

Menelusuri Praktek *Entrepreneurship* pada Institusi Pendidikan Tinggi: *Corporate Entrepreneurship Based Model*

Ginta Ginting dan Sri Ismulyati

PENDAHULUAN

Institusi pendidikan tinggi yang berada pada ranah sektor publik sering diragukan oleh berbagai pihak dapat menerapkan *entrepreneurial orientation*. Seperti yang diungkapkan oleh Kirby (2006) "*public sector often face sort of barriers to entrepreneurial activity as their in the private sector*". Banyak institusi pendidikan tinggi yang notabene merupakan sektor publik masih mempertahankan *status quo* karena ada kekhawatiran akan kegagalan. *Traditional box* yang masih banyak diadopsi oleh sektor publik yang merasa nyaman dengan "*comfortable zone*" tidak sesuai dengan penerapan aspek-aspek kewirausahaan yang selalu berusaha memanfaatkan *opportunity* seoptimal mungkin dengan cara melakukan inovasi, berani mengambil resiko dan proaktif. Beberapa ahli (Zhou, 2008 dan Clark, 2004) memperkuat argumentasi dari Kirby tersebut dengan menjelaskan beberapa alasan: a) struktur yang bersifat hirarkhi, b) hubungan yang bersifat *impersonal*, c) keterbatasan bakat-bakat berwirausaha, d) adanya pengawasan ketat untuk selalu mematuhi prosedur dan peraturan yang ditetapkan pemerintah, dan e) metode kompensasi yang tidak memadai.

Kondisi ini menyebabkan institusi pendidikan tinggi masih selalu menghadapi permasalahan tradisional berbeda dengan institusi/organisasi pada *private sector* seperti yang dinyatakan Wodd (2008) "*.. most academics see their role as teachers and researchers and not as entrepreneurs, and many university managers are concerned about the likely negative impact on their institution's research performance if their leading academics become involved in entrepreneurial activity*". Isu inilah yang selama ini menyebabkan timbulnya kesulitan dan masalah kompleks yang belum dapat dipecahkan sampai saat ini. Disisi lain, Zhou (2008) 2002) menegaskan bahwa *entrepreneurship* pada institusi pendidikan tinggi tidak selalu akan menimbulkan komersialisasi antara lain dengan melakukan berbagai aktivitas seperti: menjadi *supporting agency* bagi pengembangan UKM, memberikan

dukungan yang sifatnya keilmuan terhadap permasalahan publik dengan memberikan berbagai bantuan legal dan *expertise (professional consultant)*.

Untuk dapat menjadi *corporate entrepreneurship*, ada berbagai kendala yang masih dihadapi oleh berbagai insititusi pendidikan tinggi, menurut Zhou (2008) beberapa gap yang masih ada yaitu: 1) perguruan tinggi (PT) tidak mempunyai cukup sumberdaya dan hasil-hasil penelitian yang dapat memberikan pengetahuan bermanfaat terhadap masyarakat; 2) kolaborasi universitas dan industri masih sangat terbatas dalam memecahkan permasalahan berkaitan dengan isu teknologi. Alhasil, sebagian besar hasil riset sulit ditransfer dan hanya diaplikasikan pada industri terutama untuk level kecil menengah. Beberapa PT di negara maju (United Kingdom, Amerika Serikat) telah melakukan berbagai upaya untuk menciptakan *entrepreneurial university* dengan berfokus pada beberapa hal penting yaitu: a) membangun hubungan dengan komunitas bisnis dan membentuk *partnership* untuk mengembangkan pusat inovasi, b) mendorong pembelajaran mengenai *entrepreneurship*, dan c) memberikan bantuan dana kepada staf pengajar untuk melakukan penelitian berkualitas yang dapat diaplikasikan pada dunia bisnis.

