

MEMBANGUN KINERJA BUMN FARMASI DENGAN INTRAPRENEURSHIP DAN MOTIVASI KERJA MELALUI KOMITMEN ORGANISASIONAL

Sri Widyastuti, Lies Putriana, Ahmad Hendra Marfiadi
Sekolah Pasca Sarjana Universitas Pancasila
marfiadi@yahoo.com

ABSTRACT

The application of the BPJS scheme to the world of health in Indonesia has provided a new situation that had not previously been faced by the world of the Indonesian pharmaceutical industry. The pharmaceutical industry is undergoing a revolution in the production and sale of its pharmaceutical products. Pharmaceutical state-owned companies that previously played their own roles this time must be in the same situation as other pharmaceuticals, both private and foreign. One of the keys to survive and continue to grow for Pharmacy BUMNs is to develop its human resources. This study aims to examine the effect of intrapreneurship and work motivation on company performance through organizational commitment as an intervening variable.

The research sample was employees of PT. Pharmaceutical BUMNs (Kimia Farma, Phapros, Indofarma and Biofarma) as many as 160 people. Structural Equation Model (SEM) which is run with AMOS 18 Software software is used to analyze data. The results of the analysis show that intrapreneurship and work motivation have a positive and significant effect on company performance, both directly and through organizational commitment.

Keywords: *intrapreneurship, work motivation, company performance and organizational commitment*

ABSTRAK

Penerapan skema BPJS pada dunia kesehatan di Indonesia telah memberikan situasi baru yang sebelumnya tidak pernah dihadapi oleh dunia industri farmasi Indonesia sebelumnya. Industri farmasi mengalami revolusi dalam produksi dan penjualan produk farmasinya. BUMN farmasi yang sebelumnya memainkan peran tersendiri kali ini harus berada dalam situasi yang sama dengan farmasi lain baik swasta maupun asing. Salah satu kunci untuk tetap bertahan dan terus berkembang bagi BUMN Farmasi adalah dengan mengembangkan SDM yang dimilikinya. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh intrapreneurship dan motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

Sampel penelitian ini adalah karyawan PT. BUMN Farmasi (Kimia Farma, Phapros, Indofarma dan Biofarma) sebanyak 160 orang. *Structural Equation Model (SEM)* yang dijalankan dengan perangkat lunak *Software AMOS 18* digunakan untuk menganalisis data. Hasil analisis menunjukkan bahwa intrapreneurship dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasional.

Kata kunci: intrapreneurship, motivasi kerja, kinerja perusahaan dan komitmen organisasional.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Industri Farmasi merupakan salah satu industri besar dan berpengaruh di Indonesia. Industri ini berkembang cukup pesat dengan pasar yang juga terus berkembang. Hingga tahun 2016 ada kurang lebih 214 perusahaan farmasi yang ada di Indonesia. International Pharmaceutical Manufacturers Group (IPMG), asosiasi perusahaan farmasi internasional yang beroperasi di Indonesia, memaparkan peluang dan tantangan industri farmasi di Tanah Air pada 2017. IPMG menunjukkan sikap optimis dengan pertumbuhan industri farmasi di Indonesia. Menurut data IMS Health, pasar industri farmasi tumbuh 7,49% hingga kuartal keempat 2016, lebih tinggi dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar 4,92%. IPMG memperkirakan pertumbuhan ini akan berlanjut pada 2017.

Salah satu faktor pendorong tumbuhnya industri farmasi adalah meluasnya jangkauan kepesertaan dari Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) atau BPJS Kesehatan yang mencapai 175 juta anggota hingga Maret 2017, atau 66% dari keseluruhan populasi penduduk Indonesia. Hal ini juga didukung komitmen pemerintah menjadikan industri farmasi sebagai salah satu industri prioritas di Indonesia. Salah satunya adalah dengan meluncurkan roadmap industri farmasi dan alat kesehatan, pada akhir Februari 2017. Semakin luasnya jangkauan JKN kepada masyarakat, berarti semakin banyak masyarakat di Indonesia yang memiliki akses pada pelayanan kesehatan.

Menurut Devi (2015), dengan diperkenalkannya BPJS Kesehatan pada industri farmasi Indonesia telah membuat perubahan pada industri farmasi tersebut. Penentuan Harga Perkiraan Sendiri (HPS) di bawah harga pasaran dan sistem lelang secara *e-catalogue* menjadi tantangan tersendiri terutama pada perusahaan farmasi yang mengandalkan obat non generik. Beberapa perusahaan farmasi bahkan mengalami kebangkrutan atau setidaknya melakukan efisiensi. Tercatat selama tahun 2016 terdapat enam perusahaan farmasi yang melakukan gelombang PHK yaitu: PT Novartis, PT Sandoz, PT Sanofi Aventis, PT Merck, PT Glaxo dan PT Jhonson and Jhonson. Keseluruhannya adalah perusahaan farmasi asing yang tidak dapat bersaing dalam pasar generik. Fragmentasi pasar farmasi menyebabkan banyak industri farmasi yang sebelumnya tidak memproduksi obat generik pada akhirnya juga memproduksi obat generik dan mengikuti proses *e-catalogue*. Ini merupakan tantangan sendiri untuk BUMN farmasi yang sebelumnya merupakan produsen obat generik.

Pertumbuhan industri farmasi yang terus meningkat ini diikuti oleh persaingan antar perusahaan, baik itu perusahaan BUMN ataupun perusahaan swasta dalam mengincar pangsa pasar. Demi menjaga persaingan dengan perusahaan swasta maka perusahaan BUMN Farmasi (Kimia Farma, Indofarma, Phapros dan Biofarma) perlu untuk meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja perusahaan dapat diukur dengan informasi keuangan ataupun non-keuangan. Informasi keuangan dapat dilihat dari rasio keuangan perusahaan. Rasio keuangan yang seringkali digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan dapat berupa rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktivitas dan rasio profitabilitas.

