaran organisasional, pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional karyawan sebesar 0,34. Dengan adanya peran mediasi pembelajaran organisasional maka pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional naik menjadi 0,45.

5. Koefisien Bobot Faktor

a. Koefisien Bobot Faktor Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan

Melalui koefisien bobot faktor diketahui bahwa dari 4 (empat) indikator kepemimpinan kewirausahaan, keberanian mengambil risiko, merupakan indikator terkuat, diikuti oleh kemampuan membuat keputusan, keinovasian, dan proaktifitas kepemimpinan.

Tabel bobot faktor indikator-indikator kepemimpinan kewira-usahaan disajikan dalam tabel 4.46 berikut ini:

Tabel 4.46
Koefisien Bobot Faktor Variabel Kepemimpinan Kewirausahaan (KK)

No.	Simbol	Indikator	Bobot Faktor
1.	KPRO	Proaktifitas	0.81
2.	KINO1	Keinovasian	0.84

3.	RISK1	Keberanian Mengambil Risiko	0.89
4.	KPUT1	Kemampuan membuat keputusan	0.86

Sumber: Output LISREL 8.8, diolah (2019)

b. Koefisien Bobot Faktor Variabel Budaya Organisasi

Melalui koefisien bobot faktor diketahui bahwa dari 4 (empat) indikator budaya organisasi, kerjasama tim merupakan indikator terkuat, diikuti oleh orientasi pelanggan dan orientasi tujuan diikuti oleh pengelolaan perubahan. Tabel bobot faktor indikator-indikator budaya organisasi disajikan dalam tabel 4.47 berikut ini:

Tabel 4.47
Koefisien Bobot Faktor Variabel Budaya Organisasi (BO)

No.	Simbol	Indikator	Bobot Faktor
1.	PRUB	Pengelolaan Perubahan	0,77
2.	TUJU	Orientasi Tujuan	0,86
3.	TIM	Orientasi Tim	0,90
4.	OPEL	Orientasi Pelanggan	0,88
5.	KONS	Konsistensi	0,86

Sumber: Output Lisrel 8.8, Diolah (2019)

c. Koefisien Bobot Faktor Variabel Pembelajaran Organisasional

Melalui koefisien bobot faktor diketahui bahwa dari 4 (empat) indikator pembelajaran organisasional, merupakan indikator terkuat, diikuti oleh kemampuan kepemimpinan membuat keputusan, dilanjutkan dengan keinovasian dan proaktifitas. Tabel bobot faktor indikator-indikator pembelajaran organisasional disajikan dalam tabel 4.48 berikut ini:

Tabel 4.48
Koefisien Bobot Faktor Variabel Pembelajaran Organisasional (PO)

No.	Simbol	Indikator	Bobot Faktor
1.	PEROL	Pemerolehan Informasi	0,66
2.	DIST	Distribusi Informasi	0,78
3.	INTER	Interpretasi Informasi	0,83
4.	SIMP	Penyimpanan Informasi	0,81

Sumber: Output Lisrel 8.8, Diolah (2019)

C. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada analisis *structural equation modelling (SEM)*, dimana tingkat signifikansi *path coefficient* didapat dari nilai *t* dengan nilai *t-value* > 1,97 dan *standardized path coefficient*, dari nilai *standardized path coefficient* > 0,05.

1. Pengaruh Langsung:

Terdapat enam hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini. Berdasarkan hasil olah Lisrel 8.8 hasil uji hipotesis pengaruh langsung dirangkum dalam tabel 4.49 berikut:

Tabel 4.49
Rangkuman Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

No.	Jalur	Koefisien Standard	<i>t-value</i>	signifikansi	Kesimpulan
1.	KK → AO	0,34	6,54	Signifikan	Kepemimpinan Kewirausahaan (KK) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Agilitas Organisasional (AO)
2.	BO → AO	0,4	7,77	Signifikan	Budaya Organisasi (BO) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Agilitas Organisasional (AO)
3.	PO → AO	0,41	7,54	Signifikan	Pembelajaran Organisasional (PO) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Agilitas Organisasional (AO)
4.	KK → BO	0,37	5,03	Signifikan	Kepemimpinan Kewirausahaan (KK) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Budaya Organisasi (BO)
5.	KK → PO	0,28	3,51	Signifikan	Kepemimpinan Kewirausahaan (KK) berpengaruh positif secara signifikan terhadap Pembelajaran Organisasional (PO)
6.	BO → PO	0,08	1,01	Tidak Signifikan	Budaya Organisasi (BO) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Pembelajaran Organisasional (PO)

Sumber: Data Diolah, Lisrel 8.8 (2019)

a. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional

H₀ : $\beta_{y1} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan

H₁ : $\beta_{y1} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan

Pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,34 dan nilai *t-value* sebesar = 6,54. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H₁ yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga H₀ ditolak dan H₁ diterima dengan pengaruh positif sebesar = 0,34. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan.

b. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasional.

H₀ : $\beta_{y2} \leq 0$ Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan.

H₂ : $\beta_{y2} > 0$ Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan.

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap agilitas organisasional didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,40 dan nilai *t-value* sebesar = 7,77. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H₂ yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga H₀ ditolak dan H₂ diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,40. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung budaya organisasi secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan.

c. Pengaruh Langsung Pembelajaran Organisasional terhadap Agilitas Organisasional.

H₀ : $\beta_{y3} \leq 0$ Pembelajaran Organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan.

H₃: $\beta_{y3} > 0$ Pembelajaran Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan.

Pengaruh langsung pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,41 dan nilai *t-value* sebesar = 7,54. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H₃ yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga H₀ ditolak dan H₃ diterima, dengan pengaruh sebesar = 0,41. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung pembelajaran organisasional secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan.

d. **Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Budaya Organisasi.**

H₀: $\beta_{y21} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap Budaya Organisasi

H₄: $\beta_{y21} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap Budaya Organisasi pada UKM.

Pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasi didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,37 dan nilai *t-value* sebesar = 5,03. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H₄ yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga H₀ ditolak dan H₄ diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,37. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan secara positif terhadap budaya organisasi.

e. **Pengaruh Kepemimpinan Kekewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasi**

H₀: $\beta_{y31} \leq 0$ Kepemimpinan kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap Pembelajaran Organisasi.

H₅: $\beta_{y31} > 0$ Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap Pembelajaran Organisasi.

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,28 dan nilai *t-value* sebesar = 3,51. Nilai tersebut telah memenuhi syarat untuk penerimaan H_5 yaitu nilai *t-value* > 1,97 sehingga H_0 ditolak dan H_5 diterima, dan mempunyai pengaruh sebesar = 0,28 . Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan secara positif terhadap budaya organisasi.

f. **Pengaruh Budaya Organisasi dengan Pembelajaran Organisasi**

$H_0 : \beta_{y32} \leq 0$ Budaya Organisasi tidak berpengaruh langsung positif terhadap Pembelajaran Organisasi

$H_6 : \beta_{y32} > 0$ Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif terhadap Pembelajaran Organisasi

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasi didasarkan pada nilai koefisien standarisasi sebesar 0,08 dan nilai *t-value* sebesar = 1,01. Nilai tersebut tidak memenuhi syarat untuk penerimaan H_6 dimana nilai *t-value* < 1,97 sehingga H_0 diterima dan H_6 ditolak. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh kepemimpinan kewirausahaan secara positif terhadap budaya organisasi.

1. **Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian pengaruh tidak langsung didapat berdasarkan output LISREL 8.8. kemudian dibandingkan dengan hasil Sobel test untuk juga dibandingkan untuk mengetahui apakah hubungan yang melalui sebuah variabel mediasi secara signifikan mampu sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sobel test dilakukan dengan menghitung nilai *z* berdasarkan koefisien jalur (*unstandardized*) dan *standard error of estimation* (Bimo, 2017; MacKinnon, 2008, hal. 49–50) . Jika nilai *z* > 1,96 maka hipotesis dapat diterima (Hayes, 2013, hal. 96; Preacher & Hayes, 2004, hal. 717–718).

a. **Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Karyawan melalui Budaya Organisasi.**

H₀ : $\beta_{y3}\beta_{31} \leq 0$ Kepemimpinan Kewirausahaan tidak berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan melalui Budaya Organisasi

H₁ : $\beta_{y3}\beta_{31} > 0$ Kepemimpinan Kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap Agilitas Organisasional karyawan melalui Budaya Organisasi

Besarnya pengaruh tidak langsung diperoleh dari perkalian jalur langsung yaitu kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasional (0,37) dengan jalur langsung budaya organisasi terhadap agilitas organisasional (0,4) sehingga $0,37 \times 0,4 = 0,148$ atau 0,15

Untuk pengujian hipotesis mengacu pada nilai t dimana jika $t_{value} > 1,97$ maka H₀ ditolak atau tidak ditolak jika $t_{value} < 1,97$.

Nilai t hitung berdasarkan output LISREL 8.8 disajikan dalam tabel 4.50 berikut ini:

Tabel 4.50 Pengaruh Tidak Langsung

KK

BO - -
AO 0.15
(0.04)
4.30

Sumber: Output LISREL 8.8, 2019

Berdasarkan output LISREL 8.8 didapat nilai tvalue (t-hitung) sebesar 4,30

Hasil output LISREL 8.8 selanjutnya dibandingkan dengan hasil Uji Sobel dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}} \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

di mana:

SE_a: *Standard Error of Estimation* pengaruh X terhadap Y

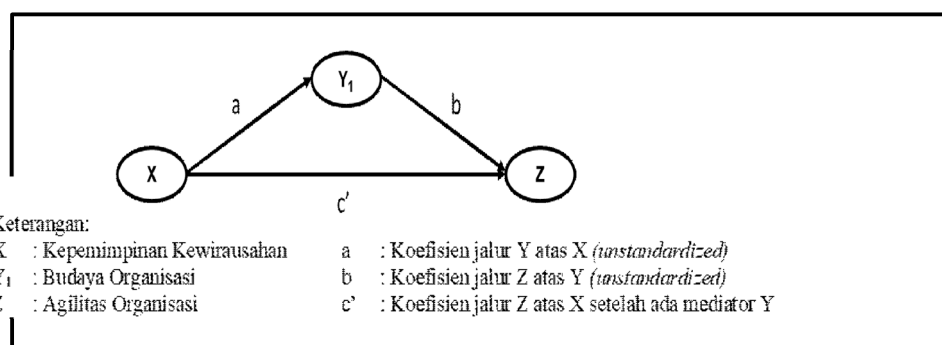
SE_b: *Standard Error of Estimation* pengaruh Y terhadap Z

Sobel test dilakukan dengan menghitung nilai z berdasarkan koefisien jalur (*unstandardized*) dan *standard error of estimation*, dimana Ho ditolak jika nilai $z > 1,96$ (Ghozali & Fuad, 2014).

