PENGARUH *EXTRINSIC REWARD*, *INTRINSIC REWARD* DAN *JOB AUTONOMY* TERHADAP *JOB SATISFACTION* DENGAN *INTRAPRENEURSHIP* MENJADI VARIABEL PERANTARA DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk

105

Marcho Senda Djisoko¹; Sugeng Suroso²; Beti Nurbaiti³

Program Studi Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya^{1,2,3}
marcho.djisoko@telkom.co.id¹; bettysigit@gmail.com²; sugeng.suroso@ubharajaya.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini menggambarkan bagaimana sistem SDM suatu terutama dalam hal *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* dan *Job Autonomy* dapat memengaruhi *Job Satisfaction* karyawan dengan media intervening *Intrapreneurship*. Pada penelitian kali ini akan mengambil studi pada salah satu unit dengan 148 responden yang berada di unit DDS. Hasil penelitian didapatkan informasi bahwa *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* dan *Job Autonomy* mempengaruhi secara positif terhadap *Intrapreneurship* yang dapat berpengaruh secara positif pula terhadap *Job Satisfaction*. Akan tetapi untuk pengaruh *Extrinsic Reward* terhadap *Intrapreneurship*, *Job Autonomy* terhadap *Job Satisfaction* dan *Intrapreneurship* terhadap *Job Satisfaction* tidak signifikan pengaruhnya sehingga praktis hanya *Extrinsic Reward* dan *Intrinsic Reward* yang dapat mempengaruhi *Job Satisfaction* secara langsung tanpa melalui *Intrapreneurship*.

Kata kunci: *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward*, *Job Autonomy*, *Intrapreneurship*, *Job Satisfaction*

THE EFFECT OF EXTRINSIC REWARD, INTRINSIC REWARD AND JOB AUTONOMY ON JOB SATISFACTION WITH INTRAPRENEURSHIP BECOME INTERMEDIATE VARIABLES IN PT. TELECOMMUNICATION INDONESIA, TBK

ABSTRACT

This study illustrates how an HR system especially in terms of *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* and *Job Autonomy* can affect *Job Satisfaction* of employees with intervening media *Intrapreneurship*. In this study will take a study in one unit with 148 respondents who are in the DDS unit. The results obtained information that *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward* and *Job Autonomy* affect positively on *Intrapreneurship* which can have a positive effect on *Job Satisfaction*. However, the effect of *Extrinsic Reward* on *Intrapreneurship*, *Job Autonomy* on *Job Satisfaction* and *Intrapreneurship* on *Job Satisfaction* has no significant effect so that practically only *Extrinsic Reward* and *Intrinsic Reward* can affect *Job Satisfaction* directly without going through *Intrapreneurship*.

Keywords: *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward*, *Job Autonomy*, *Intrapreneurship*, *Job Satisfaction*

Diterima: 16 Agust 2019; Direvisi: 17 Sept 2019; Diterbitkan: 30 Okt 2019

PENDAHULUAN

Dampak dari peran *intrapreneur* sendiri sangat positif bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan. Yang lebih menarik lagi adalah kemampuan intrapreneur untuk meningkatkan “*cooperative advantage*” dari perusahaan dimana mereka berada sehingga perusahaan mampu bersaing dalam banyak hal. Menurut Hisrich (2003) *Intrapreneurship* merupakan kewirausahaan yang ada di dalam struktur bisnis yang ada, yang dapat menjembatani kesenjangan antara ilmu pengetahuan dan pasar. Bisnis yang ada telah memiliki sumber daya keuangan, kemampuan usaha dan sistem pemasaran dan distribusi untuk memasarkan inovasi yang ada dengan sukses. Namun terkadang struktur perusahaan yang terlalu birokratis, penekanan pada profit jangka pendek dan rumitnya struktur organisasi dapat menghambat kreatifitas dan pengembangan produk atau usaha.

Unsur kunci dari intrapreneurship di perusahaan besar yang mapan adalah kemampuan kepemimpinan yang kuat bersama budaya integritas, untuk mendukung kecepatan dari setiap proses pengambilan keputusan dan kesiapan menciptakan jiwa kewirausahaan di dalam perusahaan dari setiap karyawan strategis untuk berkembang bersama kebebasan inovasi dan kreatifitas dalam bingkai transparansi, akuntabilitas, integritas, etika, dan pengendalian emosional diri.

Sekarang ini semua perusahaan besar memimpikan untuk memiliki para karyawan atau manajer yang berjiwa intrapreneurship di dalam perusahaan. Persoalannya, pelaksanaan konsep intrapreneurship di perusahaan besar milik publik atau pemerintah, memerlukan trust dan kredibilitas dari para manajer, untuk menjalankan budaya integritas dengan tulus dan ikhlas sebelum diberikan kepercayaan untuk menjadi intrapreneur.

Banyak perusahaan yang sudah berhasil dalam berusaha mengembangkan *intrapreneurship* ke dalam perusahaan atau menjadi perusahaan yang “modern” dan telah membuat keberhasilan pendekatan baru dalam inovasi membuat bisnis baru dan mencapai pertumbuhan yang

menguntungkan. Sehingga perubahan, inovasi dan kewirausahaan (*entrepreneurial*) melatarbelakangi kesuksesan perusahaan untuk bisa bertahan dan berhasil menjadi pemenang dalam kompetisi industri. Beberapa perusahaan tidak menyadari kapan perubahan dibutuhkan dan perubahan seperti apa yang harus diterapkan. Jiwa *entrepreneur* bukan hanya diperuntukkan bagi pengusaha yang bekerja mandiri, tetapi juga harus dimiliki oleh seluruh bagian dari perusahaan, mulai dari jajaran eksekutif hingga karyawan. (Dhewanto, 2013: 11). Selain intrapreneurship peneliti juga menemukan ada beberapa faktor yang mempengaruhi *job satisfaction* diantaranya *reward* dan *job autonomy*.

