

Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Perilaku Intrapreneur di Lingkungan Perguruan Tinggi Swasta Daerah Perbatasan

Yeremia Niaga Atlantika¹, Usman², Eligia Monixa Salfarini³, Sabinus Beni⁴,
Shanti Veronica Br Siahaan⁵
^{1,2,3,4,5}Institut Shanti Bhuana, Kalimantan Barat, Indonesia

Abstract

The aim of this research is to describe the application of a transformational leadership style to improving intrapreneur behavior in a higher education environment. This research was carried out using a qualitative approach with the type of descriptive research. This research instrument refers to the characteristics of transformational leadership style, entrepreneurial character, and intrapreneurship behavior. The data source used is primary data obtained from in-depth interviews with informants. Then the data obtained will be processed in the qualitative data analysis software NVivo 12 Plus. The results of this research show that transformational leadership styles contribute to fostering entrepreneurial character and developing intrapreneurship behavior in private universities in border areas.

Keywords: *transformational leadership style; entrepreneurial character; intrapreneurship character*

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku intrapreneur di lingkungan perguruan tinggi. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif berjenis penelitian deskriptif. Instrumen penelitian ini mengacu pada karakter gaya kepemimpinan transformasional, karakter kewirausahaan, dan karakter perilaku intrapreneurship. Sumber data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh dari proses wawancara mendalam kepada informan. Kemudian data yang diperoleh akan diproses pada *qualitative data analysis software* NVivo 12 Plus. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi dalam menumbuhkan karakter wirausaha dan mengembangkan perilaku intrapreneurship di lingkungan perguruan tinggi swasta daerah perbatasan.

Kata kunci: *gaya kepemimpinan transformasional; karakter wirausaha; karakter intrapreneurship*

PENDAHULUAN

Perkembangan kewirausahaan di daerah perbatasan tidak hanya dipengaruhi oleh perkembangan ekonomi lintas negara dan nilai budaya, tetapi juga dipengaruhi oleh sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. Kombinasi antara nilai budaya lokal dan nasionalisme akan menghasilkan nilai budaya baru yang sangat luas dalam karakteristik kewirausahaan (Stephan & Pathak, 2016). Dalam menjalankan bisnis dipengaruhi oleh beberapa faktor yang harus saling menguntungkan dan berhubungan, diantaranya kewirausahaan, keuangan bisnis, manajemen, praktik pemasaran dan pertumbuhan bisnis yang didukung oleh kebijakan pemerintah dalam memainkan peran penting sebagai fasilitator sumber daya (Kyal et al., 2022).

¹ Penulis korespondensi. yeremia@shantibhuana.ac.id

Pada sisi lain perkembangan kewirausahaan melalui bisnis atau usaha kecil, mikro, dan menengah (UMKM) sudah berkembang dilingkungan perguruan tinggi oleh seluruh sumber daya yang ada didalamnya. Kewirausahaan yang berkembang dilingkungan perguruan tinggi tidak terlepas dari upaya menciptakan jaringan bisnis dengan memanfaatkan keunggulan mitra kelembagaan yang telah dimiliki dengan harapan adanya gerakan bersama dilingkungan perguruan tinggi untuk menumbuhkan jiwa, pemahaman, dan keterampilan berwirausaha di kalangan mahasiswa (Farida et al., 2020). Usaha yang dikembangkan oleh mahasiswa tidak dapat dipisahkan dari era globalisasi pada saat ini. Mahasiswa menjawab tantangan globalisasi dalam lingkup kewirausahaan dengan memanfaatkan perkembangan ekonomi digital (Ambarwati & Sobari, 2020). Selain mendorong dalam hal praktis, saat ini perguruan tinggi juga mendorong minat wirausaha dengan menciptakan program serta mata kuliah kewirausahaan (Hapsari, 2018). Perkembangan kewirausahaan melalui usaha kecil, mikro, dan menengah (UMKM) dalam lingkungan perguruan tinggi swasta di daerah perbatasan disorot sebagai suatu hal positif. Namun untuk mencapai potensi penuh, diperlukan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana lingkungan perguruan tinggi swasta dapat memainkan peran melalui SDM yang ada didalamnya dalam mengembangkan kewirausahaan dan karakter intrapreneurship di antara civitas akademika yang ada. Perguruan tinggi swasta di daerah perbatasan memiliki peran penting dalam membentuk karakter dan keterampilan mahasiswa. Gaya kepemimpinan transformasional yang efektif diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap perkembangan kewirausahaan dan karakter intrapreneurship mahasiswa.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mendorong inovasi sosial di perusahaan mikro dan bahkan entitas bisnis yang dikelola (Pless et al., 2021). Penelitian sebelumnya juga telah membahas keefektifan gaya kepemimpinan yang merupakan fenomena nyata bagi usaha mikro dibandingkan dengan yang lain. Fenomena ini disebabkan keunikan konteks dan minimnya sumber daya yang melahirkan usaha mikro dan didorong oleh persaingan tantangan pasar. Gaya kepemimpinan yang kompetitif dan inovatif merupakan fitur integral dari tantangan pasar saat ini (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020).

Pengertian gaya kepemimpinan menurut Robbins & Judge (2013) adalah kemampuan untuk mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam mencapai tujuan atau prestasi organisasi. Sumber pengaruh dapat berupa sumber resmi, yaitu sesuatu yang disediakan oleh organisasi untuk membantu membangun kompetensi karyawan. Pemimpin dalam suatu perusahaan merupakan kunci utama dalam keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Dalam penerapannya, gaya kepemimpinan memiliki beberapa sumbu, antara lain gaya kepemimpinan berorientasi keputusan, gaya kepemimpinan berorientasi tugas, dan gaya kepemimpinan berorientasi hubungan dengan bawahan atau karyawan. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada pengambilan keputusan memiliki dua jenis gaya kepemimpinan diantaranya gaya kepemimpinan demokratis dan gaya kepemimpinan otokratis. Selain itu, pemimpin yang berorientasi pada tugas memperkenalkan dua gaya, termasuk pemimpin yang berorientasi pada tugas dan pemimpin yang berorientasi pada hubungan (Zhao et al., 2016). Jenis kepemimpinan lain yang berfokus pada hubungan dengan bawahan atau karyawan termasuk hubungan transaksional dan transformasional (Hill & Bartol, 2016).

Kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh James MacGregor Burns dalam literasi yang berjudul *Leadership*. Kepemimpinan transformasional diperkenalkan dengan perilaku kepemimpinan yang menginspirasi karyawannya dan berfokus pada kebutuhan di mana semua sumber daya dapat dibangun (Puni et al., 2021). Di zaman sekarang ini, kepemimpinan transformasional telah berkembang melalui pendekatan holistik terhadap efektivitas, di mana para pemimpin akan bertindak demi kebaikan bersama untuk mencapai tujuan bersama (Dartey-Baah, 2015). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk mempengaruhi bawahan atau bawahan untuk meningkatkan kesadaran akan pentingnya hasil kerja, mengutamakan tim, dan meningkatkan kebutuhan bawahan untuk

kualitas hidup yang lebih baik (Robbins & Judge, 2013). Sebuah studi oleh Insan & Yuniawan (2016) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa memiliki kebebasan untuk menunjukkan kemandiriannya sebagai bagian dari organisasi dan mempengaruhi masa depan, mereka memberdayakan karyawan. Oleh karena itu, manajer dapat menentukan strategi jangka pendek dan jangka panjang dengan gaya kepemimpinannya dengan melibatkan karyawan (Gani, 2020).

Dalam situasi mendesak, manajer dapat melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan bersama. Pernyataan informan juga sejalan dengan penelitian Setiawan & Pratama, (2019) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang dipadukan dengan komunikasi efektif antara manajer dan karyawan menghasilkan keputusan bersama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transaksional didasarkan pada struktur birokrasi, unsur pimpinan, kebijakan, dan wewenang seorang pimpinan terhadap operasional karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan (Jabeen et al., 2015). Kepemimpinan transaksional didasarkan pendekatan kesepakatan target kinerja secara kontraktual antara pimpinan dan karyawan. Kesepakatan antara pimpinan dan karyawan tersebut berisi harapan masing-masing pihak dalam memenuhi serta mencapai tujuan perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan (Dartey-Baah, 2015).

