

---

ARTIKEL PENELITIAN

## **PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP INTENSI *TURNOVER* DENGAN *INDIVIDUAL CORPORATE ENTREPRENEURSHIP* SEBAGAI VARIABEL MEDIATOR PADA KARYAWAN PT SMB**

M. GALUH RAMADHAN SATRIYA & CHOLIDUL HADI

Departemen Psikologi Industri dan Organisasi, Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Sumber daya manusia menjadi salah satu cara utama memenangkan persaingan global (Mehrasa & Abhar, 2011; Armstrong 2014). Namun, banyak perusahaan menemui kesulitan dalam mempertahankan karyawannya untuk tetap bekerja pada perusahaan (Matz, Woo, & Kim, 2014; Puah, Ong, & Chong, 2016; Bufquin, dkk. 2016). Terdapat banyak hasil penelitian yang menyatakan turnover karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Darmawan, 2014; Thomas, 2014). Komitmen menjadi salah faktor yang dapat mempengaruhi turnover. Selain dapat menurunkan intensi *turnover*, karyawan yang memiliki komitmen tinggi membentuk perilaku *individual corporate entrepreneurship* dalam bekerja (Akehurst, Manuel, & Galindo, 2009). Secara terpisah, dimensi *individual corporate entrepreneurship* berhubungan secara positif dengan intensi turnover, yaitu risk-taking (Chow, Ng, & Gong, 2012), dan proaktif (Joo, Hahn, & Petersonb, 2015). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* dengan *individual corporate entrepreneurship* sebagai variabel mediator. Apakah benar karyawan yang berkomitmen tinggi dapat memunculkan perilaku *individual corporate entrepreneurship* dan menurunkan intensi *turnover* mereka? Apakah yang terjadi malah sebaliknya? Pertanyaan inilah yang akan dicoba untuk dijawab oleh penelitian ini.

*Kata kunci: individual corporate entrepreneurship, intensi turnover, komitmen organisasi*

### **ABSTRACT**

Human resources became one of the main ways of winning global competition (Mehrasa & Abhar, 2011, Armstrong 2014). However, many companies have difficulties keeping their employees to keep working for the company (Bufquin et al., 2016; Matz et al., 2014; Puah et al., 2016). There are many research results that indicate employee turnover can be influenced by various factors, such as job satisfaction and organizational commitment (Darmawan, 2015; Thomas, 2014). Commitment to be one factor that can affect turnover. In addition to lowering turnover intentions, highly committed employees shape individual corporate entrepreneurship behaviors in work (Akehurst et al., 2009). Separately, the individual dimensions of corporate entrepreneurship are positively related to turnover intentions, ie risk-taking (Chow et al., 2012), and proactive (Joo et al., 2015). This study aims to determine the effect of organizational commitment to the intention of turnover with individual corporate entrepreneurship as a mediator variable. Is it true that highly committed employees can lead to individual corporate entrepreneurship behaviors and lower their turnover intentions? What happened instead? This question will be tried to be answered by this research.

*Key words: individual corporate entrepreneurship, organizational commitment, turnover intention*

\*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: [cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id](mailto:cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id)



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>), sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, persaingan di sektor industri menjadi semakin ketat, dimana kekuatan pasar, desentralisasi, profesionalitas, dan kompetensi menjadi komponen penting dalam kehidupan industri. Globalisasi juga ditandai dengan hilangnya batas-batas dalam interaksi yang memungkinkan interaksi melampaui batas negara dengan sangat cepat. Hal ini menjadikan perdagangan dunia menjadi sangat kompetitif. Pada kondisi tersebut strategi untuk bertindak cepat dalam mengurangi biaya, meningkatkan kualitas produk, mencari kesempatan, dan meningkatkan produktivitas menjadi suatu tuntutan bagi perusahaan (Mehrasa & Abhar, 2011). Perusahaan diharapkan dapat memiliki kreativitas dan nilai jual yang khas untuk memenangkan pelanggan. Hal tersebut membutuhkan sumber daya yang memadai, salah satunya adalah sumber daya manusia (Bufquin, dkk 2016).

Mengembangkan kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu cara guna menjawab tuntutan tersebut. Armstrong (2014) menyatakan bahwa pengembangan kualitas sumber daya manusia pada perusahaan menjadi cara utama untuk memenangkan persaingan global. Pernyataan ini diperkuat oleh Islam, Khan, Ahmad, Ali, Ahmed, dan Bowra (2013); Hadi, Wekke, dan Cahaya (2015) bahwasannya sumber daya manusia adalah sumber daya terpenting dalam suatu perusahaan.

Banyak perusahaan menemui kesulitan dalam mempertahankan karyawannya untuk tetap bekerja pada perusahaan (Matz et al., 2014; Puah et al., 2016). Bahkan menurut Bufquin, dkk. (2016) masih banyak perusahaan yang gagal mempertahankan karyawannya. *Turnover* menjadi isu krusial dalam suatu perusahaan. Di Asia survei dilakukan pada perusahaan-perusahaan dimana diperoleh data tingkat *turnover* pada suatu perusahaan sebanyak 6-10%, namun pada kenyataannya di Asia dengan pertumbuhan ekonomi negara-negaranya yang tinggi membuat angka *turnover* cenderung lebih tinggi dari angka rata-rata (Hays, 2014).

Pada tahun 2016 angka *turnover* di India mencapai 11% dan di Tiongkok sebesar 35%. Asia Tenggara, Australia, dan Selandia Baru saat ini menjadi area dengan angka *turnover* tertinggi. Pertumbuhan ekonomi dan tingginya angka *turnover* tersebut, perusahaan hendaknya bersiap kepada tendensi karyawannya untuk melakukan *turnover* dan menyiapkan strategi untuk menanggulangnya (Hays, 2014). Survei lain yang dilakukan PT Fortune Pramana Rancang pada tahun 2014 menunjukkan rendahnya loyalitas karyawan Indonesia diterbitkan oleh salah satu jaringan karyawan terbesar di dunia yang menyatakan 29% karyawan Indonesia masih mencari pekerjaan secara aktif dan 61% karyawan Indonesia tidak sedang mencari pekerjaan secara aktif tetapi mau menerima dan mempertimbangkan apabila ada perekrut yang menawarkan.

*Turnover* sebenarnya memiliki dampak yang positif bagi perusahaan apabila yang keluar adalah karyawan yang tidak produktif. Ketika karyawan yang tidak produktif tergantikan dengan karyawan yang lebih produktif, atau yang dapat disebut *functional turnover* (Kessler, 2016), hal tersebut akan menjadi keuntungan bagi performa perusahaan. *Turnover* semacam itu dapat bermanfaat dengan perubahan yang berkelanjutan dan ide-ide baru (Darmawan, 2015).

Meskipun terdapat *turnover* yang berdampak positif, *turnover* yang berlebihan juga menimbulkan masalah dalam performa perusahaan, seperti banyaknya biaya yang dibutuhkan dari proses rekrutmen karyawan baru maupun terminasi karyawan yang keluar. Menurut Perez (2008);

Saleem & Gul (2013) menyatakan bahwa kerugian organisasi dalam menghadapi *turnover* yang tinggi meliputi: (1) *separation cost* meliputi wawancara pada karyawan yang keluar, biaya administrasi pemberhentian dan rekrutmen, dan biaya pelepasan karyawan yang keluar; (2) *replacement cost* yaitu merekrut karyawan baru meliputi iklan rekrutmen, wawancara, dan tes seleksi; (3) *training cost* meliputi biaya pelatihan formal dan informal bagi karyawan baru; dan (4) *vacancy cost* yaitu ketika terjadi kekosongan jabatan karena adanya karyawan keluar, maka organisasi harus merekrut karyawan pengganti untuk menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan yang kosong tersebut. Oleh karena itu perusahaan perlu mengetahui intensi *turnover* karyawannya guna menekan atau mengantisipasi dampak-dampak negatif dari *turnover* (Çelik, Yeloğlu, & Yıldırım, 2016; Vatankhah, Javid, & Raoofi, 2017).

Karyawan dengan intensi *turnover* yang tinggi cenderung memunculkan perilaku yang negatif dalam bekerja (Oluwafemi, 2013; Matz, Woo, & Kim, 2014). Perusahaan perlu mengetahui kecenderungan karyawannya untuk meninggalkan perusahaan dengan mengukur intensi *turnover* karyawannya (Matz, dkk., 2014). Intensi sendiri merupakan indikasi atau kesiapan individu untuk melakukan suatu perilaku. Sehingga intensi merupakan sikap yang paling dekat dengan sebuah perilaku (Saleem & Gul, 2013). Jika disimpulkan intensi *turnover* adalah proses berpikir terakhir seorang sebelum memutuskan untuk keluar dari perusahaan tempat dia bekerja. Intensi *turnover* dapat berupa rencana dan keinginan untuk meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja (Jennings, 2014). Dibandingkan dengan sikap-sikap seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi, intensi *turnover* lebih dapat memprediksikan perilaku *turnover*. Karena intensi *turnover* memiliki korelasi yang tinggi terhadap *turnover* aktual (Jennings, 2014). Penelitian tentang intensi *turnover* juga menjadi jawaban untuk mengantisipasi *turnover* aktual (Oluwafemi, 2013).

