

***Corporate Entrepreneurship* di Sektor Pelayanan Publik Studi Kasus: Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota dan Kabupaten Bandung**

**Astri Ghina
Dwi Larso**

Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung

Abstrak

Corporate Entrepreneurship (CE) merupakan konsep penting untuk melakukan pembaharuan terhadap birokrasi yang selama ini dijalankan demi meningkatkan efisiensi dan keefektifan kinerja pemerintah dalam memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Penelitian ini menguji hubungan antara orientasi entrepreneurial dan kepemimpinan entrepreneurial terhadap kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat. Alat yang digunakan untuk mengukur CE adalah Entrepreneurial Orientation Survey (EOS) dan Entrepreneurial Leadership Questionnaire (ELQ). Metode yang digunakan untuk memahami dan menjelaskan fenomena tersebut adalah dengan melakukan survei responden terhadap 204 yang bekerja di instansi pelayanan publik di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Kota dan Kabupaten Bandung. Analisis jalur (Path Analysis) digunakan untuk menguji pengaruh orientasi entrepreneurial dan kepemimpinan entrepreneurial terhadap kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara orientasi entrepreneurial, kepemimpinan entrepreneurial terhadap kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi orientasi entrepreneurial dan kepemimpinan entrepreneurial maka kinerja pemerintah yang ditinjau dari kepuasan dari kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat akan semakin meningkat. Hasil pengukuran EOS dan ELQ menunjukan adanya perbedaan karakteristik yang berarti antara BPPT di Kota Bandung dan Kabupaten Bandung, yang ditinjau dari orientasi entrepreneurial, kepemimpinan entrepreneurial, kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat.

Kata kunci: corporate entrepreneurship, entrepreneurship, path analysis, pelayanan publik

1. Pendahuluan

Paradigma *tata kelola pemerintahan yang baik*, dewasa ini merasuk di dalam pikiran sebagian besar *pemangku kepentingan* di pemerintahan pusat dan daerah, dan menumbuhkan semangat pemerintah daerah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan daerah, guna meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pelaksanaan otonomi daerah sebagaimana yang diamanatkan di dalam Undang-Undang No. 32 tahun 2004 diharapkan mampu untuk meningkatkan kinerja manajemen pemerintahan, mengubah sikap mental perilaku aparat penyelenggara pelayanan serta membangun kepedulian dan komitmen pimpinan daerah dan aparatnya untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelayanan publik yang berkualitas.

Secara umum, menurut Revida (2007) kualitas pelayanan publik di Indonesia belum memberikan kepuasan bagi masyarakat sebagai pengguna layanan. Masyarakat sebagai pengguna jasa harus membayar biaya yang mahal (*high cost economy*) untuk pelayanan publik. Ketidakpastian (*uncertainty*) waktu, dan ketidakpastian biaya membuat masyarakat memiliki persepsi yang menyimpang tentang birokrasi. Sementara peranan pelayan publik terutama di bidang perizinan sangat penting untuk membawa perubahan dan pertumbuhan ekonomi kota yang fundamental, dimana sektor perizinan menjadi salah satu syarat penentu dalam mencapai keberhasilan pembangunan ekonomi kota disamping faktor-faktor lainnya seperti iklim usaha yang kondusif, kepastian hukum, rencana pembangunan yang jelas, dan faktor lainnya yang akan menarik bagi dunia usaha untuk mengembangkan usahanya di Kota Bandung.

Penelitian ini dilakukan atas dasar adanya permasalahan-permasalahan yang muncul di dalam pelayanan publik, baik berupa pengaduan langsung atau pengaduan melalui media cetak dan elektronik. Hasil penelitian Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) tahun 2008 menyatakan bahwa kualitas pelayanan publik di Kota Bandung termasuk dalam peringkat kedua terendah dengan skor 5,07 (dari rentang skor 0 – 10) di Indonesia. Penilaian tinggi rendahnya integritas unit layanan publik tersebut dilihat dari pelayanan dalam pembuatan Kartu Tanda Penduduk (KTP), pengeluaran Surat Izin Mendirikan Bangunan (SIMB), pembuatan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP), dan pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan petugas loket bagian informasi dan pengaduan BPPT Kota Bandung, terdapat wacana bahwa banyak pengaduan para pemohon izin yang berkenaan dengan masalah biaya dan waktu pengolahan izin yang tidak sesuai dengan aturan dan ketentuan yang terdapat di dalam Peraturan Daerah (Perda) tentang Perizinan. Menurut Fungsional Direktorat Pendidikan dan Layanan Masyarakat Deputi Pencegahan KPK, Harismoyo Retnoadi, Kota Bandung perlu melakukan upaya-upaya reformasi birokrasi terutama yang terkait dengan pelayanan publik (Tribun Jabar edisi Rabu, 19 Januari 2011).

Terkait dengan hal-hal tersebut, pemerintah harus lebih memprioritaskan untuk menemukan faktor-faktor strategis yang mempengaruhi kinerja pelayanan publik terhadap masyarakat. Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa aktivitas “entrepreneurial” di dalam sektor pelayanan publik akan meningkatkan kinerja pelayanan publik (Kuratko *et al.*, 2004; Thornberry, 2006).

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, maka peneliti merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah karakteristik pelayanan publik di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota dan Kabupaten Bandung?
2. Bagaimanakah pengaruh *corporate entrepreneurship* terhadap kinerja pelayanan publik di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota dan Kabupaten Bandung?
3. Apakah terdapat perbedaan yang signifikan dari hasil pengukuran *corporate entrepreneurship* dan kinerja pelayanan publik antara Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota dan Kabupaten Bandung?

Penelitian ini dalam bidang akademik diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman yang lebih baik dari *corporate entrepreneurship* di sektor pelayanan publik. Pengetahuan ini dalam bidang praktis akan sangat membantu bagi manajemen di dalam instansi pemerintah tentang hal-hal apa saja yang harus dilakukan untuk bisa memberikan pelayanan prima kepada masyarakat. Hasil penelitian ini adalah sebagai panduan dasar bagi instansi untuk mengarah pada terciptanya perilaku yang *entrepreneurial* di dalam organisasi, juga dapat membantu para pimpinan puncak untuk melakukan upaya perubahan yang akan mendorong pada terbentuknya pola pikir *corporate entrepreneurial* sehingga dapat meningkatkan kinerja pelayanan publik dalam menciptakan tata kelola pemerintahan yang baik.

2. Tinjauan Pustaka

Corporate Entrepreneurship adalah sebuah konsep yang berkaitan dengan orientasi kewirausahaan dari sebuah organisasi. *Corporate Entrepreneurship* lebih dari sekedar pengembangan produk baru, tetapi dapat juga termasuk inovasi di dalam layanan, jaringan, dan sebagainya. Organisasi akan menciptakan nilai tambah dengan melakukan inovasi yang sesuai dengan fungsi dan kegiatan bisnis yang sedang dijalankan (Wolcott & Lippitz, 2007).

Corporate Entrepreneurship sangat penting untuk keberlangsungan, perkembangan, profitabilitas, dan pembaharuan suatu organisasi, terutama di dalam organisasi besar (Zahra 1995, 1996). *Corporate Entrepreneurship* mendukung aktivitas kewirausahaan di dalam organisasi (Echols & Neck, 1998 dalam McFadzean *et al.*, 2005). Hal tersebut juga dapat menstimulasi inovasi di dalam organisasi melalui penjelajahan peluang baru yang potensial, akuisisi sumber daya, implementasi, eksploitasi dan komersialisasi dari produk atau layanan baru (Thornberry, 2003 dalam McFadzean *et al.*, 2005).

Zahra (1991, 1995) menyatakan bahwa *corporate entrepreneurship* juga termasuk beragam sikap dan tindakan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengambil risiko, menangkap peluang dan melakukan inovasi.

