

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pemerintahan desa sebagai satuan unsur pemerintahan terendah memegang peran garda terdepan dalam penyelenggaraan pembangunan negara. Pembangunan desa pada dasarnya merupakan bentuk upaya pemerintah guna meningkatkan kapasitas dan daya dukung desa. Pembangunan berbasis pedesaan di Indonesia memiliki tujuan utama yakni mengedepankan prinsip kearifan lokal kawasan pedesaan yang mencakup struktur demografi masyarakat desa, karakteristik sosial budaya, karakteristik fisik atau geografis, serta usaha pertanian. Pembangunan berbasis pedesaan diberlakukan untuk memperkuat pondasi sistem perekonomian negara, mempercepat pengentasan kemiskinan dan mengurungi kesenjangan perkembangan antar wilayah. Pembangunan ini merupakan langkah yang tepat sebagai solusi utama dalam menghadapi perubahan sosial serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (Silalah, 2023).

Prinsip kearifan lokal dalam pembangunan desa adalah bentuk perwujudan batasan otonomi asli desa. Melalui prinsip ini, pembangunan desa berorientasi pada pengelolaan sumber daya lokal berupa sumber daya manusia (penduduk), sumber daya modal (uang), sumber daya alam (tanah, air, hutan) dan sumber daya sosial guna meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat. Pembangunan desa pada dasarnya bukan hanya semata-mata untuk meningkatkan perekonomian desa, namun menciptakan desa yang mandiri dan desa yang maju melalui kekayaan alam yang dimiliki berdasarkan nilai-nilai kearifan lokal (Rukin, 2021).

Salah satu program pemerintahan yang dianggap berperan sangat penting dalam menopang jalannya program pembangunan desa adalah BUMDes. BUMDes adalah program badan usaha yang disarankan pemerintah pusat untuk dilaksanakan pemerintahan desa sebagai bentuk upaya untuk meningkatkan sistem perekonomian desa dan kemandirian desa. BUMDes adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki desa melalui penyertaan langsung dari kekayaan desa yang dipisahkan guna mengelola aset, jasa pelayanan, dan usaha lain untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Optimalisasi dan pengelolaan aset desa menjadi tugas penting bagi BUMDes sebagai saran untuk meningkatkan pendapatan masyarakat desa dan Pendapatan Asli Desa (Mujahiddin, 2024).

Penelitian ini mengangkat tema perilaku inovatif pengelola BUMDes di Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal. Fenomena yang ditemukan yakni banyaknya usaha BUMDes yang mangkrak dan cenderung tidak berjalan. Rendahnya kualitas karyawan BUMDes telah menjadi catatan penting bagi permasalahan pengembangan BUMDes di kecamatan Bojong pada saat sekarang ini. Karyawan BUMDes masih memiliki kreativitas dan jiwa inovasi yang rendah. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya jenis usaha yang masih cenderung masih sama dan hanya meniru jenis usaha pada BUMDes desa yang sudah maju. Jiwa latah jenis usaha yang dijalani suatu BUMDes kini telah menurunkan prinsip kearifan lokal yang seharusnya setiap desa memiliki jenis usaha sendiri yang telah disesuaikan dengan topografi desanya.

Fenomena rendahnya perilaku inovatif karyawan BUMDes di Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal dapat ditunjukkan dengan beberapa indikator seperti faktor rendahnya eksplorasi ide, pembangkitan ide, memperjuangkan ide, dan implementasi ide. Tingkat eksplorasi ide karyawan BUMDes yang masih rendah dapat dibuktikan dengan tidak adanya *brainstorming* atau Sesi Curah Pendapat, tidak terdapat program penghargaan untuk ide kreatif, tidak memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyalurkan ide-ide kreatif, serta tidak pemberian waktu khusus untuk inovasi. Tingkat pembangkitan ide yang masih rendah dapat dibuktikan dengan tidak adanya kotak saran untuk karyawan, organisasi BUMDes tidak pernah melakukan survey dan kuesioner guna pengumpulan ide, serta tidak ada pertemuan khusus yang membahas berbagi ide dengan karyawan. Tingkat memperjuangkan ide yang masih rendah pada diri karyawan dapat dibuktikan dengan tidak adanya budaya keterbukaan untuk saling mendukung setiap ide, serta tidak adanya forum khusus untuk memperjuangkan ide karyawan. Tingkat implementasi ide yang masih rendah dapat dibuktikan dengan tidak tersedianya platform atau sistem untuk pengajuan ide secara formal dalam organisasi BUMDes, organisasi BUMDes tidak pernah meluncurkan program inovasi atau kompetisi ide, serta organisasi BUMDes tidak pernah berusaha meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proyek inovasi.

Beberapa faktor penyebab kurang optimalnya perilaku inovatif pengelola BUMDes pada penelitian ini telah terinspirasi oleh beberapa riset sebelumnya. Kepemimpinan wirausaha berdampak terhadap iklim inovasi. Pemimpin organisasi dengan kepemimpinan yang berorientasi pada wirausaha berperan dalam membantu menciptakan iklim dan lingkungan yang mendukung bagi tumbuhnya inovasi. Iklim inovasi organisasi akan terbentuk dan sangat bergantung terhadap bagaimana sikap pemimpinnya (Malibari & Bajaba, 2022; Hadi & Astuti, 2022; Abbas, 2024).

Iklim inovasi berdampak pada peningkatan ketangkasan intelektual karyawan. Ketangkasan intelektual pegawai organisasi akan meningkat seiring terciptanya iklim dan lingkungan organisasi yang mendukung. Iklim organisasi yang baik berkorelasi positif dengan kepercayaan diri dan peningkatan intelektualitas individu (Dabić et al., 2021; Loghmani et al., 2023; Abasi, 2020).

Ketangkasan intelektual individu memiliki pengaruh besar pada tumbuhnya perilaku inovatifnya. Pengembangan kemampuan intelektual memungkinkan sebuah bisnis bisa menerjemahkan pengetahuan ke dalam lini produk, layanan, atau prosedur baru yang diminta pasar. Karyawan dengan pengalaman baru memiliki kesempatan untuk tumbuh dan memunculkan ketangkasan belajarnya guna menghasilkan ide-ide baru dan cenderung mampu melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang (Malibari & Bajaba, 2022; Nusron et al., 2022; Putri & Suharti, 2021).

Kepemimpinan wirausaha akan menumbuhkan perilaku inovatif pengikutnya. Pemimpin wirausaha tidak hanya berusaha menciptakan ide-ide baru pada diri mereka sendiri tetapi juga memfasilitasi dan mendorong karyawannya untuk menunjukkan potensi dalam memecahkan masalah yang kompleks dan melakukan tugas yang menantang melalui cara-cara inovatif. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendorong perilaku inovatif karyawan dalam usaha baru berteknologi tinggi masih terbatas (Sarwoko, 2020; Li et al., 2020; Bagheri et al., 2022).

Kepemimpinan wirausaha berperan penting dalam membentuk ketangkasan intelektual pengikut. Pemimpin harus memiliki kemampuan yang mumpuni dalam menjalankan usaha suatu organisasi melalui upaya peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawannya. Hal ini karena keberhasilan pengembangan ketangkasan individu dan organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan (Hafeez et al., 2024; Siwi et al., 2022; Khalid & Firdaus, 2021).

Iklim inovasi berdampak pada peningkatan perilaku inovatif pegawai. Iklim inovasi organisasi mampu menumbuhkan perilaku kreativitas dan inovatif individu dalam menghadapi ketidakpastian perubahan lingkungan. Iklim pembelajaran dan inovasi mengarah terhadap persepsi yang lebih besar tentang bagaimana organisasi memberi peluang perilaku inovatif di tempat kerja. Dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif, sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan perilaku inovatif guna membedakan produk dan layanan yang mereka tawarkan dari pesaing (Karatepe et al., 2020; Cangialosi et al., 2020; Newman et al., 2020).

Kepemimpinan kewirausahaan berdampak positif pada lingkungan inovatif organisasi dan memengaruhi terbentuknya perilaku inovatif individu. Pemimpin memiliki peran penting dalam menciptakan iklim inovasi dan guna menghadapi perubahan lingkungan. Iklim inovasi akan menjadi sarana bagi pertumbuhan perilaku karyawan agar lebih kreatif dan inovatif sehingga organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya pada kondisi perubahan lingkungan (Malibari & Bajaba, 2022; Hadi & Astuti, 2022; Karatepe et al., 2020).

Pemimpin dengan jiwa wirausaha memiliki kemampuan guna memengaruhi peningkatan ketangkasan intelektual dan perilaku inovatif karyawan. Kemampuan beradaptasi pada diri karyawan akan semakin meningkat seiring dengan peningkatan intelektualitas dan perilaku mereka. Peningkatan kemampuan ini tentunya tumbuh melalui dorongan kuat pemimpin mereka (Malibari & Bajaba, 2022; Siwi et al., 2022; Khalid & Firdaus, 2021).

## **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah pada penelitian ini berorientasi pada fenomena perilaku inovatif pengelola BUMDes di Kecamatan Bojong dan beberapa faktor yang menjadi penyebabnya. Beberapa pernyataan perumusan masalah pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap iklim inovasi?
2. Bagaimana pengaruh iklim inovasi terhadap ketangkasan intelektual?

3. Bagaimana pengaruh ketangkasan intelektual terhadap perilaku inovatif?
4. Bagaimana pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap ketangkasan inovatif?
6. Bagaimana pengaruh iklim inovasi terhadap perilaku inovatif?
7. Bagaimana mediasi inovasi pada pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif?
8. Bagaimana mediasi ketangkasan intelektual pada pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini merupakan hasil akhir yang akan dicapai setelah hasil penelitian diperoleh. Beberapa pernyataan sebagai hasil akhir yang dituju secara lengkap dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap iklim inovasi
2. Menganalisis pengaruh iklim inovasi terhadap ketangkasan intelektual
3. Menganalisis pengaruh ketangkasan intelektual terhadap perilaku inovatif
4. Menganalisis pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif
5. Menganalisis pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap ketangkasan inovatif
6. Menganalisis pengaruh iklim inovasi terhadap perilaku inovatif
7. Menganalisis mediasi inovasi pada pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif
8. Menganalisis mediasi ketangkasan intelektual pada pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian diharapkan bisa menjadi referensi yang bermanfaat bagi pengembangan model penelitian yang lebih kompleks bagi penelitian selanjutnya. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat digunakan sebagai kajian teoritis bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan teori tentang perilaku kerja inovatif pada khususnya dan manajemen sumber daya manusia pada umumnya.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Implikasi manajerial berkaitan dengan hasil penelitian diharapkan menjadi pedoman bagi peningkatan perilaku inovasi pengelola BUMDes guna memberikan pelayanan kepada masyarakat secara lebih efektif. Terbentuknya kepemimpinan wirausaha, iklim inovasi, serta ketangkasan intelektual guna mendukung terciptanya perilaku inovatif yang lebih optimal.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Teori Kognitif Sosial**

Teori kognitif sosial memandang bahwa manusia dan lingkungan memiliki pengaruh timbal balik. Manusia akan mengalami berbagai peristiwa kognitif, afektif, maupun biologis dan disisi lain juga mengalami berbagai peristiwa sosial yang terjadi saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain. Manusia sebagai agen dapat melakukan berbagai bentuk pengorganisasian diri, bertindak proaktif, melakukan refleksi diri serta melakukan mekanisme pengaturan diri. Sebagai bagian dari sistem sosial budaya yang lebih luas, manusia tidak hanya secara pasif dipengaruhi oleh lingkungan sosial, namun juga sebagai pelaku yang mempengaruhi kehidupan sosial. Manusia sebagai makhluk yang terkait dan terhubung dengan manusia lain dalam berbagai kepentingan dan pemenuhan kebutuhan, akan membentuk agen kolektif yang didalamnya agen manusia saling berbagai keyakinan yang sama untuk mencapai keberhasilan, saling memahami, dan saling berinteraksi (Bandura, 1969).