Karyawan yang meninggalkan perusahaan tidak hanya mendatangkan kerugian dalam hal biaya rekrutmen untuk mengganti kekosongan dalam perusahaan, namun juga menjadi kerugian dari perspektif *human capital* bagi karyawan yang keluar. *Turnover* karyawan dapat berpengaruh secara negatif terhadap performa perusahaan melalui berkurangnya *social capital* (Shaw, 1999). Lebih mengkhawatirkan lagi apabila karyawan tersebut bergabung dengan perusahaan kompetitor. Alasan inilah yang membuat pertanyaan “mengapa karyawan meninggalkan perusahaan?” menjadi sangat penting dan akan terus menjadi topik penelitian. Mengetahui alasan karyawan meninggalkan perusahaan dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang ingin mereka pertahankan. Sehingga saat ini telah banyak penelitian yang menjelaskan tentang *turnover* karyawan (Hom, Mitchell, Lee, & Griffeth, 2012). Namun mengidentifikasi faktor-faktor yang berpotensi menjadi prediktor *turnover*, dapat menambah pemahaman dalam mengetahui mengapa karyawan melakukan *turnover* (Chow, dkk 2012).

Terdapat banyak hasil penelitian yang menyatakan *turnover* karyawan dapat dipengaruhi berbagai faktor, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Darmawan, 2015; Thomas, 2014). Intensi *turnover* erat hubungannya dengan komitmen organisasi karyawan. Komitmen organisasi sendiri dapat diartikan keinginan karyawan untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi. Pernyataan ini relevan karena didukung dengan penelitian yang menyatakan terdapat hubungan yang bersifat negatif antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover* karyawan (Darmawan, 2015; Thomas, 2014).

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah tahapan dimana karyawan setia dan melekat secara psikologis pada organisasi mereka, dan cenderung tidak pergi dari organisasi (Allen & Meyer, 1996). Meyer dan Herscovitch, (2001) menjelaskan lebih lanjut komitmen secara umum dikenal sebagai sebuah kekuatan mengikat berupa pola pikir atau tahap psikologis yang mendorong individu untuk melakukan suatu perilaku. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung untuk melakukan tugas melebihi dari tuntutan atau tujuan yang ditentukan (Akehurst, dkk 2009; Zehir, Müceldili, & Zehir, 2012).

Bagi perusahaan menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi dapat menambah pemahaman tentang mata rantai terjadinya *turnover* karyawan (Chow, dkk., 2012). Zehir, Müceldili, & Zehir (2012) menemukan komitmen organisasi dapat berhubungan dengan *individual corporate entrepreneurship*. *Individual corporate entrepreneurship* sendiri merupakan variabel yang lebih banyak dikaitkan dengan variabel yang bersifat finansial, seperti peforma organisasi. Sehingga masih sangat sedikit penelitian yang meneliti dampak dari *individual corporate entrepreneurship* dalam aspek individu karyawan, seperti *turnover* karyawan (Zehir, dkk., 2012). Sehingga penjelasan hubungan antara *individual corporate entrepreneurship* dengan intensi *turnover* masih perlu untuk dieksplor lebih lanjut.

Karyawan yang memiliki komitmen tinggi membentuk perilaku *individual corporate entrepreneurship* dalam bekerja (Akehurst dkk., 2009). *Individual corporate entrepreneurship* dinyatakan sebagai perilaku pada tingkat individu dimana karyawan menginisiasi dan melaksanakan kegiatan mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada (de Jong, Parker, Wennekers, & Wu, 2011; Zehir, dkk., 2012). Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* memiliki sikap-sikap yang dibutuhkan bagi perusahaan untuk berkembang. De Jong, dkk., (2011) menyatakan karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* memiliki kecenderungan memunculkan sikap-sikap seperti inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko. Sehingga karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* cenderung melakukan tugas melebihi dari tuntutan pekerjaan mereka (Zehir, dkk., 2012).

### **Intensi dan Perilaku *Turnover***

*Turnover* dikenal sebagai pergerakan individu melewati batas keanggotaan organisasi (Price, 2001 dalam Perez, 2008). Konsep tingkat individu ini dapat diartikan karyawan yang keluar dari pekerjaannya bila dimasukkan kedalam konteks perusahaan. *Turnover* menurut (Perez, 2008) dalam pelaksanaannya dibagi menjadi *voluntary* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* diartikan sebagai *turnover* yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan seperti keluar (*resignation*). *Involuntary turnover* dapat diartikan sebagai *turnover* yang dilakukan tidak secara sukarela seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), pensiun, dan kematian. Perez (2008) juga melihat *turnover* adalah sesuatu yang perlu untuk dapat dihindari dan tidak dapat dihindari. Perusahaan mempersepsikan karyawan yang mungkin akan melakukan *turnover* dan karyawan yang melakukan *turnover*. Sehingga perusahaan perlu mengetahui kecenderungan karyawan meakukan *turnover*. Karyawan yang dipersepsikan oleh perusahaan akan melakukan *turnover* mungkin akan mendapat perlakuan khusus agar tidak serta-merta keluar dari perusahaan. Namun ada juga kondisi *turnover* yang tidak dapat dihindari seperti kematian atau karyawan yang mengikuti pasangan yang dipindah kerjakan (*spouse repalacement*). *Turnover* semacam ini bisa disebut sebagai kehilangan yang wajar (*nessesary causalities*). Secara dampak *turnover* dapat dibagi menjadi *turnover* fungsional dan *turnover* yang tidak fungsional (*unfunctional*). *Turnover* fungsional adalah ketika *turnover* memberi manfaat pada perusahaan, seperti keluarnya karyawan yang memiliki peforma buruk. *Turnover* yang tidak fungsional adalah kondisi *turnover* yang merugikan bagi perusahaan karena yang keluar adalah karyawan yang memiliki kinerja bagus (Perez, 2008).

Banyak peneliti *turnover* mengubah fokus penelitian mereka kepada intensi *turnover*. Intensi *turnover* merupakan faktor yang penting untuk seorang karyawan yang memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi, sehingga menyebabkan terjadinya *turnover*. Intensi untuk *turnover* merupakan prediktor yang baik untuk *turnover* (Perez, 2008).

### **Intensi *Turnover***



Pada penelitian Fishbein dan Ajzen (1975 dalam Handi & Suhariadi, 2006), intensi dipandang sebagai suatu komponen yang bersifat konatif (kecenderungan tingkah laku). Ajzen, (1991 dalam Jacobs & Roodt, 2008) lebih dalam berpendapat bahwa intensi adalah prediktor yang baik untuk suatu perilaku. Berdasarkan teori intensi dan *turnover*, maka dapat disimpulkan bahwa intensi *turnover* adalah niat, kemauan atau kehendak individu untuk keluar dari perusahaan (Martin & Roodt, 2008). Menurut Bester (2012 dalam Bothma & Roodt 2013) berpendapat bahwa intensi *turnover* merupakan tahapan terakhir pada proses pengambilan keputusan seseorang akan keluar dari pekerjaannya. Intensi *turnover* adalah keinginan individu untuk keluar dari perusahaan (Hom, Griffeth, & Sellaro, 1984).