Selain gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional, masih terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang diterapkan pada lingkungan tertentu, diantaranya: *Pertama*, Gaya Kepemimpinan Demokratis. Fenomena implementasi gaya kepemimpinan demokratis dibuktikan melalui penelitian Yugusna et al (2016), bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai SPBU. Dampak terhadap kinerja karyawan terjadi ketika pengambilan keputusan didasarkan pada dorongan karyawan dan dukungan kepemimpinan, kegiatan didiskusikan terlebih dahulu, karyawan bertanggung jawab atas kebebasan dalam mengalokasikan tugas pelayanan, lebih memperhatikan karyawan, dan karena pemimpin menampilkan perilaku objektif terhadap pujian, penghargaan, dan kritik. *Kedua*, Gaya Kepemimpinan Otokratis. Kepemimpinan otokratis adalah perilaku seorang pemimpin yang cenderung membatasi inisiatif karyawan dan motivasi kerja serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin otokratis cenderung komunikasi satu arah, tidak memperhatikan kebutuhan karyawannya saat menjalankan tugasnya (Purwanto et al., 2020). *Ketiga*, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas terbukti lebih efektif dalam organisasi dengan budaya yang sangat birokratis, di mana pemimpin dapat mengintegrasikan gaya kepemimpinan, struktur organisasi, dan kebutuhan karyawan (Hejres et al., 2017). Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas adalah seorang manajer yang memusatkan perhatian pada tugas masing-masing karyawan tanpa mempertimbangkan potensi karyawan untuk dikembangkan di masa depan. Hal ini dapat terjadi karena pemimpin cenderung menyalahgunakan kekuasaannya (Taribuka & Sunaryo, 2015). *Keempat*, Gaya Kepemimpinan Berorientasi Interpersonal. Gaya kepemimpinan relasional lebih memperhatikan karyawan, yang mendorong karyawan untuk memahami dan menangani masalah yang muncul dalam pekerjaannya (Wirawan, 2013). Sebagai bagian dari orientasi kerja manajemen, diperkenalkan juga gaya kepemimpinan berdasarkan hubungan interpersonal. Hubungan manusia antara manajemen dan karyawan pertama kali tercipta melalui pemahaman yang harmonis melalui komunikasi sebagai proses psikologis antara manajemen dan karyawan (Afriyadi, 2015).

Efektivitas gaya kepemimpinan yang berorientasi interpersonal tercermin dari keikutsertaan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dimana proses pengambilan keputusan akan membuat karyawan merasa didengarkan sehingga karyawan dapat lebih disiplin dalam melaksanakan semua tanggung jawabnya dalam pekerjaannya (Taribuka & Sunaryo, 2015). Jenis-jenis gaya kepemimpinan ini diimplementasikan tentu dengan pertimbangan pengambilan keputusan strategis ataupun menjadi bagian dari ciri dari suatu organisasi.

Kepemimpinan transformasional terdiri dari: (a) *Idealized influence*, khususnya pemimpin adalah panutan dan panutan bagi seluruh karyawan. Pemimpin ini sangat dihargai dan dipercaya oleh karyawan karena mengambil risiko dalam semua keputusan bisnis yang penting; (b) *Idealized influence*, yaitu perilaku karismatik yang ditunjukkan melalui tindakan dalam implementasi nilai-nilai visi dan misi organisasi; (c) *Inspirational motivation*, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi karyawan untuk memiliki semangat kerja yang tinggi dan menunjukkan tingkat optimisme yang tinggi dalam prestasi kerja; (d) *Intellectual stimulation*, yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong setiap pegawai memiliki pengetahuan baru, kreativitas, inovasi dan kemampuan pemecahan masalah yang tinggi; dan (e) *Individualized consideration*, khususnya gaya pemimpin mentoring. Pemimpin ini sangat menghargai keinginan setiap karyawannya (Decker, 2018). Selain itu, pemimpin cenderung menawarkan pekerjaan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan karyawannya. Selain itu instrumen mengenai perilaku yang inovatif, berani mengambil risiko, dan proaktif dalam suatu organisasi dikenal dengan Perilaku Intrapreneurship. Oleh karena itu, indikator yang meliputi: inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif, dimana instrumen ini diadaptasi dari konsep awal Miller pada tahun 1983 mengenai Intrapreneur (Miller, 1983).

Dalam perkembangannya, intrapreneurship sangat erat kaitan dengan kegiatan kewirausahaan. Terlebih dapat dikatakan bahwa intrapreneurship adalah awal munculnya seorang wirausaha. Pada perkembangannya juga intrapreneurship menjadi sebuah strategi bersaing dilingkungan pasar bisnis yang sering berubah. Intrapreneurship adalah strategi yang mendorong inovasi melalui penggunaan keterampilan kewirausahaan yang lebih baik. Ketika internal entrepreneurship ini didorong dan disalurkan, internal entrepreneurship tidak hanya mendorong inovasi, tetapi bahkan membantu karyawan menjadi intrapreneurship dengan ide-ide cemerlang menyalurkan sumber daya perusahaan untuk menciptakan produk unggulan (Friana & Indriana, 2017).

Konsep awal mengenai Intrapreneurship dalam penelitian Miller di tahun 1983 yang menjelaskan bahwa Intrapreneurship merupakan Intrapreneurship mengacu pada proses yang dilakukan di dalam perusahaan, terlepas dari ukurannya, yang mengarah ke proyek baru atau aktivitas inovatif, termasuk pengembangan produk, layanan baru, atau aspek lainnya (Miller, 1983). Konsep Intrapreneurship saat ini berkembang, tidak hanya dilingkungan kewirausahaan secara umum namun juga berkembang di lingkungan perguruan tinggi. Salah satu perguruan tinggi swasta di daerah perbatasan mendirikan Program Studi Kewirausahaan, Dengan Kehadiran Program Studi Kewirausahaan di perbatasan Kabupaten Bengkayang sangat diapresiasi oleh masyarakat dan pemerintah, dimana lulusannya dapat menjadi wirausahawan atau intrapreneur di masa yang akan datang, yang secara tidak langsung dapat meningkatkan rasa nasionalisme dan patriotisme di daerah perbatasan (Beni & Sadewo, 2019).

Peran gaya kepemimpinan dalam menjalankan usaha sangatlah penting dalam membawa bisnis yang sedang berjalan untuk dapat menyesuaikan diri dengan permasalahan kondisi lingkungan eksternal yang sedang berubah (Suryana, 2014). Dalam perkembangan kewirausahaan global, pada saat ini banyak perusahaan keluarga yang mendorong perilaku intrapreneurship dengan melibatkan pengaruh dari gaya kepemimpinan yang diterapkan dilingkungannya (Huynh, 2021). Dengan perkembangan lingkungan eksternal yang terus berubah, usaha akan didorong untuk segera mengikuti hal tersebut dengan tujuan memperbaiki kondisi internal agar dapat terus bertahan dan berkembang, kreatif dan inovatif dalam menghasilkan pendapatan dan memanfaatkan peluang pasar tanpa terkecuali usaha yang berjalan di lingkungan perguruan tinggi (Noordiana et al., 2023). Perguruan tinggi berperan menggali potensi mahasiswa dalam meningkatkan semangat kewirausahaan, bahkan melingkupi daerah perbatasan (Usman & Hapsari, 2019). Dengan uraian tersebut, dipandang perlu dilakukan penelitian mengenai bagaimana strategi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku intrapreneur dalam perguruan tinggi swasta di

daerah perbatasan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku intrapreneur di lingkungan perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif mencakup “seperangkat teknik interpretatif yang ditujukan untuk mendeskripsikan, menguraikan, menerjemahkan, dan memahami fenomena khusus yang terjadi secara alami di dunia sosial” (Cooper & Schindler, 2014). Penelitian ini berfokus pada fenomenologi strategi penerapan gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan perilaku intrapreneur dalam perguruan tinggi swasta di daerah perbatasan.