Penelitian ini berawal dari penelitian yang dilakukan oleh Heinonen & Korvela (tidak dipublikasi) sebagai titik awal untuk memahami fenomena *corporate entrepreneurship* (*intrapreneurship*). Model ini memberikan gambaran secara integratif dalam hal fenomena *intrapreneurship*, dimana melibatkan unsur-unsur yang potensial sebagai prasyarat *intrapreneurship*, unsur-unsur tersebut terdiri atas faktor-faktor organisasi secara internal seperti aktivitas manajemen, budaya organisasi, pengaturan organisasi, keahlian dan perilaku dari pegawai.

Selain itu model ini juga menjelaskan dampak dari adanya fenomena *intrapreneurship* yaitu terhadap kinerja organisasi yang meliputi: kepuasan kerja pegawai, kepuasan konsumen, dan kinerja keuangan. Kesimpulan berdasarkan sintesis dari penelitian-penelitian sebelumnya tercantum dalam Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Pemetaan Kesimpulan dari Hasil Tinjauan Pustaka

FAKTOR	RUANG LINGKUP	
	LOKAL	INTERNASIONAL
ISI DAN KONTEKS	▪ Topik <i>corporate entrepreneurship</i> (CE) masih sangat terbatas ▪ Penelitian di dalam organisasi pemerintahan sudah banyak	▪ Topik <i>corporate entrepreneurship</i> (CE) banyak ▪ Penelitian di dalam organisasi pemerintahan masih sangat terbatas
ALAT UKUR	▪ Alat ukur yang digunakan tidak secara jelas disebutkan rujukannya ▪ Para peneliti di MBA ITB sudah ada yang menggunakan alat ukur Thornberry (2006), namun masih bersifat aplikasi	▪ Alat ukur yang pada umumnya digunakan : ✓ IAI / CEAI (1990) ✓ ENTRESALE (1997) ✓ Lumpkin & Dess (1997, 1998) ✓ MARKOR (1999)

Oleh karena itu, peneliti dapat menentukan posisi penelitian yang akan dilakukan di dalam ruang lingkup lokal, untuk dapat menjembatani kesenjangan (*gap*) yang tercantum dalam Tabel 2.1. Posisi penelitian tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Posisi Penelitian

FAKTOR	POSISI PENELITIAN (Ghina, 2011)
ISI DAN KONTEKS	▪ Topik <i>corporate entrepreneurship</i> (CE) ▪ Penelitian dilakukan di dalam organisasi pemerintahan
ALAT UKUR	▪ Alat ukur yang digunakan diadaptasi dari Thornberry (2006)

3. Pembentukan Model Konseptual

3.1. Proses Pembentukan Model Konseptual

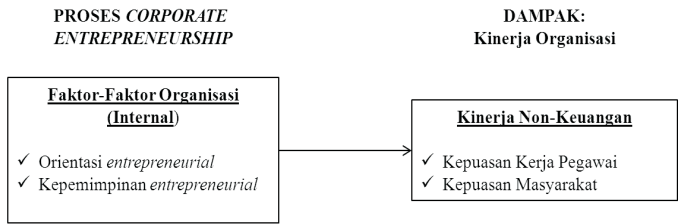
Menurut Hornsby *et al.* (1993) (dalam Adonisi, 2003) menyatakan bahwa faktor individu dan organisasi internal berpengaruh terhadap kinerja. Menurut Kearney *et al.* (2008) bahwa faktor organisasi internal dan lingkungan eksternal berpengaruh terhadap kinerja sektor publik. Berdasarkan hasil kajian literatur tersebut dapat disimpulkan bahwa adanya pengaruh positif dari interaksi faktor-faktor individu, faktor organisasi, dan faktor-faktor lingkungan terhadap proses corporate entrepreneurship. Penelitian ini akan mengevaluasi kinerja birokrasi pelayanan publik dari pendekatan proses organisasi secara internal (*internal organization process*). Hal ini dilakukan atas dasar bahwa kinerja output yang diberikan kepada lingkungan akan sangat tergantung pada tinggi rendahnya kinerja proses secara internal.

Berdasarkan posisi penelitian yang telah dijelaskan, langkah selanjutnya peneliti akan menjelajah lebih jauh mengenai faktor-faktor internal yang akan mempengaruhi kinerja pelayanan publik. Penjelajahan ini diawali dari penelitian yang dilakukan oleh Lumpkin & Dess (1996), dimana peneliti tersebut menguji faktor orientasi *entrepreneurial* terhadap kinerja dengan faktor organisasi dan faktor lingkungan sebagai mediator.

Berdasarkan hasil wawancara tidak terstruktur dengan beberapa praktisi di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung, hal yang paling penting dalam mengimplementasikan peraturan yang diberlakukan agar dapat meminimalisasi kesenjangan yang ada dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan publik adalah bagaimana seorang pimpinan puncak dapat memberikan teladan, serta mendukung terhadap segala kegiatan para pegawainya. Hal tersebut dapat menciptakan sebuah lingkungan kerja yang kondusif bagi para pegawainya yang pada akhirnya akan memberikan dampak yang positif bagi kepuasan kerja pegawai secara khusus dan kepuasan masyarakat secara umum. Hal yang paling penting agar semua pelaksanaan peraturan tersebut dapat berjalan dengan optimal adalah pola pikir dari para pelaksana layanan publik ini.

Mengingat konteks penelitian ini adalah organisasi yang bersifat non-profit, dimana tujuan utamanya bukan untuk mencari keuntungan yang sebesar-besarnya, maka peneliti dalam hal ini hanya fokus untuk mengevaluasi kinerja non-finansial yang meliputi variabel kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat. Variabel-variabel tersebut adalah sesuatu yang sangat prioritas untuk dikaji lebih dalam mengingat sektor pelayanan publik ini bersentuhan secara langsung dengan kepentingan masyarakat secara luas.

Model konseptual final penelitian ini dari hasil tinjauan pustaka dapat dilihat pada Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Model Interaksi Faktor-Faktor Organisasi Secara Internal terhadap Kinerja Non Keuangan pada Sektor Pelayanan Publik.

3.2. Pembentukan Hipotesis Penelitian

Untuk mewujudkan aktivitas *entrepreneurial* di dalam organisasi, (Lumpkin & Dess, 2005; dalam Kenney, 2007) menyatakan bahwa organisasi tersebut harus memiliki orientasi *entrepreneurial*. Mereka mengemukakan lima dimensi dari orientasi *entrepreneurial*, yaitu *autonomy*, *innovativeness*, *proactiveness*, *competitive aggressiveness*, dan *risk taking*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Thornberry (2006), orientasi *entrepreneurial* ini terdiri atas kecepatan (*fast*), fleksibel (*flexible*), fokus (*focused*), ramah (*friendly*), hemat (*frugal*), jangkauan yang luas (*far-reaching*) dan orientasi masa depan (*futuristic*).

Orientasi *entrepreneurial* berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan yang juga meliputi tingkat kepuasan para pemangku kepentingan yang terlibat (Lumpkin & Dess, 1996), misalnya pegawai, pemegang saham, dan konsumen. Dalam konteks pelayanan publik ini konsumen diartikan sebagai kepentingan masyarakat. Menurut Holt *et al.*, *corporate entrepreneurship* menghubungkan sebesar 21% antara karakteristik individu, konteks dan proses dengan kepuasan kerja pegawai, dan *corporate entrepreneurship* menghubungkan sebesar 29,7% antara karakteristik individu, konteks dan

proses dengan kinerja organisasi. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Chang & Lee (2007), menunjukkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dengan *organizational learning* sebagai variabel perantara. Seashore dan Taber (1975; dalam Chang & Lee, 2007) mengusulkan model dimana seluruh lingkungan organisasi secara internal termasuk iklim organisasi, kepemimpinan, hubungan antar personil, dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang positif dengan peningkatan lingkungan kerja bawahan, kepuasan dan peningkatan kinerja organisasi (Liu *et al.*, 2003; dalam Chang & Lee, 2007).

