

**SINOPSIS DISERTASI**

**AGILITAS ORGANISASIONAL:  
KAJIAN PENGARUH KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN,  
BUDAYA DAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL  
(Studi pada UKM Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur**



**Zulvia Khalid**  
7647167462

**Diajukan kepada Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta dalam  
rangka Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Doktor**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA  
2020**

## KOMISI PROMOTOR\*

Prof. Dr. R. Madhakomala, M.Pd.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

Prof. Dr. Dedi Purwana, E.S., M.Bus.  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta

## PANITIA UJIAN DOKTOR

### **Ketua**

**Prof. Dr. Komarudin, M.Si**  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta  
Rektor Universitas Negeri Jakarta

### **Sekretaris**

**Prof. Dr. Nadiroh, M.Pd**  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta  
Direktur Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

### **Anggota**

**Prof. Dr. Hamidah, SE., M.Si**  
Guru Besar Tetap Universitas Negeri Jakarta  
Koordinator Program Studi Ilmu Manajemen, Manajemen Sumber Daya Manusia

### **Penguji Senat (Penguji Dalam)**

Dr. Corry Yohana, MM.  
Dosen Tetap Universitas Negeri Jakarta

### **Penguji Luar**

Prof. Dr. Hj. Sulastri, M.Kom., M.E.  
Guru Besar Tetap Universitas Sriwijaya

\* *Komisi Promotor Merangkap sebagai Anggota Panitia Ujian Doktor*

SINOPSIS DISERTASI

**AGILITAS ORGANISASIONAL:  
KAJIAN PENGARUH KEPEMIMPINAN KEWIRAUSAHAAN, BUDAYA  
ORGANISASIONAL DAN PEMBELAJARAN ORGANISASIONAL  
(Studi pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur, DKI Jakarta)**

**ZULVIA KHALID**

zulvia.khalid@budiluhur.ac.id

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasional dan pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam perspektif perilaku organisasional menurut kaidah *logico hypothetic verificative*. Sample dalam penelitian ini berjumlah 200 responden, yang merupakan karyawan UKM di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Jakarta Timur, Provinsi DKI Jakarta. Data diperoleh melalui metode survey menggunakan kuesioner yang dikuantifikasi ke dalam skala likert satu sampai lima. Analisis terhadap data dan pengujian hipotesis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional (2) budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional (3) pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional, (4) Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasional, (5) Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasional, (6) Budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasional, (7) kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasional, (8) Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional. Selain itu juga ditemukan bahwa variabel yang paling kuat pengaruhnya terhadap agilitas organisasional adalah pembelajaran organisasional. Temuan penelitian ini dapat memberikan pedoman bagi pengusaha UKM dalam menentukan upaya dan kebijakan bagi peningkatan agilitas organisasional.

**Kata kunci:** agilitas organisasional, kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasional, pembelajaran organisasional, Usaha kecil dan menengah (UKM).

**ORGANIZATIONAL AGILITY:  
ANALYSIS OF THE EFFECT OF ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP,  
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND ORGANIZATIONAL LEARNING  
(Study at SMEs in Small Industrial Village Jakarta Timur, DKI Jakarta)**

**ABSTRACT**

*This objective of this study is to analyze and determine the effect of entrepreneurial leadership, organizational culture and organizational learning on organizational agility of employees in Small and Medium Enterprises (SMEs) in Small Industrial Village, East Jakarta. This research used a quantitative approach in the perspective of organizational behavior according to the rules of the logico hypothetico verificative. Two hundred employees at SMEs in Industrial Village Jakarta Timur, DKI Jakarta were selected as the sample using purposive sampling techniques. The data were collected through the survey method using questionnaires quantified into a scale of likert one to five. Analysis of the data and hypothesis testing were done by using Structural Equation Modeling (SEM). The research findings show that (1) entrepreneurial leadership has a direct positive effect on employee organizational agility, (2) organizational culture has a direct positive effect on employee organizational agility, (3) organizational learning has a direct positive effect on employee organizational agility, (4) Leadership entrepreneurship has a direct positive effect on organizational culture, (5) entrepreneurial leadership has a direct positive effect on organizational learning, (6) organizational culture has a direct positive effect on organizational learning, (7) entrepreneurial leadership has a positive effect on employee organizational agility through organizational culture, (8) Entrepreneurial leadership has a positive effect on employee organizational agility through organizational learning. It was also found that organizational learning has the strongest effect on organizational agility. The findings of this study can provide guidelines for SME entrepreneurs in determining the efforts and policies for increasing employees' organizational agility.*

**Keywords:** *organizational agility, entrepreneurial leadership, organizational culture, organizational learning, small and medium enterprises (SMEs)*

## PENDAHULUAN

Revolusi Industri 4.0 yang ditandai dengan digitalisasi dan otomasi, telah membawa 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) banyak terjadi perubahan besar yang sangat cepat dan meluas di berbagai sendi kehidupan. 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 dalam dunia bisnis (Steinberg, 2015). Kondisi tersebut mengakibatkan lingkungan semakin sulit diprediksi, sehingga perencanaan bisnis, khususnya jangka panjang, semakin sulit dilakukan. Sebagai akibatnya, banyak industri terdisrupsi dan tumbang disana-sini (Kasali, 2019).

Di Indonesia 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 *on-line shop* seperti Tokopedia, Lazada, Shopee, dan toko-toko online lainnya yang sudah dan terus menjamur sampai saat ini. Dalam skala yang lebih kecil, banyak Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mengalami kesulitan untuk berkembang, bahkan tidak sedikit yang harus menutup usahanya.

UKM yang memiliki modal atau kemampuan relatif terbatas menghadapi tantangan yang cukup besar karena tidak hanya bersaing dengan industri-industri sekelas, tetapi juga harus menghadapi persaingan dengan industri-industri yang lebih besar baik lokal maupun internasional. Selain harus menghadapi persaingan yang tidak mudah tersebut, kemajuan teknologi yang sangat cepat diikuti oleh perubahan preferensi pasar menjadi ancaman yang sangat mengganggu bagi eksistensi UKM.

Namun di tengah ancaman tersebut, UKM Indonesia telah berhasil memberikan kontribusi yang cukup besar yaitu 60,34% dari total Pendapatan Domestik Bruto (Rahman, 2019) dan mampu menyerap tenaga kerja sebesar 96% (Mutia Fauzia, 2018). Kontribusi tersebut sangat signifikan sehingga UKM perlu dikembangkan agar dapat berperan lebih besar lagi bagi perekonomian nasional. Oleh sebab itu pemerintah terus melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan pertumbuhan UKM di Indonesia. Sebagai akibatnya jumlah UKM di Indonesia mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perkembangan jumlah UKM empat tahun terakhir disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Jumlah UKM 2015 - 2018

| Jenis Usaha         | Tahun   |         |         |         |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|
|                     | 2015    | 2016    | 2017    | 2018    |
| Usaha Kecil (UK)    | 681.522 | 731.047 | 757.090 | 783.132 |
| Usaha Menengah (UM) | 59.263  | 56.551  | 58.627  | 60.702  |

Sumber: [www.deskop.go.id](http://www.deskop.go.id), 2019

Namun sayangnya peningkatan kuantitas belum diiringi dengan peningkatan daya saing yang dimiliki oleh UKM Indonesia pada umumnya. Secara kuantitas UKM Indonesia lebih besar dari pada negara-negara lainnya di kawasan Asia, akan tetapi secara kualitas UKM Indonesia masih tertinggal jauh. Hal tersebut tercermin dari tingkat daya saing UKM Indonesia yang masih rendah dibandingkan tingkat daya saing UKM dari negara-negara tetangga seperti Cina, Thailand, Malaysia dan Vietnam (ITC, 2017).

Rendahnya daya saing tidak terlepas dari permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh UKM Indonesia pada umumnya. Secara mikro, permasalahan UKM Indonesia tidak hanya pada masalah permodalan tetapi juga dalam hal kualitas sumber daya manusia (Wilantara & Susilawati, 2016). Latar belakang pendidikan sumber daya manusia yang sangat minim mengakibatkan lemahnya pengetahuan dan keterampilan sehingga ketersediaan tenaga kerja terampil sangat terbatas. Bahkan menurut laporan *World Economic Forum, Indonesia* saat ini berada di peringkat yang sangat rendah untuk ketersediaan pekerja terampil dan efisiensi pasar tenaga kerja secara global (Schwab, 2017).

Lemahnya pengetahuan dan keterampilan tidak hanya pada kalangan tenaga kerja (karyawan) saja, namun juga pada pengusaha. Kebanyakan pengusaha UKM memulai usaha karena terpaksa, bukan diawali dengan pengetahuan dan kemampuan yang memadai untuk berwirausaha. Rendahnya kapasitas dan pengetahuan (*know how*) pengusaha tentang kewirausahaan dan kepemimpinan mengakibatkan timbulnya berbagai permasalahan dalam pengelolaan dan pengembangan UKM. Berdasarkan

survey Depdiknas, wirausahawan Indonesia 83% dihuni oleh lulusan SD sehingga berimplikasi pada lemahnya tatakelola atau keterampilan manajemen yang dimiliki oleh pengusaha sekaligus pemimpin sehingga mengakibatkan pengelolaan dan pengembangan UKM sulit dilaksanakan (Wilantara & Susilawati, 2016). Kendala tersebut secara keseluruhan menempatkan UKM Indonesia berada pada kelemahan kompetitif (Yoshino & Taghizadeh Hesary, 2016) sehingga sulit untuk mengembangkan usaha ke skala yang lebih besar, bahkan banyak yang mengalami kesulitan untuk bertahan (Azisah, 2018).

Kondisi tersebut diperburuk dengan permasalahan budaya organisasional di dalam UKM. Budaya yang ada belum mampu menumbuh-kembangkan kreativitas kerja. Karyawan hanya mengejar target produksi yang telah ditentukan, terjebak dengan rutinitas kerja serta kurang memiliki kesempatan untuk belajar mengembangkan pengetahuan dan keterampilan, yang pada akhirnya mengarah pada rendahnya kualitas dan inovasi produk yang dihasilkan. Selain itu, kemampuan teknologi yang lemah di kalangan karyawan menyebabkan produksi tidak efisien dan akses pemasaran yang terbatas. Kurangnya informasi serta akses pasar mengakibatkan lingkup pemasaran UKM masih terbatas di pasar lokal, sementara produk-produk asing membanjiri pasar domestik. Produksi yang kurang efisien mengakibatkan kualitas dan harga produk kalah bersaing dengan produk asing yang lebih kompetitif. Sebagai akibatnya, jangan untuk menguasai pasar negara tetangga, mempertahankan pasar lokalpun umumnya UKM Indonesia masih mengalami kesulitan.

Kapasitas SDM yang rendah, kapabilitas teknologi yang lemah, akses pasar yang

terbatas serta tata kelola dan kepemimpinan yang buruk mengindikasikan rendahnya agilitas organisasional (Keijzer, 2016). Gagel (2018) menyatakan bahwa rendahnya agilitas organisasional yang ada di dalam organisasi merupakan penyebab utama rendahnya daya saing suatu perusahaan. Mengacu pada pendapat tersebut dan dengan melihat permasalahan yang ada, maka diduga bahwa UKM Indonesia memiliki agilitas organisasional yang masih lemah sehingga perlu diperkuat dan ditingkatkan. Agilitas organisasional yang kuat sangat diperlukan oleh setiap organisasi untuk bertahan dan memenangkan bisnis dalam persaingan yang semakin ketat saat ini (Wageeh, 2016; Žitkienė & Deksnys, 2018).

Pentingnya agilitas organisasional telah dibuktikan oleh banyak peneliti sebelumnya. Temuan dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa agilitas organisasional berdampak positif terhadap kinerja organisasi (Cegarra-Navarro et al., 2016), efektivitas (Ghasemi & Jenaabadi, 2015)) dan efisiensi organisasi (Yeganegi & Azar, 2012). Oleh karena itu peningkatan agilitas organisasional harus dijadikan prioritas agar keunggulan organisasi dapat tercapai (Harraf et al., 2015). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, membangun agilitas organisasional merupakan pemikiran yang kompleks yang tidak hanya membutuhkan kompetensi sumber daya manusia, tetapi juga terkait dengan berbagai faktor psikologis dan budaya (N. Saha et al., 2017).

