



ANALISIS *REWARD* INTRINSIK TERHADAP TINGKAT MOTIVASI KERJA KARYAWAN UNIT PENYELENGGARA BANDAR UDARA SULTAN MUHAMMAD SALAHUDDIN BIMA

Oleh :

ANDI SYAPUTRA¹

Program Studi ManajemenTransportasi Udara
Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan
Jl. Parangtritis Km 4,5 Bantul-Yogyakarta
Email : andi.syaputra@sttkd.ac.id
No. Hp: 082332189018

AL ARIF AKBAR²

Program Studi ManajemenTransportasi Udara
Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan

ABSTRAK

Perubahan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadi dengan baik bila lingkungan yang ada mendukung sepenuhnya dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Hal ini menjadikan suatu Penghargaan merupakan salah satu cara memotivasi individu atau orang yang dipimpin dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Tujuan dalam Penelitian ini ingin mengetahui bagaimana pengaruh dari reward intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan. Jenis Penelitian dengan metode kuantitatif menggunakan data primer yang didapatkan langsung dari 50 karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan muhammad Salahudin Bima melalui pendistribusian Kuisisioner. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial didapat hasil positif dan signifikan. Dengan demikian dipastikan bahwa Reward Intrinsik berpengaruh terhadap tingkat motivasi kerja karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima .

Kata Kunci: Reward Intrinsik, Motivasi Intrinsik, Kinerja Karyawan.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia berperan sebagai roda penggerak segala aktivitas perusahaan. Sumber daya manusia sebagai kekuatan utama untuk bisa menjadikan suatu organisasi atau perusahaan menjadi lebih berkembang ketahap yang lebih baik dari sebelumnya. Tanpa orang-orang yang kreatif dan handal, organisasi akan gagal dalam mencapai tujuannya. Di dalam aspek sumber daya manusia, diharapkan setiap individu mampu menciptakan rasa memiliki atau *sense of belonging* terhadap perusahaan dimana tempat mereka bekerja.

Dalam mengelola organisasi saat ini dituntut adanya perubahan-perubahan dari yang tradisional menjadi modern. Perubahan manajemen dalam suatu organisasi atau perusahaan akan terjadi dengan baik bila lingkungan yang ada mendukung sepenuhnya dari tingkat atas maupun tingkat bawah. Dalam menghadapi perubahan tentunya sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang memberi andil untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Kemampuan dari para karyawan bisa jadi merupakan hal utama untuk mencapai tujuan organisasi. Karenanya akan menjadi masalah jika karyawan tersebut sebenarnya memiliki kemampuan yang baik tetapi motivasi untuk menggunakan kemampuannya dalam mencapai tujuan organisasi rendah.

Dalam beberapa model empiris, pemberian penghargaan merupakan salah satu cara memotivasi individu atau orang yang dipimpin dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Sistem penghargaan dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas didalam perusahaan (Kokubun, 2018; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Taba, 2018). Bentuk penghargaan adalah sebagai apresiasi yang diterima atas kerja yang telah dilakukan, yaitu suatu usaha bagi individu untuk mencapai prestasi yang terbaik sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Sehingga penghargaan menjadi bagian penting dalam suatu perusahaan atau organisasi yang dapat memberikan feedback yang maksimal bagi perusahaan itu sendiri.

Gibson et al., (2014) membagi penghargaan menjadi dua, yaitu penghargaan intrinsik (*intrinsic rewards*) yang meliputi penyelesaian tugas (*task completion*), pencapaian prestasi (*achievement*), otonomi (*autonomy*) serta pengembangan pribadi (*personal growth*). Sedangkan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic rewards*) meliputi gaji dan upah (*salary and wage*), jaminan sosial (*fringe benefit*), penghargaan antar pribadi (*interpersonal reward*), serta promosi (*promotion*). Dalam investigasi ini, penelitian difokuskan hanya pada variabel intrinsik karena terkadang reward non komersil lebih berpengaruh signifikan dalam hal komitmen seorang individu (Nazir et al., 2016; Rice et al., 2017). Selain itu, Motivasi yang timbul dari dalam diri yang tinggi sangat baik untuk kemajuan dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, disarankan memilih dan mempertahankan karyawan yang memiliki nilai intrinsik yang tinggi (Zhang et al., 2018).

