

## **PENGARUH MANAGERIAL COMPETENCY DAN LEARNING ORIENTATION TERHADAP JOB PERFORMANCE MELALUI ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP DI LEMBAGA PENDIDIKAN TINGGI**

Hafizh Amrullah

Universitas Negeri Surabaya  
hafizharullah@mhs.unesa.ac.id

### *Abstract*

*Higher education seeks to maximize managerial competence and learning orientation in job performance. Higher education requires efforts to improve work performance to develop and progress. To achieve this, universities need to strengthen successful entrepreneurial leadership in running organizations to create a better learning atmosphere. This study aims to determine the effect of managerial competence and learning orientation on job performance through entrepreneurial leadership. The respondents are 50 leaders in a higher education institution. Hypothesis testing using Structural Equation Model (SEM) and analysis method using Partial Least Square (PLS). The study results reveal that managerial competence can positively influence job performance. Learning orientation has a positive effect on job performance. Learning orientation has a positive impact on job performance through entrepreneurial leadership. Furthermore, managerial competence positively impacts job performance through entrepreneurial leadership. This study provides significant implications for theories and investigations of strengthening university leadership and provides evidence on how such leadership has significance for good job performance.*

*Keywords: entrepreneurial leadership; job performance; learning orientation; managerial competency.*

### **PENDAHULUAN**

Institusi Perguruan Tinggi (PT) memiliki peranan penting dalam menjalankan perekonomian dan kehidupan sosial dalam suatu negara. Hal tersebut berkaitan dengan keterbaruan penelitian dan pengembangan aspek sumber daya yang ada (Ivey *et al.*, 2013). Perguruan Tinggi telah menjadi lebih maju di dibandingkan masa lalu. Perguruan Tinggi, saat ini bukan hanya menjadi lembaga untuk menyebarkan informasi, melainkan sebagai tempat yang luar biasa dalam melakukan inovasi dan pembangunan negara (Yusoff & Khan, 2013). Perguruan Tinggi kini telah menjadi tempat untuk menyebarluaskan pengetahuan yang berkontribusi pada pembangunan ekonomi suatu negara (Wahab & Tyasrari, 2019).

Kepemimpinan dan manajemen merupakan suatu hal yang berbeda. Kedua unsur tersebut tidaklah harus saling berketerkaitan (Mintzberg, 2009). Keselarasan antara kompetensi manajerial dengan pengetahuan komprehensif kinerja menjadi syarat utama dalam meperkokoh pekerjaan (Bucur, 2013). Beberapa literatur terkait hubungan antara kompetensi manajerial dengan efektivitas manajerial merupakan sesuatu yang berbeda (Semeijin *et al.*, 2014).

Perusahaan akan berkinerja lebih baik dengan adanya orientasi pembelajaran dan investigasi berbasis pasar (Li *et al.*, 2008). Kepemimpinan adalah fitur tambahan yang dikaitkan dengan orientasi pembelajaran (Farrell, 2000). Kepemimpinan di universitas yang sukses dalam menjalankan organisasi akan menciptakan suasana belajar yang lebih baik. Hal tersebut bertujuan untuk melakukan sebuah penelitian dan pengajaran yang inovatif (Hamidifar *et al.*, 2013). Penelitian yang lebih lanjut tentang orientasi pembelajaran sangat diperlukan dalam tingkat universitas (Darmanto *et al.*, 2014).

Meningkatnya kerumitan tugas kepemimpinan dalam beberapa dekade terakhir menjadi hal yang perlu diperhatikan dalam pengaturan Perguruan Tinggi (Cohen, 2004). Tantangan akan meningkat seiring meningkatnya bisnis dalam Universitas (Drew, 2006). Perlunya jenis kepemimpinan baru untuk menghadapi tantangan baru dalam institusi dapat menjadikan organisasi dapat berjalan lebih baik (McGrath & MacMillan, 2000).

Kepemimpinan kewirausahaan yang kompetitif sangat dibutuhkan dalam organisasi saat ini (Tarabishy *et al.*, 2005). Perguruan Tinggi harus menjadi lebih kuat dalam menerapkan perilaku wirausaha, karakteristik, dan sikap manajemen (Bakar & Mahmood, 2014). Dampak tidak langsung akan dirasakan dalam menjalankan kepemimpinan kewirausahaan terhadap peningkatan kinerja di lembaga pendidikan. Menghadapi tantangan di lingkungan yang bervariasi diperlukan efek mediasi dari perilaku kepemimpinan kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja pemimpin Perguruan Tinggi (Park, 2012).

Kinerja pekerjaan yang dimiliki pimpinan perguruan tinggi dipengaruhi oleh kompetensi manajerial dan orientasi pembelajaran mereka. Untuk meningkatkan kinerja pekerjaan para pimpinan, diperlukan peningkatan kompetensi manajerial dalam bekerja dan orientasi pembelajaran yang baik, mengerti akan kebutuhan dalam bidang dan ruang lingkungannya, serta meningkatkan jiwa kepemimpinan dalam setiap diri masing-masing individu. Para pimpinan harus bisa membuktikan bahwa jabatan yang mereka pegang akan memberikan dampak yang baik terhadap peningkatan kinerja perguruan tinggi (Wahab & Tyasrari, 2019).