Joiner (2019) menyatakan bahwa untuk meningkatkan agilitas organisasional maka faktor strategis, operasional dan kepemimpinan perlu ditekankan. Kepemimpinan, budaya organisasional dan pembelajaran organisasional merupakan

faktor-faktor enabler agilitas organisasional (Yaghoubi & Dahmardeh, 2010) yang sangat erat hubungannya dengan perilaku manusia. Agar dapat memberikan pengaruh positif terhadap peningkatan agilitas organisasional maka faktor-faktor enabler tersebut harus dikelola secara komprehensif.

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 semua organisasi (Setili, 2014). Tanpa memiliki agilitas yang memadai, organisasi akan mengalami kemandegan (*stagnation*), dan tidak berdaya (*inertia*) yang lambat laun akan menyebabkan keruntuhan dan kebangkrutan organisasi (Raiesi & 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.

Kajian tentang agilitas organisasional lebih banyak 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.

Penelitian tentang pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap agilitas organisasional baru dilakukan melalui *transformational leadership* (Karimi et al., 2016; Raeisi & Amirnejad, 2017) dan *Servant Leadership* (Hosseini et al., 2013), sehingga belum ada kajian tentang pengaruh *entrepreneurial leadership* (kepemimpinan kewirausahaan) terhadap agilitas organisasional. Selain itu, belum ditemukan studi tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional yang dimediasi oleh budaya organisasional dan pembelajaran organisasional. Oleh karena itu, penelitian ini akan mengisi gap dari penelitian sebelumnya sehingga memiliki layak untuk diteliti.

Penelitian ini dibatasi pada kajian seberapa jauh variable kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasional dan pembelajaran organisasional dapat mempengaruhi agilitas organisasional pada UKM di DKI Jakarta, Indonesia. Dengan mengetahui kekuatan variabel yang mempengaruhi, maka upaya meningkatkan agilitas organisasional dapat dilakukan dengan memperkuat kondisi variabel-variabel tersebut. Penelitian ini dilakukan terhadap kelompok UKM di Perkampungan Industri Kecil (PIK) Jakarta Timur, Provinsi DKI Jakarta. Pemilihan ini didasarkan pada pertimbangan bahwa DKI Jakarta merupakan pusat perekonomian bangsa yang memiliki banyak UKM, dimana PIK merupakan salah satu sentra bisnis besar yang dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan program pengembangan UKM di Indonesia (Purwana et al., 2017).

## KAJIAN PUSTAKA

### 1. Agilitas Organisasional

Untuk bertahan dan tetap relevan dengan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif saat ini, setiap organisasi dituntut untuk memiliki agilitas *organisasional* yang kuat (Anca-Loana, 2019). Meskipun dibahas secara luas dalam berbagai literatur, tidak ada definisi tunggal yang akurat tentang agilitas organisasional.

Agilitas organisasional diartikan sebagai kemampuan internal untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui kemampuan mendeteksi dan merebut peluang pasar (Holotiu et al., 2018). Setili (2014) mendefinisikan agilitas sebagai kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang baru dengan cepat. Sementara itu Wieland dan Wallenburg (North & Varvakis, 2016) mendefinisikan agilitas organisasional sebagai kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan lingkungan dengan cara yang produktif dan hemat biaya. Selain itu, Saha et al. (2017) menyatakan bahwa agilitas organisasional merupakan sekumpulan kapabilitas dan kompetensi karyawan yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan kelangsungan hidup dan pertumbuhan organisasi dalam lingkungan yang kompetitif.

Keberhasilan dalam membangun agilitas organisasional tidak mungkin terjadi tanpa dukungan karyawan. Wendler (2016) mengemukakan bahwa yang bisa ‘agile’ adalah karyawan, bukan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, meningkatkan agilitas organisasional berarti meningkatkan agilitas karyawan. Dalam penelitian ini penulis mendefinisikan agilitas organisasional sebagai kemampuan karyawan untuk

beradaptasi dan merespon perubahan secara cepat dan efektif guna mencapai keunggulan kompetitif.

Terdapat beberapa komponen agilitas organisasional yaitu Sharifi & Zang (2001) menyampaikan bahwa agilitas organisasional terdiri dari empat komponen, yaitu daya tanggap, kompetensi, fleksibilitas, dan kecepatan. Sherehiy & Karwowski, (2014) menyebutkan tiga komponen agilitas organisasional yaitu proaktifitas, adaptabilitas, dan ketangguhan. Sementara itu Triaa et.al (2016) menyatakan bahwa agilitas organisasional terdiri dari antisipasi, inovasi, dan pembelajaran (Triaa et al., 2016). Dalam penelitian ini agilitas organisasional dikaji melalui 5 indikator yaitu perilaku antisipatif, responsif, adaptif, kreatif dan ketangguhan (*resilience*).

## 2. Kepemimpinan Kewirausahaan

Untuk beradaptasi dalam lingkungan persaingan yang sangat ketat (*hyper-competition*) dan menjaga kelangsungan hidup jangka panjang, organisasi saat ini membutuhkan kepemimpinan kewirausahaan (Esmer & Dayi, 2018; Fontana & Musa, 2017; Leitch, 2017; Renko, 2018). Hal tersebut karena kepemimpinan kewirausahaan dianggap sebagai gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan inovasi dan pengenalan peluang (Bagheri, 2017; García-Vidal et al., 2019; Sandybayev, 2019). Kepemimpinan kewirausahaan merupakan faktor penting untuk mendorong perilaku kerja inovatif karyawan dalam lingkungan bisnis yang cepat berubah (C. Li et al., 2020) Leitch dan Harrison (2018) menggambarkan kepemimpinan kewirausahaan sebagai integrasi antara aspek kepemimpinan dan kewirausahaan. Aspek kepemimpinan

meliputi kekuatan dan kemampuan untuk mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi agar mau dan mampu secara sinergis melaksanakan tugas guna mencapai tujuan organisasi (Colquitt et al., 2017), sedangkan aspek kewirausahaan terdiri dari pengetahuan manajemen bisnis, inovasi jaringan, dan keberanian mengambil risiko (Bateman & Snell, 2015).

Kepemimpinan kewirausahaan mendorong dan membantu meningkatkan inovasi organisasi dengan mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang untuk meningkatkan efisiensi organisasi, memecahkan masalah menggunakan pendekatan inovatif, dan memanfaatkan sumber daya organisasi secara efektif dan efisien (Rae, 2017). Dalam kepemimpinan kewirausahaan, seorang pemimpin harus proaktif, kreatif, inovatif, mau mengambil resiko dan mampu memanfaatkan peluang (Sawaeen & Ali, 2020).

Renko (2018) mendefinisikan kepemimpinan kewirausahaan sebagai kegiatan mempengaruhi dan mengarahkan kinerja anggota kelompok untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk mengenali dan memanfaatkan peluang. Currie dkk. menyatakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan didasarkan pada pemimpin yang menciptakan, mengidentifikasi, dan memanfaatkan peluang dengan cara yang inovatif dan siap mengambil risiko (Nwachukwu et al., 2017). Seorang pemimpin kewirausahaan dapat memfasilitasi pengikutnya dalam menciptakan dan mewujudkan ide-ide baru secara efektif menuju inovasi. Fontana dan Musa (2017) menyampaikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah tentang mempengaruhi orang lain menuju pencapaian tujuan melalui komunikasi yang efektif untuk mengenali

peluang dan berbagi visi tentang kemungkinan masa depan yang dapat dieksplorasi organisasi untuk mempertahankan daya saing.

Dalam penelitian ini penulis mendefinisikan kepemimpinan kewirausahaan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang lain untuk memanfaatkan peluang, memecahkan masalah serta mendorong kreativitas dan inovasi guna mencapai keunggulan daya saing.

### 3. Budaya Organisasional

Setiap organisasi memiliki budaya yang berbeda satu sama lain. Budaya organisasional (*organizational culture*) akan selalu ada selama organisasi itu ada., namun tidak semua budaya memiliki pengaruh yang sama terhadap perilaku dan tindakan karyawan (Robbins & Coulter, 2018). Budaya dapat menentukan apakah organisasi dapat bertahan dalam kondisi yang berubah (Chong et al., 2018). Mintzberg (Langton et al., 2016) menyatakan bahwa budaya adalah jiwa dari suatu organisasi yang merupakan suatu keyakinan dan nilai, dan bagaimana semua itu terwujud. Nilai-nilai dasar, keyakinan dan asumsi yang dimiliki bersama dalam organisasi terkait dengan identitas kelompok secara keseluruhan (Ehrhart et al., 2014).

Menurut Keyton, budaya organisasional adalah sebagai sekumpulan artefak, nilai, dan asumsi yang muncul dari interaksi organisasi. Anggota (Ehrhart et al., 2014). O'Reilly menyatakan budaya organisasional sebagai pengetahuan sosial bersama dalam suatu organisasi berkaitan dengan aturan, norma dan nilai yang membentuk sikap dan perilaku karyawan dalam organisasi (Colquitt et al., 2017). Kinicki dan Fugate (2018) menyatakan

bahwa budaya organisasional merupakan kumpulan asumsi bersama yang tersirat dalam organisasi, yang menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi merasakan, berpikir, dan bereaksi terhadap lingkungannya. Dalam penelitian ini penulis mendefinisikan budaya organisasi sebagai kumpulan asumsi, nilai dan keyakinan bersama yang menentukan bagaimana orang-orang dalam organisasi merasa, berpikir, bereaksi dan berperilaku terhadap lingkungannya.

### 4. Pembelajaran Organisasional

Untuk menghadapi kondisi pasar yang terus berubah, tidak pasti dan membingungkan saat ini, setiap organisasi perlu melakukan pembelajaran (Edmondson & Moingeon, 1996). Melalui pembelajaran organisasional, pengetahuan, kreatifitas dan kualifikasi sumberdaya manusia di dalam organisasi dapat ditingkatkan untuk kesuksesan dan efektifitas organisasi (Hana, 2013).

Pembelajaran organisasional memiliki peran penting untuk terus menerus menciptakan dan menginternalisasikan pengetahuan baru sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan lingkungan yang selalu berubah (Gabor & Ko, 2016). Langer (2018) mengemukakan bahwa pembelajaran organisasional dapat mendorong perubahan perilaku yang diarahkan untuk meningkatkan kinerja strategis. Pembelajaran organisasional digambarkan sebagai suatu proses yang berkembang dalam organisasi dengan cara baru dalam melihat atau memahami sesuatu (Chiva et al., 2014). Fiol dan Lyles (Tatachari et al., 2014) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah pengembangan

wawasan, pengetahuan, dan hubungan antara tindakan masa lalu dan efektifitas tindakan di masa yang akan datang. Serrat (2017) menyatakan bahwa pembelajaran organisasional adalah kapasitas organisasi untuk memperoleh pengetahuan dan pemahaman dari interaksi melalui eksplorasi, evaluasi, pemeriksaan, dan kemampuan untuk menganalisis baik pencapaian maupun kegagalan. Dalam penelitian ini penulis mendefinisikan pembelajaran organisasional sebagai proses memperoleh, mentransfer dan menerapkan pengetahuan dalam organisasi sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan.

Terdapat beberapa dimensi dalam pembelajaran organisasional. Baker dan Sinkula (Wang & Yang, 2014) menyampaikan tiga dimensi pembelajaran organisasional, yaitu komitmen untuk belajar, visi bersama dan keterbukaan pikiran. Sedangkan Edmonson (Wang & Yang, 2014) menyampaikan tiga dimensi pembelajaran organisasional yang terdiri dari lingkungan belajar, proses pembelajaran dan tugas belajar. Dalam penelitian ini pembelajaran organisasional diukur melalui empat dimensi yang diadopsi dari Huber (Schermerhorn et al., 2010) yaitu pemerolehan, pendistribusian, interpretasi dan penyimpanan informasi.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Kepemimpinan dan Agilitas Organisasional**

Memiliki pemikiran strategis dan inovatif serta kemampuan untuk beradaptasi dan mengeksploitasi segala bentuk perubahan sangat penting untuk mengembangkan agilitas organisasional (Harrat et al., 2015). Peranan kepemimpinan sangat diperlukan sebagai

faktor pendorong utama dalam mencapai agilitas organisasional (Prange & Heracleous, 2018). Keberhasilan dalam menetapkan semua kebijakan dan strategi yang digunakan oleh organisasi sangat ditentukan oleh efektifitas kepemimpinan (North & Varvakis, 2016). Melalui kepemimpinan yang efektif, ide dan tindakan pemimpin dapat mempengaruhi dan mengarahkan perilaku organisasi menuju pencapaian tujuan yang diinginkan (Colquitt et al., 2017; Kinicki & Fugate, 2018).