B. Tinjauan Pustaka Dan Pengembangan Hipotesis

Dasar teori yang mendasari penelitian ini adalah *social exchange theory* yang disampaikan oleh Collins & Blau (1979). Hubungan yang berkualitas antara karyawan dan pemimpin mereka, atau antara karyawan dan organisasi mereka pada dasarnya dapat dibentuk melalui Pertukaran sosial (Casimir et al., 2014; Onyema Oparaocha, 2016). Pengertian dari reward intrinsik adalah reward yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Reward intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas

atau tugas tertentu. Reward intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya. Keinginan alami individu untuk berkembang dan tumbuh merupakan kepuasan psikologis dasar (Niemic et al., 2009). Motivasi yang timbul dari dalam diri yang tinggi sangat baik untuk kemajuan dari sebuah organisasi. Oleh karena itu, disarankan memilih dan mempertahankan karyawan yang memiliki nilai intrinsik yang tinggi (Zhang et al., 2018). Reward intrinsik berpotensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu dalam organisasi, dan memiliki beberapa manfaat sebagai alat reward dan motivasi kerja yang efektif. Manfaatnya melekat pada kenyataan, bahwa reward intrinsik adalah self administered dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif. Penelitian dengan pokok bahasan serupa pernah dilakukan oleh beberapa peneliti dengan hasil yang memihak kepada peningkatan motivasi intrinsik pada organisasi (Karatepe, 2015; Kokubun, 2018; Martin-Perez & Martin-Cruz, 2015; Zhang et al., 2018; Zhou et al., 2011).

Karyawan bekerja karena memiliki motif. Motif tersebut terkait dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya motif utama karyawan untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan. Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, di bawah ini dikemukakan pengertian motif, motivasi dan motivasi kerja.

Sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri atau motivasi intrinsik dan sumber motivasi dari luar atau motivasi ekstrinsik (Suwanto & Priansa, 2016). Motivasi intrinsik muncul karena motif yang timbul dari dalam diri karyawan. Motif ini aktif atau berfungsi tanpa adanya rangsangan dari luar. Motivasi ekstrinsik muncul karena adanya rangsangan dari luar. Dua faktor utama yang berkaitan dengan motivasi kerja ekstrinsik karyawan dalam organisasi yaitu motivator dan kesehatan kerja.

Tujuan pemberian motivasi antara lain mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan kesejahteraan karyawan terhadap tugas-tugasnya. Berdasarkan beberapa teori yang disampaikan bahwa motivasi kerja dapat dibangkitkan melalui berbagai cara intrinsik seperti promosi, rasa pencapaian, apresiasi dan lain sebagainya. Berdasarkan teori dan beberapa penelitian relevan maka kami berhipotesis: *“Reward intrinsik berpengaruh positif dan signifikan pada motivasi kerja karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima”*.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dalam usaha menguji hipotesis. Penelitian kuantitatif banyak dituntut menggunakan angka mulai dari pengumpulan data, penafsiran angka serta penampilan dan hasilnya. Jenis data yang digunakan oleh peneliti adalah data primer. Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan yang terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden dengan cara mendistribusikan kuesioner. Hal tersebut dilaksanakan pada juli 2019 di bandar udara sultan Muhammad salahudin Bima.

Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin adalah bandar udara yang berada di wilayah kabupaten bima provinsi NTB, yang merupakan salah satu bandar udara yang dikelola oleh Unit Penyelenggara Bandar Udara Direktorat Jendral Perhubungan Udara Kelas II. Kemajuan pada bandar udara tergantung dari kinerja masing-masing karyawan yang terlibat dalam proses kerja pada setiap bagian di Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Teknik pengambilan sampel menggunakan *random sampling* dengan mengacu kepada Sekaran, U., & Bougie (2015) bahwa sampel yang baik dikategorikan antara 30-500 sampel. Untuk itu 50 partisipan dikumpulkan secara random dari 88 karyawan unit penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahudin Bima.

Instrument penelitian yang digunakan yaitu instrument untuk data kuantitatif berupa kuesioner yang akan diisi oleh seluruh karyawan Bandar Udara Sultan Muhammad Salahudin Bima yang terpilih sebagai sampel. Pada tabel 1 merupakan variabel dan indikator dari studi ini.

Tabel 1. Variabel dan Indikator

Variabel Independent	Indikator
Reward Intrinsik (X)	Penyelesaian tugas
	Pencapaian prestasi
	Otonomi
	Pengembangan pribadi
Variabel Dependent	Indikator
Motivasi Kerja (Y)	Kebutuhan fisiologis
	Kebutuhan rasa aman
	Kebutuhan akan harga diri
	Pengakuan
	Kebutuhan aktualisasi diri

Dalam menganalisis data, peneliti dibantu software SPSS 15.0 *For Windows Evaluation* guna mengevaluasi Uji validitas. Yaitu uji instrument yang digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas ini

menggunakan Pearson Corelation yaitu dengan cara menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari pertanyaan-pertanyaan. Suatu pertanyaan dikatakan valid jika tingkat signifikannya berada dibawah 0,05 (Ghozali, 2016).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan taraf signifikan 5%. Jika r hitung $>$ r tabel maka item- item pernyataan dinyatakan valid, tetapi jika r hitung $<$ r tabel (0,2787) maka item-item pernyataan dinyatakan tidak valid. Hasil uji faktor analisis dapat dikatakan valid sebagai instrument penelitian apabila faktor loading berada diatas 0,2787 dan eigenvalues lebih dari satu (1). Variabel Reward intrinsik (X) diukur dengan menggunakan 10 butir pernyataan dan variabel Motivasi Kerja (Y) diukur dengan 10 butir pernyataan. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dan r tabel, jika r hitung $>$ r tabel (0,2787) maka pernyataan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2016).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas

