

PENGARUH BUDAYA UNIVERSITAS TERHADAP PERFORMA UNIVERSITAS MELALUI ORIENTASI KEWIRAUSAHAAN DAN PEMBERDAYAAN SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Utomo Suhardi dan Devie
Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra
Email: ddeviesa@yahoo.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas dengan orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan sebagai variabel intervening. Sampel dan data dalam penelitian ini diperoleh dari 420 mahasiswa pada 6 universitas swasta di Surabaya dengan menggunakan kuisisioner. Pemilihan sampel dilakukan dengan *purposive sampling*. Metode pengolahan data dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif dan metode *partial least square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan budaya universitas berpengaruh signifikan dan positif terhadap performa universitas. Orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan tidak dapat menjadi variabel intervening tetapi dapat membantu menjelaskan pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas. Budaya universitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan. Orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan kemudian terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap performa universitas.

Kata Kunci: Budaya Universitas, Orientasi Kewirausahaan, Pemberdayaan, Performa Universitas

ABSTRACT

This study aimed to examine the affect of university culture on the university performance with entrepreneurial orientation and empowerment as intervening variable. The samples and data used in this study were obtained from 420 students in six private universities in Surabaya by using questionnaire. The sample selection was done by using purposive sampling. The method of data processing was done by using descriptive analysis and partial least square method (PLS).

The result showed a significant and positive impact of university culture to university performance. Entrepreneurial orientation and empowerment cannot become intervening variables, but may help to explain the impact of university culture on university performance. University culture had a positive and significant impact on entrepreneurial orientation and empowerment. Entrepreneurial orientation and empowerment were later proved to have positive and significant impact on the university performance.

Keywords: *University Culture, Entrepreneurial Orientation, Empowerment, University Performance*

PENDAHULUAN

Organisasi dibentuk untuk mencapai beberapa tujuan organisasi yang ditetapkan. Performa organisasi menunjukkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya tersebut dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif (Ejere & Abasilim, 2011). Begitu pula universitas sebagai salah satu organisasi yang merupakan lembaga pendidikan tertinggi perlu menjamin kinerja terbaik dalam mencapai tujuan universitas. Universitas harus mampu mengukur kinerja dirinya dan memahami faktor yang mempengaruhi. Kaplan & Norton (2000) mengatakan peningkatan jumlah pelanggan yang ada akan mengakibatkan peningkatan kinerja keuangan. Jika dikaitkan dengan universitas, maka universitas perlu meningkatkan jumlah mahasiswanya untuk bisa dikatakan memiliki peningkatan kinerja.

korelasi kuat dengan performa adalah budaya organisasi (Salleh, et al., 2011). Lee & Yu (2004) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kebudayaan ditemukan memiliki dampak pada berbagai proses dan kinerja organisasi. Namun, dari penelitian dikatakan masih perlu dilakukan pengembangan dalam penelitian lainnya mengenai faktor lain yang dapat menjelaskan bagaimana budaya dapat mempengaruhi kinerja dari sebuah organisasi.

Sepehri & Khayati (2012) menunjukkan bahwa umumnya ada hubungan yang signifikan dan positif antara kewirausahaan perusahaan dan budaya organisasi. Davis, et al. (2010) menunjukkan orientasi kewirausahaan berhubungan langsung dan positif dengan performa berkaitan dengan *net profit*. Hatami, et al. (2012) menerangkan adanya hubungan signifikan antara budaya organisasi dan pemberdayaan. Raquib, et al. (2010) menyimpulkan pemberdayaan sebagai

Tabel 1. Jumlah Mahasiswa dan Rasio Peningkatannya.
Sumber: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi 2014

Universitas	Jumlah Mahasiswa				Rasio Peningkatan		
	2010	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Universitas Kristen Petra (UKP)	7.467	7.431	7.698	7.937	-0,5%	3,6%	3,1%
Universitas Surabaya (Ubaya)	7.281	7.058	7.247	8.248	-3,1%	2,7%	13,8%
Universitas Ciputra(UC)	1.836	2.018	2.460	2.290	9,9%	21,9%	-6,9%
Universitas Widya Mandala(WM)	5.057	5.477	5.311	5.031	8,3%	-3,0%	-5,3%
Universitas Pelita Harapan(UPH)	614	759	660	558	23,6%	-13,0%	-15,5%
Sekolah Tinggi Teknik Surabaya (STTS)	1.064	1.082	1.075	1.180	1,7%	-0,6%	9,8%
Total	23.319	23.825	24.451				

Berdasar data dari Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (Tabel 1) pada beberapa universitas swasta di Surabaya, UC mengalami tren positif di tahun 2011 dan 2012 namun turun 6.9% pada 2013. UKP dan Ubaya sempat menurun pada 2011 meski kemudian naik lagi pada 2012 dan 2013. Sementara UPH dan WM justru mengalami penurunan pada dua tahun terakhir 2012 dan 2013. Hal yang perlu diperhatikan di sini adalah tampak adanya perbedaan antar universitas ini. Perbedaan yang muncul pada universitas dalam data tersebut tentu memunculkan pertanyaan bagi universitas apa yang menjadi penyebab perbedaan tersebut. Universitas perlu memahami faktor apa yang dapat mempengaruhi kinerja universitas tersebut dalam mencapai kinerja yang terbaik.