Menurut teori kognitif sosial, fungsi struktur sosial berpengaruh melalui sistem diri yang bersifat psikologi sehingga berdampak pada perilaku orang tersebut. Meskipun demikian, manusia tidak pasif terhadap sistem sosial dimana dia berada, manusia sebagai agen berperan dalam sistem sosial sebagai produsen. Dalam hal ini, manusia dan struktur sosial saling terkait, yakni struktur sosial dibentuk manusia, dan manusia didalam struktur sosial memiliki kesempatan untuk mengembangkan fungsi sebagai bagian dari struktur sosial (Krumboltz et al., 1976)

##### **2.1.2 Perilaku Inovatif**

Perilaku inovatif dapat didefinisikan sebagai perilaku dalam mengkreasikan dan mengkombinasikan sesuatu yang baru dalam bentuk produk atau jasa yang mampu memberikan nilai tambah sosial dan ekonomis. Perilaku ini terdiri dan menghasilkan ide, mendiskusikan ide, dan merealisasikan ide, mendiskusikan ide, dan merealisasikan ide dalam bentuk produk atau jasa. Pengembangan inovasi dalam usaha dapat dilakukan dengan cara selalu kreatif berinovasi, memanfaatkan *feedback* konsumen, mengikuti perkembangan, terbuka kepada segala perubahan, memanfaatkan teknologi (Rachmawati, 2024).

Peran perilaku inovatif pada diri individu dalam suatu organisasi sangatlah penting. Individu dengan perilaku inovatif akan mudah mengarahkan dan diarahkan guna menghasilkan, mengenalkan, dan mengaplikasikan hal-hal baru yang sangat bermanfaat untuk pengembangan dirinya. Individu dengan perilaku inovatif akan cenderung mudah diarahkan pada kegiatan penelitian, pengembangan, dan/atau perekayasaan. Kegiatan-kegiatan ini bertujuan mengembangkan penerapan praktis nilai dan konteks ilmu pengetahuan yang baru, atau cara baru untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada ke dalam produk atau proses produksi dalam organisasi perusahaan (Sulystyaningsih, 2023).

Perilaku inovatif karyawan pada dasarnya merupakan perilaku kreatif tingkat tinggi, fokus jangka panjang, perilaku saling ketergantungan dan kerjasama tingkat tinggi dan perhatian pada individu yang memiliki kualitas tingkat sedang. Tingkat perhatian individu pada kuantitas setara dengan perhatian pada proses dan hasil. Semakin tinggi tingkat pengambilan risiko, semakin toleran pada ambiguitas dan ketidakteramalan (Romy, 2022). Individu dengan perilaku kerja inovatif cenderung memiliki kemampuan berpikir kreatif dan inovatif, sehingga menjadi incaran banyak perusahaan, mulai dari perusahaan nasional hingga perusahaan multinasional yang menawarkan gaji super tinggi. Selain itu individu yang memiliki perilaku kreatif dan inovatif mampu mendirikan perusahaan sendiri dibandingkan dengan individu yang tidak kreatif dan inovatif (Noperman, 2022).

Dasar terbentuknya perilaku inovatif individu berawal dari teori kognitif sosial yang memberikan kerangka untuk memahami, memprediksi, dan mengubah perilaku manusia. Teori kognitif sosial menjelaskan interaksi antara individu dan perilaku dipengaruhi oleh pikiran, tindakan, dan penafsiran individu. Interaksi ini cenderung melibatkan pengembangan dan modifikasi kemampuan kognitif dan keyakinan manusia oleh faktor masyarakat dan struktur lingkungan sehingga dapat menumbuhkan perilaku inovatif individu. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai pengukuran perilaku inovatif individu adalah eksplorasi ide, pembangkitan ide, memperjuangkan ide, dan implementasi ide (Malibari & Bajaba, 2022).

### **2.1.3 Ketangkasan Intelektual**

Ketangkasan intelektual karyawan dapat didefinisikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Sebagian besar masyarakat biasanya menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu cerdas biasanya lebih banyak berproduktivitas dan memiliki pendidikan yang lebih tinggi. Individu yang cerdas juga mungkin menjadi pemimpin dalam kelompok organisasi. Oleh karena itu, tes *intelligence quotient* seringkali dirancang untuk memastikan kemampuan intelektual umum seseorang ketika memasuki perusahaan (Amaliyah, 2023).

Terdapat perbedaan tuntutan kerja bagi karyawan ketika menggunakan kemampuan intelektual mereka. Semakin kompleks suatu pekerjaan terkait tuntutan pemrosesan informasi, semakin banyak kemampuan kecerdasan umum dan verbal yang akan dibutuhkan untuk meningkatkan keberhasilan dan efektivitas kerja pada suatu pekerjaan. Tentu saja, *intelligence quotient* (IQ) tinggi bukanlah persyaratan untuk setiap pekerjaan. Untuk pekerjaan di mana perilaku karyawan sangat rutin dan terdapat sedikit atau tanpa kesempatan untuk menjalankan kebijaksanaan, *intelligence quotient* yang tinggi tidaklah begitu penting. Namun, hal tersebut tidaklah berarti bahwa individu dengan *intelligence quotient* tinggi tidak memiliki pengaruh pada pekerjaan yang secara tradisional kurang kompleks (Wicaksana, 2022).

Individu dengan ketangkasan intelektual merupakan individu yang cerdas, cenderung akan memiliki perilaku kerja yang lebih baik, serta lebih kreatif. Individu cerdas mempelajari pekerjaan dengan lebih cepat, lebih mampu beradaptasi dalam keadaan yang berubah, dan lebih baik dalam menemukan solusi untuk meningkatkan kinerja. Dengan perkataan lain, kecerdasan adalah salah satu alat ukur yang lebih baik atas kinerja seluruh jenis pekerjaan. Hal ini merupakan alasan mengapa perusahaan seringkali menekankan penilaian kecerdasan kandidat sebagai sebuah elemen kunci dalam proses perekrutan karyawan (Hamali, 2023).

Kesuksesan dan kelangsungan hidup suatu organisasi harus ditopang dengan ketangkasan intelektual karyawan. Beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai pengukuran ketangkasan intelektual karyawan adalah kemampuan karyawan untuk menyesuaikan pola berpikir, mencari pengetahuan baru, dan menghasilkan solusi unik terhadap tantangan saat ini dan masa depan (Malibari & Bajaba, 2022).

#### **2.1.4 Iklim Inovasi**

Iklim inovasi mengacu pada persepsi bersama di tingkat tim atau organisasi mengenai sejauh mana proses tim atau organisasi mendorong dan memungkinkan inovasi. Iklim inovasi tim mendorong tumbuhnya perilaku inovatif karyawan melalui peningkatan semangat mereka untuk melakukan inovasi, dan seiring meningkatnya iklim proaktif (pengambilan risiko), sehingga hubungan iklim inovatif dan semangat untuk melakukan inovasi (inovasi karyawan) menjadi lebih kuat. Iklim inovasi tim mendorong improvisasi dengan meningkatkan sikap proaktif dan pengambilan risiko individu (Newman et al., 2020).

Iklim inovasi pada suatu organisasi akan dapat menumbuhkan kreativitas dan inovasi karyawan yang dapat menjadi faktor penentu dalam kesuksesan bisnis. Pembangunan iklim inovasi sangat penting bagi perusahaan kecil yang harus bersaing dengan pesaing yang lebih besar. Meskipun memiliki keterbatasan sumber daya, perusahaan kecil dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan mengandalkan kreativitas dan inovasi karyawan melalui iklim inovasi. Iklim inovasi akan menjadi landasan tumbuhnya kemampuan karyawan untuk berinovasi sehingga dapat menjadi pembeda utama antara kesuksesan dan kegagalan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing (Wuryaningrat, 2022).

Perusahaan dengan iklim inovasi akan menumbuhkan persepsi bahwa proses inovasi tidak selalu berarti menciptakan sesuatu dari nol. Penggabungan ide atau gagasan lama dengan pendekatan baru atau mengambil inspirasi dari hal yang sudah ada juga dapat dilakukan dalam proses inovasi. Inti utama dalam pembangunan iklim inovasi adalah menciptakan sesuatu yang dirasakan baru oleh individu anggota organisasi, baik itu dalam bentuk barang, jasa, atau ide. Perusahaan dapat melakukan inovasi pada produk atau manajemen, seperti inovasi dalam proses kerja, produksi, keuangan, atau pemasaran (Sumarsono, 2021).

Iklim inovasi digambarkan sebagai kombinasi persepsi karyawan seputar lingkungan organisasi yang mendukung perilaku pengambilan risiko, mengalokasikan sumber daya yang memadai, dan mendorong lingkungan kompetitif yang mendorong inovasi di tempat kerja. Iklim inovasi dalam organisasi dapat diukur melalui beberapa indikator pengukuran yakni meningkatnya budaya proaktif, peningkatan semangat inovatif, serta peningkatan improvisasi (Malibari & Bajaba, 2022).

### **2.1.5 Kepemimpinan Wirausaha**

Kepemimpinan wirausaha dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas, mampu menciptakan peluang dan mampu mengembangkan sistem sumber daya manusia serta berusaha melestarikannya. Profil gaya kepemimpinan ini sangat penting untuk menentukan arah dan kebijakan bisnis. Kepemimpinan wirausaha yang handal dan profesional menentukan keberhasilan atas usaha yang dijalankannya. Kepemimpinan yang mencapai kesuksesan di era digital dalam menghadapi masyarakat *society* 5.0 adalah kepemimpinan wirausaha, karena kepemimpinan wirausaha dapat bertahan dan berhasil dalam kondisi ketidakpastian serta mampu menjaga hubungan sumber daya manusia yang ada (Yulistiyono, 2023).

Kepemimpinan kewirausahaan melibatkan organisasi dan motivasi sistem operasi perusahaan dan karyawan untuk mencapai nilai-nilai inti perusahaan seperti mengambil risiko, menangkap peluang, berinovasi produk dan proses, menciptakan keunggulan kompetitif, dan meningkatkan kompetensi dinamis (Suryadi, 2023). Gaya kepemimpinan kewirausahaan berorientasi pada perilaku positif pimpinan yang menjadi motivasi karyawan untuk berperilaku positif, jujur dan bersemangat sehingga memiliki kinerja yang tinggi. Pemimpin tipe ini memperhatikan kebutuhan karyawan, memberi insentif, memberi peluang mengembangkan ide yang berhubungan dengan tugas dan perannya dalam organisasi (Solehudin, 2023).

Organisasi yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan wirausaha memiliki banyak manfaat. Pemimpin wirausaha dapat mengembangkan keterampilan dan kompetensi pemimpin untuk memimpin tim secara efektif dan mengenali peluang bisnis. Hal ini melibatkan pembelajaran berkelanjutan, peningkatan kemampuan kepemimpinan melalui pelatihan, bimbingan, dan refleksi diri. Pemimpin wirausaha juga fokus pada membangun kerja tim efektif. Melibatkan pembinaan komunikasi terbuka, kepercayaan, dan kolaborasi anggota tim. Membangun tim yang beragam dengan keterampilan dan perspektif yang saling melengkapi (Wibisono, 2022).