Berdasarkan laporan keuangan tahun 2014-2015 seperti terlihat pada Tabel 1, kinerja keuangan Phapros mengalami peningkatan, margin bersih naik sebesar 1,4%, ROE naik sebesar 3,4%, ROI naik sebesar 2,7%, ROA naik sebesar 2,3% dan Rasio lancar naik sebesar 30,4%. Begitu juga dengan kinerja keuangan Indofarma yang mengalami peningkatan, margin bersih naik sebesar 0,32%, ROE naik sebesar 1,14%, ROI naik sebesar 2,21% dan ROA naik sebesar 0,33%. Sedangkan untuk Kimia Farma terjadi penurunan kinerja keuangan perusahaan dimana margin bersih mengalami penurunan sebesar 0,54%, ROE turun sebesar 1,51% ROI turun sebesar 0,74%, ROA turun sebesar 0,8% dan Rasio lancar turun sebesar 0,46%.

Tabel 1. Rasio keuangan perusahaan BUMN farmasi

%	Phapros		Δ	Kimia Farma		Δ	IndoFarma		Δ
	2015	2014		2015	2014		2015	2014	
Margin bersih	9.3	7.9	1.4	5.12	5.66	-0.54	0.4	0.08	0.32
ROE	15.6	12.2	3.4	13.55	15.06	-1.51	2.39	1.25	1.14
ROI	16.5	13.8	2.7	11.57	12.31	-0.74	2.85	0.64	2.21
ROA	9.3	7	2.3	7.69	8.49	-0.8	0.92	0.59	0.33
Rasio Lancar	287.8	257.4	30.4	1.93	2.39	-0.46	126.15	130.36	-4.21

Sumber : annual report perusahaan

Salah satu faktor yang menentukan kinerja perusahaan tentunya tidak terlepas dari intrapreneurship karyawan. Intrapreneurship merupakan manajemen strategi dari entrepreneurship. Oleh sebab itu, fungsi intrapreneurship harus dikelola dengan tata kelola terbaik untuk mendorong pertumbuhan perusahaan dari dalam. Perusahaan dengan konsep intrapreneurial efektif haruslah menciptakan lingkungan dan budaya perusahaan yang memungkinkan tumbuh berkembangnya semangat intrapreneurship di dalam perusahaan.

Untuk penerapan konsep intrapreneurship yang efektif dalam perusahaan diperlukan kebijakan yang mengatur struktur formal untuk intrapreneurship, diperlukan komitmen dan tanggung jawab dari karyawan dan pimpinan untuk berkontribusi cara kerja dan ide-ide buat menjaga kinerja dan daya saing perusahaan, diperlukan upaya nyata dari perusahaan untuk menciptakan tenaga kerja yang beragam kemampuan atau multi talenta, diperlukan integritas perusahaan untuk merancang jalur karir yang menarik dan kompetitif, dan juga menciptakan konsep insentif yang membuat pekerja selalu setia seumur hidup bersama perusahaan.

Faktor yang tidak kalah penting yang mempengaruhi kinerja perusahaan selain intrapreneurship adalah motivasi kerja. Motivasi kerja karyawan sangat penting untuk mengembangkan karir, bahkan untuk mencapai jenjang karir tertinggi. Tanpa motivasi kerja adalah tidak mungkin mendapatkan prestasi kerja yang tinggi yang akan berimbas pada kemajuan karir. Motivasi kerja dapat ditingkatkan antara lain melalui apresiasi dan pengakuan. Manajer atau atasan harus dapat memahami karakteristik karyawannya sebelum memberikan motivasi kepada para karyawannya. Pemberian motivasi kepada karyawan merupakan suatu mata rantai yang dimulai dari kebutuhan, menimbulkan keinginan, menimbulkan tindakan, dan menghasilkan keputusan yang diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat dikatakan sangat efektif dalam upaya memotivasi karyawan.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja perusahaan adalah komitmen organisasional, komitmen organisasional merupakan sikap untuk merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat karyawan bekerja. Ketika karyawan menyukai organisasi tempat dimana dia bekerja maka dia akan memberikan kemampuan yang terbaik untuk organisasinya tersebut, dengan kata lain anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya maka dia akan lebih bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Identifikasi Masalah

Kinerja perusahaan merupakan issue penting terutama di era globalisasi yang informasinya dibutuhkan oleh para stakeholder perusahaan. Perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kinerjanya tidak hanya untuk mempertahankan kelangsungan

usahanya (*going concern*), namun juga untuk dapat memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat. Baik tidaknya kinerja perusahaan tentunya tidak terlepas dari banyak faktor yang mempengaruhinya antara lain intrapreneurship, motivasi kerja, komitmen organisasional, strategi bisnis dan manajemen keuangan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, beberapa permasalahan yang ada dalam membangun kinerja perusahaan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh intrapreneurship terhadap komitmen organisasional?
2. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional?
3. Apakah ada pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah ada pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan?
5. Apakah ada pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan?

Pokok Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan diatas maka, dapat dirumuskan bahwa pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh intrapreneurship terhadap komitmen organisasional?
2. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional?
3. Bagaimana pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja perusahaan?
4. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dikemukakan maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis persepsi karyawan mengenai intrapreneurship, motivasi kerja, komitmen organisasional, dan kinerja perusahaan.
2. Menganalisis pengaruh intrapreneurship terhadap komitmen organisasional.
3. Menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional.
4. Menganalisa pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja perusahaan.
5. Menganalisa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan.
6. Menganalisa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan.