Dalam rangka mencapai performa terbaik, salah satu elemen yang memiliki

sarana pendorong kinerja organisasi. Namun, penelitian sebelumnya masih membahas pengaruh ini secara terpisah. Maka, penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya di universitas terhadap performa suatu universitas dengan menggunakan pemberdayaan serta orientasi kewirausahaan sebagai variabel intervening.

Budaya Universitas

Budaya sering dipandang sebagai pengalaman, nilai-nilai, makna, dan pemahaman bersama yang luas dan yang dipelajari (Cooper, et al., 2013). Dalam organisasi, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai pola asumsi bersama (pada tingkat terdalam), nilai-nilai dan keyakinan yang membantu individu memahami fungsi organisasi sehingga menyediakan kepada mereka norma-norma

perilaku dalam organisasi (Moran, et al., 2007).

Behram & Ozdemirci (2014) membagi budaya organisasi dalam 4 dimensi yaitu:

1. Budaya *Market*
Budaya pasar akan bekerja dengan tujuan yang rasional dan jelas yang didapatkan melalui produktivitas yang tinggi dan operasi ekonomi.
2. Budaya *Adhocracy*
Budaya adokrasi, dimana organisasi memfokuskan pada fleksibilitas yang tinggi dan individualitas, yang didukung dengan sistem yang terbuka yang mempromosikan keinginan untuk beraksi.
3. Budaya *Hierarchy*
Budaya hirarki memfokuskan pada perbaikan internal dan bertujuan untuk stabilitas dan faktor-faktor motivasi.
4. Budaya *Clan*
Budaya klan, dimana biasanya untuk organisasi yang berkonsentrasi pada perbaikan internal dengan fleksibilitas, perhatian pada masyarakat, dan relasi antar manusia.

Performa Universitas

Kinerja Organisasi merupakan bukti dari hasil anggota organisasi diukur dari segi pendapatan, laba, pertumbuhan, pengembangan dan perluasan organisasi (Ejere & Abasilim, 2011). Sistem pengukuran kinerja dikembangkan sebagai sarana pemantauan dan mempertahankan kontrol organisasi yang memastikan bahwa organisasi mengejar strategi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara keseluruhan. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen untuk mengembangkan cara yang efektif untuk melakukan evaluasi kinerja untuk mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan dan menghubungkannya dengan tujuan perusahaan (Zangouinezhad & Moshabaki, 2011).

Kaplan & Norton (1992) lebih lanjut menjelaskan empat perspektif performa sebagai berikut:

1. Perspektif Pelanggan.
Balanced Scorecard menuntut bahwa manajer menerjemahkan pernyataan misi umum mereka pada layanan pelanggan ke langkah-langkah spesifik yang

mencerminkan faktor-faktor yang benar-benar penting bagi pelanggan.

2. Perspektif Internal.
Kinerja perspektif pelanggan yang sangat baik berasal dari proses, keputusan, dan tindakan yang terjadi di seluruh organisasi. Manajer perlu fokus pada operasi-operasi internal yang penting yang memungkinkan mereka untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Inovasi dan *Learning*.
Persaingan global yang ketat mengharuskan perusahaan melakukan perbaikan terus-menerus untuk produk dan proses yang sudah ada dan memiliki kemampuan untuk memperkenalkan produk-produk yang sama sekali baru dengan kemampuan yang diperluas.
4. Perspektif Keuangan.
Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan eksekusinya berkontribusi terhadap peningkatan *bottom-line*. Tujuan keuangan tipikalnya berkenaan dengan profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham.

Orientasi Kewirausahaan

Orientasi kewirausahaan diartikan sebagai kecenderungan individu untuk memulai usaha baru (Nandamuri & Gowthami, 2013). Definisi lain menyebutkan orientasi wirausaha mengacu pada proses, praktik, dan kegiatan pengambilan keputusan yang mengarah pada entri baru (Lumpkin & Dess, 1996). Orientasi kewirausahaan disebut pula berorientasi strategis dan merupakan salah satu hal yang menangkap aspek spesifik kewirausahaan untuk gaya, metode dan praktek pengambilan keputusan (Merwe & Malan, 2013).

Lumpkin & Dess (1996) membagi orientasi kewirausahaan dalam lima dimensi yaitu:

1. *Innovation*
Dalam arti luas, inovasi dapat terjadi sepanjang kontinum dari kemauan sederhana baik mencoba lini produk baru atau percobaan dengan tempat pemasaran baru.