Kepemimpinan wirausaha merujuk pada gaya kepemimpinan yang terdiri dari atribut yang memotivasi dan memimpin anggota untuk dapat mengidentifikasi dan mengeksplorasi inisiatif kewirausahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin wirausaha memainkan peran ganda, termasuk mendorong pengikutnya untuk inovatif dan berperilaku sebagai teladan bagi pengikutnya. Kepemimpinan wirausaha dapat diukur melalui indikator yakni kejelasan visi dan misi, kemampuan mengambil risiko, kreativitas dan inovatif, kemampuan komunikasi, kemampuan pengambilan keputusan, serta kepemimpinan yang menginspirasi (Abbas, 2024).

## **2.2 Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Iklim Inovasi**

Teori kognitif sosial menekankan terhadap tindakan manusia sebagai agen pribadi dan agen sosial. Manusia sebagai agen pribadi dapat melakukan berbagai pengorganisasian diri, bertindak proaktif, melakukan refleksi diri serta melakukan mekanisme pengaturan diri. Manusia sebagai bagian dari sistem sosial budaya yang lebih luas, dapat berperan menjadi seorang pemimpin yang mampu memengaruhi iklim dan kehidupan sosial (Bandura, 1969).

Organisasi yang inovatif sering kali membutuhkan pemimpin wirausaha yang dapat memanfaatkan sumber daya secara efektif dan menginspirasi kreativitas pengikutnya melalui visi mereka. Pemimpin organisasi dengan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada wirausaha berperan dalam membantu menciptakan iklim dan lingkungan yang mendukung bagi tumbuhnya inovasi (Malibari & Bajaba, 2022).

Kepemimpinan wirausaha berdampak pada tumbuhnya iklim inovasi. Iklim inovasi ditunjukkan dengan menciptakan lingkungan yang mendorong pengambilan risiko, alokasi sumber daya untuk kegiatan inovasi dan kreativitas, memberikan tantangan, dan memfasilitasi inovasi dan kreativitas (Hadi & Astuti, 2022). Terbentuknya iklim inovasi dalam organisasi sangat bergantung terhadap bagaimana sikap pemimpin. Pemimpin dengan jiwa kepemimpinannya mampu menciptakan lingkungan internal yang memberikan kebebasan kepada individu untuk mengambil risiko dan memanfaatkan peluang kewirausahaan (Abbas, 2024).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan wirausaha terhadap iklim inovasi

### **2.2.2 Pengaruh Iklim Inovasi Terhadap Ketangkasan Intelektual**

Teori kognitif sosial memberikan wawasan bahwa pengembangan perilaku dan pembelajaran individu tidak hanya dipengaruhi oleh pengalaman pribadi saja, namun juga tergantung pada aktivitas interaksi dengan lingkungan sosial dengan dirinya. Teori kognitif sosial ini memandang manusia sebagai agen aktif yang dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan sosial. Manusia akan berusaha untuk mengembangkan diri melalui perbaikan perilaku dan proses pembelajaran diri sebagai dampak interaksi sosial dan dapat memengaruhi individu lain (Bandura, 1969).

Iklim inovasi pada suatu organisasi akan berdampak terhadap peningkatan intelektualitas pegawai. Ketangkasan intelektual pegawai organisasi akan meningkat seiring dengan terciptanya iklim dan lingkungan organisasi yang mendukung. Staf pegawai dapat menginvestasikan upaya mereka dalam perumusan respons terhadap tantangan organisasi melalui modifikasi struktur yang ada dan penciptaan strategi inovatif (Dabić et al., 2021).

Iklim organisasi yang baik berkorelasi positif dengan kepercayaan diri dan peningkatan intelektualitas individu. Ketangkasan intelektual dalam suatu organisasi dapat terjadi ketika ada hubungan yang jelas antara karyawan dan kreativitas mereka untuk memecahkan dan merespons masalah organisasi. Proses ini iklim organisasi yang mencerminkan berbagi pengetahuan positif untuk memungkinkan respons yang cepat (Loghmani et al., 2023). Ketangkasan individu tumbuh dari iklim organisasi yang baik dan mendukung. Pendekatan tangkas mengubah beberapa aspek dalam menjalankan bisnis yakni pendekatan yang memperlakukan pelanggan bukan sebagai penerima barang dan jasa yang pasif, melainkan sebagai pencipta nilai yang memiliki masalah yang memerlukan solusi. Oleh karena itu iklim organisasi yang baik akan memberikan sarana bagi tumbuhnya ketangkasan individu (Abasi, 2020).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh positif iklim inovasi terhadap ketangkasan intelektual

### 2.2.3 Pengaruh Ketangkasan Intelektual Terhadap Perilaku Inovatif

Teori kognitif sosial menekankan pada perubahan perilaku individu sebagai hasil dari interaksi dirinya dengan individu lain dalam kehidupan sosial. Interaksi yang telah dilakukan individu dengan organisasi yang mengedepankan nilai etika akan memengaruhi dirinya menjadi sosok yang lebih mumpuni, memiliki kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional. Tindakan interaksi tersebut akan mengubah perilaku individu menjadi lebih berkualitas (Krumboltz et al., 1976)

Kemampuan intelektual karyawan akan menjadi dasar bagi terbentuknya perilaku inovatifnya. Pengembangan kemampuan intelektual pada diri karyawan memungkinkan sebuah bisnis bisa menerjemahkan pengetahuan ke dalam lini produk, layanan, atau prosedur baru yang diminta pasar. Ketangkasan intelektual bermula pada pembelajaran tentang tantangan yang dihadapi perusahaan. Karyawan organisasi selanjutnya dapat menerapkan pengetahuan dari pembelajaran yang dilakukan dalam suatu bisnis dan mengadaptasi keterampilan dan keahlian bisnis tersebut untuk memenuhi tuntutan lingkungan yang dinamis (Malibari & Bajaba, 2022).

Ketangkasan intelektual memiliki keterkaitan dengan tumbuhnya perilaku inovatif individu. Ketangkasan organisasi mengantisipasi atau merespons dengan cepat terhadap perubahan eksternal. Kelincahan intelektual berkaitan dengan penciptaan lingkungan yang sesuai dalam organisasi. Karyawan dapat menginvestasikan upaya mereka dalam merumuskan tanggapan atas tantangan organisasi melalui memodifikasi struktur dan menciptakan strategi inovatif (Nusron et al., 2022). Perilaku inovasi pada diri individu akan tumbuh seiring dengan pembelajaran yang dilakukannya. Individu dengan pengalaman baru akan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan memunculkan ketangkasan belajarnya guna menghasilkan ide-ide baru dan mampu melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang (Putri & Suharti, 2021).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Terdapat pengaruh positif ketangkasan intelektual terhadap perilaku inovatif

#### 2.2.4 Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Perilaku Inovatif

Teori kognitif sosial berorientasi pada peningkatan perilaku individu sebagai dampak dari interaksi dengan lingkungan kerja organisasi. Pemimpin yang memiliki kepemimpinan usahawan mampu meningkatkan motivasi individu anggota organisasi agar lebih kreatif dan inovatif. Pengaruh pimpinan sangat berperan penting dalam mengubah paradigma individu untuk melakukan pembelajaran (Bandura, 1969).

Perilaku inovatif individu akan tumbuh melalui peranan kepemimpinan organisasi. Perilaku inovatif memiliki peran penting guna menjaga agar lingkungan perusahaan tetap kompetitif, sehingga kontribusi pemimpin sangatlah dibutuhkan. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan dinamis memerlukan pemimpin yang dapat mendorong kreativitas dan inovasi individu agar mampu bersaing dan memiliki jiwa kepemimpinan kewirausahaan (Sarwoko, 2020).

Pemimpin wirausaha tidak hanya berusaha menciptakan ide-ide baru mereka diri mereka sendiri tetapi juga memfasilitasi dan mendorong karyawannya untuk menunjukkan potensi dalam memecahkan masalah yang kompleks dan melakukan tugas yang menantang melalui cara-cara inovatif (Li et al., 2020). Pemimpin dengan karakteristik yang berbeda, dapat mengembangkan komitmen dan ketekunan karyawan untuk mendorong mereka rekan kerja untuk menghasilkan ide-ide baru dan mendapatkan dukungan mereka untuk mewujudkannya. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam mendorong perilaku inovatif karyawan dalam usaha baru berteknologi tinggi masih terbatas (Bagheri et al., 2022).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>4</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif

#### 2.2.5 Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Ketangkasan Intelektual

Teori kognitif sosial menekankan pada peran penting prinsip kepemimpinan seorang pimpinan dalam berinteraksi dengan anggota organisasi. Individu sebagai anggota suatu organisasi akan terinspirasi untuk melakukan proses pembelajaran guna meningkatkan kompetensi intelektualitasnya. Jiwa pemimpin yang mengedepankan konsep wirausaha akan berusaha membimbing bawahan dengan sepenuh hati. Tipe pemimpin ini memiliki kesadaran penuh guna membentuk jiwa kreatifitas bawahan sebagai tanggung jawab dalam kepemimpinannya (Bandura, 1969).

Kepemimpinan wirausaha berperan penting dalam membentuk ketangkasan intelektual pengikut. Upaya pemimpin kewirausahaan dapat membantu tim pengikut dalam pengembangan nilai strategis. Intelektualitas pengikut akan semakin meningkat sampai pada suatu tingkatan tertentu hingga tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal. Peningkatan intelektualitas pengikut tersebut tentunya harus didorong oleh pemimpin yang berorientasi pada kewirausahaan yang tinggi (Hafeez et al., 2024).

Pemimpin harus memiliki kemampuan dalam menjalankan usaha organisasi melalui upaya peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawannya. Pemimpin perlu memberikan motivasi, tantangan dan kejelasan jenjang karier kepada karyawan. Pemimpin perusahaan juga harus mampu mengajarkan kepada seluruh karyawannya agar selalu mampu mengidentifikasi setiap permasalahan yang ada. Pemimpin perlu mendorong karyawan untuk melakukan analisis mendalam terhadap permasalahan hingga menemukan solusi yang tepat (Siwi et al., 2022).

Keberhasilan pengembangan ketangkasan organisasi sangat bergantung pada kepemimpinan. Kepemimpinan yang efektif dianggap sebagai elemen kunci dalam menciptakan ketangkasan organisasi. Kepemimpinan yang efektif memengaruhi dan mengarahkan perilaku karyawan menuju kemajuan ketangkasan organisasi. Kondisi perubahan lingkungan pasar yang tidak stabil saat ini, pemimpin yang efektif dituntut tidak hanya mampu memimpin, tetapi juga harus menjadi kontributor dan fasilitator sebagai wirausahawan (Khalid & Firdaus, 2021).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Terdapat pengaruh positif kepemimpinan wirausaha terhadap ketangkasan intelektual

#### 2.2.6 Pengaruh Iklim Inovasi Terhadap Perilaku Inovatif

Prinsip teori kognitif sosial memberikan wawasan luas guna membangun iklim sosial yang mendukung. Iklim sosial akan memengaruhi terbentuknya perilaku yang lebih kreatif dan inovatif pada diri individu. Individu yang hidup dalam kondisi iklim dan lingkungan inovatif akan berdampak pada pemberian manfaat yang sangat besar bagi perkembangan jiwa kreativitas dan inovatif individu (Bandura, 1969).