Sementara studi tentang dampak tidak langsung kepemimpinan kewirausahaan pada peningkatan kinerja di lembaga pendidikan masih jarang dilakukan (Park, 2012; Pihie & Bagheri, 2013). Ada kebutuhan untuk menyelidiki efek mediasi perilaku kepemimpinan kewirausahaan untuk meningkatkan kinerja pemimpin lembaga pendidikan tinggi sehingga mereka menghadapi semua tantangan di lingkungan yang bervariasi. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti pengaruh kompetensi manajerial dan orientasi pembelajaran terhadap kinerja pekerjaan melalui kepemimpinan kewirausahaan pada pimpinan lembaga pendidikan tinggi.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Kompetensi Manajerial**

Untuk melakukan pekerjaan dengan sukses, diperlukan perilaku, keterampilan, dan pengetahuan (Gomez-Meija *et al.*, 2004). Brown (2001) telah merekomendasikan bahwa, pemimpin yang efektif harus memperluas perilaku dan sifat manajerial dan kepemimpinan. Teori kompetensi dalam literatur ini didasarkan pada mempelajari pemimpin yang efektif, memecah sikap, keterampilan, dan perilaku mereka ke dalam aspek-aspek yang dapat diukur, untuk membentuk manusia berkinerja unggul (Mitchelmore & Rowley, 2010). Beberapa hasil penelitian sebelumnya sejauh ini belum menawarkan pemeriksaan logis tentang hubungan antara kompetensi manajerial yang tepat mengenai efisiensi kelembagaan (Semeijin *et al.*, 2014).

### **Orientasi Pembelajaran**

Selama 16 tahun terakhir, model telah dikembangkan dari organisasi pembelajar yang mengacu pada studi kasus organisasi dan literatur (Marsick & Watkins, 2003). Orientasi belajar dipersepsikan sebagai nilai kelembagaan yang mempengaruhi kecenderungan lembaga untuk menghasilkan dan mengeksplorasi pengetahuan (Wang, 2008). Peserta didik semakin ditantang untuk memikul tugas tambahan untuk pembelajaran mereka sendiri dan pertumbuhan di lembaga kerja (Ellinger, 2004). Orientasi pembelajaran menunjukkan kecenderungan organisasi untuk menghasilkan dan memanfaatkan pengetahuan (Sinkula *et al.*, 1997) untuk mencapai keunggulan kompetitif (Calantone *et al.*, 2002). Orientasi pembelajaran mendukung institusi untuk mengembangkan kapasitas mereka untuk bertahan dan bersaing di pasar (Rhee *et al.*, 2010). Hasil beberapa penelitian menemukan bahwa lembaga dengan unsur pasar, inovasi, dan orientasi pembelajaran dapat secara efektif meningkatkan kinerja (Julian, 2010).

### **Kinerja Pekerjaan**

Pada perusahaan berkinerja tinggi, setiap individu dinilai menurut kinerjanya. Jika dinilai dengan tepat, baik bisnis maupun personel di dalamnya akan terpengaruh secara optimis (Alam *et al.*, 2010). Salah satu kelompok pemimpin universitas yang paling penting adalah mereka yang bertanggung jawab atas administrasi divisi akademik inti: departemen dan fakultas (Meek *et al.*, 2000). Manajemen kinerja di perguruan tinggi belum mendapat perhatian yang memuaskan dari pemerintah dan pembuat kebijakan di masa lalu (Alam, 2009). Gibson *et al.* (2009) menekankan bahwa kinerja dalam organisasi didorong

oleh perilaku pemimpin. Untuk menilai efek pemimpin pada kinerja organisasi dengan cara yang akurat dalam kerangka dunia nyata diidentifikasi sebagai tantangan (Blettner *et al.*, 2012).

Joseph *et al.* (2015) dalam penelitiannya berpendapat bahwa penggunaan pengukuran dalam skala dapat membantu kita untuk memahami apakah kinerja tersebut dinilai sendiri atau tidak. Pada literatur ini secara khusus meneliti kinerja pekerjaan dinilai sendiri karena dengan tetap melihat definisi kinerja pekerjaan yang disajikan. Joseph *et al.* (2015) juga menyatakan bahwa *self-reporting* atas prestasi kerja individu merupakan komponen penting yang memberikan persepsi terhadap kinerja individu secara umum. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur tindakan dan perilaku pemimpin yang dapat mereka laporkan lebih baik dari atasannya. Judge *et al.* (2003) lebih lanjut menyatakan bahwa konsep diri positif memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi kerja dibandingkan dengan individu yang memiliki konsep diri negatif karena konsep diri yang positif memberikan motivasi yang lebih besar untuk bekerja dengan baik. Thornton (1980) menyatakan bahwa baik *self-appraisal (self-reporting)* dan supervisor atau *peer reporting* tentang prestasi kerja memiliki pro dan kontra. Jika individu mengevaluasi dirinya sendiri, *halo effect* akan rendah dan respon akan terbebas dari *halo effect*. Ini berbeda jika rekan sejawat atau pembimbingnya yang memberikan evaluasi. Kemungkinan efek halo bisa tinggi. Demikian pula, ada sejumlah cara di mana penilaian diri lebih baik daripada pengawasan atau laporan sejawat.