2. *Proactive*
Proactiveness mengacu pada bagaimana sebuah perusahaan berhubungan dengan peluang pasar dalam proses sebagai *new entry*.
3. *Autonomy*
Otonomi mengacu pada tindakan independen dari individu atau tim dalam memunculkan ide atau visi dan membawanya sampai pada sebuah penyelesaian.
4. *Assertiveness*
Assertiveness mengacu pada kecenderungan perusahaan untuk secara langsung dan intens menantang pesaing untuk bisa masuk atau memperbaiki posisi pasar, yang mengungguli saingan industri dalam pasar.
5. *Risk Taking*
Perusahaan dengan orientasi kewirausahaan sering ditandai oleh perilaku pengambilan risiko, seperti menimbulkan utang yang berat atau membuat komitmen sumber daya yang besar, untuk kepentingan mendapatkan keuntungan tinggi dengan merebut peluang di pasar.

Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah satu set dimensi yang mencirikan interaksi lingkungan dengan orang-orang di dalamnya sehingga dapat mendorong pengambilan inisiatif mereka untuk meningkatkan proses dan untuk mengambil tindakan (Herrenkohl, et al., 1999). Pemberdayaan juga didefinisikan sebagai metode delegasi yang memungkinkan keputusan dalam pekerjaan diambil sedekat mungkin ke unit operasi dan pelanggan mereka (Ayupp & Chung, 2010). Jika dikaitkan dengan mahasiswa, *student empowerment* telah dianjurkan oleh manajemen dan para peneliti akuntansi sebagai cara untuk meningkatkan motivasi pelajar. (Drake, et al., 2007)

Drake, et al. (2007) menjelaskan tiga dimensi dalam pemberdayaan sebagai berikut:

1. *Impact*
Dampak sebagai seberapa kuat subjek percaya bahwa pekerjaan mereka akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan

2. *Competence*
Kompetensi diukur dengan apakah subyek percaya bahwa mereka "baik" pada tugas dan bisa melakukannya dengan benar.
3. *Self Determination*
Self determination diukur dengan persepsi subjek bahwa mereka bisa memilih tugas untuk dikerjakan serta tingkat usaha mereka.

Signaling Theory

Menurut Connelly, et al. (2011), *signaling theory* digunakan untuk mendeskripsikan perilaku dua pihak ketika mengakses informasi yang berbeda. Salah satu pihak yaitu pengirim informasi, harus memilih apa dan bagaimana mengkomunikasikan (atau mensinyalkan) informasi tersebut, dan pihak lain yaitu penerima informasi harus memilih bagaimana menginterpretasikan sinyal tersebut.

Connelly, et al. (2011) juga menjelaskan bahwa informasi berdampak pada proses pengambilan keputusan. Seseorang membuat keputusan berdasarkan informasi yang dipublikasikan secara bebas. Namun, ada beberapa informasi yang tidak dapat dipublikasikan (*private*). Oleh karena itu maka terjadi asimetri informasi antara pihak yang mempunyai informasi tersebut dan pihak yang berpotensi dapat membuat keputusan yang lebih baik jika memiliki informasi tersebut. Oleh karena itu, pihak yang mempunyai informasi tersebut memberikan sinyal kepada pihak yang lain agar pihak lain dapat mengetahui kondisi yang ada.

Budaya Universitas dan Performa Universitas

Penelitian oleh Lee & Yu (2004) menginvestigasi kemungkinan hubungan antara budaya dan performa organisasi. Hasil penelitian menunjukkan budaya memiliki dampak terhadap berbagai variasi proses organisasi. Studi ini membuktikan kekuatan budaya dalam mempengaruhi performa organisasi. Hasil ini sesuai pula dengan penelitian Ehtesam, et al. (2011) yang menyimpulkan ada pandangan yang kuat bahwa budaya organisasi mengarah pada

peningkatan kinerja organisasi. Salleh, et al. (2011) berpendapat bahwa skala pengukuran kinerja bisnis tidak terbatas pada produktivitas dan proses kriteria, yang terutama berfokus pada metode penilaian investasi. Salah satu unsur yang memiliki korelasi yang kuat terhadap kinerja bisnis adalah 'budaya organisasi'. Shahzad, et al. (2012) kemudian menyimpulkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak positif pada kinerja pekerjaan karyawan.

H1: Budaya Universitas berpengaruh positif terhadap Performa Universitas

Budaya Universitas dan Orientasi Kewirausahaan

Hasil penelitian Behram & Ozdemirci (2014) menunjukkan budaya pasar dan budaya *adhocracy* memiliki efek positif dan kuat pada semua dimensi kewirausahaan perusahaan. Sepehri & Khayati (2013) menambahkan bahwa umumnya ada hubungan yang signifikan dan positif antara kewirausahaan perusahaan dan budaya organisasi. Dengan kata lain, meningkatkan budaya organisasi akan mengarah kepada orientasi kewirausahaan. Korry, et al. (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah variabel yang mempengaruhi orientasi kewirausahaan; pada gilirannya, budaya organisasi akan mempengaruhi kinerja bisnis. Chadwick, et al. (2008) kemudian menambahkan dengan menyimpulkan bahwa manajer membantu menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mungkin, misalnya, mendukung orientasi kewirausahaan dengan mendorong pengambilan risiko dan proaktif. Dengan demikian, budaya organisasi dapat ditempatkan sebagai hal yang terkait dengan orientasi kewirausahaan.