Studi empiris tentang pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional telah banyak dibahas dalam beberapa tahun belakangan. Gagel (2018) dalam studinya menemukan bahwa perilaku dan atribut kepemimpinan berdampak positif pada agilitas organisasional pada perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat. Veiseh dkk. (2014) meneliti hubungan antara komponen gaya kepemimpinan transformasional pada agilitas organisasional pekerja di Ilam Gas Refinery di Iran dan menemukan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari dimensi kepemimpinan transformasional terhadap agilitas organisasional. Raeisi dan Amirnejad (2017) menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan organisasi terhadap agilitas organisasional di National Iranian *Drilling Company*.

Berdasarkan teori dan kajian empiris di atas, diasumsikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan juga dapat mempengaruhi agilitas organisasional pada UKM Indonesia. Oleh karena itu, hipotesis pertama dapat dikemukakan sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional

## **2. Budaya Organisasional dan Agilitas Organisasional**

Keberhasilan organisasi bukan hanya hasil dari strategi tetapi juga dari budaya (Griffin & Moorhead, 2014). Dengan demikian, keberhasilan dalam membangun agilitas organisasional tidak terlepas dari pengaruh budaya (Moran, 2015). Budaya yang tepat akan mengarahkan perilaku karyawan menuju pencapaian agilitas organisasional.

Beberapa penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional (Amirnejad & Khosravi, 2015; Fahami et al., 2017; Felipe et al., 2017; Sarshar & Hezarjaribi, 2016). Berdasarkan hal tersebut maka diasumsikan bahwa budaya organisasional juga akan berpengaruh positif terhadap agilitas organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Dengan demikian, maka dapat dikemukakan hipotesis ke dua yaitu:

H<sub>2</sub>: Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap agilitas organisasional.

## **3. Pembelajaran Organisasional dan Agilitas Organisasional**

Manajemen harus menyadari bahwa yang bisa gesit bukanlah organisasi itu sendiri, tetapi karyawannya (Wendler, 2016). Oleh karena itu, untuk membangun agilitas organisasional diperlukan perhatian tidak hanya pada kepemimpinan tetapi juga pada kapabilitas karyawan. Memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan sangat penting untuk mencapai agilitas organisasional yang kuat (Muduli, 2016). Agar gesit, karyawan harus memiliki kompetensi

yang memadai untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengakomodasi pembelajaran tidak hanya pada basis individu tetapi juga pada level organisasi (Matthews et al., 2017). Pembelajaran organisasional yang efektif akan memungkinkan anggota organisasi untuk mempelajari dengan tepat apa yang dibutuhkan sehingga mereka dapat bekerja sama dan menyesuaikan pekerjaan dengan tuntutan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Melalui pembelajaran organisasional, karyawan dapat saling belajar, berbagi pengetahuan, dan menerapkan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai agilitas organisasional.

Pembelajaran organisasional akan berhasil apabila anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk belajar, mengembangkan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Tugas pemimpin adalah memotivasi karyawan untuk terus belajar agar kemampuan yang diharapkan dapat terpenuhi. Peran kepemimpinan sangat penting untuk mendorong dan memfasilitasi pembelajaran organisasional.

Beberapa penelitian dilakukan untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional. Dalam studi yang dilakukan oleh Bahrami et al. (2016) membuktikan bahwa pembelajaran organisasional dapat mempengaruhi agilitas organisasional dan juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kecerdasan organisasi dan agilitas organisasional. Hasil penelitian Mashkani dan Khodadadi (2016) menunjukkan adanya hubungan yang positif

dan signifikan antara pembelajaran organisasional dengan agilitas organisasional. Pembelajaran organisasional juga diasumsikan akan mempengaruhi agilitas organisasional karyawan pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Oleh karena itu, hipotesis ke tiga dinyatakan sebagai berikut:

H<sub>3</sub>: Terdapat pengaruh positif pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional

#### **4. Kepemimpinan dan Budaya Organisasional**

Kepemimpinan dan budaya organisasional adalah dua hal yang tidak bisa dipisahkan. Schein menyatakan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasional seperti dua sisi mata uang yang sama (Chong et al., 2018). Kepemimpinan dan budaya organisasional merupakan elemen penting dalam menentukan pencapaian tujuan organisasi. Peran kepemimpinan kewirausahaan sangat penting dalam membina budaya organisasional karena pemimpin dapat menjadi sumber nilai dalam organisasi sehingga dapat mempengaruhi perilaku pengikutnya (Alomiri, 2015). Melalui kepemimpinan budaya yang dibutuhkan organisasi dapat dibentuk atau diciptakan (Klein et al., 2013). Melalui kepemimpinan, aturan, norma dan nilai dapat disosialisasikan kepada seluruh anggota organisasi sehingga memiliki budaya bersama yang dapat dijadikan pedoman dalam berperilaku sesuai keinginan organisasi.

Penelitian yang menguji pengaruh kepemimpinan terhadap budaya organisasional menemukan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan kepemimpinan terhadap budaya organisasional (Belias & Koustelios,

2014; Frantz & Jain, 2017). Jika kepemimpinan ditingkatkan maka akan berdampak pada peningkatan budaya organisasional. Diasumsikan bahwa pemimpin yang menerapkan kepemimpinan kewirausahaan juga dapat memberikan pengaruh positif terhadap budaya organisasional. Melalui kepemimpinan kewirausahaan organisasi dapat memperkuat budaya yang ada didalamnya. Berdasarkan hal tersebut maka dapat diajukan hipotesis ke empat yaitu:

H<sub>4</sub>: Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasional.

#### **5. Kepemimpinan dan Pembelajaran Organisasional**

Organisasi perlu mengetahui banyak hal tentang lingkungan internal dan eksternal agar berhasil dan berkembang di dunia yang terus mengalami perubahan ini (Matthews et al., 2017). Pembelajaran organisasional merupakan salah satu keterampilan terpenting yang harus dimiliki organisasi untuk menghasilkan ide-ide baru dan pengembangan informasi yang diharapkan dapat melahirkan kreativitas dan inovasi. Sangat penting bagi organisasi agar mampu beradaptasi dan keberadaan mereka tetap relevan dengan kebutuhan pasar di tengah perubahan yang disruptif saat ini. Studi literatur tentang kepemimpinan dan pembelajaran organisasional menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki peran kunci keberhasilan pelaksanaan pembelajaran organisasional. Hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan secara signifikan terhadap pembelajaran organisasional (Golmoradi & Ardabili, 2016; Megheirkouni, 2017). Penelitian lain menemukan bahwa

kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap pembelajaran organisasional (Elshanti, 2017; Imran et al., 2016; Liao et al., 2017). Diasumsikan bahwa kepemimpinan kewirausahaan juga akan mempengaruhi pembelajaran organisasional pada UKM Indonesia. Oleh karena itu, hipotesis ke lima diajukan sebagai berikut:

H<sub>5</sub>. Terdapat pengaruh positif kepemimpinan kewirausahaan terhadap pembelajaran organisasional.

#### **6. Budaya Organisasional dan Pembelajaran Organisasional**

Budaya organisasional yang baik merupakan pendorong untuk pembelajaran organisasional (Alsabbagh & Khalil, 2016). Organisasi yang memiliki budaya untuk terus mengembangkan diri, meningkatkan kreatifitas dan daya inovasi, akan memandang pembelajaran sebagai suatu keharusan. Budaya organisasional dapat mempengaruhi semua aspek dalam organisasi. Bagaimana suatu organisasi menjalankan tugas utamanya dalam berbagai lingkungan baik internal maupun eksternal sangat dipengaruhi oleh budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut (Kinicki & Fugate, 2018). Begitu juga dalam melaksanakan pembelajaran organisasional. Budaya organisasional memiliki pengaruh yang dapat menentukan keberhasilan dalam membangun pembelajaran organisasional. Beberapa penelitian telah membuktikan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (Azadi et al., 2013; Dajani & Mohamad, 2016; S. Saha & Kumar, 2016; Wanto & Suryasaputra, 2012). Berdasarkan penjelasan di atas dapat diduga bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional.

Dugaan tersebut perlu diuji untuk melihat apakah budaya organisasional juga berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional pada UKM Indonesia, sehingga dapat diajukan hipotesis ke enam, yaitu:

H<sub>6</sub>. Terdapat pengaruh positif budaya organisasional terhadap pembelajaran organisasional.

#### **7. Kepemimpinan Kewirausahaan, Budaya Organisasional, dan Agilitas Organisasional**

Setiap anggota organisasi memiliki latar belakang budaya masing-masing, yang mungkin berbeda dengan budaya organisasional. Perbedaan budaya dapat menyebabkan munculnya banyak fenomena organisasi yang secara langsung maupun tidak langsung dapat menimbulkan konflik (Khan & Rasli, 2015). Oleh karena perbedaan budaya yang ada di dalam organisasi harus dikelola dengan baik agar tidak terjadi permasalahan-permasalahan yang dapat merugikan organisasi. Merupakan peran pimpinan untuk mensinergikan perbedaan budaya yang ada di dalam organisasi menjadi budaya yang dimiliki bersama dan diikuti oleh setiap anggota organisasi.

Budaya organisasional sebagaimana telah disampaikan pada bagian terdahulu dapat menentukan keberhasilan dalam membangun agilitas organisasional. Pemimpin harus mampu menumbuhkan budaya yang mendukung sehingga perilaku setiap anggota organisasi dapat diarahkan pada peningkatan agilitas organisasional.

Berdasarkan teori dan pembuktian empirik ditemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap agilitas organisasional (Karimi et al., 2016; Raeisi & Amirnejad,

2017), kepemimpinan berpengaruh terhadap budaya organisasional (Frantz & Jain, 2017; W. Li et al., 2017), dan budaya organisasional juga berpengaruh terhadap agilitas organisasional (Felipe et al., 2017; Sarshar & Hezarjaribi, 2016) Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasional. Oleh karena itu perlu Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian apakah dugaan tersebut berlaku juga pada Usaha Kecil dan Menengah, sehingga perlu disusun hipotesis ke tujuh yaitu:

H<sub>7</sub>. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasional.

#### **8. Kepemimpinan Kewirausahaan, Pembelajaran Organisasional, dan Agilitas 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 memotivasi dan mengarahkan perilaku karyawan agar pembelajaran organisasional dapat dilaksanakan secara konsisten dan berkesinambungan.

Berdasarkan teori dan pembuktian empirik ditemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh terhadap agilitas organisasional (Karimi et al., 2016; Raeisi &

Amirnejad, 2017), kepemimpinan berpengaruh terhadap pembelajaran organisasional (Golmoradi & Ardabili, 2016; Imran et al., 2016; Liao et al., 2017), dan pembelajaran organisasional berpengaruh terhadap agilitas organisasional (Bahrami et al., 2016; Mashkani & Khodadadi, 2016; Molodchik & Jordan, 2016).

Berdasarkan logika silogisme maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional. Oleh karena itu perlu dilakukan pengujian apakah dugaan tersebut berlaku juga pada Usaha Kecil dan Menengah, sehingga perlu disusun hipotesis ke delapan, yaitu:

H<sub>8</sub>. Terdapat pengaruh tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan, pembelajaran organisasional dan agilitas organisasional.