Instrumen penelitian mengenai kepemimpinan transformasional terdiri dari: (a) *Idealized influence*, khususnya pemimpin adalah panutan dan panutan bagi seluruh karyawan; (b) *Idealized influence*, yaitu perilaku karismatik; (c) *Inspirational motivation*, gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi; (d) *Intellectual stimulation*, yaitu mendorong setiap pegawai memiliki pengetahuan baru, kreativitas, inovasi dan kemampuan pemecahan masalah yang tinggi; dan (e) *Individualized consideration*, khususnya gaya pemimpin mentoring (Decker, 2018). Selain itu instrumen mengenai perilaku yang inovatif, berani mengambil risiko, dan proaktif dalam suatu organisasi dikenal dengan Perilaku Intrapreneurship. Oleh karena itu, indikator yang meliputi: inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif, dimana instrument ini diadaptasi dari konsep awal Miller pada tahun 1983 mengenai Intrapreneur (Miller, 1983).

Dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis data melalui tiga tahapan teknik analisis data informan, meliputi mereduksi data, penyajian data, dan menggambarkan kesimpulan (Sekaran & Bougie, 2016).



Gambar 1. Proses Teknik Analisis Data

Sumber: (Sekaran & Bougie, 2016)

Penelitian ini dilakukan di salah satu perguruan tinggi swasta di Kabupaten Bengkayang, Kalimantan Barat. Secara geografis Kabupaten Bengkayang menjadi salah satu daerah perbatasan Negara Indonesia-Malaysia di Kalimantan Barat. Responden dalam penelitian ini sebanyak 3 (tiga) responden dengan melakukan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) kepada informan tersebut. Penentuan informan dilakukan dengan mempertimbangkan usaha yang sedang berjalan di lingkungan perguruan tinggi. Informan merupakan pelaku usaha di lingkungan perguruan tinggi swasta di daerah perbatasan. Daftar informan ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Informan Penelitian

No	Kode Informan	Sektor Usaha/Bisnis	Tanggal Wawancara
1	M1	Onlineshop produk pakaian wanita	26 April 2023
2	M2	Kerajinan Tangan	22 Mei 2023
3	M3	Penyewaan Pakaian Adat	16 Mei 2023

Sumber: Data diolah (2023)

Dalam proses menganalisis data, penelitian ini memulai tahapan pertama dengan mereduksi data. Tahap mereduksi data adalah tahapan dalam merangkum data yang telah diperoleh dan melihat hal-hal pokok masalah sesuai dengan tujuan penelitian. Tahap kedua adalah penyajian data, yang bertujuan menampilkan data yang sudah terlebih dahulu direduksi agar lebih mudah untuk dipahami dan terorganisir dalam bentuk bagan, matriks, diagram, atau grafik. Tahap terakhir yaitu menarik kesimpulan dari proses analisis data yang sudah dilakukan. Pada tahapan ini persoalan dalam penelitian ini akan teridentifikasi dengan lebih lanjut memikirkan penjelasan pola dan hubungan yang diamati atau dengan membuat perbedaan dan perbandingan. Proses analisis data penelitian ini didukung dengan menggunakan *qualitative data analysis software* yaitu NVivo 12 Plus sebagai alat pengolahan data yang kemudian ditampilkan dalam *chart*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gaya kepemimpinan transformasional yang dimunculkan oleh seorang pemimpin seringkali dijadikan strategi dalam pengambilan keputusan sesuai dengan kebutuhan, tantangan, serta perubahan yang terjadi pada lingkungan internal maupun eksternal di masa depan yang berpengaruh pada peluang (Atlantika et al., 2023). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki peran dalam menumbuhkan karakter kewirausahaan bawahannya. Kepemimpinan transformasional memiliki karakter *Idealized influence*, merupakan panutan dan panutan bagi seluruh karyawan. Pemimpin ini sangat dihormati dan dipercaya oleh karyawan karena berani mengambil risiko dalam setiap keputusan besar bisnis. Ditambah lagi dengan karakter *Idealized influence* yaitu perilaku karismatik yang ditunjukkan dengan tindakan dalam melaksanakan nilai-nilai visi dan misi organisasi. Ciri lainnya adalah *Inspirational motivation*, yaitu gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi pegawai agar mempunyai motivasi tinggi dan menunjukkan tingkat optimisme yang tinggi dalam prestasi kerja. Berikutnya adalah *Intellectual stimulation*, yaitu gaya kepemimpinan yang mendorong setiap karyawan untuk memperoleh pengetahuan baru, kreativitas, inovasi, dan keterampilan pemecahan masalah yang unggul. Ciri terakhir adalah *Individualized consideration*, khususnya gaya kepemimpinan mentoring. Pemimpin ini sangat menghormati keinginan masing-masing kolaborator.

Informan dalam penelitian ini memberikan pernyataan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang memicu munculnya perilaku intrapreneurship dilingkungan kampus diperlihatkan oleh dosen, tenaga kependidikan, dan rekan sejawat sedangkan pada lingkungan luar kampus diperlihatkan oleh keluarga. Informan M1 mengungkapkan:

“Sikap atau karakter awal dalam berwirausaha dilingkungan kampus saya dapatkan dari keluarga. Ketertarikan usaha dipengaruhi oleh saudara Perempuan saya yang pada saat itu menjual produk-produk anak SMA”

Pernyataan informan M1 juga diungkap dalam penelitian yang menjelaskan bahwa lingkungan keluarga menjadi salah satu faktor eksternal yang mendorong seseorang untuk memiliki niat dan mulai berwirausaha. Tidak hanya keluarga sebagai faktor eksternal, tetapi juga dipicu oleh faktor internal yaitu diri sendiri (Marfuah, 2021). Hal ini sejalan dengan pernyataan informan M2 dalam menjalankan bisnis kerajinan tangan yang mengungkapkan bahwa:

“Awalnya mengikuti saran keluarga untuk mencoba usaha lainnya selain kerajinan tangan, agar dapat merasakan membangun usaha yang memiliki latar belakang yang berbeda”.

Dalam menjalankan usaha yang berbeda, seseorang akan mendapatkan kemampuan kreatif dan inovatif serta akan peka terhadap peluang yang selalu terbuka untuk setiap perubahan sosial yang terjadi dilingkungan usaha yang sedang berjalan (Saragih, 2017). Informan M3 mengungkapkan pendapat yang berbeda mengenai gaya kepemimpinan awalnya diperlihatkan dilingkungan keluarga. Informan M3 mengungkapkan bahwa:

“Awal keinginan saya untuk memiliki ketertarikan dalam dunia usaha didorong oleh rasa ketertarikan akan usaha yang dijalankan oleh dosen di kampus. Awalnya melihat dosen yang memiliki usaha kuliner, dengan harga yang tidak mahal dan sangat diminati oleh kalangan mahasiswa. Saya melihat semangat dan ketertarikan dosen terhadap usaha yang sedang dijalankan.”

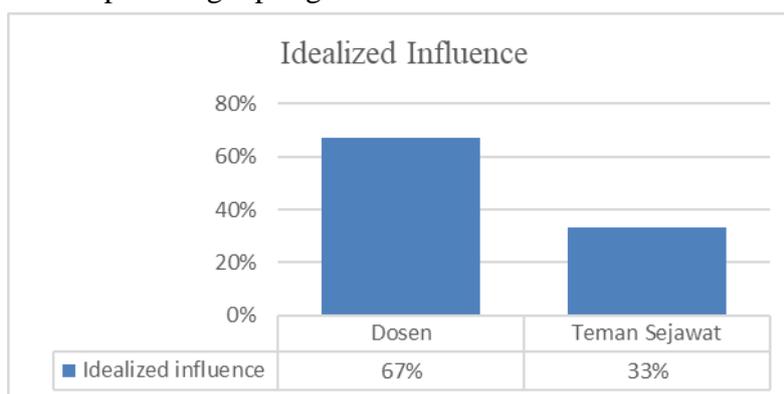
Pernyataan informan M3 menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional yang diperlihatkan oleh dosen adalah dengan memperlihatkan produktivitasnya dilingkungan kampus sehingga mudah untuk diamati dan dicontoh oleh mahasiswa, termasuk dalam usaha dibidang kuliner yang berbeda dengan tugas dan fungsi seorang dosen.

