

## MENINGKATKAN PERILAKU ENTREPRENEURSHIP KARYAWAN MELALUI KEPERCAYAAN TERHADAP PIMPINAN DAN STRUKTUR ORGANISASI

Sugih Arti

Email : Sugih\_arti1@yahoo.com

*Employee entrepreneurial behavior are considered to be an important driver of innovation and strategic renewal within companies. This paper focuses on employee behaviour and how it can be stimulated towards entrepreneurship. We propose and test a two-step model where formal and informal work context affects employees' entrepreneurial behaviour, which then provides the basis for bottom-up initiated entrepreneurial projects. Our empirical data consist of questionnaire responses of 176 employees in Star Hotel Semarang. The results of structural equation model estimations indicate that organisational structure affect employees' entrepreneurial behaviour, but also trust in the direct manager. We also find that innovativeness and personal initiative, but not risk taking, play a role for an effective translation of employees' behaviour into entrepreneurial projects.*

**Keywords:** *employee entrepreneurial behavior, Trust in Manager, Organisational Structure*

### PENDAHULUAN

Cepatnya perubahan teknologi serta persaingan bisnis global yang semakin meningkat mengakibatkan kebutuhan akan keterampilan penciptaan nilai baru menjadi semakin mendesak (Rigtering & Weitzel). Namun demikian tidak semua perusahaan memiliki kemampuan seperti ini. Hanya beberapa perusahaan tidak mengalami masalah yang signifikan untuk menemukan peluang bisnis baru, sedangkan bagi banyak perusahaan menemukan dan memanfaatkan peluang baru adalah masalah yang tidak ringan. Padahal kesulitan dalam melihat dan memanfaatkan peluang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Gertz & Baptista 1996).

Mengingat penemuan peluang dan pemanfaatan sumber daya untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada termuat dalam proses entrepreneurship maka penting untuk mengetahui faktor-faktor yang mendorong proses entrepreneurship dalam perusahaan.

Perilaku kewirausahaan dalam organisasi, bagaimanapun, merupakan hasil dari proses yang kompleks di mana faktor lingkungan dan organisasi memiliki peran dalam menciptakan peluang bagi orang atau kelompok orang dalam organisasi (Rutherford dan Holt 2007).

Penelitian ini didasarkan pada anggapan bahwa kepercayaan tindakan atasan langsung merupakan faktor penting untuk mengubah cara karyawan dalam menghadapi prosedur organisasi yang ada. Meskipun banyak peneliti cenderung berpikir dalam kedua prosedur formal dan informal dalam organisasi, persepsi mereka dari hasil keputusan atau prosedur organisasi sangat tergantung pada kombinasi interaksi formal dan personal antara orang-orang (Folger 1987).

Oleh karena itu dalam penelitian ini lingkungan dalam organisasi dibedakan antara konteks kerja formal yang dapat bertindak sebagai fasilitator atau bahkan penghambat untuk proses entrepreneurship (Burns 2008) dan konteks kerja informal yaitu hubungan pertukaran antara manajer dan karyawan.

Tujuan penelitian ini adalah menyajikan analisis mengenai faktor-faktor yang mendorong perilaku entrepreneurship dalam perusahaan. Penelitian ini dilakukan mengingat masih sedikit studi empiris yang meneliti pengaruh kedua pendekatan ini (formal dan informal) terhadap perilaku entrepreneurship dalam perusahaan.

## TELAAH PUSTAKA

### Perilaku Entrepreneurship Karyawan

Heinonen (1999) berpendapat bahwa perilaku entrepreneurship dalam organisasi dapat diartikan sebagai penemuan peluang, memanfaatkan peluang dan percaya bahwa memanfaatkan peluang dengan cara baru yang menyimpang dari praktek sebelumnya akan berhasil dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

Sedangkan Antoncic & Hisrich (2001) mengelompokkan perilaku intrapreneurial ke dalam empat bentuk, yaitu: penemuan bisnis baru, inovasi, pembaruan diri dan pro-keaktif. Antoncic (2007) menunjukkan bahwa penemuan bisnis baru mengacu pada penciptaan bisnis baru yang terkait dengan produk atau pasar yang sudah ada tanpa memperhatikan tingkat otonomi atau ukuran; dimensi inovasi mengacu pada produk dan inovasi layanan dengan penekanan pada pengembangan teknologi; dimensi pembaruan diri mencerminkan transformasi organisasi melalui pembaharuan ide-ide kunci yang mereka dibangun; dan dimensi proactiveness termasuk inisiatif dan pengambilan risiko, dan agresivitas kompetitif yang tercermin dalam kegiatan manajemen puncak.