Menurut Thornberry (2006), kepemimpinan *entrepreneurial* hampir serupa dengan kepemimpinan transformasional daripada kepemimpinan transaksional. Berdasarkan tinjauan pustaka tersebut, peneliti dalam hal ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha₁: Orientasi *Entrepreneurial* dan Kepemimpinan *Entrepreneurial* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian Heinonen dan Korvela (tanpa tahun), menunjukkan bahwa dengan adanya unsur potensial di dalam organisasi seperti dukungan manajemen, budaya, keahlian dan sikap para pegawai memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dan kepuasan konsumen. Walaupun penelitian yang menghubungkan secara langsung antara orientasi dan kepemimpinan *entrepreneurial* dengan kepuasan masyarakat masih sangat terbatas, namun beberapa penelitian menunjukkan bahwa *corporate entrepreneurship* memiliki pengaruh yang positif terhadap dampak yang tidak terukur (*intangible outcomes*), seperti peningkatan keahlian, pengetahuan, kepuasan kerja pegawai, dan kepuasan konsumen (Adonisi, 2003; Ireland *et al.*, 2003; di dalam Holt *et al.*, 2007).

Corporate Entrepreneurship (CE) dapat dinilai sebagai kemampuan organisasi yang tidak nampak dan tersirat di dalam budaya organisasi, yang dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan daya saing organisasi (Scheeper *et al.*, 2008). Beberapa peneliti sebelumnya juga menyatakan bahwa orientasi *entrepreneurial* di tingkat organisasi merupakan indikator dari kemampuan CE. Selain itu menurut Zahra (1993 dalam Adonisi, 2003), faktor kunci internal yang mempengaruhi CE adalah kepemimpinan, budaya atau orientasi, sistem nilai, struktur dan proses, sistem dan ketersediaan sumber daya. Sedangkan menurut Covin & Slevin (1991), faktor kunci internal yang mempengaruhi CE adalah nilai dan filosofi top pimpinan dan budaya atau orientasi organisasi. Berdasarkan kajian literatur tersebut, peneliti dalam hal ini dapat menyimpulkan bahwa variabel orientasi *entrepreneurial* dan kepemimpinan *entrepreneurial* merupakan bagian dari proses *corporate entrepreneurship*. Oleh karena itu, peneliti dalam hal ini merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha₂: Orientasi *Entrepreneurial* dan Kepemimpinan *Entrepreneurial* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Masyarakat.

Dalam penelitian ini juga peneliti akan menguji pengaruh Orientasi dan Kepemimpinan *Entrepreneurial* sebagai bagian dari proses CE, terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Jogaratnam *et al.* (2006) dan Covin & Slevin (1991), menunjukkan bahwa *entrepreneurial strategic posture / entrepreneurial orientation* memiliki pengaruh yang positif dengan kinerja organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wang & Zhang (2009) menyatakan bahwa *corporate entrepreneurship* memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi di Cina. Oleh karena itu dalam hal ini peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

Ha₃: Orientasi *Entrepreneurial* dan Kepemimpinan *Entrepreneurial* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Organisasi secara keseluruhan.

4. Metodologi Penelitian

Paradigma dalam penelitian ini mengacu pada positivisme, dengan pendekatan kuantitatif. Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode survei. Survei digunakan untuk mengeksplorasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi *corporate entrepreneurship* yang dihubungkan terhadap dampaknya yaitu tingkat kepuasan kerja dan tingkat kepuasan masyarakat.

Sebelum melakukan survei, peneliti mengembangkan instrument terlebih dahulu, dalam hal ini peneliti menggunakan survei kuesioner. Peneliti mengembangkan dan melakukan penyesuaian terhadap pernyataan-pernyataan di dalam kuesioner sebagai variabel *manifest*. Peneliti menulis ulang pernyataan untuk kejelasan dan kelengkapan, dan menyusun pernyataan tersebut berdasarkan pertanyaan penelitian, kajian objek, responden, dan tipe survei. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan 5 kategori, dengan nilai skala berkisar antara 1 sampai 5 dengan 3 sebagai respon netral. Skala ini adalah yang paling umum digunakan di dalam penelitian kewirausahaan dan hal ini menjadi alasan mengapa peneliti menggunakan jenis skala tersebut di dalam penelitian ini.

4.1. Instrumen Survei

4.1.1. Pengukuran *Entrepreneurial Orientation*

Entrepreneurial Orientation diukur oleh instrument EOS (*Entrepreneurial Orientation Survey*) yang dikembangkan oleh Thornberry (2006), terdiri atas sembilan dimensi-dimensi kunci *corporate entrepreneurship* dalam organisasi, dimana setiap dimensi mempunyai masing-masing elemen-elemen pernyataan, dengan total keseluruhan pernyataan di dalam kuesioner aslinya adalah sebanyak 51 *item*. Kesembilan dimensi-dimensi kunci tersebut yaitu: rencana strategi, hubungan antar bidang, dukungan terhadap ide-ide baru, intelijen pasar, pengambilan risiko, kecepatan, fleksibilitas, fokus, orientasi masa depan. Namun dalam penelitian ini, peneliti menambahkan dengan dimensi *reward & punishment*. Setelah melakukan penyesuaian, maka total pernyataan yang digunakan di dalam penelitian ini adalah 46 *item*, dengan dimensi orientasi individu sebanyak 8 *item* sebagai informasi tambahan.

4.1.2. Pengukuran *Entrepreneurial Leadership*

Entrepreneurial Leadership diukur oleh instrument ELQ (*Entrepreneurial Leadership Questionnaire*) yang dikembangkan oleh Thornberry (2006). Instrumen memiliki total keseluruhan pernyataan di dalam kuesioner aslinya adalah sebanyak 49 *item* yang tidak dikelompokkan dalam penyusunannya. Dengan menggunakan kuesioner ELQ ini, peneliti dapat melihat kesenjangan perilaku dari para pemimpin yang

ada di dalam instansi, karena kuesioner ini terdiri atas dua bagian kolom respon yang harus diisi oleh para responden, yaitu kolom pertama berisi tentang “*importance*” (seberapa penting perilaku tertentu untuk dilakukan oleh seorang pimpinan) dan kolom kedua berisi tentang “*frequency*” (seberapa sering perilaku tertentu untuk dilakukan oleh seorang pimpinan). Namun setelah melakukan berbagai penyesuaian, pada akhirnya jumlah pernyataan yang digunakan di dalam penelitian ini sebanyak 43 pernyataan.

4.1.3. Pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja dan Tingkat Kepuasan Masyarakat

Untuk melakukan pengukuran Tingkat Kepuasan Kerja di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung, peneliti mengadaptasi instrument yang digunakan di dalam penelitian Heinonen dan Korvela (*Unpublished*) dengan sedikit melakukan penyesuaian di dalam konteks yang terkait dengan penelitian yang dilakukan. Untuk melakukan pengukuran Tingkat Kepuasan Masyarakat, peneliti mengacu pada dimensi-dimensi penelitian yang dilakukan oleh *Market & Opinion Research International* (MORI) tahun 2004 yang kemudian dikembangkan oleh peneliti sendiri dan dibantu oleh para praktisi di BPPT menjadi *item-item* pernyataan yang sesuai dengan konteks pelayanan publik. Dalam mengembangkan kuesioner ini juga peneliti menyesuaikan dengan SK Menpan no 25 tahun 2004 yang memuat 14 unsur pelayanan yang harus diukur.

4.2. Objek Penelitian dan Proses Administrasi

4.2.1. Objek Penelitian

Dalam penelitian ini populasi sasaran adalah seluruh pegawai yang bekerja di instansi pelayanan publik, yaitu di Badan Pelayanan Perizinan Terpadu (BPPT) Pemerintahan Kota dan Kabupaten Bandung. Mengingat jumlah populasi sasaran dari penelitian ini adalah sangat terbatas, untuk jumlah pegawai BPPT Kota Bandung adalah 144 pegawai, sementara jumlah pegawai BPPT Kabupaten Bandung adalah 60 orang. Untuk mengurangi kesalahan akibat pengambilan sampel (*sampling error*), maka peneliti memutuskan untuk menjadikan seluruh populasi dari kedua instansi tersebut sebagai objek penelitian. Dalam hal ini peneliti menggunakan metode sensus dalam pengambilan data, dimana seluruh populasi pegawai BPPT di Kota dan Kabupaten Bandung akan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengisi kuesioner yang diberikan oleh peneliti.

