

Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Kewirausahaan terhadap Motivasi Karyawan dan Dampaknya pada Peningkatan Kinerja Organisasi (Studi Pada PT Industri Kereta Api/INKA Madiun)

Netty Lisdiantini

Akademi Sekretari dan Manajemen Widya Mandala

ABSTRACT

The study was conducted to examine the influence of organizational culture and entrepreneurial leadership toward employees' motivation and its impact on the improvement of organizational performance.

The research was held at PT Industri Kereta Api (INKA) Jl. Yos Sudarso No. 71 Madiun. The sample was determined by census. The population is 81 persons. The primary data were obtained through questionnaires, while the secondary data were taken from the official documents of the organization and some relevant literature that supports the primary data. This study made use of survey. To get the sample, the main data collection tool, questionnaire, was applied. Due to its analysis, the study is classified as an explanatory research. The method of analysis applied includes path analysis, t-test, test coefficient of determination accompanied by classical assumption testing.

The result of the data analysis showed that (1) organizational culture had positive and significant impact on entrepreneurial leadership, (2) organizational culture had positive and significant impact on employees' motivation, (3) entrepreneurial leadership had a direct positive and significant impact on employees' motivation, (4) organizational culture had a direct positive and significant effect on organizational performance, (5) entrepreneurial leadership had a direct positive and significant effect on organizational performance, and (6) employees' motivation had a direct positive and significant impact on organizational performance.

Key words: *organizational culture, entrepreneurial leadership, employees' motivation, and organizational performance*

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Keberhasilan organisasi seringkali tidak hanya disebabkan oleh keunggulan sistem atau teknologi yang dimiliki, melainkan pengelolaan budaya juga merupakan hal yang penting bagi organisasi karena kemampuannya mempengaruhi sikap kerja dan khususnya mendorong kinerja sumber daya manusia dalam organisasi. Budaya organisasi yang mendukung inovasi seharusnya mulai dipakai oleh organisasi Indonesia, namun sayangnya, yang sering terjadi adalah karyawan diberi imbalan untuk tidak adanya kegagalan dan bukannya untuk hadirnya kesuksesan. Budaya semacam ini memadamkan dan menyurutkan terjadinya pengambilan risiko, inisiatif, kreativitas, serta inovasi. Yang terjadi adalah masih diterapkannya budaya

organisasi tradisional yang taat pada instruksi-instruksi yang diberikan, tidak boleh gagal, tidak boleh mengambil inisiatif, dan menunggu instruksi.

Kepemimpinan adalah suatu proses di mana seseorang dapat menjadi pemimpin (*leader*) melalui aktivitas yang terus menerus sehingga dapat mempengaruhi yang dipimpinnya (*followers*) dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mengelola dan mengendalikan berbagai fungsi subsistem dalam organisasi agar tetap konsisten dengan tujuan organisasi dibutuhkan seorang pemimpin karena pemimpin merupakan bagian penting dalam peningkatan kinerja. (Bass, 1994).

Meningkatkan kinerja organisasi tidak mudah karena upaya itu dapat diwujudkan jika variabel-variabel yang mempengaruhinya, antara lain kepemimpinan dan budaya organisasi dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua karyawan. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja karyawan, karena kinerja yang dicapai karyawan pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

2. Perumusan Masalah

- a. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan kewirausahaan,
- b. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan,
- c. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap Motivasi karyawan,
- d. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi,
- e. Apakah kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi,
- f. Apakah motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi,

3. Tujuan Penelitian

- a. Menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan kewirausahaan.
- b. Menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan.
- c. Menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi karyawan.
- d. Menganalisis signifikansi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi.
- e. Menganalisis signifikansi pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi.
- f. Menganalisis dan menjelaskan pengaruh motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

4. Manfaat Penelitian

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya mengenai kewirausahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja organisasi pada PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun

- b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun dalam mengkaji pengelolaan kewirausahaan korporasi dalam hal budaya dan kepemimpinan yang berguna untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui motivasi karyawan.