TINJAUAN PUSTAKA

Intrapreneurship

Princhott (1985) mendefinisikan seorang intrapreneur adalah seorang yang memfokuskan pada inovasi dan kreativitas dan yang mentransformasi suatu mimpi atau gagasan menjadi usaha yang menguntungkan yang dioperasikannya dalam lingkup lingkungan perusahaan. Antoncic dan Hisrich (2001) mendefinisikan intrapreneurship sebagai entrepreneurship dalam organisasi, sementara Harris (2009) mendefinisikan intrapreneur sebagai karyawan di perusahaan yang berani untuk mengambil risiko. Pinchot dan Pellman (1999) mendefinisikan intrapreneur sebagai seseorang yang mampu mengubah ide-ide inovatif menjadi nyata.

Berdasarkan teori-teori tentang intrapreneurship yang telah dikemukakan oleh para ahli-ahli diatas maka penulis dapat simpulkan bahwa intrapreneurship adalah karyawan di perusahaan yang mempunyai jiwa kewirausahaan dengan ide, konsep, inovasi dan kreativitas yang dimilikinya untuk berani mengambil risiko yang dihadapinya. Dimensi intrapreneurship dalam penelitian ini adalah pengambilan risiko, inovasi, kreativitas dan belajar dari pengalaman.

Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2010), motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Mangkuprawira (2011) menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan yang membuat karyawan melakukan sesuatu dengan cara dan untuk mencapai tujuan tertentu. Robbins (2008) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.

Robbins dan Mary dalam Suwanto (2011) merumuskan bahwa motivasi kerja sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu. Menurut Herzberg (dalam Robbins, 1996) motivasi kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya agar memunculkan rasa puas pada kinerjanya. Motivasi kerja adalah dorongan dan keinginan yang ada di dalam diri manusia untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik (Umar, 2003).

Selain teori dari Herzberg terdapat teori lain mengenai motivasi kerja yaitu teori hierarki kebutuhan. Teori hierarki kebutuhan dikembangkan oleh Maslow. Selanjutnya Maslow dalam Kenrick (2017), menyatakan bahwa manusia mempunyai lima kebutuhan dasar yaitu: kebutuhan fisiologis, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri

Berdasarkan beberapa teori pokok di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa motivasi kerja merupakan daya dorong sebagai kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu yang diindikasikan dengan kebutuhan fisiologi, keamanan, sosialisasi, penghargaan dan aktualisasi diri. Dimensi motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kebutuhan fisiologi, kebutuhan keamanan, kebutuhan sosialisasi, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Komitmen Organisasional

Menurut Fred Luthan (2005), komitmen organisasi didefinisikan sebagai: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Robbins (2008) menjelaskan definisi komitmen organisasional sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Robbins (2008) menyatakan bahwa komitmen organisasional dibagi menjadi 3 dimensi yaitu : dimensi afektif, berkelanjutan dan normatif.

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa komitmen organisasi didefinisikan sebagai: keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dimensi komitmen organisasional dalam penelitian ini adalah komitmen afektif, berkelanjutan dan normatif.

Kinerja Perusahaan Pengukuran Kinerja

Menurut Mulyadi (2001) kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sementara itu Simanjuntak (2011) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan

menggunakan system penilaian (rating) yang relevan.

Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Metode pengukuran kinerja yang dapat diterapkan pada perusahaan BUMN adalah pengukuran kinerja dengan mengadaptasi aspek-aspek *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan kinerja keuangan saja. *Balanced scorecard* yang diterapkan dengan tepat, dapat memberikan suatu sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh untuk menjamin dan memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pengukuran kinerja keuangan saja dinilai tidak cukup untuk mempertanggungjawabkan kinerja perusahaan BUMN, sehingga ukuran non-keuangan perlu dikembangkan. Ukuran kinerja digunakan untuk memonitor apakah manajemen dapat menggunakan *input* yang digunakan untuk menghasilkan *output* secara baik. Scott dan Tissen (1999: 98) beranggapan bahwa pengukuran kinerja secara positif berhubungan langsung dengan pencapaian kinerja perusahaan, baik perusahaan swasta maupun non-swasta.

Balanced Scorecard dalam organisasi perusahaan terdiri dari empat perspektif, yaitu: perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Berdasarkan beberapa teori di atas, maka dapat penulis simpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dimensi kinerja perusahaan dalam penelitian ini meliputi : aspek pelanggan, aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

METODOLOGI PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan perusahaan BUMN farmasi yaitu Kimia Farma (4.198), Phapros (724) , Indofarma (1.303) dan Biofarma (1.013) yang berlokasi di Jakarta dengan total jumlah sebanyak 7.238 karyawan. Besarnya sampel penelitian yang diambil sebesar 160 responden yang terbagi dalam 4 perusahaan. Sampel penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik *multistage-random sampling* yaitu teknik sampling yang dilakukan dalam beberapa tahap.

Operasional Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan empat variabel. Keempat variabel yang digunakan merupakan variabel laten atau variabel tidak teramati, adalah intrapreneurship (X1) dan motivasi (X2) sebagai variabel independen atau eksogen (X) yang akan dilihat pengaruhnya terhadap variabel dependen atau endogen, yaitu kinerja perusahaan (Y), dengan variabel antara (*intervening variable*) yaitu komitmen organisasional (Z).

Metode Statistik

Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif untuk melihat sebaran data dan analisis inferensial dengan metode *structural equation model* (SEM) untuk pengujian hipotesanya.