4.1.1. Proses Administrasi

Kuesioner penelitian terdiri atas pendahuluan surat yang berisi permohonan izin kepada responden dan instruksi untuk mengisi kuesioner. Kuesioner tersebut dibagi menjadi dua bagian, dimana bagian pertama mencakup pernyataan-pernyataan inti dari kuesioner, sementara bagian kedua mencakup data responden yang telah mengisi kuesioner tersebut, dan peneliti mencantumkan kotak kosong untuk kritik dan saran dari responden sebagai penutup. Waktu yang dibutuhkan sejak kuesioner tersebar sampai dengan dapat terkumpul kembali dengan maksimal adalah sekitar 3 bulan. Total kuesioner yang dapat dikumpulkan di BPPT Kota Bandung adalah 80 kuesioner (59,03%) sedangkan di Kabupaten Bandung adalah 54 kuesioner (93,3%). Dari tingkat respon tersebut ada beberapa kuesioner yang tidak dapat diproses lebih lanjut karena jawaban dari responden yang tidak lengkap. Adapun data responden dari kuesioner yang kembali dan dapat diolah lebih lanjut diperlihatkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1. Frekuensi Data Responden BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

NO	DATA RESPONDEN	FREKUENSI DATA RESPONDEN	
		KOTA BANDUNG	KABUPATEN BANDUNG
1	Jenis Kelamin		
	• Pria	23 orang	37 orang
	• Wanita	57 orang	17 orang
2	Usia		
	• 20 - 25	4 orang	4 orang
	• >25 - 35	30 orang	19 orang
	• >35 - 45	32 orang	20 orang
	• >45 - 55	14 orang	11 orang
3	Pendidikan Terakhir		
	• SMA	28 orang	26 orang
	• Sarjana (S1)	46 orang	28 orang
	• Master (S2)	5 orang	-
	• Doktor (S3)	1 orang	-
4	Jabatan		
	• Kepala	4 orang	-
	• Staf Pelaksana	76 orang	54 orang
5	Lamanya Bekerja		
	0 – 2 Tahun	15 orang	10 orang
	>2 – 4 Tahun	22 orang	17 orang
	>4 – 6 Tahun	19 orang	14 orang
	>6 – 8 Tahun	6 orang	3 orang
	>8 Tahun	18 orang	10 orang
	Jumlah	80 orang	54 orang

4.1. Pengukuran Validitas dan Reliabilitas

Jenis validitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah validitas konsep (*construct validity*) dan validitas isi (*content validity*) dengan validitas muka (*face validity*) sebagai indeks yang paling dasar dan sangat minimum. Peneliti juga menggunakan pendekatan statistik sebagai indeks yang paling valid untuk mengukur validitas isi. Untuk menentukan validitas konsep (*construct validity*), peneliti menggunakan *Explanatory Factor Analysis* dengan metode rotasi *Orthogonal Varimax*. Untuk menentukan validitas muka (*face validity*), peneliti meminta bantuan dari akademisi dan praktisi untuk menilai kesesuaian *item* pernyataan dengan konsep yang akan diukur.

Sementara untuk menentukan pengukuran yang lebih valid dari validitas isi adalah dengan menggunakan pendekatan statistik yaitu dengan menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai pada nomor pertanyaan dengan nilai total dari nomor pertanyaan tersebut. Nilai koefisien korelasi ini diuji signifikansinya. Dapat digunakan uji r atau uji t (Ghazali, 2006). Peneliti dalam hal ini menggunakan uji r (*Product Momen Correlation*) (Sugiyono, 2005). Berdasarkan hasil pengolahan data validitas isi dengan pendekatan uji r menunjukkan bahwa semua *item* pernyataan adalah valid.

Pengukuran reliabilitas digunakan nilai Alfa Cronbach. Tidak ada batas nilai koefisien Alfa Cronbach yang disepakati bersama, umumnya nilai koefisien Alfa Cronbach diatas 0,60 maka variabel dalam penelitian dapat dikatakan reliabel atau handal, sehingga apabila kuesioner dengan pernyataan yang diajukan dilakukan secara berulang-ulang maka jawaban responden akan sama (Sugiyono, 2005). Berdasarkan pengolahan SPSS 16.0 diperoleh hasil pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2. Nilai Reliabilitas (Alfa Cronbach) dari Variabel Penelitian.

NO	VARIABEL PENELITIAN	RELIABILITAS (ALFA CRONBACH)
1	Orientasi <i>Entrepreneurial</i>	0,905
	✓ Rencana Strategi (<i>Strategic Planning</i>)	0,815
	✓ Hubungan Antar Bidang (<i>Cross Functionality</i>)	0,833
	✓ Dukungan (<i>Support for new ideas</i>)	0,755
	✓ Intelijen Pasar (<i>Market Inteligence</i>)	0,787
	✓ Risiko (<i>Risk Aversion</i>)	0,888
	✓ Kecepatan (<i>Speed</i>)	0,790
	✓ Fleksibilitas (<i>Flexibility</i>)	0,880
	✓ Fokus (<i>Focus</i>)	0,800
	✓ Masa Depan (<i>Future</i>)	0,775
	✓ Penghargaan dan Sangsi (<i>Reward & Punishment</i>)	0,863
	✓ Orientasi Individu (<i>Individual Orientation</i>)	0,722
2	Kepemimpinan <i>Entrepreneurial</i>	0,879
3	Kepuasan Kerja Pegawai	0,615
4	Kepuasan Masyarakat	0,867

Berdasarkan hasil pengolahan data pada Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa semua *item* pernyataan di dalam kuesioner memiliki konsistensi internal yang cukup tinggi (>0,6), yang artinya reliabel atau handal. Dalam penelitian ini, data yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh responden akan dianalisis dengan menggunakan Analisis Jalur (*Path Analysis*). Peneliti menggunakan SPSS 16.0 untuk mendapatkan analisis deskripsi dari data penelitian, juga menggunakan *Microsoft Excel* untuk melakukan pemetaan karakteristik orientasi *entrepreneurial* dan kepemimpinan *entrepreneurial* di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung.

5. Hasil Penelitian dan Diskusi

5.1. Analisis Deskriptif BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

Penilaian terhadap faktor-faktor organisasi secara internal dilakukan dengan menggunakan dua survei yaitu EOS (*Entrepreneurial Orientation Survey*) dan ELQ (*Entrepreneurial Leadership Questionnaire*).

5.1.1. Analisis dan Interpretasi Hasil EOS

Hasil EOS yang dilakukan di Kota dan Kabupaten Bandung ditunjukkan pada Tabel 5.1.

Tabel 5.1. Hasil Perhitungan EOS di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung.

BPPT Kota dan Kabupaten Bandung		
Kategori	Rata-rata Kota	Rata-rata Kabupaten
Rencana Strategi	3,800	4,463
Hubungan Antar Bidang	3,525	3,877
Dukungan	3,471	3,864
Intelejen Pasar	3,958	4,311
Risiko	3,108	3,784
Kecepatan	3,856	4,074
Fleksibilitas	3,506	4,083
Fokus	3,696	4,056
Masa Depan	4,028	4,236
<i>Reward & Punishment</i>	3,193	3,841
Orientasi Individu	3,472	3,954

Secara umum karakteristik pelayanan publik di BPPT Kota sudah memadai dalam hal rencana strategi, hubungan antar bidang, dukungan terhadap ide-ide baru, intelijen pasar, kecepatan, fleksibilitas, fokus, orientasi masa depan, dan orientasi individu. Sedangkan dalam hal pengambilan risiko dan *reward & punishment* di BPPT Kota masih belum memadai. Secara umum karakteristik di BPPT Kabupaten Bandung sudah memadai dalam semua dimensi EOS (nilai rata-rata skor > 3,4).