Stevenson & Jarillo (1990) melihat entrepreneurship dalam organisasi sebagai proses dimana karyawan dalam organisasi mengejar peluang tanpa memperhatikan sumber daya yang saat ini mereka kuasai. Vesper (1990) mengartikan perilaku entrepreneurship dalam organisasi sebagai perilaku intrapreneurial melakukan hal-hal baru dan berangkat dari adat untuk mengejar peluang. Selain itu, Antoncic dan Hisrich (2001) ditunjukkan bahwa intrapreneurship adalah semangat karyawan kewirausahaan dalam organisasi yang ada. Selain itu, disebutkan bahwa perilaku intrapreneurial dimulai di organisasi yang didirikan untuk tujuan profitabilitas, pembaharuan strategis, mendorong inovasi, memperoleh pengetahuan dari aliran pendapatan masa depan dan keberhasilan internasional. Hal ini mengindikasikan bahwa intrapreneur bertindak seperti pengusaha dalam bahwa mereka mewujudkan ide-ide mereka sendiri tanpa pemilik perusahaan (Cunningham dan

Lischeron, 1991). Dengan demikian, perilaku intrapreneurial dapat didefinisikan berarti cara kewirausahaan tindakan dalam suatu organisasi yang sudah ada.

Dalam definisi konseptual yang tepat perilaku mereka intrapreneurial, Antoncic dan Hisrich (2003) mendefinisikan konsep sebagai mengejar solusi kreatif atau baru untuk tantangan yang dihadapi perusahaan, termasuk pengembangan atau peningkatan produk lama dan baru dan jasa, pasar, teknik administratif dan teknologi untuk melakukan fungsi-fungsi organisasi, serta perubahan dalam strategi, mengorganisir, dan berurusan dengan pesaing (hal.8).

### Kepercayaan Terhadap Pimpinan

Dalam hubungan antara atasan atau manajer dengan karyawan, tindakan dan keputusan individu karyawan seharusnya dilihat dalam konteks relasional. Oleh karena dalam suatu hubungan membutuhkan kepercayaan satu sama lain maka gagasan tentang kepercayaan adalah jantung hubungan pertukaran.

Gambetta (1988) mengartikan kepercayaan sebagai kita tidak berharap bahwa orang lain langsung atau tidak langsung akan merugikan kita atau akan berperilaku dalam dengan cara yang tidak menguntungkan kita. Mengingat unsur risiko yang terkait dengan perilaku entrepreneurship kepercayaan kepada atasan langsung adalah kondisi yang mutlak bagi perilaku entrepreneurship (Dess dkk. 2003).

Möllering (2005) berpendapat bahwa timbal balik dalam hubungan pertukaran menciptakan tujuan bersama antara karyawan dan manajer akan mengakibatkan karyawan bertindak melampaui standar tugas yang telah ditentukan. Pentingnya hubungan kepercayaan antara manajer atau atasan langsung dengan karyawan telah sering dibuktikan dapat mendorong perilaku entrepreneurship dalam organisasi (Hayton 2005). Karyawan harus percaya dengan manajer bahwa mereka (manager) tidak akan membahayakan posisi mereka dalam perusahaan saat mereka menunjukkan perilaku entrepreneurship (inovatif, proaktif).

Prosedur organisasi formal yang terlalu ketat akan menyebabkan karyawan menjadi tidak atau kurang kreatif atau tidak menunjukkan perilaku entrepreneurship.