HASIL PEMBAHASAN

Uji Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Hasil uji validitas menggunakan spss untuk butir-butir pernyataan intrapreneurship karyawan (X1) didapat nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 untuk semua pengujian korelasi antara butir-butir pernyataan dengan skor total, ini berarti bahwa semua butir-butir pernyataan X1.1, X1.2, X1.3, X1.4, X1.5, X1.6, X1.7 dan X1.8 yang diajukan semuanya valid. Hasil uji reliabilitas butir-butir pernyataan yang valid didapat nilai Alpha Cronbach sebesar 0,733 sementara nilai r tabel dengan $n=30$ adalah sebesar 0,361, karena nilai Alpha Cronbach yang didapat $> 0,361$ maka kesimpulannya adalah butir-butir pernyataan yang diuji reliabel sehingga butir-butir pernyataan yang diajukan bisa digunakan dalam penelitian.

Hasil uji validitas untuk butir-butir pernyataan motivasi (X2) didapat nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 untuk semua pengujian korelasi antara butir-butir pernyataan dengan skor total, ini berarti bahwa semua butir-butir pernyataan X2.1, X2.2, X2.3, X2.4, X2.5, X2.6, X2.7, X2.8, X2.9 dan X2.10 yang diajukan semuanya valid. Hasil uji reliabilitas butir-butir pernyataan yang valid didapat nilai Alpha Cronbach sebesar 0,704 sementara nilai r tabel dengan $n=30$ adalah sebesar 0,361, karena nilai Alpha Cronbach yang didapat $> 0,361$ maka kesimpulannya adalah butir-butir pernyataan yang diuji reliabel sehingga butir-butir pernyataan yang diajukan bisa digunakan dalam penelitian.

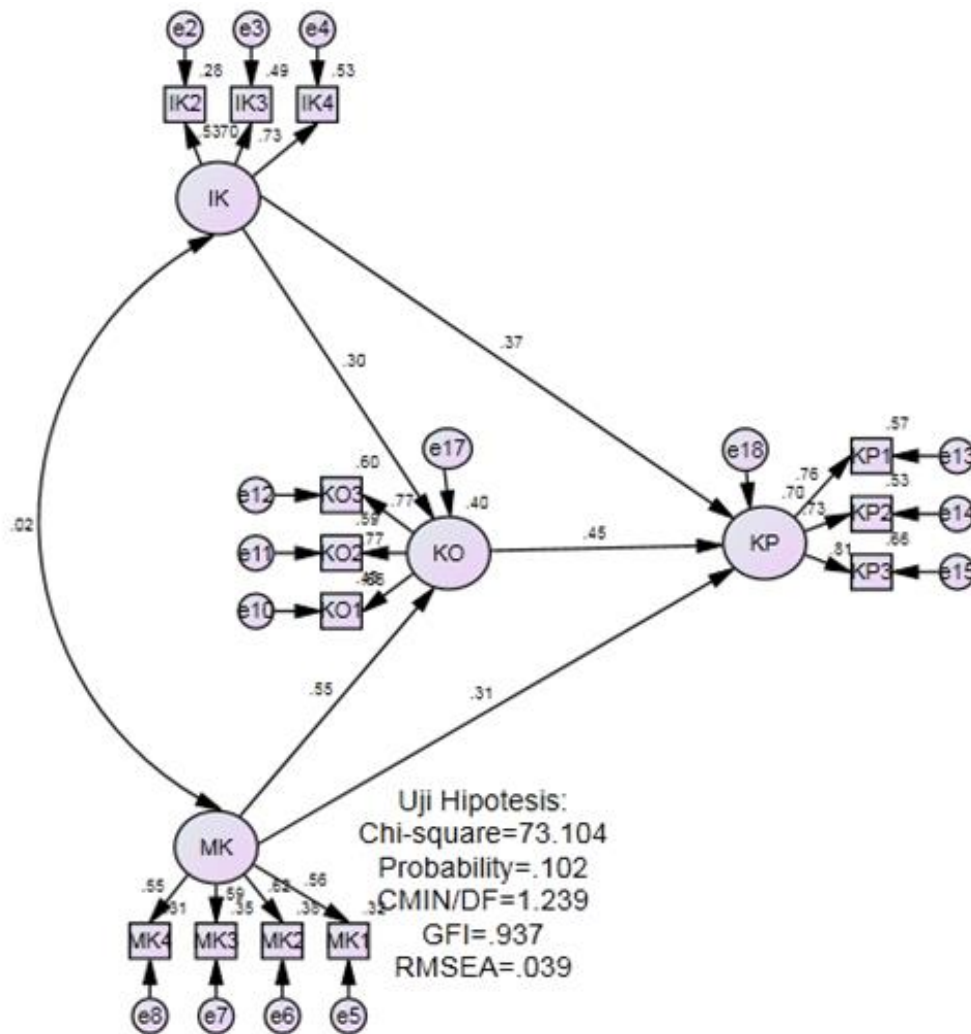
Hasil uji validitas untuk butir-butir pernyataan komitmen organisasional (Z) didapat nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 untuk semua pengujian korelasi antara butir-butir pernyataan dengan skor total, ini berarti bahwa semua butir-butir pernyataan Z.1, Z.2, Z.3, Z.4, Z.5 dan Z.6 yang diajukan semuanya valid. Hasil uji reliabilitas butir-butir pernyataan yang valid didapat nilai Alpha Cronbach sebesar 0,567 sementara nilai r tabel dengan $n=30$ adalah sebesar 0,361, karena nilai Alpha Cronbach yang didapat $> 0,361$ maka kesimpulannya adalah butir-butir pernyataan yang diuji reliabel sehingga butir-butir pernyataan yang diajukan bisa digunakan dalam penelitian.