Iklim inovasi berperan sangat penting bagi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang semakin kompleks dan kompetitif seperti saat ini. Iklim inovasi organisasi mampu menumbuhkan perilaku kreativitas dan inovatif individu dalam menghadapi ketidakpastian perubahan lingkungan (Karatepe et al., 2020).

Iklim pembelajaran dan inovasi mengarah terhadap persepsi yang lebih besar tentang bagaimana organisasi memberi peluang perilaku inovatif di tempat kerja. Oleh karena itu pihak manajemen dapat berkontribusi menciptakan kondisi dan iklim organisasi yang mendukung (Cangialosi et al., 2020).

Salah satu cara organisasi dan manajer dapat mendorong perilaku inovatif karyawan yakni dengan mengembangkan iklim kerja internal yang mendukung dan memberi insentif bagi peningkatan inovasi. Dalam lingkungan bisnis global yang semakin kompetitif, sangat penting bagi organisasi untuk meningkatkan perilaku inovatif guna membedakan produk dan layanan yang mereka tawarkan dari pesaing (Newman et al., 2020).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Terdapat pengaruh positif iklim inovasi terhadap perilaku inovatif

#### 2.2.7 Mediasi Iklim Inovasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Perilaku Inovatif

Konsep teori kognitif sosial memberikan paradigma pada perubahan perilaku individu anggota organisasi sebagai hasil interaksi sosial dirinya dalam kehidupan organisasi. Perubahan perilaku individu ini terbentuk dari iklim lingkungan yang mendukung dan kontribusi bimbingan dari seorang pemimpin. Pemimpin dengan jiwa usahawan akan menjadikan iklim organisasi dan perilaku individu menjadi pribadi yang lebih kreatif dan inovatif (Krumboltz et al., 1976).

Kepemimpinan kewirausahaan memiliki korelasi positif dengan lingkungan inovatif suatu organisasi dan meningkatkan perilaku inovatif individu. Pemimpin yang berjiwa wirausaha menumbuhkan lingkungan yang mendorong anggota untuk berpikir berbeda, menghasilkan ide-ide baru, dan menemukan solusi inovatif untuk masalah. Para wirausahawan dapat memengaruhi perilaku inovatif karyawan dengan menciptakan iklim yang mendukung karyawan (Malibari & Bajaba, 2022).

Jiwa wirausaha pada diri pemimpin akan mendukung penciptaan iklim dan perilaku inovatif karyawan (Hadi & Astuti, 2022). Pemimpin memiliki peran sangat penting dalam menciptakan iklim inovasi organisasi guna menghadapi perubahan lingkungan. Iklim inovasi akan menjadi sarana bagi pertumbuhan perilaku karyawan agar lebih kreatif dan inovatif sehingga organisasi dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya pada kondisi perubahan lingkungan (Karatepe et al., 2020).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>7</sub> : Iklim inovasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif

#### 2.2.8 Mediasi Ketangkasan Intelektual Pada Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Perilaku Inovatif

Teori kognitif sosial memberikan pelajaran penting bagi peran pemimpin dalam suatu organisasi. Pemimpin organisasi dapat memengaruhi anggota organisasi agar memiliki kecekatan berpikir dan bertindak serta memiliki perilaku yang lebih kreatif dan inovatif untuk membangun organisasi yang lebih maju (Bandura, 1969).

Pemimpin dengan jiwa wirausaha yang tinggi dapat mendorong karyawan agar memiliki ketangkasan intelektual dan berperilaku inovatif. Karyawan akan lebih tangkas dalam menghadapi permasalahan dan perubahan lingkungan organisasi. Kemampuan adaptasi karyawan akan semakin meningkat seiring dengan peningkatan intelektualitas dan perilaku mereka. Peningkatan kemampuan ini tentunya tumbuh melalui dorongan kuat pemimpin mereka (Malibari & Bajaba, 2022).

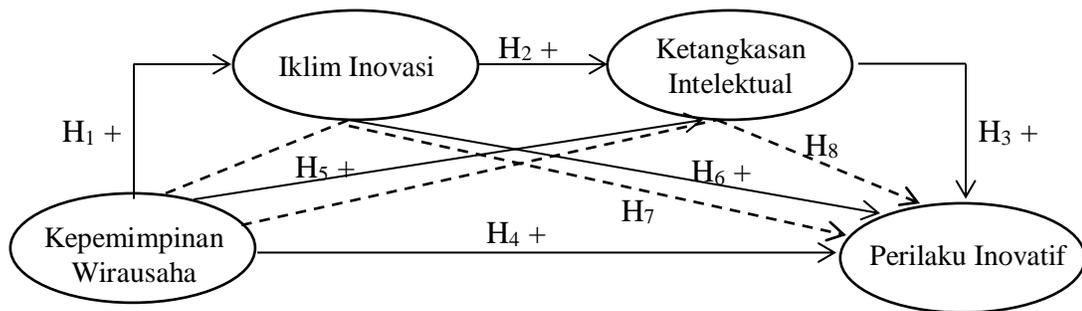
Jiwa kepemimpinan wirausaha sangat dibutuhkan organisasi bisnis dalam menghadapi persaingan yang terus meningkat. Jiwa kepemimpinan ini akan mampu membangkitkan intelektualitas dan perilaku inovatif yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan daya saing organisasi (Siwi et al., 2022). Intelektualitas karyawan merupakan bagian terpenting dalam peningkatan keunggulan bersaing organisasi. Intelektualitas individu menjadi penentu bagi individu yang bersangkutan untuk lebih kreatif dan inovatif. Sementara disisi lain untuk menumbuhkan intelektualitas pada diri individu, pemimpin suatu bisnis perlu memberikan dukungan pelatihan dan pengembangan bagi peningkatan kompetensi individu (Khalid & Firdaus, 2021).

Berdasarkan keterangan uraian hubungan antar variabel penelitian yang telah dijelaskan di atas, maka dapat diajukan pernyataan pengembangan hipotesis yakni sebagai berikut:

H<sub>8</sub> : Ketangkasan intelektual mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif

### 2.3 Model Penelitian

Model penelitian atau kerangka konsep memiliki arti hasil sebuah sintesis dari proses berpikir deduktif maupun induktif, kemudian dengan kemampuan kreatif dan inovatif diakhiri konsep atau ide baru. Kerangka konsep ini bermanfaat untuk menghubungkan atau menjelaskan sebuah tema yang dibahas secara panjang lebar (Ahmad, 2023). Bentuk model penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1  
Model Penelitian

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kausal-komparatif. Tujuan penelitian kausal-komparatif adalah untuk menguji hubungan sebab-akibat potensial berdasarkan pengamatan efek yang diamati dengan cara mencari faktor penyebab potensial (Ibrahim, 2023). Hubungan sebab akibat potensial penelitian ini berorientasi pada perilaku inovatif karyawan BUMDES dengan beberapa faktor penyebab yakni kepemimpinan wirausaha, iklim inovasi, dan ketangkasan intelektual.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah semua komponen yang dianggap memiliki satu atau lebih ciri yang sama, sehingga merupakan suatu kelompok (Swarjana, 2022). Populasi penelitian adalah seluruh karyawan BUMDes di Kecamatan Bojong yakni sebanyak 51 orang. Jumlah karyawan ini diperoleh menurut perhitungan jumlah keseluruhan BUMDes di Kecamatan Bojong sebanyak 17 badan usaha dengan setiap badan usaha terdiri dari tiga karyawan (ketua, sekretaris dan bendahara). Teknik pengambilan sampel menggunakan studi sensus yakni wilayah sampel meliputi seluruh populasi.

#### **3.3 Definisi Konsep**

##### **3.3.1 Perilaku Inovatif**

Perilaku inovatif didefinisikan sebagai perilaku dalam mengkreasikan dan mengkombinasikan sesuatu yang baru dalam bentuk produk atau jasa yang mampu memberikan nilai tambah sosial dan ekonomis. Pengembangan perilaku inovatif dalam suatu usaha dapat dilakukan dengan selalu kreatif berinovasi, memanfaatkan *feedback* konsumen, mengikuti perkembangan, terbuka kepada segala perubahan, memanfaatkan teknologi (Rachmawati, 2024).

##### **3.3.2 Ketangkasan Intelektual**

Ketangkasan intelektual didefinisikan sebagai kemampuan yang dibutuhkan karyawan untuk dapat melakukan berbagai aktivitas mental berpikir, menalar, dan memecahkan masalah. Sebagian besar masyarakat menempatkan kecerdasan, dan untuk alasan yang tepat, pada nilai yang tinggi. Individu cerdas biasanya lebih banyak berproduktivitas dan memiliki tingkat pendidikan lebih tinggi (Amaliyah, 2023).

##### **3.3.3 Iklim Inovasi**

Iklim inovasi mengacu pada persepsi bersama di tingkat tim atau organisasi mengenai sejauh mana proses tim atau organisasi mendorong dan memungkinkan inovasi. Iklim inovasi tim mendorong tumbuhnya perilaku inovatif karyawan melalui peningkatan semangat mereka untuk melakukan inovasi, dan seiring meningkatnya iklim proaktif, sehingga hubungan iklim inovatif dan semangat untuk melakukan inovasi menjadi lebih kuat (Newman et al., 2020).

### 3.3.4 Kepemimpinan Wirausaha

Kepemimpinan wirausaha dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mempunyai tujuan dan sasaran yang jelas, mampu menciptakan peluang dan mampu mengembangkan sistem sumber daya manusia serta berusaha melestarikannya. Profil gaya kepemimpinan dalam berwirausaha sangat penting untuk menentukan arah dan kebijakan bisnis (Yulistiyono, 2023).

## 3.4 Definisi Operasional

Tabel 1  
Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Ukuran
Perilaku Inovatif	Eksplorasi Ide	Skala Likert 1 – 5
	Pembangkitan Ide	
	Memperjuangkan Ide	
	Implementasi Ide	
	(Malibari & Bajaba, 2022)	
Ketangkasan Intelektual	Kemampuan Karyawan Untuk Menyesuaikan Pola Berpikir	Skala Likert 1 – 5
	Mencari Pengetahuan Baru	
	Menghasilkan Solusi Unik Terhadap Tantangan Saat Ini dan Masa Depan	
	(Malibari & Bajaba, 2022)	
Iklim Inovasi	Meningkatnya Budaya Proaktif	Skala Likert 1 – 5
	Peningkatan Semangat Inovatif	
	Peningkatan Improvisasi	
	(Malibari & Bajaba, 2022)	
Kepemimpinan Wirausaha	Kejelasan Visi dan Misi	Skala Likert 1 – 5
	Kemampuan Mengambil Risiko	
	Kreativitas dan Inovatif	
	Kemampuan Komunikasi	
	Kemampuan Pengambilan Keputusan	
	Kepemimpinan Yang Menginspirasi	
	(Abbas, 2024)	

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpul data. Peneliti menyusun kuesioner yang terdiri dari beberapa indikator sebagaimana tertera pada definisi operasional variabel penelitian. Hasil jawaban responden terhadap kuesioner dapat diklasifikasikan melalui lima skala likert yakni Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

### 3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis yang dipakai pada penelitian ini adalah analisis SEM-PLS dengan SmarPLS sebagai software pengolah data. Metode SEM-PLS adalah model persamaan struktural berbasis pendekatan *variance*. Metode SEM-PLS merupakan pendekatan dengan penekanan yang bertujuan untuk mengembangkan suatu teori yang baru antar konstruk yang belum pernah diuji sebelumnya. Pendekatan pada perhitungan SEM-PLS terdiri dari pendekatan model pengukuran dan pendekatan model struktural (Suhartanto, 2023).