Koefisien jalur *unstandardized coefficient* dan *standard error of estimation* regresi budaya organisasi atas kepemimpinan kewirausahaan dan regresi agilitas organisasional atas budaya organisasi disajikan pada lampiran.

Jika nilai z lebih besar dari pada 1,96 berarti kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasi.

Diagram pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasi dapat di lihat pada Gambar 4.29 berikut ini:



Gambar 4.29

Diagram Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Budaya Organisasi

Berdasarkan rumus diperoleh nilai z sebagai berikut:

$$z = \frac{(0,419)(0,427)}{\sqrt{(0,427^2 \cdot 0,089^2) + (0,419^2 \cdot 0,042^2)}} \frac{(0,419)(0,427)}{\sqrt{(0,427^2 \cdot 0,089^2) + (0,419^2 \cdot 0,042^2)}} = 4,28$$

Didasarkan pada hasil Sobel test didapat nilai z sebesar 4,27 ($>1,96$)

Nilai tersebut tidak jauh berbeda didapat dari hasil olah menggunakan LISREL 8.8. dimana $t_{hitung} = 4,30$ ($>1,97$)

Berdasarkan angka tersebut dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_7 diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi.

b. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Karyawan melalui Pembelajaran Organisasional

$H_0 : \beta_{y_3\beta_{32}} \leq 0$ Kepemimpinan Kewirausahaan tidak berpengaruh positif terhadap Agilitas organisasional karyawan melalui Pembelajaran Organisasi

$H_1 : \beta_{y_3\beta_{32}} > 0$ Kepemimpinan Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Agilitas organisasional karyawan melalui Pembelajaran Organisasi.

Pengaruh tidak langsung diperoleh dari perkalian jalur langsung yaitu kepemimpinan kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional (0,28) dengan jalur langsung pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional (0,41) sehingga $0,28 \times 0,41 = 0,114$.

Untuk pengujian hipotesis mengacu pada nilai t dimana jika $t_{value} > 1,97$ maka H_0 ditolak atau tidak ditolak jika $t_{value} < 1,97$.

Hasil olah menggunakan LISREL didapat nilai *t-value* pengaruh tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional disajikan dalam tabel 4.51 beriku:

Tabel 4.51. Output LISREL 8.8. Pengaruh Tidak Langsung

	KK

PO	- -
AO	0.11
	(0.04)
	3.77

Didasarkan pada output LISREL 8.8 didapat nilai t_{value} (t_{hitung}) sebesar 3,77.

Hasil output LISREL 8.8 dibandingkan dengan hasil Uji Sobel.

Koefisien jalur *unstandardized coefficient* dan *standard error of estimation* regresi pembelajaran organisasional atas kepemimpinan kewirausahaan dan regresi agilitas organisasional atas pembelajaran organisasional, disajikan pada lampiran. Sedangkan diagram pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional dapat di lihat pada Gambar 4.50. Jika nilai z lebih besar dari pada 1,96 berarti kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional.

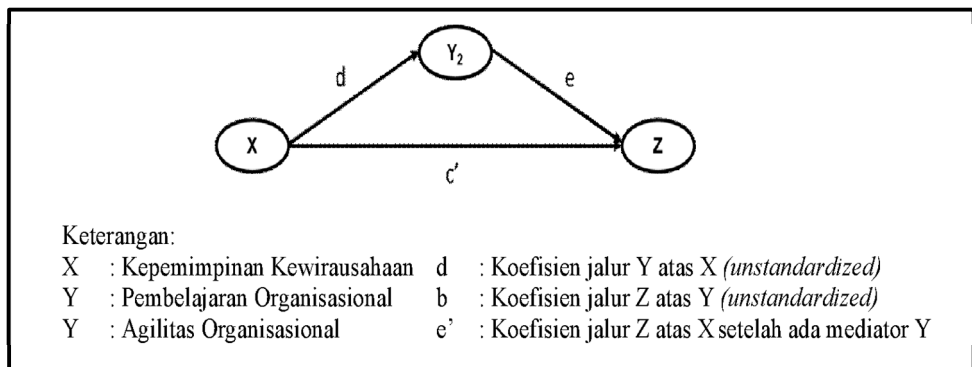
Nilai z hitung didapatkan dengan rumus sebagai berikut:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}} \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SEa^2) + (a^2 SEb^2)}}$$

di mana:

SE_a: *Standard Error of Estimation* pengaruh X terhadap Y

SE_b: *Standard Error of Estimation* pengaruh Y terhadap Z



Gambar 4.50

Diagram Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Budaya Organisasi

Sehingga dapat diperoleh:

$$z = \frac{(0,275)(0,514)}{\sqrt{(0,514^2 \cdot 0,068^2) + (0,275^2 \cdot 0,055^2)}} = 3,72$$

Didasarkan pada nilai z sebesar 3,71 ($>1,96$) dan nilai t_{value} sebesar 3,77 ($>1,96$) maka dapat dinyatakan bahwa H_0 ditolak dan H_7 diterima.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi.

D. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini mengacu pada rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil pengujian hipotesis sebagaimana yang telah diuraikan pada bagian terdahulu. Hasil penelitian ini mencoba mengungkap masalah agilitas organisasional karyawan yang dikaitkan dengan kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

Secara kuantitatif hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional masing-masing berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional karyawan. Kepemimpinan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi dan pembelajaran organisasional. Kepemimpinan juga berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasi dan pembelajaran organisasi.

Kepemimpinan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional memiliki pengaruh dan kontribusi yang berbeda-beda terhadap peningkatan agilitas organisasional karyawan.

Pembahasan hasil penelitian ini menggabungkan secara komprehensif teori, hasil penelitian terdahulu, dan fakta-fakta empiris yang terjadi pada obyek yang dikaji untuk memverifikasi temuan penelitian. Sesuai dengan kerangka berpikir penelitian,

pembahasan tentang masing-masing hubungan antar variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. **Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional**

Agilitas organisasional merupakan kunci keberhasilan organisasi di tengah perubahan lingkungan yang disruptif dan bergejolak saat ini (Gibbons, 2015; Grantham et al., 2007; Harraf et al., 2015; Triaa et al., 2016). Oleh karena itu peningkatan agilitas organisasional perlu menjadi perhatian setiap organisasi yang menginginkan kesuksesan dalam mencapai tujuannya.

Agilitas organisasional tidak mungkin tercapai tanpa didukung oleh karyawan yang ada di dalamnya. Oleh karena itu agilitas organisasional karyawan perlu ditingkatkan agar karyawan mampu menghadapi, mengantisipasi dan memanfaatkan peluang dari berbagai perubahan. Karyawan yang memiliki agilitas organisasional yang tinggi memiliki perilaku antisipatif, responsif, dan adaptif, serta memiliki kreatifitas dan ketangguhan (Hu et al., 2018; Sherehiy & Karwowski, 2014) sehingga mampu memperkuat organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah lingkungan yang penuh dengan gejolak perubahan.

Mengingat pentingnya agilitas organisasional maka organisasi perlu berupaya untuk terus meningkatkan agilitas karyawan yang ada di dalamnya. Salah satu di antaranya adalah melalui kepemimpinan (*leadership*). Melalui kepemimpinan yang tepat maka karyawan dapat dimotivasi dan diarahkan sehingga pencapaian agilitas organisasional dapat diwujudkan. Pendekatan dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam berbagai hal, termasuk dalam membangun agilitas organisasional karyawan. Berbagai teori dan hasil penelitian telah menunjukkan

bahwa kepemimpinan dapat memengaruhi berbagai aktifitas dan kondisi yang ada di dalam organisasi, termasuk dalam membangun agilitas organisasional.

Mengingat UKM sangat memerlukan kewirausahaan maka gaya kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) dipandang sesuai untuk meningkatkan agilitas organisasional karyawan. Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan. Hal tersebut berarti bahwa peningkatan kepemimpinan *kewirausahaan* akan mengakibatkan peningkatan pada agilitas organisasional karyawan. Semakin baik kepemimpinan kewirausahaan diterapkan pada suatu organisasi maka semakin tinggi tingkat agilitas organisasional karyawan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan agilitas organisasional karyawan maka kepemimpinan kewirausahaan harus ditingkatkan. Sedangkan untuk meningkatkan kepemimpinan kewirausahaan itu sendiri maka indikator-indikator yang terkait harus ditingkatkan pula.

Mengacu pada hasil analisis *loading factor* terhadap 4 indikator kepemimpinan kewirausahaan, diketahui bahwa indikator keberanian mengambil risiko merupakan indikator yang paling representatif dalam menjelaskan variabel laten kepemimpinan kewirausahaan di UKM Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Oleh karena itu untuk meningkatkan kepemimpinan kewirausahaan yang kuat maka prioritas pertama yang perlu dilakukan adalah meningkatkan keberanian pemimpin dalam mengambil risiko.