Hasil uji validitas untuk butir-butir pernyataan kinerja perusahaan (Y) didapat nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05 untuk semua pengujian korelasi antara butir-butir pernyataan dengan skor total, ini berarti bahwa semua butir-butir pernyataan Y.1, Y.2, Y.3, Y.4, Y.5, Y.6, Y.7 dan Y.8 yang diajukan semuanya valid. Hasil uji reliabilitas butir-butir pernyataan yang valid didapat nilai Alpha Cronbach sebesar 0,777 sementara nilai r tabel dengan $n=30$ adalah sebesar 0,361, karena nilai Alpha Cronbach yang didapat $> 0,361$ maka kesimpulannya adalah butir-butir pernyataan yang diuji reliabel sehingga butir-butir pernyataan yang diajukan bisa digunakan dalam penelitian.

Analisis SEM

Teknik analisis data menggunakan model struktur berjenjang *structural equation modelling* (SEM) yang dioperasikan melalui program AMOS. Keunggulan aplikasi SEM dalam penelitian manajemen adalah karena kemampuannya untuk mengkonfirmasi dimensi-dimensi dari sebuah konsep atau faktor yang sangat lazim digunakan dalam manajemen serta kemampuannya untuk mengukur pengaruh hubungan-hubungan yang secara teoritis ada (Ferdinand, 2005).

Hasil pengolahandata untuk analisis *full model* SEM ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 1. Hasil pengolahan data untuk SEM

Gambar 1 memperlihatkan hubungan antara variabel independent dan variabel dependent. Untuk melihat tingkat signifikansi hubungan antara variabel-variabel di atas perlu uji signifikansi untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah dibuat, yang di tampilkan pada Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Uji hipotesis koefisien antara variabel

Hipotesis	Koefisien lintasan	t hitung	Prob	Keterangan
H1 : Intrapreneurship (IK) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (KO).	0.249	2.568	0.01	signifikan dan positif
H2 : Motivasi kerja(MK) berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional (KO).	0.717	3.799	0.00	signifikan dan positif
H3 : Intrapreneurship (IK) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (KP).	0.466	3.592	0.00	signifikan dan positif
H4 : Motivasi kerja (MK) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (KP).	0.617	2.541	0.01	signifikan dan positif

H5 : Komitmen organisasional (KO) berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan (KP)	0.676	3.680	0.00 0	signifikan dan positif
--	-------	-------	-----------	------------------------

Berdasarkan Tabel 2 maka penjelasan setiap hipotesisnya akan diuraikan seperti dibawah ini:

1. Hipotesis Pertama (H1)

Pengaruh intrapreneurship (IK) terhadap komitmen organisasional (KO). Berdasarkan Tabel 13 didapat t hitung sebesar 2,568 > t table sebesar 1,96 pada alpha 5%, ini artinya bahwa intrapreneurship berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional karyawan. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan bahwa pengaruh intrapreneurship terhadap komitmen organisasional menuju arah yang positif, semakin tinggi tingkat intrapreneurship yang dimiliki karyawan maka komitmen organisasional karyawan BUMN Farmasi akan semakin tinggi. Secara umum hasil penelitian ini mendukung temuan hasil-hasil penelitian sebelumnya. Hasil penelitian ini mendukung temuan Handono (2014) yang menyatakan bahwa intrapreneurship secara langsung positif dan signifikan dapat mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Hasil ini juga sesuai dengan temuan Utomo dan Ratih (2013) bahwa intrapreneurship dapat meningkatkan komitmen organisasional secara positif dan signifikan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks intrapreneurship karyawan BUMN Farmasi berada pada kategori tinggi. Karyawan yang memiliki tingkat intrapreneur yang tinggi akan mempunyai keberanian untuk mengambil risiko dalam mengambil keputusan dengan melihat peluang yang ada. Mereka mampu menggunakan sumber daya perusahaan yang ada, dan melibatkan karyawan di lingkungan internal perusahaan serta mampu dalam mengidentifikasi ide bagus dan mengubahnya ke dalam konsep bisnis sehingga akan mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Brunaker dan Kurvinen (2006) bahwa dalam perspektif intrapreneurial, *opportunity recognition* tidak hanya diaplikasikan dalam bentuk identifikasi peluang bisnis yang akan membawa dampak langsung bagi pelanggan, tapi juga berupa penemuan aktivitas organisasional dan prosedur yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi proses, yang secara langsung maupun tidak langsung akan berdampak pada produktivitas perusahaan.

Karyawan Farmasi BUMN mempunyai daya inovasi dan kreativitas yang tinggi, memiliki komitmen untuk terus berinovasi dan memiliki ide-ide baru yang praktis berkaitan dengan pekerjaannya sehingga meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Oyarce (2009) yang menyatakan bahwa tujuan intrapreneur mendorong inovasi dalam organisasi adalah untuk meningkatkan kesejahteraan organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan hal-hal yang telah dijabarkan maka karyawan yang memiliki tingkat intrapreneur yang tinggi akan mempunyai komitmen organisasional yang tinggi juga. Semakin tinggi tingkat intrapreneurship karyawan maka komitmen organisasional karyawan akan semakin yang tinggi. Ini artinya hipotesa pertama diterima yaitu intrapreneurship berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