Salah satu kepentingan individu yang harus dipenuhi adalah pemberian *reward* sebagai imbalan jasa atas kerja yang dilakukan. *Reward* yang dimaksud adalah pemberian kompensasi kepada karyawan berupa gaji standar, insentif kerja, tunjangan dan pesangon. *Reward* akan meningkatkan motivasi karyawan dalam menyelesaikan setiap tanggung jawab yang diberikan organisasi, baik untuk kelangsungan organisasi maupun prestasi individu.

Selain *Reward*, *Job autonomy* menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan kepuasan karyawan dan komitmen organisasi sebab karyawan yang diberi otonomi yang tinggi akan mempengaruhi baik, secara hasil pekerjaan mereka sendiri, tindakan upaya yang akan dilakukan serta keputusan yang diambil, sehingga karyawan akan jauh lebih puas dengan hasil kerja mereka sendiri. *Job autonomy* mengacu pada kebebasan dan kemerdekaan bahwa mereka melakukan, memiliki tugas dan menentukan bagaimana melaksanakan tugas agar diperoleh output yang sudah ditetapkan.

KAJIAN TEORETIK

Hubungan *Reward* dengan *Intrapreneurship*

Reward berfungsi untuk memotivasi orang untuk terlibat dalam perilaku inovatif.

Perusahaan memberikan *reward* yang merupakan bagian dari kinerja, memberikan tantangan, meningkatkan tanggung jawab dan membuat gagasan orang-orang inovatif dikenal orang lain dalam organisasi. Faktor ini menegaskan keyakinan bahwa karyawan ingin bekerja untuk proyek baru dan ingin mendapatkan catatan penghargaan. Namun, itu ketika gagal untuk mencapai hasil. Kesalahan bukanlah alasan penting untuk mencabut proyek atau menghilangkan jiwa *intrapreneurship* di perusahaan. Orang dapat belajar dari kesalahan dan itu akan menjadi lebih berharga bagi perusahaan. Beberapa ahli juga menekankan bahwa sistem *reward* yang efektif yang memacu aktivitas kewirausahaan harus mempertimbangkan tujuan, umpan balik, tanggung jawab individu, dan insentif berbasis hasil. Ketersediaan *reward* merupakan faktor penting yang dapat mendorong implementasi kewirausahaan perusahaan/*intrapreneurship* untuk memfasilitasi individu dalam organisasi untuk terlibat dalam kegiatan yang inovatif. Penggunaan *reward* yang tepat juga dapat memperpanjang keinginan manajer menengah untuk memperkirakan risiko yang terkait dengan aktivitas *intrapreneurship*. (Nafie et al., 2014 : 87)

Hubungan *Reward* dengan *Job satisfaction*

Menurut (Hasibuan 2007 dalam Badriyah 2015 :174) menjelaskan bahwa kebutuhan dipuaskan dengan bekerja antara lain sebagai berikut.

1. Kebutuhan fisik dan keamanan
Kebutuhan fisik dan keamanan menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis, seperti makan, minum, tempat tinggal, dan sebagainya, di samping kebutuhan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial
Karena manusia bergantung satu sama lain. teraapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.
3. Kebutuhan egoistis

Kebutuhan egoistis berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri, dan puas karena berhasil menyelesaikannya. Kepuasan di atas bisa yang dinikmati di luar pekerjaan, sekitar pekerjaan, dan melalui pekerjaan. Kebutuhan fisik terpuaskan di luar pekerjaan, kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi di sekitar pekerjaan, sedangkan hubungan egoistik terpuaskan melalui pekerjaan. Status adalah kebutuhan sosial, tetapi status yang diperoleh dari jabatan penting sama-sama dinikmati, baik di luar maupun di dalam pekerjaan. Pujian adalah kebutuhan sosial lainnya, tetapi pujian dari majikan paling mudah dicapai dengan cara mengerjakan pekerjaan sebaik mungkin. Dengan mengetahui motif orang untuk bekerja dan beragam kebutuhan yang ingin dicapai dari hasil kerja maka dapat diketahui tujuan pemberian kompensasi.

Dimensi *Job Autonomy*

Skala otonomi kerja yang dikembangkan oleh James A. Breugh (1999) digunakan untuk mengukur otonomi karyawan dalam pekerjaan mereka. Skala sembilan item terdiri dari tiga dimensi, yaitu, otonomi metode kerja, otonomi penjadwalan kerja dan otonomi kriteria kerja.

1. Otonomi metode kerja mengacu pada kebebasan karyawan dalam membedakan strategi yang terkait dengan tugas mereka.
2. Jadwal kerja otonomi didasarkan pada pilihan karyawan untuk memilih waktu dan durasi kerja yang sesuai.
3. Kriteria otonomi kerja adalah kemampuan karyawan untuk memilih atau memodifikasi kriteria yang digunakan mengevaluasi kinerja mereka.

Hubungan *Job Autonomy* dengan *Intrapreneurship*

Job Autonomy yang juga biasa disebut kebijaksanaan atau otonomi mencerminkan komitmen dari manajemen puncak untuk menerima kegagalan, memberikan kebebasan dalam membuat keputusan dan memberikan

wewenang kepada manajer. Dalam memperkenalkan perilaku intrapreneurial, organisasi perlu memberikan kebebasan kepada karyawan mereka untuk membuat keputusan mengenai proses kerjanya dan menghindari kritik saat terjadi kesalahan dalam proses inovasi. Diskresi kerja menunjukkan tingkat kebijaksanaan untuk karyawan yang diberdayakan dan berfungsi secara independen dalam pekerjaan mereka dan mereka percaya bahwa itu akan sangat efektif.