Dalam konteks Indonesia, institusi pendidikan tinggi seharusnya merasa tertantang untuk dapat mengimplementasikan *entrepreneurship* agar dapat memberikan manfaat lebih banyak terhadap dunia bisnis dan masyarakat. Dunia akademik tidak dapat di *under-estimated* dimana fakultas dan jurusan/prodi yang ada pada universitas pada intinya dapat dikategorikan sebagai *corporate co-operation*. Artinya pengelolaannya pada prinsipnya dapat diterapkan secara korporasi. Seperti yang dinyatakan oleh Hornsby et.al. (2002) "*that academics are perhaps more similar to entrepreneurs than might be first expected. Where they differ most is in their propensity to take risks, suggesting the need to create a secure environment in which is perceived to be mimimized*". Artinya akademisi kemungkinan dapat disamakan dengan *entrepreneur*, dimana penekanan yang utamanya adalah melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi lingkungan dan masyarakat.

Institusi pendidikan tinggi di Indonesia oleh sebagian masyarakat masih dinilai sebagai bangunan menara gading, namun belum optimal dapat memberikan dampak langsung bagi perkembangan bisnis dan masyarakat disekitarnya. Sebagian besar masyarakat menilai bahwa institusi pendidikan tinggi Indonesia masih belum dapat mengimplementasikan tujuannya untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara optimal. Kondisi ini ditandai

dengan kualitas lulusan yang belum siap masuk ke dunia kerja, hasil riset yang kurang berkualitas yang dapat menghasilkan inovasi untuk industri (Intan pada Kompas, 19 Januari 2016). Penerapan hasil-hasil penelitian yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat/bisnis yang menjadi salah satu peran penting PT di Indonesia juga masih minim. Perguruan tinggi perlu didorong meningkatkan riset untuk menghasilkan inovasi bagi kemajuan dan kesejahteraan bangsa yaitu berkembang menuju *entrepreneurially university*.

Keunggulan *entrepreneurially university* adalah dapat membangun *public value* yang merupakan *value for the public*, artinya keberadaan universitas dapat memberikan manfaat yang positif kepada masyarakat. Wood et.al., (2008) menyatakan "*public value reflect an organization's department objective to create value in certain way*. Insititusi pendidikan tinggi sebagai organisasi publik secara implisit harus mempunyai orientasi *public value* yang tinggi. Untuk dapat menciptakan *Public value* harus didukung oleh organisasi yang berorientasi kewirausahaan. Orientasi kewirausahaan merupakan sebuah orientasi strategis yang mencerminkan inovasi, proaktif, dan kualitas tentang keberanian dalam mengambil risiko yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kinerja institusi (Fairoz, 2010). Kemudian Chen et.al. (2011) menyatakan orientasi kewirausahaan merupakan hasil dari perubahan *stereotype* praktik bisnis lama dan membangun sesuatu yang baru, inovatif, berpola pada keberanian menanggung risiko sebagai perilaku ekonomi. Untuk mendukung perkembangan ekonomi di Indonesia diperlukan kemitraan antara perguruan tinggi – industri – pemerintah yang dikenal dengan *Triple Helix*. Di Indonesia, penerapannya masih terbatas, karena lingkungan yang belum mendukung dan kapasitas terbatas (ACDP, Agustus 2013).