5.1.2. Analisis dan Intepretasi Hasil ELQ

ELQ bertujuan untuk mempelajari perilaku kewirausahaan dari para atasan di dalam organisasi. Survei ini dapat digunakan untuk mengukur kesenjangan (simbol: Δ) antara perilaku yang dianggap penting oleh pegawai (simbol: I) dengan seberapa sering perilaku tersebut dilakukan oleh para atasan di dalam organisasi (simbol: F). Klasifikasi pengukuran variabel ELQ dapat dilihat pada Tabel 5.2.

Tabel 5.2. Klasifikasi Pengukuran Variabel ELQ

Score Range (SR)	General	Explorer	Accelerator	Miner	Integrator
High (H)	>15 - 20	>11 - 15	>19 - 25	>15 - 20	>15 - 20
Medium(M)	>10 - 15	>8 - 11	>14 - 19	>10 -15	>10 - 15
Low(L)	4 - 10	3 - 8	5 - 14	4 - 10	4 - 10

Hasil ELQ yang dilakukan di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung dapat dilihat pada Tabel 5.3.

Tabel 5.3. Hasil Perhitungan ELQ di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

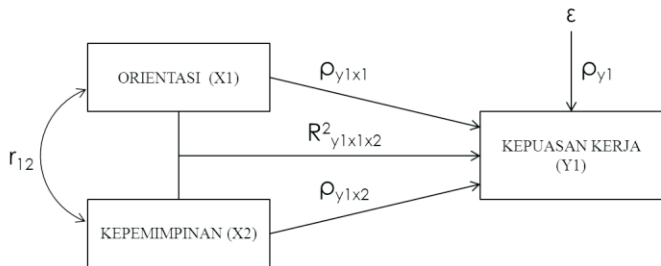
Tipologi Kepemimpinan	Rata-rata Kota				Rata-rata Kabupaten			
	I	F	SR	Gap	I	F	SR	Gap
Umum	13,588	11,213	M/M	2,375	13,093	12,889	MM	0,204
Explorer	13,338	10,863	H/M	2,475	10,852	10,148	MM	0,704
Accelerator	22,825	17,275	H/M	5,550	16,370	16,019	MM	0,352
Miner	17,125	14,088	H/M	3,038	15,296	14,630	H/M	0,667
Integrator	15,813	12,813	H/M	3,000	13,685	13,204	MM	0,481

Secara umum kondisi kepemimpinan *entrepreneurial* di Kota dan Kabupaten adalah sama yaitu dalam rentang skor *medium*. Rentang skor dalam hal frekuensi perilaku kepemimpinan *entrepreneurial* sehari-hari di Kota dan Kabupaten Bandung adalah sama yaitu *medium*. Namun dalam hal persepsi seberapa penting perilaku tertentu dilakukan oleh seorang atasan (*importance*) menunjukkan skor yang agak berbeda, termasuk dalam hal kesenjangan yang terjadi dari perilaku kepemimpinan tersebut (*gap*). *Gap* di Kabupaten memiliki nilai yang lebih kecil dari *gap* di Kota, hal ini menunjukkan bahwa perilaku pemimpin yang dilakukan sehari-hari di Kabupaten Bandung sudah hampir sesuai dengan apa yang menjadi harapan para pegawai, walaupun kondisi tersebut masih harus ditingkatkan demi pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

Dimensi utama kepemimpinan *entrepreneurial* adalah *explorer*, *accelerator*, *miner*, dan *integrator*. Skor *gap* di Kota yang memiliki nilai tertinggi adalah *accelerator*, sedangkan hal tersebut memiliki skor terendah di Kabupaten. Hal ini berarti pemimpin di Kabupaten lebih mendukung terhadap segala aktivitas yang dilakukan oleh para pegawainya sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif untuk bisa memberikan kepuasan kerja secara khusus serta kepuasan masyarakat secara umum.

5.2. Pengujian Model Konseptual Dengan Analisis Jalur (*Path Analysis*)

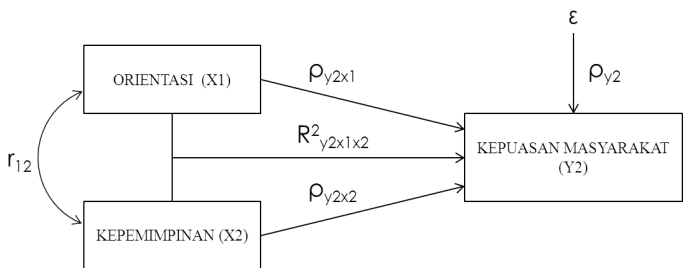
Berdasarkan analisis deskriptif tersebut kita dapat melihat karakteristik *corporate entrepreneurship* di masing-masing objek penelitian (Kota dan Kabupaten). Model konseptual tersebut akan diuji lebih lanjut untuk melihat signifikansi pengaruh diantara variabel-variabel yang terlibat di dalam penelitian, sehingga konseptual model tersebut dapat berlaku umum di seluruh organisasi pemerintahan sektor pelayanan publik. Uji ini akan menggunakan analisis jalur, karena peneliti ingin melihat pengaruh variabel-variabel bebas tersebut terhadap masing-masing variabel terikat secara parsial, sehingga konseptual model tersebut akan dipecah menjadi 2 model (Model 1 dan Model 2). Selain itu juga peneliti akan melihat pengaruh variabel-variabel bebas dengan kinerja organisasi secara keseluruhan (Model 3). Model 1 terdiri atas Orientasi *Entrepreneurial* (X1), Kepemimpinan *Entrepreneurial* (X2) dan Kepuasan Kerja Pegawai (Y1). Model tersebut dapat dilihat diilustrasikan dengan diagram jalur pada gambar berikut ini.



Gambar 5.1. Pengaruh Struktur Orientasi *Entrepreneurial*, Kepemimpinan *Entrepreneurial* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Model 1)

Persamaan strukturnya adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = \rho_{y1x1}X_1 + \rho_{y1x2}X_2 + \rho_{y1}\epsilon$$

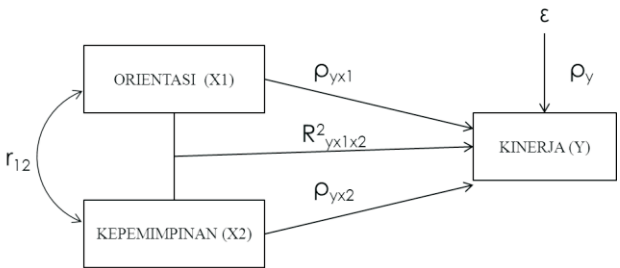


Gambar 5.2. Pengaruh Struktur Orientasi *Entrepreneurial*, Kepemimpinan *Entrepreneurial* terhadap Kepuasan Masyarakat (Model 2)

Persamaan strukturnya adalah sebagai berikut:

$$Y_2 = \rho_{y2x1}X_1 + \rho_{y2x2}X_2 + \rho_{y2}\epsilon$$

Model 3 terdiri atas Orientasi *Entrepreneurial* (X1), Kepemimpinan *Entrepreneurial* (X2) dan Kinerja Organisasi (Y). Kinerja organisasi tersebut merupakan kinerja organisasi secara keseluruhan yang mencakup kepuasan kerja pegawai dan kepuasan masyarakat. Dalam hal ini peneliti ingin melihat pengaruh variabel-variabel bebas terhadap kinerja keseluruhan secara terintegrasi bukan secara parsial. Model tersebut dapat dilihat diilustrasikan dengan diagram jalur pada gambar berikut ini.