2. Hipotesis Kedua (H2)

Pengaruh motivasi kerja (MK) terhadap komitmen organisasional (KO). Berdasarkan Tabel 13 didapat t hitung sebesar 3,799 > t table sebesar 1,96 pada alpha 5%, ini artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional karyawan, Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan bahwa pengaruh

motivasi kerja terhadap komitmen organisasi menuju arah yang positif, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka komitmen organisasional akan semakin tinggi. Hasil hipotesis ini mendukung temuan yang dikemukakan oleh Wardani (2015), yang menjelaskan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Motivasi merupakan aspek yang penting, karena manajer perusahaan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai yang diinginkan perusahaan maupun untuk tetap bertahan pada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks motivasi kerja karyawan BUMN Farmasi berada pada kategori tinggi. Tingginya motivasi kerja karyawan BUMN Farmasi ini karena telah dicukupinya kebutuhan-kebutuhan dasar karyawan. Karyawan BUMN Farmasi merasa puas dengan gaji yang diterimanya, keamanan dan keselamatan kerja telah dijamin dengan baik oleh perusahaan dan tingginya penghargaan dan pengakuan baik dari rekan kerja maupun perusahaan saat karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Maslow dalam Kenrick (2017) yang menyatakan bahwa terdapat lima tingkat kebutuhan dasar, yaitu : kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu akan memuaskan kebutuhan pada tingkat yang berikutnya. Jika pada tingkat tertinggi tetapi kebutuhan dasar tidak terpuaskan, maka individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan yang sebelumnya.

Gaji, keselamatan, keamanan, pengakuan, penghargaan dan intensip merupakan bagian dimensi yang berhubungan dengan karyawan. Motivasi kerja karyawan yang tinggi akan didapat jika dimensi fisiologi, keamanan, sosialisasi dan penghargaan terpenuhi. Tingginya motivasi kerja karyawan akan berdampak pada komitmen yang kuat terhadap perusahaan, keinginan kuat untuk tetap sebagai bagian perusahaan, keinginan kuat untuk berusaha keras sesuai keinginan perusahaan dan tujuan perusahaan. Karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi akan mampu meningkatkan komitmen organisasionalnya.

Semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan maka komitmen organisasional karyawan akan semakin yang tinggi. Ini artinya hipotesa kedua diterima yaitu motivasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

3. Hipotesis Ketiga (H3)

Pengaruh intrapreneurship (IK) terhadap kinerja perusahaan (KP). Berdasarkan Tabel 13 didapat t hitung sebesar 3,592 > t table sebesar 1,96 pada alpha 5%, ini artinya bahwa intrapreneurship berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan bahwa pengaruh intrapreneurship terhadap kinerja perusahaan menuju arah yang positif, semakin tinggi intrapreneurship yang dimiliki karyawan maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi. Hasil hipotesis ini tidak sesuai dengan temuan yang dikemukakan oleh Priana dan Indriana (2015) yang menyatakan bahwa intrapreneurship tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Penerapan intrapreneurship yang baik dalam perusahaan memiliki efek kinerja yang cenderung sederhana dalam tahun pertama, dan dapat meningkat dari waktu ke waktu, hal tersebut menunjukkan bahwa intrapreneurship yang diterapkan dengan baik dalam perusahaan umumnya efektif untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa indeks belajar dari pengalaman dan kreativitas berperan besar terhadap tingginya intrapreneurship karyawan BUMN Farmasi. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang tinggi akan mempunyai

pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasainya dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Harrinson dan Leitch (2005) yang mengemukakan bahwa intrapreneur belajar dari pengalaman mereka dan juga dari kegiatan yang mereka lakukan (*learning by doing*) dengan penggunaan intuisi sebagai salah satu pertimbangan utama. Dengan kata lain, dalam melakukan pengambilan keputusan, intrapreneur akan menggunakan pertimbangan pengalaman mereka dan intuisi yang mereka miliki. Karyawan BUMN Farmasi mempunyai kreativitas tinggi sehingga mampu menciptakan sesuatu yang baru, baik berupa gagasan maupun karya nyata, dalam bentuk ciri-ciri aptitude maupun non aptitude sehingga akan mendorong kepada meningkatnya kinerja perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Oyarce (2009) yang menyatakan bahwa intrapreneur juga memiliki kemampuan untuk terus melakukan pembaruan dalam setiap tindakan mereka, karena perusahaan secara konstan juga memerlukan perubahan melalui individu-individu intrapreneurial agar dapat mengatasi kompleksitas persaingan dalam lingkungan bisnis yang terus meningkat. Tingginya pengalaman dan kreativitas karyawan berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan BUMN Farmasi.

Semakin tinggi tingkat intrapreneurship karyawan maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Ini artinya hipotesa ketiga diterima yaitu intrapreneurship karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

4. Hipotesis Keempat (H4)

Pengaruh motivasi kerja (MK) terhadap kinerja perusahaan (KP). Berdasarkan Tabel 13 didapat t hitung sebesar $2,541 > t$ table sebesar $1,96$ pada α 5%, ini artinya bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan bahwa pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja perusahaan menuju arah yang positif, semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki karyawan maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi. Motivasi kerja sangat diperlukan oleh seorang karyawan untuk menunjang demi tercapainya kinerja perusahaan yang tinggi meskipun menurut sifatnya motivasi kerja itu sendiri besarnya sangat relatif atau berbeda antara satu orang dengan orang lainnya. Tetapi secara keseluruhan, para responden menyatakan bahwa selama bekerja di perusahaan mereka menyatakan merasa puas atas motivasi kerja yang selama ini diberikan oleh manajemen kepada para karyawan perusahaan. Hasil hipotesis ini tidak sesuai dengan temuan yang dilakukan oleh Brahmasari, IA dan Agus Suprayetno (2009) bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Brahmasari menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, artinya meskipun motivasi kerja berpengaruh positif tetapi tidak terlalu signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan. Sementara hasil penelitian ini menunjukkan sebaliknya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa puas karena telah dipenuhi kebutuhan dasarnya oleh perusahaan sehingga dapat bekerja secara optimal. Ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Umar (2003) yang menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan dan keinginan yang ada di dalam diri manusia untuk melaksanakan tugas-tugas pekerjaannya dengan baik.