Sejalan dengan pernyataan informan M3, informan M1 juga berpendapat hal serupa bahwa:

“Dorongan awal untuk masuk dalam dunia usaha tidak hanya dari faktor keluarga saja, namun juga lingkungan kampus yang didorong oleh seorang tenaga kependidikan yang memiliki usaha dibidang jasa percetakan dan kuliner. Selain itu dari dia saya bisa belajar mengenai inkubator bisnis yang kebetulan di bawah naungan beliau sebagai tenaga kependidikan di kampus.”

Dalam penelitian Astari (2019) menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional yang diperlihatkan oleh seorang dosen akan tercermin dalam produktivitas kerja dosen yang berdampak dalam memberikan motivasi pada individu yang berada di sekitarnya untuk memiliki kinerja yang sama.

Dalam uraian informan di atas memperlihatkan gaya kepemimpinan transformasional dalam memberikan dampaknya dalam mendorong terciptanya perilaku intrapreneurship dengan karakter *Idealized influence* dan *Individualized consideration*. Karakter *Idealized influence* digambarkan oleh informan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang tidak langsung memberikan dampak pada dorongan untuk berfikir dan berperilaku sebagai seorang wirausaha *Idealized influence* yaitu pemimpin menjadi panutan dan panutan bagi seluruh orang di sekitarnya, termasuk dilingkungan keluarga. Pemimpin ini sangat diapresiasi dan dipercaya oleh individu di sekitarnya karena berani mengambil risiko dalam setiap keputusan penting bisnis. Selain itu, perilaku karismatik juga diwujudkan dalam tindakan yang bertujuan mewujudkan nilai-nilai visi dan misi pada lingkup organisasi.

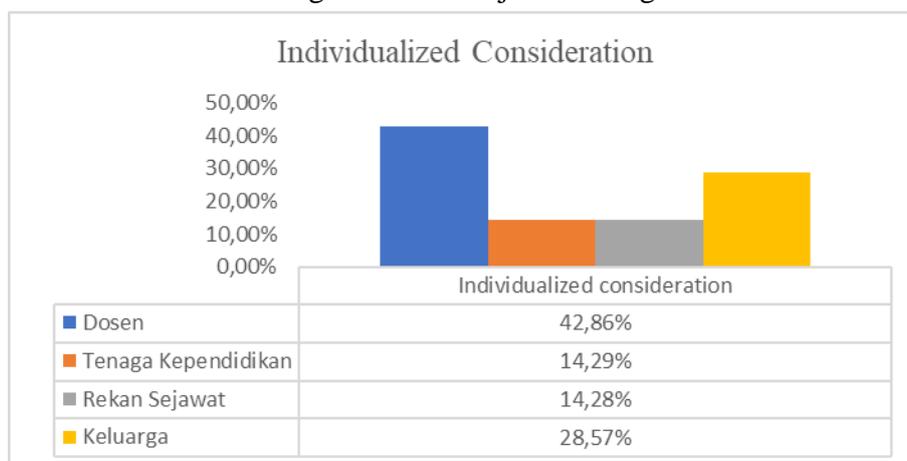


Gambar 2. Karakter *Idealized Influence* dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Data diolah NVivo (2023)

Selain itu informan menggambarkan karakter kepemimpinan transformasional yang diperlihatkan adalah *Individualized consideration*. Informan menggambarkan karakter ini sebagai seorang yang menjadi panutan dengan cara memberikan mentor atau memperlihatkan secara langsung gaya kepemimpinan melalui setiap aktivitas produktif yang dilakukan oleh pemimpin. Gaya kepemimpinan transformasional sangat menghargai keinginan dari pengikutnya dan cenderung akan memberikan sisi positifnya yang dapat menunjang kinerja orang di sekitar. Informan mengungkapkan bahwa karakter *Individualized consideration* yang

dirasakan berasal dari Keluarga yang memberikan pembelajaran untuk memulai usaha yang berbeda agar mengetahui dan merasakan proses menjadi seorang wirausaha. Selain keluarga sebagai dorongan dari lingkungan internal, informan juga merasakan dorongan untuk memiliki karakter wirausaha dari lingkungan perguruan tinggi yaitu dari dosen. Dosen memberikan pembelajaran dikelas terkait dunia wirausaha dan memperlihatkan langsung kegiatan usaha dilingkungan kampus kepada mahasiswa melalui produk-produk yang diperjual-belikan di kampus. Dorongan dilingkungan kampus juga dilakukan tenaga kependidikan, dimana informan merasakan bahwa tenaga kependidikan yang memiliki usaha dengan senantiasa memberikan informasi mengenai dunia usaha melalui inkubator bisnis. Terakhir adalah rekan sejawat yang berperan dalam memberikan informasi secara langsung mengenai usaha yang sedang dijalani, dari pengetahuan tersebut informan dapat memahami usaha yang dilakukan oleh rekan sejawatnya dan memberikan dorongan untuk menjadi seorang wirausaha.



Gambar 3. Karakter *Individualized Consideration* dalam Gaya Kepemimpinan Transformasional
 Sumber: Data diolah NVivo (2023)

Dalam pandangan literasi, kewirausahaan perusahaan dan arah bisnis terjadi di tingkat organisasi dan dipantau serta direncanakan dalam proses 'dari atas ke bawah'. Kewirausahaan internal digunakan untuk menggambarkan perilaku bisnis dalam suatu organisasi. Lebih khusus lagi, perilaku karyawan yang inovatif, berani mengambil risiko, dan proaktif dalam suatu organisasi dikenal dengan Perilaku Intrapreneurship. Oleh karena itu, indikator yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur perilaku internal entrepreneur adalah: inovatif, berani mengambil risiko dan proaktif (Farrukh et al., 2019). Berdasarkan pembahasannya mengenai gaya kepemimpinan transformasional mendorong munculnya karakter wirausaha, dalam hal ini dilingkungan perguruan tinggi yang menasar mahasiswa dalam memunculkan perilaku intrapreneurship. Menurut penelitian Yusuf et al. (2019) mengungkap bahwa proses pembelajaran yang dilakukan oleh mahasiswa bersama dosen akan memunculkan karakter wirausaha pada mahasiswanya dalam hal berpikir strategis. Karakter Wirausaha yang muncul dan melekat dalam seseorang yang kemudian diharapkan dapat diwujudkan dalam sikap dan perilaku. Sikap dan perilaku yang muncul, yaitu bersemangat, peka terhadap pangsa pasar, dan mandiri (Naibaho & Sitinjak, 2021).

Karakter wirausaha yang bersemangat, peka terhadap pangsa pasar, dan mandiri diungkapkan juga oleh informan. Informan M1 mengungkapkan bahwa:

“Dalam mencari informasi mengenai bisnis yang awal dulu saya mau jalani adalah saya kontak langsung tokonya. Kemudian dari pihak supplier memberikan katalog serta informasi stok produk yang dimiliki. Dari situ juga sudah ada untungnya, dimana dari supplier akan memberikan foto dan katalog produk yang dijual tersebut.”

Dari pernyataan informan M1 menggambarkan karakter wirausaha yang bersemangat diperhatikan dengan keingintahuan yang tinggi akan produk yang akan dijual. Informan

berusaha mencari produk yang cocok untuk dijual dengan melihat setiap katalog produk yang diberikan oleh supplier. Sejalan dengan informan M1, informan M2 mengungkapkan bahwa:

“Awalnya saya belajar cara membuat produknya dari internet, kemudian saya praktek sendiri untuk membuatnya. Karena produk yang saya jual adalah produk kerajinan tangan, seringkali bahannya sulit didapat jadi saya harus beli dulu bahannya di marketplace”

Fenomena yang dilakukan oleh informan M1 dan M2 juga diungkapkan oleh A. A. Yusuf & Hamzah (2016) dalam penelitiannya yang menggambarkan bahwa seorang yang memiliki minat untuk menjadi wirausaha akan menunjukkan semangat wirausaha dalam mencari produk apa saja yang akan di jual dengan kepercayaan diri yang baik.