Keberanian pemimpin dalam mengambil risiko merupakan faktor yang sangat penting dalam kewirausahaan (Tahmasebifard et al., 2017). Pemimpin harus berani mengambil risiko baik ketika menginvestasikan waktu dan tenaga maupun biaya untuk mengembangkan ide bisnis mereka (Renko, 2018, hal. 389). Pemimpin juga perlu memotivasi karyawan agar berani mengambil risiko untuk mencoba hal-hal baru.

Indikator paling representatif menjelaskan kepemimpinan kewirausahaan yang kedua adalah kemampuan membuat keputusan. Oleh karena itu prioritas kedua dalam upaya meningkatkan kepemimpinan kewirausahaan adalah melalui peningkatan kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan. Peningkatan kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan sangat penting karena segala keputusan yang dibuat akan berdampak pada keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi (Abubakar et al., 2017; Ejimabo, 2015; O'Donnell et al., 2012).

Di tengah perubahan lingkungan yang cepat dan sulit diprediksi, pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu membuat keputusan yang tepat akan tetapi juga harus cepat. Faktor kecepatan merupakan unsur yang sangat penting dalam membuat keputusan di dunia bisnis saat ini. Jika terlambat maka organisasi akan kehilangan peluang karena ditangkap oleh perusahaan yang lebih cepat.

Selain keberanian mengambil risiko dan kemampuan membuat keputusan, faktor penting lainnya dalam kepemimpinan kewirausahaan adalah keinovasian. Keinovasian sangat penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif (Dost et al., 2016). Oleh karena itu pemimpin perlu memotivasi, mendorong dan mengarahkan serta menggerakkan karyawan untuk menciptakan inovasi dalam organisasi UKM.

Studi terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional karyawan telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya Raeisi dan Amirnejad (2017) yang mengonfirmasi adanya pengaruh positif dan signifikan dari variabel gaya kepemimpinan terhadap agilitas organisasional. Penelitian oleh Hosseini et al. (2013) menunjukkan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*) berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasional. Hasil penelitian de Oliveira, Valentina, & Possamai (2012), Karimi et al. (2016) dan Veiseh (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasional.

Namun, penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional karyawan belum ditemukan sehingga hasil penelitian ini memiliki orisinalitas dan kebaruan. Penjelasan yang disampaikan memberikan justifikasi empirik bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

2. **Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Agilitas Organisasional.**

Faktor kunci dalam pengelolaan perubahan (*change management*) terletak pada sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Sebagai sebuah sistem yang kompleks, organisasi sangat dipengaruhi oleh interaksi antar manusia yang ada di dalamnya. Oleh karena itu organisasi harus menempatkan manusia sebagai pusat dan kunci dari perubahan yang harus dikembangkan. Salah satunya adalah melalui budaya organisasi. Secara teoritis dinyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu komponen yang paling penting untuk mencapai agilitas organisasional (Amirnejad & Milad, 2015; Eshlaghy et al., 2010; N. Yaghoubi & Dahmardeh, 2010).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional. Hal ini berarti bahwa jika ingin meningkatkan agilitas organisasional maka budaya organisasi juga harus ditingkat. Dengan kata lain, untuk meningkatkan agilitas organisasional karyawan dapat dilakukan dengan memperkuat budaya yang ada di dalam organisasi. Semakin kuat budaya organisasi maka agilitas organisasional karyawan akan semakin meningkat.

Untuk memperkuat budaya organisasi dapat dilakukan dengan cara memperkuat indikator-indikator yang terkait dengan budaya organisasi itu sendiri. Berdasarkan analisis koefisien bobot faktor diketahui bahwa kerjasama tim, orientasi pelanggan dan orientasi tujuan merupakan tiga indikator yang paling representatif dalam menjelaskan variabel laten budaya organisasi. Oleh karena itu upaya untuk meningkatkan budaya

organisasi dapat diprioritaskan melalui peningkatan ketiga unsur budaya organisasi tersebut.

Peningkatan kerjasama tim merupakan prioritas pertama yang perlu dilakukan. Kerjasama tim sangat penting bagi organisasi karena melalui kerja sama tim karyawan dapat memberdayakan dan mengembangkan diri dan potensi mereka. Karyawan yang bekerja di organisasi yang tidak memiliki konsep kerja tim yang kuat, biasanya mengalami kegagalan untuk mencapai tujuan dan visi organisasi tersebut (Sanyal & Hisam, 2018). Oleh karena itu kerjasama tim harus diperkuat dan diterapkan dalam organisasi.

Prioritas ke dua dalam upaya meningkatkan budaya organisasi adalah melalui peningkatan budaya yang berorientasi pelanggan. Budaya yang berorientasi pada pelanggan menempatkan pelanggan sebagai faktor penting pendorong kinerja perusahaan (Frambach, Fiss, & Ingenbleek, 2016). Budaya berorientasi pelanggan sangat penting mengingat keberhasilan bisnis sangat ditentukan oleh pelanggan (Wirtz & Daiser, 2018). Oleh karena itu penguatan budaya yang berorientasi pelanggan (*customer orientation*) sangat penting untuk memperkuat budaya organisasi pada UKM.

Faktor budaya organisasi yang menjadi prioritas peningkatan berikutnya adalah orientasi pada tujuan. Menciptakan budaya yang berorientasi pada tujuan sangat penting untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan. Kuratko et al. menjelaskan bahwa perilaku yang berorientasi pada tujuan merupakan faktor kunci keberhasilan dalam proses kewirausahaan (Y. G. Lee & Marshall, 2013). Dengan memahami tujuan organisasi karyawan akan mengarahkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Secara empiris pengaruh budaya organisasi telah dibuktikan melalui beberapa penelitian terdahulu. Temuan penelitian oleh Fahami et al. (2017) yang menunjukkan bahwa

budaya organisasi mempunyai hubungan positif signifikan dengan agilitas organisasional. Kesimpulan dari penelitian ini adalah peningkatan setiap indikator budaya organisasi mengarah pada peningkatan agilitas organisasional di Bank Pertanian Chaharmahal dan Provinsi Bakhtiari, Iran. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Yazdani dan Salarzahi (2014, hal. 1654) yang bertujuan untuk mengkaji hubungan antara dimensi budaya organisasi dan kemampuan agilitas organisasional menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif dan signifikan antara dimensi-dimensi budaya organisasi dengan agilitas organisasional karyawan. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori dan memperkuat beberapa temuan empiris dari peneliti-peneliti terdahulu (Fahami et al., 2017; Goncalves, Bergquist, Bunk, & Alange, 2019; Sarshar & Hezarjaribi, 2016; Yazdani & Salarzahi, 2014).

Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini telah memperkuat dan memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional karyawan.

3. Pengaruh Langsung Pembelajaran Organisasional terhadap Agilitas Organisasional.

Di tengah perubahan lingkungan yang sangat disruptif saat ini, agilitas organisasional sangat penting dimiliki oleh setiap karyawan di dalam organisasi. Oleh karena itu organisasi perlu membangun agilitas organisasional sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi. Untuk membangun agilitas organisasional maka sumber daya manusia yang ada perlu dikembangkan. Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi dapat dilakukan melalui pembelajaran (Scholz, 2015, hal. 19).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional. Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa perubahan agilitas organisasional dipengaruhi oleh variabel pembelajaran

organisasional. Semakin baik pembelajaran organisasional diterapkan maka semakin tinggi tingkat agilitas organisasional karyawan.

Secara empiris, temuan penelitian ini memperkuat teori bahwa pembelajaran organisasional berkaitan erat dengan agilitas organisasional karyawan. Peningkatan pembelajaran organisasional dapat mengarah pada peningkatan agilitas organisasional (Tikkamäki & Mavengere, 2013). Hal tersebut juga didukung oleh Molodchik dan Jordan(2016) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasional merupakan elemen inti dari kemampuan agilitas organisasi.

Temuan ini memperkuat penelitian sebelumnya (Bahrami et al., 2016; Golmoradi & Ardabili, 2016; Imran et al., 2016; Manshadi et al., 2014; Mashkani & Khodadadi, 2016; Sallitepe et al., 2017) yang menemukan bahwa pembelajaran organisasional dapat mempengaruhi agilitas organisasional secara positif dan signifikan.

Berdasarkan model struktural, pembelajaran organisasional terbukti sebagai variabel yang paling kuat dalam memberikan pengaruh terhadap agilitas organisasional dibandingkan variabel laten kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasi. Dengan demikian, upaya meningkatkan agilitas organisasional dapat diprioritaskan pada peningkatan pembelajaran organisasional. Untuk meningkatkan pembelajaran organisasional itu sendiri harus diupayakan melalui peningkatan indikator-indikator yang berperan dalam membangun pembelajaran organisasional.

Berdasarkan analisis bobot faktor ditemukan bahwa indikator paling kuat adalah interpretasi informasi. Oleh karena itu sebagai prioritas utama dalam upaya untuk meningkatkan pembelajaran organisasional pada UKM adalah melalui peningkatan interpretasi informasi. Interpretasi karyawan terhadap informasi sangat menentukan kesuksesan pembelajaran di dalam organisasi. Interpretasi informasi yang buruk akan mengakibatkan kegagalan dalam pembelajaran organisasional(Nagayoshi & Nakamura,

2017). Untuk itu kemampuan karyawan UKM dalam menginterpretasi informasi harus ditingkatkan agar pembelajaran organisasional dapat berhasil.

Upaya selanjutnya adalah meningkatkan penyimpanan informasi. Informasi yang ada di dalam organisasi hendaknya dapat disimpan untuk digunakan pada masa yang akan datang.

pemerolehan informasi/ pengetahuan. Organisasi harus memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk dapat memperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Pemerolehan informasi dengan cepat dan mudah dapat membantu karyawan untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan yang berguna untuk mencapai keunggulan kompetitif di tengah perubahan lingkungan yang penuh dengan ketidak pastian.

Penjelasan diatas memberikan justifikasi teoritis dan empiris yang memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional karyawan.

4. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Budaya Organisasi

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap budaya organisasi. Dengan kata lain perubahan budaya organisasi dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan kewirausahaan. Hubungan ini dapat diinterpretasikan bahwa jika kepemimpinan kewirausahaan diterapkan dengan lebih baik maka akan memperkuat budaya organisasi. Sebaliknya jika kepemimpinan kewirausahaan kurang baik maka akan berdampak pada melemahnya budaya organisasi. Sebagaimana disampaikan pada bagian terdahulu bahwa fungsi kepemimpinan yaitu memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan tindakan orang-orang di dalam organisasi maka peranan pemimpin dapat memengaruhi budaya yang ada di dalam

organisasi. Melalui kepemimpinan budaya yang dibutuhkan organisasi dapat dibentuk atau diciptakan (Klein et al., 2013).

Budaya organisasi yang kuat sangat dibutuhkan oleh organisasi. Oleh karena itu, untuk menciptakan budaya yang kuat, maka organisasi harus memperkuat kepemimpinan kewirausahaan. Penguatan kepemimpinan kewirausahaan dapat dilakukan melalui peningkatan indikator-indikator terkait dengan kepemimpinan kewirausahaan itu sendiri. Peningkatan kepemimpinan kewirausahaan harus diprioritaskan pada keberanian pemimpin dalam mengambil risiko, kemampuan membuat keputusan dengan tepat dan cepat, keinovasian dan proaktifitas pemimpin dalam menangkap dan memanfaatkan peluang.

Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini memperkuat dan memperkukuh teori dan hasil penelitian sebelumnya (Frantz & Jain, 2017; Gholamzadeh et al., 2014) bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap budaya organisasi.

5. Pengaruh Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Pembelajaran Organisasional

Dalam dunia yang penuh ketidakpastian saat ini, pembelajaran dianggap sebagai satu-satunya keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan organisasi yang belajar lebih baik dari pada pesaing lain akan lebih sukses (Alsabbagh & Khalil, 2017a). Wirausahawan yang ingin perusahaan mereka terus berinovasi harus membangun pembelajaran di dalam organisasi (Zhao, Li, Lee, & Chen, 2011). Kepemimpinan memiliki peran kunci yang memungkinkan tercapainya pembelajaran organisasional. Popper dan Lipshitz (Alsabbagh & Khalil, 2017a; Tosuntaş & Danişman, 2015) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah faktor yang memengaruhi pembelajaran organisasional dengan menciptakan struktur organisasi dan membentuk budaya organisasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional. Dengan kata lain, perubahan pembelajaran organisasional karyawan dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan kewirausahaan. Hubungan ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik kepemimpinan kewirausahaan diterapkan maka semakin baik pembelajaran organisasional UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur

Dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini telah memperkuat dan memperkukuh teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa kepemimpinan (Escrig et al., 2016; Golmoradi & Ardabili, 2016; Imran et al., 2016; Liao et al., 2017; Manshadi et al., 2014; Sallitepe et al., 2017) berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Dari penelitian-penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasional belum ditemukan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) terhadap pembelajaran organisasional, sehingga hasil penelitian ini mengisi *gap* penelitian-penelitian sebelumnya.

6. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Pembelajaran Organisasional

Budaya organisasi yang baik merupakan pendorong untuk pembelajaran organisasional (Alsabbagh & Khalil, 2017a).

Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Hal tersebut menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional karyawan UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur tidak dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi pada UKM tersebut namun pengaruh tersebut lemah.

Tidak adanya pengaruh budaya organisasi secara signifikan terhadap pembelajaran organisasional disebabkan karena karyawan UKM belum memiliki budaya yang siap

berubah, dimana berdasarkan data ditemukan pengelolaan perubahan pada UKM memiliki skor terendah. Pembelajaran tidak bisa berjalan dengan efektif karena karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka dari hari kehari tetap sama sehingga kurang memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas diri. Berdasarkan wawancara tidak terstruktur dengan beberapa karyawan UKM ditemukan bahwa budaya dalam mengelola perubahan tidak dipahami oleh karyawan karena mereka datang hanya untuk bekerja sesuai dengan perintah pemimpin UKM.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak sejalan dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh langsung positif terhadap pembelajaran organisasional (Alsabbagh & Khalil, 2017b; S. Saha & Kumar, 2016; Wanto & Suryasaputra, 2012). Oleh karena itu temuan ini merupakan kebaruan di dalam penelitian ini.

7. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Karyawan melalui Budaya Organisasi

Temuan penelitian ini menunjukkan kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan dan juga terhadap budaya organisasi. Sementara itu, budaya organisasi itu sendiri juga berpengaruh langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan. Berbagai teori dan pembuktian empirik melalui penelitian telah menunjukkan pengaruh langsung secara positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasi (Frantz & Jain, 2017; Gholamzadeh et al., 2014; Klein et al., 2013) dan budaya organisasi berpengaruh langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan (Amirnejad & Milad, 2015; Eshlaghy et al., 2010; N. M. Yaghoubi & Darmadeh, 2010).

Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap agilitas organisasional

karyawan melalui budaya organisasi. Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif secara signifikan terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi. Dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan yang baik akan mampu meningkatkan agilitas organisasional karyawan, dan melalui budaya organisasi yang baik, maka pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan agilitas organisasional karyawan akan semakin kuat.

8. Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Karyawan melalui Pembelajaran Organisasional

Berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan dan juga terhadap pembelajaran organisasional. Sementara itu, pembelajaran organisasional juga berpengaruh langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan. Pengaruh langsung secara positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional dan pembelajaran organisasional berpengaruh langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan didukung oleh berbagai teori dan secara empirik telah dibuktikan melalui berbagai penelitian. Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung secara positif terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasi.

Logika tersebut didukung oleh hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh tidak langsung secara positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi. Dapat diinterpretasikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan yang baik akan mampu meningkatkan agilitas organisasional karyawan, dan melalui pembelajaran

organisasional yang baik, peran kepemimpinan dalam meningkatkan agilitas organisasional karyawan akan semakin kuat.

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional bernilai positif dan signifikan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif tidak langsung terhadap agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasional. Temuan penelitian ini didukung oleh fakta empiris bahwa kepemimpinan kewirausahaan yang baik mampu meningkatkan agilitas organisasional karyawan, dan melalui pembelajaran organisasional yang baik, maka agilitas organisasional karyawan akan meningkat.

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan akan berpengaruh lebih tinggi terhadap agilitas organisasional karyawan ketika dimediasi oleh budaya organisasi. begitu juga ketika dimediasi oleh pembelajaran organisasional. Namun, pengaruh mediasi budayaorganisasional lebih besar daripada pembelajaran organisasional dalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan agilitas organisasional karyawan pada UKM Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.



BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis terhadap berbagai teori dan hasil penelitian yang telah dibahas pada bagian terdahulu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Kepemimpinan kewirausahaan dapat meningkatkan agilitas organisasional karyawan UKM. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan kewirausahaan akan meningkatkan agilitas organisasional karyawan. Dengan kata lain, untuk memperoleh agilitas organisasional karyawan yang lebih tinggi dapat dilakukan melalui penerapan faktor-faktor kepemimpinan kewirausahaan yang lebih kuat di dalam UKM.
2. Budaya organisasi dapat meningkatkan agilitas organisasional karyawan UKM. Hal ini berarti bahwa peningkatan budaya organisasi akan meningkatkan agilitas organisasional karyawan. Dengan kata lain, untuk memperoleh agilitas organisasional karyawan yang lebih tinggi maka dapat dilakukan dengan memperkuat faktor-faktor budaya organisasi di dalam UKM.
3. Pembelajaran organisasional dapat meningkatkan agilitas organisasional karyawan UKM. Hal ini berarti bahwa peningkatan pembelajaran organisasional akan mampu meningkatkan agilitas organisasional karyawan UKM. Dengan kata lain, untuk memperoleh agilitas organisasional karyawan yang lebih tinggi dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor-faktor pembelajaran organisasional karyawan di dalam UKM.
4. Kepemimpinan kewirausahaan dapat meningkatkan budaya organisasi di dalam UKM. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan kewirausahaan akan mampu meningkatkan budaya organisasi pada UKM. Dengan kata lain, untuk memperoleh

budaya organisasi yang lebih kuat dapat dilakukan dengan menerapkan faktor-faktor kepemimpinan kewirausahaan yang lebih kuat di dalam UKM.

5. Kepemimpinan kewirausahaan dapat meningkatkan pembelajaran organisasional di dalam UKM. Hal ini berarti bahwa peningkatan kepemimpinan kewirausahaan akan meningkatkan pembelajaran organisasional di dalam UKM. Dengan kata lain, untuk memperoleh pembelajaran organisasional karyawan yang lebih tinggi maka dapat dicapai dengan menerapkan faktor-faktor kepemimpinan kewirausahaan yang lebih kuat di dalam UKM.

6. Budaya organisasi tidak dapat meningkatkan pembelajaran organisasional karyawan. Hal ini berarti bahwa kekuatan budaya organisasi yang dianut dan dipakai secara bersama tidak dapat meningkatkan pembelajaran organisasional di dalam UKM.

7. Kepemimpinan kewirausahaan dapat meningkatkan agilitas organisasional karyawan melalui budaya organisasi. Hal ini berarti bahwa untuk memperoleh agilitas organisasional dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor-faktor kepemimpinan kewirausahaan melalui penguatan faktor-faktor budaya organisasi. Dengan kata lain agilitas organisasional karyawan akan meningkat jika faktor-faktor kepemimpinan diperkuat oleh faktor-faktor budaya organisasi.

8. Kepemimpinan kewirausahaan dapat meningkatkan agilitas organisasional karyawan melalui pembelajaran organisasional. Hal ini berarti bahwa untuk memperoleh agilitas organisasional yang lebih tinggi dapat dilakukan dengan meningkatkan faktor-faktor kepemimpinan kewirausahaan melalui peningkatan faktor-faktor pembelajaran organisasional. Dengan kata lain agilitas organisasional karyawan akan meningkat jika faktor-faktor kepemimpinan diperkuat oleh faktor-faktor pembelajaran organisasional.