H2: Budaya Universitas berpengaruh positif terhadap Orientasi Kewirausahaan.

Budaya Universitas dan Pemberdayaan

Penelitian oleh Hatami, et al. (2012) menunjukkan adanya hubungan signifikan antara pemberdayaan dan budaya organisasi.

Lingkungan organisasi menjadi kekuatan pendorong dalam melakukan pemberdayaan karyawan. Organisasi perlu untuk memberdayakan karyawan untuk bisa terus bertahan dalam persaingan. Analisis regresi Johnson (2009) pada pemberdayaan fakultas menyimpulkan budaya organisasi adalah kontributor yang signifikan secara statistik untuk pemberdayaan fakultas. Budaya organisasi ditemukan memiliki dampak moderat pada pemberdayaan.

Cakar & Erturk (2010) dalam penelitiannya juga memperjelas peran kunci yang dimainkan oleh dimensi budaya dalam proses membentuk pemberdayaan lingkungan kerja. Berkaitan dengan budaya organisasi dan pemberdayaan karyawan, Yukl & Becker (2006) menjelaskan bahwa nilai-nilai bersama, kepercayaan, dan norma-norma yang dimiliki oleh anggota sebuah organisasi dikenal sebagai budaya organisasi. Sebuah budaya yang mendukung akan menghargai karyawan dan kontribusi mereka sehingga memfasilitasi pemberdayaan karyawan.

H3: Budaya Universitas berpengaruh positif terhadap Pemberdayaan.

Orientasi Kewirausahaan dan Performa Universitas

Penelitian oleh Tang, et al. (2007) menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan memiliki efek yang positif dan signifikan terhadap performa perusahaan bergantung pada jenis kepemilikan. Temuan dari studi empiris yang dilakukan Davis, et al. (2010) menggambarkan pentingnya orientasi kewirausahaan, *prestige power*, dan kekuasaan struktural dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berpengaruh positif pada performa. Perusahaan dapat memanfaatkan orientasi kewirausahaan untuk memaksimalkan performa perusahaannya melalui kombinasi inovasi, proaktif dan pengambilan resiko (Kreiser & Davis, 2010). Zainol & Ayudarai (2011) juga menunjukkan hal serupa bahwa orientasi kewirausahaan memiliki hubungan langsung dengan kinerja perusahaan dari suatu perusahaan.

H4: Orientasi Kewirausahaan berpengaruh positif terhadap Performa Universitas

Pemberdayaan dan Performa Universitas

Hasil penelitian Hassanpour, et al. (2013) menemukan bahwa pemberdayaan menyebabkan kinerja yang baik bagi karyawan. Karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan tanggung jawab yang diberikan, keberanian untuk menerima hasil pekerjaan dan kepuasan kerja akan diberdayakan dan menyebabkan kinerja yang lebih baik. Hasil penelitian oleh Raquib, et al. (2010) juga menyimpulkan bahwa pemberdayaan didorong sebagai sarana kinerja organisasi. Pemberdayaan menciptakan produktivitas dan keuntungan bisnis.

Gumbe & Chaneta (2013) berkesimpulan pula bahwa pemberdayaan karyawan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memotivasi pekerja sekarang ini dilihat sebagai penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Studi yang dilakukan oleh Patterson, et al. (2004) menunjukkan bahwa pemberdayaan berhubungan dengan performa perusahaan. Hasil penelitian menemukan komponen pemberdayaan secara independen memprediksi produktivitas berikutnya; yang pada gilirannya turut mempengaruhi keuntungan.

H5: Pemberdayaan berpengaruh positif terhadap Performa Universitas

Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1. Persamaan yang didapat dalam model analisis ini adalah sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

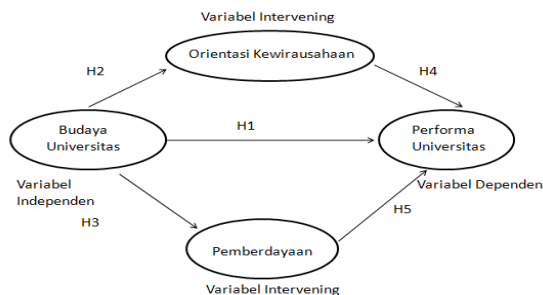
Keterangan:

- Y = Performa Universitas
- α = Konstanta
- β₁, β₂, β₃ = Koefisien Regresi
- X₁ = Budaya Universitas
- X₂ = Orientasi Kewirausahaan
- X₃ = Pemberdayaan
- e = Error