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menguji pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasional dan pembelajaran organisasional terhadap agilitas organisasional, dan pengaruh langsung kepemimpinan kewirausahaan terhadap budaya organisasional dan pembelajaran organisasional. Penelitian ini juga akan menyelidiki pengaruh mediasi dari budaya organisasional dan pembelajaran organisasional onaldalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dan agilitas organisasional. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Untuk menguji hubungan antar variabel dan mengukur pengaruh satu variabel terhadap variabel lainnya, data diolah dengan menggunakan *Structural Equation Modeling*

(SEM). Alat analisis dalam penelitian ini adalah software SPSS 22.0 dan LISREL 8.8. Hubungan antar variabel adalah pengaruh langsung dan tidak langsung variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dalam penelitian ini variabel endogen terikat adalah agilitas organisasional, variabel eksogen bebas adalah kepemimpinan kewirausahaan, dan variabel endogen memediasi adalah budaya organisasional dan pembelajaran organisasional.

Agilitas organisasional (AO) diukur menggunakan 5 indikator yang terdiri dari perilaku antisipatif (ANTI), perilaku responsif (RESP), perilaku adaptif (ADAP), kreativitas (CREA), dan ketahanan (RES). Kepemimpinan kewirausahaan (KK) diukur menggunakan 4 indikator yang terdiri dari proaktifitas (PRO), keinovasian (INO), pengambilan risiko (RISK), dan pembuatan keputusan (DEC). Pengukuran budaya organisasional (BO) melalui lima indikator yaitu budaya mengelola perubahan (PERUB), pencapaian tujuan (TUJU), Kerjasama tim (TIM), Orientasi pelanggan (OPEL) dan konsistensi (Kons). Sedangkan pembelajaran organisasional (PO) diukur melalui 4 indikator yang dikembangkan oleh Huber (Schermerhorn, Jr. et al., 2010), yang terdiri dari perolehan informasi (PEROL), distribusi informasi (DIST), interpretasi informasi (INTER) dan penyimpanan informasi (SIMP). Data primer dinilai dengan menggunakan skala likert dengan *rating* lima yang sesuai dengan isi pernyataan.

Studi awal (*pilot study*) dilakukan dengan mengambil 40 responden yang merupakan bagian dari populasi dan di luar jumlah sampel yang ditentukan. Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah kuesioner sesuai untuk mengukur konsep tertentu yang

perlu diukur (Sekaran & Bougie, 2016). Untuk menguji validitas kuesioner digunakan analisis korelasi *Product Moment* yaitu mengkorelasikan skor jawaban item instrumen tiap konstruk dengan total skor item tersebut menggunakan software SPSS 22.0. Kriteria yang digunakan untuk menentukan validitas instrumen didasarkan pada koefisien korelasi  $r_{tabel}$  dengan rumus  $df = n - 2$  dan  $\alpha = 0,05$ . Diperoleh nilai kritis  $r_{tabel}$  sebesar 0,312. Item dinyatakan valid jika  $r_{hitung} > 0,312$ . Uji reliabilitas dilakukan setelah item instrumen dinyatakan valid, Instrumen dikatakan reliabel jika konsisten sepanjang waktu (Sekaran & Bougie, 2016). Untuk menguji reliabilitas instrumen digunakan rumus koefisien *Cronbach Alpha*. Instrumen dinyatakan reliabel jika koefisiennya lebih dari 0,7 (Hair et al., 2014).

Penentuan ukuran sampel dalam penelitian ini mengacu pada *ten times rule* (Hair et al., 2014) di mana ukuran sampel minimum adalah 10 kali jumlah indikator variabel dalam model. Terdapat 18 indikator dalam model sehingga jumlah sampel minimum adalah 180. Dalam penelitian ini, ukuran sampel ditetapkan sebanyak 200 yaitu jumlah minimum untuk analisis SEM [61]. Responden merupakan karyawan yang bekerja di UKM sektor industri pakaian di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur, Indonesia yang diambil melalui metoda *purposive sampling* (Sekaran & Bougie, 2016), dengan kriteria sebagai berikut:

1. Karyawan yang bekerja pada UKM Sektor Usaha Konveksi yang telah beroperasi minimal selama 5 tahun di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur, Provinsi DKI Jakarta.

2. Karyawan yang sudah bekerja selama lebih dari 3 tahun dengan jenjang Pendidikan minimal SMP.
3. Karyawan yang bekerja pada UKM sektor usaha konveksi pakaian dengan omzet antara Rp. 300 juta - 2,5 miliar, memiliki tempat usaha dengan status sewa beli dengan jumlah karyawan antara 5 sampai 30.

Data primer dinilai dengan menggunakan skala likert lima *rating* yang sesuai dengan isi pernyataan masing-masing item indikator. Data divalidasi melalui uji validitas konstruk yang dinilai menggunakan *Confirmatory Factor Analysis (CFA)*. Indikator dapat dinyatakan valid jika *loading factor (LF)* mencapai kesepakatan yaitu  $LF > 0,5$ . Uji *Construct Reliability (CR)* dimaksudkan untuk mengukur tingkat reliabilitas indikator dengan variabel terkait.

Nilai yang diharapkan adalah  $CR > 0,7$ , dan *Average Variance Extract (AVE)* yang dapat diterima adalah  $> 0,5$ . Untuk menguji beberapa hubungan antara variabel dan efek mediasi mengacu pada estimasi *standardized path coefficient*. Agar signifikan, nilai rasio kritis setiap jalur harus  $> 1,65$ .

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Deskripsi Data

#### a. Deskripsi Responden

Responden penelitian dikategorikan berdasar-kan jenis kelamin, usia, latar belakang pendidikan, dan lama bekerja. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, berusia 36-50 tahun, tamat SLTP dengan lama bekerja antara 5 hingga 10 tahun. Hasil analisis profil responden secara detil disajikan dalam tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

| Karakteristik | Kategori      | Total | Persentase |
|---------------|---------------|-------|------------|
| Jenis Kelamin | Laki-laki     | 123   | 61.5%      |
|               | Perempuan     | 77    | 38.5%      |
| Umur          | ≤ 20 tahun    | 18    | 9%         |
|               | 21 - 35 tahun | 68    | 34%        |
|               | 36 - 50 tahun | 102   | 51%        |
|               | > 50 tahun    | 12    | 6%         |
| Pendidikan    | SMP           | 149   | 74.5%      |
|               | SMA           | 44    | 22%        |
|               | Diploma       | 5     | 2.5%       |
|               | Sarjana       | 2     | 1%         |
| Masa Kerja    | < 5 tahun     | 68    | 34%        |
|               | 5 - 10 tahun  | 94    | 47%        |
|               | 11 - 15 tahun | 33    | 16.5%      |
|               | > 15 tahun    | 5     | 2.5%       |

Sumber: Data Primer, Diolah (2019)

## 2. Hasil Uji Pengukuran Model Variabel

Hasil *Confirmatory Factor Analysis (CFA)* menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid dengan *loading factor (LF)* > 0,5, dan  $t_{hitung} > 1,65$ .

Hasil uji *Construct Reliability (CR)* dan *Average Variance Extracted (AVE)* serta *Cronbach Alpha (CA)*, menunjukkan bahwa semua item dapat diandalkan. Jumlah indikator yang valid, nilai CR, AVE dan CA disajikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

| Variabel                    | Valid | CR   | AVE  | Cronbach $\alpha$ | Note     |
|-----------------------------|-------|------|------|-------------------|----------|
| Agilitas Organisasional     | 15    | 0.97 | 0.70 | 0.97              | Reliable |
| Kepemimpinan Kewirausahaan  | 14    | 0.97 | 0.73 | 0.971             | Reliable |
| Budaya Organisasional       | 15    | 0.98 | 0.76 | 0.98              | Reliable |
| Pembelajaran Organisasional | 15    | 0.96 | 0.62 | 0.96              | Reliable |

Sumber: Output LISREL 8.8, Diolah (2019)

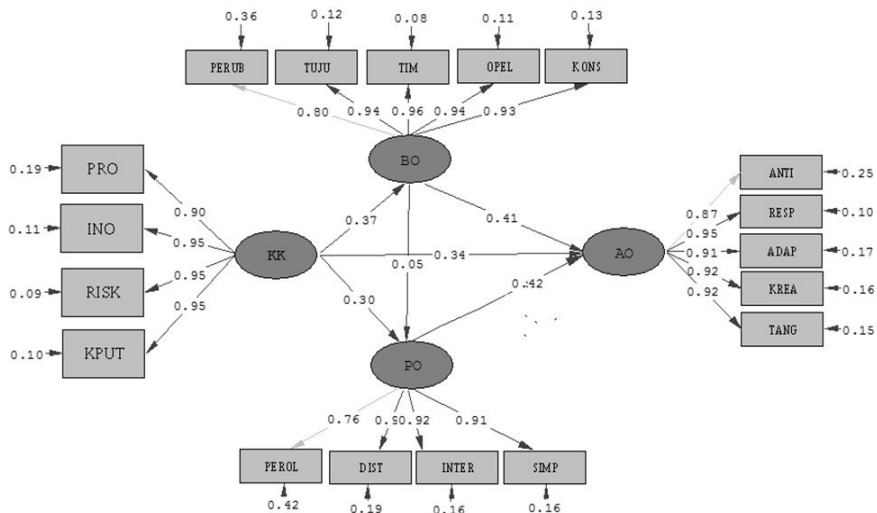
## 3. Hasil Analisis Model Struktural

Analisis hasil pengolahan data pada tahap *full model* pada *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 organisasional dan pembelajaran organisasional. Secara keseluruhan, diagram jalur model struktural antar variabel laten dapat dilihat pada gambar 1 dan 2.

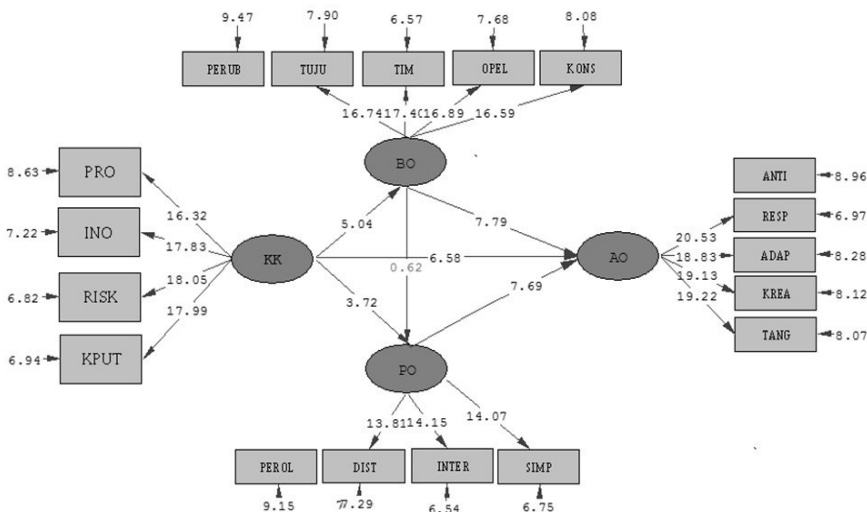
Uji kecocokan (*Goodness of Fit*) keseluruhan model pengukuran merupakan indikasi perbandingan antara model yang dispesifikasi dengan matriks kovarian antar indikator. Peneliti tidak dituntut untuk memenuhi semua kriter *goodness of fit*. Penggunaan 4-5 kriteria sudah mencukupi untuk menilai kecocokan suatu model asalkan mewakili kriteria *absolute fit indices*, *incremental fit indices*, dan *parsimony fit indices* (Hair et al., 2014).

Untuk memperoleh nilai kecocokan yang baik (*goodness of fit*) maka dilakukan modifikasi model dengan berpedoman pada *Modification Indices* yang dikeluarkan oleh Program Lisrel. Jumlah nilai keseluruhan model akan dikurangi dengan membebaskan satu jalur tertentu yang diperkirakan berpengaruh paling besar terhadap model fit (Hair et al., 2014).