Judge *et al.* (2003) lebih lanjut telah menyatakan bahwa konsep diri positif memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap prestasi kerja dibandingkan dengan individu yang memiliki konsep diri negatif karena konsep diri yang positif memberikan motivasi yang lebih besar untuk bekerja dengan baik. Peneliti lain, Blickle *et al.* (2009) telah menggunakan *self-rating* karyawan untuk menanggapi prestasi kerja, dan hasil studi mereka mendukung hipotesis mereka. Selain itu, Higgs (2004) dan Shamsuddin & Rahman (2014) juga menggunakan pendekatan *self-rated* untuk mengukur prestasi kerja. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dengan melihat literatur yang tersedia maka penelitian ini dapat menggunakan pendekatan *self-reporting* untuk mengukur prestasi kerja pemimpin.

### **Kepemimpinan Kewirausahaan**

Menurut Peck (1983), kesuksesan dapat dimulai melalui kepemimpinan kewirausahaan dalam sebuah universitas. Teori Peck masih digunakan untuk menjelaskan kepemimpinan kewirausahaan di pendidikan tinggi (Fisher & Koch, 2004). Para peneliti sangat percaya bahwa pemimpin wirausaha dapat meningkatkan efisiensi kepemimpinan pendidikan dalam beberapa cara (Kempster & Cope, 2010). Tarabishy *et al.* (2005) menyatakan bahwa banyak hal yang harus dilakukan untuk memahami karakteristik atau fungsi pemimpin masa depan.

### **Hubungan antar Variabel**

Jika manajer memiliki seperangkat kompetensi tertentu, mereka akan berjaya dalam meningkatkan kinerja kelembagaan (Mohd-Shamsudin & Chuttipattana, 2012). Frase kompetensi manajerial sering digunakan oleh manajer dalam mengembangkan kemampuan di wilayah kerja mereka yang relevan, umumnya dalam kaitannya dengan pembenahan dan peningkatan keputusan dan tugas kinerja mereka (Gilmore, 1998). Bucur, (2013) juga menilai bahwa prediksi dan intervensi untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat memperoleh hak yang sangat besar dari kompetensi manajerial. Penelitian sebelumnya juga telah membuktikan pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja (Lakshminarayanan & amaprasad (2016). Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Ada hubungan yang signifikan antara kompetensi manajerial dengan kinerja pekerjaan pimpinan universitas.

Studi sebelumnya menemukan bahwa orientasi pembelajaran secara tidak langsung mempengaruhi penghargaan inovasi dan kinerja kelembagaan (Pramono *et al.*, 2015). Usaha kecil dan menengah dengan tingkat orientasi pembelajaran yang ditingkatkan dengan inovasi dapat mengalahkan pesaing mereka dengan kinerja yang unggul (Baron *et al.*, 2012). Hasil matematika juga menetapkan bahwa

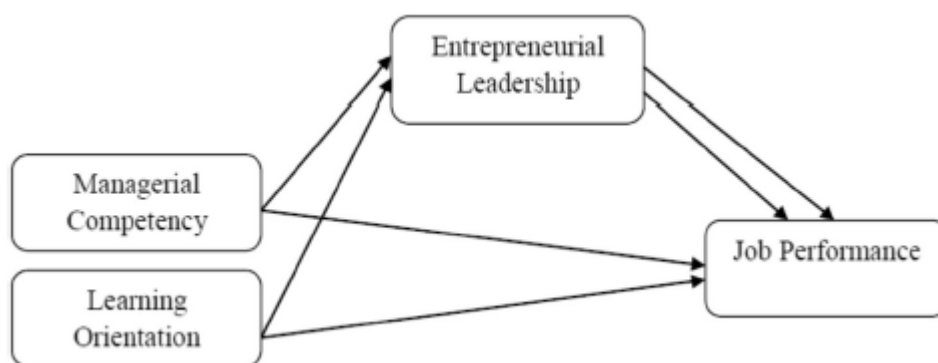
orientasi pembelajaran memiliki efek positif yang substansial pada kinerja dan inovasi yang efektif (Hughes *et al.*, 2008). Oleh karena itu, hipotesis berikutnya adalah sebagai berikut.

H2: Ada hubungan yang signifikan antara orientasi pembelajaran dengan kinerja pekerjaan pimpinan universitas.

Penelitian tentang kepemimpinan kewirausahaan pada dasarnya berkonsentrasi pada signifikansinya untuk kinerja seperti kreativitas dan inovasi (Pihie *et al.*, 2014), kinerja dan pertumbuhan bisnis (Ruvio *et al.*, 2010), dan kepemimpinan berkelanjutan (White *et al.*, 2007). Kepemimpinan perusahaan berpengaruh terhadap kinerja (Kistyanto *et al.*, 2018). Wahab & Tyasari (2020) telah membuktikan pengaruh mediasi kepemimpinan kewirausahaan dalam hubungan kompetensi manajerial dan orientasi belajar terhadap kinerja. Meskipun pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dalam meningkatkan efektivitas kepemimpinan dan kinerja kelembagaan telah diteliti dengan baik, peran penting yang dapat dilakukan perilaku kepemimpinan ini dalam memajukan lembaga pembelajaran belum secara eksklusif diteliti (Eyal & Inbar, 2003).

H3: Kepemimpinan kewirausahaan memediasi pengaruh kompetensi manajerial terhadap kinerja pekerjaan pimpinan universitas.

H4: Kepemimpinan kewirausahaan memediasi pengaruh orientasi belajar terhadap kinerja pekerjaan pimpinan universitas.