Selain karakter wirausaha yang bersemangat, karakter lainnya adalah memiliki kepekaan terhadap pangsa pasar. Karakter ini diungkapkan oleh informan M3 bahwa:

“Sebelum saya memulai bisnis penyewaan pakaian adat, saya sudah lebih dahulu berbisnis jajanan ringan di lingkungan kampus. Namun saya mencoba melihat potensi di sekitar Bengkayang yang masih sedikit usaha penyedia penyewaan pakaian adat, tidak hanya pakaian adat Dayak tetapi berbagai etnik”

Pernyataan informan M3 juga sejalan dengan penelitian Iskandar & Safrianto (2020) yang menggambarkan keterampilan wirausaha didorong oleh pengalaman usaha serta keberhasilan dalam berwirausaha sebelumnya, dimana keterampilan yang dimiliki meliputi berhubungan baik dengan pelanggan dan peka terhadap pangsa pasarnya.

Mandiri menjadi karakter yang wajib dimiliki oleh wirausaha dalam berbagai kondisi pasar yang sedang dihadapi. Dalam hal ini masing-masing informan mendeskripsikan dalam berbagai situasi dan kondisi. Informan M1 mengungkapkan bahwa:

“Kemandirian yang muncul dalam diri saya terlihat saya merasa mengalami ketidakpastian pasar produk saya. Namun kita yang menjalani usaha pasti punya cara sendiri untuk mengatasinya. Dalam kondisi ketidakpastian pasar, saya akan cari lagi produk yang sedang naik daun di media sosial. Kemudian untuk produk yang sudah jenuh konsumennya, akan saya berikan diskon.”

Pendapat berbeda diungkapkan oleh informan M2 bahwa:

“Saya awalnya didorong oleh keluarga untuk memulai usaha yang berbeda dengan yang saya inginkan. Kondisi ini bertentangan dengan keinginan saya dalam memulai usaha kerajinan tangan. Jadi saya mengambil keputusan tetap pada keinginan saya dan kemudian saya pelajari sendiri semua prosesnya.”

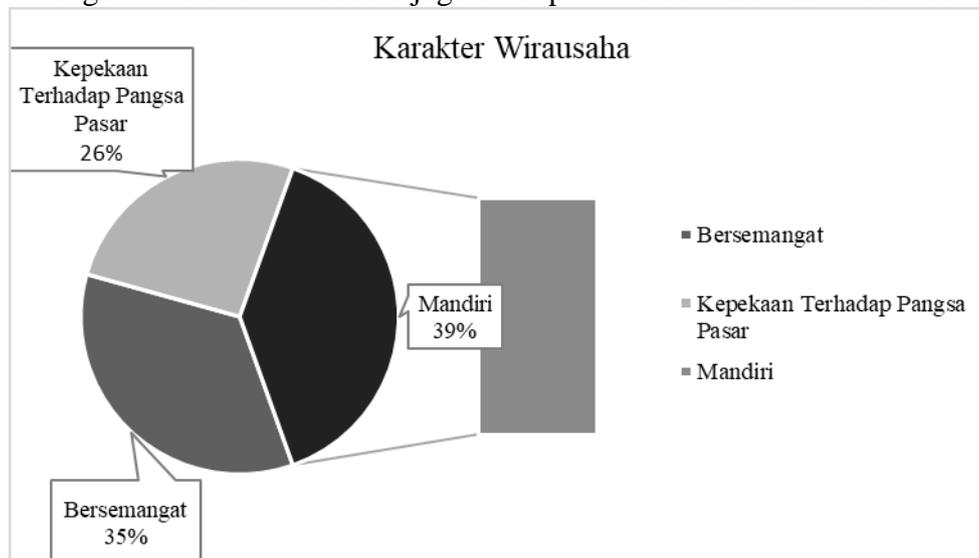
Sejalan dengan informan M2, informan M3 juga mengungkapkan bahwa:

“Saya berani mengambil keputusan untuk memulai bisnis baru dan berbeda karena saya ingin mencoba. Saya ingin coba pasar yang baru seperti tempat penyewaan pakaian adat. Walaupun ini hal baru bagi saya, tetapi saya coba untuk memahami dan mempelajari usaha ini. Banyak sumber yang bisa kita jadikan bahan pembelajaran jadi semuanya mungkin-mungkin saja untuk kita jalani usahanya.”

Pernyataan informan M1, M2, dan M3 perihal karakter mandiri yang muncul dalam dirinya saat berwirausaha juga dijelaskan dalam artikel yang menggambarkan bahwa karakter kemandirian dalam berwirausaha akan membentuk mental pelaku usaha secara langsung, bahkan juga hal ini terjadi di lingkungan pendidikan (Maihani et al., 2020). Selain itu karakter mandiri dalam berwirausaha juga didorong dengan penguatan kompetensi, disiplin, Kerja sama, dan kreativitas akan produk atau jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen (Efendi & Sudarwanto, 2018).

Berdasarkan uraian di atas mengenai Karakter Wirausaha, sebagian besar informan mengungkapkan bahwa karakter yang paling penting adalah karakter kemandirian. Dengan kemandirian yang dimiliki, seseorang akan mendorong minat tinggi untuk bersemangat

menjalankan usaha yang akan dilakukan. Selain mandiri dan bersemangat, seorang wirausaha dianggap harus memiliki keterampilan dalam melihat peluang dan pangsa pasarnya. Persepsi informan mengenai karakter wirausaha juga ditampilkan dalam Gambar 4 berikut ini.



Gambar 4. Karakter Wirausaha
Sumber: Data diolah NVivo (2023)

Fenomena yang diuraikan sebelumnya oleh informan adalah berkembangnya karakter kewirausahaan yang didorong dengan lingkungan yang memberikan dampak pengetahuan wirausaha melalui karakter gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan perguruan tinggi. Apabila karakter kewirausahaan telah berkembang pada diri mahasiswa, maka mahasiswa akan memberikan ide-ide baru dan sensitif terhadap perubahan yang terjadi di sekitarnya, dalam hal ini adalah kegiatan wirausaha. Ide-ide baru mengenai usaha yang berjalan berkaitan erat dengan perilaku intrapreneurship, dimana ketika lingkungan entrepreneurship ini didorong dan disalurkan oleh dosen, tenaga kependidikan, maupun rekan sejawat, maka internal entrepreneurship tidak hanya mendorong inovasi, tetapi bahkan membantu individu di sekitarnya untuk memiliki perilaku intrapreneurship dengan ide-ide cemerlang menyalurkan sumber daya perusahaan untuk menciptakan produk unggulan (Friana & Indriana, 2017). Perilaku intrapreneurship digambarkan sebagai individu yang berani mengambil risiko, inovatif dan proaktif dalam melihat peluang (Farrukh et al., 2019).

Pendapat lainnya mengenai intrapreneurship ditemukan dalam penelitian yang mengklasifikasikan dalam beberapa karakter (Neessen et al., 2019), diantaranya: 1). Individu yang berniat menciptakan bisnis baru, Pendirian usaha baru merupakan indikator penting. Hal ini dapat dilakukan dengan mendefinisikan kembali tujuan bisnis. 2). Individu yang selalu memberikan inovasi produk, intrapreneurship adalah inovator karena dia akan selalu memikirkan kemungkinan inovasi produk. 3). Individu yang selalu memperbaharui kemampuan diri, Intrapreneurship berarti mampu berinovasi sendiri, terus-menerus bertransformasi menjadi lebih baik dibandingkan saat organisasi lahir. 4). Individu yang tidak takut akan proses inovasi, dimana seorang wirausahawan juga merupakan inovator proses, karena ia akan selalu berusaha menemukan cara baru untuk membuat proses produksi menjadi efisien dan efektif. 5). Berani dalam menghadapi risiko, salah satu tanda perilaku insider wirausaha adalah keberanian mengambil risiko, kesediaan untuk meluangkan waktu dan menggunakan keterampilan dan kemampuan yang dimiliki untuk mewujudkan ide-ide baru menjadi kenyataan. 6). Bersikap proaktif di sini berarti mampu menjadi yang pertama atau memulai fase pertumbuhan organisasi, bukan sekedar bereaksi terhadap strategi pesaing. 7). Memiliki pola pikir kompetitif merupakan salah satu tanda bahwa wirausahawan internal ingin bersaing dengan kompetitor di pasar.