### ***Individual Corporate Entrepreneurship***

*Individual corporate entrepreneurship* merupakan salah satu topik yang sering digunakan untuk menggambarkan aktifitas *entrepreneurship* didalam perusahaan (Sharma dan Chrisman, 1999 dalam Zehir, dkk., 2012). Teori ini berasal dari literatur *strategic management* yang mendefinisikan *individual corporate entrepreneurship* dengan tiga dimensi yaitu, inovatif, proaktif, dan *risk-taking*. Kemudian banyak penelitian yang mengeksplor lebih lanjut *individual corporate entrepreneurship* menggunakan banyak sebutan dan banyak konstruk yang berbeda, termasuk *entrepreneurial strategic posture* atau *entrepreneurial orientation* (Lumpkin dan Dess, 1996 dalam de Jong, dkk., 2011). Selama satu dekade terakhir, *entrepreneurial orientation* menjadi sebutan yang lebih sering dipakai, namun dimensi yang terkandung masih menggunakan konsep orisinal dari Miller (1983 dalam Rauch, Wiklund, Lumpkin, & Frese, 2004). Peneliti juga menggunakan istilah "*intrapreneurship*" yang juga berarti karyawan yang dapat mengambil keputusan pada tingkat organisasi atau juga bisa pada tingkat direksi (Pinchot, 1987; Stevenson & Jarillo, 1990; Antoncic & Hisrich, 2003 dalam de Jong, dkk., 2011). Peneliti mengadaptasikan pandangan tersebut dan menggambarkan *individual corporate entrepreneurship* merupakan proses pada tingkat organisasi dimana pemilik perusahaan dan para manajer yang menentukan dan "mendorong" usaha baru, inovasi, dan pembaruan strategi (Sharma & Chrisman, 1999 dalam de Jong, dkk., 2011). Sebaliknya, peneliti menggambarkan *individual corporate entrepreneurship* sebagai proses pada tingkat individu dimana karyawan menginisiasi dan melaksanakan kegiatan mengeksplorasi dan memanfaatkan peluang bisnis yang ada (de Jong, dkk., 2011). Peneliti juga menggunakan dimensi yang dicetuskan oleh Miller (1983) dimana perilaku *individual corporate entrepreneurship* juga dapat didefinisikan sebagai identifikasi dan ekplorasi dari peluang bisnis oleh karyawan perusahaan yang juga menguntungkan bagi perusahaan (de Jong, dkk., 2011).

### **Komitmen Organisasi**

Komitmen secara umum dikenal sebagai sebuah kekuatan mengikat berupa pola pikir atau tahap psikologis yang mendorong individu untuk melakukan suatu perilaku (Jhon P. Meyer & Herscovitch, 2001). Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah tahapan dimana karyawan setia dan melekat secara psikologis pada organisasi mereka, dan cenderung tidak pergi dari organisasi (Allen & Meyer, 1996).

Meyer dan Allen, (1991) memperkenalkan model tiga komponen komitmen organisasi, dan mereka mengidentifikasi dimensi afektif, normatif, dan kelanjutan. Sejak itu, para peneliti mempelajari model komitmen organisasi multi-dimensi yang diciptakan oleh Meyer dan Allen lebih dari model komitmen tempat kerja lainnya (Herscovitch & Meyer, 2002; Landry, Panaccio, & Vandenberghe, 2010; Meyer & Allen, 1991; Ng & Feldman, 2011 dalam Thomas, 2014).

### **Komitmen Organisasi dengan *Individual Corporate Entrepreneurship***

Komitmen organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah tahapan dimana karyawan setia dan melekat secara psikologis pada organisasi mereka, dan cenderung tidak pergi dari organisasi (Allen & Meyer, 1996). Meyer dan Herscovitch, (2001) menjelaskan lebih lanjut komitmen secara umum dikenal

sebagai sebuah kekuatan mengikat berupa pola pikir atau tahap psikologis yang mendorong individu untuk melakukan suatu perilaku. Karyawan dengan komitmen yang tinggi cenderung untuk melakukan tugas melebihi dari tuntutan atau tujuan yang ditentukan (Akehurst dkk., 2009; Zehir dkk., 2012).

Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* memiliki sikap-sikap yang dibutuhkan bagi perusahaan untuk berkembang. De Jong, dkk., (2011) menyatakan karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* memiliki kecenderungan memunculkan sikap-sikap seperti inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko. Sehingga karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* cenderung melakukan tugas melebihi dari tuntutan pekerjaan mereka (Zehir, dkk., 2012). Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* memunculkan perilaku yang didasari dari komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Akehurst, dkk. 2009). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memunculkan persaan suka terhadap organisasi (Zehir, dkk. 2012), sehingga karyawan tersebut secara suka-rela melakukan tugas melebihi dari tuntutan perusahaan (Akehurst, dkk. 2009). Besarnya usaha yang diberikan karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi membuat perusahaan melihat perilaku tersebut adalah sesuatu yang patut untuk diapresiasi dan diberi timbal balik oleh perusahaan (*reward* atau *recognition*) (Shih & Susanto, 2011). Sehingga, karyawan yang melakukan tugas melebihi dari tuntutannya akan terfasilitasi dan meninggikan komitmen normatif mereka (Meyer, dkk. 2002; Jaros, 2007). Besarnya upaya dan penghargaan yang diterima oleh karyawan berkomitmen tinggi, akan membuat karyawan berpersepsi bahwa adalah suatu kerugian jika mereka meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal inilah yang membuat karyawan cenderung untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan (Meyer, dkk. 2002; Jaros, 2007). Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi komitmen yang dimunculkan karyawan, semakin tinggi pula memunculkan perilaku *individual corporate entrepreneurship* (Akehurst, dkk. 2009; Zehir, dkk. 2012).

### **Komitmen Organisasi dengan Intensi *Turnover***

Komitmen organisasi memiliki 3 dimensi yaitu, komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif. Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi berpersepsi bahwa perusahaan mereka memiliki lingkungan yang mendukung untuk mereka bekerja (Darmawan, 2015; Price, 2001). Secara umum karyawan dengan komitmen organisasi akan cenderung untuk bertahan di perusahaan tempat dia bekerja (Allen & Meyer, 1996; Thomas, 2014). Komitmen organisasi memiliki 3 dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1996). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan cenderung bertahan di perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan terikat secara emosi dengan perusahaan tersebut (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015). Karyawan dengan komitmen *continuance* tinggi akan berpersepsi bahwa dia akan rugi jika dia keluar dari perusahaan tempat dia bekerja (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015). Karyawan dengan komitmen normatif tinggi akan merasa bahwa dia harus membalas segala sesuatu yang dia terima dari perusahaan, sehingga dia akan bertahan di perusahaan tempat dia bekerja (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015).

### ***Individual Corporate Entrepreneurship* dengan Intensi *Turnover***

Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* cenderung memunculkan inovatif, proaktif, dan berani mengambil risiko (de Jong, dkk., 2011; Zehir, dkk., 2012). Perilaku-perilaku tersebut pada dasarnya dapat mendatangkan keuntungan namun juga dapat memunculkan perilaku yang merugikan bagi perusahaan. Karyawan yang inovatif cenderung memiliki sikap kerja yang positif sehingga sering dianggap sebagai karyawan yang memiliki kemampuan dan evaluasi kerja yang bagus. Karyawan yang inovatif menjadi karyawan idaman bagi perusahaan dan menjadi rebutan dalam pasar tenaga kerja. Sehingga, karyawan cenderung dekat dengan alternatif pekerjaan diluar perusahaan tempat dia bekerja yang menyebabkan karyawan yang inovatif mendapat kesempatan lebih mudah

untuk melakukan *turnover* (Shih & Susanto, 2011). Karyawan yang proaktif cenderung untuk secara aktif melihat dan menangkap peluang bagi perusahaan tempat dia bekerja. Namun, karyawan yang proaktif juga terbuka dengan adanya peluang dari luar perusahaan tempat dia bekerja, termasuk peluang bekerja ditempat lain. Sehingga karyawan yang proaktif cenderung lebih mudah melakukan *turnover* (Joo, dkk., 2015). Karyawan yang berani mengambil risiko sering menduduki jabatan strategis dalam perusahaan, karena mereka cenderung lebih bisa mempelajari dan mengelola risiko yang mereka hadapi dalam perusahaan. Perilaku *turnover* juga merupakan perilaku yang berisiko, karena dalam melakukan *turnover* karyawan menghadapi keadaan yang tidak pasti. Sehingga karyawan yang berani mengambil risiko lebih berani melakukan perilaku *turnover* dibanding dengan karyawan yang menghindari risiko (Chow, dkk., 2012; Vandenberghe, dkk., 2011).

Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* secara umum memunculkan perilaku yang menguntungkan bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* lebih cenderung memunculkan performa kerja yang bagus (García-Morales, Bolívar-Ramos, & Martín-Rojas, 2014; Karacaoglu, Bayrakdaroglu, & San, 2012; Kaya, 2015). Sehingga perusahaan cenderung untuk memberi perhatian lebih (*reward* dan *recognition*) untuk mempertahankan mereka. Perhatian lebih dari perusahaan tersebut dapat memunculkan hubungan yang resiprokal (hubungan timbal balik) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Norma resiprokal menyatakan bahwa seseorang akan cenderung merasa wajib menolong orang lain yang telah menolong mereka (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015; Rhoades & Eisenberger, 2002). Pada konteks hubungan perusahaan dengan karyawan, karyawan yang merasa mendapat dukungan dan perhatian lebih dari perusahaan cenderung merasa berkewajiban untuk membalas apa yang perusahaan berikan kepada mereka, salah satunya adalah dengan mempertahankan keanggotaan mereka di dalam perusahaan (Darmawan, 2015; Eisenberger, R. & Huntington, 1986). Sehingga karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* cenderung untuk tidak melakukan perilaku *turnover*.