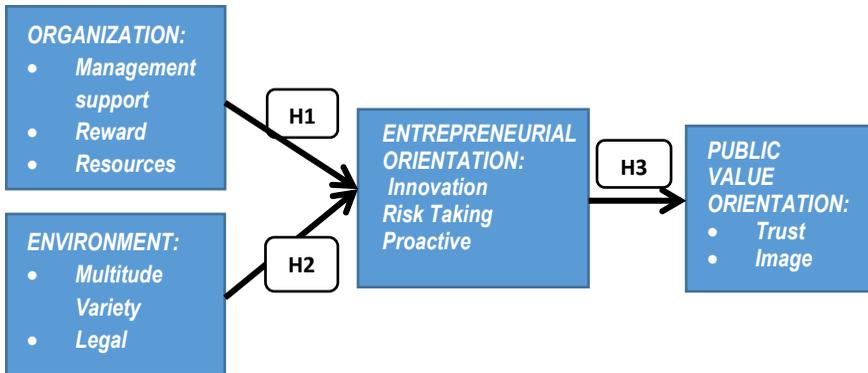
Untuk dapat mendorong transformasi institusi pendidikan tinggi yang berorientasi kewirausahaan perlu didukung keberadaan organisasi dalam beberapa hal yaitu: adanya dukungan dari pihak manajemen, *reward* yang didasarkan pada kinerja, ketersediaan sumberdaya dan ketersediaan waktu. Menurut beberapa ahli (Wood et al, 2008; Sykes, 1992) dukungan institusi dalam hal pendanaan, sistim kompensasi yang memadai dan dukungan dari pihak manajemen dapat mendorong perilaku *entrepreneurial* pada individu-individu dalam suatu organisasi. Tidak hanya dari segi organisasi, faktor lingkungan yang berubah begitu cepat yang ditandai perubahan teknologi, kompetisi dan pertumbuhan industri dapat menjadi faktor-faktor pendorong kuat membentuk kesadaran *entrepreneurially behavior*. Di Indonesia,

fenomena ini masih mengemuka karena ada indikasi adanya keterbatasan institusi pendidikan dalam hal *resources* dan adanya *lack of management* (Bambang, 2009). Ada indikasi bahwa institusi pendidikan lambat bergerak merespon perubahan lingkungan sehingga tidak dapat memanfaatkan peluang (Siswo, 2012).

Untuk dapat menelusuri sejauh mana PT mampu menerapkan *entrepreneurship*, berikut diajukan permodelan *Corporate Entrepreneurship* (Gambar 1). Permodelan itu menggunakan dua variabel independen yaitu *organization* dan *environment*, dan sebagai *intervening variable* adalah *entrepreneurial orientation* dan *public value orientation* sebagai variabel dependen. Permodelan ini dikembangkan untuk mendapatkan fakta dilapangan bagaimana pihak pimpinan PT pada level *middle manajer* pada masing-masing Fakultas (Jurusan dan Prodi) dapat membangun *public value orientation* dengan berorientasi kewirausahaan. Dengan demikian PT diharapkan dapat memanfaatkan peluang secara optimal dan dapat mendorong jurusan/program studi menjadi institusi pendidikan yang inovatif, proaktif, dan *risk-taking*.

Untuk dapat mendorong *entrepreneurially behavior* di kalangan kelompok *middle manajer* pada institusi pendidikan tinggi perlu didukung oleh organisasi yang dikelola dengan baik. Organisasi yang terkelola dengan baik jika didukung oleh berbagai aspek seperti adanya dukungan pihak manajemen, penerapan *reward* yang memadai dan ketersediaan sumberdaya. *Manajemen support* merupakan determinan penting untuk dapat meningkatkan *entrepreneurial behavior* yang dapat mendorong munculnya ide-ide inovatif dan kreatif. Selanjutnya *reward* merupakan bentuk penghargaan atas dasar kinerja yang telah dihasilkan dan dapat mendorong penyelesaian *challenging work*. Lingkungan kondusif yang terbangun pada institusi pendidikan tinggi diharapkan dapat menjadi pendorong *entrepreneurial behavior*. Ada dua determinan penting yang dapat mendorong *entrepreneurial behavior* yaitu *multitude expectation* dan *legal mandate*.

Atas dasar permodelan tersebut, dapat diajukan tiga hipotesis (**H1-H3**) berdasarkan pada hasil riset yang dilakukan oleh beberapa ahli yaitu: Diefenbach (2011); Fairoz (2010); Meynhardt dan Metelmann (2009); Hornsby (2009); Lee dan Lim (2009); Wood (2008); Wiklund dan Shepherd 2005; Kuratko (2005); Currie dan Procter (2005); Floyd and Lane (2000) ; Lumpkin and Dess (2001 dan 1996) dan Miller (1984).