Kebutuhan fisiologis karyawan BUMN Farmasi telah terpenuhi dengan baik, ini diukur dari tingkat kepuasan yang tinggi dari karyawan terhadap gaji dan waktu istirahat yang telah diberikan oleh perusahaan. Kebutuhan keamanan, karyawan merasa puas terhadap keamanan dan keselamatan kerja di lingkungan perusahaan.

Keamanan di lingkungan perusahaan dikelola dengan baik dan keselamatan kerja telah dijamin oleh perusahaan. Dengan tingginya tingkat kepuasan karyawan terhadap kebutuhan-kebutuhan yang terpenuhi oleh perusahaan, ini membuat tanggung-jawab dan tantangan yang besar pada diri karyawan terhadap pekerjaan yang ditugaskannya. Sesuai dengan teori Schultz & Schultz (2006) yang menyatakan konten teori berfokus pada pentingnya suatu pekerjaan termasuk bertanggung jawab, tantangan, dan hal-hal yang akan memotivasi perilaku seseorang dalam bekerja. Tingginya tingkat kepuasan karyawan terhadap kebutuhan fisiologi dan keamanan yang diberikan perusahaan berperan besar terhadap tingginya motivasi kerja karyawan sehingga berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan BUMN Farmasi.

Semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan maka kinerja perusahaan akan semakin meningkat. Ini artinya hipotesa keempat diterima yaitu motivasi kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

5. Hipotesis Kelima (H5)

Pengaruh komitmen organisasional (KO) terhadap kinerja perusahaan (KP). Berdasarkan Tabel 13 didapat t hitung sebesar 2,541 > t table sebesar 1,96 pada alpha 5%, ini artinya bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Nilai koefisien path yang positif mengindikasikan bahwa pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja perusahaan menuju arah yang positif, semakin tinggi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan maka kinerja perusahaan akan semakin tinggi. Hasil hipotesis ini mendukung temuan yang dikemukakan oleh Monika E, von Bonsdorff (2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa indeks komitmen afektif dan normatif karyawan BUMN Farmasi masuk kategori tinggi. Hal ini dapat terjadi karena karyawan merasa puas dengan apa yang dilakukan dan diberikan oleh perusahaan sehingga mereka berkeinginan menghabiskan karirnya di perusahaan ini dengan kata lain mereka tidak ingin pindah ke perusahaan lainnya. Selain itu karyawan merasa berhutang budi dengan apa yang telah perusahaan berikan kepada mereka sehingga mereka mempunyai tanggung-jawab yang tinggi atas kepercayaan yang telah diberikan oleh perusahaan. Tingginya indeks komitmen afektif dan normatif ini berdampak pada meningkatnya kinerja perusahaan. Ini dapat dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dan penggunaan dana operasional perusahaan yang efisien dan efektif. Pelanggan merasa puas dengan pelayanan atau produk yang ditawarkan perusahaan. Dana operasional yang diberikan oleh perusahaan digunakan secara efisien dan efektif oleh para karyawan dengan penuh tanggung jawab. Ini dilakukan karyawan demi mewujudkan tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2011) yang menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.

Berdasarkan pembahasan di atas maka hipotesa kelima dapat diterima yaitu komitmen organisasional karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian-uraian yang telah dikemukakan pada pembahasan didapatkan beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Intrapreneurship mampu mendorong komitmen organisasi. Dengan meningkatnya intrapreneurship karyawan dapat meningkatkan pula komitmen organisasional karyawan. Peningkatan atau pengembangan intrapreneurship karyawan perusahaan BUMN Farmasi akan berdampak pada meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan.
2. Motivasi mampu mendorong komitmen organisasi. Dengan meningkatnya motivasi karyawan dapat meningkatkan pula komitmen organisasional karyawan. Motivasi karyawan yang tinggi akan berdampak pada tingginya tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan.
3. Intrapreneurship mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan meningkatnya intrapreneurship karyawan dapat meningkatkan pula kinerja perusahaan. Peningkatan atau pengembangan intrapreneurship karyawan perusahaan BUMN Farmasi akan berdampak pada meningkatkan kinerja perusahaan.
4. Motivasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan meningkatnya motivasi karyawan dapat meningkatkan pula kinerja perusahaan. Motivasi karyawan yang tinggi akan berdampak pada tingginya tingkat kinerja perusahaan.
5. Komitmen organisasi mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan meningkatnya komitmen organisasi karyawan dapat meningkatkan pula kinerja perusahaan. Komitmen organisasi karyawan yang tinggi akan berdampak pada tingginya tingkat kinerja perusahaan.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka terdapat beberapa saran antara lain:

1. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang baik, hendaknya para manajemen perusahaan memperhatikan kebutuhan karyawan (fisiologi, keamanan, sosiologi dan penghargaan), karena dengan dipenuhinya kebutuhan itu maka karyawan akan memiliki motivasi kerja yang tinggi. Ini akan berakibat pada meningkatnya komitmen karyawan sehingga nantinya secara langsung ataupun tidak langsung berdampak kinerja perusahaan yang baik.
2. Bagi karyawan, sebaiknya kepercayaan ataupun apa yang sudah diberikan perusahaan akan lebih meningkatkan komitmennya kepada perusahaan, serta bagian belajar membentuk proses menjadi intrapreneurship sehingga nanti akan sejalan dengan tujuan besar dari perusahaan.
3. Perlu penelitian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor lain berkaitan dengan kinerja perusahaan, diluar variabel-variabel yang digunakan pada penelitian ini seperti variabel strategi bisnis dan manajemen keuangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen NJ and Meyer JP. 1991. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*. 63, pp. 1-18.
- Antoncic, B., and Hisrich, R.D. (2001). "Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation." *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, 495- 527.