## METODE

Sesuai dengan tujuan penelitian yang untuk mencari pengaruh antara komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* dengan *individual corporate entrepreneurship* sebagai variabel mediator maka penelitian ini menggunakan tipe penelitian kuantitatif-eksplanatoris. Neuman (2014) menyatakan tipe penelitian tersebut bertujuan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh sebuah variabel dengan variabel lainnya. Penelitian kuantitatif eksplanasi dapat digunakan untuk mengukur dan menguji hubungan sebab-akibat dari dua atau beberapa variabel. Tipe eksplanasi juga dapat digunakan untuk menguji mengembangkan dan menyempurnakan teori yang sudah ada memperluas teori dengan topik yang baru, menghubungkan permasalahan yang ada dengan prinsip-prinsip umum serta menentukan penjelasan mana saja yang terbaik untuk menjelaskan suatu konsep (Neuman, 2014).

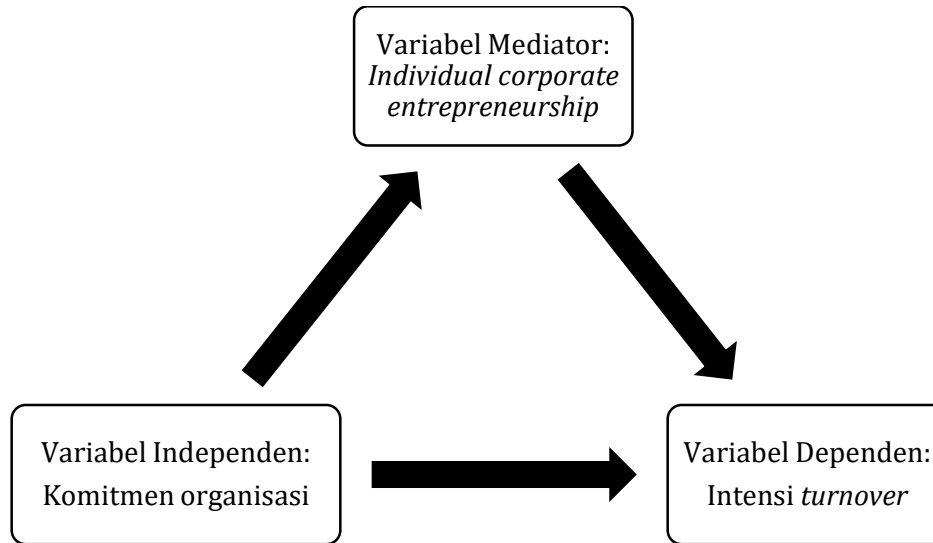
### Variabel Penelitian

Variabel adalah konsep yang menunjukkan variasi (Neuman, 2014). Neuman (2014) menyatakan terdapat tiga jenis variabel yaitu variabel independen (bebas), variabel dependen (terikat) dan variabel *intervening* (mediator). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau menimbulkan efek pada variabel dependen, variabel dependen (terikat) adalah variabel yang merupakan efek atau hasil dari adanya variabel bebas. Sementara variabel *intervening* (mediator) berperan sebagai variabel terikat bagi variabel bebas, dan juga menjadi variabel bebas bagi variabel terikat.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Variabel dependen (Terikat / Y) : Intensi *turnover*
2. Variabel independen (Bebas / X) : Komitmen Organisasi
3. Variabel *intervening* (Mediator) : *Individual corporate entrepreneurship*

Hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 1 Hubungan Antara Variabel-Variabel Penelitian**

### Definisi Operasional Variabel Penelitian

Definisi operasional adalah arti yang melekat pada suatu konstruk atau *variable* dengan cara menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Seperti yang telah dijelaskan pada penelitian kali ini menggunakan tiga variabel yaitu intensi *turnover* sebagai variabel dependen (Y), komitmen organisasi sebagai variabel independen (X) dan sebagai variabel *individual corporate entrepreneurship* mediator Berikut adalah penjelasan mengenai definisi operasional dari variabel-variabel tersebut.

Definisi operasional intensi *turnover* pada penelitian kali ini adalah keinginan individu untuk keluar dari perusahaan (Martin & Roodt, 2008). Intensi *turnover* dalam penelitian kali ini adalah tinggi rendahnya keinginan atau niat seorang karyawan untuk meninggalkan organisasinya yang dapat dilihat dari jumlah skor total respon individu atas pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner intensi *turnover*. Semakin tinggi skor yang diperoleh berarti semakin tinggi intensi *turnover* yang dimiliki oleh karyawan dan begitu pula sebaliknya. Intensi *turnover* merupakan sebuah variabel unidimensional, yang berarti bahwa variabel intensi *turnover* hanya terdiri dari satu dimensi saja, yaitu intensi *turnover*. Pada penelitian kali ini variabel intensi *turnover* diukur menggunakan skala *turnover intentions scale-15* (TIS-15) yang dikembangkan oleh Roodt (2004) dan ditranslasikan kedalam bahasa Indonesia oleh Istnani (2017).

Definisi operasional komitmen organisasi pada penelitian kali ini yaitu keadaan psikologis yang dapat berupa keinginan, kebutuhan, dan atau rasa kewajiban individu untuk menjaga keanggotaan disebuah organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi terdiri dari tiga komponen yaitu komitmen afektif yang berarti kelekatan emosional pada diri karyawan untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya didalam organisasi, komitmen *continuance* yang berarti kesadaran karyawan mengenai pengorbanan yang harus didapat jika meninggalkan organisasi dan terakhir komitmen normatif yang berarti perasaan wajib dari karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi (Meyer & Allen, 1991). Komitmen organisasi dalam penelitian kali ini diketahui dari jumlah skor total respon individu atas pertanyaan-pertanyaan yang terdapat di dalam kuesioner komitmen organisasi.



Alat ukur yang digunakan pada penelitian ini adalah alat ukur yang dirumuskan oleh Meyer, Allen, & Smith, (1993) yang telah ditranslasikan kedalam bahasa Indonesia oleh Darmawan (2015). Dalam skala ini terdapat 18 aitem yang terdiri dari tiga komponen komitmen organisasi menurut Meyer, Allen, & Smith, (1993) yaitu komitmen afektif (6 aitem), komitmen *continuance* (6 aitem), dan komitmen normatif (6 aitem). Menggunakan skala *likert* mulai dari satu (sangat tidak setuju) sampai dengan tujuh (sangat setuju), sehingga nilai minimal yang mungkin dari masing-masing komponen adalah enam sementara nilai maksimal yang mungkin diperoleh adalah empat puluh dua. Semakin tinggi nilai subjek menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki subjek semakin tinggi.

Perilaku *individual corporate entrepreneurship* dapat didefinisikan sebagai identifikasi dan eksplorasi dari peluang bisnis oleh karyawan perusahaan yang juga menguntungkan bagi perusahaan (de Jong, dkk., 2011). *Individual corporate entrepreneurship* memiliki tiga dimensi (aspek) diantaranya, *innovativeness*, *proactiveness*, dan *risk-taking* (de Jong, dkk., 2011). Alat ukur yang digunakan peneliti untuk mengukur variabel ini adalah alat ukur yang dirumuskan oleh de Jong, dkk. (2011) yang telah melalui proses adaptasi kedalam bahasa Indonesia.

Proses adaptasi alat ukur ini dimulai dengan menerjemahkan skala kedalam bahasa Indonesia oleh penerjemah yang berpengalaman. Setelah diterjemahkan kedalam bahasa Indonesia, aitem-aitem tersebut diterjemahkan kembali ke dalam bahasa Inggris oleh penerjemah berpengalaman lainnya. Proses ini bernama *back translation* yang bertujuan untuk memeriksa kesesuaian arti terjemahan. Dalam skala ini terdapat sembilan aitem yang mengukur tiga aspek (dimensi) *individual corporate entrepreneurship* menurut de Jong, dkk. (2011) yaitu *innovativeness* (3 aitem), *proactiveness* (3 aitem), dan *risk-taking* (3 aitem). Menggunakan skala *likert* mulai dari satu (sangat tidak setuju) sampai dengan lima (sangat setuju), sehingga nilai minimal yang mungkin dari masing-masing komponen adalah sembilan sementara nilai maksimal yang mungkin diperoleh adalah empat puluh lima. Semakin tinggi nilai subjek menunjukkan bahwa *individual corporate entrepreneurship* yang dimiliki subjek semakin tinggi.

### Subjek Penelitian

Populasi penelitian merupakan keseluruhan dari objek yang akan diteliti (Neuman, 2014). Populasi yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah karyawan PT Semangat Muda Berkarya sejumlah 45 orang.

### Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian kali ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dalam bentuk angka atau lebih dikenal sebagai teknik kuantitatif (Neuman, 2014). Penulis menggunakan kuesioner berbentuk *self report* dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tertulis yang sama terhadap sampel sebagai instrumen pengumpulan data.

Validitas merujuk pada kesesuaian konstruk atau kesesuaian antara definisi konseptual dan pengukuran (Neuman, 2014). Validitas melihat seberapa baik indikator-indikator dalam pengukuran sesuai dengan realitas aktual (Neuman, 2014). Pada penelitian ini menggunakan *content validity* dengan meminta bantuan beberapa *professional judgement*. *Professional judgement* yang dimintai bantuan adalah satu orang dosen Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, dua orang HRD lulusan Fakultas Psikologi Universitas Airlangga dan satu HRD dari perusahaan tempat penelitian dilaksanakan. Pemilihan orang-orang tersebut dikarenakan dianggap memiliki keahlian yang sesuai dengan penelitian kali ini. Kritik dan saran dari *professional judgment* tersebut digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk melakukan perbaikan terhadap aitem-aitem yang kurang sesuai.

Reliabilitas mengacu pada konsistensi atau keterpercayaan hasil ukur. Konsistensi berarti bahwa hasil dari instrumen penelitian akan sama meski dilakukan berulang kali jika berada dalam

situasi yang sama (Neuman, 2014). Alat ukur dalam penelitian kali ini semuanya merupakan hasil adaptasi sehingga terdapat hasil reliabilitas yang didapatkan dari hasil penelitian sebelumnya.

Seperti yang sudah dijelaskan diatas, teknik pengumpulan data pada penelitian kali ini adalah kuantitatif, oleh karena itu digunakan analisis statistik untuk menganalisis data yang diperoleh. Penulis akan melakukan perhitungan statistik menggunakan teknik analisis mediasi yang dibantu dengan *custom dialog box* dalam program *IBM SPSS Statistic 20 for Windows* yang bernama Preacher dan Hayes (2004) *Simple Mediation Procedure* (SOBEL) (Baron & Kenny, 1986; Shrout & Bolger, 2002).

## HASIL PENELITIAN

### Uji Regresi Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Variabel *Individual Corporate Entrepreneurship*

Pengujian regresi antar kedua variabel tersebut dilakukan untuk mendapatkan koefisien jalur variabel independen terhadap variabel mediator. Regresi ini dapat digunakan untuk melihat pengaruh antar kedua variabel tersebut. Dari hasil yang didapat bahwa kekuatan korelasi antar kedua variabel sebesar  $R = 0,805$  yang menyatakan besaran kekuatan korelasi antar kedua variabel, terlihat bahwa 80,5% nilai variabel *individual corporate entrepreneurship* yang dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi. Selanjutnya nilai  $R^2$  memperoleh nilai sebesar 0,648 yang merepresentasikan sumbangan besaran pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen atau dengan kata lain dalam model penelitian ini komitmen organisasi mampu *individual corporate entrepreneurship* menjelaskan sebesar 64,8% sedangkan 35,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Berdasarkan dari hasil tabel *ANOVA*, nilai signifikansi sebesar 0,00 atau ( $p < 5\%$ ), maka dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap *individual corporate entrepreneurship*.

Berdasarkan hasil uji yang didapat bahwa nilai *beta unstandardized coefficient* mendapati nilai 0,507. Dengan demikian nilai pada jalur variabel independen terhadap variabel mediator adalah 0,507. Nilai tersebut nantinya akan digunakan untuk melihat hasil perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, dari hasil signifikansi yang kurang dari nilai 0,05 maka persamaan garis regresi linear sudah tepat dan dapat digunakan. Dari hasil tabel koefisien tersebut persamaan regresi mempunyai arti yaitu persamaan regresi tersebut bernilai positif sebesar 0,507 dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dapat disimpulkan bahwa, jika komitmen organisasi mengalami satu satuan maka variabel *individual corporate entrepreneurship* akan mengalami kenaikan sebesar 0,507. Nilai koefisien pada tabel bernilai

positif artinya, terjadinya hubungan positif antara komitmen organisasi dengan *individual corporate entrepreneurship*, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi *individual corporate entrepreneurship*.

### **Uji Regresi Variabel *Individual corporate entrepreneurship* Terhadap Variabel Intensi *Turnover***

Regresi ini dapat digunakan untuk melihat pengaruh antar kedua variabel tersebut. Dari hasil yang didapat bahwa kekuatan korelasi antar kedua variabel sebesar  $R = 0,798$  yang menyatakan besaran kekuatan korelasi antar kedua variabel, terlihat bahwa 79,8% nilai variabel intensi *turnover* yang dapat dijelaskan oleh variabel *individual corporate entrepreneurship*. Selanjutnya, nilai  $R^2$  memperoleh nilai sebesar 0,637 yang merepresentasikan sumbangan besaran pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen atau dengan kata lain dalam model penelitian ini kualitas komunikasi mampu menjelaskan sebesar 63,7% sedangkan 36,3% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Berdasarkan dari hasil tabel *ANOVA*, nilai signifikansi sebesar 0,00 atau ( $p < 5\%$ ), maka dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kualitas komunikasi terhadap kohesivitas kelompok.

Berdasarkan hasil uji yang didapat bahwa nilai *beta unstandardized coefficient* mendapati nilai -1,099. Dengan demikian nilai pada jalur variabel dependen terhadap variabel independen adalah -1,099. Nilai tersebut nantinya akan digunakan untuk melihat hasil perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, dari hasil signifikansi yang kurang dari nilai 0,05 maka persamaan garis regresi linear sudah tepat dan dapat digunakan. Dari hasil tabel koefisien tersebut persamaan regresi mempunyai arti yaitu persamaan regresi tersebut bernilai negatif sebesar -1,099 dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Dapat disimpulkan bahwa, jika *individual corporate entrepreneurship* mengalami satu satuan maka variabel intensi *turnover* akan mengalami penurunan sebesar 1,099. Nilai koefisien pada tabel bernilai negatif artinya, terjadinya hubungan negatif antara *individual corporate entrepreneurship* dengan intensi *turnover*, semakin tinggi *individual corporate entrepreneurship* maka semakin menurun intensi *turnover*.

### Uji Regresi Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Variabel Intensi *Turnover*

Pengujian regresi antar kedua variabel tersebut dilakukan untuk mendapatkan koefisien jalur variabel dependen terhadap variabel independen atau yang bisa disebut efek langsung (*direct effect*) (Shrout & Bolger, 2002). Pengujian regresi antar kedua variabel tersebut dilakukan untuk mendapatkan koefisien jalur variabel mediator terhadap variabel dependen. Regresi ini dapat digunakan untuk melihat pengaruh antar kedua variabel tersebut. Dari hasil yang didapat bahwa kekuatan korelasi antar kedua variabel sebesar  $R = 0,767$  yang menyatakan besaran kekuatan korelasi antar kedua variabel, terlihat bahwa 76,7% nilai variabel intensi *turnover* yang dapat dijelaskan oleh variabel komitmen organisasi. Selanjutnya nilai  $R^2$  memperoleh nilai sebesar 0,588 yang merepresentasikan sumbangan besaran pengaruh antara variabel mediator terhadap variabel dependen atau dengan kata lain dalam model penelitian ini komitmen organisasi mampu menjelaskan sebesar 58,8% sedangkan 41,2% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini. Berdasarkan dari hasil tabel *ANOVA*, nilai signifikansi sebesar 0,00 atau ( $p < 5\%$ ), maka dapat dinyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*.

Berdasarkan hasil uji yang didapat bahwa nilai *beta unstandardized coefficient* mendapati nilai -0,665. Dengan demikian nilai pada jalur variabel mediator terhadap variabel dependen adalah -0,665. Nilai tersebut nantinya akan digunakan untuk melihat hasil perbandingan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Selain itu, dari hasil signifikansi yang kurang dari nilai 0,05 maka persamaan garis regresi linear sudah tepat dan dapat digunakan. Dari hasil tabel koefisien tersebut persamaan regresi mempunyai arti yaitu persamaan regresi tersebut bernilai negatif sebesar 0,665 dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Dapat disimpulkan bahwa, jika komitmen organisasi mengalami satu satuan maka variabel intensi *turnover* akan mengalami penurunan sebesar 0,665. Nilai koefisien pada tabel bernilai negatif artinya, terjadinya hubungan negatif antara komitmen organisasi dengan intensi *turnover*, semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin rendah intensi *turnover*.

