

**ANALISA JALUR DALAM *CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI *VARIABEL INTERVENING*
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN KELUARGA DI JAWA TIMUR)**

Ratih Indriyani
Universitas Kristen Petra

ABSTRACT

Corporate entrepreneurship is an important factor in family business that creates outcome non financial in organization, such as human resource like organizational commitment and organizational citizenship behavior (OCB) . The aim of this study is to examine the impact of Corporate Entrepreneurship on OCB, through organizational commitment as an intervening variable. Data is collected with total respondents of 134 samples by using purposive sampling method. By using a path analysis, the result shows that corporate entrepreneurship have direct impact to OCB and indirect impact exists from corporate entrepreneurship to OCB through organizational commitment as an intervening variable . Direct impact of corporate entrepreneurship to OCB is 0,199. Indirect impact of corporate entrepreneurship to organizational commitment that is P2 is 0,501 meanwhile from organizational commit OCB , that is P3 is 0,772, therefore indirect influence, that is P2 times P3 is $(0,501) \times (0,772) = 0,387$. Total impact of corporate entrepreneurship to OCB is more than 0,5, $0,199 + 0,387 = 0,586$

Keywords : *corporate entrepreneurship, OCB, organizational commitment, family business*

PENDAHULUAN

Corporate Entrepreneurship merupakan proses atau aktivitas *entrepreneurial* yang dilakukan individu atau kelompok di sebuah organisasi dan suatu proses penerapan kreativitas dan inovasi individu dalam memecahkan persoalan dan menemukan peluang untuk memperbaiki kehidupan khususnya kelangsungan hidup organisasi (Kuratko,2001). Penerapan *Corporate Entrepreneurship* diharapkan dapat mengenali dan memanfaatkan peluang-peluang bisnis guna mempertahankan eksistensi, pertumbuhan, dan daya saing di dalam dunia bisnis.

Sharma dan Chrisman (1999) mengungkapkan bahwa *corporate entrepreneurship* bisa menghasilkan inovasi melalui pemanfaatan pasar baru, penawaran produk baru, atau keduanya. Pembaruan strategis adalah usaha-usaha mewujudkan kewirausahaan dalam perusahaan yang menghasilkan perubahan signifikan dalam bisnis organisasi, struktur, dan

strategi. Perubahan ini akan mengubah hubungan yang telah dibangun sebelumnya dalam organisasi atau antara organisasi dengan lingkungan eksternal. Selain itu corporate entrepreneurship perlu didukung oleh budaya yang mendorong kreativitas dan gairah untuk berinovasi. Lingkungan bisnis perusahaan yang merupakan system yang terbuka, diperlukan organisasi dapat mengatur aktivitas internalnya agar tidak kaku dalam menjalankan aktivitasnya dan memiliki perilaku yang inovatif. Ireland (2003) mengembangkan penelitian mengambil focus pada hubungan strategi organisasi yang diukur dan dikaitkan dengan perilaku inovatif yang diambil organisasi. Kepribadian intrapreneurial secara signifikan berhubungan positif dengan perilaku inovasi dalam organisasi. Dalam penelitian tersebut diperoleh temuan berkaitan dengan fokus strategis perusahaan yang bersifat entrepreneurial dapat mendukung kebutuhan organisasi akan perilaku yang sifatnya inovatif.

Dukungan organisasi adalah hal yang sangat krusial untuk menjawab kebutuhan organisasi untuk memiliki perilaku yang sifatnya inovatif. Praktik yang dijalankan dalam pengelolaan sumber daya manusia memegang peranan penting di sini. Dalam penelitian yang dilakukan Hayton (2005) menempatkan sumber daya manusia sebagai modal dalam organisasi sebagai hal yang memoderasi antara *corporate entrepreneurship* dalam mendukung kinerja sebuah organisasi menjadi organisasi yang inovatif dalam menghadapi tantangan lingkungannya. Obino (2012) mengemukakan *corporate entrepreneurship berkontribusi* terhadap kinerja organisasi sebenarnya tidak semata mata berupa peningkatan kinerja keuangan saja, misalnya laba atau omzet perusahaan, namun juga pada keterukuran non finansial. Kinerja non finansial dapat berupa komponen perusahaan yang lain, salah satunya dalam bidang sumber daya manusia.