Gambar 1: Permodelan *Corporate Entrepreneurship*

Lesson To Learn: Penerapan Permodelan (Kasus Perguruan Tinggi di Indonesia)

Untuk menguji permodelan *corporate entrepreneurship* digunakan metode verifikatif menggunakan *explanatory research*, yaitu untuk menjelaskan sifat hubungan kausal melalui pengujian hipotesis (Cooper and Schindler 2011). Dari metode penelitian yang digunakan tersebut akan diperoleh informasi tentang pengaruh organisasi dan lingkungan terhadap orientasi kewirausahaan serta dampaknya terhadap *public value*. Untuk mendapat data penelitian, digunakan metode survei dengan mengambil sampel dari populasi yaitu para *middle manager* pada institusi pendidikan tinggi. Untuk keperluan studi ini yang menjadi unit analisis adalah *middle manager* pada PT yaitu: Pembantu Dekan, Ketua Jurusan dan Ka.Prodi pada fakultas. Adapun unit observasinya adalah institusi pendidikan tinggi.

Untuk mengukur variabel penelitian telah dikembangkan indikator-indikator sebagai berikut: 1) variabel *organization* terdiri dari tiga dimensi yaitu manajemen *support* (keterbukaan, saling mendukung, orientasi tujuan yang jelas); *reward* (kinerja, insentif, gaji); dan *resources* (SDM, profesionalitas, finansial). 2) variabel lingkungan digunakan dua dimensi yaitu: *mutitude variety* dari para *stakeholder* (harapan, kontribusi, *relationship*); legal (aspek hukum dan justifikasi). 3. Pada *entrepreneurial orientation* digunakan tiga dimensi yaitu: *innovativeness* (ide baru, kreatifitas dan pengembangan); *proactive* (peluang pasar, keunggulan bersaing); 4) *public value orientation* menggunakan dua dimensi *image* (kesan dan

keyakinan), dan *trust* (kredibilitas, kompetensi dan *benevolence*). Teknik pengambilan sampel menggunakan *convenience random sampling* yaitu para *middle manager* pada PT di beberapa wilayah di Indonesia.

PEMBAHASAN

Jumlah responden yang berpartisipasi pada penelitian ini adalah 146 orang Data dikumpulkan dari Juni-Agustus 2016 dengan menggunakan kuesioner. Responden yang merupakan pejabat tingkat *middle manager* pada PT (Pembantu Dekan, Ketua Jurusan dan Ketua Program Studi) yang berasal dari berbagai wilayah diantaranya didominasi dari Jawa Tengah (23,9%), diikuti Jawa Barat dan DKI Jakarta masing-masing 19,2% dan wilayah lainnya. Responden yang berasal dari PTN (47%) dan PTS (53%), dimana 58,3% adalah laki-laki dan selebihnya perempuan. Dari segi usia sebagian besar berada pada rentang 30-44 tahun (84,9%).