### Uji Regresi Variabel *Individual Corporate Entrepreneurship* dan Variabel Komitmen Organisasi Terhadap Variabel Intensi *Turnover*

Pengujian regresi antar ketiga variabel tersebut dilakukan untuk mendapatkan koefisien jalur variabel mediator dengan variabel dependen jika variabel independen ikut dihitung regresi ini dapat digunakan untuk melihat pengaruh antar kedua variabel (independen dan mediator) terhadap variabel dependen. Dari hasil yang didapat bahwa kekuatan korelasi antar kedua aitem sebesar  $R = 0,825$  yang menyatakan bahwa 82,5% nilai variabel intensi *turnover* yang dapat dijelaskan oleh *individual corporate entrepreneurship* dan komitmen organisasi. Selanjutnya nilai  $R^2$  memperoleh nilai sebesar 0,681 yang merepresentasikan sumbangan besaran pengaruh antara variabel independen dan mediator terhadap variabel dependen atau dengan kata lain sebesar 68,1% besaran pengaruh *individual corporate entrepreneurship* dan komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*, sedangkan 31,9% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

Berdasarkan hasil tabel *ANOVA* dari variabel prediktor *individual corporate entrepreneurship* dan komitmen organisasi mempunyai nilai signifikansi sebesar  $p = 0,00$  ( $p < 5\%$ ), dengan demikian dapat dikatakan terdapat pengaruh *individual corporate entrepreneurship* dan komitmen organisasi secara simultan atau serentak terhadap intensi *turnover*. Selanjutnya, jalur *unstandardized coefficients* pada jalur variabel komitmen organisasi dan variabel intensi *turnover* jika variabel *individual corporate entrepreneurship* juga dihitung. Dari hasil regresi dengan variabel independen dan mediator akan menghasilkan persamaan garis regresi linear dari tabel koefisien. Berikut hasil tabel koefisien jika diregresikan dua variabel prediktor.

Dari tabel tersebut, didapati skor *beta* pada kolom *unstandardized coefficients* sebesar -0,707. Nilai tersebut merupakan hasil regresi jalur variabel mediator terhadap variabel dependen jika variabel independen juga dihitung. Dilihat pada kolom signifikansi, variabel komitmen organisasi sebesar 0,021 atau ( $p < 5\%$ ). Hal ini menandakan terdapat pengaruh pada variabel komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* jika *individual corporate entrepreneurship* juga dihitung. Hasil yang sama juga diperlihatkan pada variabel *individual corporate entrepreneurship* dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 atau ( $p < 5\%$ ) yang berarti

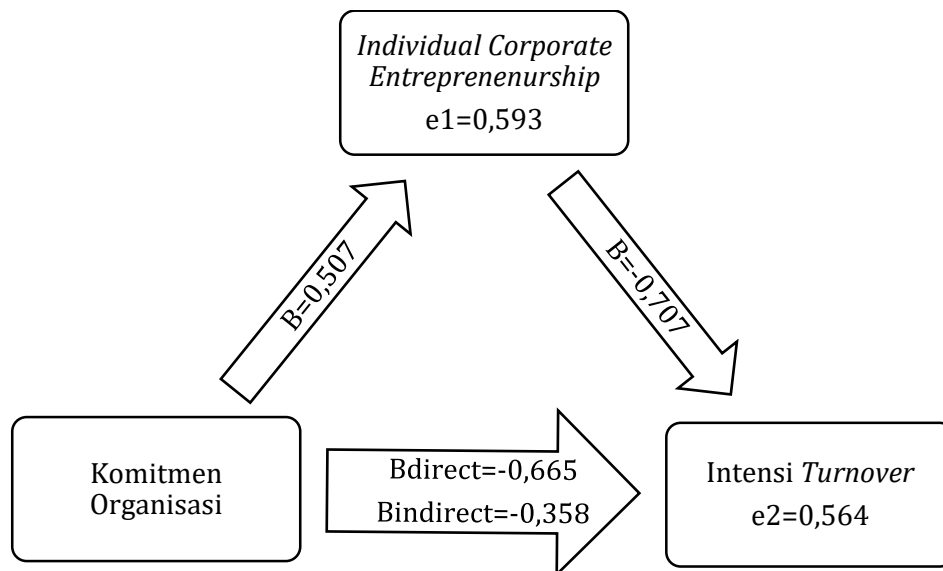


variabel *individual corporate entrepreneurship* mempunyai pengaruh secara parsial terhadap intensi *turnover*.

Lebih lanjut lagi, dari hasil tabel tersebut nilai signifikansi dari masing-masing variabel prediktor berada kurang dari 0,05 maka dari itu bentuk persamaan garis regresi berganda dapat dibentuk.

### Analisis Jalur

Dari proses regresi yang sudah dilakukan secara bertahap, maka selanjutnya peneliti akan melakukan uji analisis jalur. Uji tersebut dilakukan untuk melihat pengaruh tidak langsung yang melibatkan variabel mediator (Shrout & Bolger, 2002). Berikut merupakan hasil regresi pada masing-masing jalur:



**Gambar 2 Analisis Jalur**

Lebih lanjut lagi, pada gambar analisis jalur tersebut dapat dilihat pengaruh langsung antara komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* dengan nilai koefisien  $b = -0,665$ . Setelah itu, dilakukan penghitungan uji efek mediasi tidak langsung yang diakses melalui laman <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>. Pada halaman halaman web tersebut dimasukkan pada masing-masing skor regresi jalur. Hasil yang didapat adalah nilai nilai  $p = 0,001$  dengan standar

eror 0,110. Berdasarkan hasil yang didapat, nilai  $p$  menunjukkan signifikansi yang berarti kurang dari 0,05 ( $p < 5\%$ ) yang berarti terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan antara variabel komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* yang dimediasi oleh variabel *individual corporate entrepreneurship* atau dengan kata lain *individual corporate entrepreneurship* menjadi variabel yang memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*.

Selain itu, pengujian apakah mediasi tersebut termasuk mediasi parsial atau mediasi penuh dengan melihat perbandingan jalur pengaruh langsung dan tidak langsung (Shrout & Bolger, 2002). Tahapannya yaitu dengan melakukan perkalian jalur pada koefisien regresi variabel independen (komitmen organisasi) terhadap variabel mediator (*individual corporate entrepreneurship*) dengan koefisien regresi variabel mediator (*individual corporate entrepreneurship*) terhadap variabel dependen (intensi *turnover*) bila variabel independen (komitmen organisasi) juga dihitung maka terjadi perhitungan yang berarti bahwa nilai koefisien pengaruh langsung antara variabel independen (komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (intensi *turnover*) lebih besar dibanding koefisien regresi pengaruh tidak langsung variabel independen (komitmen organisasi) terhadap variabel dependen (intensi *turnover*) dengan variabel mediator (*individual corporate entrepreneurship*) sebesar Dari hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mediasi tersebut adalah mediasi parsial (*partial mediation*) (Baron & Kenny, 1986; Shrout & Bolger, 2002).

## DISKUSI

Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* memunculkan perilaku yang didasari dari komitmen yang tinggi terhadap perusahaan (Akehurst, dkk. 2009). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi memunculkan perasaan suka terhadap organisasi (Zehir, dkk 2012), sehingga karyawan tersebut secara suka-rela melakukan tugas melebihi dari tuntutan perusahaan (Akehurst, dkk 2009). Besarnya usaha yang diberikan karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi membuat perusahaan melihat perilaku tersebut adalah sesuatu yang patut untuk diapresiasi dan diberi timbal balik oleh perusahaan (*reward* atau *recognition*) (Shih & Susanto, 2011). Sehingga, karyawan yang melakukan tugas melebihi dari tuntutannya akan terfasilitasi dan meninggikan komitmen normatif mereka (Jaros, 2007; Meyer, dkk., 2002). Besarnya upaya dan penghargaan yang diterima oleh

karyawan berkomitmen tinggi, akan membuat karyawan berpersepsi bahwa adalah suatu kerugian jika mereka meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Hal inilah yang membuat karyawan cenderung untuk mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan (Jaros, 2007; Meyer *dkk.*, 2002). Sehingga dapat disimpulkan semakin tinggi komitmen yang dimunculkan karyawan, semakin tinggi pula memunculkan perilaku *individual corporate entrepreneurship* (Akehurst, *dkk.* 2009; Zehir, *dkk.*2012).

Karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi berpersepsi bahwa perusahaan mereka memiliki lingkungan yang mendukung untuk mereka bekerja (Price, 2001; Darmawan, 2015). Secara umum karyawan dengan komitmen organisasi akan cenderung untuk bertahan di perusahaan tempat dia bekerja (Allen & Meyer, 1996; Thomas, 2014). Komitmen organisasi memiliki 3 dimensi yaitu, komitmen afektif, komitmen *continuance*, dan komitmen normatif (Allen & Meyer, 1996). Karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi akan cenderung bertahan di perusahaan tempat dia bekerja. Karyawan dengan komitmen afektif tinggi akan terikat secara emosi dengan perusahaan tersebut (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015). Karyawan dengan komitmen *continuance* tinggi akan berpersepsi bahwa dia akan rugi jika dia keluar dari perusahaan tempat dia bekerja (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015). Karyawan dengan komitmen normatif tinggi akan merasa bahwa dia harus membalas segala sesuatu yang dia terima dari perusahaan, sehingga dia akan bertahan di perusahaan tempat dia bekerja (Allen & Meyer, 1996; Darmawan, 2015).

Karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* cenderung memunculkan inovatif, proaktif dan berani mengambil risiko (de Jong *dkk.*, 2011; Zehir, *dkk.* 2012). Pada umumnya perilaku-perilaku tersebut merupakan perilaku yang menguntungkan bagi perusahaan. Sehingga, perusahaan cenderung untuk memberi perhatian lebih (*reward* dan *recognition*) untuk mempertahankan mereka. Perhatian lebih dari perusahaan tersebut dapat memunculkan hubungan yang resiprokal (hubungan timbal balik) (Rhoades & Eisenberger, 2002). Norma resiprokal menyatakan bahwa seseorang akan cenderung merasa merasa wajib menolong orang lain yang telah menolong mereka (Allen & Meyer, 1996; Rhoades & Eisenberger, 2002; Darmawan, 2015). Pada konteks hubungan perusahaan dengan karyawan, karyawan yang merasa mendapat dukungan dan perhatian lebih dari perusahaan cenderung

merasa berkewajiban untuk membalas apa yang perusahaan berikan kepada mereka, salah satunya adalah dengan mempertahankan keanggotaan mereka di dalam perusahaan (Eisenberger, R. and Huntington, 1986); Darmawan, 2015). Sehingga karyawan dengan *individual corporate entrepreneurship* cenderung untuk tidak melakukan perilaku *turnover*.

Penelitian ini juga menemukan bahwa variabel *individual corporate entrepreneurship* secara signifikan memediasi pengaruh dari komitmen organisasi dengan intensi *turnover*. Variabel mediator merupakan variabel yang menjadi yang berada diantara variabel independen dan variabel dependen dan berada diantara kedua variabel tersebut (Baron & Kenny, 1986; Shrout & Bolger, 2002). Pengujian tersebut dapat dilihat pada hasil pada uji mediasi dengan *Sobel test* yang menunjukkan bahwa *individual corporate entrepreneurship* terbukti signifikan menjadi mediator komitmen organisasi terhadap intensi *turnover*.

Lebih lanjut lagi, dari hasil penelitian yang sudah dilakukan dapat disimpulkan bahwa faktor *individual corporate entrepreneurship* dan komitmen organisasi menjadi faktor penting dalam keputusan karyawan untuk bertahan atau keluar dari perusahaan. Karyawan yang melakukan perilaku *individual corporate entrepreneurship* yang baik akan berdampak pada adanya timbal balik yang lebih dari perusahaan (*reward* dan *recognition*). *Reward* dan *recognition* yang diterima oleh karyawan, dapat meningkatkan komitmen dari karyawan sehingga karyawan merasa nyaman bekerja untuk perusahaan (Meyer, dkk. 2002; Jaros, 2007; Thomas, 2014; Darmawan, 2015). Ketika karyawan merasa nyaman bekerja untuk perusahaan karyawan akan cenderung untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut.

### SIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil dari analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan adalah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* pada karyawan PT Semangat Muda Berkarya dengan *individual corporate entrepreneurship* sebagai variabel mediator. Peran mediasi di dalam penelitian ini merupakan mediasi yang bersifat parsial (*partial mediation*) yang mana dapat diartikan bahwa komitmen organisasi dapat berpengaruh secara langsung dengan intensi *turnover* (*direct effect*) dan tidak langsung (*indirect effect*) dimediasi oleh *individual corporate entrepreneurship* terhadap intensi *turnover*, namun jika kedua jenis pengaruh tersebut dibandingkan maka pengaruh tidak langsung atau dimediasi

oleh *individual corporate entrepreneurship* menunjukkan kontribusi yang lebih kecil daripada pengaruh langsung dalam menjelaskan terjadinya *turnover* pada karyawan PT Semangat Muda Berkarya. Sehingga dalam usaha mengurangi tingkat *turnover* karyawannya PT Semangat Muda Berkarya harus meningkatkan komitmen dan perilaku *individual corporate entrepreneurship* secara bersama-sama.

Di dalam penelitian kali ini terbukti bahwa komitmen organisasi dapat memediasi pengaruh antara variabel *individual corporate entrepreneurship*. Penelitian selanjutnya dapat memperkaya hasil penelitian dengan membagi lebih spesifik dimensi dari komitmen organisasi sebagai variabel mediator, khususnya untuk komitmen *continuance*. Komitmen *continuance* memiliki sub dimensi lagi yaitu pengorbanan yang tinggi (*High-Sacrifice*) dan alternatif yang langka (*Low-Alternative*) (Meyer, dkk. 2002; Vandenberghe, dkk. 2011). Darmawan, (2015) menyatakan dimensi komitmen *continuance* tersebut merupakan dimensi yang memiliki hubungan dengan eksternal perusahaan (*Low-Alternative*), dan hubungan internal antara karyawan dengan perusahaan, sehingga kedua dimensi tersebut memiliki kecenderungan untuk saling bertentangan satu sama lain. Hal ini menjadikan penggunaan komitmen *continuance* menjadi variabel mediator menjadi menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Penelitian selanjutnya juga dapat meneliti variabel mediasi lainnya yang berdasarkan emosi atau perasaan karyawan, misalnya persepsi dukungan organisasi (Shoss, Eisenberger, Restubog, & Zagencyk, 2013). Hubungan kausal yang terjadi antara komitmen organisasi terhadap intensi *turnover* dengan *individual corporate entrepreneurship* sebagai variabel mediator memungkinkan munculnya andil variabel persepsi dukungan organisasi. Karyawan yang memunculkan komitmen yang tinggi memungkinkan tidak memunculkan perilaku *individual corporate entrepreneurship* apabila mereka berpersepsi bahwa perusahaan akan mendukung atau menghargai apa yang mereka lakukan kepada perusahaan. Selain itu, persepsi karyawan bahwasanya atasan mereka mendukung dan memfasilitasi mereka dalam memunculkan perilaku *individual corporate entrepreneurship* mungkin juga akan malah membuat karyawan lebih cenderung untuk melakukan *turnover* (Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999; Niehoff dkk., 1990; Shoss dkk., 2013).



## PUSTAKA ACUAN

- Akehurst, G., Manuel, J., & Galindo, M. (2009). Job Satisfaction And Commitment In The Entrepreneurial Sme. *Small Bussiness Economic*, 32(3), 277–289. <https://doi.org/10.1007/Su187-008-9116-Z>
- Allen, & Meyer. (1996). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: An Examination Of Construct Validity. *Journal Of Vocational Behavior*, 49(3), 252–76. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, And Statistical Considerations. *Journal Of Personality And Social Psychology*, (6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bothma, C. F. C., & Roodt, G. (2013). The Validation Of The Turnover Intention Scale. *Sa Journal Of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/Sajhrm.V11i1.507>
- Bufquin, D., Dipietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2016). The Influence Of Restaurant Co-Workers' Perceived Warmth And Competence On Employees' Turnover Intentions: The Mediating Role Of Job Attitudes. *International Journal Of Hospitality Management*, 60, 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.09.008>
- Çelik, D. A., Yeloğlu, H. O., & Yıldırım, O. B. (2016). The Moderating Role Of Self Efficacy On The Perceptions Of Justice And Turnover Intentions. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 235(October), 392–402. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.049>
- Chow, I. H. S., Ng, I., & Gong, Y. Y. (2012). Risk-Taking And Relational Perspective On Turnover Intentions. *International Journal Of Human Resource Management*, 23(4), 779–792. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561249>
- Darmawan, Z. A. (2015). Pengaruh Tingkat Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Pada Staf Penjualan Pt X Di Surabaya Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediator, 1–103.
- De Jong, J. P. J., Parker, S. K., Wennekers, S., & Wu, C. (2011). Corporate Entrepreneurship At The Individual Level: Measurement And Determinants. *Eim Research Reports*, (March), 1–27.
- Eisenberger, R. And Huntington, R. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- García-Morales, V. J., Bolívar-Ramos, M. T., & Martín-Rojas, R. (2014). Technological Variables And Absorptive Capacity's Influence On Performance Through Corporate Entrepreneurship. *Journal Of Business Research*, 67(7), 1468–1477. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.019>
- Hadi, C., Wekke, I. S., & Cahaya, A. (2015). Entrepreneurship And Education: Creating Business Awareness For Students In East Java Indonesia. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 177(July 2014), 459–463. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.02.396>
- Handi, S., & Suhariadi, F. (2006). Pengaruh Persepsi Karyawan Tentang Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover Di Pt . Eng Gresik. *Artikel Fakultas Psikologi Airlangga*.
- Hay Group (2014) Global talent eksodus on The horizon as Economic growth returns, diakses pada tanggal 27 April 2014 dari <http://www.haygroup.com/vn/press/details.aspx?id=37702>.

- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The Validity Of Mobley's (1977) Model Of Employee Turnover. *Organizational Behavior And Human Performance*, 34(2), 141–174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90001-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90001-1)
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing Employee Turnover: Focusing On Proximal Withdrawal States And An Expanded Criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/A0027983>
- Islam, T., Khan, S. U. R., Ungku Ahmad, U. N. B., Ali, G., Ahmed, I., & Bowra, Z. A. (2013). Turnover Intentions: The Influence Of Perceived Organizational Support And Organizational Commitment. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 103, 1238–1242. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.452>
- Itsnani, T. I. (2017). Hubungan Antara Self-Perceived Employability Dengan Intensi Turnover Pada Generasi Y Di Perusahaan Bumn.
- Jacobs, E., & Roodt, G. (2008). Organisational Culture Of Hospitals To Predict Turnover Intentions Of Professional Nurses. *Health Sa Gesondheid Vol.13 No.1 - 2008*, 13(1), 63–79.
- Jaros, S. (2007). Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment : Measurement Issues. *The Icfai Journal Of Organizational Behavior*, 6(4), 7–26. <https://doi.org/10.1348/096317906x118685>
- Jennings, L. A. (2014). *Comparison Study: Office-Based And Telecommuting Call Center Employee's Level Of Job Satisfaction And Turnover Intent. Dissertation Abstracts International Section A: Humanities And Social Sciences.*
- Joo, B. K. B., Hahn, H. J., & Petersonb, S. L. (2015). Turnover Intention: The Effects Of Core Self-Evaluations, Proactive Personality, Perceived Organizational Support, Developmental Feedback, And Job Complexity. *Human Resource Development International*, 18(2), 116–130. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1026549>
- Karacaoglu, K., Bayrakdaroglu, A., & San, F. B. (2012). The Impact Of Corporate Entrepreneurship On Firms' Financial Performance: Evidence From Istanbul Stock Exchange Firms. *International Business Research*, 6(1), 163–175. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n1p163>
- Kaya, N. (2015). Corporate Entrepreneurship, Generic Competitive Strategies, And Firm Performance In Small And Medium-Sized Enterprises. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 207, 662–668. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.136>
- Kessler, A. N. (2016). Retaining The Nonretainable : A Correlational Exploration Of Work Centrality And Turnover Among The Millennial Workforce, (May).
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance By Wary Employees. *Journal Of Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Martin, A., & Roodt, G. (2008). Perception Of Organisational Commitment, Job Satisfaction And Turnover Intentions In A Post-Merger South African Tertiary Institution. *Sa Journal Of Industrial Psychology*, 34(1), 23–31. <https://doi.org/10.4102/Sajip.V34i1.415>
- Matz, A. K., Woo, Y., & Kim, B. (2014). A Meta-Analysis Of The Correlates Of Turnover Intent In Criminal Justice Organizations: Does Agency Type Matter? *Journal Of Criminal Justice*, 42(3), 233–243. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2014.02.004>
- Mehrasa, H., & Abhar, S. (2011). Factors Contributing To Employees' Turnover Intention. *Segi*

- Review Vol. 4, 4(2), 31–41.*
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Model Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1(1)*, 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations-Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization.Pdf. *Journal Of Applied Psychology, 78(4)*, 538–551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment In The Workplace; Toward A General Model. *Human Resource Management Review, 11(3)*, 299–326. Retrieved From <http://isiarticles.com/bundles/article/pre/pdf/36546.pdf>
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis Of Antecedents, Correlates, And Consequences. *Journal Of Vocational Behavior, 61(1)*, 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Miller, D. (1983). The Correlates Of Entrepreneurship In Three Types Of Firms Author ( S ): Danny Miller Published By : Informs Stable Url : <http://www.jstor.org/stable/2630968>, 29(7), 770–791.
- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative And Quantitative Approaches. Relevance Of Social Research (7th Ed., Vol. 8)*. Harlow: Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.2307/3211488>
- Niehoff, B. P., Enz, C. A., & Grover, R. A. (1990). The Impact Of Top-Management Actions On Employee Attitudes And Perceptions. *Group & Organization Management, 15(3)*, 337–352. <https://doi.org/10.1177/105960119001500307>
- Oluwafemi, O. J. (2013). Predictors Of Turnover Intention Among Employees In Nigeria ' S Oil Industry. *Organizations And Markets In Emerging Economies, 2013, Vol. 4, No. 2(8), 4(2)*, 42–63.
- Perez, M. (2008). Turnover Intent. *Diploma Thesis, University Of Zurich*, P1–P74.
- Price, J. L. (2001). Reflections On The Determinants Of Voluntary Turnover. *International Journal Of Manpower, 22(7)*, 600–624. <https://doi.org/10.1108/Eum000000006233>
- PT Fortune Pramana Rancang. (2014, March 6). About Us: PT Fortune Pramana Rancang. Diakses pada 28 April 2014, from PT Fortune Pramana Rancang Web site: <http://www.fortunepr.com/newsroom/1710-hasil-survei-linkedin-menunjukkan-bahwa-tingkat-kepuasan-kerja-yang-tinggi-tidak-menjamin-loyalitas-t.html>
- Puah, L. N., Ong, L. D., & Chong, W. Y. (2016). The Effects Of Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support And Perceived Co-Worker Support On Safety And Health Compliance. *International Journal Of Occupational Safety And Ergonomics, 22(3)*, 333–339. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1159390>
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2004). Entrepreneurial Orientation And Business Performance: An Assessment Of Past Research And Suggestions For The Future, 1–54.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology, 87(4)*, 698–714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

- Saleem, T., & Gul, S. (2013). Drivers Of Turnover Intention In Public Sector Organizations: Pay Satisfaction, Organizational Commitment And Employment Opportunities. *Middle-East Journal Of Scientific Research*, 17(6), 697–704. <https://doi.org/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.06.11939>
- Shaw, J. D. (1999). Job Satisfaction And Turnover Intentions: The Moderating Role Of Positive Affect. *The Journal Of Social Psychology*, 139(2), 242–244. <https://doi.org/10.1080/00224549909598378>
- Shih, H., & Susanto, E. (2011). Is Innovative Behavior Really Good For The Firm? *International Journal Of Conflict Management*, 22(2), 111–130. <https://doi.org/10.1108/10444061111126666>
- Shoss, M. K., Eisenberger, R., Restubog, S. L. D., & Zagenczyk, T. J. (2013). Blaming The Organization For Abusive Supervision : The Roles Of Perceived Organizational Support And Supervisor ' S Organizational Embodiment. *Journal Of Applied Psychology*, 98(1), 158–168. <https://doi.org/10.1037/A0030687>
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation In Experimental And Nonexperimental Studies: New Procedures And Recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422–445. <https://doi.org/10.1037//1082-989x.7.4.422>
- Thomas, K. (2014). *The Influence Of Post-Layoff Perceived Organizational Support ( Pos ) And Organizational Commitment ( Oc ) On Layoff Survivors ' Tur Nover Intentions ( Toi ) : Layoffs In The Government Industry By Kenneth Thomas Geoffrey Laendner , Phd , Faculty Mentor An.*
- Vandenberghe, C., Panaccio, A., & Ben Ayed, A. K. (2011). Continuance Commitment And Turnover: Examining The Moderating Role Of Negative Affectivity And Risk Aversion. *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 84(2), 403–424. <https://doi.org/10.1348/096317910x491848>
- Vatankhah, S., Javid, E., & Raoofi, A. (2017). Perceived Organizational Support As The Mediator Of The Relationships Between High-Performance Work Practices And Counter-Productive Work Behavior: Evidence From Airline Industry. *Journal Of Air Transport Management*, 59, 107–115. <https://doi.org/10.1016/J.Jairtraman.2016.12.001>
- Zehir, C., Muceldili, B., & Zehir, S. (2012). The Impact Of Corporate Entrepreneurship On Organizational Citizenship Behavior And Organizational Commitment: Evidence From Turkey Smes. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 58, 924–933. <https://doi.org/10.1016/J.Sbspro.2012.09.1071>