B. Telaah Teori dan Pengembangan Hipotesis

1. Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peranan penting bagi kelangsungan dan kesuksesan organisasi di masa yang akan datang. Budaya suatu organisasi kerap kali berubah dari waktu ke waktu seiring dengan perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis. Organisasi seharusnya berusaha untuk dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis agar dapat terus bertahan dan sukses. Untuk dapat beradaptasi, yang perlu dilakukan organisasi adalah menyesuaikan perilaku organisasi dan strategi pengelolaan bisnisnya dengan perubahan lingkungan bisnis.

Dengan kata lain, budaya organisasi merupakan hasil dari interaksi nilai-nilai yang dianut oleh para individu di dalam organisasi dan individu atau lembaga di luar organisasi (Supriyanto, 2006 : 145).

2. Kepemimpinan Kewirausahaan

Kepemimpinan menurut Ralph M. Stogdill (Wahjosumidjo, 1994 : 23) didefinisikan sebagai sarana pencapaian tujuan. Pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Salah satu bagian dari kewirausahaan adalah kepemimpinan yang menggunakan pola pikir kewirausahaan dalam keseharian yang berkelanjutan. Sebagian orang berpikir terbaik terhadap pemikiran tersebut, atau mungkin cara pandang manajer yang cenderung kaku (Thornberry, 2006 : 46). Pola pikir kepemimpinan kewirausahaan meliputi (Thornberry, 2006 : 47) :

- a. *internal locus of control,*
- b. *tolerance for ambiguity,*
- c. *willingness to hire people smarter than oneself,*
- d. *a consistent drive to create, build, or change things,*
- e. *passion for an opportunity,*
- f. *a sense of urgency,*
- g. *perseverance,*
- h. *resilience,*
- i. *optimism,*
- j. *sense of humor about oneself.*

Dapat disimpulkan, bahwa kepemimpinan kewirausahaan adalah kepemimpinan yang tidak hanya bisa memerintah, melainkan juga *team building*, mencari masukan dari pihak lain, berperilaku sensitif politis, dan saling berbagi

penghargaan dan pengakuan secara suka rela. Seorang pemimpin yang berdasarkan kepemimpinan kewirausahaan harus memiliki karakter dasar, yaitu adanya visi yang jauh ke depan yang menjadi dasar pendorong perubahan dan mampu mengkombinasikan berbagai sumber daya untuk mendapatkan sesuatu yang baru.

3. Motivasi Karyawan

Memotivasi karyawan merupakan isu yang kritis dalam rangka mempertajam strategi bisnis dan kewirausahaan, mengingat begitu pentingnya aspek sumber daya manusia dalam mensukseskan bisnis.

Buhler (2004 : 191) memberikan pendapat tentang pentingnya motivasi sebagai berikut motivasi pada dasarnya adalah proses yang menentukan seberapa banyak usaha yang akan dicurahkan untuk melaksanakan pekerjaan. Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya sesuatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja setinggi-tingginya bagi para karyawan dalam organisasi.

Ada hubungan yang kuat antara kebutuhan motivasi, perbuatan atau tingkah laku, tujuan dan kepuasan, karena setiap perubahan senantiasa berkat adanya dorongan motivasi. Menurut Maslow (1997 : 454) memberi batasan model teori motivasi sebagai berikut :

- a. kebutuhan fisiologis,
- b. kebutuhan akan rasa aman,
- c. kebutuhan akan rasa ikut memiliki dan cinta,
- d. kebutuhan akan penghargaan
- e. kebutuhan akan aktualisasi diri.

4. Kinerja Organisasi

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan oleh organisasi dalam melakukan aktifitasnya.

Penilaian kinerja organisasi dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan di masa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas, dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personal.