Namun ketika karyawan memiliki hubungan dengan manajer mereka yang didasari rasa saling percaya, sehingga prosedur birokrasi menjadi kurang karena mereka saling percaya maka mereka cenderung dapat mengatasi rintangan tersebut. Oleh karena itu manajer menengah memiliki posisi tepat di jantung proses merangsang entrepreneurship dalam organisasi.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>1</sub>: *kepercayaan terhadap pimpinan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku entrepreneurship karyawan*

### Struktur Organisasi

Struktur organisasi dapat diartikan sebagai kerangka kerja formal organisasi yang dengan kerangka kerja itu tugas-tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan (Robbins & Coulter, 2007). Atau juga diartikan sebagai mekanisme formal dengan mana suatu organisasi dikelola (Handoko, 2003).

Konsep mengenai struktur organisasi sering dipahami sebagai konsep yang memiliki dua dimensi yaitu: spesialisasi kerja dan formalisasi kerja (Mintzberg, 1993). Spesialisasi kerja meliputi dua hal yaitu partisipasi horisontal dan partisipasi vertikal. Partisipasi horisontal adalah tingkat aktivitas kerja, sedangkan partisipasi vertikal sejauh mana tanggung jawab yang sudah ditetapkan. Formalisasi adalah tingkat upaya organisasi dalam mengontrol dan mengarahkan perilaku karyawan mereka melalui misalnya deskripsi pekerjaan, atau prosedur dan aturan (Mintzberg 1993).

Organisasi dengan tingkat formalisasi dan spesialisasi tugas tinggi dapat digolongkan sebagai organisasi dengan struktur mekanistik, sementara organisasi dengan tingkat formalisasi dan spesialisasi tugas yang rendah biasanya digolongkan sebagai organisasi dengan struktur yang fleksibel (Alexander & Randolph 1985).

Perilaku entrepreneurship membutuhkan organisasi formal yang memungkinkan karyawan untuk berpikir di luar kotak (Menzel et al. 2007) dan yang mendukung pengembangan ide-ide inovatif (Knight 1987). Organisasi semacam itu biasanya merupakan organisasi yang memiliki struktur organisasi yang fleksibel (Menzel et

al 2007) dan datar (Kuratko & Goldsby 2004) serta memiliki tingkat komunikasi yang tinggi yang melampaui integrasi fungsional dalam rangka untuk mendorong upaya berbagi pengetahuan dan memfasilitasi pembelajaran organisasi (Hayton 2005).

Desain posisi individu dalam organisasi juga menunjukkan kesediaan organisasi untuk mengalokasikan sumberdaya yang cukup untuk karyawan yang ingin mengembangkan, menguji, dan memperkenalkan produk, jasa atau jenis lain dari inovasi dalam organisasi (Hornsby et al. 1999).

Hasil penelitian Hayton (2005); Hornsby et al (1999) menunjukkan bahwa struktur organisasi organisasi merupakan anteseden penting dari intrapreneurship.

Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H<sub>2</sub>: *struktur organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap perilaku entrepreneurship karyawan*

### METODE PENELITIAN

#### Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di Star Hotel Semarang yang berjumlah 250 orang. Sehingga dalam penelitian ini menggunakan metode *sensus*.

#### Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dengan mengirimkan kuesioner/daftar pertanyaan pada para karyawan di Star Hotel Semarang.

Adapun rentang penilaian yang dipakai dalam kuesioner adalah 1 – 10 untuk mendapatkan data yang bersifat interval dan diberi skor atau nilai. Untuk dapat dijawab dengan mudah, maka responden memberikan tanda ✓ pada skala 1 – 10 yang tersedia. Skala 1 diartikan sebagai "sangat tidak setuju" dan skala 10 diartikan sebagai "sangat setuju". Data sekunder dalam penelitian ini diambil dari buku Laporan Tahunan Hotel.

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### Deskripsi Responden

Dari 250 kuesioner yang disebar hanya 176 kuesioner yang dikembalikan. Output karakteristik Jenis Kelamin,

menggambarkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki sejumlah 125 orang dan responden perempuan sejumlah 51 orang. Output karakteristik usia menggambarkan bahwa kelompok usia responden paling banyak adalah kelompok usia 31 s/d 40 th, yang mencapai 55,1 % dari keseluruhan 176 responden. Tingkat pendidikan responden terbanyak adalah Tamat sarjana D-3 yakni sejumlah 73,7 % dari total responden. Output Karakteristik Masa Kerja menggambarkan responden bermasa kerja kurang dari 5 tahun adalah komposisi terbesar dari 176 responden yang diteliti.