Dalam perusahaan keluarga, kecenderungan organisasi untuk berwirausaha dapat membantu mengembangkan sebuah perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga memiliki kekhususan di mana terdapat campur tangan keluarga dalam mengelola, namun berhadapan dengan lingkungan bisnis yang sama dengan perusahaan lain. Perusahaan keluarga berhadapan dengan lingkungan makro dan mikro yang terkait dengan stakeholder, pemerintah perundangan, dan lainnya. Perusahaan keluarga tetap menjadi perhatian besar disebabkan perannya yang begitu penting dalam menggerakkan perkonomi di berbagai negara. Sebagai contoh di Amerika Serikat 90 persen perusahaan adalah perusahaan keluarga dan 50% GDP di negara itu diperoleh dari perusahaan keluarga (Wortmasn, 2010) Pengelolaan perusahaan keluarga bukan hal yang sederhana. Dari beberapa temuan

penelitian, beberapa isu pengelolaan internal yang muncul dalam perusahaan keluarga dapat berasal dari : kontrol manajemen, kepemimpinan, kesadaran akan pentingnya keterikatan karyawan terhadap organisasinya.

Keterikatan karyawan terhadap organisasi tercermin dalam perilakunya selaku warga dari organisasi. Perilaku karyawan yang dibutuhkan dalam organisasi dan mendukung organisasi bukan hanya menjalankan sesuai dengan peran standar, namun juga tetapi juga perilaku extra-role. Perilaku extra-role inilah yang biasa disebut *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku individu yang secara sukarela, tidak secara langsung atau eksplisit diakui formal dengan adanya sistem penghargaan dan keseluruhan hal tersebut nantinya diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan keefektifan fungsi organisasi (Organ, Podsakoff, dan MacKenzie, 2006). Dalam berperilaku secara ekstra, lebih dari yang diatur secara standar dalam organisasi, juga dibutuhkan komitmen dan keinginan yang kuat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Corporate Entrepreneurship melibatkan struktur organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia yang mendorong kolaborasi, kreativitas, dan komitmen individu yang dapat membentuk komitmen organisasi. Semakin kuat konsistensi manajemen perusahaan akan mendorong kegiatan kewirausahaan perusahaan, maka semakin kuat praktik structural organisasi dalam menjalankan kewirausahaan perusahaan. Karyawan yang berkedudukan dalam level manajerial supervisor ke atas memegang peranan penting dalam menjalankan perusahaan untuk secara konsisten melakukan kegiatan berwawasan wirausaha, yang jika didukung oleh komitmen masing-masing individu disini juga menjadi faktor utama yang sangat penting untuk menjamin tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan dengan baik. Namun membentuk komitmen organisasi secara keseluruhan melalui komitmen individu bukanlah perkara yang mudah, dan apakah *corporate entrepreneurship* memiliki peranan dalam terbentuknya komitmen organisasi, atau justru menjauhkan pengelolaan dari keterjangkauan dan keterlibatan karyawan kunci di dalamnya. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Mengetahui dan menguji apakah *Corporate Entrepreneurship* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur, serta mengetahui dan menguji pengaruh *corporate entrepreneurship* terhadap *organizational citizenship behavior* pada perusahaan keluarga di Jawa Timur melalui komitmen karyawan terhadap organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Corporate Entrepreneurship

Corporate entrepreneurship dalam sebuah organisasi dapat berkaitan dengan perilaku yang mengarah kepada tindakan-tindakan yang bersifat tidak rutin, berani mengambil terobosan. Teori ini mengalami beberapa pendekatan pandangan. *Corporate entrepreneurship* dapat berjalan ketika ada proses yang diijinkan dalam organisasi untuk diijinkan kegiatan yang mengarah pada perilaku kewirausahaan ini. Konsep yang dikemukakan oleh Alterowitz (1988), Burgelman (1984), Pinchott (1985), Kanter (1985) dan Schollhammer (1982) memberikan pandangan bahwa *corporate entrepreneurship* di dalam organisasi merupakan perilaku *entrepreneurial* membutuhkan otorisasi organisasional untuk tujuan pengembangan berbagai inovasi yang bisa meningkatkan nilai. Sedangkan Sathe (1989) memberikan pandangan bahwa *corporate entrepreneurship* adalah sebuah proses yang mengadakan pembaharuan organisasi (Kuratko, 2001). Zahra (1995) menyatakan bahwa *corporate entrepreneurship* juga termasuk beragam sikap dan tindakan yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengambil risiko, menangkap peluang dan melakukan inovasi.