Gambar 5.3. Pengaruh Struktur Orientasi *Entrepreneurial*, Kepemimpinan *Entrepreneurial* terhadap Kinerja Organisasi Secara Keseluruhan (Model 3)

Persamaan strukturnya adalah sebagai berikut:

$$Y = \rho_{yx1}X_1 + \rho_{yx2}X_2 + \rho_y\epsilon$$

Hasil korelasi dan analisis jalur untuk Model 1, Model 2, dan Model 3 dapat dilihat pada tabel berikut ini. Berdasarkan Tabel 5.4 terlihat bahwa seluruh variabel-variabel yang terlibat di dalam penelitian memiliki korelasi positif dan signifikan satu dengan yang lainnya. Variabel orientasi dan kepemimpinan memiliki korelasi yang lemah ($< 0,30$), dan yang memiliki korelasi paling tinggi dengan kinerja secara keseluruhan adalah variabel kepuasan masyarakat yaitu sebesar 0,945.

Tabel 5.4. Nilai Korelasi Pearson Dari Variabel-Variabel Penelitian

Correlations Analysis						
		ORI	KEP	KK	KM	KIN
ORIENTASI (ORI)	Pearson Correlation	1	.269**	.635**	.821**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.003	.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124
KEPEMIMPINAN (KEP)	Pearson Correlation	.269**	1	.503**	.378**	.474**
	Sig. (2-tailed)	.003		.000	.000	.000
	N	124	124	124	124	124
KEPUASAN KARYAWAN (KK)	Pearson Correlation	.635**	.503**	1	.525**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	124	124	124	124	124
KEPUASAN MASYARAKAT (KM)	Pearson Correlation	.821**	.378**	.525**	1	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	124	124	124	124	124
KINERJA (KIN)	Pearson Correlation	.854**	.474**	.774**	.945**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	124	124	124	124	124

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

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 5.5. Rangkuman Regresi Linier Untuk Model 1, Model 2, dan Model 3

Model	R	R ²	Adjusted R ²	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	F (Sig.)	t (Sig.)
				B	S.E.			
Model 1	0,723	0,522	0,515				66,180 (0,000)	
(Constant)				1,579	0,190			8,329 (0,000)
Orientasi				0,383	0,046	0,538		8,255 (0,000)
Kepemimpinan				0,207	0,038	0,359		5,498 (0,000)
Model 2	0,837	0,700	0,695				141,287 (0,000)	
(Constant)				-0,897	0,292			-3,071 (0,003)
Orientasi				1,072	0,072	0,775		14,999 (0,000)
Kepemimpinan				0,190	0,058	0,169		3,275 (0,001)
Model 3	0,891	0,794	0,790				232,660 (0,000)	
(Constant)				0,341	0,163			2,097 (0,038)
Orientasi				0,728	0,040	0,783		18,265 (0,000)
Kepemimpinan				0,198	0,032	0,263		6,141 (0,000)

Berdasarkan hasil regresi linier pada Tabel 5.5, dengan melihat pada nilai *Sig.* untuk Model 1, Model 2, dan Model 3 maka dapat disimpulkan bahwa orientasi *entrepreneurial*, kepemimpinan *entrepreneurial* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan masyarakat, dan kinerja secara keseluruhan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi orientasi *entrepreneurial* dan kepemimpinan *entrepreneurial* maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, tingkat kepuasan masyarakat, dan kinerja secara keseluruhan.

Untuk Model 1, besarnya kontribusi orientasi (X1) dan kepemimpinan (X2) berpengaruh secara simultan yang langsung mempengaruhi kepuasan kerja (Y1) adalah 0,522 atau 52,2%. Sisanya sebesar 47,8% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian. Untuk Model 2, besarnya kontribusi orientasi (X1) dan kepemimpinan (X2) berpengaruh secara simultan yang langsung mempengaruhi kepuasan masyarakat (Y2) adalah 0,70 atau 70%. Sisanya sebesar 30% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian. Untuk Model 3, besarnya kontribusi orientasi (X1) dan kepemimpinan (X2) berpengaruh secara simultan yang langsung mempengaruhi kinerja (Y) adalah 0,794 atau 79,4%. Sisanya sebesar 20,6% dipengaruhi faktor-faktor lain yang tidak dapat dijelaskan dalam penelitian. Persamaan struktur dari Model 1, Model 2, dan Model 3 adalah sebagai berikut:

Model 1: $Y_1 = 0,538 X_1 + 0,359 X_2 + 0,478 \epsilon$

Model 2: $Y_2 = 0,775 X_1 + 0,169 X_2 + 0,300 \epsilon$

Model 3: $Y = 0,783 X_1 + 0,263 X_2 + 0,206 \epsilon$

5.3. Perbandingan Orientasi, Kepemimpinan, dan Kinerja BPPT Kota dan Kabupaten Bandung.

Berdasarkan analisis deskriptif, dapat dilihat bahwa BPPT Kota dan Kabupaten memiliki kemiripan karakteristik dalam hal orientasi dan tipe kepemimpinan yang ada di dalam instansi. Untuk dapat memperlihatkan karakteristik dari masing-masing objek penelitian secara lebih jelas, peneliti akan membandingkan orientasi, tipe kepemimpinan dan kinerja di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung, setelah itu diuji secara statistik untuk melihat apakah perbedaan yang terdapat dari masing-masing variabel tersebut diantara BPPT Kota dan Kabupaten adalah signifikan atau tidak, yaitu dengan

menggunakan uji rata-rata sampel (uji z) karena jumlah sampel dari masing-masing tempat tidak seimbang (Stephens, 1998).

5.3.1. Perbandingan Orientasi *Entrepreneurial*

Pada umumnya orientasi *entrepreneurial* di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung memiliki kemiripan karakteristik dalam dimensi-dimensi yang ada, namun nilai skor dimensi-dimensi tersebut secara umum lebih tinggi di BPPT Kabupaten Bandung. Untuk mengetahui signifikansi perbedaan dari masing-masing karakteristik tersebut, peneliti melakukan uji rata-rata sampel yaitu uji z. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

Ho: $\mu_1 - \mu_2 = 0$; (Tidak terdapat perbedaan orientasi di BPPT Kota dan Kabupaten)

Ha: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$; (Terdapat perbedaan orientasi di BPPT Kota dan Kabupaten)

Hasil pengolahan data rata-rata orientasi di BPPT Kota dan Kabupaten dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010* dapat dilihat pada Tabel 5.6. Berdasarkan hasil uji z, nilai z kritis < z statistik, dengan nilai probabilitas = 0,000 (*two-tail*). Artinya Ho ditolak dan Ha diterima, jadi terdapat perbedaan yang signifikan dari orientasi di BPPT Kota dan Kabupaten.

Tabel 5.6. Nilai z-Test Untuk Orientasi Di Kota dan Kabupaten Bandung

z-Test: Two Sample for Means		
	Orientasi Kabupaten	Orientasi Kota
Mean	3.681964573	3.35951087
Known Variance	0.0828	0.0301
Observations	54	80
Hypothesized Mean Difference	0	
z	7.37900937	
P(Z<=z) one-tail	7.9714E-14	
z Critical one-tail	1.644853627	
P(Z<=z) two-tail	1.59428E-13	
z Critical two-tail	1.959963985	

5.3.2. Perbandingan Kepemimpinan *Entrepreneurial*

Pada umumnya tipe kepemimpinan *entrepreneurial* di BPPT Kota dan Kabupaten memiliki karakteristik yang sama dalam hal frekuensi perilaku kepemimpinan *entrepreneurial* sehari-hari. Namun dalam hal persepsi seberapa penting perilaku tertentu dilakukan oleh seorang atasan (*importance*) menunjukkan skor yang agak berbeda, termasuk dalam hal kesenjangan yang terjadi dari perilaku kepemimpinan tersebut (*gap*). Peneliti akan menguji signifikansi dari rata-rata nilai frekuensi perilaku pimpinan dalam aktivitas sehari-hari. Untuk mengetahui signifikansi perbedaan dari masing-masing karakteristik tersebut, peneliti melakukan uji rata-rata sampel yaitu uji z. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

Ho: $\mu_1 - \mu_2 = 0$; (Tidak terdapat perbedaan frekuensi perilaku kepemimpinan di BPPT Kota dan Kabupaten)

Ha: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$; (Terdapat perbedaan frekuensi perilaku kepemimpinan di BPPT Kota dan Kabupaten)

Hasil pengolahan data rata-rata frekuensi perilaku kepemimpinan di BPPT Kota dan Kabupaten dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010* dapat dilihat pada Tabel 5.7. Berdasarkan hasil uji z, nilai z kritis < z statistik, dengan nilai probabilitas = 0,000 (*two-tail*). Artinya Ho ditolak dan Ha diterima, jadi terdapat perbedaan yang signifikan dari frekuensi perilaku kepemimpinan di BPPT Kota dan Kabupaten.