Model SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Technique) merupakan sistem yang dibuat oleh Wang Laboratory, Inc. Lowell, yang mampu mengintegrasikan aspek finansial dan non-finansial yang dibutuhkan manajer. Model ini dibuat untuk merespon keberhasilan organisasi menerapkan *Just in Time*, sehingga fokusnya lebih mengarah ke operasional setiap departemen dan fungsi pada organisasi.

Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu organisasi, akan dapat diambil tindakan yang diperlukan, seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatan-kegiatan utama, dan tugas pokok organisasi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan organisasi untuk memutuskan suatu tindakan, dan lain-lain.

5. Hipotesis

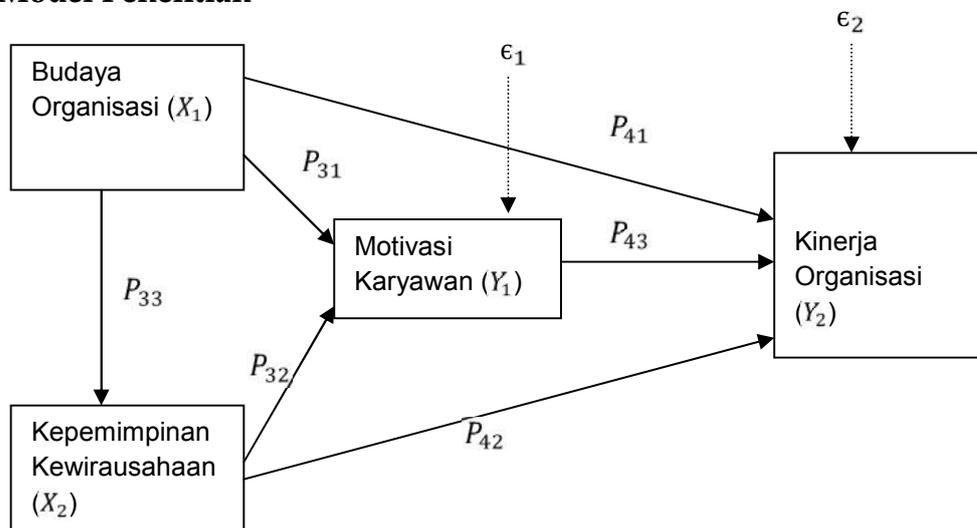
- Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan kewirausahaan
- Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan
- Variabel kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan
- Variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
- Variabel kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
- Variabel motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.

C. Metode Penelitian

1. Populasi

Populasi penelitian ini adalah karyawan di PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun setingkat Asisten Manajer sebanyak 81 orang, yang dianggap memiliki pengetahuan yang cukup tentang organisasi sehingga dapat melengkapi kuesioner dengan baik dan dalam kondisi yang sebenarnya. Karena jumlah populasi yang diteliti tidak terlalu besar, maka dalam penelitian ini teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode sensus, yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel.

2. Model Penelitian



3. Analisis Path

Analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui sebuah variabel atau seperangkat variabel terhadap sebuah variabel lainnya, baik pengaruh secara langsung maupun tidak langsung (Sitepu, 1994 : 78). Berdasarkan hubungan antar-variabel dapat dibuat model dalam bentuk diagram *path*. Model penelitian di atas dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan :

$$Y_1 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = \alpha_0 + \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + \alpha_3 Y_1 + \epsilon_2$$

Atau apabila sudah dibakukan (*standardized*) adalah sebagai berikut :

$$Y_1 = P_{31} \cdot X_1 + P_{32} \cdot X_2 + \epsilon_1$$

$$Y_2 = P_{41} \cdot X_1 + P_{42} \cdot X_2 + P_{43} \cdot Y_1 + \epsilon_2$$

Di mana

X_1	=	Budaya organisasi
X_2	=	Kepemimpinan kewirausahaan
Y_1	=	Motivasi karyawan
Y_2	=	Kinerja organisasi
$P_{31}, P_{32}, P_{41}, P_{42}, P_{43}$	=	koefisien regresi (<i>standardized coefficient</i>)
ϵ_1, ϵ_2	=	kesalahan pengganggu