- Azka, Mun'im. (2001). *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja*. Skripsi S1. Semarang: Universitas Diponegoro
- Brahmasari, Ida Ayu. 2008. Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia).[Tesis]. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol.10 (2) pp:124-135
- Brunaker, S., dan Kurvinen, J. (2006). "Intrapreneurship, local initiatives in organizational change processes." *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 27 (2), 118-132.
- Budiharjo, Andreas. (2011). *Organisasi : Menuju Pencapaian Kinerja Optimal*. Jakarta : Prasetya Mulya Publishing
- Curtis, Susan, and Dennis Wright. (2001). *Retaining Employees - The Fast Track to Commitment*, *Management Research News*, Volume 24
- Devi EKD. 2009. Analisis Pengaruh Intrapreneurship dan Motivasi terhadap Kinerja perusahaan dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Outsourcing PT Semeru Karya Buana Semarang) [tesis]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- Devi, O. C., & Handoko, T. H. (2015). *Analisis Struktur Industri Farmasi Indonesia Setelah Diberlakukan BPJS Kesehatan*. Disertasi. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Fauzi. (1995). *Kamus Akuntansi Praktisi*. Surabaya : Indah
- Friana, Rita dan Ina Indriana. 2015. Pengaruh Intrapreneurship terhadap Kinerja perusahaan Manufaktur di Tangerang. *Jurnal Manajemen*, Vol.XIX (1) pp:14-27
- Ghozali, Imam. 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, BP UNDIP, Semarang.
- Hair, J.F. JR., Anderson, R.E, Tatham, R.L. & Black, W.C. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Six Edition. New Jersey : Pearson Educational, Inc
- Handoko, HT, dan Reksohadiprodjo Sukanto.1996. *Organisasi Perusahaan*. Edisi kedua Yogyakarta : BPF.
- Handono, Wahyu Agung. 2014. Pengaruh Intrapreneurship dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Komitmen Organisasional (Studi Pada Karyawan Divisi Munisi PT PINDAD Persero). [Tesis]. Malang : Universitas Negeri Malang.
- Haris, R. (2009). *Intrapreneuring offers workers a chance to stretch creative muscles*. *Pittsburgh Business Times*.
- Harrison, R.T., and Leitch, C.M. (2005). "Entrepreneurial learning: Researching the interface between learning and the entrepreneurial context." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (4), 351-371.
- Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 1996. *Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press
- King, W.R. (2006). "The critical role of information processing in creating an effective knowledge organization." *Journal of Database Management*, Vol. 17 (1), 1-15.
- Lumpkin, G.T., and Lichtenstein, B.B. (2005). "The role of organizational learning in the opportunity-recognition process." *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 29 (4), 451-472.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Mangkuprawira, TBS. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mirza, Teuku. (1997). *Balance Scorecard*, Usahawan No.06 XXVI

- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat : Jakarta
- Nielsen, R.P., Peters, M.P., and Hisrich, R.D. (1985). "Intrapreneurship strategy for internal markets-corporate, nonprofit and government institution cases." *Strategic Management Journal*, Vol. 6 (2), 181-189.
- Oyarce, C.E.M. (2009). *Environmental hostility, individual learning, and intrapreneurship as predictors of organizational learning: A study applied to two selected mining companies in Chile*. A Dissertation Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University.
- Pinchot III, G and Pellman, R. (1999). *Intrapreneuring in action: A handbook for business innovation*. San Fransisco: Berret- Koehler Publishers, Inc.
- Robbins SP. (1996). *Perilaku Organisasi*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Prehallindo
- Robbins SP, Timothy AJ. (2008). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Scott. I. W. dan Tiessen. P. (1999). "Managerial Tim and Performance Measurement" *Accounting Organizational and Society*. Vol. 24. P. 263-285
- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2006). *Psychology & Work Today*. Ninth Edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.
- Secakusuma, T. (1997). *Perspektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced Scorecard: Usahawan Juni No. 06 tahun XXVI*
- Siagian, SP. (1996). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Simanjuntak PJ. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta (ID): Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Soekidjan. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara
- Sugiharto dan Toni Sitingjak. 2006. *Lisrel*. Edisi Pertama. Ceatakan Pertama. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta
- Suharjo B dan Suwarno. 2002. *Linear Strctural Relationship (LISREL)*. Teori dan Aplikasinya. Jurusan Matematika, FMIPA-IPB. Bogor.
- Suryabrata, Sumadi. 2004. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Raja Grasindo Persada.
- Suwatno dan Priansa, D. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung:Alfabeta.
- Tobing DSKL. 2009. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Intrapreneurship Terhadap Kinerja perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara [tesis]*. Jember (ID): Universitas Jember.
- Tunggal, Amin Widjaja. 2002. *Memahami Konsep Balance Scorecard*, Cetakan kedua : Harvindo.
- Umar, Husein. 2003. *Strategic Management In Action*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Waluyo, M. 2011. *Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modeling (Untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen)*. PT Indeks. Jakarta.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*. International Edition. McGraw-Hiil, Inc., USA.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*, Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi J. 2011. *Motivasi dan pemotivasian dalam manajemen*. Jakarta (ID): PT Rajagrafindo Persada.
- Wahyuni, Euis Sri. 2015. *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Pengetahuan Manajer di Bidang Sistem Informasi Akuntansi terhadap Keberhasilan Penerapan Sistem Informasi Akuntansi Serta Dampak Tidak Langsungnya Terhadap Kinerja Perusahaan*. [Skripsi]. Bandung: Universitas Pasundan