B. Implikasi Manajerial

Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan implikasi manajerial sebagai bahan masukan bagi jajaran pemimpin dalam memecahkan permasalahan dan mengelola sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi, diantaranya:

1. Berdasarkan skor rerata dan kelas interval diketahui bahwa agilitas organisasional karyawan UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur secara umum berada pada kategori baik. Namun mengingat 31% karyawan masih memiliki agilitas organisasional di bawah rata-rata, maka diperlukan upaya peningkatan agilitas organisasional karyawan secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk mengantisipasi dampak perubahan yang akan selalu terjadi. Peningkatan agilitas organisasional khususnya ditujukan untuk meningkatkan perilaku antisipatif, ketangguhan, perilaku kreatif, perilaku responsif dan perilaku adaptif karyawan.

2. Dari hasil studi ditemukan bahwa masing-masing variabel kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional berpengaruh langsung positif terhadap agilitas organisasional karyawan. Oleh karena itu untuk meningkatkan agilitas organisasional maka kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasional perlu ditingkatkan. Berdasarkan temuan penelitian tentang tingkat kekuatan pengaruh masing-masing variabel penelitian, variabel yang paling kuat pengaruhnya terhadap agilitas organisasional karyawan adalah pembelajaran organisasional. Untuk itu upaya meningkatkan agilitas organisasional pada UKM hendaknya diprioritaskan pada peningkatan variabel terkuat, yaitu pembelajaran organisasional. Dengan memprioritaskan peningkatan pembelajaran organisasional maka diharapkan upaya peningkatan agilitas organisasional karyawan akan dapat dilaksanakan secara lebih efektif daripada variabel yang berpengaruh lebih kecil yaitu budaya organisasi dan kepemimpinan kewirausahaan. Namun demikian tidak berarti bahwa perusahaan dapat mengabaikan peningkatan budaya organisasi dan

kepemimpinan kewirausahaan, karena masing-masing variabel tersebut juga berpengaruh terhadap agilitas organisasional karyawan sehingga dapat dijadikan prioritas berikutnya. Oleh karena itu budaya organisasi dan kepemimpinan kewirausahaan tetap perlu ditingkatkan sebagai prioritas kedua dan ketiga agar agilitas organisasional karyawan UKM dapat ditingkatkan.

3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interpretasi informasi memberikan kontribusi terbesar di dalam pembelajaran organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Oleh karena itu peningkatan kemampuan karyawan dalam menginterpretasi informasi perlu dijadikan prioritas utama dalam meningkatkan pembelajaran organisasional di dalam UKM. Peningkatan kemampuan karyawan dalam menginterpretasi informasi dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Selain itu penggunaan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti dapat membantu karyawan dalam meninterpretasikan informasi dengan lebih baik.

4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi tim memberikan kontribusi terbesar dalam membentuk budaya organisasi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Oleh karena itu peningkatan budaya yang berorientasi tim perlu dijadikan prioritas utama dalam meningkatkan budaya organisasi di dalam UKM.

5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberanian mengambil risiko memberikan kontribusi terbesar dalam kepemimpinan kewirausahaan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Oleh karena itu peningkatan keberanian pemimpin dalam mengambil risiko akan meningkatkan kepemimpinan kewirausahaan di dalam UKM.

C. **Saran**

1. **Saran bagi Perusahaan UKM**

- a. Pemimpin hendaknya memfasilitasi proses pembelajaran di dalam organisasi baik secara individual maupun organisasional sehingga pembelajaran organizational dapat ditingkatkan sebagai salah satu upaya mencapai agilitas organisasional karyawan.
- b. Upaya meningkatkan pembelajaran organisasional hendaknya lebih diprioritaskan pada peningkatan kemampuan karyawan dalam menginterpretasikan informasi. Pemimpin hendaknya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kemampuan melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Sebaiknya UKM memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyesuaikan dan mengembangkan keterampilan kerja melalui pelatihan-pelatihan atau *workshop* agar kemampuan yang dimiliki relevan dengan kebutuhan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi tuntutan dimasa yang akan datang.
- d. Upaya memperkuat budaya organisasi hendaknya diprioritaskan pada budaya kerjasama tim. Karyawan hendaknya benar-benar mengerti dan memahami tentang pentingnya kerjasama tim dalam menjalankan usaha untuk mencapai tujuan bersama. Untuk membangun budaya kerjasama tim, sebaiknya pemimpin mensosialisasikan nilai-nilai kerjasama tim di dalam organisasi melalui komunikasi yang baik, saling percaya dan menjalin hubungan yang baik antar karyawan dan antar karyawan dan pemimpin.
- e. Upaya memperkuat kepemimpinan kewirausahaan hendaknya lebih diprioritaskan pada keberanian mengambil risiko. Pemilik UKM harus meningkatkan keberanian dalam mengambil risiko dan memotivasi karyawan untuk berani mencoba sesuatu yang baru walaupun belum tentu berhasil.

2. **Saran bagi Stakeholder dan Pemerintah**

- a. Pemerintah hendaknya memprioritaskan bantuan dalam rangka pengembangan pengetahuan dan keterampilan di dalam UKM. Keterbatasan sarana dan prasarana

merupakan permasalahan pokok yang sering dihadapi oleh UKM dalam upaya meningkatkan pembelajaran organisasional.


b. Pemerintah perlu memfasilitasi pengembangan dan pelatihan kepemimpinan bagi pemilik UKM karena permasalahan kualitas SDM di dalam UKM tidak hanya pada karyawan akan tetapi juga pada kepemimpinan.

c. Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah hendaknya juga melakukan pencatatan data tentang UKM-UKM yang tidak beroperasi (tutup). Pencatatan data tentang kondisi UKM yang ada di Dinas KUMKM hanya berbasis pada izin pendirian UKM sehingga tidak mencerminkan kondisi yang sebenarnya di lapangan karena data UKM-UKM yang sudah tidak beroperasi atau yang sudah tutup tidak tersedia.

d. Pemerintah sebaiknya memberikan pendampingan terhadap UKM secara berkesinambungan sehingga pengelolaan usaha dapat berjalan lancar.

e. Perbankan seyogyanya memberikan kemudahan dalam pemberian kredit yang bertujuan untuk mendukung upaya dalam rangka meningkatkan agilitas organisasional karyawan UKM.

f. Media masa diharapkan dapat memberikan pemberitaan yang seimbang sehingga kondisi UKM Indonesia yang sebenarnya dapat diketahui oleh masyarakat.

g. Kementerian Pendidikan dan kebudayaan RI perlu menyediakan program-program pelatihan dan pengembangan keterampilan kewirausahaan formal di tingkat sekolah menengah dan universitas untuk membekali calon pengusaha (pemilik UKM) agar berhasil ketika mereka memasuki pasar tenaga kerja. 

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, E., & Zamani-Miandashti, N. (2013). The Role of Transformational Leadership, Organizational Culture and Organizational Learning in Improving the Performance of Iranian Agricultural Faculties. *Higher Education*, 66.
- Abubakar, A. M., Elrehail, H., Alatailat, M. A., & Elçi, A. (2017). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2017.07.003>
- Agung, A., Widyani, D., Rahyuda, P. I. K., Riana, I. G., Ayu, I. G., & Dewi, M. (2018). The Role of Organizational Innovation As A Mediator of Relationship Entrepreneurial Leadership on Organizational Performance, 20(1), 11–16.
- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May), 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Satisfaction, Commitment and Motivation in the Educational Sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business*, 12(2).
- Al Mamun, A., Ibrahim, M. D., Yusoff, M. N. H. Bin, & Fazal, S. A. (2018). Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. *Sustainability (Switzerland)*, 10(5), 1–23.
- Alavi, S. (2016). The influence of workforce agility on external manufacturing flexibility of Iranian SMEs. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 8(1), 111. <https://doi.org/10.1504/ijtld.2016.075185>
- Alhadid, A. Y. (2016). The Effect of Organization Agility on Organization Performance. *International Review of Management and Business Research*, 5(1), 273–278.
- Alhadid, A. Y., & Abu-Rumman, A. H. (2015). Effective Determinations on Organization Agility Practices: Analytical Study on Information Technology organization in Jordan. *International Review of Management and Business Research*, 4(1), 34–40.
- Alomiri, H. (2015). *The Impact of Leadership Style and Organizational Culture on the Implementation of E_Service: An Empirical Study in Saudi Arabia*. University of Plymouth.
- Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. Al. (2017a). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(4).
- Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. Al. (2017b). The Impact of Organizational Culture on Organizational Learning (An Empirical Study on the Education Sector in Damascus City). *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1). Diambil dari <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?sid=847a4596-d90b-4f69-b6bc-65d58f6b599f%40sessionmgr101&vid=0&hid=103&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwLHNoaWImc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3D%3D#AN=120221097&db=edb>

Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture : Cultural Change Work in Progress* (Second Ed.). New York: Routledge, Taylor & Francis Group.

Amir, S., Hejazi, M., Maleki, M. M., & Naeiji, M. J. (2012). Designing a scale for measuring entrepreneurial leadership in SMEs. *International Conference on Economics Marketing and Management*, 28, 71–77. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040201>

Amir, S., Hejazi, M., Maleki, M. M., Naeiji, M. J., Hejazi, S. A. M., Maleki, M. M., ... Naeiji, M. J. (2012). Designing a Scale for Measuring Entrepreneurial Leadership in SMEs. *International Conference on Economics Marketing and Management, IACSIT Press, Singapore*, 28, 71–77. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040201>

Amirnejad, G., & Milad, Z. (2015). The Effects of Organizational Culture on Organizational Agility with Mediator Role of Sharing of Knowledge Headquarters of National Company of the Oil-Rich Regions in South- Ahvaz. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5(S3).