D. Hasil Pengujian dan Pembahasan

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kepemimpinan kewirausahaan dapat dilihat dari hasil uji-t. Hasil uji-t untuk koefisien jalur ini adalah signifikan (p -value < 0,05). Budaya organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,695 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepemimpinan kewirausahaan. Hal ini terbukti dari nilai t -hitung = 8,583 yang lebih besar dari t tabel = 1,986 atau nilai p -value = 0,000 yang lebih kecil dari α = 0,05, maka secara statistik pengaruh budaya organisasi terhadap kepemimpinan kewirausahaan adalah signifikan.

Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap motivasi karyawan adalah signifikan (p -value < 0,05). Budaya organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,357 berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini terbukti dari nilai t -hitung = 3,157 yang lebih besar dari t tabel = 1,986 atau nilai p -value = 0,002 yang lebih kecil dari α = 0,05, maka secara statistik pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi karyawan adalah signifikan.

Pengaruh variabel kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi karyawan dilakukan dengan uji-t. Hasil uji-t untuk koefisien jalur ini adalah signifikan (p -value < 0,05). Kepemimpinan kewirausahaan dengan koefisien jalur sebesar 0,400 berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan. Hal ini terbukti dari nilai t -hitung = 3,539 yang lebih besar dari t tabel = 1,986 atau nilai p -value = 0,000 yang lebih kecil dari α = 0,05, maka secara statistik pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi karyawan adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa keragaman motivasi karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan kewirausahaan.

Hasil pengujian membuktikan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Variabel budaya organisasi dengan koefisien jalur sebesar 0,263 berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini terbukti dari nilai t -hitung = 2,471 yang lebih besar dari t tabel = 1,984 atau nilai p -value = 0,016 yang lebih kecil dari α = 0,05, maka secara statistik pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi adalah signifikan. Hasil ini

menjelaskan bahwa keragaman kinerja organisasi dapat dijelaskan secara langsung oleh budaya organisasi.

Pengaruh kepemimpinan kewirausahaan dengan koefisien jalur sebesar 0,242 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini terbukti dari nilai t -hitung = 2,246 yang lebih besar dari t tabel = 1,984 atau nilai p -value = 0,028 yang lebih kecil dari α = 0,05, maka secara statistik pengaruh kepemimpinan kewirausahaan terhadap kinerja organisasi adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa keragaman kinerja organisasi dapat dijelaskan secara langsung oleh kepemimpinan kewirausahaan.

Pengaruh motivasi karyawan dengan koefisien jalur sebesar 0,375 berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini terbukti dari nilai t -hitung = 3,732 yang lebih besar dari t tabel = 1,984 atau nilai p -value = 0,000 yang lebih kecil dari α = 0,05, maka secara statistik koefisien jalur dari motivasi karyawan terhadap kinerja organisasi adalah signifikan. Hasil ini menjelaskan bahwa keragaman kinerja organisasi dapat dijelaskan secara langsung oleh motivasi karyawan.

E. Simpulan dan Saran

1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan kewirausahaan terhadap motivasi karyawan dan dampaknya pada peningkatan kinerja organisasi di PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun disimpulkan sebagai berikut.

- a. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan kewirausahaan. Artinya, budaya organisasi berpengaruh secara bermakna terhadap kepemimpinan kewirausahaan dan berhubungan positif, di mana semakin kuat budaya organisasi akan semakin kuat pula kepemimpinan kewirausahaan.
- b. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Artinya, budaya organisasi berpengaruh secara bermakna terhadap motivasi karyawan dan berhubungan positif, di mana semakin kuat budaya organisasi akan semakin kuat pula motivasi karyawan.
- c. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Artinya, kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh secara bermakna terhadap motivasi karyawan dan berhubungan positif, di mana semakin kuat kepemimpinan kewirausahaan akan semakin kuat pula motivasi karyawan.
- d. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, budaya organisasi berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja organisasi dan berhubungan positif, di mana semakin kuat budaya organisasi akan semakin kuat pula kinerja organisasi.