Di lingkungan *intrapreneurial*, karyawan diizinkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai proses kerja masing-masing dan jarang mendapatkan kritik karena kesalahan yang terjadi dalam proses inovasi. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rutherford & Holt (2007) menunjukkan bahwa otonomi atau kebebasan yang diberikan dalam membuat keputusan bisa memicu inovasi diperusahaan. Faktor internal yang mempengaruhi organisasi merupakan elemen penting dalam menanamkan jiwa perusahaan di kalangan karyawan dalam organisasi. Diskresi kerja bisa mempengaruhi *intrapreneurship* secara positif.

Hubungan *Job Autonomy* dengan *Job satisfaction*

Menurut Hariandja (2002 : 293), hubungan *job autonomy* dengan *job satisfaction* yaitu hingga sejauh mana seseorang diberi kebebasan untuk mengatur pekerjaannya. Kebebasan untuk mengatur pekerjaan merupakan suatu hal yang diharapkan setiap pekerja. Dengan adanya *job autonomy* diharapkan dapat meningkatkan *job satisfaction* dan motivasi kerja, di samping hal tersebut juga memberikan proses pembelajaran bagi pegawai sebagai bagian yang penting dalam usaha pengembangan pegawai.

Penelitian yang dilakukan Saragih (2011) dengan judul "*The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable*". Dari penelitian ini dihasilkan

kesimpulan *Job autonomy* berhubungan positif dengan kinerja dan *job satisfaction*. Semakin tinggi *Job autonomy* akan menyebabkan peningkatan kinerja salesperson dan *job satisfaction*.

Dimensi *Intrapreneurship*

Berdasarkan pendapat Lumpkin and Dess (1996) mengemukakan *intrapreneurship* memiliki dimensi sebagai berikut :

a. *Innovativeness*

Perusahaan mendorong dan mendukung munculnya ide-ide baru, pemberian penghargaan, eksperimentasi dan proses-proses kreatif yang mungkin akan memunculkan produk atau layanan baru

b. *Risk Taking*

Berani mengambil resiko dalam ketidakpastian dan memiliki resiko hilangnya pendapatan.

c. *Proactiveness*

Mengambil inisiatif dalam mengantisipasi peluang-peluang baru.

d. *Competitive Aggressiveness*

Kecenderungan secara langsung dan intense bersaing dengan competitor untuk mendapatkan posisi yang lebih baik.

Dimensi *Job satisfaction*

Menurut Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (2000: 102) mengemukakan bahwa *job satisfaction* meliputi lima dimensi utama yaitu:

a. Gaji

Sejumlah bayaran yang diterima seseorang akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil sesuai dengan ketrampilan dan pengorbanan yang diberikan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Salah satu faktor *job satisfaction* adalah pekerjaan yang menantang, bervariasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menggunakan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya sehingga

tidak menimbulkan kejenuhan dan kebosanan bagi karyawan dalam mengerjakannya.

c. Atasan

Seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan pekerjaan. Cara atasan memberi perintah kepada bawahan bisa berdampak menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan sehingga dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* seseorang.

d. Rekan kerja

Rekan kerja yang ramah, hubungan kerja sama dan komunikasi dengan rekan kerja yang terjalin dengan baik akan mendatangkan *job satisfaction* yang tinggi.

e. Promosi

Pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karirnya. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak. Proses kenaikan jabatan yang kurang terbuka dapat mempengaruhi tingkat *job satisfaction* seseorang.

Kerangka Berpikir dan Hipotesis

Gambar 1. Kerangka Berpikir

Metode Penelitian

Untuk menguji hipotesa dilakukan model persamaan struktural atau *structural equation model* (SEM) yang dianalisis dengan menggunakan program Lisrel 8.7. Populasi

yang dijadikan subyek penelitian adalah karyawan Divisi Digital Service pada bagian program AMOEBA PT Telekomunikasi Indonesia Tbk berjumlah 170 orang. Sampel diperoleh dengan cara purposive sampling dengan jumlah 148 orang. Uji validitas, reliabilitas dan normalitas dengan menggunakan software SPSS versi 25.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambar 2. Hasil Uji Validitas Variabel *Extrinsic Reward* Iterasi Pertama

Gambar 3. Hasil Uji Validitas Variabel *Intrinsic Reward* Iterasi Pertama

Gambar 4. Hasil Uji Validitas Variabel *Job Autonomy* Iterasi Pertama

Gambar 5. Hasil Uji Validitas Variabel *Intrapreneurship* Iterasi Pertama

Gambar 6. Hasil uji validitas variabel *job satisfaction* iterasi pertama

Tabel di bawah ini merupakan tabel dari hasil pengukuran validitas:

Tabel 1. *Standardize loading factor* semua indikator

Variabel	Indikator	Standard Loading Factors	Ket
	EksRew1	0,40	Tidak Valid

Extrinsic rewards (ER)	EksRew2	0,50	Valid
	EksRew3	0,43	Tidak Valid
	EksRew4	0,58	Valid
	EksRew5	0,86	Valid
	EksRew6	0,77	Valid
Intrinsic Reward (IR)	InsRew1	0,53	Valid
	InsRew2	0,62	Valid
	InsRew3	0,75	Valid
	InsRew4	0,85	Valid
	InsRew5	0,78	Valid
	InsRew6	0,66	Valid
Job Autonomy (JA)	JobAut1	0,47	Tidak Valid
	JobAut2	0,68	Valid
	JobAut3	0,83	Valid
	JobAut4	0,82	Valid
	JobAut5	0,81	Valid
	JobAut6	0,81	Valid
Intrapreneurship (IP)	IntPre1	0,31	Tidak Valid
	IntPre2	0,62	Valid
	IntPre3	0,92	Valid
	IntPre4	0,91	Valid
	IntPre5	0,80	Valid
	IntPre6	0,66	Valid
Kepuasan Kerja (JA)	JobSat1	0,57	Valid
	JobSat2	0,75	Valid
	JobSat3	0,39	Tidak Valid
	JobSat4	0,57	Valid
	JobSat5	0,76	Valid
	JobSat6	0,74	Valid