Hasil analisis deskriptif untuk masing-masing variabel (Lihat Tabel 1) menunjukkan bahwa secara umum nilai rata-rata *public value* yang dapat dibangun adalah cukup tinggi ($\geq 4,16$). Responden memberikan penilaian tertinggi terhadap image positif diikuti dengan konsistensi dalam memberikan pelayanan pendidikan berkualitas terhadap masyarakat dan pentingnya membangun *trust*. Memanfaatkan *network resources* dengan cara membangun kolaborasi dengan stakeholder juga menjadi *concern* penting para responden. Nilai *public value* yang tinggi tersebut diindikasikan dipengaruhi oleh orientasi kewirausahaan ($>3,41$), Organisasi ($>3,27$) dan lingkungan ($>3,78$). Dari segi kewirausahaan nilai rata-rata tertinggi pada keterbukaan terhadap inovasi pengembangan fakultas terutama dalam proses pembelajaran dan adanya optimisme mengimplementasikan hal-hal baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran. Ditinjau dari aspek organisasi, *middle manager* (PD, Kajar dan Ka Prodi) pada PT memberikan penilaian tinggi dalam hal keterbukaan terhadap ide-ide gagasan inovatif untuk pengembangan fakultas, memberikan dukungan untuk mengatasi persoalan yang ada di fakultas, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja fakultas. Aspek lingkungan juga mendapat penilaian rata-rata tinggi, hal ini mengindikasikan bahwa dari aspek lingkungan pejabat di PT sangat memiliki *concern* terhadap lingkungan. Ada dua aspek yang dinilai tinggi yaitu mengedepankan aspek legal dalam setiap pengambilan keputusan di fakultas dan terbangunnya *sharing* karya inovatif di fakultas. Selain itu sebagian besar responden juga menaruh harapan tinggi untuk bisa membuat

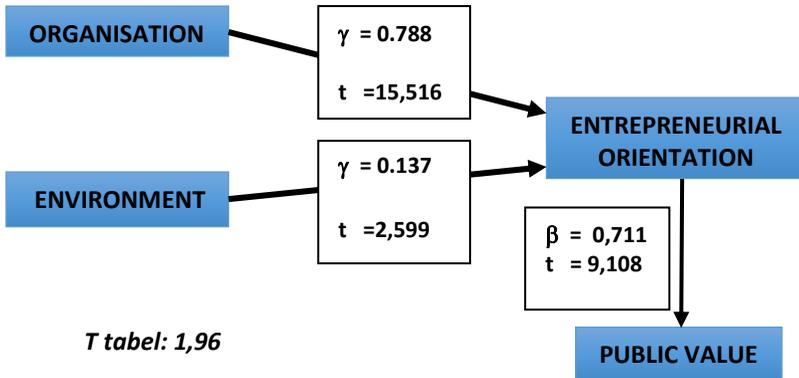
terobosan seperti menawarkan jurusan/prodi yang *marketable* dan hasil-riset yang bersifat implementatif/praktikal.

Tabel 1: Kajian Organisasi, Lingkungan, Orientasi Kewirausahaan dan *Public Value*

| No. | Variabel | Mean | Indikator |
|-----|---|--------------------|---|
| 1. | <i>Organisation</i> | 3,27 – 4,25 | Keterbukaan terhadap ide-ide gagasan inovatif untuk pengembangan fakultas, memberikan dukungan untuk mengatasi persoalan yang ada di fakultas, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja fakultas |
| 2. | <i>Environment</i> | 3,78 – 4,19 | Mengedepankan aspek legal dalam setiap pengambilan keputusan di fakultas dan terbangunnya <i>sharing</i> karya inovatif di fakultas, menawarkan jurusan/prodi yang <i>marketable</i> dan riset yang implementatif/praktikal. |
| 3. | <i>Entrepreneurial Orientation</i> | 3,41 – 4,13 | Keterbukaan terhadap inovasi pengembangan fakultas terutama dalam proses pembelajaran; adanya optimisme mengimplementasikan hal-hal baru untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan membangun kolaborasi dengan pihak <i>stakeholder</i> untuk memanfaatkan peluang dan mengimplementasikan pendekatan baru untuk memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap dunia pendidikan. |
| 4. | <i>Public Value</i> | 4,16- 4,22 | Image positif diikuti dengan konsistensi dalam memberikan pelayanan pendidikan berkualitas terhadap masyarakat dan pentingnya membangun trust. Memanfaatkan <i>network resources</i> dengan cara membangun kolaborasi dengan |

stakeholder juga menjadi *concern* penting para responden.

Dengan menggunakan SEM-PLS, permodelan penelitian dapat membuktikan ada pengaruh yang signifikan antar variabel (Gambar 2).