**Gambar 1. KERANGKA PENELITIAN**

## **METODE PENELITIAN**

Pendekatan dalam penelitian ini yaitu menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan desain penelitian *survey*. Desain penelitian *survey* dilakukan dengan penyebaran kuesioner terstruktur kepada sampel dari populasi yang akan diteliti. Responden yang telah memenuhi kriteria dan ditentukan sebelumnya, dipersilahkan untuk mengisi formulir kuesioner melalui link *e-form*. Responden adalah 50 pimpinan di lembaga pendidikan tinggi di Surabaya. Metode analisis data yang dipilih untuk diterapkan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif menggunakan *Partial Least Square* (PLS) – SEM, dan uji hipotesis menggunakan metode statistik yang didukung oleh perangkat lunak Smart PLS 3.0.

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadaptasi dari model penelitian kontemporer, dan studi percontohan dilakukan untuk melihat reliabilitas dan validitasnya. Instrumen-instrumen ini layak untuk diukur pada tingkat individu unit analisis. Skala yang digunakan pada penelitian ini yaitu skala Likert. Total 8 item pernyataan kinerja pekerjaan digunakan dari skala kinerja pekerjaan dengan tiga puluh item telah diadopsi dari (Fox, Burns, & Adams, 2005). Skala ini juga digunakan oleh Bakar dan Mahmood (2014) dalam studi mereka sebagai ukuran kinerja pimpinan universitas. Total 6 item pernyataan variabel kompetensi manajerial digunakan dari skala kompetensi manajerial dengan sebelas item telah diadaptasi dari (Noor & Dola, 2009). Total 8 item pernyataan variabel orientasi pembelajaran digunakan dari skala orientasi pembelajaran dengan lima belas item telah diadaptasi dari (Calantone *et al.*, 2002); dan total 5 item pernyataan variabel kepemimpinan kewirausahaan digunakan dari skala

kepemimpinan kewirausahaan dengan enam belas item telah diadaptasi dari (Renko, El Tarabishy, Carsrud, & Br€annback, 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Statistik Deskriptif

Penjelasan statistik umum dari konstruksi diperiksa dengan menggunakan analisis deskriptif. Nilai numerik mean dihitung untuk konstruk independent, dependent, dan mediasi. Secara umum rata-rata untuk variabel penelitian berkisar antara 3,87 hingga 4,12. Statistik deskriptif menemukan bahwa nilai rata-rata kompetensi manajerial dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata jawaban 3,87. Statistik juga menemukan bahwa orientasi pembelajaran memiliki nilai rata-rata dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata jawaban 3,99. Rata-rata skor kinerja pekerjaan dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata jawaban 4,01. Akhirnya, skor rata-rata kepemimpinan kewirausahaan dalam kategori tinggi dengan nilai rata-rata jawaban 4,12.

### Discriminant Validity

Pengujian *discriminant validity* dalam penelitian menggunakan nilai *cross loading* dan *square root of average (AVE)* dengan tujuan memeriksa (menguji) apakah indikator valid dalam menjelaskan atau merefleksikan variabel laten. *Discriminant validity* menggunakan *square root of average extracted (AVE)*. Jika nilai akar AVE setiap variabel laten lebih besar dari korelasi dengan variabel lainnya, maka instrumen dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik seperti tampak pada Tabel 1.

**Tabel 1.**  
**HASIL DISCRIMINANT VALIDITY**

| Variabel                          | <i>Entrepreneurial Leadership</i> | <i>Learning Orientation</i> | <i>Managerial Competency</i> | <i>Job Performance</i> | AVE   |
|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|------------------------------|------------------------|-------|
| <i>Entrepreneurial Leadership</i> | 0,811                             |                             |                              |                        | 0,658 |
| <i>Learning Orientation</i>       | 0,721                             | 0,771                       |                              |                        | 0,595 |
| <i>Managerial Competency</i>      | 0,732                             | 0,676                       | 0,829                        |                        | 0,687 |
| <i>Performance</i>                | 0,826                             | 0,852                       | 0,795                        | 0,756                  | 0,572 |

Sumber: Data diolah (2021)

Suatu model pengukuran memenuhi validitas diskriminan apabila nilai AVE harus lebih besar dari 0,50 serta akar AVE suatu konstruk lebih besar dibandingkan koefisien korelasi dengan konstruk lainnya. Seluruh hasil *discriminant validity*. Hasil menunjukkan bahwa nilai *discriminant validity* suatu variabel lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar variabel serta nilai AVE harus lebih besar dari 0,50. Dengan demikian, *outer model* penelitian ini telah memenuhi validitas diskriminan.

### Uji Reliability

Penelitian ini melihat keandalan setiap variabel melalui nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. *Composite reliability* menguji nilai reliabilitas antara indikator dari konstruk yang membentuknya. Selain itu bertujuan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten. *Cronbach's alpha* dapat memperkuat hasil uji reliabilitas dari hasil *composite reliability*. Hasil *composite reliability* dan *cronbach's alpha* dikatakan baik, jika nilainya di atas 0,70. Hasil pengujian *composite reliability* dan *cronbach's alpha* model pengukuran dapat disajikan pada Tabel 2.

Hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 2 menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai lebih dari 0,70. Dengan demikian, semua model pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini sudah mempunyai reliabilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit model* dari hasil mengevaluasi *inner model*.