Menurut Guth dan Ginsberg dalam Kuratko(2001) menekankan bahwa *Corporate Entrepreneurship* mencoba mengeksplorasi dua fenomena utama, yaitu (1) penciptaan organisasi baru didalam organisasi yang lama, dan (2) perubahan dari organisasi yang sudah berjalan melalui pembaharuan strategik. Pendekatan inovasi sebagai akar pengembangan *corporate entrepreneurship* juga diutarakan oleh Zahra dalam Kuratko(2001) yang menjadi akar dalam kegiatan perusahaan. Kegiatan perusahaan dapat bersifat formal, melalui struktur, komunikasi tertulis dan tercatat, namun juga dapat bersifat informal.

Dimensi *Corporate Entrepreneurship*

Morris *et. al* dalam Kuratko (2001) menggambarkan perwujudan *corporate entrepreneurship* dalam perusahaan sebagai *corporate venturing* (proyek perusahaan) atau *strategic entrepreneurship* (strategik kewirausahaan). *Corporate venturing* dalam kerangka ini bertujuan untuk penambahan bisnis baru dengan melalui investasi ekuitas bagi perusahaan, yang dapat dicapai dengan melalui tiga poin implementasi yaitu *Internal Corporate Venturing, Cooperative Corporate Venturing, External Corporate Venturing*. Strategi kewirausahaan terkait dengan pendekatan inovatif yang dihasilkan perusahaan dalam mendapatkan keunggulan kompetitif. Pendekatan *strategic entrepreneurship*, dengan melalui inovasi bisa dikembangkan dalam lima area yang berbeda, yaitu: *strategic renewal, sustained regeneration, domain redefinition, organizational rejuvenation, business model*

reconstruction. *strategic renewal* merupakan usaha untuk mewujudkan kewirausahaan dalam perusahaan yang menghasilkan perubahan signifikan dalam bisnis organisasi, struktur dan strategi.

Perubahan ini akan mengubah hubungan yang telah dibangun sebelumnya dalam organisasi atau antara organisasi dengan lingkungan eksternal. *Sustained Regeneration* merupakan kemampuan untuk mengadakan regenerasi berkelanjutan melalui upaya memperbaiki produk yang terkait dengan pengenalan produk, perbaikan proses, teknologi, sistem yang mendukung kemampuan baru dari perusahaan serta terhadap pasar yang menjadi sasarannya. Redefinisi domain merupakan strategi organisasi dalam mempengaruhi pelanggan untuk melakukan pembelian pada produk/jasa dengan mendefinisikan kembali pasar, untuk meningkatkan penguasaan pasar dengan tujuan menarik pelanggan. *Organizational rejuvenation* berkaitan erat dengan keputusan dan perilaku *entrepreneurial* yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian daya saing perusahaan untuk saat ini dan masa yang akan datang melalui pembaharuan internal organisasi, seperti struktur yang memadai. Rekonstruksi model bisnis merupakan kegiatan melihat kembali dan memperbaiki model bisnis, karena pada dasarnya organisasi memiliki model bisnis yang berbeda, untuk penekanan yang menghasilkan perbedaan di antara perusahaan sejenis dalam industri dengan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan

Komitmen Organisasi

Menurut Luthans (2013) komitmen pada organisasi merupakan suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu. Komitmen pegawai pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Luthans (2013) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain : ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan, ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja; dan pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan kemungkinan untuk tetap bertahan di perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan. Komitmen yang tinggi dapat menghasilkan dampak, terutama pada organisasi, melalui : kemauan untuk bekerja dalam organisasi, memiliki ketertarikan pada pekerjaan yang dilakukan, berada dalam organisasi

dengan loyal dan memiliki rasa bangga bekerja dalam organisasi, sehingga melakukan tindakan dalam organisasi yang secara sukarela ataupun keharusan tunduk pada peraturan organisasi.

Dimensi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional digambarkan sebagai : keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, kemauan karyawan untuk mengerahkan kemampuan secara maksimal untuk organisasi, sebuah keyakinan yang dalam, dan penerimaan terhadap tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang rendah akan memiliki semangat yang rendah dalam bekerja dan berkarya, cepat lelah, bosan, emosi tidak stabil serta memiliki tingkat absensi yang tinggi. Menurut R. T. Mowday dalam Luthans (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai karakteristik psikologis yang menghubungkan anggota organisasi dengan organisasinya dan akan diikuti dengan keinginan karyawan untuk tetap pada sebuah organisasi.