#### 3.6.1 Pendekatan Model Pengukuran

Model pengukuran merupakan suatu pendekatan dalam SEM-PLS yang berfungsi sebagai penghitung luar model. Perhitungan model pengukuran merujuk pada kontruksi yang menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel indikator (persegi panjang). Pendekatan ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas (nilai *outer loading* harus lebih besar dari nilai kritis 0,7 agar valid). Uji reliabilitas diukur melalui *cronbach alpha* dengan nilai lebih besar nilai kritis 0,7 agar dikatakan reliabel (Rachbini, 2023).

#### 3.6.2 Pendekatan Model Struktural

Model struktural merupakan pendekatan dalam SEM-PLS yang berfungsi sebagai penghitung dalam model. Perhitungan model pengukuran mewakili hubungan jalur antar kontruksi (lingkaran atau oval). Model Struktural memiliki tiga perhitungan yakni nilai koefisien  $\beta$  (berperan untuk mengukur arah hubungan variabel apakah positif atau negatif), uji signifikansi (berperan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan variabel atau tidak) dan koefisien determinasi (berperan menentukan atau mengukur seberapa besar variabel independen dalam memberikan kontribusi pengaruhnya secara keseluruhan pada variabel dependen (Rachbini, 2023).

#### 3.6.3 Uji Mediasi

Uji mediasi adalah bentuk pengujian pada variabel mediasi yang berfungsi untuk menentukan adanya kemampuan memediasi pada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Tiga ketentuan dalam pengujian mediasi yakni jika VAF kurang dari 20% menunjukkan tidak adanya kemampuan memediasi, jika VAF kurang tertera pada prosentase 20% - 80% menunjukkan kemampuan memediasi secara parsial, serta jika VAF lebih dari 80% menunjukkan kemampuan memediasi secara penuh (Suhartanto, 2023).

## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Identitas Responden

BUMDes adalah program badan usaha sebagai sarana untuk meningkatkan sistem perekonomian desa dan kemandirian desa. Kehadiran BUMDes di pedesaan sangat diharapkan oleh pemerintahan pusat, sehingga penelitian ini mencoba untuk meneliti sejauh mana perilaku inovatif karyawan dapat mempertahankan kelangsungan BUMDes di wilayah Kecamatan Bojong Kabupaten Tegal. Jumlah BUMDes yang berada di wilayah tersebut sebanyak 17 badan usaha dari setiap desa pada 17 desa di Kecamatan Bojong. Peneliti menyebarkan kuesioner terhadap 17 BUMDes dan setiap BUMDes terdiri dari tiga karyawan (ketua, sekretaris dan bendahara). sehingga total responden sebanyak 51 karyawan. Data identitas responden yang terkumpulkan pada penelitian ini dapat diuraikan secara lengkap sebagai berikut:

Tabel 2  
Uraian Identitas Karyawan BUMDes

Identitas Responden	Kriteria	Frekuensi	Prosentase
Klasifikasi BUMDes	Dasar	15	29,41%
	Tumbuh	21	41,18%
	Berkembang	15	29,41%
Usia Karyawan	25 - 30 Tahun	10	19,61%
	31 - 40 Tahun	16	31,37%
	41 - 50 Tahun	19	37,25%
	> 50 Tahun	6	11,76%
Pendidikan Terakhir Karyawan	SMA	4	7,84%
	Diploma	29	56,86%
	S1	18	35,29%

Sumber: Olah Data Primer

Tabel di atas menunjukkan uraian identitas karyawan BUMDes yang dapat dikategorikan menurut klasifikasi BUMDes, usia karyawan dan pendidikan terakhir karyawan. Kriteria tumbuh menempati posisi prosentase tertinggi pada klasifikasi BUMdes. Prosentase tertinggi pada identitas usia karyawan berada pada rentang usia antara 41 – 50 tahun. Kriteria pendidikan Diploma adalah prosentase tertinggi pada identitas pendidikan terakhir kaaryawan sebagai responden.

## 4.2 Statistik Jawaban Responden

Karyawan yang telah mengisi data kuesioner dapat dideskriptifkan menurut kecenderungan jawaban. Peneliti akan menentukan kecenderungan jawaban karyawan dengan menggunakan rata-rata atau mean sebagai penilaian statistik deskriptif pada penelitian ini. Oleh karena itu peneliti membuat skema kecenderungan jawaban yang diberikan karyawan dengan uraian sebagai berikut:

Jawaban terendah karyawan diberi skor 1 dan jawaban tertinggi karyawan diberi skor 5. Pembagian kriteria terdiri dari lima yakni sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi dengan uraian:

Rentang kelas =  $5 \text{ (skor tertinggi)} - 1 \text{ (skor terendah)} / 5 = 0,8$  ; sehingga

- 1 – 1,80 = Sangat Rendah
- 1,81 – 2,60 = Rendah
- 2,61 – 3,40 = Sedang
- 3,41 – 4,20 = Tinggi
- 4,21 – 5 = Sangat Tinggi

Penentuan kriteria indikator

Tabel 3  
Statistik Jawaban Responden

Variabel Laten	Indikator	Mean	Pernyataan Kuesioner	Kriteria	Peringkat
Perilaku Inovatif	PI1	3,69	Saya berani mengeksplorasi ide dan berani menggali konsep baru sesuai prinsip kearifan lokal untuk mengembangkan BUMDes	Tinggi	
	PI2	3,97	Saya berusaha membangkitkan ide-ide baru agar BUMDes tetap berjalan	Tinggi	Tertinggi
	PI3	3,96	Saya berusaha memperjuangkan ide baru saya untuk dapat diterapkan pada BUMDes	Tinggi	
	PI4	3,61	Saya berusaha mengimplementasikan ide baru dengan memengaruhi ide baru tersebut kepada rekan kerja saya di BUMDes	Tinggi	Terendah

Variabel Laten	Indikator	Mean	Pernyataan Kuesioner	Kriteria	Peringkat
Ketangkasan Intelektual	KI1	3,61	Saya mampu menyesuaikan pola berpikir saya atas ide baru yang diterapkan dalam pengembangan BUMDes	Tinggi	Tertinggi
	KI2	3,45	Saya mampu mencari pengetahuan baru dalam menggali ide-ide yang cemerlang	Tinggi	
	KI3	2,90	Saya mampu menghasilkan solusi unik atas permasalahan yang dihadapi BUMDes saat ini	Sedang	Terendah
Iklim Inovasi	II1	3,04	Budaya proaktif telah tumbuh pada lingkungan kerja organisasi	Sedang	Terendah
	II2	3,31	Organisasi mampu menumbuhkan semangat kreativitas dan inovatif pada diri karyawan	Sedang	
	II3	3,63	Organisasi mampu menumbuhkan inprovisasi ide baru agar senantiasa mampu menghadapi perubahan lingkungan	Tinggi	Tertinggi
Kepemimpinan Wirausaha	KW1	3,67	Pemimpin memiliki visi dan misi yang jelas mengenai arah dan tujuan bisnis yang ingin dicapai	Tinggi	
	KW2	3,47	Pemimpin dapat menilai dan mengambil risiko dengan baik serta bersedia mengambil langkah berani untuk memanfaatkan peluang	Tinggi	
	KW3	3,31	Pemimpin mampu berpikir kreatif dan inovatif dalam mencari solusi untuk masalah yang ada dan menciptakan produk atau layanan yang unik	Sedang	

Variabel Laten	Indikator	Mean	Pernyataan Kuesioner	Kriteria	Peringkat
	KW4	3,37	Pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang baik dalam mengarahkan tim, bernegosiasi dengan pihak eksternal, maupun menjelaskan ide-ide dan visi dengan jelas kepada para stakeholder	Sedang	
	KW5	3,76	Pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat, meski dalam ketidakpastian situasi	Tinggi	Tertinggi
	KW6	3,18	Pemimpin dapat menginspirasi timnya untuk bekerja keras, menciptakan motivasi, memberikan semangat dan berkomitmen pada tujuan perusahaan.	Sedang	Terendah

Sumber: Olah Data Primer

Penjelasan Uraian Hasil:

- 1) Perilaku Inovatif
  - ❖ Indikator mean tertinggi “Saya berusaha membangkitkan ide-ide baru agar BUMDes tetap berjalan”
  - ❖ Indikator mean terendah ”Saya berusaha mengimplementasikan ide baru dengan memengaruhi ide baru tersebut kepada rekan kerja saya di BUMDes”
- 2) Ketangkasan Intelektual
  - ❖ Indikator mean tertinggi “Saya mampu menyesuaikan pola berpikir saya atas ide baru yang diterapkan dalam pengembangan BUMDes”
  - ❖ Indikator mean terendah ” Saya mampu menghasilkan solusi unik atas permasalahan yang dihadapi BUMDes saat ini”
- 3) Iklim Inovasi
  - ❖ Indikator mean tertinggi “Organisasi mampu menumbuhkan inprovisasi ide baru agar senantiasa mampu menghadapi perubahan lingkungan”
  - ❖ Indikator mean terendah ”Budaya proaktif telah tumbuh pada lingkungan kerja organisasi”

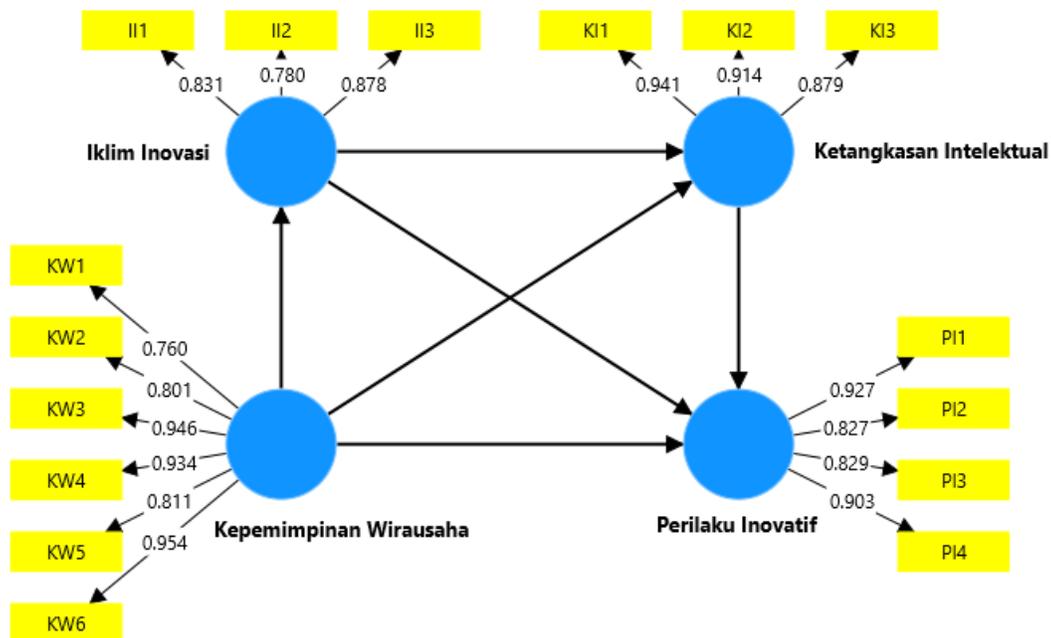
- 4) Kepemimpinan Wirausaha
- ❖ Indikator mean tertinggi “Pemimpin memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat, meski dalam ketidakpastian situasi”
  - ❖ Indikator mean terendah ”Pemimpin dapat menginspirasi timnya untuk bekerja keras, menciptakan motivasi, memberikan semangat dan berkomitmen pada tujuan perusahaan”