Tabel 5.7. Nilai z-Test Untuk Kepemimpinan Di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

z-Test: Two Sample for Means		
	Kabupaten	Kota
Mean	3.630434783	3.301923077
Known Variance	0.159	0.119
Observations	46	78
Hypothesized Mean Difference	0	
z	4.654166259	
P(Z<=z) one-tail	1.62647E-06	
z Critical one-tail	1.644853627	
P(Z<=z) two-tail	3.25294E-06	
z Critical two-tail	1.959963985	

5.3.3. Perbandingan Kepuasan Kerja dan Kepuasan Masyarakat

Pada umumnya tingkat kepuasan kerja di BPPT Kota dan Kabupaten hampir sama, namun tingkat kepuasan masyarakat di Kota dan Kabupaten menunjukkan perbedaan yang sangat besar. Perbandingan tingkat kepuasan kerja dan kepuasan masyarakat di BPPT Kota dan Kabupaten dapat dilihat dalam Tabel 5.8.

Tabel 5.8. Perbandingan Kepuasan Kerja dan Kepuasan Masyarakat Di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung.

BPPT KOTA DAN KABUPATEN BANDUNG		
KATEGORI	RATA-RATA KOTA	RATA-RATA KABUPATEN
Kepuasan Kerja	3,788	3,747
Kepuasan Masyarakat	3,575	4,220

Untuk mengetahui signifikansi perbedaan dari tingkat kepuasan kerja, peneliti melakukan uji rata-rata sampel yaitu uji z. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:
Ho: $\mu_1 - \mu_2 = 0$; (Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja di BPPT Kota dan Kabupaten)
Ha: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$; (Terdapat perbedaan tingkat kepuasan kerja di BPPT Kota dan Kabupaten)

Hasil pengolahan data rata-rata kepuasan kerja di BPPT Kota dan Kabupaten dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010* dapat dilihat pada Tabel 5.9. Berdasarkan hasil uji z, nilai z kritis < z statistik, dengan nilai probabilitas = 0,010 (*two-tail*). Artinya Ho ditolak dan Ha diterima, jadi terdapat perbedaan yang signifikan dari tingkat kepuasan kerja di BPPT Kota dan Kabupaten.

Tabel 5.9. Hasil z-Test Untuk Kepuasan Kerja Di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

z-Test: Two Sample for Means		
	Kabupaten	Kota
Mean	3.826086957	3.705128205
Known Variance	0.086	0.03
Observations	46	78
Hypothesized Mean Difference	0	
z	2.547668639	
P(Z<=z) one-tail	0.005422271	
z Critical one-tail	1.644853627	
P(Z<=z) two-tail	0.010844542	
z Critical two-tail	1.959963985	

Untuk mengetahui signifikansi perbedaan dari tingkat kepuasan masyarakat, peneliti melakukan uji rata-rata sampel yaitu uji z. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:
Ho: $\mu_1 - \mu_2 = 0$; (Tidak terdapat perbedaan tingkat kepuasan masyarakat di BPPT Kota dan Kabupaten)
Ha: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$; (Terdapat perbedaan tingkat kepuasan masyarakat di BPPT Kota dan Kabupaten)

Hasil pengolahan data rata-rata kepuasan masyarakat di BPPT Kota dan Kabupaten dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010* dapat dilihat pada Tabel 5.10. Berdasarkan hasil uji z, nilai z kritis < z statistik, dengan nilai probabilitas = 0,000 (*two-tail*). Artinya Ho ditolak dan Ha diterima, jadi terdapat perbedaan yang signifikan dari tingkat kepuasan kerja di BPPT Kota dan Kabupaten.

Tabel 5.10. Hasil z-Test Untuk Kepuasan Masyarakat Di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

z-Test: Two Sample for Means		
	Kabupaten	Kota
Mean	4.219907407	3.575
Known Variance	0.262	0.076
Observations	54	80
Hypothesized Mean Difference	0	
z	8.466697583	
P(Z<=z) one-tail	0.000	
z Critical one-tail	1.644853627	
P(Z<=z) two-tail	0.000	
z Critical two-tail	1.959963985	

5.3.4. Perbandingan Kinerja Secara Keseluruhan

Pada umumnya karakteristik kinerja secara keseluruhan di BPPT Kota dan Kabupaten memiliki perbedaan yang cukup besar. Perbandingan tersebut dapat dilihat pada Tabel 5.11.

Tabel 5.11. Perbandingan Kinerja Di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

BPPT Kota dan Kabupaten Bandung		
Kategori	Rata-rata Kota	Rata-rata Kabupaten
Kinerja Total	3,681	3,983

Untuk mengetahui signifikansi perbedaan dari kinerja secara keseluruhan, peneliti melakukan uji rata-rata sampel yaitu uji z. Hipotesis yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

Ho: $\mu_1 - \mu_2 = 0$; (Tidak terdapat perbedaan kinerja di BPPT Kota dan Kabupaten)

Ha: $\mu_1 - \mu_2 \neq 0$; (Terdapat perbedaan kinerja di BPPT Kota dan Kabupaten)

Hasil pengolahan data rata-rata kinerja di BPPT Kota dan Kabupaten dengan menggunakan *Microsoft Excel 2010* dapat dilihat pada Tabel 5.12.

Tabel 5.12. Hasil z-Test Untuk Kinerja Di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung

z-Test: Two Sample for Means		
	Kabupaten	Kota
Mean	3.992691632	3.597843216
Known Variance	0.18	0.088
Observations	54	80
Hypothesized Mean Difference	0	
z	5.930143565	
P(Z<=z) one-tail	1.51335E-09	
z Critical one-tail	1.644853627	
P(Z<=z) two-tail	3.0267E-09	
z Critical two-tail	1.959963985	

Berdasarkan hasil uji z, nilai z kritis < z statistik, dengan nilai probabilitas = 0,000 (*two-tail*). Artinya Ho ditolak dan Ha diterima, jadi terdapat perbedaan yang signifikan dari kinerja secara keseluruhan di BPPT Kota dan Kabupaten

6. Kesimpulan dan Saran

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan pengolahan data hasil penelitian, maka dapat disimpulkan bahwa:

- Karakteristik pelayanan publik yang didapat dari hasil pengukuran EOS dan ELQ adalah sebagai berikut:
 - Karakteristik pelayanan publik di Kota Bandung sudah memiliki rencana strategi yang jelas, memiliki koordinasi antar bidang yang baik, dukungan yang baik terhadap penciptaan ide-ide baru, memiliki intelijen pasar yang cukup baik, kecepatan dalam pelayanan yang cukup baik, memiliki fokus yang baik dalam melakukan pekerjaan, cukup fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan, memiliki orientasi masa depan yang baik. Namun di Kota masih kurang memiliki keberanian dalam pengambilan risiko demi sesuatu yang dapat dipertanggung jawabkan dan kurang memberikan penghargaan atas kinerja pegawai serta penegakan sanksi yang kurang tegas.