- e. Kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, kepemimpinan kewirausahaan berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja organisasi dan berhubungan positif, di mana semakin kuat kepemimpinan kewirausahaan akan semakin kuat pula kinerja organisasi.
- f. Motivasi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Artinya, motivasi karyawan berpengaruh secara bermakna terhadap kinerja organisasi dan berhubungan positif, di mana semakin kuat motivasi karyawan akan semakin kuat pula kinerja organisasi.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa saran yang dapat dikemukakan sebagai berikut :

- a. Adanya responden yang menilai negatif pada orientasi hasil menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT Industri Kereta Api (INKA) Madiun perlu dilakukan pembenahan. Pembenahan orientasi hasil ini bisa dilakukan dengan menetapkan prosedur operasional standar (SOP) sehingga proses produksi dapat berlangsung sebagaimana mestinya, yang pada akhirnya akan menghasilkan produk yang memiliki jaminan mutu yang standar dan dapat dipertanggungjawabkan.
- b. Mengubah, mendorong, dan mendayagunakan budaya organisasi yang lebih mempunyai nilai-nilai adaptif terhadap perubahan merupakan kebutuhan penting, karena hanya dengan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan, budaya tersebut akan mendorong anggota organisasi untuk selalu belajar dengan nilai-nilai baru, kreatif, partisipatif sehingga budaya organisasi akan mendukung perubahan dan implementasi strategi dan meningkatkan kinerja organisasi. Misalnya lebih toleran terhadap perbedaan pendapat, menyusun sistem yang kompetitif, mengurangi kontrol.
- c. Perlunya pimpinan lebih meningkatkan komunikasi guna memberikan motivasi terhadap para pegawai secara langsung dan tatap muka, sekaligus mampu mengadaptasikan kepemimpinan kewirausahaan dalam menghadapi berbagai tipe atau karakteristik dari bawahannya sesuai dengan kondisi dan situasi yang tepat.
- d. Perlunya diadakan pelatihan kewirausahaan bagi karyawan dan terutama bagi jajaran pimpinan INKA sehingga semakin bisa memberi masukan positif tentang kewirausahaan dan pengembangan produk usaha.
- e. Mengingat motivasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi, maka perlu peningkatan mutu sumber daya manusia dengan cara sering diadakan pelatihan kewirausahaan serta penanaman mental keagamaan yang kuat guna meningkatkan mutu yang tinggi sekaligus berakhlak mulia.
- f. Dibentuknya divisi non-kereta api yang bisa mengembangkan produk lain.

Daftar Pustaka

- Bass, B.M. & Avolio, B.J. 1994. *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. London: Sage Publications, Inc.
- Buhler, Patricia, 2004. *Alpha Teach Yourself Management Skills*. Edisi Pertama, diterjemahkan oleh Sugeng Haryanto, Sukono Mukidi, dan M. Rudi Atmoko, Prenada . Jakarta.
- Kadir, dan Ardiyanto Didik, 2003. *Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Karyawan Untuk Berpindah*. Jurnal Bisnis dan Strategi, Vol. 2.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Diterjemahkan oleh : Peter R. Yosi Pasla, M.B.A. Erlangga. Jakarta.
- Maslow, A., H., 1997. *Organisasi Teori dan Tingkah Laku*. Dikutip oleh Herbert G. Hicks dan G. Ray Gulled diterjemahkan oleh G. Kertasaputra dan Ir. A. G. Kertasaputra. Bina Aksara. Jakarta.
- Supriyanto, Eko, 2006. *Budaya Kerja Perbankan, Jalan Lurus Menuju Integritas*. Pustaka LP3ES Indonesia. Jakarta.
- Thornberry, N., 2006. *Lead Like an Entrepreneur*. McGraw Hills. New York.
- Wahjosumidjo, 1994. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Ghalia Indonesia. Jakarta.