### 4.3 Pendekatan *Outer Model* (Model Pengukuran)

Pendekatan *outer model* ini merupakan pengukuran dari fasilitas SEM-PLS yang berfungsi sebagai penghitung luar model. Dengan kata lain menentukan kualitas kuesioner. Perhitungan *outer model* berorientasi pada konstruksi yang menampilkan hubungan antara konstruk dan variabel indikator. Pendekatan ini terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

#### 4.3.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan bagian penting dalam perhitungan pendekatan *outer model* yang memiliki fungsi untuk menentukan tingkat kevalidan indikator variabel. Nilai *outer loading* sebagai pengukur kevalidan indikator memiliki persyaratan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7 agar berstatus valid. Hasil output SmartPLS dalam bentuk model gambar dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 2  
Nilai *Outer Loading* Indikator Variabel Laten

Hasil output SmartPLS dalam bentuk tabel:

Tabel 4  
*Outer Loading Uji Validitas*

Keterkaitan Indikator dan Variabel Laten	<i>Outer Loading</i>	Nilai Kritis	Status
PI1 <- Perilaku Inovatif	0,927	0,7	Valid
PI2 <- Perilaku Inovatif	0,827	0,7	Valid
PI3 <- Perilaku Inovatif	0,829	0,7	Valid
PI4 <- Perilaku Inovatif	0,903	0,7	Valid
KI1 <- Ketangkasan Intelektual	0,941	0,7	Valid
KI2 <- Ketangkasan Intelektual	0,914	0,7	Valid
KI3 <- Ketangkasan Intelektual	0,879	0,7	Valid
II1 <- Iklim Inovasi	0,831	0,7	Valid
II2 <- Iklim Inovasi	0,780	0,7	Valid
II3 <- Iklim Inovasi	0,878	0,7	Valid
KW1 <- Kepemimpinan Wirausaha	0,760	0,7	Valid
KW2 <- Kepemimpinan Wirausaha	0,801	0,7	Valid
KW3 <- Kepemimpinan Wirausaha	0,946	0,7	Valid
KW4 <- Kepemimpinan Wirausaha	0,934	0,7	Valid
KW5 <- Kepemimpinan Wirausaha	0,811	0,7	Valid
KW6 <- Kepemimpinan Wirausaha	0,954	0,7	Valid

Sumber: Hasil *Output Outer Loading Uji Validitas*

Tabel diatas tertera keterkaitan indikator dengan variabel laten dengan nilai *outer loading*-nya. Secara keseluruhan nilai *outer loading* dari keterkaitan indikator dan variabel laten lebih besar dari nilai kritis 0,7. Hal ini membuktikan bahwa status seluruh indikator adalah valid.

#### 4.3.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas juga merupakan bagian penting pada perhitungan pendekatan *outer model* yang memiliki fungsi untuk menentukan konsistensi pengukuran. Nilai *cronbach alpha* sebagai pengukur konsistensi variabel memiliki persyaratan harus lebih besar dari nilai kritis 0,7 agar berstatus reliabel. Hasil output SmartPLS dalam bentuk model gambar dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5  
Cronbach Alpha Uji Reliabilitas

Variabel Laten	Cronbach's Alpha	Nilai Kritis	Status
Perilaku Inovatif	0,896	0,7	Reliabel
Ketangkasan Intelektual	0,899	0,7	Reliabel
Iklm Inovasi	0,818	0,7	Reliabel
Kepemimpinan Wirausaha	0,942	0,7	Reliabel

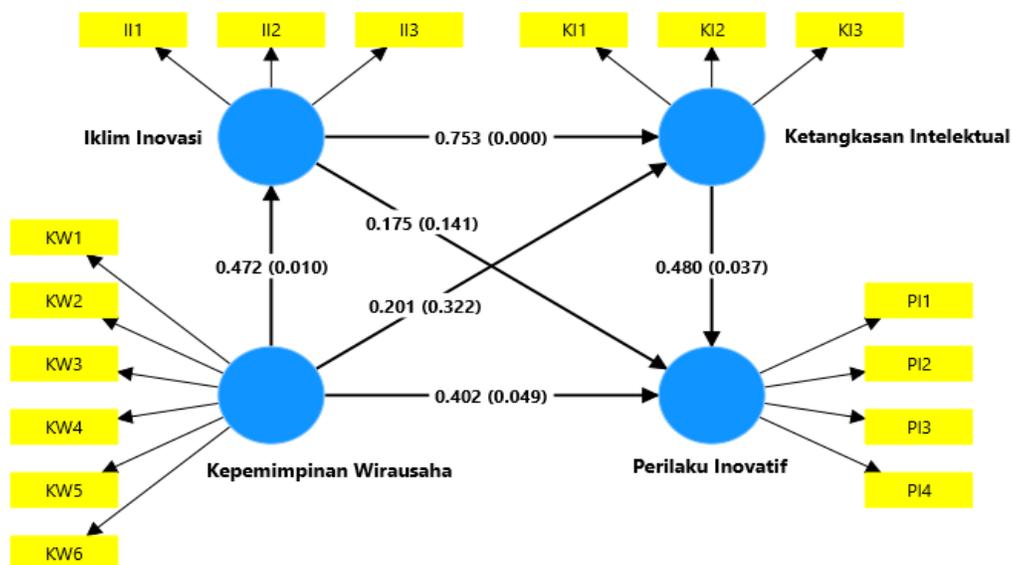
Sumber: Hasil *Output Cronbach Alpha Uji Reliabilitas*

Tabel diatas tertera *cronbach alpha* yang digunakan sebagai pengukur uji reliabilitas. Secara keseluruhan nilai *cronbach alpha* dari variabel laten lebih besar dari nilai kritis 0,7. Hal ini membuktikan bahwa status seluruh variabel laten adalah reliabel. Dengan kata lain seluruh kuesioner yang telah disajikan dapat menjamin data hasil penelitian yang konsisten.

#### 4.4 Pendekatan *Inner Model* (Model Struktural)

##### 4.4.1 Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)

Perhitungan pengaruh langsung ini berorientasi untuk menguji hipotesis satu sampai hipotesis lima. Perhitungan pengujian dapat dilakukan melalui nilai koefisien  $\beta$  dan  $\rho$  *value*. Nilai koefisien  $\beta$  berfungsi menilai arah negatif atau positif hubungan variabel. Sementara disisi lain  $\rho$  *value* berfungsi menilai kemaknaan hubungan atau signifikansi hubungan antar variabel laten dengan ketentuan yakni jika  $\rho$  *value* < 0,05 berarti signifikan dan jika  $\rho$  *value* > 0,05 berarti tidak signifikan. Hasil output SmartPLS dalam bentuk model gambar dapat dijelaskan sebagai berikut:



Gambar 3  
Nilai Koefisien  $\beta$  dan  $\rho$  *Value*

Hasil output SmartPLS dalam bentuk model tabel:

Tabel 6  
Perhitungan Pengaruh Langsung

Hipotesis	Hipotesis Langsung	Koefisien $\beta$	Makna	$\rho$ Value	Makna
H <sub>1</sub>	Kepemimpinan Wirausaha -> Iklim Inovasi	0,472	Positif	0,010	Signifikan
H <sub>2</sub>	Iklim Inovasi -> Ketangkasan Intelektual	0,753	Positif	0,000	Signifikan
H <sub>3</sub>	Ketangkasan Intelektual -> Perilaku Inovatif	0,480	Positif	0,037	Signifikan
H <sub>4</sub>	Kepemimpinan Wirausaha -> Perilaku Inovatif	0,402	Positif	0,049	Signifikan
H <sub>5</sub>	Kepemimpinan Wirausaha -> Ketangkasan Intelektual	0,201	Positif	0,322	Tidak Signifikan
H <sub>6</sub>	Iklim Inovasi -> Perilaku Inovatif	0,175	Positif	0,141	Tidak Signifikan

Sumber: Hasil Perhitungan Pengaruh Langsung

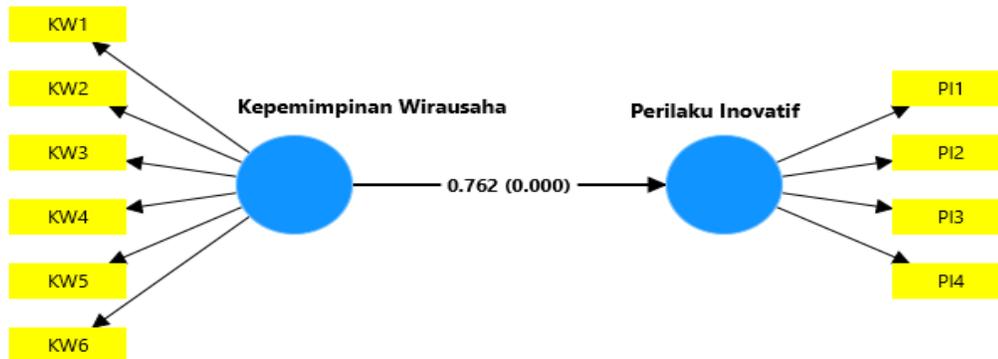
Penjelasan Uraian Hasil:

- 1) Hipotesis Satu: Kepemimpinan wirausaha memiliki pengaruh positif signifikan terhadap iklim inovasi
- 2) Hipotesis Dua: Iklim inovasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap ketangkasan intelektual
- 3) Hipotesis Tiga: Ketangkasan intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif
- 4) Hipotesis Empat: Kepemimpinan wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif
- 5) Hipotesis Lima: Kepemimpinan wirausaha berpengaruh positif tidak signifikan terhadap ketangkasan intelektual. Dalam pengertian lain kepemimpinan wirausaha tidak berpengaruh terhadap ketangkasan intelektual.
- 6) Hipotesis Enam:  
Iklim inovasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap perilaku inovatif. Dalam pengertian lain iklim inovasi tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif

#### 4.4.2 Pengaruh Mediasi (*Mediation Effect*)

Pengujian ini berorientasi menguji hipotesis tujuh dan delapan. Perhitungan melalui nilai VAF dengan tiga ketentuan yakni jika VAF < 20% (tidak mampu memediasi), jika VAF 20% - 80% (mampu memediasi parsial), serta jika VAF > 80% (mampu memediasi penuh).

Hasil output SmartPLS bentuk model gambar:



Tabel 7  
Pengujian Pengaruh Mediasi

Hipotesis	Keterkaitan Variabel	Koefisien $\beta$	Pengaruh Total	VAF
H <sub>7</sub>	Kepemimpinan Wirausaha -> Iklim Inovasi -> Perilaku Inovatif	0,083	0,845	9,78%
	Kepemimpinan Wirausaha -> Perilaku Inovatif	0,762		
H <sub>8</sub>	Kepemimpinan Wirausaha -> Ketangkasan Intelektual -> Perilaku Inovatif	0,096	0,858	11,21%
	Kepemimpinan Wirausaha -> Perilaku Inovatif	0,762		

Sumber: Hasil Pengujian Hipotesis Mediasi

Penjelasan Uraian Hasil:

- 1) Hipotesis Tujuh: Iklim inovasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif.
- 2) Hipotesis Delapan: ketangkasan intelektual tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif.

#### 4.5 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi adalah alat ukur statistik yang digunakan untuk menilai seberapa baik model regresi dapat menjelaskan variasi atau perubahan pada variabel dependen (variabel yang ingin diprediksi atau dijelaskan). Dalam konteks penelitian, koefisien ini mengukur sejauh mana variabel independen (penjelas) dapat memprediksi atau menjelaskan perubahan pada variabel dependen.