Jenis data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Datanya berupa angka yang akan dianalisa dengan menggunakan metode statistika. Sumber data merupakan data primer yang diperoleh dari kuisioner yang disebar kepada mahasiswa di enam universitas swasta di Surabaya. Sehingga data yang diperoleh didapatkan secara langsung oleh penulis dari sumbernya. Alasan memakai data primer dalam penelitian adalah karena universitas tidak mengeluarkan atau mempublikasikan laporan keuangannya. Sehingga, peneliti memutuskan menggunakan data primer untuk mengetahui perspektif mahasiswa tentang kinerja universitas berdasarkan sinyal-sinyal yang ditunjukkan oleh universitas. Hal ini didasarkan dari *signaling theory*.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh mahasiswa di enam universitas swasta di Surabaya yaitu Universitas Kristen Petra (UKP), Universitas Surabaya (Ubaya), Universitas Ciputra (UC), Universitas Widya Mandala (WM), Universitas Pelita Harapan (UPH) dan Sekolah Tinggi Teknik Surabaya (iSTTS) dengan total mahasiswa 25.244 pada 2013. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 420 mahasiswa dari 6 perguruan tinggi swasta di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan dalam pemilihan sampel adalah metode *purposive sampling*. Dalam pengambilan sampel tersebut terdapat beberapa kriteria yaitu mahasiswa aktif dari universitas tersebut, telah mengalami proses perkuliahan minimal satu tahun (tiga semester) dan memiliki IPK minimal 2,6.

METODOLOGI PENELITIAN



Gambar 1. Model Analisis

Untuk menentukan jumlah sampel digunakan rumus slovin untuk menentukan jumlah minimum sampel yang harus diambil.

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi empat bagian untuk melakukan analisa atas hipotesa penelitian. Keempat bagian tersebut adalah:

- Variabel Independen: Budaya Universitas diadopsi dari Behram & Ozdemirci (2014).
- Variabel Intervening: Orientasi Kewirausahaan diadopsi dari Merwe & Malan (2013); Stone & Good (2004) dan pemberdayaan diadopsi dari Drake, et al. (2007).
- Variabel Dependen: Performa Universitas diadopsi dari Zangoueinezhad & Moshabaki (2011).

Teknik analisis data dilakukan dengan statistik deskriptif dan analisis *Partial Least Square* (PLS). Analisis *Partial Least Square* akan membahas 2 model analisa, yaitu *inner model* dan *outer model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Profil Responden

Tabel 2. Deskripsi Profil Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	176	41.9
Perempuan	244	58.1
Total	420	100.0
IPK	Frekuensi	Persentase
2,6-3,0	122	29.0
>3,0	298	71.0
Total	420	100.0
Semester	Frekuensi	Persentase
3	74	17.6
4	91	21.7
5	78	18.6
6	67	16.0
7	84	20.0
8	25	6.0
10	1	0.2
Total	420	100.0

Berdasarkan tabel 2, diketahui responden penelitian sebagian besar memiliki jenis kelamin perempuan (58.1%). Dari IPK terbanyak adalah IPK >3.0 sebanyak 298

orang (71.0%). Sedang dari semester responden paling banyak pada semester 4 (21.7%).

Outer Model

Tabel 3. Nilai Outer Loading (Convergent Validity)

Variabel	Indikator	Outer Loading
Budaya Universitas	UC1	0.806
	UC2	0.718
	UC3	0.612
	UC4	0.685
Orientasi Kewirausahaan	EO1	0.713
	EO2	0.795
	EO3	0.723
	EO4	0.764
Pemberdayaan	EM1	0.731
	EM2	0.833
	EM3	0.846
Performa Universitas	UP1	0.737
	UP2	0.763
	UP3	0.635
	UP4	0.741

Berdasarkan Tabel 3 diketahui nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian semuanya lebih dari 0.5. Hal ini berarti indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi *convergent validity*.

Tabel 4. Akar AVE dan Korelasi Antar Variabel (Discriminant Validity)

Variabel	AVE	Akar AVE
Budaya Universitas	0.502	0.709
Orientasi Kewirausahaan	0.562	0.749
Pemberdayaan	0.648	0.805
Performa Universitas	0.519	0.721

Variabel	Budaya Universitas	Orientasi Kewirausahaan	Pemberdayaan	Performa Universitas
Budaya Universitas	1.000			

Variabel	Budaya Universitas	Orientasi Kewirausahaan	Pemberdayaan	Performa Universitas
Orientasi Kewirausahaan	0.628	1.000		
Pemberdayaan	0.508	0.479	1.000	
Performa Universitas	0.469	0.456	0.508	1.000

Berdasarkan Tabel 4 dapat diketahui nilai AVE setiap variabel lebih besar dari 0,5 serta nilai akar AVE setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antara variabel dengan variabel lainnya di dalam model. Sehingga dapat disimpulkan bahwa setiap variabel pada penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik.

Tabel 5. Nilai Composite Reliability

Variabel	Nilai Composite Reliability
Budaya Universitas	0.800
Orientasi Kewirausahaan	0.837
Pemberdayaan	0.846
Performa Universitas	0.811

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dari setiap variabel penelitian nilainya lebih dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi *composite reliability*.