Angling Adhitya Purbaya. (2019). Masalah UMKM di RI: Minim Melek Teknologi hingga Sulit Akses Modal. Diambil dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4464791/masalah-umkm-di-ri-minim-melek-teknologi-hingga-sulit-akses-modal>

Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J., & Córdón-Pozo, E. (2007). Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3).

Asia Pacific Foundation of Canada. (2018). *2018 Survey Of Entrepreneurs And Msmes In Indonesia: Building the Capacity of MSMEs through Human Capital*. Canada.

Azadi, A., Farsani, M. E., Rizi, R. M., Aroufzad, S., Sports, E. J., & Sci, E. (2013). Relationship between Organizational Culture and Organizational Learning among Employees in Ehsysical education Organizations, 2(1).

Azadi, A., Farsani, S. B., Farsani, M. E., & Aroufzad, S. (2013). Relationship between organizational culture and organizational commitment among woman physical education teachers. *European Journal of Experimental Biology*, 3(1), 531–535.

Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190–196. Diambil dari <http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>

Bala, H., Massey, A. P., & Seol, S. (2019). Social Media in the Workplace : Influence on Employee Agility and Innovative Behavior. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences* (hal. 2367–2376). Hawaii.

Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2015). *Management* (Eleventh E). New York: McGraw Hill Education.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7). Diambil dari <http://www.ejournal.org/index.php/esj/article/view/2996>

- Braun, T. J., Hayes, B. C., DeMuth, R. L. F., & Taran, O. A. (2017). The Development, Validation, and Practical Application of an Employee Agility and Resilience Measure to Facilitate Organizational Change. *Industrial and Organizational Psychology, 10*(04), 702–722.
- Butz, M. V., Sigaud, O., & Gérard, P. (2003). Anticipatory Behavior: Exploiting Knowledge about the Future to Improve Current Behavior, (August 2014), 1–10. Diambil dari <https://www.researchgate.net/publication/221549577%0AAnticipatory>
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. P. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research, 69*(5). Diambil dari <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information technology Competencies, Organizational Agility and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information Systems Research, 24*(4).
- Chen, M. H. (2007). Entrepreneurial Leadership and New Ventures: Creativity in Entrepreneurial Teams. *Journal Compilation Blackwell Publishing, 16*(3).
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management, 25*(4).
- Chong, M. P. M., Shang, Y., Richards, M., & Zhu, X. (2018). Two Sides of the Same Coin ? Leadership and Organizational Culture. *Leadership & Organizational Development Journal*. <https://doi.org/doi.org/10.1108/LODJ-05-2017-0122>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2017). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (Fifth). New York: McGraw-Hill Education.
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology, 29*(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Dajani, M. A. Z., & Mohamad, M. S. (2016). Leadership Styles , Organisational Culture and Learning Organisational Capability in Education Industry : Evidence from Egypt. *International Journal of Business and Social Research, 06*(11).
- de Oliveira, M. A., Valentina, L. V. O. D., & Possamai, O. (2012). Forecasting project performance considering the influence of leadership style on organizational agility. *International Journal of Productivity and Performance Management, 61*(6), 653–671. <https://doi.org/10.1108/17410401211249201>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing Organizational Cultures: A Conceptual and Empirical Review of Culture Effectiveness Surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 23*(1), 145–161. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *6*(2), 204–223.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1997). Denison Organizational Culture Survey. *Facilitator Guide*.

- Dost, M., Badir, Y. F., Ali, Z., & Tariq, A. (2016). The Impact of Intellectual Capital on Innovation Generation and Adoption. *Journal of Intellectual Capital*, 17(4).
- Edmondson, A., & Moingeon, B. (1996). Organizational Learning as a Source of Competitive Advantage. In B. Moingeon & A. Edmondson (Ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: Sage Publication Ltd.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group.
- Ejimabo, N. O. (2015). The Influence of Decision Making in Organizational Leadership and Management Activities. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 4(2). <https://doi.org/10.4172/2169-026X.10001>
- Elshanti, M. (2017). Transformational Leadership Style and Organizational Learning: The Mediate Effect of Organizational Culture. *OSCanada International Business and Management*, 06(06), 1–14. Diambil dari <https://www.omicsonline.org/open-access/transformational-leadership-style-and-organizational-learning-the-mediate-effect-of-organizational-culture-2162-6359-1000483-97346.html>
- Elyasi, F., Baghaee, M., & Motlagh, F. S. (2013). Relationship between Organizational Justice and Perceived Organizational Agility : Meditating the Effect of Achievement Motivation (A Case Study on Teachers ' Viewpoints in Mahallat Azad University). *European Online Journal of Natural and social Sciences*, 2(3).
- Escrig, E. D., Mallen, F. F., Gomez, R. C., & Alcami, R. L. (2016). “How does Altruistic Leader Behavior foster Radical Innovation? The Mediating Effect of Organizational Learning Capability.” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(10).
- Eshlaghy, A. T., Mashayekhi, A. N., Rajabzadeh, A., & Razavian, M. M. (2010). Applying Path Analysis Method in Defining Effective Factors in Organisation Agility. *International Journal of Production Research*, 48(6).
- Fahami, Z. F., Allah, H., Ordanjani, M. P., Mahmoudi, M. T. M., & Zohour, F. M. (2017). The Study of the Relationship between Organizational Culture and Organizational Agility in Agricultural Bank. *Bulletin de la Societe Royale des Sciences de Liege*, 86(2).
- Felipe, C. M., Roldan, J. L., & Leal-Rodriguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. *Sustainability*, 9(12). Diambil dari <http://www.mdpi.com/2071-1050/9/12/2354>
- Fontana, A., & Musa, S. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation management and its measurement validation. *International Journal of Innovation Science*, 9(1), 2–19. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2016-0004>
- Frambach, R. T., Fiss, P. C., & Ingenbleek, P. T. M. (2016). How important is Customer Orientation for Firm Performance ? A fuzzy Set Analysis of Orientations , Strategies , and Environments. *Journal of Business Research*, 69(4), 1428–1436. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
- Frantz, T., & Jain, A. K. (2017). Relating CEO Leadership behavior and Organization Culture in the India Context. *Leadership & Organizational Development Journal*.

<https://doi.org/10.1108/01437730210449357>

Friedman, T. L. (2007). *The World is Flat: A Brief History of the Twentieth-first Century*. New York: Picador/Farrar, Straus and Giroux.

Gabor, A., Ko, A., Szabo, Z., & Feher, P. (2016). Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management—The ProKEX Case. In A. Gabor & A. Ko (Ed.), *Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning* (Volume 2). Budapest: Springer.

Gamage, A. S. (2014). Employee Turnover in Manufacturing SMEs in Japan: An Analysis of the Link with HRM Practices. *Sabaragamuwa University Journal*, 13(1), 17. <https://doi.org/10.4038/suslj.v13i1.7668>

Gholamzadeh, D., Tahvildar Khazaneh, A., & Salimi Nabi, M. (2014). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture in Mapsa Company. *Management Science Letters*, 4(9). Diambil dari http://www.growing-science.com/msl/Vol4/msl_2014_235.pdf

Ghosh, S., & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a Reliable and Valid Scale for Measuring Organizational Culture, 15(3), 583–596.

Ghozali, I. (2016). *Desain Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif untuk Akuntansi, Bisnis, dan Ilmu Sosial Lainnya*. Semarang: Yoga Pratama.

Ghozali, I., & Fuad. (2014). *Structural Equation Modeling, Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Program LISREL 9.10* (4 ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gibbons, P. (2015). *The Science of Successful Organizational Change; How Leader Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture*. United States of America: Pearson Education LTD.

Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May). Diambil dari <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S187704281631148X>

Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alange, S. (2019). The Influence of Cultural Values on Organizational Agility. In *Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019* (hal. 1–10). Cancun, Mexico: AMCIS.

Grantham, C., Ware, J., & Williamson, C. (2007). *Corporate Agility: A Revolutionary New Model for Competing in Flat World*. New York: American Management Association.

Green, M. (2007). *Change Management Masterclass: A Step by Step to Successful Change Management. Business*. London: Kogan Page. Diambil dari http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=A51XWCqFpDcC&oi=fnd&pg=PP9&dq=Change+Management+Masterclass&ots=y6HBldQ6PW&sig=Zaaddv2_yA52fSOfSoNp4Dk6oEM

Greenberg, D., McKone-Sweet, K., & Wilson, H. J. (2011). *The New Entrepreneurial Leader: Developing Leaders Who Shape Social and Economic Opportunity*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Eleventh E). USA: South-Western, Cengage Learning.
- Hair, Joe F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139–152. <https://doi.org/10.2753/mtp1069-6679190202>
- Hair, Joseph F., C. Black, W., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh). Essex, England: Pearson Education Limited. Diambil dari www.pearsoned.co.uk
- Hamidifar, F. (2015). A Study of the Relationship between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University branches in Tehran, Iran. *AU-GSB- e-Journal*, 1(April), 45–57. Diambil dari https://www.researchgate.net/publication/265043153_A_Study_of_the_Relat
- Hana, U. (2013). Competitive Advantage Achievement through Innovation and Knowledge. *Journal of Competitiveness*, 5(1).
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675–686. <https://doi.org/10.1016/j.jala.2008.09.002>
- Harrison, R., Leitch, C., & McAdam, M. (2015). Breaking Glass: Toward a Gendered Analysis of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Small Business Management*, 53(3). <https://doi.org/10.1111/jsbm.12180>
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction, Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach*. (D. A. Kenny & T. D. Little, Ed.). ew York: The Guilford Press.
- Hikam, H. A. Al. (2019). Enam Persoalan yang Bisa Menghambat UMKM Berkembang. Diambil 15 November 2019, dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-4592341/enam-persoalan-yang-bisa-menghambat--umkm-berkembang>
- Hosseini, S. A., Zare, F., Nematollahi, K., & Avatefi, E. (2013). The Role of Servant Leadership in Organizational Agility : a Case study in Fars Social Security Organization. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2(3), 2935–2943.
- Hu, R., Wang, L., Zhang, W., & Bin, P. (2018). Creativity, Proactive Personality, and Entrepreneurial Intention: The Role of Entrepreneurial Alertness. *Frontiers in Psychology*, 9(JUN), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00951>
- Husin, N. S., & Johari, H. (2016). The Role of Organizational Culture and Women Career Success in Manufacturing Industry. *European Journal of Business and Management*, 8(24), 2222–2839. Diambil dari <http://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/viewFile/32465/33356>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational Learning through Transformational Leadership. *The Learning Organization*, 23(4). Diambil dari <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- ITC. (2017). *SME Competitive Outlook 2017 - The Region : A Door to Global Trade*. Geneva.