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa dari 30 indikator yang dilakukan uji validitas diketahui ada 6 indikator yang tidak valid dikarenakan berada dibawah angka 0,5. Tindakan selanjutnya yang dilakukan penulis adalah dengan melakukan eliminasi pada indikator yang tidak valid dan menghitung SLF

kembali untuk masing-masing variabel dengan menambahkan *add error covariance* sesuai dengan saran dari lisrel. Berikut adalah hasil *running* dari lisrel 8.70 untuk masing-masing variabel untuk iterasi kedua :

Gambar 7. Hasil Uji Validitas Variabel *Extrinsic Reward* Iterasi Kedua

Gambar 8. Hasil Uji Validitas Variabel *Intrinsic Reward* Iterasi Kedua

Gambar 9. Hasil Uji Validitas Variabel *Intrapreneurship* Iterasi Kedua

Gambar 10. Hasil Uji Validitas Variabel *Job Autonomy* Iterasi Kedua

Gambar 11. Hasil Uji Validitas Variabel *Job Satisfaction* Iterasi Kedua

Tabel 2. Validitas Setelah Dilakukan Eliminasi Indikator Dan *Add Error Covariance* Sesuai Saran Lisrel 8.70 (Iterasi 1)

Variabel	Indikator	Standard Loading Factors	Ket
Extrinsic rewards (ER)	EksRew2	0,41	Tidak Valid
	EksRew4	0,52	Valid
	EksRew5	0,92	Valid
	EksRew6	0,78	Valid
Intrinsic Reward (IR)	InsRew1	0,5	Valid
	InsRew2	0,59	Valid
	InsRew3	0,75	Valid
	InsRew4	0,85	Valid
	InsRew5	0,79	Valid
	InsRew6	0,66	Valid
Job Autonomy (JA)	JobAut2	0,67	Valid
	JobAut3	0,82	Valid
	JobAut4	0,83	Valid
	JobAut5	0,8	Valid
	JobAut6	0,82	Valid
Intrapreneurship (IP)	IntPre2	0,61	Valid
	IntPre3	0,91	Valid
	IntPre4	0,92	Valid
	IntPre5	0,79	Valid
	IntPre6	0,65	Valid
Kepuasan Kerja (JA)	JobSat1	0,57	Valid
	JobSat2	0,74	Valid
	JobSat4	0,55	Valid
	JobSat5	0,76	Valid
	JobSat6	0,75	Valid

Setelah dilakukan iterasi 1 pada masing-masing variabel terdapat 1 indikator yang tidak valid yaitu EksRew2 dengan nilai dibawah 0,5. Maka khusus untuk variabel *Extrinsic Reward* dilakukan iterasi kedua dengan menghilangkan indicator EksRew2. Setelah dilakukan iterasi kedua maka hasilnya menjadi :

Gambar 12. Hasil Uji Validitas Variabel *Extrinsic Reward* Iterasi Ketiga

Tabel 3. Validitas setelah dilakukan eliminasi indikator dan *add error covariance* sesuai saran Lisrel 8.70 (Iterasi 2)

Variabel	Indikator	Standard Loading Factors	Ket
Extrinsic rewards (ER)	EksRew4	0,50	Valid
	EksRew5	0,95	Valid
	EksRew6	0,76	Valid
Intrinsic Reward (IR)	InsRew1	0,50	Valid
	InsRew2	0,59	Valid
	InsRew3	0,75	Valid
	InsRew4	0,85	Valid
	InsRew5	0,79	Valid
	InsRew6	0,66	Valid
Job Autonomy (JA)	JobAut2	0,67	Valid
	JobAut3	0,82	Valid
	JobAut4	0,83	Valid
	JobAut5	0,80	Valid
	JobAut6	0,82	Valid
Intrapreneurship (IP)	IntPre2	0,61	Valid
	IntPre3	0,91	Valid
	IntPre4	0,92	Valid
	IntPre5	0,79	Valid
	IntPre6	0,65	Valid

Kepuasan Kerja (JA)	JobSat1	0,57	Valid
	JobSat2	0,74	Valid
	JobSat4	0,55	Valid
	JobSat5	0,76	Valid
	JobSat6	0,75	Valid

Kepuasan Kerja (JA)	JobSat1	0,57	0,67	0,3249	0,81	0,5	Reliable
	JobSat2	0,74	0,45	0,5476			
	JobSat4	0,55	0,7	0,3025			
	JobSat5	0,76	0,42	0,5776			
	JobSat6	0,75	0,44	0,5625			

Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas diperlukan melalui perhitungan komponen *Construct Reliability* (CR) dan *Variance Extracted* (VE) dimana CR dikatakan reliabel jika mempunyai nilai yang lebih besar dari 0.70 ($CR \geq 0.70$) dan VE dapat disebutkan reliabel jika mempunyai nilai yang lebih besar dari 0.50 ($VE \geq 0.50$).

Dapat diketahui dari tabel di atas bahwa setiap indikator mempunyai nilai CR yang lebih besar daripada 0.7 dan nilai VE yang lebih besar daripada 0.5 sehingga setiap variabel dari model menjadi reliabel.