**Uji Instrumen**

Sebelum dilakukan analisis data, terlebih dahulu dilakukan uji instrumen terhadap data berupa uji validitas dan reliabilitas.

**Uji Validitas**

Dilakukan terhadap semua indicator variable penelitian dengan teknik factor analysis yang menghasilkan keluaran (output) berikut ini: koefisien KMO yang digunakan untuk melihat kecukupan jumlah sampel penelitian, jika  $KMO > 0,5$  sampel dinyatakan cukup, selanjutnya untuk melihat valid tidaknya item pernyataan dilihat dari loading factor, jika loading factor lebih besar dari 0,4 dinyatakan valid.

**Validitas Kepercayaan terhadap Pimpinan**

Koefisien KMO menunjukkan angka sebesar 0,852, yang menandakan bahwa kriteria kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor

seluruhnya menghasilkan *loading faktor* lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

**Validitas Struktur Organisasi**

Koefisien KMO menunjukkan angka sebesar 0,759, yang menandakan bahwa kriteria kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor seluruhnya menghasilkan *loading faktor* lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

**Validitas Perilaku Entrepreneurship**

Koefisien KMO menunjukkan angka sebesar 0,812, yang menandakan bahwa kriteria kecukupan jumlah sampel penelitian ini telah terpenuhi. Sedangkan loading faktor seluruhnya menghasilkan *loading faktor* lebih besar dari 0,4 sehingga seluruh item dinyatakan valid, dan bisa diteruskan dengan menguji tingkat kehandalan atau reliabilitasnya.

**Uji Reliabilitas**

Uji Reliabilitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana hasil instrumen dalam kusioner tersebut konsisten. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha (r)	Keterangan
Kepercayaan terhadap pimpinan	0,830	> 0,60
Struktur organisasi	0,836	> 0,60
Perilaku entrepreneur	0,787	> 0,60

Pada tabel diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach Alpha* ( ) sebesar  $> 0,60$  , sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen dari keempat variabel yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau handal untuk dipergunakan.

**Uji Hipotesis**

Hasil Regresi untuk membuktikan hipotesis yang diajukan dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

**Tabel 2**  
**Hasil Uji t**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7.695	2.039		3.773	.000
	kepercayaan terhadap pimpinan	.262	.092	.238	2.850	.005
	struktur organisasi	.415	.078	.442	5.294	.000

a. Dependent Variable: perilaku entrepreneurship

**Hubungan kepercayaan terhadap pimpinan dengan Perilaku entrepreneurship**

Dari hasil regresi diatas terlihat bahwa koefisien regresi kepercayaan terhadap pimpinan dan perilaku entrepreneurship adalah 0,238. Dengan demikian ini berarti bahwa kepercayaan terhadap pimpinan memiliki pengaruh positif terhadap perilaku entrepreneurship, atau dengan kata lain semakin tinggi tingkat kepercayaan terhadap pimpinan maka semakin tinggi kemungkinan karyawan memiliki perilaku entrepreneurship.

**Hubungan struktur organisasi dengan Perilaku entrepreneurship**

Dari hasil regresi diatas terlihat bahwa koefisien regresi struktur organisasi dan perilaku entrepreneurship adalah 0,442.

Dengan demikian ini berarti bahwa struktur organisasi memiliki pengaruh positif terhadap perilaku entrepreneurship, atau dengan kata lain semakin tinggi kualitas struktur organisasi dalam mendukung perilaku entrepreneurship maka semakin tinggi kemungkinan karyawan memiliki perilaku entrepreneurship.

Dari persamaan regresi di atas juga terlihat, koefisien regresi struktur organisasi lebih besar dibandingkan dengan koefisien regresi kepercayaan terhadap pimpinan, maka dapat dikatakan variabel struktur organisasi lebih kuat bila dibandingkan dengan variabel kepercayaan terhadap pimpinan dalam mempengaruhi Perilaku entrepreneurship.