Gambar 1. Struktural Model Jalur (*Standardized Coefficient*)

Sumber: Output LISREL 8.8 (2019)



Gambar 2. Struktural Model Jalur ( $T_{hitung}$ )

Sumber: *Output LISREL 8.8* (2019)

*Modification Indices (MI)* menyarankan untuk menambahkan *error covariance* dengan mengkorelasikan indikator yang memiliki keterkaitan yang sangat erat dalam membentuk variable dalam model sehingga dapat mengurangi kemungkinan pengukuran yang bias. Hal tersebut bisa terjadi mengingat instrumen dalam penelitian ini mengukur persepsi karyawan yang sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti sikap, pengalaman, kepribadian, dan lain-lain (Kinicki & Fugate, 2018; Langton et al., 2016).

Untuk memperoleh *goodness of fit* yang lebih baik maka indikator-indikator tersebut perlu penggabungan. Setelah dilakukan penggabungan beberapa indikator maka diperoleh nilai *Goodness of Fit* sebagaimana disajikan dalam table 4. Berdasar nilai keseluruhan dapat dinyatakan bahwa model tersebut memiliki kecocokan yang baik.

Output analisis model struktural menghasilkan tiga persamaan yang menunjukkan adanya pengaruh antar variabel.

Tabel 4. Goodness of Fit Model Keseluruhan (*Full Model*)

| <b>GOFI</b>            | <b>Nilai</b> | <b>Nilai Standar Kecocokan</b>                                   | <b>Kesimpulan</b> |
|------------------------|--------------|--|-------------------|
| <i>pvalue</i> $\chi^2$ | 0,00021      | <i>pvalue</i> > 0,05   | <i>Poor fit</i>   |
| <i>RMSEA</i>           | 0,047        | <i>RMSEA</i> ≤ 0,08  | <i>Good fit</i>   |
| <i>GFI</i>             | 0,91         | <i>GFI</i> ≥ 0,90  | <i>Good fit</i>   |
| <i>NNFI</i>            | 0,99         | <i>NNFI</i> ≥ 0,90   | <i>Good fit</i>   |
| <i>NFI</i>             | 0,98         | <i>NFI</i> ≥ 0,90  | <i>Good fit</i>   |
| <i>CFI</i>             | 0,99         | <i>CFI</i> ≥ 0,95  | <i>Good fit</i>   |
| <i>RFI</i>             | 0,97         | <i>RFI</i> ≥ 0,90  | <i>Good fit</i>   |
| <i>SRMR</i>            | 0,038        | <i>SRMR</i> < 0,08   | <i>Good fit</i>   |
| <i>AIC</i>             | 275,79       | <i>AIC</i> < saturated = 342 <<br><i>Independence</i> = 8369,2   | <i>Good fit</i>   |
| <i>CAIC</i>            | 507,96       | <i>CAIC</i> < saturated = 1077 <<br><i>Independence</i> = 8446,5 | <i>Good fit</i>   |
| <i>ECVI</i>            | 1,39         | <i>E</i> < saturated = 1,72 < <i>Independence</i><br>= 42,06     | <i>Good fit</i>   |

Sumber: *Output LISREL 8.8* (2019)

Persamaan struktural yang dihasilkan disajikan dalam tabel 5.

Tabel 5. Persamaan Struktural

| No | Persamaan Struktural  |
|----|---|
| 1. | $AO = 0.41*BO + 0.42*PO + 0.34*KK$ , Errorvar.= 0.29 , $R^2 = 0.71$ |
| 2. | $BO = 0.37*KK$ , Errorvar.= 0.86 , $R^2 = 0.14$                     |
| 3. | $PO = 0.047*BO + 0.30*KK$ , Errorvar.= 0.90 , $R^2 = 0.10$          |

Sumber: Output LISREL 8.8 (2019)

Dari persamaan struktur 1 diperoleh nilai  $R^2 = 0,71$  yang berarti AO dapat dijelaskan oleh BO, PO dan KK sebesar 71%. Dengan kata lain pembentukan AO oleh BO, PO dan KK sebesar 71%, sedangkan sisanya 29% dibentuk oleh variabel lain yang tidak diuji dalam penelitian ini. Jalur langsung BO ke AO memiliki koefisien jalur terstandarisasi (*Standardized Path Coefficient*) sebesar 0.41, artinya setiap penambahan 1 unit BO akan meningkatkan AO sebesar 0.41 unit. Jalur langsung dari PO ke OA memiliki SPC = 0.42, artinya setiap penambahan 1 unit PO akan meningkatkan OA sebesar 0.42 unit. Jalur langsung dari KK ke OA memiliki (SPC) sebesar 0.34, Artinya setiap penambahan 1 unit KK akan meningkatkan OA sebesar 0.34 unit. Dapat disimpulkan bahwa jika BO, PO, KK ditingkatkan maka AO akan mengalami peningkatan.

Dari persamaan struktur 2 diperoleh nilai  $R^2 = 0,14$  yang berarti pembentukan BO oleh KK sebesar 14%, sedangkan 86% sisanya ditentukan oleh variabel lain di luar pengujian dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur standar (*Standardized Path Coefficient*) KK ke BO sebesar 0,37. Artinya setiap penambahan 1 unit KK akan meningkatkan BO sebesar 0,37 unit.

Dapat disimpulkan bahwa jika terjadi peningkatan KK maka PO juga akan meningkat.

Dari persamaan struktur 3 diperoleh nilai  $R^2 = 0,10$  yang berarti pembentukan PO oleh BO dan KK sebesar 10%, sedangkan 90% sisanya ditentukan oleh variabel lain di luar pengujian dalam penelitian ini. Nilai *Standardized Path Coefficient* KK ke PO sebesar 0,30. Artinya setiap penambahan 1 unit KK akan meningkatkan PO sebesar 0,30 unit. Nilai *Standardized Path Coefficient* BO ke PO sebesar 0.05, artinya setiap peningkatan 1 unit BO akan meningkatkan PO sebesar 0,047 unit..

Nilai koefisien jalur standar BO ke AO (0,41), PO ke OA (0,42) dan KK ke AO (0,35 *menunjukkan* bahwa variable PO memberikan kontribusi yang lebih besar dalam hal pengaruhnya terhadap variabel laten AO dibandingkan dengan variabel laten BO dan KK. Dapat disimpulkan bahwa pembelajaran organisasional (PO) paling besar pengaruhnya terhadap peningkatan agilitas organisasional (AO) pada UKM di PIK Jakarta Timur.

Pengaruh langsung, tidak langsung dan Pengaruh Total antar variable masing-masing jalur dirangkum dalam tabel 6.

Tabel 6. Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total

| No. | Variabel     | Pengaruh |                  |       |
|-----|--------------|----------|------------------|-------|
|     |              | Langsung | Tidak Langsung   | Total |
| 1   | KK – AO      | 0,34     | -                | 0,34  |
| 2   | BO – AO      | 0,41     | -                | 0,41  |
| 3   | PO – AO      | 0,42     | -                | 0,42  |
| 4   | KK – BO      | 0,37     | -                | 0,37  |
| 5   | KK – PO      | 0,30     | -                | 0,30  |
| 6   | BO – PO      | 0,05     | -                | 0,05  |
| 7   | KK – BO – AO | 0,34     | 0,15 (0,37x0,41) | 0,49  |
| 8   | KK – PO – AO | 0,34     | 0,12 (0,30x0,42) | 0,46  |

## PENGUJIAN HIPOTESIS

Terdapat dua jenis hipotesis dalam penelitian ini, yaitu hipotesis pengaruh langsung dan hipotesis pengaruh tidak langsung. Pengujian hipotesis pengaruh langsung dilakukan dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ . Hipotesis diterima jika  $t_{hitung}$  lebih besar dari 1,65. Hasil Uji hipotesis pengaruh langsung disajikan dalam table 7.

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung menggunakan Sobel test (Hayes, 2018; MacKinnon, 2008). Sobel test menghitung nilai  $z$  berdasarkan *unstandardized path coefficient* dan *standard error of estimation* (Jika nilai  $z > 1,96$  maka hipotesis dapat diterima. (Hayes, 2018; MacKinnon, 2008). Penghitungan nilai  $z$  mengacu pada Gambar 3 menggunakan rumus berikut ini:

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

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

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

Hasil hipotesis pengaruh tidak langsung adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Budaya Organisasional

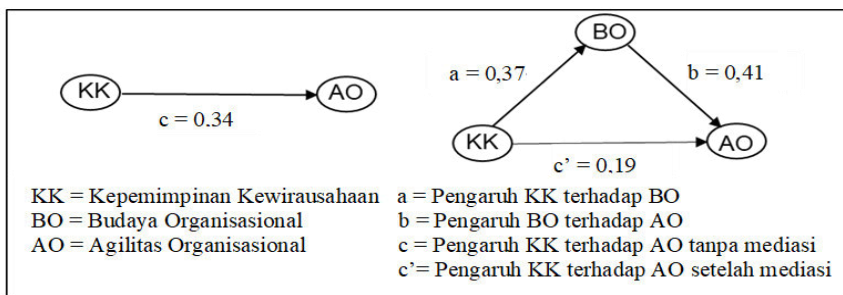
$$z = \frac{(0,37)(0,41)}{\sqrt{(0,41^2 \cdot 0,073^2) + (0,37^2 \cdot 0,053^2)}} = 4,240$$

Didasarkan pada hasil Sobel test didapat nilai  $z$  sebesar 4,24 ( $>1,96$ ) sehingga dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasional.

**Tabel 7. Rangkuman Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung**

| No. | Jalur   | Koefisien Standard | t <sub>hitung</sub> | signifikansi     | Kesimpulan  |
|-----|---------|--------------------|---------------------|------------------|---|
| 1.  | KK → AO | 0,34               | 6,58                | Signifikan       | Kepemimpinan Kewirausahaan (KK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasional (AO)        |
| 2.  | BO → AO | 0,41               | 7,79                | Signifikan       | Budaya Organisasional (BO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasional (AO)             |
| 3.  | PO → AO | 0,42               | 7,69                | Signifikan       | Pembelajaran Organisasional (PO) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Agilitas Organisasional (AO)       |
| 4.  | KK → BO | 0,37               | 5,04                | Signifikan       | Kepemimpinan Kewirausahaan (KK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasional (BO)          |
| 5.  | KK → PO | 0,30               | 3,72                | Signifikan       | Kepemimpinan Kewirausahaan (KK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pembelajaran Organisasional (PO)    |
| 6.  | BO → PO | 0,05               | 0,62                | Tidak Signifikan | Budaya Organisasional (BO) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Pembelajaran Organisasional (PO) |

Diagram pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasional dapat dilihat pada Gambar 3.



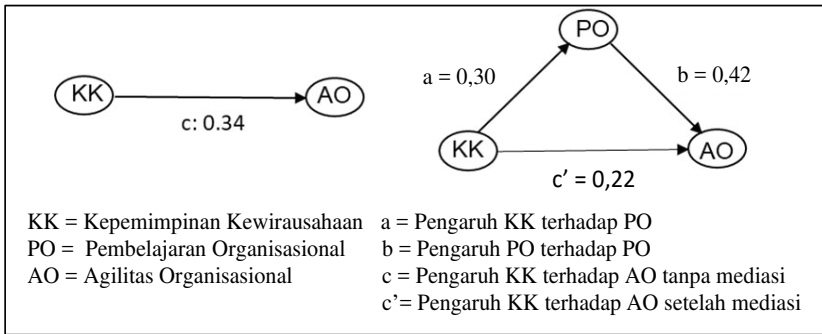
**Gambar 3. Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Budaya Organisasional**

## 2. Pengaruh Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional Melalui Pembelajaran Organisasional

$$z = \frac{(0,30)(0,42)}{\sqrt{(0,42^2 \cdot 0,080^2) + (0,30^2 \cdot 0,054^2)}} = 3,72$$

Didasarkan pada nilai z sebesar 3,72 ( $>1,96$ ) maka dapat dinyatakan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_8$  diterima. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional.

Diagram pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional dapat dilihat pada Gambar 4.



Gambar 4. Diagram Pengaruh Tidak Langsung Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Agilitas Organisasional melalui Pembelajaran Organisasional

### PERAN MEDIASI

Untuk mengetahui sejauh mana peran mediasi variable budaya organisasional (BO) dan pembelajaran organisasional (PO) maka perlu dilakukan perbandingan nilai antara pengaruh langsung variable eksogen terhadap variable endogen sebelum dan setelah ada mediasi.