Uji Kecocokan Model Struktural

Tabel 5. Uji Kecocokan Model Struktural Rangkuman

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Indikator	SLF	Error	SLF ²	CR	VE	Ket
Extrinsic rewards (ER)	EksRew4	0,5	0,75	0,2500	0,79	0,58	Reliable
	EksRew5	0,95	0,09	0,9025			
	EksRew6	0,76	0,42	0,5776			
Intrinsic Reward (IR)	InsRew1	0,5	0,75	0,2500	0,85	0,5	Reliable
	InsRew2	0,59	0,65	0,3481			
	InsRew3	0,75	0,43	0,5625			
	InsRew4	0,85	0,27	0,7225			
	InsRew5	0,79	0,37	0,6241			
	InsRew6	0,66	0,56	0,4356			
Job Autonomy (JA)	JobAut2	0,67	0,55	0,4489	0,89	0,62	Reliable
	JobAut3	0,82	0,33	0,6724			
	JobAut4	0,83	0,31	0,6889			
	JobAut5	0,8	0,36	0,6400			
	JobAut6	0,82	0,33	0,6724			
Intrapreneurship (IP)	IntPre2	0,61	0,62	0,4489	0,89	0,62	Reliable
	IntPre3	0,91	0,16	0,6724			
	IntPre4	0,92	0,16	0,6889			
	IntPre5	0,79	0,37	0,6400			
	IntPre6	0,65	0,57	0,6724			

Kategori	Indikator GO FI	Nilai Standar Kecocokan Baik	Hasil Lisrel					
			Eks Rew	Ins Rew	Job Aut	IntPre	JobSat	
Absolute Fit Measure	RMSEA	≤ 0.08	0,000	Good Fit	Good Fit	0,00	Good Fit	Good Fit
	Std RM R	≤ 0.05	0,044	Good Fit	Good Fit	0,04	Good Fit	Good Fit
	GFI	≥ 0.90	0,944	Good Fit	Good Fit	0,94	Good Fit	Good Fit
Incremental Fit Indices	NFI	≥ 0.90	1,000	Good Fit	Good Fit	1,00	Good Fit	Good Fit
	NNFI	≥ 0.90	1,002	Good Fit	Good Fit	1,02	Good Fit	Good Fit
	CFI	≥ 0.90	1,000	Good Fit	Good Fit	1,00	Good Fit	Good Fit
	IFI	≥ 0.90	1,001	Good Fit	Good Fit	1,01	Good Fit	Good Fit

					Fit		Fit		Fit		
	RFI	≥ 0.90		1,00	Good Fit	1,00	Good Fit	1,00	Good Fit	1,00	Good Fit
Parsimony Fit Indices	AGFI	≥ 0.90		0,85	Marginal Fit	0,89	Marginal Fit	0,82	Marginal Fit	0,88	Marginal Fit

Dapat diketahui dari tabel di atas bahwa masing-masing model mempunyai kecocokan model struktural atau goodness of fit yang baik karena terdapat ukuran yang good fit dari setiap ukuran kecocokan absolut, ukuran kecocokan incremental, dan ukuran kecocokan parsimony walaupun pada penilaian parameter AGFI mempunyai nilai berkisar 0,82 – 0,89 yang berarti marginal fit. Bahkan untuk variabel EksRew memiliki model yang *saturated* sehingga mendapatkan *Perfect Fit*.

Uji Hipotesis dan Analisa Hubungan

Uji hipotesis didapatkan dengan melihat nilai t-value pada pengukuran model struktural, suatu hubungan dikatakan mempunyai pengaruh yang positif jika perhitungan dalam estimasi lisrel bernilai positif dan suatu hubungan dikatakan signifikan jika mempunyai nilai t-value di atas 1.976 untuk error sebesar 5%. Gambar berikut merupakan hasil pengukuran *estimate*, *standardize solution* dan T-value untuk *structural model* dan *basic model*:

Gambar 13. Hasil Perhitungan *Structural Model Mode Estimates*

Gambar 14. Hasil Perhitungan *Structural Model Mode T-Values*

Gambar 15. Hasil Perhitungan *Basic Model Mode T-Value*

Gambar 16. Hasil Perhitungan Basic Model Mode Standardize Solution

Output yang dihasilkan lisrel untuk model structural hipotesis 1, 2, dan 3 adalah

$$IP = 0.060 \cdot ER + 0.38 \cdot IR + 0.37 \cdot JA$$

Errorvar. = 0.46, $R^2 = 0.54$

(0.15)	(0.20)	(0.13)	(0.14)
0.39	1.91	2.84	3.32

Tabel 6. Total Effects of KSI on ETA

	ER	IR	JA
IP	0,06	0,38	0,37
	(0.15)	(0.20)	(0.13)
	0,39	1,91	2,84
JS	0,35	0,51	0,08
	(0.16)	(0.19)	(0.11)
	2,16	2,70	0,74

Tabel 7. Indirect Effects of KSI on ETA

	ER	IR	JA
IP	--	--	--
JS	0,01	0,04	0,04
	(0.01)	(0.04)	(0.03)
	0,40	0,98	1,09

Pengaruh *Extrinsic Reward* Terhadap *Intrapreneurship* (Hipotesis 1)

Dari persamaan struktural diketahui nilai t hitung variabel laten *extrinsic reward* lebih kecil dari t tabel (t hitung = 0,39 < t tabel = 1,976,) maka disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi antara variabel laten *extrinsic reward* terhadap variabel laten *intrapreneurship* **tidak signifikan/berpengaruh** secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Sedangkan untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut positif atau negatif, maka dilihat koefisien jalur dari variabel laten *extrinsic reward*. Diketahui nilai koefisien jalur dari variabel laten *extrinsic reward* sebesar 0,06. Nilai koefisien jalur yang positif (0,06) menunjukkan bahwa variabel laten *extrinsic reward* **berpengaruh positif** terhadap *intrapreneurship*.