T tabel: 1,96

Gambar 2: Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis menunjukkan organisasi berpengaruh terhadap orientasi kewirausahaan dengan pengaruh **sangat kuat (0,788)**, artinya, model penelitian ini berhasil membuktikan bahwa organisasi yang dibangun dari tiga dimensi (*management support*, *reward* dan *resources*) dapat meningkatkan orientasi kewirausahaan dikalangan *middle manager* pada insititusi pendidikan tinggi di Indonesia. Temuan penelitian mendukung hasil penelitian dari Wood (2008) bahwa di sektor publik *middle manager* cenderung berperilaku *entrepreneurial* ketika mendapat dukungan. Sebaliknya mereka tidak akan mau berperilaku *entrepreneurial* jika top manager tidak melakukan hal-hal yang bersifat inovatif. Pakar lain, yaitu Hornsby (2009) menyatakan pihak pimpinan harus dapat memfasilitasi, mendukung dan mendorong terbentuknya perilaku *entrepreneurial* dalam organisasi

Jika ditinjau dari aspek lingkungan, ternyata pengaruhnya terhadap orientasi kewirausahaan rendah. Artinya peran *middle manager* dalam mengelola aspek lingkungan dapat mendorong orientasi kewirausahaan namun tidak sebesar pengaruh organisasi. Temuan pada penelitian ini dapat mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan beberapa ahli (Floyd and

Lane, 2000; Miller, 1984; Lumpkin and Dess, 1996; and Kuratko, 2005) yang dapat menjelaskan beberapa hal berkaitan dengan lingkungan seperti peran *middle manager* sangat penting dalam membangun *competitive environment*. Selain itu riset dari beberapa ahli (Currie & Procter, 2005; Meynhardt & Metelmann, 2009) menyatakan *multitude expectation* berpengaruh terhadap *behavior*.

Selanjutnya permodelan penelitian ini dapat membuktikan adanya pengaruh sangat kuat (0,711) Orientasi Kewirausahaan Terhadap *Public Value Orientation*. Orientasi kewirausahaan menunjukkan perilaku kewirausahaan *middle manager* pada institusi pendidikan tinggi (Pembantu Dekan, Ketua Jurusan dan Ketua Prodi) yang dapat mendorong jurusan/program studi menjadi institusi pendidikan yang *inovatif, proaktif* dan *risk-taking* agar dapat mencari peluang menuju sukses yang berdampak pada penciptaan *public value*. Temuan penelitian ini selaras dengan konsep dan hasil riset terdahulu dari beberapa ahli (Fairoz, 2010; Lee dan Lim, 2009; Wiklund dan Shepherd, 2005) yang menunjukkan bahwa orientasi kewirausahaan berdampak positif terhadap image positif yaitu peningkatan kinerja. Temuan penelitian ini ditegaskan oleh Diefenbach (2011) bahwa *middle manager* dapat meningkatkan orientasi institusi dalam membangun *public value*.

PENUTUP

Penelitian dapat membuktikan bahwa permodelan *corporate entrepreneurship* pada institusi PT dapat diterapkan, adanya pengaruh antar variabel yang signifikan kuat. Artinya orientasi kewirausahaan yang diterapkan oleh *middle manager* pada institusi pendidikan tinggi di Indonesia dengan dukungan aspek organisasi dan lingkungan terbukti dapat berpengaruh kuat terhadap penciptaan *public value*. Bagi institusi pendidikan tinggi *public value* yang positif sangat penting untuk dapat menjaga kepercayaan dan citra institusi. Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan acuan pengembangan penelitian pada masa akan datang dengan mengkonsideran hal-hal berikut: 1) perlu melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas dan lebih spesifik dalam mengklasifikasikan *level middle manager* pada PTN dan PTS. 2) perlu diperhatikan karakteristik masing-masing institusi, agar dapat mendapatkan fakta di lapangan yang lebih akurat sejauh mana pejabat tingkat menengah di PT berorientasi kewirausahaan. 2) Menggali faktor-faktor lingkungan yang berdampak *crucial* terhadap penciptaan orientasi kewirausahaan yang dapat membangun *public value positif*.