Pengujian pengaruh mediasi dilakukan dengan menggunakan rumus  $c = c' + a \cdot b$ . Jika  $c' = 0$  maka terjadi full mediasi, jika  $c' \neq 0$  maka terjadi peran mediasi parsial (Hayes, 2018).

#### a. Peran Mediasi Budaya Organisasional

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (KK) terhadap agilitas organisasional (AO) sebelum ada mediasi = 0,34 (c). Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (KK) terhadap budaya organisasional (BO) = 0,37 (a). Pengaruh Budaya organisasional (BO) terhadap agilitas organisasional (AO) = 0,41 (b). Setelah ada mediasi pengaruh KK terhadap AO adalah  $c'$  dimana nilai  $c' = c - a \cdot b$  maka didapat nilai  $c' = 0,34 - (0,37)(0,41) = 0,19$ .

Setelah ada mediasi penurunan angka pengaruh KK terhadap AO tidak menjadi nol sehingga sehingga dapat diartikan bahwa BO memiliki peran mediasi parsial.

### **b. Peran Mediasi Pembelajaran Organisasional**

Nilai pengaruh langsung KK terhadap AO sebelum dikendalikan oleh PO adalah 0,34 (c). Nilai pengaruh langsung KK terhadap PO sebesar 0,30 (a) sedangkan nilai pengaruh langsung PO terhadap AO sebesar 0,42 (b) Setelah ada mediasi pengaruh KK terhadap AO adalah  $c' = c - a.b$  maka didapat nilai  $c' = 0,34 - (0.30)(0.42) = 0,22$  Setelah ada mediasi penurunan angka pengaruh KK terhadap AO tidak menjadi nol, maka dapat diartikan bahwa BO memiliki peran mediasi parsial.

## **PEMBAHASAN.**

Hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional pada UKM Indonesia. Temuan ini menjustifikasi dan memperkuat teori dan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan kewirausahaan dapat memberi efek positif pada agilitas organisasional.

Studi terdahulu yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional 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 *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasional. Hasil penelitian de Oliveira, Valentina, & Possamai (2012), Karimi et al. (2016) dan Veisheh (2014) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap agilitas organisasional.

Penelitian tentang pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional belum ditemukan sehingga hasil penelitian ini memiliki orisinalitas dan kebaruan (*novelty*). Penjelasan yang disampaikan memberikan justifikasi empirik bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasional. Semakin baik penerapan kepemimpinan kewirausahaan maka budaya organisasional akan semakin kuat. Melalui kepemimpinan budaya yang dibutuhkan organisasi dapat dibentuk atau diciptakan (Klein et al., 2013). Temuan ini mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasional (Frantz & Jain, 2017; Gholamzadeh et al., 2014).

Selain itu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional. Dengan kata lain, peningkatan pembelajaran organisasional dipengaruhi oleh variabel kepemimpinan kewirausahaan. Semakin baik kepemimpinan kewirausahaan diterapkan maka akan semakin

baik pembelajaran organisasional dilaksanakan.

Hasil penelitian ini memperkuat dan memperkukuh teori dan hasil penelitian tentang pengaruh kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasional (Escrig et al., 2016; Golmoradi & Ardabili, 2016; Imran et al., 2016; Liao et al., 2017; Manshadi et al., 2014; Sallitepe et al., 2017). Dari penelitian-penelitian yang mengkaji tentang pengaruh kepemimpinan terhadap pembelajaran organisasional belum ditemukan pengaruh kepemimpinan kewirausahaan (*entrepreneurial leadership*) terhadap pembelajaran organisasional, sehingga hasil penelitian ini memiliki kebaruan (*novelty*).

Temuan penelitian ini dapat memberikan pemahaman dasar kepada para pengusaha tentang perlunya penguatan kepemimpinan kewirausahaan. Melalui kepemimpinan kewirausahaan maka agilitas organisasional, budaya organisasional, dan pembelajaran organisasional dapat ditingkatkan.

Peningkatan kepemimpinan kewirausahaan harus dilakukan melalui penguatan indikator-indikator pembentuk kepemimpinan kewirausahaan tersebut. Mengacu pada hasil analisis *loading factor* (bobot faktor) terhadap 4 indikator kepemimpinan kewirausahaan, ditemukan bahwa indikator keberanian mengambil risiko merupakan indikator yang paling kuat sehingga paling representatif dalam menjelaskan variabel laten kepemimpinan kewirausahaan di UKM Perkampungan Industri Kecil (PIK) Jakarta Timur. Sementara itu, indikator proaktifitas kepemimpinan memiliki bobot faktor paling kecil, diikuti oleh keinovasian dan pengambilan keputusan. Sebagai upaya untuk meningkatkan kepemimpinan kewirausahaan pada UKM di

PIK Jakarta Timur, pada penguatan indikator terlemah yaitu proaktifitas kepemimpinan perlu dijadikan prioritas utama Proaktifitas kepemimpinan sangat penting dalam lingkungan yang disruptif saat ini. Pemimpin hendaknya tidak bersikap reaktif terhadap setiap perubahan yang berdampak terhadap organisasi. Artinya pemimpin harus bisa mengantisipasi dan mempersiapkan berbagai tindakan yang akan dilakukan terhadap setiap kemungkinan yang dapat terjadi. Melalui kepemimpinan yang proaktif, langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi dan mempersiapkan diri terhadap dampak perubahan yang mungkin terjadi dapat disusun dan diimplementasikan. Pemimpin harus proaktif untuk memikirkan, merencanakan, dan melaksanakan serta membawa perubahan yang diperlukan, namun harus tetap fokus pada misi dan tujuan organisasi (Wu & Wang, 2011). Selain dituntut untuk proaktif, pemimpin juga harus mampu mengarahkan dan mendorong karyawan untuk lebih proaktif. Dalam ketidakpastian lingkungan, perilaku proaktif karyawan merupakan penentu yang semakin penting untuk kesuksesan organisasi (Fuller et al., 2015). Organisasi membutuhkan karyawan yang dapat terlibat dalam perilaku proaktif dan secara mandiri meningkatkan efisiensi tempat kerja mereka (Hu et al., 2018).

Prioritas peningkatan kepemimpinan kewirausahaan berikutnya adalah dengan meningkatkan 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.

Upaya selanjutnya 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).

Sementara itu, ditemukan juga bahwa keberanian mengambil risiko merupakan indikator terkuat dalam membentuk kepemimpinan kewirausahaan pada UKM di PIK Jakarta Timur, maka indikator tersebut harus dipertahankan. 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). Pemimpin juga perlu memotivasi karyawan agar berani mengambil risiko untuk mencoba hal-hal baru.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional. Hal ini berarti bahwa untuk meningkatkan agilitas organisasional dapat dilakukan melalui peningkatan budaya organisasional. Semakin kuat budaya organisasional maka agilitas organisasional akan semakin meningkat.

Secara empiris pengaruh Budaya organisasional telah dibuktikan melalui beberapa penelitian terdahulu. Temuan penelitian oleh Fahami et al. (2017) yang menunjukkan bahwa Budaya organisasional mempunyai hubungan positif signifikan dengan agilitas organisasional. Kesimpulan dari penelitian tersebut adalah peningkatan

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

Di sisi lain, budaya organisasional tidak terbukti memiliki pengaruh terhadap pembelajaran organisasional di UKM Perkampungan Industrial Jakarta Timur. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasional sangat kecil sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap pembelajar-an organisasional. Dengan demikian hasil penelitian ini tidak konsisten dengan teori dan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa budaya organisasional berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasional (Alsabbagh & Khalil, 2017; Elshanti, 2017; S. Saha & Kumar, 2016) sehingga itu temuan ini merupakan kebaruan di dalam penelitian ini.

Tidak signifikannya pengaruh budaya organisasional terhadap pembelajaran organisasional dapat 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 tidak mengalami perubahan sehingga kurang memiliki keinginan untuk belajar meningkatkan kemampuan dan kapasitas diri.

Namun, berdasarkan hasil analisis pengaruh tidak langsung, budaya organisasional terbukti memiliki peran memediasi dalam hubungan antara kepemimpinan kewirausahaan dengan agilitas organisasional. Dapat diartikan bahwa melalui budaya organisasional maka pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional dapat ditingkatkan. Jika budaya organisasional kuat, maka pengaruh kepemimpinan organisasional terhadap agilitas organisasional akan meningkat.

Mengingat peran budaya yang signifikan terhadap peningkatan agilitas organisasional, maka UKM penguatan budaya organisasional menjadi sangat penting. Upaya untuk memperkuat budaya organisasional dapat dilakukan dengan cara memperkuat indikator-indikator yang terkait dengan Budaya organisasional itu sendiri.

Berdasarkan analisis koefisien bobot faktor diketahui bahwa kerjasama tim merupakan indikator yang paling representatif dalam menjelaskan variabel laten budaya organisasional pada UKM PIK Jakarta Timur., sedangkan indikator mengelola perubahan memiliki bobot faktor paling rendah, diikuti oleh budaya berorientasi tujuan dan budaya berorientasi pelanggan. Oleh karena itu prioritas utama untuk meningkatkan Budaya organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur harus dilakukan dengan meningkatkan budaya mengelola perubahan. Budaya mengelola perubahan harus ditanamkan pada setiap karyawan sehingga ketika lingkungan menuntut untuk melakukan

perubahan, organisasi siap dan mampu melaksanakan perubahan tersebut sehingga efektifitas dan efisiensi organisasi dapat terjaga dengan baik.

Mengelola perubahan secara efektif sangat penting bagi organisasi untuk bertahan dalam lingkungan yang selalu berubah (M. N. et al., 2019). Oleh karena itu budaya mengelola perubahan harus diperkuat ketika organisasi ingin meningkatkan agilitas organisasinya. Organisasi dengan budaya mengelola perubahan yang kuat akan lebih mudah beradaptasi terhadap perubahan dan mampu merespon setiap perubahan untuk mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi setiap saat di lingkungan perusahaan. Mengelola perubahan tentu membutuhkan strategi yang sesuai sehingga karyawan tidak resisten terhadap perubahan dengan mempertahankan status quo.

Sebagai prioritas ke dua dalam meningkatkan budaya organisasional adalah peningkatan budaya yang berorientasi pada tujuan. Menciptakan budaya yang berorientasi pada tujuan sangat penting untuk mengarahkan perilaku karyawan dalam mencapai tujuan. Organisasi. Kuratko et al. menjelaskan bahwa perilaku yang berorientasi pada tujuan merupakan faktor kunci keberhasilan dalam proses kewirausahaan (Lee & Marshall, 2013). Dengan memahami tujuan organisasi karyawan akan mengarahkan kinerjanya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Prioritas berikutnya adalah peningkatan budaya berorientasi pelanggan. Budaya yang berorientasi pada pelanggan menempatkan pelanggan sebagai faktor penting pendorong kinerja perusahaan (Frambach et al., 2016). Budaya berorientasi pelanggan sangat penting mengingat keberhasilan bisnis sangat

ditentukan oleh pelanggan (Wirtz & Daiser, 2018).

Berdasarkan temuan, diketahui bahwa budaya kerjasama tim memberikan kontribusi terbesar dalam membangun budaya organisasional pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Budaya berorientasi kerjasama tim merupakan budaya yang perlu dipertahankan karena sangat penting bagi pencapaian tujuan organisasi. 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). Melalui kerja sama tim karyawan dapat memberdayakan dan memaksimalkan potensi mereka secara bersama-sama sehingga memudahkan dalam pelaksanaan tugas-tugas mereka secara lebih efektif.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa pembelajaran organisasional berpengaruh positif secara signifikan terhadap agilitas organisasional. Secara empiris, temuan penelitian ini memperkuat teori bahwa pembelajaran organisasional berkaitan erat dengan agilitas organisasional. Peningkatan pembelajaran organisasional dapat mengarah pada peningkatan agilitas organisasional (Mavengere & Tikkamaki, 2013). Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya (Golmoradi & Ardabili, 2016; Imran et al., 2016; Khatir & Mianrood, 2016; Manshadi et al., 2014; Mashkani & Khodadadi, 2016; Sallitepe et al., 2017) sehingga memperkuat teori-teori tentang pengaruh pembelajaran organisasi- onal terhadap agilitas organisasional.