Pengaruh *Intrinsic Reward* Terhadap *Intrapreneurship* (Hipotesis 2)

Dari persamaan struktural diketahui nilai t hitung variabel laten *Intrinsic reward* lebih kecil dari t tabel (t hitung = 1,91 < t tabel = 1,976) maka disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi antara variabel laten *Intrinsic reward* terhadap variabel laten *intrapreneurship* **tidak signifikan/berpengaruh** secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Diketahui nilai koefisien jalur dari variabel laten *Intrinsic reward* sebesar 0,38. Nilai koefisien jalur yang positif (0,38) menunjukkan bahwa variabel laten *extrinsic reward* **berpengaruh positif** terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Job Autonomy* Terhadap *Intrapreneurship* (Hipotesis 3)

Dari Persamaan Struktural Diketahui Nilai T Hitung Variabel Laten *Job Autonomy* Lebih Besar Dari T Tabel (T Hitung = 2,84 > T Tabel = 1,976) Maka Disimpulkan Bahwa Pengaruh Yang Terjadi Antara Variabel Laten *Job Autonomy* Terhadap Variabel Laten *Intrapreneurship* Signifikan/ Berpengaruh Secara Statistik Pada Tingkat Signifikansi 5%.

Diketahui Nilai Koefisien Jalur Dari Variabel Laten *Job Autonomy* Sebesar 0,37. Nilai Koefisien Jalur Yang Positif (0,37) Menunjukkan Bahwa Variabel Laten *Job Autonomy* Berpengaruh Positif Terhadap *Job Satisfaction*.

Diketahui Nilai Koefisien Determinasi (R^2) Berdasarkan Output Lisrel Adalah 0,54. Nilai Tersebut Dapat Diinterpretasi 54% Total Variasi (Total Variation) Dari Variabel Laten *Intrapreneurship* Dapat Dijelaskan Oleh Persamaan Struktural Tersebut. Dengan Kata Lain, Variabel Laten *Extrinsic Reward*, *Intrinsic Reward*, *Job Autonomy*, Secara Bersama-Sama Mampu Menjelaskan (Naik-Turunnya) Variabel Laten *Intrapreneurship* Sebesar 54%, Sementara Sisanya 46% Dipengaruhi Variabel Lain. Output Yang Dihasilkan Lisrel Untuk Model Struktural Hipotesis 4, 5, 6, Dan 7 Adalah

$$JS = 0.098*IP + 0.34*ER + 0.47*IR + 0.042*JA, \text{Errorvar.} = 0.23, R^2 = 0.77$$

(0.085)	(0.16)	(0.20)	(0.097)	(0.084)
1.16	2.14	2.37	0.44	2.70

Pengaruh *Extrinsic Reward* Terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 4)

Dari Persamaan Struktural Diketahui Nilai T Hitung Variabel Laten *Extrinsic Reward* Lebih Kecil Dari T Tabel (T Hitung = 2,14 > T Tabel = 1,976,) Maka Disimpulkan Bahwa pengaruh yang terjadi antara variabel laten *extrinsic reward* terhadap variabel laten *job satisfaction* **signifikan/berpengaruh** secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Sedangkan untuk mengetahui apakah pengaruh tersebut positif atau negatif, maka dilihat koefisien jalur dari variabel laten *extrinsic reward*. Diketahui nilai koefisien jalur dari variabel laten *extrinsic reward* sebesar 0,34. Nilai koefisien jalur yang positif (0,34) menunjukkan bahwa variabel laten *extrinsic reward* **berpengaruh positif** terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Intrinsic Reward* Terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 5)

Dari persamaan struktural diketahui nilai t hitung variabel laten *Intrinsic reward* lebih besar dari t tabel (t hitung = 2,37 > t tabel = 1,976) maka disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi antara variabel laten *Intrinsic reward* terhadap variabel laten *job satisfaction* **signifikan/berpengaruh** secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Diketahui nilai koefisien jalur dari variabel laten *Intrinsic reward* sebesar 0,47. Nilai koefisien jalur yang positif (0,47) menunjukkan bahwa variabel laten *extrinsic reward* **berpengaruh positif** terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Job Autonomy* Terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 6)

Dari persamaan struktural diketahui nilai t hitung variabel laten *job autonomy* lebih kecil dari t tabel (t hitung = 0,44 < t tabel = 1,976) maka disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi antara variabel laten *job autonomy* terhadap variabel laten *job satisfaction* **tidak signifikan/berpengaruh** secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Diketahui nilai koefisien jalur dari variabel laten *job autonomy* sebesar 0,04. Nilai koefisien jalur yang positif (0,04) menunjukkan bahwa variabel laten *job autonomy* **berpengaruh positif** terhadap *job satisfaction*.

Pengaruh *Intrapreneurship* Terhadap *Job Satisfaction* (Hipotesis 7)

Dari persamaan struktural diketahui nilai t hitung variabel laten *job autonomy* lebih kecil dari t tabel (t hitung = 1,16 < t tabel = 1,976) maka disimpulkan bahwa pengaruh yang terjadi antara variabel laten *intrapreneurship* terhadap variabel laten *job satisfaction* **tidak signifikan/berpengaruh** secara statistik pada tingkat signifikansi 5%. Diketahui nilai koefisien jalur dari variabel laten

intrapreneurship sebesar 0,1. Nilai koefisien jalur yang positif (0,1) menunjukkan bahwa variabel laten *job autonomy* **berpengaruh positif** terhadap *job satisfaction*.