**Tabel 2.**  
**HASIL UJI RELIABILITY**

| Variabel                          | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Keterangan |
|-----------------------------------|------------------|-----------------------|------------|
| <i>Managerial Competency</i>      | 0,906            | 0,929                 | Reliabel   |
| <i>Learning Orientation</i>       | 0,902            | 0,921                 | Reliabel   |
| <i>Entrepreneurial Leadership</i> | 0,869            | 0,906                 | Reliabel   |
| <i>Job Performance</i>            | 0,893            | 0,914                 | Reliabel   |

Sumber: Data diolah (2021)

### Analisis R-Square

Kecocokan model lain dapat dinilai dari beberapa perhitungan seperti koefisien determinasi model ( $R^2$ ). Koefisien determinasi model dihitung dengan menggunakan seluruh koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang ada di dalam model. Nilai  $R^2$  untuk variabel *entrepreneurial leadership* adalah 0,630. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variasi *entrepreneurial leadership* yang dijelaskan oleh *managerial competency* dan *learning orientation* sebesar 63%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain selain dalam penelitian ini. Nilai  $R^2$  untuk variabel *job performance* adalah 0,848. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *job performance* yang dijelaskan oleh *managerial competency* dan *learning orientation* sebesar 84,8%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain selain dalam penelitian ini.

Model SEM-PLS juga bisa dievaluasi dengan melihat *q-square predictive relevance* untuk model konstruk selain dengan melihat nilai *r-square*. Perhitungan nilai *q-square predictive relevance* pada model penelitian dapat dilihat di formula (1).

$$Q_{p^2} = 1 - (\sqrt{1 - R1^2}) \times (\sqrt{1 - R2^2})$$

$$Q_{p^2} = 1 - (\sqrt{1 - 0,630^2}) \times (\sqrt{1 - 0,848^2})$$

$$Q_{p^2} = 1 - (\sqrt{0,603}) \times (\sqrt{0,281})$$

$$Q_{p^2} = 1 - (0,776 \times 0,53) = 0,589 \dots\dots\dots(1)$$

Hasil penghitungan menunjukkan nilai  $Q^2$  inner model sebesar 0,589 yang berarti model penelitian ini memiliki kecocokan model yang moderat. Ketepatan model sebesar 58,9% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari keempat variabel yang diteliti adalah sebesar 58,9% dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terlibat dalam model.

### Resampling Bootstrapping

Hasil pengujian hubungan langsung (*direct effect*) dan hubungan tidak langsung (*indirect effect*) disajikan pada Tabel 3. Tabel 3 menunjukkan bahwa H1, H2, H3, dan H4 dapat dibuktikan dalam penelitian ini.

**Tabel 3.**  
**HASIL PENGUJIAN KOEFISIEN JALUR**

| Hubungan antar Variabel   | Original Sample | t-statistics | p-values | Keterangan  |
|---|-----------------|--------------|----------|-------------|
| <i>Managerial competency</i> → <i>Job Performance</i>                                     | 0,265           | 2,288        | 0,023    | H1 diterima |
| <i>Learning orientation</i> → <i>Job performance</i>                                      | 0,451           | 3,835        | 0,000    | H2 diterima |
| <i>Managerial competency</i> → <i>Entrepreneurial leadership</i> → <i>Job performance</i> | 0,138           | 2,186        | 0,029    | H3 diterima |
| <i>Learning orientation</i> → <i>Entrepreneurial leadership</i> → <i>Job performance</i>  | 0,128           | 2,293        | 0,022    | H4 diterima |

Sumber: Data diolah (2021)

### **Pengaruh *Managerial Competency* terhadap *Job Performance***

Pengaruh *managerial competency* terhadap *job performance* mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *managerial competency* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil ini dapat diinterpretasikan semakin tinggi *managerial competency* yang dimiliki para pimpinan lembaga pendidikan tinggi, hal tersebut terbukti memberikan dampak positif terhadap *job performance*. Berdasarkan hasil penelitian maka hipotesis 1 dalam penelitian ini dapat diterima.

Kompetensi manajerial tampaknya memiliki dampak positif pada kinerja di lembaga pendidikan tinggi. Diketahui bahwa sebagian besar pimpinan di lembaga pendidikan tinggi telah mengikuti sesi pembinaan atau program pelatihan/lokakarya terkait manajemen untuk mengembangkan kompetensi manajerialnya guna menghadapi kebutuhan masa kini, agar lebih efektif dalam tugas dan pekerjaannya; untuk mempertahankan dan maju lebih jauh dalam barisan mereka. Hal ini juga didukung oleh Boyatzis (2009) yang menegaskan bahwa kompetensi dapat berkembang di kalangan orang dewasa melalui sesi pembinaan, lokakarya, program pelatihan, dengan belajar, atau melalui evaluasi kinerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Bucur (2013). Pada penelitiannya tersebut juga menilai bahwa prediksi dan intervensi untuk meningkatkan kinerja manajerial dapat memperoleh hak yang sangat besar dari *managerial competency*. Penelitian lain juga membuktikan hubungan positif antara *managerial competency* dan kinerja pekerjaan (Lakshminarayanan & Ramaprasad, 2016).