Pembelajaran organisasional terbukti memiliki peran mediasi parsial dalam hubungan antara kepemimpinan kewira-

usaha dengan agilitas organisasional. Dapat diartikan bahwa melalui pembelajaran organisasional maka pengaruh kepemimpinan terhadap agilitas organisasional dapat ditingkatkan. Jika pembelajaran organisasi- onal kuat, maka pengaruh kepemimpinan organisasional terhadap agilitas organisasi- onal akan meningkat.

Berdasarkan model struktural, pembelajaran organisasional terbukti sebagai variabel yang paling kuat dalam memberikan pengaruh terhadap agilitas organisasional dibandingkan variabel laten kepemimpinan kewirausahaan dan budaya organisasional. Temuan ini juga memperkuat teori yang disampaikan oleh Molodchik dan Jordan (2016) bahwa pembelajaran organisasional merupakan elemen inti dari agilitas organisasional. Dengan demikian, peningkatan pembelajaran organisasional dapat dijadikan sebagai prioritas pertama di dalam upaya meningkatkan agilitas organisasional pada UKM di PIK Jakarta Timur.

Untuk meningkatkan pembelajaran organisasi- sional harus diupayakan melalui peningkatan indikator-indikator yang berperan dalam membangun pembelajaran organisasional itu sendiri. Berdasarkan analisis bobot faktor ditemukan bahwa indikator paling kuat adalah interpretasi informasi dan indikator paling lemah adalah pemerolehan informasi. Oleh karena itu sebagai prioritas utama dalam upaya untuk meningkatkan pembelajaran organisasional pada UKM adalah melalui peningkatan pemerolehan informasi. Organisasi harus memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada karyawan untuk dapat memperoleh informasi sebanyak-banyaknya. Informasi-informasi yang perlu diperoleh antara lain adalah informasi pasar pelanggan, pesaing,

perundang-undangan, dan perkembangan teknologi (Reed et al., 2002). 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 ketidakpastian. Pemerolehan informasi dapat dilakukan melalui tiga sumber yaitu sumber internal, sumber eksternal dan pelatihan (Zagoršek et al., 2009).

Upaya selanjutnya adalah meningkatkan kualitas penyimpanan informasi. Informasi yang ada ada di dalam organisasi hendaknya dapat disimpan untuk digunakan pada masa yang akan datang. Informasi yang ada di dalam organisasi hendaknya dapat didistribusikan kepada setiap karyawan sehingga proses pembelajaran dapat ditingkatkan. Oleh karena itu upaya meningkatkan pendistribusian informasi juga perlu ditingkatkan agar semua karyawan dapat menerima informasi-informasi penting yang berguna bagi peningkatan pengetahuan dan keterampilan mereka.

Interpretasi karyawan merupakan indikator terkuat dalam merepresentasikan pembelajaran organisasi-onal pada UKM di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Interpretasi informasi perlu dipertahankan karena sangat menentukan kesuksesan pembelajaran di dalam organisasi karena interpretasi informasi yang buruk akan mengakibatkan kegagalan dalam pembelajaran organisasional (Nagayoshi & Nakamura, 2017).

Berdasarkan analisis dan temuan dalam penelitian ini terdapat beberapa perbedaan dengan penelitian terdahulu baik dalam konteks variable, dimensi, maupun hasil

penelitian sehingga diperoleh *state of the art* sebagai berikut:

1. Studi tentang agilitas organisasional ini dilakukan terhadap karyawan UKM, secara khusus di Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Penelitian terdahulu difokuskan pada perusahaan besar seperti perbankan, universitas, rumah sakit, perusahaan perminyakan, dll.
2. Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap agilitas organisasional pada UKM Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur. Penelitian terdahulu mengkaji kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan pelayanan (*servant leadership*)
3. Temuan penelitian menunjukkan bahwa Budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasional pada UKM Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.
4. Budaya organisasional dan pembelajaran organisasional memiliki peran mediasi parsial dalam hubungan kausal kepemimpinan kewirausahaan dengan agilitas organisasional karyawan pada UKM Perkampungan Industri Kecil Jakarta Timur.

## **KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI**

### **1. Kesimpulan**

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

- a. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional. Peningkatan kepemimpinan kewirausahaan akan meningkatkan agilitas organisasional.

- b. Budaya organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional. Peningkatan Budaya organisasional akan meningkatkan agilitas organisasional.
- c. Pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional. Peningkatan pembelajaran organisasional akan meningkatkan agilitas organisasional.
- d. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasional. Peningkatan kepemimpinan kewirausahaan akan meningkatkan Budaya organisasional.
- e. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Peningkatan kepemimpinan kewirausahaan akan meningkatkan budaya organisasional.
- f. Budaya organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap pembelajaran organisasional. Peningkatan atau penurunan Budaya organisasional tidak memberikan pengaruh pada agilitas organisasional.
- g. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui budaya organisasional. Peningkatan budaya organisasional akan meningkatkan pengaruh kepemimpinan organisasional terhadap agilitas organisasional.
- h. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional melalui pembelajaran organisasional. Peningkatan pembelajaran organisasional akan meningkatkan pengaruh kepemimpinan organisasional terhadap agilitas organisasional.

## **2. Implikasi**

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:

- a. Diperlukan upaya peningkatan agilitas organisasional 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.
- b. Masing-masing variabel kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi, dan pembelajaran organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap agilitas organisasional. Oleh karena itu untuk meningkatkan agilitas organisasional maka kepemimpinan kewirausahaan, budaya organisasi dan pembelajaran organisasional perlu ditingkatkan.
- c. Upaya peningkatan agilitas organisasional pada UKM hendaknya diprioritaskan pada peningkatan variabel terkuat, yaitu pembelajaran organisasional.
- d. Untuk meningkatkan pembelajaran organisasional perlu diprioritas pada peningkatan pemerolehan informasi, distribusi informasi dan penyimpanan informasi.
- e. Upaya peningkatan agilitas organisasional melalui peningkatan budaya organisasional dapat dilakukan dengan memperkuat budaya mengelola perubahan, budaya berorientasi pada tujuan, budaya

berorientasi pada pelanggan, dan konsistensi.

- f. Peningkatan agilitas organisasional melalui kepemimpinan kewirausahaan dapat dilakukan melalui peningkatan proaktifitas kepemimpinan, keinovasian, dan kemampuan membuat keputusan yang tepat.

### 3. Saran

#### a. Saran bagi Perusahaan UKM

- 1) Perusahaan hendaknya dapat memfasilitasi terselenggaranya pembelajaran di dalam UKM dengan membangun *team learning* serta menyediakan sarana dan prasarana pembelajaran.
- 2) Perusahaan perlu menyediakan sumber-sumber informasi baik dari internal maupun eksternal agar karyawan yang ada di dalam perusahaan dapat memperoleh informasi dengan mudah dan cepat. Sumber-sumber informasi dapat berupa petunjuk-petunjuk kerja, SOP, pelatihan-pelatihan, dan kesempatan untuk bertanya atau berdiskusi secara terbuka ketika diperlukan.
- 3) Penguatan budaya organisasi sebaiknya diprioritaskan pada peningkatan budaya mengelola perubahan. Peningkatan budaya mengelola perubahan dapat dilakukan dengan memberikan sosialisasi tentang apa, mengapa dan bagaimana perubahan dilakukan.
- 4) Perusahaan harus mensosialisasikan visi, misi dan tujuan organisasi supaya dapat dipahami dengan baik oleh segenap karyawan yang ada sehingga mereka memiliki arah dan langkah yang jelas pada tujuan yang ingin dicapai.

- 5) Upaya memperkuat agilitas organisasional melalui peningkatan kepemimpinan kewirausahaan hendaknya diprioritaskan pada peningkatan proaktifitas pemimpin dalam mendorong dan memotivasi karyawan melalui komunikasi yang lebih baik.

#### b. Bagi Stakeholder

- 1) Untuk meningkatkan agilitas organisasional pada UKM, Pemerintah hendaknya membantu pengembangan infra struktur pendukung pembelajaran di dalam UKM untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.
- 2) Pemerintah melalui Dinas Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah perlu memberikan literasi/ edukasi pada UKM khususnya penguatan persepsi dan motivasi tentang pemanfaatan teknologi informasi, e-commerce, serta meningkatkan kesadaran akan pentingnya mengelola perubahan.
- 3) Perbankan seyogyanya memberikan kemudahan dalam pemberian kredit yang bertujuan untuk mendukung upaya dalam rangka meningkatkan agilitas organisasional pada UKM.
- 4) 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 agar efektifitas usaha dapat tercapai.
- 5) Akademisi diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan pembelajaran organisasional dan kepemimpinan melalui program-program pengabdian pada masyarakat.

### c. Saran Bagi Peneliti Selanjutnya.

- 1) Disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam dan mengambil jumlah sample yang lebih besar dengan memperluas area geografis dan sektor UKM yang lebih variatif.

### DAFTAR PUSTAKA

- 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>
- 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. (2016). The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study. *International Journal of Academic Research and Social Sciences* *Journal of Management and Organization*, 6(5). <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34>
- Alsabbagh, M., & Khalil, A. H. Al. (2017). 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).
- Amirnejad, G., & Khosravi, E. (2015). Investigation of the Effect of Islamic Values , Beliefs , and Traditions on Organizational Agility in Institutional Offices of National Iranian South Oilfields Company. *Journal of Biodiversity and Environmental Sciences*, 5(6).
- Anca-Loana, M. (2019). A Review of Organizational Agility Concept and Characteristics. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences, Tom, XXVIII(1)*, 335–341.
- 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.
- Azisah, S. (2018). Building Indonesia's Micro Small and Medium Enterprise : Lesson Learned from Autralian SME. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 127(ICAaip 2017), 95–98. <https://doi.org/doi:10.2991/icaaip-17.2018.20>
- Bagheri, A. (2017). The Impact of

- Entrepreneurial Leadership on Innovation Work Behavior and Opportunity Recognition in High-Technology SMEs. *Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159–166.  
<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.003>
- Bahrani, 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.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.phrp.2016.04.007>
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2015). *Management. Leading and Collaborating in A Competitive World* (11th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture. *European Scientific Journal, ESJ*, 10(7).  
<http://www.eujournal.org/index.php/esj/article/view/2996>
- 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).  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.014>
- 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). McGraw-Hill Education.
- 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>
- 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 (Eds.), *Organizational Learning and*

- Competitive Advantage*. Sage Publication Ltd.
- Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2014). *Organizational Climate and Culture: An Introduction to Theory, Research, and Practice*. 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. <https://www.omicsonline.org/open-access/transformational-leadership-style-and-organizational-learning-the-mediate-effect-of-organizational-culture-2162-6359-1000483-97346.html>
- 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).
- Esmer, Y., & Dayi, F. (2018). Entrepreneurial Leadership : A Theoretical Framework. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(February). <https://www.researchgate.net/publication/323365395-ENTREPRENEURIAL>
- 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). <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>
- Fuller, B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human*

- Relations*, 68(6), 879–898.  
<https://doi.org/10.1177/0018726714548235>
- Gabor, A., & Ko, A. (2016). Corporate Knowledge Discovery and Organizational Learning: The Role, Importance, and Application of Semantic Business Process Management. In A. Gabor & A. Ko (Eds.), *Knowledge Management and Organizational Learning* (Vol. 2). Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-28917-5>
- Gagel, G. (2018). *The Effect of Leadership behaviors on Organizational Agility; A Quantitative Study of 126 U.S - Based Business Units* [Colorado State University].  
[https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/193105/Gagel\\_colostate\\_053A\\_15128.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://mountainscholar.org/bitstream/handle/10217/193105/Gagel_colostate_053A_15128.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García-Vidal, G., Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., & Martínez-Vivar, R. (2019). Entrepreneurial Leadership in SMEs: Perceptions of Owner-Managers vs. Employees. *Management and Production Engineering Review*, 10(3), 97–110.  
<https://doi.org/10.24425/mper.2019.129603>
- Ghasemi, G. M., & Jenaabadi, H. (2015). Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 8(June), 443–451.
- 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).  
[http://www.growing-science.com/msl/Vol4/msl\\_2014\\_235.pdf](http://www.growing-science.com/msl/Vol4/msl_2014_235.pdf)
- Golmoradi, R., & Ardabili, F. S. (2016). The Effects of Social Capital and Leadership Styles on Organizational Learning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230(May).  
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S187704281631148X>
- Goncalves, D., Bergquist, M., Bunk, R., & Alange, S. (2019). The Influence of Cultural Values on Organizational Agility. *Twenty-Fifth Americas Conference on Information Systems, Cancun, 2019*, 1–10.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2014). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (Eleventh E). South-Western, Cengage Learning.
- Hair, J. F., C. Black, W., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (Seventh). Pearson Education Limited.  
[www.pearsoned.co.uk](http://www.pearsoned.co.uk)
- 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>
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A*