Diketahui nilai koefisien determinasi (R^2) berdasarkan output Lisrel adalah 0,77. Nilai tersebut dapat diinterpretasi 77% total variasi (total variation) dari variabel laten *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh persamaan struktural tersebut. Dengan kata lain, variabel laten *extrinsic reward*, *Intrinsic reward*, *job autonomy*, dan *intrapreneurship* secara bersama-sama mampu menjelaskan (naik-turunnya) variabel laten *job satisfaction* sebesar 77%, sementara sisanya 23% dipengaruhi variabel lain. Berikut merupakan tabel dari summary dari uji hipotesis yang dilakukan dalam pengukuran model:

Tabel 8. *Summary* Uji Hipotesa Model

Hipotesis	Path	Estimates Value	T-Value	Hipotesis
H1	Ekstrinsik Reward to Intrapreneurship	0,06	0,39	H1 not accepted
H2	Intrinsik Reward to Intrapreneurship	0,38	1,91	H2 not accepted
H3	Job Autonomy to Intrapreneurship	0,37	2,84	H3 accepted
H4	Ekstrinsik Reward to Job Satisfaction	0,34	2,14	H4 accepted
H5	Intrinsik Reward to Job Satisfaction	0,47	2,37	H5 accepted
H6	Job Autonomy to Job Satisfaction	0,04	0,44	H6 not accepted
H7	Intrapreneurship to Job Satisfaction	0,1	1,16	H7 not accepted

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengolahan data dan analisis yang telah disampaikan maka dapat diambil kesimpulan yang berasal dari penelitian ini bahwa:

1. *Extrinsic Reward* yang dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk memiliki pengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* di unit DDS.
2. *Intrinsic Reward* yang dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada unit DDS memiliki pengaruh positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* di unit DDS.
3. *Job Autonomy* yang dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk pada unit DDS memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* di unit DDS.
4. *Extrinsic Reward* yang dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melalui kegiatan *Intrapreneurship* memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* di unit DDS.
5. *Intrinsic Reward* yang dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melalui kegiatan *Intrapreneurship* memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* di unit DDS.
6. *Job Autonomy* yang dilakukan di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk melalui kegiatan *Intrapreneurship* memiliki pengaruh positif namun tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *Job Satisfaction* di unit DDS.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, berikut beberapa saran :

1. Berdasarkan hasil penelitian *Extrinsic Reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* terutama dari indikator *Interpersonal Reward*,

disarankan manajemen dapat meningkatkan sistem yang dapat membuat karyawan merasa diterima dengan baik dan didukung dalam menyelesaikan tugas oleh lingkungan kerja;

2. Berdasarkan hasil penelitian *Intrinsic Reward* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Job Satisfaction* terutama dari indikator *Completion*, disarankan manajemen dapat meningkatkan sistem yang dapat membuat karyawan secara umum termotivasi dan dapat menyelesaikan tugas-tugas saya hingga selesai dengan baik;
3. Perusahaan disarankan untuk lebih meningkatkan dan mengembangkan Program Amoeba serta memperhatikan kebutuhan pelatihan karyawan;
4. Perusahaan disarankan untuk merancang metode evaluasi hasil program Amoeba yang efektif untuk sehingga pihak perusahaan dapat mengetahui seberapa besar keberhasilan dari pelaksanaan program Amoeba selama 2 tahun.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, M. S. (2017) *Telkom Dorong Karyawan Dirikan Startup Lewat Digital Amoeba*. Diakses tanggal 3 November 2018 dari <http://tekno.liputan6.com/read/2959161/telkom-dorong-karyawan-dirikan-startup-lewat-digital-amoeba>
- Aguinis, Herman. (2012). *Performance Management*. United States of America: Pearson.
- Akehurst, G., Comeche, J. M. & Galindo, M. A. (2009). Job Satisfaction and Commitment in the Entrepreneurial SME. *Small Bus Econ.* 32, 277-289.
- Antoncic, B. and Hisrich, R.D., (2003). *Corporate entrepreneurship contingencie*.
- Armstrong, Michael. (2007). *A Handbook of employee reward management and practice 2nd edition*. Kogan Page Limited
- Antoncic, B. and Hisrich R.D. (2003). *Clarifying The Intrapreneurship Concept. Jornal Of Small Business and Management*, 10 (1) : 7-24
- Antoncic dan Antoncic. (2011). *Employee satisfaction, Intrapreneurship and Firm growth: A Model*. *Industrial Management and Data Systems*, vol. 111, no. 4, pp 589-607.
- Badriyah, M. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan 1*. Bandung : CV Pustaka Setia.
- Bentler, P.M., Chou, C.P., (1987). *Practical issues in structural modeling*. *Sociological Methods and Research* 16, 78– 117.
- Breaugh, James A. (1999). *Futher Investigation of The Work Autonomy Scales : Two Studies*. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 13, No. 3, Spring.
- Decenzo, David., Robbins, Stephen. (2010). *Fundamental of Human Resource Management 10th*. John Willey & Sons Inc.
- Dhewanto,W.(2013). *Intrapreneurship: Kewirausahaan Korporasi*.Bandung:Rekaya Sains.
- De Jong, Den Hartog. (2007). *How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour*. *European Journal of Innovation Management* 10(1):41-64
- Dess, G. D., Lumpkin, G.T. and McGee, J.E. (1999). *Linking corporate entrepreneurship to strategy, structure and process: suggested research directions*. *Entrepreneurship Theory and Practice*. Vol. 23, No. 3, pp.85-102