- Jad, S. M. M., Geravandi, S., Mohammadi, M. J., Alizadeh, R., Sarvarian, M., Rastegarimehr, B., ... Mohammadi, H. (2017). The relationship between knowledge of leadership and knowledge management practices in the food industry in Kurdistan province, Iran. *Data in Brief*, 15, 155–159. <https://doi.org/10.1016/j.dib.2017.09.031>
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, (Special Issue Article), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>
- Karimi, O., Daraei, M., & Sepehr, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership Style on Components of Organizational Agility in Isfahan University of Technology. *International Research Journal of Management Sciences*, 4(2). Diambil dari <http://www.irjmsjournal.com>
- Kasali, R. (2014). *Agility, Bukan Singa yang Mengembik: Transformasi dalam Sunyi untuk Meraih Ketangkasan* (Serial Cha). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. (2019). *Disruption, Tak Ada yang Tak Bisa Diubah sebelum dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup* (10 ed.). Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kasemsap, K. (2015). Developing a Framework of Human Resource Management, Organizational Learning, Knowledge Management Capability, and Organizational Performance. In P. Ordóñez de Pablos, L. J. Turro, R. D. Tennyson, & J. Zhao (Ed.), *Knowledge Management for Competitive Advantage during Economic Crisis*. Hershey, PA: IGI Global.
- Keijzer, V. de. (2016). *The Enablers of Business Agility*. Diambil dari <https://www.blinklane.com/insights/the-enablers-of-business-agility/%0AViktor>
- Khatir, V., & Mianrood, B. (2018). Comparative study of factors affecting organizational agility in Iran Comparative study of factors affecting organizational agility in Iran, (November).
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior. A Practical, Problem-Solving Approach*. (Second Edi). New York: McGraw Hill Education. <https://doi.org/10.12737/4477>
- Kirwan, C. (2013). *Making Sense of Organizational Learning : Putting Theory into Practice*. Surrey, England: Gower Publishing Limited.
- Klein, A. S., Wallis, J., & Cooke, R. A. (2013). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An empirical Study. *Journal of Management and Organization*, 19(3).
- Kosasi, S. (2017). Improving Organizational Agility of Micro , Small , and Medium Enterprises through Digital Marketing Strategy, 68–72.
- Kriemadis, T., Pelagidis, T., & Kartakoullis, N. (2012). The Role of Organizational Culture in Greek Businesses. *EuroMed Journal of Business*, 7(2), 129–141. <https://doi.org/10.1108/14502191211245570>
- Kuleelung, T. (2015). Organizational Agility and Firm Performance: Evidence from Information and Communication Technology (ICT) Businesses in Thailand. *The Business and Management Review*, 7(1).
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial Leadership in the 21 st Century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4).

- Langer, A. M. (2018). *Information Technology and Organizational Learning: Managing Behavioral Change in the Digital Age* (Third Edit). New York: CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Langley, M. A. (2017). *The people and process drivers*. Newtown Square, PA.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016a). *Organizational Behaviour: Concept, Controversies, Applications* (Seventh Ca). Toronto: Pearson Canada, Inc.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016b). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* (Seventh Ed). Canada: Pearson Canada Inc.
- Lee, Y. G., & Marshall, M. I. (2013). Goal Orientation and Performance of Family Businesses. *Journal of Family Economy Issues*, (34), 265–274.
<https://doi.org/10.1007/s10834-012-9329-9>
- Lee, Y. M., & Yang, C. (2014). The Relationships among Network Ties, Organizational Agility, and Organizational Performance: A study of the flat glass industry in Taiwan. *Journal of Management and Organization*, 20(2), 206–226.
<https://doi.org/10.1017/jmo.2014.32>
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2018). The Evolving Field of Entrepreneurial Leadership: an Overview. In R. T. Harrison & C. M. Leitch (Ed.), *Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2017). Organizational Innovation: the Role of Leadership and Organizational Culture. *International Journal of Public Leadership*, IJPL-06-2017-0026.
<https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Liao, S.-H., Chen, C.-C., Hu, D.-C., Chung, Y.-C., & Liu, C.-L. (2017). Assessing the Influence of Leadership Style, Organizational Learning and Organizational Innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(5). Diambil dari <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/LODJ-11-2015-0261>
- Mangkuto, W. S. (2019). Makin Lesu , Ada 4 . 300 Gerai Ritel Bakal Tutup di 2019. Diambil 12 November 2019, dari <https://www.cnbcindonesia.com/lifestyle/20190304163813-33-58793/makin-lesu-ada-4300-gerai-ritel- bakal-tutup-di-2019>
- Manshadi, M. D., Ebrahimi, F. P., & M.Abdi, H. (2014). A Study of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning. *European Journal of Experimental Biology*, 4(1).
- Mashkani, A. J., & Khodadadi, M. (2016). The Mediating Role of Organizational Agility in the Relationship between Organizational Learning and Organizational Performance. *International Business Management*, 10(16).
- McCarter, B. G., & White, B. E. (2013). *Leadership in Chaordic Organizations* (Vol. Complex an). Diambil dari <http://0-marc.crcnetbase.com.pugwash.lib.warwick.ac.uk/isbn/9781420074185>
- McCarthy, D. J., Puffer, S. M., & V.Darda, S. (2010). Convergence in Entrepreneurial Leadership Style: evidence from Russia. *California Management Review*, 52(4).
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behavior: Emerging*

Knowledge. Global Reality (8th ed.). New York: McGraw Hill Education.

Megheirkouni, M. (2017). Leadership Styles and Organizational Learning in UK for Profit and Non Profit Sports Organizations: *International Journal of Organizational Analysis*, (July 2017). Diambil dari <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2016-1042%0ADownloaded>

Mgeni, T. O. (2015). Impact of Entrepreneurial Leadership Style on Business Performance of SMEs in Tanzania, *4*(2).

Moingeon, B., & Edmondson, A. (1996). Organizational Learning and Competitive Advantage. In B. Moingeon & A. Edmondson (Ed.), *Organizational Learning and Competitive Advantage*. London: SAGE publication, Inc.

Molodchik, M., & Jordan, C. (2016). "Facilitating organizational learning in the Russian business context."

Mutia Fauzia. (2018). Sri Mulyani: UMKM Serap 96 Persen Tenaga Kerja. Diambil dari <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/10/31/204100326/sri-mulyani--umkm-serap-96-persen-tenaga-kerja>.

Nagayoshi, S., & Nakamura, J. (2017). Accelerate Information Interpretation in the Organizational Failure Learning. In *Procedia Computer Science* (Vol. 112, hal. 971–979). Marseille, France Accelerate: Elsevier B.V.
<https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.08.139>

Najrani, M. (2016a). *The Effect of Change Capability, Learning Capability and Shared Leadership on Organizational Agility*. James Rocco DellaNeve, Ed.D. Pepperdine University Graduate.

Najrani, M. (2016b). The endless opportunity of organizational agility. *Strategic Direction*, *32*(3), 37–38. <https://doi.org/10.1108/SD-02-2015-0026>

Nandram, S. S., & Binlish, P. K. (2017). Introduction to VUCA. In S. S. Nandram & P. K. Bindlish (Ed.), *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*. Netherlands. Diambil dari <http://link.springer.com/10.1007/978-3-319-52231-9>

North, K., & Varvakis, G. (2016). What is a "Dynamic SME." In K. North & G. Varvakis (Ed.), *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*. New York: Springer Cham Heidelberg.

Nwachukwu, C., Chládková, H., & Žufan, P. (2017). The Relationship between Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Competencies, Entrepreneurial Leadership, and Firm Performance: A Proposed Model. *Business Trends*, *7*(1), 3–16.

O'Donnell, E., Neve, P. A. De, Basu, T., & Cox, A. (2012). *Decision Making for Leaders: A Synthesis of Ideas from Harvard University Advanced Leadership Initiative Think Tank*. Cambridge.

Oliver Wyman. (2018). Organizational Agility: Why Large Corporations often Struggle to Adopt the Inventions Created by Their Innovation Units and How to Improve Success Rates in a Rapidly Changing Environment.

Panda, S., & Rath, S. K. (2018). Information technology capability, knowledge management capability, and organizational agility: The role of environmental factors.

Journal of Management & Organization, 1–27. Diambil dari https://www.cambridge.org/core/product/identifier/S1833367218000093/type/journal_article

Prange, C., & Heracleous, L. (2018). *Agility . X - How organizations thrive in unpredictable times*. (C. Prange & L. Heracleous, Ed.). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4).

Purwana, D., Juhaeriah, S., & Sudiarditha, I. K. R. (2017). Pengaruh Pelatihan dan Kreativitas terhadap pengembangan Usaha pada Usaha Kecil dan Menengah di Perkampungan Industri Kecil Pulogadung Jakarta Timur. *EcoSains*, XV(I), 76–90. <https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064>

Raeisi, N., & Amirnejad, Q. (2017). Investigating the Effect of Organizational Leadership on Organizational Agility : Mediating Role of Organizational Commitment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1).