- Regression-Based Approach*. The Guilford Press.
- Holotiuk, F., Beimborn, D., & Jentsch, C. (2018). The Determinants and Role of Agility in Digital Organizations. *26th European Conference on Information Systems: Beyond Digitization - Facets of Socio-Technical Change, ECIS 2018*.
- 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, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., Wei, J., & Wang, D. (2018). Authentic Leadership and Proactive Behavior: The Role of Psychological Capital and Compassion at Work. *Frontiers in Psychology*, 9(DEC), 1–12.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02470>
- Imran, M. K., Ilyas, M., Aslam, U., & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational Learning through Transformational Leadership. *The Learning Organization*, 23(4).  
<http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- ITC. (2017). *SME Competitiveness Outlook 2017, The Region: A Door to Global Trade*. <http://www.intracen.org>
- 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).  
<http://www.irjmsjournal.com>
- Kasali, R. (2019). *Disruption, Tak Ada yang Tak Bisa Diubah sebelum dihadapi, Motivasi Saja Tidak Cukup* (10th ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Keijzer, V. de. (2016). *The Enablers of Business Agility*.  
<https://www.blinklane.com/insights/the-enablers-of-business-agility/%0AViktor>
- Khan, M. M., & Rasli, A. M. (2015). Relationship between Organization Culture, Empowerment and Conflict. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 5, 324–329.
- Khatir, V., & Mianrood, B. (2016). Comparative study of factors affecting organizational agility in Iran. Comparative study of factors affecting organizational agility in Iran. *3rd International Congress on Technology - Engineering & Science, Kuala Lumpur - Malaysia, February*.  
[https://www.researchgate.net/publication/328769146\\_Comparative\\_study\\_of\\_factors\\_affecting\\_organizational\\_agility\\_in\\_Iran](https://www.researchgate.net/publication/328769146_Comparative_study_of_factors_affecting_organizational_agility_in_Iran)
- Kinicki, A., & Fugate, M. (2018). *Organizational Behavior. A Practical, Problem-Solving Approach*. (Second Edi). McGraw Hill Education.  
<https://doi.org/10.12737/4477>
- 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).
- Langer, A. M. (2018). *Information Technology and Organizational Learning: Managing Behavioral Change in the Digital Age* (Third Edit). CRC Press, Taylor & Francis Group.
- Langton, N., Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications* (Seventh Ed). Pearson Canada Inc.
- Lee, Y. G., & Marshall, M. I. (2013). Goal Orientation and Performance of Family Businesses. *J Ournal of Family Economy Issues*, 34, 265–274. <https://doi.org/10.1007/s10834-012-9329-9>
- Leitch, C. M. (2017). *Entrepreneurial leadership : Insights and directions i s b j Entrepreneurial leadership : Insights and directions. March.* <https://doi.org/10.1177/0266242616681397>
- Leitch, C. M., & Harrison, R. T. (2018). The Evolving Field of Entrepreneurial Leadership: an Overview. In R. T. Harrison & C. M. Leitch (Eds.), *Research Handbook on Entrepreneurship and Leadership*. Edward Elgar Publishing.
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., & Asim, S. (2020). Impact of Entrepreneurial Leadership on Innovative Work Behavior: Examining Mediation and Moderation Mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management*, 13, 105–118. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- 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). <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/LODJ-11-2015-0261>
- M. N., O., J.C, O., O., N., U.O, E., & Odemegwu Ojukwu, C. (2019). Change Management and Organizational Performance in Selected Manufacturing Companies in Anambra State, Nigeria. *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 6(5), 5437–5445. <https://doi.org/10.18535/ijsshi/v6i5.06>
- MacKinnon, D. P. (2008). *Introduction to Statistical Mediation Analysis*. Taylor & Francis Group, LLC.
- Manshadi, M. D., Ebrahimi, F. P., & M.Abdi, H. (2014). A Study of the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Learning. *Euopian 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).

- Matthews, R. L., MacCarthy, B. L., & Braziotis, C. (2017). Organizational Learning in SMEs: A process Improvement Perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 37(7), 970–1006. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2015-0580>
- Mavengere, N. B., & Tikkamaki, K. (2013). Organizational Learning, Agility and Social Technologies for Enhanced Organizational Performance. *X World Conference on Computers in Education*, July 2(5). [http://wcce2013.umk.pl/publications/v1/V1.19\\_080-Mavengere-fullR-FPR.pdf](http://wcce2013.umk.pl/publications/v1/V1.19_080-Mavengere-fullR-FPR.pdf)
- Megheirkouni, M. (2017). Leadership Styles and Organizational Learning in UK for Profit and Non Profit Sports Organizations: *International Journal of Organizational Analysis*, July 2017. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2016-1042%0ADownloaded>
- Molodchik, M., & Jordan, C. (2016). *Facilitating Organizational Learning in the Russian Business context*. The Learning Organization.
- Moran, A. (2015). *Managing agile: Strategy, Implementation, Organisation and People*. Springer Cham Heidelberg.
- Muduli, A. (2016). Exploring the Facilitators and Mediators of Workforce Agility: an Empirical Study. *Management Research Review*, 39(12), 1567–1586. <https://www.researchgate.net/publication/310799049%0AExploring>
- Nagayoshi, S., & Nakamura, J. (2017). Accelerate Information Interpretation in the Organizational Failure Learning. *Procedia Computer Science*, 112, 971–979. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2017.08.139>
- Nandram, S. S., & Binlish, P. K. (2017). Introduction to VUCA. In S. S. Nandram & P. K. Bindlish (Eds.), *Managing VUCA Through Integrative Self-Management*. <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 (Eds.), *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*. 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*.
- Prange, C., & Heracleous, L. (2018). *Agility . X - How Organizations Thrive in Unpredictable Times* (C. Prange & L. Heracleous (eds.); Issue September). Cambridge University Press.
- 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>
- Rae, D. (2017). Developing Entrepreneurial Leadership for Sustainable Organisations. *International Journal Work Innovation*, 2(1), 374–402. <https://doi.org/10.4337/9781783473762.00025>
- 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*. Antaranews.Com. <https://www.antaranews.com/berita/995890/pemerintah-diminta-perkuat-kontribusi-umkm-terhadap-perekonomian>
- Reed, F. M., Walsh, K., & Grice, R. (2002). Information Acquisition for Technological Innovation and Technology Strategy in Small Firms. *Institute of Electrical and Electronics Engineers*, 5(02), 137–142.
- Renko, M. (2018). Entrepreneurial Leadership. In J. Antonakis & D. V. Day (Eds.), *The Nature of Leadership* (Third). Sage Publication, Inc.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (Fourteenth). Pearson Education Limited.
- Saha, N., Gregar, A., & Saha, 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 MManagement Ournal*, 8(2).
- 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).
- Sandybayev, A. (2019). Impact of Effective Entrepreneurial Leadership Style on Organizational Performance : Critical Review. *International Journal of Economics and Management*, 1(1), 47–55.
- 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).
- Sawaeon, F. A. A., & Ali, K. A. M. (2020). The Impact of Entrepreneurial Leadership and Learning Orientation on Organizational Performance of SMEs: The Mediating Role of Innovation Capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369–380.

- <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.033>
- Schermerhorn, Jr. et al., J. R. (2010). *Organizational Behavior* (11th ed.). John Wiley & Sons Inc.
- Schermerhorn, J. R., G.Hunt, J., Osborn, R. N., & Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior* (Eleventh E). John Wiley & Sons, Inc.
- Schwab, K. (2017). The Global Human Capital Report 2017 Preparing people for the future of work. In *World Economic Forum*.  
<https://www.weforum.org/reports/human-capital-report-2015>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (Seventh). Wiley.
- Serrat, O. (2017). A Primer on Organizational Learning. In O. Serrat (Ed.), *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*.  
<https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9>
- Setili, A. (2014). *The Agility Advantage: How to Identify and Act on Opportunities in a Fast-Changing World*. Jossey -Bass.  
<http://booksupport.wiley.com>
- Sharifi, H., & Zang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice - Application of a Methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(5/6), 772–794.
- 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*. Piatkus.
- Tahmasebifard, H., Zangouezhad, 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 (Eds.), *Knowledge Management and Competitive Advantage: issue and Potential Solutions*. IGI Global.
- 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>
- Veisheh, 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).
- Wageeh, N. A. (2016). Organizational Agility: The Key to Organizational Success. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 296.  
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v11n5p296>
- Wang, P., & Yang, X. (2014). *A Review of Organizational Learning :How Can We Overcome the Knowledge Inertia?*

- Gecss, 140–143.
- 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).
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry-Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(21), 439–482.
- Wilantara, R. F., & Susilawati. (2016). *Strategi & Kebijakan Pengembangan UMKM: Upaya Meningkatkan Daya Saing UMKM Nasional di Era MEA* (R. Indrawan (ed.)). Refika Aditama.
- Wirtz, B. W., & Daiser, P. (2018). Business Model Development : A Customer-Oriented Perspective. *Journal of Business Models*, 6(3), 24–44.
- Wu, C., & Wang, Y. (2011). Understanding Proactive Leadership. *Advances in Global Leadership*, 6(January 2011), 299–314.  
[https://doi.org/10.1108/S1535-1203\(2011\)0000006015](https://doi.org/10.1108/S1535-1203(2011)0000006015)
- Yaghoubi, N., & Dahmardeh, M. (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-*. CNN.
- 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. *Proceedings of the 2012 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Istanbul, Turkey, July 3 – 6*, 2537–2544.
- Žitkienė, R., & Deksnys, M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115–129.  
<https://doi.org/10.14254/1800-5845/2018.14-2.7>

## RIWAYAT HIDUP



Zulvia Khalid, lahir di Bukittinggi 25 Juni 1968, ibunda Alivia Zyllanrova, merupakan anak ke enam dari sepuluh bersaudara dari orang tua Drs. H. M. Khalid Thahir (alm.) dan Zubaidah Abdullah (alm.). Menyelesaikan Sekolah Menengah Atas di SMA Adabiah Padang pada tahun 1988 dan melanjutkan jenjang pendidikan tinggi pada program Studi Pendidikan Bahasa Inggris di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Padang, lulus pada tahun 1992.

Pada Tahun 1997 memulai karir sebagai dosen pada Akademi Sekretari Budi Luhur Jakarta. Pada tahun 2002 melanjutkan studi pada Program Magister Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Budi Luhur Jakarta. Karir sebagai dosen menuntutnya untuk memperoleh jenjang pendidikan yang linier, sehingga pada tahun 2006 memutuskan untuk melanjutkan studi di Program Pendidikan Bahasa Pascasarjana, Universitas Negeri Jakarta. Pada tahun 2016 mengikuti pendidikan Strata-3 Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Program Pascasarjana di Universitas Negeri Jakarta.

Beberapa penugasan yang pernah dijalankan diantaranya sebagai Koordinator Lembaga Bahasa Universitas Budi Luhur pada tahun 2004 – 2007, Wakil Direktur Bidang Akademik dan Kemahasiswaan Akademi Sekretari Budi Luhur Jakarta, pada tahun 2008 – 2010, Direktur Lembaga Pendidikan *SmartQuest* Batam pada tahun 2010 – 2013, *Branch Manager of International Education Consultancy Group* Edlink+ConneX, Batam tahun 2012 – 2013, dan Koordinator Kelas Internasional Universitas Budi Luhur pada tahun 2014 – 2018.