Inner Model

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel	Nilai R-Square
Orientasi Kewirausahaan	0.394
Pemberdayaan	0.259
Performa Universitas	0.337

Berdasarkan nilai *R-Square* pada Tabel 6 dapat dihitung nilai Q^2 sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Nilai } Q^2 &= 1 - (1 - 0.337) \times (1 - 0.394) \times (1 - 0.259) \\ &= 0.702 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai Q^2 sebesar 0.702. Hal ini berarti besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian sebesar

70.2%, sedangkan 29.8% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 7. Nilai Koefisien Path dan t hitung (Uji Hipotesis)

Hipotesis	Pengaruh	Nilai Koefisien Path	t hitung
1	Budaya Universitas → Performa Universitas	0.191	3.070
2	Budaya Universitas → Orientasi Kewirausahaan	0.628	17.763
3	Budaya Universitas → Pemberdayaan	0.508	11.461
4	Orientasi Kewirausahaan → Performa Universitas	0.182	3.234
5	Pemberdayaan → Performa Universitas	0.324	6.807

Hipotesis penelitian dapat diterima jika nilai t hitung (*t-statistic*) > t tabel pada tingkat kesalahan (α) 5% yaitu 1.96. Berdasarkan tabel 7, nilai koefisien *path* pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas adalah sebesar 0.191 dengan t hitung sebesar 3.070 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya universitas terhadap performa universitas. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik budaya universitas, maka semakin baik pula performa universitas. Berdasarkan hasil ini hipotesis pertama dari penelitian dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh budaya universitas terhadap orientasi kewirausahaan adalah sebesar 0.628 dengan t hitung sebesar 17.763 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya universitas terhadap orientasi kewirausahaan. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa semakin baik budaya universitas, maka semakin baik pula orientasi kewirausahaan kepala program studi pada universitas tersebut. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kedua pada penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh budaya universitas terhadap pemberdayaan adalah sebesar 0.508 dengan t hitung sebesar 11.461 yang lebih besar dari nilai t tabel 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang

signifikan antara budaya universitas terhadap pemberdayaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik budaya universitas, maka semakin baik pula pemberdayaan pada mahasiswa. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis ketiga pada penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh orientasi kewirausahaan terhadap performa universitas adalah sebesar 0.182 dengan *t* hitung sebesar 3.234 yang lebih besar dari nilai *t* tabel 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara orientasi kewirausahaan terhadap performa universitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik orientasi kewirausahaan kepala program studi pada universitas tersebut, maka semakin baik pula performa universitas. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis keempat pada penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Nilai koefisien *path* pengaruh pemberdayaan terhadap performa universitas adalah sebesar 0.324 dengan *t* hitung sebesar 6.807 yang lebih besar dari nilai *t* tabel 1.96. Hal ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan antara pemberdayaan terhadap performa universitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin baik pemberdayaan bagi mahasiswa dalam program studi tersebut, maka semakin baik pula performa universitas. Berdasarkan hasil tersebut, hipotesis kelima pada penelitian ini dapat diterima kebenarannya.

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh	Koefisien Pengaruh
Budaya Universitas → Orientasi Kewirausahaan → Performa Universitas	$0.628 \times 0.182 = 0.114$
Budaya Universitas → Pemberdayaan → Performa Universitas	$0.508 \times 0.324 = 0.165$

Berdasarkan tabel 8, besarnya pengaruh tidak langsung budaya universitas terhadap performa universitas melalui orientasi kewirausahaan adalah sebesar 0.114. Hasil tersebut lebih kecil dari pengaruh langsung budaya universitas terhadap performa universitas sebesar 0.191. Hal ini berarti orientasi kewirausahaan tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervensi dalam menjelaskan pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas. Akan tetapi

orientasi kewirausahaan masih dapat digunakan untuk lebih memperjelas pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas.

Besarnya pengaruh tidak langsung budaya universitas terhadap performa universitas melalui pemberdayaan sebesar 0.165. Hasil tersebut lebih kecil dari pengaruh langsung budaya universitas terhadap performa universitas sebesar 0.191. Hal ini berarti pemberdayaan tidak dapat dijadikan sebagai variabel intervensi dalam menjelaskan pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas. Akan tetapi pemberdayaan masih dapat digunakan untuk lebih memperjelas pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian yang dilakukan mencoba menguji pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas dengan orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan sebagai variabel intervensi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan terbukti bahwa seluruh *t* hitung yang ditemukan dalam uji hipotesis ini terbukti lebih besar dari nilai *t* tabel sebesar 1,96 yang membuktikan pengaruh signifikan dan positif yang dijelaskan di atas. Kesimpulannya, seluruh hipotesis dalam penelitian ini diterima dari hasil perhitungan.