- Karakteristik pelayanan publik di Kabupaten Bandung sudah memiliki rencana strategi yang sangat jelas, memiliki koordinasi antar bidang yang baik, dukungan yang baik terhadap penciptaan ide-ide baru, memiliki intelijen pasar yang sangat baik, memiliki keberanian dalam pengambilan risiko demi sesuatu yang dapat dipertanggung jawabkan, kecepatan dalam pelayanan yang baik, memiliki fokus yang baik dalam melakukan pekerjaan, sangat fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan, memiliki orientasi masa depan yang sangat baik, sudah memberikan penghargaan yang sesuai serta penegakan sanksi yang tegas.
- Corporate Entrepreneurship* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepuasan masyarakat, dan kinerja pelayanan publik secara keseluruhan, dengan rincian sebagai berikut:
 - ☐ Pada Model 1 dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Jadi orientasi *entrepreneurial* dan kepemimpinan *entrepreneurial* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
 - ☐ Pada Model 2 dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Jadi orientasi *entrepreneurial* dan kepemimpinan *entrepreneurial* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan masyarakat.
 - ☐ Pada Model 3 dapat disimpulkan bahwa Ho ditolak dan Ha diterima. Jadi orientasi *entrepreneurial* dan kepemimpinan *entrepreneurial* secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara keseluruhan.
 - Karakteristik BPPT Kota dan Kabupaten masing-masing memiliki perbedaan yang signifikan dalam hal orientasi *entrepreneurial*, kepemimpinan *entrepreneurial*, tingkat kepuasan pegawai, tingkat kepuasan masyarakat, dan kinerja secara keseluruhan.

6.2. Saran

6.2.1. Saran di Bidang Akademik

Penelitian *corporate entrepreneurship* dalam konteks organisasi pemerintahan sektor pelayanan publik ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu:

- Model konseptual dalam penelitian ini hanya melibatkan faktor-faktor organisasi secara internal, tidak melibatkan faktor-faktor individu dan faktor-faktor lingkungan eksternal yang sangat mungkin berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik.
- Ruang lingkup penelitian ini sangat terbatas hanya dalam sektor pelayanan publik di BPPT Kota dan Kabupaten Bandung.

Penelitian yang akan datang disarankan untuk mengembangkan model konseptual yang ada dengan melibatkan faktor-faktor lain di luar faktor-faktor organisasi secara internal dan diaplikasikan dalam ruang lingkup yang lebih luas supaya dapat digeneralisasi dengan derajat kepercayaan yang lebih tinggi (akurat).

Selain itu untuk mendukung hasil dari metode kuantitatif ini, disarankan untuk menggunakan metode campuran yaitu menggunakan metode kualitatif disamping metode kuantitatif, hal ini dilakukan untuk membantu dalam proses pembentukan model konseptual disamping melakukan kajian literatur atau untuk membantu dalam memberikan interpretasi dari hasil pengolahan data.

6.2.2. Saran di Bidang Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap kinerja pelayanan publik adalah faktor sistem penghargaan dan sanksi serta faktor keberanian mengambil risiko. Berdasarkan hasil tersebut diharapkan para praktisi di pelayanan publik mengimplementasikan sistem penghargaan atas dasar prestasi atau memberikan insentif yang sesuai dengan kinerja pegawai sehingga diharapkan akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan para pegawai akan termotivasi untuk bekerja demi memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

Dalam hal keberanian pengambilan risiko dalam konteks pelayanan publik ini sangat erat kaitannya dengan kepemimpinan. Seorang pimpinan yang bersifat *entrepreneurial* akan berani untuk mempertanyakan status quo, berani untuk mendukung para pegawai dalam menyederhanakan birokrasi yang berlaku dengan mengeluarkan kebijakan-kebijakan yang dapat mempermudah proses pelayanan kepada masyarakat, sehingga masalah-masalah pelayanan yang terjadi dapat diselesaikan dengan cepat.

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa organisasi pemerintahan dalam sektor pelayanan publik akan dapat memberikan pelayanan prima kepada masyarakat jika faktor-faktor internal di dalam organisasi sudah dapat ditata dengan baik terutama dalam hal pemberian penghargaan dan pengambilan risiko. Dengan kata lain, untuk melakukan pelayanan prima kepada masyarakat, standar kesejahteraan dari para pelayan publik ini harus diperhatikan dan ditingkatkan terlebih dahulu. Disamping itu, jika kesejahteraan pegawai sudah layak, maka penegakan sanksi bagi yang melanggar aturan dapat dilakukan dengan tegas sehingga akan mencegah terjadinya korupsi, pungli, dan suap menyup.

Daftar Pustaka

- Adonisi, M.P. (2003). The Relationship Between Corporate Entrepreneurship, Market Orientation, Organizational Flexibility and Job Satisfaction. *Unpublished Dissertation for a Doctor of Business Administration*. Pretoria: University of Pretoria.
- Cangahuala, G. & Chen, M.H. (2010). *Corporate Entrepreneurship Environment and Organizational Performance in Technology Manufacturing Sector*. Proceeding of PICMET 2010, Phuket, 18-22 July 2010, pp. 1747.
- Chang, S., Lee, M. (2007). A Study on Relationship Among Leadership, Organizational Culture, The Operation of Learning Organization and Employee's Job Satisfaction. *The Learning Organization*. Emerald Group Publishing Limited, Vol.14, No.2, pp. 155-185.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol.16, No.1, pp. 7-25.
- Ghozali, I. (2006). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS. Cetakan IV. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Heinonen, J., Korvela, K. (Unpublished). *How About Measuring Intrapreneurship?*. Finland: Turku School of Economics and Business Administration.
- Holt, D.T., Rutherford, M.W., Clohessy, G.R. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at Individual Characteristics, Context, and Process. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol.13, No.4, pp. 40-54.

- Jogarathnam, G., Ching, E., Tse, Y. (2006). Entrepreneurial Orientation and The Structuring of Organizations: Performance Evidence from The Asian Hotel Industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Emerald Group Publishing Limited, Vol.18, No.6, pp. 454-468.
- Kearney, C., Hisrich, R., Roche, F. (2008). A Conceptual Model of Public Sector Corporate Entrepreneurship. *International Entrepreneurship & Management Journal*, Vol. 4, No.3, pp. 295-313.
- Kenney, M., Mujtaba, B.G. (2007). Understanding Corporate Entrepreneurship and Development: A Practitioner View of Organizational Intrapreneurship. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol.12, No.3, pp. 73-88.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Goldsby, M.G. (2004). Sustaining Corporate Entrepreneurship: A Proposed Model of Perceived Implementation/Outcome Comparisons at The Organizational and Individual Levels. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, Vol.5, No.2, pp.77 – 89.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *Academy Management Review*, Vol.21, No.1, pp. 135 – 172.
- McFadzean, E., O'Loughlin, A., Shaw, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 1: The Missing Link. *European Journal of Innovation Management*, Vol.8, No.3, pp. 350-352.
- Revida, E. (2007). Penataan Ulang Birokrasi dan Kualitas Pelayanan Publik di Era Otonomi Daerah. Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar Tetap Dalam Bidang Administrasi Kepegawaian Negara Pada fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu politik Universitas Sumatera Utara, 10 November 2007.
- Scheeper, M.J., Hough, J., Bloom, J.Z. (2008). Nurturing The Corporate Entrepreneurship Capability. *Southern African Business Review*, Vol.12, No.3, pp. 50-74.
- Sugiyono, (2005). Statistika Untuk Penelitian. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Thornberry, N. (2006). Lead Like An Entrepreneur: Keeping The Entrepreneurial Spirit Alive Within The Corporation. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Wang, Y., Zhang, X. (2009). Operationalization of Corporate Entrepreneurship and Its Performance Implications in China: An Empirical Study. *Journal of Chinese Entrepreneurship*. Emerald Group Publishing Limited, Vol.1, No.1, pp. 8-26.
- Wolcott, R.C., Lippitz, M.J. (2007). The Four Models of Corporate Entrepreneurship. *Sloan Management Review*, Vol.49, No.1, pp. 75.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship. An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, Vol.6, No.3, pp. 259 – 285.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, Vol.10, pp.225-247.
- Zahra, S.A. (1996). Governance, Ownership and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, Vol.39, pp. 1712-1735.