**Hasil Uji Determinasi**

Hasil uji determinasi dapat dilihat pada tabel berikut:

**Model Summary**

Model	Change Statistics				
	R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change

1	.301 <sup>a</sup>	22.837	2	106	.000
---	-------------------	--------	---	-----	------

a. Predictors: (Constant), struktur organisasi, kpercayaan terhadap pimpinan

Berdasarkan hasil olahan output regresi tersebut dapat diketahui adjusted R squared sebesar 0,301. Hal ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel kepercayaan terhadap pimpinan dan struktur organisasi terhadap perilaku entrepreneurship sebesar 30,1%, selebihnya sebesar 69,9% dijelaskan variabel lain di luar penelitian ini.

#### PEMBAHASAN

Penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku entrepreneurship karyawan. dengan demikian penelitian ini mendukung hasil penelitian dari Möllering (2005) dan Hayton (2005) yang menunjukkan bahwa berpendapat bahwa hubungan kepercayaan antara manajer atau atasan langsung dengan karyawan akan dapat mendorong perilaku entrepreneurship dalam organisasi.

Disamping itu penelitian ini juga sekaligus menunjukkan bahwa struktur organisasi yang memberi keleluasaan pada karyawan untuk proaktif menyumbang ide-ide baru serta inovatif dalam melakukan pelayanan pada pelanggan atau tamu memiliki pengaruh positif pada perilaku entrepreneurship karyawan. dengan demikian hasil penelitian ini sekaligus mendukung hasil penelitian dari Menzel et al. (2007) yang menunjukkan bahwa perilaku entrepreneurship membutuhkan organisasi formal yang memungkinkan karyawan untuk berpikir di luar kotak dan hasil penelitian dari Knight (1987) yang menunjukkan bahwa struktur organisasi dapat mendukung pengembangan ide-ide inovatif.

#### PENUTUP

##### Simpulan & Saran

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan dan struktur organisasi mempengaruhi perilaku entrepreneurship karyawan.

Saran untuk peneliti berikutnya adalah menambah beberapa variable yang diduga

mempengaruhi perilaku entrepreneurship karyawan.

#### Daftar Pustaka

- Alexander, J. W., & Randolph, W. A. (1985). The Fit between Technology and Structure as a Predictor of Performance in Nursing Subunits. *The Academy of Management Journal*, 28(4), 844-859
- Antoncic, B. & Hisrich, R. D. (2001). *Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. Journal of Business Venturing*, 16(5), pp.495-527.
- Antoncic, B. (2007), *Intrapreneurship: A comparative structural equation modeling study, Industrial Management and Data Systems*, 107(3), pp.309-325.
- Burns, P. (2008). *Corporate Entrepreneurship: Building the Entrepreneurial Organisation* (Vol. 2 edn ed). Basingstoke: Palgrave
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging Issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 351-378
- Folger, R. (1987). Reformulating the Preconditions of Resentment: A Referent Cognition Model. In J. C. Masters, & W. P. Smith (Eds.), *Social Comparison, Social Justice, and Relative Deprivation: Theoretical, Empirical and Policy Perspectives*. Hillsdale, NJ, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers
- Gambetta, D. G. (1988). Can we Trust Trust? In D. G. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213-237). New York, New York: Basil Blackwell
- Gertz, D., & Baptista, J. (1996). *Grow to be Great*. New York, New York: Free Press

- Hayton, J. C. (2005). Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: a review of empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 21-41
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and U.S. managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24
- Knight, R. M. (1987). Corporate innovation and entrepreneurship: A Canadian study. *Journal of Product Innovation Management*, 4(4), 284-297
- Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate Entrepreneurs or Rogue Middle Managers? A Framework for Ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 13-30
- Menzel, H. C., Aaltio, I., & Ulijn, J. M. (2007). On the way to creativity: Engineers as intrapreneurs in organisations. *Technovation*, 27(12), 732-743
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organisations*. Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc. .
- Möllering, G. (2005). Relational, Institutional and Active Trust: Just Do It!? In K. M. Bijlsma-Frankema, & R. J. A. Klein Woolthuis (Eds.), *Trust under Pressure: Empirical Investigations of Trust and Trust Building in Uncertain Circumstances* (pp.17-36).