Dari hasil pengujian hipotesis di atas, dapat diambil beberapa kesimpulan. Budaya universitas terbukti dapat menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi bagaimana performa yang ditunjukkan universitas. Ehtesam, et al. (2011) mengatakan budaya yang positif dan kuat dapat membuat seorang individu rata-rata melakukan dan mencapai pencapaian yang cemerlang yang akan meningkatkan kinerja organisasi. Salleh, et al. (2011) menambahkan bahwa skala pengukuran kinerja bisnis tidak terbatas pada produktivitas. Salah satu unsur yang memiliki korelasi yang kuat terhadap kinerja bisnis adalah 'budaya organisasi'. Pengaruh budaya tersebut terbukti bisa juga berlaku di universitas dari penelitian ini.

Selain itu, budaya universitas bisa juga secara tidak langsung mempengaruhi performa universitas melalui orientasi

kewirausahaan dan pemberdayaan. Chadwick, et al. (2008) berpendapat manajer dapat membantu menciptakan dan mempertahankan budaya organisasi yang mungkin, misalnya, mendukung orientasi kewirausahaan. Korry, et al. (2013) menambahkan bahwa budaya organisasi adalah variabel yang mempengaruhi orientasi kewirausahaan. Kreiser & Davis (2010) lalu menjelaskan perusahaan dapat memanfaatkan orientasi kewirausahaan untuk memaksimalkan performa perusahaannya. Hal inipun terbukti berlaku juga di universitas dalam penelitian ini dimana budaya universitas berpengaruh positif pada orientasi kewirausahaan yang kemudian orientasi kewirausahaan berpengaruh positif pada performa universitas.

Yukl & Becker (2006) menjelaskan budaya yang mendukung akan menghargai karyawan dan kontribusi mereka sehingga memfasilitasi pemberdayaan karyawan. Yang kemudian oleh Gumbe & Chaneta (2013) menjelaskan bahwa pemberdayaan karyawan yang dapat meningkatkan motivasi karyawan dan memotivasi pekerja dilihat sebagai penting untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini kembali terbukti berlaku juga di universitas dimana budaya universitas berpengaruh positif pada pemberdayaan yang kemudian pemberdayaan berpengaruh positif pada performa universitas.

Akhirnya dapat disimpulkan bahwa penelitian berhasil membuktikan pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas. Sedangkan orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan tidak dapat dijadikan intervening dalam penelitian ini namun dapat digunakan untuk memperjelas pengaruh budaya universitas terhadap performa universitas.

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Bagi universitas disarankan perlu memperhatikan aspek budaya di dalam universitas terkait beberapa hal seperti keagresifan dan kreativitas dalam dunia pendidikan, berani mencoba melakukan hal baru, membuat suasana kekeluargaan dalam universitas atau melalui aturan di dalam

universitas. Universitas disarankan memperhatikan orientasi kewirausahaan untuk meningkatkan performa universitas. Kepala program studi bisa melakukan pengadopsian kurikulum atau perkembangan baru di dunia pendidikan serta berani menerapkannya. Universitas juga sebaiknya memberi otonomi bagi kepala program studi yang cukup dalam pengambilan keputusan. Universitas disarankan pula memperhatikan pemberdayaan bagi mahasiswanya untuk meningkatkan performa universitas misalnya dengan memberi sarana bagi mahasiswa berkontribusi bagi universitas, meningkatkan kompetensinya atau mengembangkan talentanya secara mandiri baik dalam akademik maupun non akademik.

Penelitian yang dilakukan hanya terbatas pada ruang lingkup Surabaya dan pada enam universitas swasta. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian dalam ruang lingkup lebih luas untuk dapat lebih membuktikan hasil dalam penelitian ini. Penelitian yang dilakukan terbatas pada variabel budaya universitas, orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan terkait pengaruh pada performa universitas. Selain itu, pengaruh tidak langsung orientasi kewirausahaan dan pemberdayaan menunjukkan nilai yang lebih kecil dari pengaruh langsung budaya universitas pada performa universitas sehingga penelitian selanjutnya diharapkan dapat mencoba memakai variabel lainnya dalam meneliti aspek yang terkait dengan performa universitas.

DAFTAR REFERENSI

- Ayupp, K. & Chung, T.H. (2010, December). Empowerment: Hotel Employees' Perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.
- Behram, N.K. & Ozdemirci, A. (2014, February). The Empirical Link between Environmental Conditions, Organizational Culture, Corporate Entrepreneurship and Performance: The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Business and Social Science*, 5(2), 264-276.