Berdasarkan nilai item pernyataan yang memiliki nilai tertinggi, terbukti para pimpinan di lingkungan lembaga pendidikan tinggi telah mampu merencanakan, memprioritaskan, dan melaksanakan tugas sesuai jadwal, serta mampu berperilaku tegas, jujur dan memberikan tindakan sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pekerjaannya.

### **Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Job Performance***

*Learning orientation* terhadap *job performance* mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif terhadap *job performance*. Hasil ini dapat diinterpretasikan semakin para pimpinan lembaga pendidikan tinggi memiliki tingkat *learning orientation* yang tinggi, hal tersebut terbukti memberikan dampak peningkatan terhadap *job performance*. Hipotesis 2 terbukti.

Orientasi belajar ternyata juga memiliki dampak positif terhadap kinerja pimpinan universitas. Telah diperhatikan bahwa lembaga pendidikan tinggi dan para pemimpin mereka menekankan pada peningkatan kualitas fakultas, jurusan dan program studi dengan memberikan mereka beasiswa untuk studi lanjutan ke luar negeri, dan dengan menawarkan sumber daya untuk membantu mereka menyederhanakan pembelajaran dengan cara yang memuaskan. Dragoni dan Kuenzi (2012) menguraikan hasil yang sama dengan mengatakan bahwa para pemimpin yang dibesarkan dengan pandangan orientasi belajar memberikan perhatian tambahan pada semua poin yang dibahas di atas yang mempengaruhi kinerja mereka secara optimis. Alasan ini juga dipegang oleh Real *et al.*, (2014) yang percaya orientasi belajar adalah komitmen manajemen untuk mendukung budaya yang mendorong orientasi belajar sebagai salah satu nilai kuncinya, dan selanjutnya, pembelajaran ini memungkinkan kemajuan kinerja yang tak henti-hentinya (Lages, Silva, & Styles, 2009).

Dalam hal orientasi pembelajaran, berdasarkan nilai item pernyataan yang memiliki nilai tertinggi, terbukti para pimpinan di lingkungan lembaga pendidikan tinggi telah mempunyai penilaian terhadap kualitas aktivitas dan pengambilan keputusan dari waktu ke waktu; memiliki persepsi pembelajaran sebagai investasi, bukan biaya; serta mampu memandang pembelajaran sebagai komoditas utama untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pekerjaannya.

### **Pengaruh *Managerial Competency* terhadap *Job Performance* melalui *Entrepreneurial Leadership***

Hubungan *management competency* terhadap *job performance* melalui *entrepreneurial leadership* mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *management competency* berpengaruh positif terhadap *job performance* melalui *entrepreneurial leadership*. Hasil ini dapat diinterpretasikan semakin tinggi tingkat *management competency* yang dimiliki oleh para pimpinan lembaga hal tersebut akan memberikan dampak peningkatan terhadap *job performance* melalui *entrepreneurial leadership*. Berdasarkan hasil penelitian, maka hipotesis 3 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Wahab & Tyasrari (2019). Peluang dan upaya kewirausahaan adalah kunci untuk memotivasi dalam memberikan layanan yang unggul kepada masyarakat, meningkatkan kinerja dan dalam menumbuhkan efisiensi, dan salah satu karakteristik penting dari perilaku kepemimpinan ini adalah kemandirian. Dengan memberikan otonomi, mereka akan diberikan kesempatan yang lebih baik untuk menyelesaikan tugas dengan mahir karena mereka bekerja secara mandiri, mandiri, dan kreatif.

Dalam hal kompetensi manajerial, berdasarkan nilai item pernyataan yang memiliki nilai tertinggi, terbukti para pimpinan di lingkungan lembaga pendidikan tinggi telah mampu merencanakan, memprioritaskan, dan melaksanakan tugas sesuai jadwal; serta mampu berperilaku tegas, jujur dan memberikan tindakan; selain itu hal tersebut juga ditunjang dengan para pimpinan selingkung lembaga pendidikan tinggi telah mampu menggunakan ide baru dalam meningkatkan kualitas tentang pelayanan fakultas/prodi, sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pekerjaannya.

### **Pengaruh *Learning Orientation* terhadap *Job Performance* Melalui *Entrepreneurial Leadership***

Hubungan *learning orientation* terhadap *job performance* melalui *entrepreneurial leadership* mempunyai koefisien dengan nilai positif. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa *learning orientation* berpengaruh positif terhadap *job performance* melalui *entrepreneurial leadership*. Hasil ini dapat diinterpretasikan semakin tinggi tingkat *learning orientation* yang dimiliki oleh para pimpinan lembaga hal tersebut akan memberikan dampak peningkatan terhadap *job performance* melalui *entrepreneurial leadership*. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, hipotesis 4 dalam penelitian ini dapat diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan studi yang dilakukan oleh Wahab & Tyasrari (2019). Untuk menjadi universitas terkemuka berdasarkan kinerja adalah prosedur yang diperpanjang dan berkelanjutan dan terdiri dari upaya para pemimpin mereka untuk mewujudkan keunggulan kompetitif dan akibatnya mencapai kinerja yang lebih tinggi dan soliditas moneter dan kedaulatan untuk organisasi mereka. Sumber daya manusia yang cerdas menambah kemenangan organisasi dan kinerja yang lebih besar melalui kinerja mereka yang berkembang pesat.