- Gibson James L., Ivancevich John M., Donnelly James H. Jr., & Konopaske Robert. (2012). *Organizations Behaviour, Structure, Processes (14 ed.)*. New York : The McGraw-Hill
- Guth, W. D. and Ginsberg, A. (1990). *Guest editor introduction: corporate entrepreneurship*. Strategic management journal. Vol. 11 pp.5-15
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited
- Hariandja Marihot, T.E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Haryono, Siswoyo. 2017. Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS. Luxima Metro Media
- Hasibuan, S. P. M. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (cetakan kesembilan). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., Shepherd, D. A., & Bott, J.P. (2009). *Managers' corporate entrepreneurial actions: examining perception and position*. Journal of Business Venturing, 24, 236-47.
- Judge, W.Q., Gryxell, G.E. and Dooley, R.S. (1997), *The new task of R&D management: creating goal-directed communities for innovation*. California Management Review, Vol. 39, pp. 72-85.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2013). *Diagnosing a Firm's Internal Environment for Corporate Entrepreneurship*. Business Horizons. 57, 37-47.
- Krause, D.E. (2004). *Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: an empirical investigation*. Leadership Quarterly, Vol. 15 No. 1, pp. 79-102.
- Kreitner, R. (2009). *Management 11th Edition*. Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- Latan, H. (2013). *Model Persamaan Struktural Teori dan Implementasi AMOS 21.0*, Bandung. Penerbit Alfabeta
- Lukihardianti, A. *Startup Internal Telkom Terus Perteguh Sistem*. Diakses tanggal 3 November 2018 dari <https://youngster.id/featured/digital-amoeba-batch-kelima-targetkan-90-tim>
- Lukihardianti, A. (2017) *Startup Internal Telkom Terus Perteguh Sistem*. Diakses tanggal 14 November 2018 dari <http://www.republika.co.id/berita/trendtek/aplikasi/17/11/13/ozb03z396-startup-internal-telkom-terus-perteguh-sistem>
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996). *Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*. Academy of Management Review, Vol. 12 No. 1, pp. 135-72.
- Masomi, E., Derakhsan, M., Eghdami, A., Ashore, S. and Ghanimat, P. (2014). *The Study of Corporate Entrepreneurship and its Relationship with job satisfaction: The Case Study: Sepah Bank, branches of Golestan Province*. Research Journal of Recent Sciences Vol. 3(3), 104-111.
- Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2008). *Human Resource Management, 14th Edition*, Pearson
- Morris, M.H. and Kuratko, D.F. (2002) *Corporate Entrepreneurship*. Harcourt College Publisher, Orlando
- Nabila, M. (2018). *Memahami Budaya Bekerja Milenial*. Diakses tanggal 3 Januari 2019 dari

- <https://dailysocial.id/post/memahami-budaya-bekerja-milenial>
- Nafie, N. A. L., Nimran, U., Musadieuq, M. A., & Suyadi, I. (2014). *Organizational Internal Factors, Corporate Entrepreneurship, and Organizational Performance*. European Journal of Business and Management, 6 (36), 83-97.
- Noor II, A. R. (2017). *Telkom Dorong Karyawan Bikin Startup Digital*. Diakses tanggal 3 November 2018 dari <https://inet.detik.com/business/d-3504197/telkom-dorong-karyawan-bikin-startup-digital>
- Rafiq, M. Javed, M. Khan, M. and Ahmed, M. 2012. *Effect of Rewards on Job satisfaction Evidence from Pakistan*. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1): 337-347.
- Robbins, S, P. & Judge, A, T. (2013). *Organizational Behaviour* (ed). New Jersey :Pearson Prentice Hall
- Russell, Meredith, "The Relationships among Autonomy, Job Satisfaction and Motivation" (2017). Honors Theses. 23.
- Saragih, Susanti. (2011). The Effects Of Job Autonomy On Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal Of Business Studies*. Vol 4. No. 3.
- Sathe, V. (1989). *Fostering entrepreneurship in large diversified firm*. *Organisational Dynamic*. Vol. 8 pp.20-32
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., Osborn, R. N., dan Uhl-Bien, M. (2010). *Organizational Behavior 11th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. (1999). *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 23, No. 3, pp. 11-27.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance And Reward Concepts, Practices, Strategies*. Cambridge University Press.
- Sinding, K., Waldstorm, C., (2014). *Organizational Behaviour, 5th edition*. McFraw-Hill Education
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Pendidikan*. CV Alfabeta : Bandung
- Sungkhawan, J., Mujtaba, B., Swaidan, Z., and Kaweevisultrakul, T., (2012). *Intrapreneurial Workplaces And Job Satisfaction: The Case Of Thai Employees*. *Journal of Applied Business Research* July 2012
- Umiyani, A. (2018). *Telkom Indonesia Genjot Karyawan Usia Milenial*. Diakses tanggal 3 Januari 2019 dari <https://akurat.co/ekonomi/id-393449-read-telkom-indonesia-genjot-karyawan-usia-milenial>
- Pratomo, Nurhadi., (2018). *Telkom (TLKM) Targetkan Pertumbuhan Pendapatan 2018 Tembus Dua Digit*. Diakses tanggal 3 November 2018 dari <https://market.bisnis.com/read/20180111/192/725771/telkom-tlkm-targetkan-pertumbuhan-pendapatan-2018-tembus-dua-digit>
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja (edisi kelima)*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Wijanto, Setyo Hari. (2015). *Metode Penelitian Menggunakan Structural Equation Modeling dengan LISREL 9*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Wyk, R. V. & Adonisi, M. (2008). The Role of Entrepreneurial Characteristics in Predicting Job Satisfaction. *SAJEMS* NS 11, No 4, 391-407.

- Yulianti, D. (2013). *Pengaruh Dukungan Manajemen Terhadap Sistem Informasi Akuntansi dan Implikasinya Pada Kualitas Informasi*. UNIKOM, Bandung.
- Zahra, S. A. (1991). *Predictor and financial outcomes of corporate entrepreneurship : an explanatory study*. *Journal of Business Venturing*. Vol. 6 pp.259-285.
- Zhou & C. E. Shalley.2008. (Eds.), *Handbook of organizational creativity*. Mahwah, NJ: Erlbaum.