- Brown, W.O., Jr. (2001, February). Faculty Participation in University Governance and the Effects on University Performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 44, 129-143.
- Cakar, N.D. & Erturk, A. (2010, July). Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 325-359.
- Chadwick, K., Barnett, T. & Dwyer, S. (2008, October). An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4), 64-85.
- Connelly, B.L., Certo, S.T., Ireland, R.D. & Reutzel, C.R. (2011, January). Signaling Theory: A Review and Assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39-67.
- Cooper, T., Faseruk, A. & Khan, S. (2013). Examining Practitioner Studies to Explore ERM and Organizational Culture. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(1), 53-68.
- Davis, J.L., Bell, R.G., Payne, G.T. & Kreiser, P.M. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Moderating Role of Managerial Power. *American Journal of Business*, 25(2), 41-54.
- Drake, A.R., Wong, J. & Salter, S.B. (2007). Empowerment, Motivation, and Performance: Examining the Impact of Feedback and Incentives on Nonmanagement Employees. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 71-89.
- Ehtesam, U.M., Muhammad, T.M. & Muhammad, S.A. (2011). Relationship between Organizational Culture and Performance Management Practices: A Case of University in Pakistan. *Journal of Competitiveness*, 4, 78-86.
- Ejere, E. I. dan Abasilim, U. D. (2011). Impact of Transactional and Transformational Leadership Styles on Organisational Performance: Empirical Evidence from Nigeria. *The Journal of Commerce*, 5(1), 30-41.
- Gumbe, S.M. & Chanetta, I. (2013, December). Empowering Employees for Enhanced Firm Performance in Zimbabwe's Manufacturing Sector: The Case for Bulawayo Based Manufacturers. *Australian Journal of Business and Management Research*, 3(9), 34-45.
- Hassanpour, J., Gilaninia, S. & Ganjinia, H. (2013, October). Evaluation the Relationship between Empowerment and Performance of Employee by Using Veton and Cameron Model (Case Study: Guilan Tax Affairs Administration). *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(2), 86-90.
- Hatami, S., Basami, M., Nazari, K. & Basami, M. (2012). The Study of Relationship between Organizational Culture and Empowerment (Case Study in Private Banks in Kermanshah). *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(4), 3623-3630.
- Herrenkohl, R.C., Judson, G.T. & Heffner, J.A. (1999, September). Defining and Measuring Employee Empowerment. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(3), 373-389.
- Indonesia. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. (n.d.). *Rekap Jumlah Mahasiswa*. Retrieved July 15 2014, from <http://forlap.dikti.go.id/>.
- Johnson, B.H. (2009, February). Empowerment of Nurse Educators Through Organizational Culture. *Nursing Education Perspectives*, 30(1), 8-13.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992, February). The Balanced Scorecards – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Korry, I.N.S., Troena, E.A., Hadiwidjojo, D. & Noermijati. (2013, August). The Role of Entrepreneurial Orientation in Mediating the Effect of Organizational Culture and Government Policy toward Business Performance (Case Study: Koperasi Unit Desa in Bali Province). *International Journal of Business and Commerce*, 2(12), 29-42.
- Kreiser, P.M. & Davis, J. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.

- Lee, S.K.J. & Yu, K. (2004, January). Corporate Culture and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340-359.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996, January). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Merwe, S.V.D. & Malan, J. (2013). An Assessment of the Impact of Entrepreneurial Orientation on The Success of Selected Public Secondary Schools. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 22(4), 20-37.
- Moran, F., Palmer, D.W. & Borstorff, P.C. (2007). An Exploratory Analysis of the Relationship between Organizational Culture, Regional Culture, Causal Ambiguity and Competitive Advantage in an International Setting. *Journal of International Business Research*, 6(1), 61-75.
- Nandamuri, P.P. & Gowthami, C. (2013, January). Entrepreneurial Orientation and Household Income: A Correlation Analysis. *Asia Pacific Journal of Management & Entrepreneurship Research (APJMER)*, 2(1), 105-122.
- Patterson, M.G., West, M.A. & Wall, T.D. (2004, February). Integrated Manufacturing, Empowerment, and Company Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 641-665.
- Raquib, M.A., Anantharaman, R.N., Eze, U.C. & Murad, W.M. (2010, January). Empowerment Practices and Performance in Malaysia – An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, 5(1), 123-149.
- Salleh, H., Aziz, N.A., Sabli, N.A.M. & Kasim, R. (2011, April). A Proposed Model for Assessing Organisational Culture towards Achieving Business Objectives. *Journal of Techno-Social*, 3(1), 53-59.
- Sepehri, S. & Khayati, E. (2013, July). The Relationship between Organizational Culture and Corporate Entrepreneurship in Food and Beverages Industries. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(3), 144-151.
- Shahzad, F., Luqman, R.A., Khan, A.R. & Shabbir, L. (2012, January). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975-985.
- Stone, R.W. & Good, D.J. (2004, October). Measuring Entrepreneurial Orientation in an Individualized Technology Context. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(2), 1-22.
- Tang, J., Tang, Z., Zhang, Y. & Li, Q. (2007, December). The Impact of Entrepreneurship Orientation and Ownership Type on Firm Performance in the Emerging Nation of China. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(4), 383-397.
- Yukl, G.A. & Becker, W.S. (2006). Effective Empowerment in Organizations. *Organization Management Journal Linking Theory & Practice: EAM White Papers Series*, 3(3), 210-231.
- Zainol, F.A. & Ayadurai, S. (2011, January). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Personality Traits in Malay Family Firms in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 59-71.
- Zangouinezhad, A. & Moshabaki, A. (2011, March). Measuring University Performance Using a Knowledge-Based Balanced Scorecard. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(8), 824-843.