1. Identifikasi

Karyawan mengidentifikasi dirinya bermuara pada penerimaan tujuan organisasi. Identifikasi karyawan terhadap organisasinya terlihat melalui sikap menyetujui kebijaksanaan organisasi, kesamaan nilai-nilai pribadi dan nilai-nilai organisasi, rasa bangga menjadi bagian dari bagian organisasi. Kesamaan nilai individu yang diidentifikasi dari organisasi ini dapat menimbulkan rasa ingin meopang organisasi, yang pada akhirnya akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi

2. Keterlibatan

Keterlibatan atau partisipasi Karyawan dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena adanya keterlibatan pegawai menyebabkan pegawai akan mau dan senang berkerja sama baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama teman kerja. Salah satu cara yang dapat dipakai untuk memancing keterlibatan karyawan adalah dengan memancing partisipasi mereka dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan, yang dapat menumbuhkan keyakinan pada karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama..

3. Loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki makna kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi, kalau perlu dengan mengorbankan kepentingan pribadinya tanpa mengharapkan apapun yang belum masuk dalam system

tatanan organisasi. Kondisi di mana karyawan mempertahankan diri bekerja dalam organisasi adalah hal yang penting dalam menunjang komitmen pegawai terhadap organisasi dimana mereka bekerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah perilaku yang bersifat bebas/ sukarela yang bukan merupakan tindakan paksaan, dari diri karyawan terhadap perusahaan, di mana tindakan tersebut dapat melebihi harapan perusahaan bertujuan untuk memajukan perusahaan tanpa mengharapkan timbal balik dari kinerja yang sudah diberikan atau tidak diakui system penghargaan formal. Organ, Podsakoff, & Mac Kenzie (2006) menggaris bawahi OCB dapat memberikan kontribusi dalam organisasi, namun tidak ada pengakuan secara formal yang dibangun dalam system organisasi. Pemaparan OCB di sini adalah perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal, dan memberi kontribusi pada keektivitasan dan keefisiesian fungsi organisasi (Robbins dan Judge, 2013)

OCB terkait dengan tindakan karyawan yang bersifat tidak wajib untuk dilakukandan tidak dirancang secara formal dalam system organisasi, namun tindakan ini mendukung ruang gerak organisasi yang lebih efektif. OCB dapat menolong produktivitas karyawan (rekan kerja). Karyawan yang menolong rekan kerja lain tentunya akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya. OCB dapat menolong produktivitas manajer, dimana perilaku karyawan yang cenderung memiliki partisipasi aktif bagi kemajuan organisasi akan membantu manajer mendapat saran atau umpan balik yang berharga dari karyawan tersebut untuk meningkatkan efektifitas unit kerja. OCB dapat membantu penggunaan sumber daya secara efisien, di mana Karyawan yang memiliki tindakan yang sukarela dalam organisasi tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka, dapat mendorong percepatan pengerjaan tugas organisasi

Dimensi Organizational Citizenship Behavior

Dimensi – dimensi yang dikemukakan oleh Organ (dalam Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006), terdiri dari:

1. *Altruism*, merupakan Perilaku karyawan yang lebih mementingkan kepentingan orang lain dibandingkan dengan kepentingan pribadinya. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2. *Courtesy*, merupakan perilaku karawan yang memiliki tendensi untuk menjaga hubungan baik dengan atasan, bawahan, dan rekan kerjanya dengan tujuan menghindari masalah – masalah interpersonal., sehingga dalam dimensi ini mengarah pada perilaku yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
3. *Civic Virtue*, adalah perilaku karyawan dalam organisasi yang menunjukkan partisipasi, bersedia bertanggung jawab dan terlibat dalam masalah masalah organisasi, mau mengemukakan gagasan yang dapat memajukan organisasi. Bisa dikatakan dalam ha ini menunjukkan tanggungjawab sebagai anggota sebuah organisasi.
4. *Conscientiousness*, adalah perilaku yang ditunjukan karyawan dengan berusaha melebihi apa yang menjadi harapan perusahaan., perilaku ini bersifat sukarela karena bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan.
5. *Sportmanship*
Perilaku yang memberikan toleransi untuk tetap bertahan terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan atau mengeluh. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif di antara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan

Hipotesis

1. Diduga Corporate Entrepreneurship mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur
2. Diduga OCB mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur
3. Diduga Corporate Entrepreneurship mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap OCB secara signifikan melalui komitmen organisasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur
4. Diduga pola hubungan dalam bentuk pengaruh total yang merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung adalah lebih besar dari 0.5.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif, yaitu data penelitian berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik (Sugiyono, 2013). Penelitian ini merupakan penelitian penjelasan (*Explanatory research*) yang akan membuktikan hubungan kausal antara variable. Penelitian meneliti hubungan kausal bertujuan untuk meneliti

hubungan sebab-akibat atau kemungkinan hubungan sebab-akibat dengan cara mengamati akibat yang ada dan mencari kembali faktor-faktor yang mungkin menjadi penyebab akibat itu melalui pengumpulan data tertentu. Variabel yang menjadi fokus penelitian terdiri dari variabel *corporate entrepreneurship*; *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan variabel komitmen organisasi.

Definisi Operasional Variabel

Corporate Entrepreneurship (CE) adalah: suatu aktivitas yang formal dan informal yang bertujuan menciptakan bisnis baru dalam perusahaan yang sudah ada melalui inovasi produk dan proses serta pengembangannya

1. *Strategic renewal* / pembaharuan strategis, perusahaan berusaha untuk mendefinisikan kembali pasar atau industri pesaing dengan secara mendasar mengubah cara bersaing, dapat diukur melalui indikator: melakukan pembaharuan terhadap ide-ide usaha yang telah dijalankan, perusahaan memperbaharui desain pengelolaan internal, dan mengadakan pembaharuan strategi
2. *Sustained regeneration/regenerasi* berkelanjutan, perusahaan secara teratur dan terus-menerus memperkenalkan produk dan layanan baru atau memasuki pasar baru, dapat diukur melalui indikator : Perusahaan memperkenalkan dan memperbaharui produk/jasa secara berkelanjutan dan melakukan peningkatan pelayanan terhadap konsumen terus menerus
3. *Domain redefinition/redefinisi* domain, perusahaan secara proaktif menciptakan arena pasar-produk baru yang belum diambil orang lain dan berusaha untuk mengeksploitasi, dapat diukur melalui indikator : Perusahaan menciptakan dan menyusun ulang kategori produk (*product category*) yang baru pada pasar yang baru, perusahaan membuka atau memperluas ke pasar baru dan mempromosikan produk-produk baru
4. *Organizational rejuvenation/pembaharuan* organisasional mengacu pada fenomena kewirausahaan dimana perusahaan berusaha untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi kompetitif dengan mengubah proses daya internal, struktur, dan / atau kemampuan, dapat diukur melalui indikator :Perusahaan meningkatkan daya saing dengan memperbaharui kemampuan bersaing dasar perusahaan dan pembaharuan struktur organisasi serta melakukan peninjauan dan penyesuaian terhadap kegiatan perubahan input menjadi produk/jasa jadi.
5. *Business model reconstruction/rekonstruksi* model, peninjauan desain model bisnis inti dalam rangka meningkatkan efisiensi operasional atau membedakan dirinya dari pesaing

industri dalam cara dihargai oleh pasar, dapat di ukur melalui : Perusahaan meninjau penetapan segmen dan target pasarnya , menentukan atribut penawaran produk/jasa berdasarkan kebutuhan pembeli, yang membedakan dengan produk/jasa perusahaan lain, memilih dan menentukan bentuk saluran distribusi yang sesuai dengan produk/jasa dan target pembelinya dan menentukan area pendistribusian produk/jasanya, secara aktif menjalin kerjasama dengan supplier, distributor, partner bisnis lain untuk dapat menjalankan usaha dengan baik, selalu mencari model/metode terbaik dalam mengelola alur pemasukan dan pengeluaran sumber dana beserta pelaksanaannya

Komitmen Organisasi merupakan komitmen karyawan terhadap organisasi dalam bentuk identifikasi karyawan dalam organisasi, keterlibatan, dan kesetiaan karyawan