Dalam hal orientasi pembelajaran, berdasarkan nilai item pernyataan yang memiliki nilai tertinggi, terbukti para pimpinan di lingkungan lembaga pendidikan tinggi telah mempunyai penilaian terhadap kualitas aktivitas dan pengambilan keputusan dari waktu ke waktu; memiliki persepsi pembelajaran sebagai investasi, bukan biaya; serta mampu memandang pembelajaran sebagai komoditas utama untuk memastikan kelangsungan hidup organisasi; selain itu hal tersebut juga ditunjang dengan para pimpinan selingkung lembaga pendidikan tinggi telah mampu menggunakan ide baru dalam meningkatkan kualitas tentang pelayanan fakultas/ prodi serta mampu memberikan arahan berperilaku untuk menciptakan hal yang inovatif pada fakultas/ prodi, sehingga hal tersebut berdampak pada peningkatan kinerja pekerjaannya.

## **KESIMPULAN**

Kompetensi manajerial berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan pimpinan di lembaga pendidikan tinggi; orientasi pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan pimpinan di lembaga pendidikan tinggi; kepemimpinan kewirausahaan memediasi hubungan kompetensi manajerial dan orientasi pembelajaran dengan kinerja pekerjaan pimpinan di lembaga pendidikan tinggi. Penekanan



pada efek mediasi kepemimpinan kewirausahaan pada hubungan antara kinerja pekerjaan pimpinan lembaga pendidikan tinggi dan dua faktor penentu menawarkan beberapa pemahaman tentang bagaimana penggabungan kewirausahaan dalam perilaku kepemimpinan mereka dapat memfasilitasi dalam membuat keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja secara umum.

Penelitian ini memberikan saran terkait dengan kondisi tersebut, yaitu pembuat kebijakan di lembaga pendidikan tinggi dapat mendukung pimpinan selingkung lembaga pendidikan tinggi dengan menawarkan sesi dan pelatihan yang diperlukan untuk mewujudkan peningkatan kualitas layanan dengan cara meningkatkan intensitas lokakarya yang ditingkatkan serta menambah kuota program beasiswa atau *double degree* studi ke luar negeri. Selain itu, pembuat kebijakan dan praktisi pendidikan disarankan mendukung pimpinan universitas dalam mengambil peran kepemimpinan (kepemimpinan kewirausahaan) yang lebih luas dan dengan demikian mengambil bagian yang lebih besar dalam keputusan instruksional. Kami merekomendasikan agar Kemendikbudristek mengadopsi kebijakan baru terkait program kompetensi manajerial dan orientasi pembelajaran para dosen yang dapat membekali calon pemimpin kampus dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk meningkatkan pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, serta pengabdian kepada masyarakat di tingkat universitas. Penelitian ini hanya dilakukan di satu lembaga pendidikan tinggi di Surabaya. Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel serta melibatkan variabel

## DAFTAR PUSTAKA

- Alam, G. M. (2009). Can governance and regulatory control ensure private higher education as business or public goods in Bangladesh? *African Journal of Business Management*, 3(12).890-906.
- Alam, G. M., Hoque, K. E., & Olorunteghe, K. O. (2010). Quest for a better operation system in education: Privatization, teacher educationalization or voucherilization: Glimpsing from consumer and product perspectives. *African Journal of Business Management*, 4(6).1202-1214.
- Bakar, M. S., & Mahmood, R. (2014). Linking transformational leadership and corporate entrepreneurship to performance in the public higher education institutions in Malaysia. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(3).109-122.
- Baron, R. A., Hmieleski, K. M., & Henry, R. A. (2012). Entrepreneurs' dispositional positive affect: The potential benefitseand potential costseof being "up." *Journal of Business Venturing*, 27(3).310-324.
- Blettner, D. P., Chaddad, F. R., & Bettis, R. A. (2012). The CEO performance effect: Statistical issues and a complex fit perspective. *Strategic Management Journal*, 33(8).986-999.
- Blickle, S. A., Kramer, J., Zettler, I., Momm, T., Summers, J. K., Munyon, T. P., & Ferris, G. R. (2009). Job demands as a moderator of the political skill-job performance relationship. *Career Development International*, 14(4).333-350.
- Brown, L. M. (2001). Leading leadership development in universities a personal story . *Journal of Management Inquiry*, 10(4).312-323.
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78.365-369.
- Calantone, R. J., Cayusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). *Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. Industrial Marketing Management*. 31(6).515-524.
- Cohen, A. R. (2004). *Building a company of leaders. Leader to Leader*. (34).16-20.

Hafizh Amrullah. Pengaruh *Managerial Competency* dan *Learning Orientation* terhadap *Job Performance* melalui *Entrepreneurial Leadership* di Lembaga Pendidikan Tinggi