Daftar Pustaka

- Bambang Wisnu Siswoyo. 2009. Pengembangan Jiwa Kewirausahaan di Kalangan Dosen dan Mahasiswa. ISSN:0853-7283.
- Chen, K.; Hsiung. J.M Yien.; K.P. Huang. C.J Huang. 2011. Performance and Its Link to Entrepreneurial Behavior. *American Journal of American Sciences*, 8 (7). Pg.703-707.
- Clark, Burton R. 2004. Delineating the Character of Entrepreneurial University. *Journal of Higher Education Policy*,17 (355-370)
- Cooper, Donald. R.; P.S. Schindler. 2011. *Business Research Methods*. Asia: Mc Graw-Hill International edition, 11 edition. Pg.142-155, 280-283, 379.
- Currie, G., & Procter, S. J. 2005. The antecedents of middle managers strategic contribution : The case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42 (7), 1325-1356.
- Diefenbach, Fabian E. 2011. *Entrepreneurship in The Public Sector*.When Middle Managers Create Public Value. Gabler. Springer. ISBN 978-3-8349-3085-9
- Fairoz, F.; M. Hirobumi.; T. Tanaka, Y. 2010. Entrepreneurial Orientation and Business Performance of SME of Hambantota District Sri Lanka.*Asian Social Science*, 6(3).Pg.35-39.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. 2000. Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154-177.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. 2002. Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship : Assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.

- Hornsby, J. S., Montagno, R. V., & Kuratko, D. F. 1992. Critical organizational elements in corporate entrepreneurship : An empirical study. Paper presented at the Academy of Management Conference.
- Kirby, David. A. 2006. Creating Entrepreneurial Universities in th UK: Applying Entrepreneurship Theory to Practice. *Journal of Technology Transfer*, 31,599-2006.
- Kompas, Januari 2016. "Perguruan Tinggi Agen Inovasi".
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S 1990. Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 11 (special Issue : Corporate Entrepreneurship), 49-58.
- Lee, S.M. danLim, S. 2009. Entrepreneurial Orientation and the Performance of Service Business.*Journal Service Business*, 3. Pg.-13.
- Lumpkin, G.T. dan Dess, G.G. 2001. Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing* 16. Pg.429-451.
- Lumpkin, G.T. danDess, G.G. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking IT to Performance. *Academy of Management Review*, 21 (1).Pg.135-172.
- Meynhardt, T., & Metelmann, J. 2009. Pushing of envelope : Creating Public Value in the labor market : An empirical study on the role of middle managers. *International Journal of Public Administration*, 32 (3), 274-312.
- Miller, D., & Friesen, P. H. 1984. Strategy – making and environment: The third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Moore, M. H. 2010. *Projects on public value management : Guest lecture*. May 18, 2010, St. Gallen.

- Siswo Wiratno. 2012. Pelaksanaan Pendidikan Kewirausahaan di Pendidikan Tinggi. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, Vol.18, No.4.
- Sykes, H. B. 1992. Incentive compensation for corporate venture personnel. *Journal of Business Venturing*, 7(4), 253-265.
- Wiklund, J. dan Shepherd, D. 2005. Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A configurational Approach. *Journal Business Venturing*, 20 (1).Pg.71-91.
- Wood, C .C. Holt, D. T., Reed, T. S., &Hudgens, B. J. 2008. Perceptions of corporate entrepreneurship in Air Force organizations: Antecedents and outcomes. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 (1), 117-131.
- Zhou, Chunyan. 2008. Emergence of the Entrepreneurial University in Evolution of the Triple Helix. *Journal of Technology Management in China*, Vol. 3. No.1.