1. Identifikasi, meliputi : sejauh mana karyawan dalam organisasi menyatakan diri bahwa memiliki tujuan bekerja yang sama dengan tujuan organisasi, bersedia memberikan kontribusi bagi organisasi, merasa bangga dan ingin terus menjadi bagian dari perusahaan, dan meyakini bahwa pekerjaan saat ini sesuai dengan cita cita dan keinginan.
2. Keterlibatan, merupakan satu perilaku karyawan yang mengarah kepada : bersedia berpartisipasi dalam berbagai kesempatan dan penugasan dalam organisasi, bersedia melaksanakan bersama apa yang telah diputuskan dan terlibat secara aktif, mau membantu mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan dengan memperbaiki kualitas pekerjaan
3. Loyalitas, merupakan perilaku karyawan yang mengarah pada kondisi merasa nyaman dan aman bekerja dalam organisasi, bersedia mengorbankan kepentingan pribadi tanpa mengharapkan apapun, bersedia untuk mempertahankan diri bekerja dalam organisasi, bersedia untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka waktu yang lama

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

1. *Altruism adalah sikap* memberikan pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang harus dilakukan , diukur dengan indikator :membantu rekan lain dengan sukaela dan tanpa tersistem dalam organisasi, membantu orang orang di sekitar tempat bekerja dalam organisasi, bersedia mengerti dan membantu teman kerja yang kesulitan dan berhalangan dalam bekerja
2. *Courtesy* merupakan kesediaan karyawan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya untuk meminimalkan timbulnya masalah interpersonal, diukur dengan indikator : bersedia menjaga kerukunan dengan rekan sekerja dengan cara meminimalkan ketidak cocokan yang menimbulkan konflik dengan rekan sekerja dan ,menjaga perilaku kerja dan

mengantisipasi agar tidak berdampak negative bagi rekan kerja lain, bersedia bekerja sesuai dengan kewajiban dengan tidak melanggar hak rekan kerja lain

3. *Civic Virtue* : kesediaan karyawan untuk mengarahkan diri dalam meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi, diukur dengan indikator :bersedia memberikan perhatian terhadap pekerjaan yang dapat mendukung image organisasi, bersedia berpartisipasi dan mengikuti perkembangan dalam organisasi, bersedia menghadiri pertemuan organisasi lebih dari yang diwajibkan oleh organisasi yang dipandang penting, memperhatikan pengumuman – pengumuman dan pemberitahuan dari perusahaan
4. *Conscientiousness*: bersedia untuk berperilaku melebihi standar dan harapan organisasi diukur dengan indikator : bekerja dengan kualitas dan kuantitas yang melebihi dari ketentuan organisasi, mematuhi peraturan – peraturan perusahaan meskipun tidak ada system control, bersedia bekerja untuk jujur dan teliti baik diawasi atau sedang tidak diawasi
5. *Sportsmanship*: perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan – keberatan, diukur dengan indikator : bersedia untuk memahami organisasi dan erfokus kepada hal – hal yang positif dalam perusahaan , berupaya turut ambil bagian dan secara aktif dan positif bersedia membantu memperbaiki permasalahan – permasalahan yang ada di perusahaan

Penentuan Sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu *Sampling Purposive*. *Sampling Purposive* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. (Sugiyono, 2012). Dalam penelitian sampel yang digunakan berjumlah 134 responden, yang merupakan staff/karyawan yang menduduki posisi manajer lini menengah ke atas pada perusahaan keluarga. Kriteria perusahaan keluarga dalam penelitian ini adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh minimal dua anggota keluarga. Pengukuran Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Menurut Sugiyono (2013), *skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan *skala likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh *Corporate entrepreneurship* Terhadap Komitmen Organisasi

Dari Tabel 1 dapat diketahui bahwa hasil analisis regresi antara variabel *Corporate entrepreneurship* terhadap Komitmen Organisasi diperoleh p (sig.T) = 0,017 < 0,05 dengan nilai koefisien path (beta) yang diperoleh $P = 0,259$ dengan nilai t_{hitung} 6,647 maka dapat disimpulkan bahwa *corporate entrepreneurship* berpengaruh positif signifikan terhadap Komitmen Organisasi. Besarnya pengaruh *corporate entrepreneurship* terhadap Komitmen Organisasi dapat dilihat dari r square 0,251 atau 25,1%.