Perilaku intrapreneurship pada informan diperlihatkan dalam beberapa fenomena. Informan M1 mengungkapkan bahwa:

“Awalnya saya ambil produk dari kakak, kemudian saya jual dengan harga lebih tinggi. Dari situ saya belajar untuk cari sendiri produk bagus di shopee atau di instagram. pertama akan dipesan dulu produknya dan nanti kalau menurut saya barangnya bagus maka akan dijual kembali. Modal awal dengan uang Rp 200.000 untuk join reseller. Tentunya akan ada risiko yang saya ambil, cara saya memperhitungkan risiko dengan melihat peminatnya. apabila peminat sudah mulai kurang dalam stok barang tertentu maka akan saya berikan diskon dan giveaway untuk produk yang dijual. kalau situasi dan kondisi pada saat itu pun rugi, diskon dan giveaway untuk produk tetap dilakukan.”

Ungkapan informan M1 menggambarkan situasi perilaku yang dimunculkan adalah berani mengambil risiko. Perilaku intrapreneurship memiliki struktur multidimensi. Faktor inovasi, tantangan risiko yang diambil, daya saing dan inisiatif jelas dapat menjelaskan kewirausahaan. Model ini menunjukkan pengaruhnya terhadap pertumbuhan dan perbaikan. Kewirausahaan mempengaruhi pertumbuhan dan inovasi. Penelitian ini berkontribusi pada penjelasan teoritis tentang pentingnya determinan kewirausahaan dan pengaruhnya dalam model. Hal ini bermanfaat bagi peneliti yang mencari metrik kinerja yang tepat dan bagi orang dalam yang ingin mendukung keputusan dan evaluasi kinerja mereka (Friana & Indriana, 2015).

Dalam mengawali menjadi seorang wirausaha, informan M2 mengungkapkan bahwa usaha kerajinan tangan memiliki risiko yang terkadang sulit ditemukan solusi, seperti bahan yang sulit didapat, biaya produksi mahal, hingga peminat yang kurang untuk produk kerajinan tertentu. Berikut pernyataan dari informan M2:

“Usaha saya terkadang ada juga masa yang sulit, tetapi memang itu sudah risiko yang awalnya sudah saya ketahui sebelumnya. Usaha kerajinan tangan yang saya jalani terkadang memiliki kendala dalam memperoleh bahan, seperti kulit kayu dan manik-manik. Bahan manik-manik seringkali juga harganya mahal dan harus dipesan dari luar kota. Tapi ada juga produk-produk yang sulit konsumennya.”

Produk kerajinan tangan seringkali menghasilkan biaya produksi yang tinggi, meliputi bahan yang mahal karena sulit didapat hingga waktu produksi yang lama yang menyebabkan harga menjadi sangat tinggi (Agtarina & Khairani, 2018). Persepsi produk kerajinan yang tinggi bukan menjadi rahasia umum di kalangan pecinta kerajinan tangan (Pasaribu et al., 2017).

Pernyataan informan M1 dan M2 mengenai risiko yang diambil dalam menjalani usaha, tidak sepenuhnya dirasakan oleh informan M3. Informan M3 mengungkapkan bahwa risiko yang dihadapi seringkali tidak datang dari bahan produk yang sulit dan mahal, namun lebih dirasakan dalam hal waktu konsumen yang akan menyewa produk seperti pakaian adat hanya banyak disewa saat hari besar nasional. Selain itu risiko lainnya adalah rusaknya pakaian adat yang disewa sehingga konsumen yang sudah masuk antrean penyewaan akan terlambat menerima pakaian yang hendak disewa. Berikut pernyataan dari informan M3:

“Penyewaan saya terkadang tidak dihantui risiko bahan yang mahal dan sulit karena banyak penjahit yang menyediakan bahan yang saya perlukan. Risiko yang seringkali saya rasakan adalah pakaian adat yang rusak saat setelah disewa sehingga butuh waktu untuk memperbaikinya. Waktu perbaikan yang lama terkadang berdampak pada konsumen yang sudah antre menyewa. Selain itu tidak setiap hari ada konsumen, sebab banyak konsumen terkadang saya rasakan saat hari-hari peringatan nasional.”

Pakaian adat yang disewakan menghasilkan proses panjang dalam pembuatannya, risiko yang muncul diperlihatkan saat pakaian yang disewa dikembalikan oleh konsumen seringkali terdapat kerusakan. Penyewaan pakaian adat menjadi sangat menjanjikan sebab sangat diminati

oleh pegawai pemerintahan dan siswa peserta didik sekolah saat peringatan hari besar nasional (Magdalena et al., 2023).

Selain individu yang berani mengambil risiko, perilaku intrapreneurship yang digambarkan oleh informan dalam penelitian ini adalah individu yang inovatif. Proses inovasi digambarkan oleh informan melalui beberapa produk yang dipasarkan, salah satunya informan M1 yang menyediakan produk alat tulis berkarakter yang diminati siswa sekolah dasar. Berikut pernyataan informan M1:

“Selain saya menyediakan produk-produk fashion dewasa, saya juga coba melihat pasar berbeda dengan menjual produk alat tulis berkarakter yang sejauh ini sangat diminati oleh anak-anak kecil seperti siswa sekolah dasar. Ini sangat menarik perhatian mereka karena karakter yang dijual sangat dekat keseharian mereka, seperti karakter kartun, karakter games, atau karakter barbie.”

Berbeda dengan informan M1, informan M2 mengungkapkan bahwa produk yang dihasilkan seringkali memiliki inovasi yang selalu berbeda. Produk kerajinan tangan yang dihasilkan bisa berupa gelang, hiasan ruangan, hingga aksesoris pakaian resmi yang berunsur budaya. Dapat dikatakan bahwa informan M2 tidak menciptakan produk diluar produk yang biasanya dijual seperti informan M1. Berikut pernyataan informan M2:

“Inovasi rasanya sangat sering saya berikan ke produk yang akan di jual, tapi tergantung pesanan juga bisa. Secara umum setiap produk akan ada hal baru didalamnya. Produk kerajinan tangan kalau sama semua rasanya tidak bagus juga menurut saya. Misalnya gelang saya buat motif berbeda dengan manik, kemudian bisa aksesoris pakaian yang biasa dipakaikan saat upacara adat atau upacara kebangsaan, hingga hiasan ruangan. Semua produknya walaupun sedikit pasti ada inovasi barunya.”

Pernyataan informan M2 sejalan dengan informan M3 yang mengungkapkan bahwa inovasi yang diberikan tidak berupa produk baru di luar fokus pasarnya seperti yang informan M1 ungkapkan. Informan M3 mengungkapkan bahwa:

“Inovasi pasti selalu kita sesuaikan dengan perkembangan model pakaian sewa yang diminati konsumen. Sampai saat ini inovasi yang diberikan tetap menggunakan barang yang sudah ada kemudian diberikan beberapa pembaruan seperti bordiran, motif, ornamen, hingga perubahan warna manik-manik yang identik pada pakaian adat.”