Tabel 8  
Koefisien Determinasi

Variabel Respon	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>
Iklm Inovasi	0,223	0,207
Ketangkasan Intelektual	0,750	0,739
Perilaku Inovatif	0,845	0,835

Sumber: Olah Data Model Struktural

Tabel di atas menjelaskan nilai *Adjusted R Square* yang dapat dijadikan sebagai alat ukur koefisien determinasi. Tertera nilai *Adjusted R Square* perilaku inovatif 0,835 (83,5%). Nilai *Adjusted R Square* tersebut menerangkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi atau perubahan pada perilaku inovatif.

#### 4.6 *Q-Square Predictive Relevance (Q2)*

*Q-Square Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)* berperan guna mengukur seberapa baik model dalam mereplikasi varians data observasi. Dalam konteks ini, *Q<sup>2</sup>* lebih fokus pada validitas prediktif model yaitu seberapa baik model bisa memprediksi data baru atau data yang tidak termasuk dalam sampel pelatihan. Nilai *Q<sup>2</sup>* berkisar 0 hingga 1, dengan interpretasi *Q<sup>2</sup>* = 0 berarti model tidak mampu menjelaskan variasi data dengan baik dan *Q<sup>2</sup>* mendekati 1 berarti model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik. Perhitungan nilai *Q-Square Predictive Relevance (Q2)* secara lengkap adalah sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - \{(1 - R_1^2) (1 - R_2^2) (1 - R_3^2)\}$$

Diketahui:

$$R_1 = \text{Iklim Inovasi sebesar } 0,223$$

$$R_2 = \text{Ketangkasan Intelektual sebesar } 0,750$$

$$R_3 = \text{Perilaku Inovatif sebesar } 0,845$$

Maka:

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - \{(1 - (0,223)^2) (1 - (0,750)^2) (1 - (0,845)^2)\} \\ &= 0,881 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan *Q-Square Predictive Relevance (Q2)* ditemukan nilai sebesar 0,881 atau mendekati 1. Hal ini menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediktif yang sangat baik dan dapat menjelaskan sebagian besar variasi data yang diamati.

#### 4.7 Effect Size (F<sup>2</sup>)

*Effect Size* (F<sup>2</sup>) berorientasi guna mengukur perubahan yang terjadi pada R<sup>2</sup> ketika variabel tertentu dimasukkan ke dalam model. Tingkat pengaruh atau ukuran efek (*effect size*) terbagi menjadi tiga kategori, yakni yakni *small effect*, *medium effect* dan *large effect*. *Small effect* (pengaruh lemah) yakni jika nilai F<sup>2</sup> berkisar 0,02 - 0,15. *Medium effect* (pengaruh sedang) yakni jika nilai F<sup>2</sup> berkisar 0,15 - 0,35. *Large effect* (pengaruh kuat) yakni jika nilai F<sup>2</sup> lebih besar dari 0,35.

Tabel 9  
Nilai *Effect Size* (F<sup>2</sup>)

Hubungan Antar Variabel	Iklm Inovasi	Ketangkasan Intelektual	Perilaku Inovatif
Kepemimpinan Wirausaha	0,287	0,125	0,720
Iklm Inovasi		1,758	0,056
Ketangkasan Intelektual			0,372

Sumber: Olah Data Model Struktural

Tabel di atas menjelaskan perhitungan nilai *Effect Size* (F<sup>2</sup>). Kepemimpinan wirausaha terhadap ketangkasan intelektual dan iklim inovasi terhadap perilaku inovatif termasuk *small effect* (pengaruh lemah). Kepemimpinan wirausaha terhadap iklim inovasi termasuk *medium effect* (pengaruh sedang). Sementara disisi lain kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif, iklim inovasi terhadap ketangkasan intelektual, serta ketangkasan intelektual terhadap perilaku inovatif termasuk *large effect* (pengaruh kuat)

#### 4.8 Variance Inflation Factor (VIF)

*Variance Inflation Factor* (VIF) merupakan ukuran yang digunakan untuk mendeteksi multikolinieritas dalam model regresi, yaitu fenomena dimana dua atau lebih variabel independen saling berkorelasi tinggi. Jika VIF suatu variabel > 5 berarti terdapat kolinearitas signifikan antar variabel independen dan jika VIF < 5 berarti tidak terdapat masalah kolinearitas, sehingga model dapat memberikan hasil yang lebih akurat dan stabil.

Tabel 10  
*Variance Inflation Factor* (VIF)

Keterkaitan Variabel	VIF
Iklm Inovasi -> Ketangkasan Intelektual	1,287
Iklm Inovasi -> Perilaku Inovatif	3,550
Kepemimpinan Wirausaha -> Iklm Inovasi	1,000
Kepemimpinan Wirausaha -> Ketangkasan Intelektual	1,287
Kepemimpinan Wirausaha -> Perilaku Inovatif	1,448
Ketangkasan Intelektual -> Perilaku Inovatif	3,993

Sumber: Olah Data Model Struktural

Tabel di atas adalah hasil olah data pada perhitungan *Variance Inflation Factor* (VIF). *Variance Inflation Factor* (VIF) yang tertera menunjukkan nilai yang lebih kecil dari 5. Hal ini menunjukkan bahwa model struktural yang dibuat tidak terjadi gejala multikolinearitas.

## **4.9 Pembahasan**

### **4.9.1 Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Iklim Inovasi**

Hasil temuan penelitian menyebutkan kepemimpinan wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi. Kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat (indikator tertinggi kepemimpinan wirausaha) berdampak pada kemampuan organisasi dalam menumbuhkan ide baru (indikator tertinggi iklim inovasi). Hal ini menunjukkan bahwa kepiawaian dalam membuat keputusan yang tepat pada diri pemimpin sangat memengaruhi tingkat kemampuan organisasi dalam mengembangkan ide baru. Pemimpin yang bijaksana dan memiliki wawasan yang luas akan mampu menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi. Keputusan pemimpin dapat berdampak pada inovasi dalam organisasi dengan cara menciptakan kultur yang mendukung inovasi. Pemimpin yang terbuka terhadap ide atau gagasan baru dan tidak takut gagal akan mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan berani mencoba melakukan pendekatan baru. Keputusan yang mendukung eksperimen dan pembelajaran dari kegagalan akan menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan riset terdahulu. Temuan beberapa riset terdahulu menyebutkan bahwa kepemimpinan yang berorientasi pada wirausaha akan berperan dalam membantu menciptakan iklim dan lingkungan yang mendukung bagi tumbuhnya inovasi (Malibari & Bajaba, 2022; Hadi & Astuti, 2022; Abbas, 2024).

### **4.9.2 Pengaruh Iklim Inovasi Terhadap Ketangkasan Intelektual**

Hasil temuan penelitian menyebutkan bahwa iklim inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketangkasan intelektual. Kemampuan organisasi dalam menumbuhkan ide baru (indikator tertinggi iklim inovasi) akan berdampak terhadap kemampuan karyawan menyesuaikan pola berpikirnya atas ide baru yang diterapkan dalam pengembangan BUMDes (indikator tertinggi ketangkasan intelektual). Hal ini berarti organisasi yang mampu menumbuhkan ide baru sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan pola berpikirnya, terutama dalam konteks pengembangan Badan Usaha Milik Desa (BUMDes). BUMDes memiliki peran strategis dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat desa, dan untuk itu, inovasi serta ide baru sangat diperlukan. Ketika organisasi (BUMDes) aktif dalam menumbuhkan ide-ide baru, ini akan mendorong karyawan untuk tidak hanya berpikir dengan cara konvensional, tetapi juga untuk mempertimbangkan pendekatan baru dalam menyelesaikan masalah atau menjalankan program. Inovasi dalam BUMDes, baik dalam model bisnis, produk, atau layanan akan menuntut karyawan untuk mengembangkan pola pikir yang lebih kreatif dan terbuka terhadap perubahan.

Riset penelitian ini sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset pendahulunya mengemukakan bahwa iklim inovasi berdampak pada peningkatan ketangkasan intelektual karyawan. Ketangkasan intelektual pegawai organisasi akan meningkat seiring terciptanya iklim dan lingkungan organisasi yang mendukung. Iklim organisasi yang baik berkorelasi dengan kepercayaan diri dan peningkatan intelektualitas individu (Dabić et al., 2021; Loghmani et al., 2023; Abasi, 2020).

#### 4.9.3 Pengaruh Ketangkasan Intelektual Terhadap Perilaku Inovatif

Hasil penelitian menemukan bahwa ketangkasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif. Kemampuan karyawan menyesuaikan pola berpikirnya atas ide baru yang diterapkan dalam pengembangan BUMDes (indikator tertinggi ketangkasan intelektual) berdampak pada usaha karyawan untuk membangkitkan ide-ide baru agar BUMDes tetap berjalan (indikator tertinggi pada perilaku inovatif). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dapat menyesuaikan pola pikirnya dengan ide BUMDes akan berpengaruh pada peningkatan usaha dan semangat untuk terus membangkitkan ide-ide baru agar BUMDes tetap berkembang dan relevan. Ketika karyawan berhasil menyesuaikan pola pikir mereka terhadap ide-ide baru, mereka akan lebih terbuka untuk berpikir kreatif dan mengembangkan solusi inovatif. Kemampuan untuk melihat masalah dari berbagai sudut pandang dan mencari cara-cara baru untuk mengatasi tantangan akan memicu munculnya ide-ide segar yang relevan dengan kebutuhan dan perkembangan BUMDes. Selain itu karyawan yang mampu menyesuaikan diri dengan ide baru cenderung lebih proaktif dalam mencari peluang untuk perbaikan dan inovasi. Mereka akan lebih cepat menyadari peluang-peluang pasar atau kebutuhan masyarakat desa yang belum terpenuhi, dan ini akan mendorong mereka untuk mengusulkan ide-ide baru yang dapat memperluas jangkauan dan keberlanjutan BUMDes.

Temuan penelitian ini sejalan dengan riset-riset pendahulunya. Beberapa riset pendahulunya mengemukakan bahwa ketangkasan intelektual individu memiliki pengaruh besar pada tumbuhnya perilaku inovatifnya. Pengembangan kemampuan intelektual memungkinkan sebuah bisnis bisa menerjemahkan pengetahuan ke dalam lini produk, layanan, atau prosedur baru yang diminta pasar. Karyawan dengan pengalaman baru memiliki kesempatan untuk tumbuh dan memunculkan ketangkasan belajarnya guna menghasilkan ide-ide baru dan cenderung mampu melihat permasalahan dari berbagai sudut pandang (Malibari & Bajaba, 2022; Nusron et al., 2022; Putri & Suharti, 2021).

#### 4.9.4 Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Perilaku Inovatif

Hasil temuan penelitian menyebutkan kepemimpinan wirausaha berpengaruh positif signifikan terhadap perilaku inovatif. Kemampuan pemimpin dalam membuat keputusan yang tepat (indikator tertinggi kepemimpinan wirausaha) akan berdampak pada usaha karyawan untuk membangkitkan ide-ide baru agar BUMDes tetap berjalan (indikator tertinggi pada perilaku inovatif). Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin yang memiliki kemampuan untuk membuat keputusan yang tepat akan

memberikan visi dan arah yang jelas kepada karyawan. Ketika karyawan memahami tujuan besar yang ingin dicapai oleh BUMDes, mereka akan lebih mudah untuk merancang dan mengembangkan ide-ide baru yang mendukung pencapaian tujuan tersebut. Keputusan pemimpin yang memperjelas prioritas organisasi juga akan membantu karyawan fokus pada ide-ide yang relevan dan berdampak. Selain itu pemimpin juga harus memiliki kemampuan dalam mengalokasikan sumber daya yang memadai. Keputusan pemimpin terkait dengan alokasi sumber daya seperti anggaran, waktu, dan tenaga akan berdampak pada peningkatan kemampuan karyawan untuk mengimplementasikan ide-ide baru. Pemimpin yang membuat keputusan tepat dalam mengalokasikan sumber daya akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mencoba dan menerapkan ide-ide baru dalam pengembangan BUMDes. Sumber daya yang cukup akan memperkuat upaya karyawan dalam menghadirkan solusi yang inovatif.