Tabel 1. Hasil Pengujian Regresi *Corporate entrepreneurship* Terhadap Komitmen Organisasi

Variabel Bebas	Koefisien path (Standardized Beta)	t hitung	Signifikansi	Keterangan
Corporate entrepreneurship	0,501	6,647	0,000	Signifikan
Partial	0,501			
R square	0,251			

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa hasil analisis regresi antara variabel komitmen organisasi terhadap OCB diperoleh p (sig.T) = 0,000 < 0,05 dengan nilai koefisien path (beta) yang diperoleh $P = 0,000$ dengan nilai t_{hitung} 5,604 maka dapat disimpulkan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Besarnya pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB dapat dilihat dari R square 0,193 atau 19,3%.

Tabel 2. Hasil Pengujian Regresi Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizen Behaviorial*

Variabel Bebas	Koefisien path (Standardized Beta)	t hitung	Signifikansi	Keterangan
Komitmen Organisasi	0,772	5,604	0,000	Signifikan
Partial	0,440			
R square	0,193			

Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh *Corporate Entrepreneurship* Terhadap OCB

Dari Tabel 3 dapat diketahui bahwa hasil analisis regresi antara variabel *corporate entrepreneurship* terhadap Organizational Citizen Behaviorial diperoleh p (sig.T) = 0,017 <

0,05 dengan nilai koefisien path (beta) yang diperoleh $P = 0,199$ dengan nilai $t_{hitung} 2,426$ maka dapat disimpulkan bahwa *corporate entrepreneurship* berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Besarnya pengaruh *corporate entrepreneurship* terhadap OCB dapat dilihat dari r^2 0,042 atau 4,2%.

Tabel 3. Hasil Pengujian Regresi *Corporate entrepreneurship* Terhadap Organizational Citizen Behavioral

Variabel Bebas	Koefisien path (Standardized Beta)	t hitung	Signifikansi	Keterangan
<i>Corporate entrepreneurship</i>	0,199	2,426	0,017	Signifikan
Partial	0,207			
R square	0,042			

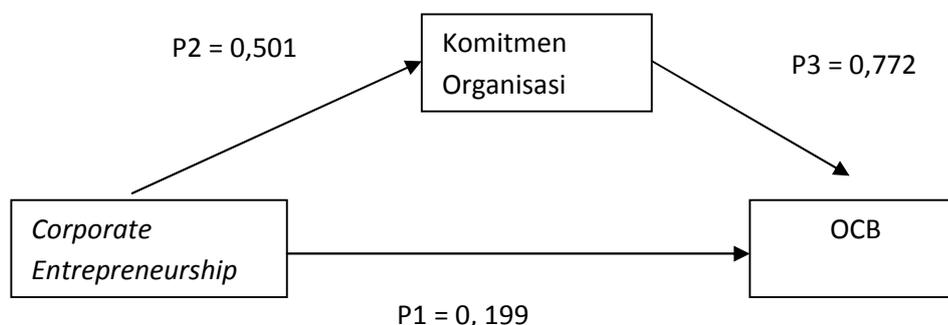
Analisa Jalur

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linear berganda dengan jalan menaksir hubungan kausalitas yang telah ditetapkan secara teori. Hubungan kausalitas yang telah ditetapkan, ditunjukkan pada persamaan (1) dan (2) berikut:

$$KO = 0,199 CE + e_1 \dots\dots\dots (1)$$

$$OCB = 0,501 CE + 0,772 KO + e_2 \dots\dots\dots (2)$$

Hasil output SPSS memberikan t_{hitung} *corporate entrepreneurship* pada persamaan (1) sebesar 0,501 dan signifikan pada $p < 0,05$ yang berarti *Corporate entrepreneurship* mempengaruhi komitmen organisasi. Pada persamaan 2, nilai *standardized beta* untuk *corporate entrepreneurship* adalah 0,501 signifikan pada $\alpha = 0,05$ dan komitmen organisasi adalah 0,772 signifikan pada $\alpha = 0,05$. Nilai *standardized beta* sebesar 0,501 merupakan nilai jalur path P2 dan nilai *standardized beta* sebesar 0,1772 merupakan nilai jalur path P3.



Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *corporate entrepreneurship* dapat berpengaruh langsung ke OCB dan dapat juga berpengaruh tidak langsung yaitu dari

Corporate entrepreneurship ke komitmen organisasi sebagai intervening lalu berdampak pada OCB. Besarnya pengaruh langsung adalah 0,199 sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung harus dihitung dengan mengalikan koefisien tidak langsungnya yaitu $(0,501) * (0,772) = 0,387$ Sehingga pengaruh total *corporate Entrepreneurship* ke OCB adalah sebesar $0,199 + 0,387 = 0,586$

Hasil dari analisis jalur terlihat bahwa pengaruh langsung antara *Corporate Entrepreneurship* terhadap OCB adalah rendah, di bawah 0,5. Pengaruh tidak langsung dari variabel *Corporate Entrepreneurship* terhadap OCB terlihat secara total lebih besar daripada pengaruh langsung, sehingga dapat ditelaah bahwa komitmen organisasi merupakan variable yang penting karena memberikan dampak yang besar ketika ada sebagai variable intervening di antara CE dan OCB. Temuan dari hasil penelitian ini sejalan dengan yang dikemukakan pada penelitian Zehir C. (2012), dalam kajian terhadap perusahaan kecil menengah di Turki. Penelitian ini menghasilkan telaah bahwa orientasi berwirausaha perusahaan memberikan *outcome* pada penguatan komitmen dan OCB para karyawannya.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pada penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Corporate Entrepreneurship* terbukti mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap OCB pada perusahaan keluarga di Jawa Timur
2. OCB terbukti mempunyai pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur
3. *Corporate Entrepreneurship* terbukti mempunyai pengaruh tidak langsung terhadap OCB secara signifikan melalui komitmen organisasi pada perusahaan keluarga di Jawa Timur
4. Pola hubungan yang terjadi dalam analisa jalur, yang merupakan bentuk pengaruh total antara *corporate entrepreneurship* terhadap OCB, penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung adalah lebih besar dari 0.586

Saran

Penelitian ini menggarisbawahi peranan *Corporate Entrepreneurship* terhadap tujuan non finansial yang diperoleh perusahaan keluarga di Jawa Timur, oleh karena itu saran yang dapat dirumuskan adalah :

1. Dalam perusahaan keluarga, di mana pengelolaan perusahaan melibatkan campur tangan keluarga, maka terdapat pentingnya meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan sebagai sebuah OCB, terkhusus adalah yang berkedudukan sebagai supervisor lini tengah, karyawan penting untuk merasa dilibatkan dalam kegiatan perusahaan yang berupa inovasi yang terdapat dalam organisasi
2. Dalam perusahaan keluarga, corporate entrepreneurship penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif untuk bersaing dalam industrinya, dan secara langsung akan meningkatkan OCB dari karyawan yang merupakan salah satu kunci sukses dalam bersaingnya. Aktivitas yang berorientasi kewirausahaan akan dapat meningkatkan komitmen organisasi yang pada akhirnya mengingat personel kunci di dalam organisasi dalam bentuk OCB

DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan, 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Karisma Putra Utama
- Covin, J.G. and Miles, M.P. ,1999. *Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage*. Entrepreneurship Theory & Practice
- European Commission Enterprise And Industry Directorate-General Promotion Of Sme Competitiveness .2009. Final Report Of The Expert Group overview Of Family– Business– relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures And Existing Studies
- Hayton, James C. 2005. Promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A review of empirical research Human Resource Management Review 15.
- Ireland, R.D., Kuratko, D.F. & Covin, J.G. 2003. Antecedents, Elements, And Consequences Of Corporate Entrepreneurship Strategy. *Best Paper Proceedings: Academy Of Management, Annual Meeting, Seattle Washington*.
- Kuratko, Donald F. Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M. & Sexton, D.L., 2001. *Integrating Entrepreneurship Actions And Strategic Management Actions To Create firm Wealth*. Academy Of Management Executive 29
- Luthans, Fred, 2011. *Organizational Behaviour : An Evidence Based Approach*. Tweleth Edition, Mc Graw Hill
- Martínez , Francisco J, 2011. Strategic Renewal, Cooperation, and Performance: A Contingency Approach Faculty of Economics, University of Castilla-La Mancha. *Journal of Management and Strategy* Vol. 2, No. 4
- Obino S. 2012. *Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes*
- Organ, D. W., Podsakoff, Philip M. & Mackenzie, S.B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior Its Nature, Antecedents, and Consequences*. America : Sage publications Inc.
- Robbins, Stephen R. Judge, Thimoty A. 2013. *Organizational Behavior*. 15 ed. Prentice Hall.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Sugiyono, 2013. *Statitika Untuk Penelitian*. Bandung : Penerbit Alfabeta
- Zehir C. 2012. The Impact of Corporate Entrepreneurship on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment : Evidence from Turkey SMEs.