Berdasarkan uraian pernyataan informan mengenai karakter perilaku intrapreneurship yang memiliki keinginan untuk berinovasi, diperlihatkan bahwa inovasi produk yang dilakukan dapat berupa produk baru yang berbeda dari fokus pasar awalnya dan menggunakan produk yang sudah ada kemudian diberikan penyegaran. Pengambilan keputusan untuk melakukan inovasi dengan memberikan pembaharuan terhadap produk yang sudah dimiliki adalah menyesuaikan persaingan bisnis yang terjadi. Persaingan akan sangat berdampak pada inovasi yang diberikan yang dapat meliputi harga, desain, hingga merek (Purnomo & Purnomo, 2017). Tidak hanya dengan produk yang sudah ada, inovasi juga seringkali diberikan dalam sebuah ide baru yang tertuang dalam produk baru. Keputusan persaingan dengan memunculkan produk baru adalah untuk menambah nilai tambah dalam produk yang dihasilkan. Semakin tinggi nilai tambah yang ditawarkan kepada konsumen, maka akan semakin tinggi keunggulan produknya dalam persaingan berkelanjutan usahanya (Irawan, 2015).

Perilaku intrapreneurship yang diungkapkan informan meliputi berani mengambil risiko, selalu berinovasi, dan yang terakhir adalah proaktif. Karakter proaktif ini diungkapkan oleh informan M1 yang mengatakan bahwa:

“Saya mencari kembali di media sosial mengenai produk baru yang sedang diminati pasar. Saya lihat kembali produk-produk mana yang lagi gencar, menyesuaikan dengan perkembangan keinginan konsumen. saya langsung kontak toko kemudian toko

memberikan stok produk yang bisa dijual. karena saya juga hobi makan jadi liat melihat produk yang dijual oleh dosen-dosen tersebut. Terkadang saya juga melihat produk yang dijual murah dan menggunakan bahan yang mudah didapat serta tidak mahal oleh si dosen tersebut mendorong saya untuk mencoba menjualnya juga.”

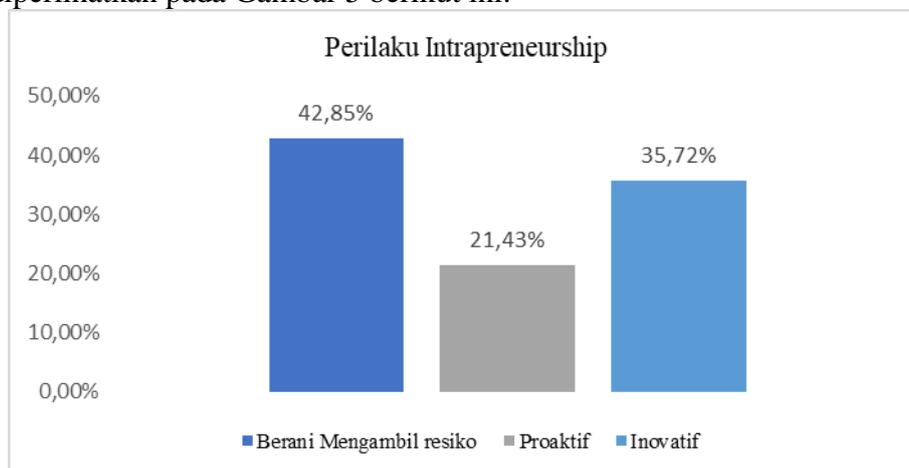
Pernyataan informan M1 sedikit berbeda dengan informan M3 yang mengungkapkan bahwa dirinya akan proaktif ketika ada masukan langsung dari konsumen yang menyewa. Penyewaan pakaian adat diketahui bahwa penyewanya tidak menggunakan pada hari-hari biasa jadi proaktifnya bukan dalam bentuk produk baru tetapi lebih fokus pada masukan konsumen. Berikut kutipan pernyataan informan M3:

“Saya mungkin tidak bisa bergerak sendiri tanpa masukan dari konsumen untuk pakaian adat yang saya sewakan. Saya tidak bisa mengandalkan keinginan saya untuk model pakaian, tetapi saya lebih condong untuk menerima masukan konsumen kemudian dengan cepat menyesuaikan pakaian adat yang saya miliki untuk di perbaharui. Ini soal selera, jadi saya tidak terlalu bisa memaksakan selera saya walaupun proses awal pembuatan tetap menggunakan ide pribadi saya.”

Pernyataan informan M3 juga dibenarkan oleh informan M2, yang mengungkapkan bahwa:

“Produk kerajinan saya kebanyakan itu adalah pesanan, walaupun ada produk yang umum seperti gelang dan aksesoris yang tetap buat dengan inovasi-inovasi yang saya buat dan pasarkan. Pesanan yang datang ke saya itu kebanyakan perihal motif, warna, bahan, dan ukuran. Dari informasi yang diberikan konsumen tersebut saya coba cari tahu produk serupa dan kemudian saya modifikasi untuk memunculkan ide untuk membuat produk baru nantinya. Saya lebih cenderung akan merespon keinginan konsumen, sebab hal ini saya jadikan gambaran kondisi permintaan pasarnya.”

Berdasarkan uraian ketiga informan mengenai karakter proaktif dalam perilaku intrapreneurship, diperlihatkan bahwa informan akan menunggu masukan dari konsumen yang kemudian ditindaklanjuti dengan pembaharuan produk. Sikap proaktif dalam diri wirausahawan akan menganggap masukan konsumen adalah sebuah pembelajaran dan individu ini akan menjadi lebih fleksibel dalam merespon masukan (Kurniawan & Yun, 2018). Akan tetapi juga terdapat sikap proaktif yang lebih mendahulukan ide baru pribadi yang memiliki niat tinggi untuk berwirausaha dan memiliki fokus pada keberlanjutan produk, termasuk dari seorang mahasiswa yang memiliki niat untuk menjadi seorang wirausaha (Aryaningtyas, 2018). Gambaran uraian ketiga karakter intrapreneurship yang diungkapkan oleh informan-informan di atas juga diperlihatkan pada Gambar 5 berikut ini.



Gambar 5. Perilaku Intrapreneurship Informan di Lingkungan Perguruan Tinggi Swasta Daerah Perbatasan
Sumber: Data diolah NVivo (2023)

SIMPULAN

Hasil dalam penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diperlihatkan oleh dosen, tenaga kependidikan, dan teman sejawat mahasiswa dilingkungan perguruan tinggi memiliki kontribusi dalam menumbuhkan karakter wirausaha dan mengembangkan perilaku intrapreneurship mahasiswa. Gaya kepemimpinan yang diperlihatkan adalah karakter gaya kepemimpinan *ideal influence* dan *individualized consideration* yang kemudian memunculkan karakter wirausaha pada mahasiswa dalam hal peka terhadap pangsa pasar yang hendak dituju, bersemangat untuk belajar, dan mandiri untuk memulai. Dorongan tumbuhnya karakter wirausaha pada mahasiswa secara langsung mengembangkan perilaku intrapreneurship yang sudah ada sebelumnya yang diperlihatkan dengan sikap berani mengambil risiko, inovatif, dan proaktif. Implikasi dalam penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi dalam menumbuhkan perilaku intrapreneurship.