- Darmanto, R. S. H. S., Harsono, M., & Haryono, T. (2014). The relationship between strategy orientation and marketing performance: The role of organizational change capability. *American International Journal of Contemporary Research*, 4(1).221-229.
- Drew, G. M. (2006). Balancing academic advancement with business effectiveness? The dual role for senior university leaders. *The International Journal of Knowledge, Culture and Organisational Change*, 6(4).117-125.
- Ellinger, A. D. (2004). The concept of self-directed learning and its implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2).158-177.
- Eyal, O., & Inbar, D. (2003). Developing a public school entrepreneurship inventory; Theoretical conceptualization and empirical examination. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 9(6).221-244.
- Farrell, M. A. (2000). Developing a market-oriented learning organization. *Australian Journal of Management*, 25(2).201-221.
- Fisher, J. L., & Koch, J. v. (2004). *The entrepreneurial college president*. Westport, CT: Praeger Publishing.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J., & Konopaske, R. (2009). *Organisations: Behaviour, structure, processes (13th ed.)*. New York, NY: McGraw-HillIrwin.
- Gilmore, A. (1998). Service marketing management competencies; a ferry company example. *Internal Journal of Service Industry Management*, 9(1).74-92.
- Gomez-Meija, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2004). *Managing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamidifar, F., Vinitwatanakhun, W., & Roodposthi, F. R. (2013). Developing an effective academic leadership model at Islamic Azad University. *International Journal of Management and Business Research*, 3(2).161-174.
- Higgs, M. (2004). A study of the relationship between emotional intelligence and performance in UK call centres. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4).442-454.
- Hughes, P., Morgan, R. E., & Kouropalatis, Y. (2008). Market knowledge diffusion and business performance. *European Journal of Marketing*, 42(11/12).1372-1395.
- Hunter, L. (2013). *The mediating role of entrepreneurial leadership: An investigation of the competitiveness of SMEs in the UK South-West food and drink manufacturing*.
- Ivey, P., Potopsingh, R., Henry, M., & Oliver, G. (2013). Structured research management in action: A review of recent experiences at the university of technology, Jamaica. *Journal of Arts, Science and Technology*, 6.74-82.
- Joseph, D. L., Jin, J., Newman, D. A., & O'boyle, E. H. (2015). Why does self-reported emotional intelligence predict job performance? A meta-analytic investigation of mixed EI. *Journal of Applied Psychology*, 100(2).298-342.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2).303-331.
- Julian, C. C. (2010). The market orientation-marketing performance relationship: The empirical link in international joint ventures. *International Journal of Trade and Global Markets*, 3(4).414-431.

- Kempster, S. J., & Cope, J. (2010). Learning to lead in the entrepreneurial context. *Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 16(6).5-34.
- Kistyanto, A., Budiono, Indawati, N., Fazlurrahman, H., Kautsar, A., & Rahman, Z. (2018). Food industry performance: Entrepreneurial leadership and human capital perspective. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(6), 1199-1208.
- Lakshminarayanan, S., Pai, Y. P., & Ramaprasad, B. S. (2016). Managerial competencies, self efficacy, and job performance: A path analytic approach. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 9(10), 7-22.
- Li, C. R., Lin, C. J., & Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7).1002-1026.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2).132-151.
- McGrath, G. R., & MacMillan, I. C. (2000). Entrepreneurial mindset: Strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. *Boston: Harvard Business School Press Books*.
- Meek, L., Huisman, J., & Goedegebuure, L. (2000). Understanding diversity and differentiation in higher education: An overview. *Higher Education Policy*, 13(1).1-117.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2010). Entrepreneurial competencies: A literature review and development agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16(2).92-111.
- Mohd-Shamsudin, F., & Chuttiattana, N. (2012). Determinants of managerial competencies for primary care managers in Southern Thailand. *Journal of Health, Organisation and Management*, 26(2).258-280.
- Park, S. M. (2012). Toward the trusted public organization untangling the leader ship, motivation, and trust relationship in US federal agencies. *The American Review of Public Administration*, 42(5).562-590.
- Peck, R. (1983). The entrepreneurial college presidency. *Educational Record*, 64(1).18-25.
- Pihie, Z. A. L., Asimiran, S., & Bagheri, A. (2014). Entrepreneurial leadership practices and school innovativeness. *South African Journal of Education*, 34(1).1-11.
- Pramono, R. B., Nimran, U., & Utami, H. N. (2015). The influence of market orientation and learning orientation on performance through competitive advantage: An empirical study on combined farmer groups of the tidal area in south sumatera province. *European Journal of Business and Management*, 7(10).232-239.
- Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30(1).65-75.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazargwitz, R. (2010). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, 21(1).144-158.
- Semeijin, J. H., van der Heijden, B. I., & van der Lee, A. (2014). Multisource ratings of managerial competencies and their predictive value for managerial and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 53(5).773-794.

Hafizh Amrullah. Pengaruh *Managerial Competency* dan *Learning Orientation* terhadap *Job Performance* melalui *Entrepreneurial Leadership* di Lembaga Pendidikan Tinggi

- Shamsuddin, N., & Rahman, R. A. (2014). The relationship between emotional intelligence and job performance of call centre agents. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129,75-81.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4),305-318.
- Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W. J., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *Journal of Private Equity*, 8(4),20-29.
- Thornton, G. C. (1980). Psychometric properties of self-appraisals of job performance. *Personnel Psychology*, 33(2),263-271.
- Wahab, A., & Tyasrari, I. (2019). Entrepreneurial leadership for university leaders: A futuristic approach for Pakistani HEIs. *Asia Pacific Management Review*. 25(1),54-63.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 32(4),635-657.
- White, R. J., D'Souza, R. R., & McIlwraith, J. C. (2007). Leadership in venture-backed companies: Going the distance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4)121-132.
- Yusoff, R. M., & Khan, F. (2013). Stress and burnout in the higher education sector in Pakistan: A systematic review of literature. *Research Journal of Recent Sciences*, 2(11),90-98.