Hasil temuan ini sejalan dengan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan wirausaha akan menumbuhkan perilaku inovatif pengikutnya. Pemimpin wirausaha tidak hanya berusaha menciptakan ide-ide baru pada diri mereka sendiri tetapi juga memfasilitasi dan mendorong karyawannya untuk menunjukkan potensi dalam memecahkan masalah yang kompleks dan melakukan tugas yang menantang melalui cara-cara inovatif (Sarwoko, 2020; Li et al., 2020; Bagheri et al., 2022).

#### 4.9.5 Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Ketangkasan Intelektual

Temuan hasil penelitian menyebutkan bahwa kepemimpinan wirausaha tidak berpengaruh terhadap ketangkasan intelektual. Karyawan meragukan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi timnya untuk bekerja keras, menciptakan motivasi, memberikan semangat dan berkomitmen pada tujuan perusahaan (indikator terendah kepemimpinan wirausaha). Hal ini tidak berdampak pada ketidakmampuan karyawan mengatasi permasalahan BUMDes (indikator terendah ketangkasan intelektual). Pernyataan ini menunjukkan meskipun karyawan meragukan kemampuan pemimpin dalam menginspirasi dan memotivasi tim, namun tidak mempengaruhi kemampuan mereka dalam mengatasi permasalahan BUMDes. Hal ini dimungkinkan karena faktor motivasi intrinsik dan kecakapan pribadi mereka dalam menghadapi tantangan. Karyawan mungkin tetap dapat menyelesaikan tugas dengan baik berkat keterampilan teknis, pengalaman, atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih kuat daripada ketergantungan pada pemimpin. Mereka mungkin memiliki rasa tanggung jawab pribadi terhadap kemajuan BUMDes, serta memahami pentingnya pencapaian tujuan bersama, meskipun pemimpin mereka kurang memberi dorongan atau visi yang jelas.

Hasil riset ini tidak sejalan dengan temuan riset terdahulu. Beberapa riset terdahulu mengemukakan bahwa kepemimpinan wirausaha berperan penting dalam membentuk ketangkasan intelektual pengikut (Hafeez et al., 2024; Siwi et al., 2022; Khalid & Firdaus, 2021). Berbeda halnya dengan penelitian ini yang menemukan tidak adanya pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap ketangkasan intelektual.

#### 4.9.6 Pengaruh Iklim Inovasi Terhadap Perilaku Inovatif

Temuan penelitian mengemukakan bahwa iklim inovasi tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif. Budaya proaktif kurang tumbuh pada lingkungan kerja organisasi (indikator terendah iklim inovasi). Hal ini tidak berdampak pada usaha karyawan untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru kepada rekan kerja BUMDes (indikator terendah perilaku inovatif). Pernyataan ini menunjukkan bahwa meskipun budaya proaktif kurang berkembang di lingkungan kerja organisasi, hal ini tidak menghalangi karyawan untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru karena adanya dorongan pribadi untuk berinovasi dan berkontribusi pada kemajuan BUMDes. Hal ini dimungkinkan karena karyawan merasa memiliki tanggung jawab untuk membawa perubahan positif, meskipun tidak ada dukungan budaya yang kuat. Mereka bisa jadi memiliki motivasi internal yang tinggi, seperti keinginan untuk meningkatkan efisiensi atau memberikan solusi yang lebih baik, sehingga tetap berinisiatif dalam berbagi ide dengan rekan kerja meskipun budaya proaktif belum mengakar di organisasi.

Temuan penelitian ini tidak sejalan dengan riset pendahulunya. Beberapa riset pendahulu menyebutkan bahwa iklim inovasi berdampak pada peningkatan perilaku inovatif pegawai. Iklim inovasi mampu menumbuhkan perilaku kreativitas dan inovatif individu dalam menghadapi ketidakpastian perubahan lingkungan (Karatepe et al., 2020; Cangialosi et al., 2020; Newman et al., 2020). Berbeda halnya dengan penelitian ini yang menemukan bahwa iklim inovasi tidak berdampak pada peningkatan perilaku inovatif pegawai.

#### 4.9.7 Mediasi Iklim Inovasi Pada Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Perilaku Inovatif

Iklim inovasi tidak mampu memediasi kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif. Budaya proaktif kurang tumbuh pada lingkungan kerja organisasi (indikator terendah iklim inovasi). Konteks ini tidak mampu memediasi keraguan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam menginspirasi karyawan (indikator terendah kepemimpinan wirausaha) terhadap usaha karyawan mengimplementasikan ide atau gagasan baru (indikator terendah perilaku inovatif). Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa kurangnya budaya proaktif di lingkungan kerja BUMDes tidak dapat mengatasi keraguan karyawan terhadap kemampuan pemimpin dalam upaya menginspirasi mereka. Hal ini dimungkinkan karena tanpa adanya budaya yang mendukung inisiatif dan kreativitas, karyawan cenderung merasa kurang termotivasi untuk mengimplementasikan ide atau gagasan baru, meskipun mereka mungkin memiliki potensi untuk berinovasi. Keraguan terhadap pemimpin yang tidak mampu memberikan inspirasi atau arahan yang jelas memperburuk situasi, karena karyawan merasa tidak mendapatkan dukungan yang cukup untuk mengambil langkah proaktif. Akibatnya, meskipun ada ide-ide segar, kurangnya budaya dan ketidakpastian terhadap kepemimpinan membuat karyawan enggan untuk bertindak.

Temuan riset ini tidak sejalan dengan temuan pendahulunya. Beberapa riset pendahulu mengemukakan bahwa kepemimpinan kewirausahaan berdampak positif pada lingkungan inovatif organisasi dan memengaruhi terbentuknya perilaku inovatif individu (Malibari & Bajaba, 2022; Hadi & Astuti, 2022; Karatepe et al., 2020). Berbeda halnya dengan penelitian ini yang menemukan bahwa kepemimpinan kewirausahaan tidak berdampak positif pada iklim inovasi dan perilaku inovatif.

#### 4.9.8 Mediasi Ketangkasan Intelektual Pada Pengaruh Kepemimpinan Wirausaha Terhadap Perilaku Inovatif

Temuan hasil penelitian menyebutkan bahwa ketangkasan intelektual tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif. Kemampuan menghasilkan solusi unik atas permasalahan yang dihadapi BUMDes (indikator terendah ketangkasan intelektual) tidak dapat memediasi hubungan antar inspirasi pemimpin (indikator terendah kepemimpinan kewirausahaan) terhadap usaha karyawan mengimplementasikan ide baru (indikator terendah perilaku inovatif). Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa meskipun BUMDes (Badan Usaha Milik Desa) memiliki pemimpin yang memberikan inspirasi, hal tersebut tidak cukup untuk memediasi atau mempengaruhi usaha karyawan dalam mengimplementasikan ide-ide baru. Hal ini bisa terjadi karena adanya faktor-faktor seperti kurangnya dukungan praktis pemimpin, kurangnya sumber daya atau pelatihan karyawan, atau hambatan struktural dan budaya dalam organisasi yang menghambat implementasi ide baru. Meskipun inspirasi dari pemimpin penting, karyawan mungkin tidak merasa didukung atau diberi ruang yang cukup untuk berinovasi, sehingga mengurangi efektivitas ide-ide baru dalam meningkatkan kinerja atau perkembangan BUMDes.

Hasil temuan penelitian ini tidak sejalan dengan hasil riset terdahulunya. Beberapa riset terdahulu menemukan bahwa kepemimpinan wirausaha memengaruhi peningkatan ketangkasan intelektual dan perilaku inovatif karyawan (Malibari & Bajaba, 2022; Siwi et al., 2022; Khalid & Firdaus, 2021). Berbeda halnya dengan penelitian ini yang menemukan ketangkasan intelektual tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN, KETERBATASAN PENELITIAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Kesimpulan penelitian merupakan bagian dari laporan hasil penelitian yang menyajikan ringkasan temuan utama dari penelitian tersebut. Beberapa temuan hasil penelitian ini dapat diberi kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap iklim inovasi
2. Iklim inovasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap ketangkasan intelektual
3. Ketangkasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif
4. Kepemimpinan wirausaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku inovatif
5. Kepemimpinan wirausaha tidak berpengaruh terhadap ketangkasan intelektual.
6. Iklim inovasi tidak berpengaruh terhadap perilaku inovatif
7. Iklim inovasi tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif.
8. Ketangkasan intelektual tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan wirausaha terhadap perilaku inovatif.

#### **5.2 Keterbatasan Penelitian**

Keterbatasan pada penelitian ini berorientasi terhadap beberapa pokok hal yang dianggap menjadi kendala dalam penelitian. Beberapa kendala yang dihadapi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kurangnya kesadaran pentingnya suatu penelitian guna mengoptimalkan perilaku inovatif di kalangan karyawan (ketua, sekretaris dan bendahara) BUMDes.
2. Adanya praktik politisasi di kalangan ketua, sekretaris, dan bendahara BUMDes memang masih menjadi isu yang cukup serius di beberapa daerah. Hal ini bisa terjadi karena pengelolaan BUMDes yang sering kali melibatkan peran politik lokal, seperti kepala desa atau pihak-pihak yang memiliki hubungan dengan partai politik.

#### **5.3 Saran**

Saran penelitian ini berorientasi untuk memperbaiki beberapa kendala yang ditemui di lapangan. Beberapa saran yang dapat dipergunakan dalam menghadapi kondisi fenomena di lapangan adalah sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya dapat difokuskan pada beberapa aspek, seperti identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi inovasi, penerapan manajemen inovasi, serta efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kapasitas pengurus. Penelitian juga dapat mengeksplorasi dampak budaya organisasi terhadap kreativitas, tantangan yang dihadapi dalam mendorong inovasi, dan pentingnya kolaborasi dengan pihak eksternal. Hasil dari penelitian-penelitian ini diharapkan dapat memberikan

rekomendasi praktis untuk menciptakan budaya inovasi yang lebih kuat, memperbaiki kapasitas pengurus, serta meningkatkan keberhasilan operasional BUMDes dalam mencapai tujuan pembangunan desa.

2. Beberapa praktis politisasi yang sering menjadi isu serius di kalangan organisasi BUMDes adalah pemilihan pengurus yang tidak transparan, kurangnya faktor pengawasan, kepentingan politik lokal, minimnya pemahaman manajemen BUMDes, serta pemanfaatan dana BUMDes untuk kepentingan politik. Praktik semacam ini bisa merugikan desa dan masyarakatnya, karena BUMDes seharusnya menjadi lembaga yang dapat meningkatkan kesejahteraan ekonomi desa melalui usaha yang dikelola secara baik. Untuk mengatasi masalah ini, penting ada reformasi dalam pemilihan pengurus BUMDes, pengawasan yang lebih ketat, serta pelatihan mengenai manajemen bisnis untuk pengurus BUMDes agar bisa lebih profesional.