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah jumlah informan dan sebaran lingkungan yang diteliti. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas area yang diteliti, meliputi kabupaten/kota yang memiliki perguruan tinggi yang jumlahnya lebih dari satu. Selain itu disarankan penelitian selanjutnya menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan menambah beberapa variabel tambahan sesuai dengan kondisi populasi dan sampel penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Afriyadi, F. (2015). Efektivitas komunikasi interpersonal antara atasan dan bawahan karyawan PT . Borneo Enterpsindo Samarinda. *Manajemen Komunikasi*, 3(1), 362–376.
- Agtarina, N., & Khairani, K. (2018). Perlindungan Hukum Desain Industri Kerajinan Tangan Motif Pintu Aceh Dari Bahan Daur Ulang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Bidang Hukum Keperdataan*, 2(3), 588–597.
- Aryaningtyas, A. T. (2018). Dukungan Akademik: Moderasi Hubungan Kepribadian Proaktif Terhadap Niat Kewirausahaan Mahasiswa. *Media Ekonomi Dan Manajemen*, 33(2), 175–186. <https://doi.org/10.24856/mem.v33i2.699>
- Astari, I. Y. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kemampuan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Dosen Di Universitas Pawayatan Dhaha Kediri. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 88–96.
- Atlantika, Y. N., Hapsari, V. R., & Vuspitasari, B. K. (2023). Analisis Gaya Kepemimpinan dalam Mempertahankan Keberlangsungan Usaha Pada Masa Pandemi Covid-19 Di Daerah Perbatasan : Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional. 11(1), 369–382.
- Beni, S., & Sadewo, Y. D. (2019). Peran Program Studi Kewirausahaan di Perbatasan dalam Menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. *Sebatik 2621-069X*, 23(2), 561–567.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business Research Methods* (12th ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.
- darmawan Insan, P., & Yuniawan, A. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Bagian Keperawatan RSUD Tugurejo Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 5(1), 1–13.
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99–112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Decker, J. P. (2018). A study of transformational leadership practices to police officers' job satisfaction and organizational commitment. *Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs)*, 2505. <https://scholarship.shu.edu/dissertations/2505>

- Efendi, Y., & Sudarwanto. (2018). Penguatan Karakter Mandiri, Disiplin, Kerjasama dan Kreatif Melalui Lesson Study Pada Pembelajaran Teknologi Sepeda Motor. *Jurnal Pendidikan Vokasi Otomotif*, 1(1), 89–99.
- Farrukh, M., Lee, J., & Shahzad, I. (2019). Intrapreneurial behavior in higher education institutes of Pakistan: The role of leadership styles and psychological empowerment. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 11(2), 273–294. <https://doi.org/10.1108/JARHE-05-2018-0084>
- Friana, R., & Indriana, I. (2015). Pengaruh Intrapreneurship Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 14–27. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.102>
- Friana, R., & Indriana, I. (2017). Pengaruh Intrapreneurship Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, 19(1), 14. <https://doi.org/10.24912/jm.v19i1.102>
- Gani, A. A. (2020). Kepemimpinan Transformasional Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal EQUILIBRUM*, 1(April), 12–22. <https://doi.org/10.23969/jrbm.v13i1.3940>
- Hejres, S., Braganza, A., & Aldabi, T. (2017). Investigating the Effectiveness of Leadership Styles on Instructional Leadership and Teachers Job Expectancy in Kingdom of Bahrain. *American Journal of Educational Research*, 5(7), 694–709. <https://doi.org/10.12691/education-5-7-2>
- Hill, N. S., & Bartol, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology*, 69(1), 159–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/peps.12108>
- Irawan, B. R. (2015). Dampak Inovasi Produk Terhadap Kinerja Pemasaran (Studi Kasus Pada Peluncuran Produk Baru Dalam Industri Rokok). *Agora*, 3(1), 127–137. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2750/2462>
- Iskandar, K. A., & Safrianto, A. S. (2020). Pengaruh Keterampilan Wirausaha dan Pengalaman Usaha Terhadap Keberhasilan Kewirausahaan. *Jurnal Ekonomi Dan Industri*, 21(1), 14–20.
- Jabeen, F., Behery, M., & Elanain, H. A. (2015). Examining the relationship between the psychological contract and organisational commitment: The mediating effect of transactional leadership in the UAE context. *International Journal of Organizational Analysis*, 23(1), 102–122. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2014-0812>
- Kurniawan, A., & Yun, Y. (2018). Pengaruh kompetensi kewirausahaan dan kelanggengan usaha terhadap keunggulan bersaing. *Jurnal Inspirasi Bisnis Dan Manajemen*, 2(1), 65–78.
- Magdalena, Y., Atlantika, Y. N., Siahaan, S. V. B., Natalia, L., & Sukasih, E. (2023). The Role of Youth in The Preservation of Indonesian Culture Through Traditional Clothing Rental Business Activities in Border Area. *1st Proceedings ADRI International Conference on Multidisciplinary Research*, 16–23.
- Maihani, S., Baihaqi, B., Jamilah Lubis, M., & Kumita, K. (2020). Penyuluhan Tentang Pentingnya Minat Berwirausaha Dalam Membentuk Karakter Mandiri Siswa Melalui Kegiatan Kewirausahaan Di MAN 2 Bireuen. *RAMBIDEUN: Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 3(1), 27–31. <https://doi.org/10.51179/pkm.v3i1.177>
- Marfuah, M. (2021). Pengaruh Pengetahuan Kewirausahaan , Motivasi Berwirausaha Dan Menanamkan Jiwa Leadership Terhadap Minat Berwirausaha. *Sinau : Jurnal Ilmu Pendidikan Dan Humaniora*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.37842/sinau.v7i1.56>
- Megheirkouni, M., & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*, 39(1), 97–124. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2019-0114>

- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770–791. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Naibaho, J. S. S., & Sitinjak, I. (2021). Dampak Karakter Wirausaha Dan Lokasi Usaha Bagi Keberhasilan Usaha Toko Pakaian Di Kota Medan. *Journal of Economics and Business*, 2(2), 52–64.
- Neessen, P. C. M., Caniëls, M. C. J., Vos, B., & de Jong, J. P. (2019). The intrapreneurial employee: toward an integrated model of intrapreneurship and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(2), 545–571. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0552-1>
- Pasaribu, H., Rafi, C., & Khairawati, K. (2017). Persepsi Generasi Y Terhadap Kerajinan Tangan Daerah. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, 18(2), 212–219. <https://doi.org/10.30596/jimb.v18i2.1520>
- Pless, N. M., Murphy, M., Maak, T., & Sengupta, A. (2021). Societal challenges and business leadership for social innovation. *Society and Business Review*, 16(4), 535–561. <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2020-0129>
- Puni, A., Hilton, S. K., & Quao, B. (2021). The interaction effect of transactional-transformational leadership on employee commitment in a developing country. *Management Research Review*, 44(3), 399–417. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2020-0153>
- Purnomo, B., & Purnomo, B. R. (2017). Pengembangan Produk dan Inovasi Produk pada Teh Hijau Cap Pohon Kurma (Studi pada PT Panguji Luhur Utama). *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 6(2), 27. <https://doi.org/10.30588/jmp.v6i2.300>
- Purwanto, A., Asbari, M., Santoso, P. B., Wijayanti, L. M., Hyun, C. C., Sihite, O. B., & Saifuddin, M. P. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 4(1), 156–179. <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v4i1.345>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Prentice Hall.
- Saragih, R. (2017). Membangun usaha kreatif, inovatif dan bermanfaat melalui penerapan kewirausahaan sosial. *Jurnal Kewirausahaan*, 3(2), 26–34.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (seventh). John Wiley & Sons, Inc.
- Setiawan, A., & Pratama, S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Efektif Dan Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Bintang Anugerah Sejahtera. *Jurnal Manajemen Tools*, 11(1), 19–33.
- Taribuka, A., & Sunaryo, J. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Berorientasi Tugas Dan Berorientasi Bawahan Terhadap Kedisiplinan Pegawai Lembaga Penjaminan Mutu Pendidikan Provinsi Maluku. *Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Ad'ministrare: Jurnal Pemikiran Ilmiah Dan Pendidikan Administrasi Perkantoran*, 2(1), 36–45.
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan:Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (1st ed.). Grafndo Persada.
- Yugusna, I., Fathoni, A., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dan Kedisiplinan Karyawan. *Journal Of Management*, 2(2), 23.
- Yusuf, A. A., & Hamzah, A. (2016). Pengaruh kepercayaan diri dan semangat kewirausahaan terhadap minat menjadi wirausaha. *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah*, 8(2), 481–490.
- Yusuf, A., Suminar, T., & Kisworo, B. (2019). Karakter Kewirausahaan Mahasiswa. *Journal of Nonformal Education and Community Empowerment*, 3(2), 139–147.

<https://doi.org/10.15294/pls.v2i1.23448>

Zhao, X., Hwang, B.-G., & Lee, H. N. (2016). Identifying critical leadership styles of project managers for green building projects. *International Journal of Construction Management*, 16(2), 150–160. <https://doi.org/10.1080/15623599.2015.1130602>