Rahman, M. R. (2019). Pemerintah Diminta Perkuat Kontribusi UMKM terhadap Perekonomian. Diambil 19 Desember 2019, dari <https://www.antaraneews.com/berita/995890/pemerintah-diminta-perkuat-kontribusi-umkm-terhadap-perekonomian>

Renko, M. (2018). Entrepreneurial Leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Ed.), *The Nature of Leadership* (Third). California: Sage Publication, Inc.

Reyes, M. G. M., & Rana, V. P. (2018). Organizational Culture Profile of Laguna State Polytechnic University : A Basis for Human Resource Intervention Development Program. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 7(11), 712–716. <https://doi.org/10.21275/1111801>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (Fourteenth). Harlow, United Kingdom: Pearson Education Limited.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (Seventeenth). Essex, England: Pearson Education Limited.

Saad, G. Ben, & Abbas, M. (2018). The impact of organizational culture on job performance: A study of Saudi Arabian public sector work culture. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 207–218. [https://doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.17](https://doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.17)

Saha, N., Gregar, A., & Sáha, P. (2017). Organizational agility and HRM strategy : Do they really enhance firms ' competitiveness ? *International Journal of Organizational Leadership*, 6.

Saha, S., & Kumar, S. P. (2016). Impact of Organizational Culture on Multiple Commitments : Mediating Role of Organizational Learning. *Indore MJanagement ournal*, 8(2).

Saki, H., & Amirnejad, G. (2016). An Overview on the Effect of Knowledge Management Processes on Organizational Agility with Mediating Role of Organizational Culture at Offices of Maroun Oil and Gas Exploitation Company.

Bulletin of Environmnet, Pharmacology and Life Sciences, Spl.(1).

Sallitepe, H., Otken, A. B., & Beser, H. S. G. (2017). The Effect of Authentic Leadership on Organizational Learning Providing Organization the Ability to Adapt Quickly and Conveniently to Changing Circumstances. *Global Budsiness Research Congress (GBRC)*, 3(1).

Sandi, F. B. (2019). 5 Permasalahan UMKM yang Sering Terjadi di Indonesia dan Solusinya. Diambil dari <https://www.online-pajak.com/permasalahan-umkm%0A5>

Santos-Vijande, M. L., López-sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility , Competitive Strategy , and Performance. *Journal of Business Research*, 65, 1079–1089.

Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The Impact of Teamwork on Work Performance of Employees : A Study of Faculty Members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 15–22. <https://doi.org/10.9790/487X-2003011522>

Sarshar, E., & Hezarjaribi, H. A. N. (2016). The Relationship between Organizational Culture with Organizational Agility among Staff in Shefa Specialized Hospital of Heart , Golestan Province. *Journal of Management Sciences*, 2(5).

Sashkin, M., & Rosenbach, W. E. (2013). *Organizational Culture Assessment Questionnaire*.

Schermerhorn, J. R., G.Hunt, J., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (Eleventh E). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. (B. Schneider & K. M. Barbera, Ed.). Oxford University Press.

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*. Geneva.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Seventh). Chichester: Wiley.

Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizaional Performance* (Asian Deve). Phillipines: Springer Open.

Setili, A. (2014). *The Agility Advantage: How to Identify and Act on Opportunities in a Fast-Changing World*. San Francisco: Jossey -Bass. Diambil dari <http://booksupport.wiley.com>

Shayan, R., & Ghasemizad, A. (2015). The Relationship between Organizational Inteligence and Knowledge Management and Their Impact on Organizational Agility, 36.

Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The Relationship between Work Organization and Workforce Agility in Small Manufacturing Enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466–473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>

Steinberg, S. (2015). *Make Change Work for You*. Great Britain: Piatkus.

Sukwadi, R., & Meliana, M. (2014). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja dan Turn Over Intention Karyawan Usaha Kecil Menengah. *Jurnal Rekayasa Sistem Industri*, 3(1), 1–9.

- Tahmasebifard, H., Zangoueinezhad, A., & Jafari, P. (2017). The Role of Entrepreneurial Orientation in Achieving Agility Capability. *Journal of Applied Economics and Business Research*, 7(2), 137–156.
- Tatachari, S., Manikandan, K. S., & Gunta, S. (2014). A Synthesis of Organizational Learning and Knowledge Management Literatures. In M. A. Chilton & J. M. Bloodgood (Ed.), *Knowledge Management and Competitive Advantage: issue and Potential Solutions*. Hershey, USA: IGI Global.
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Learning: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4).
- Tikkamäki, K., & Mavengere, N. (2013). Organizational Learning , Agility and Social Technologies in Contemporary Workplaces Organizational Learning , Agility and Social Technologies, 395(January), 206–209. Diambil dari <https://www.researchgate.net/publication/299721644>
- Tikkamäki, K., & Mavengere, N. (2016). Organizational Learning , Agility and Social Technologies in Contemporary Workplaces. *1st Open and Social Technologies for Networked Learning (OST)*, Jul, 0–5. Diambil dari <https://hal.inria.fr/hal-01349423> Submitted on 27 Jul 2016%0AHAL
- Tosuntaş, Ş. B., & Danişman, Ş. (2015). *Leadership and Organizational Outcomes. Leadership and Organizational Outcomes: Meta-Analysis of Empirical Studies*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0>
- Triaa, W., Gzara, L., & Verjus, H. (2016). Organizational Agility Key Factors for Dynamic Business Process Management. *2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics (CBI)*, 64–73. <https://doi.org/10.1109/CBI.2016.16>
- Veiseh, S., Shiri, A., & Eghbali, N. (2014). A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity. *Management Science Letters*, 4(9). Diambil dari http://www.growing-science.com/msl/Vol4/msl_2014_241.pdf
- Wageeh, N. A. (2016a). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Wageeh, N. A. (2016b). The Effect of Organizational Agility on Quality of Work Life: A Study on Commercial Banks in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 271–285.
- Wang, P., & Yang, X. (2014). A Review of Organizational Learning :How Can We Overcome the Knowledge Inertia? (hal. 140–143). Hangzhou: Atlantis Press.
- Wanto, H. S., & Suryasaputra, R. (2012). The Effect of Organizational Culture and Organizational Learning towards the Competitive Strategy and Company Performance (Case Study of East Java SMEs in Indonesia : Food and Beverage Industry). *Information Management and Business Review*, 4(9).
- Wesman, J. (2016). 6 Habits of Effective Entrepreneurial Leadership. Diambil 9 Oktober 2018, dari <https://www.entrepreneur.com/article/274374>
- Wijanto, S. H. (2015). *Metode Penelitian Menggunakan Structural Equation*

- Modeling dengan LiSREL 9*. Jskarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Wilantara, R. F., & Susilawati. (2016). *Strategi & Kebijakan Pengembangan UMKM: Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di Era MEA*. (R. Indrawan, Ed.). Bandung: Refika Aditama.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). Business Model Development : A Customer-Oriented Perspective. *Journal of Business Models*, 6(3), 24–44.
- Worley, C. G., Williaams, T., & III, E. E. L. (2014). *Assessing Organizational Agility: Creating Diagnostic Profiles to Guide Transformation*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc.
- Worley, C. G., Williaams, T., III, E. E. L., Williams, T., III, E. E. L., Williaams, T., & III, E. E. L. (2014). *Assessing Organizational Agility: Creating Diagnostic Profiles to Guide Transformation*. San Francisco, CA: John Wiley and Sons, Inc.
- Worley, C. G., Williams, T., & III, E. E. L. (2014). *The Agility Factor: building Adaptable Organizations for Superior Performance*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Wyman, O. (2018). *Organizational Agility*. Barcelona. Diambil dari https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/april/Organizational_Agility.pdf
- Yaghoubi, N., & Dahmardeh, M. (2010). Analytical Approach to Effective Factors on Organizational Agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research.*, 1(1).
- Yaghoubi, N. M., & Darmadeh, M. R. (2010). Analytical Approach to Effective Factors on Organizational Agility. *Journal of Basic and Applied Scientific Research.*, 1(1).
- Yahsyi, A., & Lavinda. (2019). Deretan Ritel yang Tutup Lapak Sepanjang 2017-. Diambil dari <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190115142736-95-360953/deretan-ritel-yang-tutup-lapak-sepanjang-2017-2019>
- Yazdani, A., & Salarzahi, H. (2014). Investigate the Relationship between Dimensions of Organizational Culture (based on Denison model) with Organizational Agility Capabilities in Civil Registration in Sistan and Baluchestan. *Journal of Novel Applied Sciences*, 3(S2).
- Yeganegi, K., & Azar, M. S. Z. A. (2012). The Effect of IT on Organizational Agility. In *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6* (hal. 2537–2544).
- Yoshifuni, H. (2017). A Cultural Comparison of Business Practices in Thailand and Japan with Implications for Malaysia. *Cogent Social Sciences*, 3(1). Diambil dari <https://www.cogentoa.com/article/10.1080/23311886.2017.1370994>
- Yoshino, N., & Taghizadeh Hesary, F. (2016). *Major Challenges Facing Small and Medium-Sized Enterprises in Asia and Solutions for Mitigating Them* (No. No. 564). Tokyo.
- You, K.-W. (2014). *the Relationship Among Coach'S Leadership Style, Team Culture, and Performance in University Soccer Teams in Korea*. University of New Mexico.
- Zaccaro, S. J., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader Traits and Attributes. In J.

Antonakis & David V. Day (Ed.), *The Nature of Leadership* (Third Edit). California: SAGE publication, Inc.

Zagoršek, H., Dimovski, V., & Škerlavaj, M. (2009). Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning. *Source: Journal for East European Management Studies*, 14(2), 144–165.

Zainol, F. A., Daud, W. N. W., Abubakar, L. S., Shaari, H., & Halim, H. A. (2018). A Linkage between Entrepreneurial Leadership and SMEs Performance: An Interated Review. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 8(4), 104–118. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v8-i4/4000>

Zhao, Y., Li, Y., Lee, S. H., & Chen, L. B. (2011). *Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and P Performance :Evidence from China*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Texas. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00359.x>