Variabel Independent	Item	t hitung	Pearson Correlation
Reward Intrinsik (X)	P1	0,2787	0,540
	P2	0,2787	0,657
	P3	0,2787	0,534
	P4	0,2787	0,703
	P5	0,2787	0,583
	P6	0,2787	0,561
	P7	0,2787	0,484
	P8	0,2787	0,687
	P9	0,2787	0,533
	P10	0,2787	0,666
Variabel Dependent	Item	t hitung	Pearson Correlation
Motivasi Kerja (Y)	P1	0,2787	0,704
	P2	0,2787	0,604
	P3	0,2787	0,546
	P4	0,2787	0,530
	P5	0,2787	0,627
	P6	0,2787	0,489
	P7	0,2787	0,677
	P8	0,2787	0,613
	P9	0,2787	0,525
	P10	0,2787	0,541

Sumber : Data primer diolah 2019

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah instrument penelitian diuji validitasnya, selanjutnya dilakukan Pengumpulan data dengan mendistribusikan kuesioner secara langsung kepada responden penelitian yaitu karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Didapat responden dengan informasi berdasarkan karakteristik yang telah di tentukan dalam kuesioner penelitian, meliputi: usia, jenis kelamin, status perkawinan, dan masa kerja. Seperti terlihat

pada tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3. Profil Responden

Kategori	Skala	Jumlah	Persentase
Usia	21-30	16	32%
	31-40	19	38%
	41-50	15	30%
	>50	0	0%
	Total	50	100%
Jenis kelamin	Laki-laki	35	70%
	Perempuan	15	30%
	Total	50	100%
Status	Menikah	36	72%
	Belum menikah	14	28%
	Total	50	100%
Masa kerja	1-3	3	6%
	4-6	26	52%
	7-9	16	32%
	>9	5	10%
	Total	50	100%

Sumber: Data primer diolah 2019

A. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis ditujukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh dari *Reward* Intrinsik dengan Motivasi Kerja karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima. Data penelitian ini terdiri dari 2 variabel, yaitu variabel reward intrinsik (X) dan variabel motivasi kerja karyawan (Y). Perhitungan regresi dan pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4. Hasil Uji Analisis Regresi Linier Sederhana

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,741	2,175		1,720	,092
Reward Intrinsik	,904	,053	,926	17,057	,000

Sumber: Data primer diolah 2019

Berdasarkan tabel hasil uji analisis regresi diatas maka didapatkan nilai signifikan sebesar $0,000 < 0,05$ (a). Dan menunjukkan r hitung untuk kostanta 0,926 dengan nilai signifikan (sig) pada tabel B 0,904 berdasarkan hasil pengolahan data analisis regresi diatas dapat dibentuk persamaan.

$$Y=3,741+0,904X+e$$

Berdasarkan perhitungan diatas, Y adalah dependen (Motivasi Kerja Karyawan), dan X adalah variabel independen (*Reward* Intrinsik). Sedangkan nilai 3,741 dan 0,904 (a dan b adalah konstanta) yang dicari. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien X sebesar 0,904 yang berarti apabila variabel *reward* intrinsik (X) bertambah 1 (satu) poin maka akan meningkatkan motivasi kerja karyawan (Y) sebesar 3,741 satuan, sebaliknya penurunan 1 (satu) poin pada variabel *reward* intrinsik maka akan menurunkan motivasi kerja karyawan sebesar 3,741 satuan.

Tabel 5. Hasil Uji t

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
	<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
(Constant)	3,741	2,175		1,720	,092
Reward Intrinsik	,904	,053	,926	17,057	,000

Sumber: Data primer diolah 2019

Dari tabel 5 diperoleh nilai t-hitung sebesar 17,057 dengan nilai signifikan sebesar 0,000 sedangkan t- tabel sebesar 1,67722 yang berarti t-hitung $17,057 > 1,67722$ t- tabel dan nilai signifikan variabel *reward* intrinsik sebesar $0,000 < 0,05$ (taraf signifikan). Sehingga hipotesis diterima yang berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya secara parsial variabel *reward* intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Maka ada pengaruh *Reward* Intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima.

Tabel 6. Hasil Koefisien Determinasi

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	,926(a)	,858	,855	1,669

Sumber: Data primer diolah 2019

Tabel 6. menunjukkan bahwa tabel *Model Summary* nilai koefisien determinasi atau *R square* terdapat angka 0,858 yang artinya bahwa variabel *reward* intrinsik memberikan kontribusi sebesar 0,858 atau 85,8 % terhadap motivasi kerja karyawan Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima sisanya 14,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh *reward* intrinsik pada motivasi kerja karyawan unit penyelenggara bandar udara sultan mahmud salahuddin bima. Berdasarkan nilai yang diperoleh dari hasil pengujian hipotesis menggunakan analisis Regresi Linear Sederhana dengan menggunakan SPSS Realese 15.0 menunjukkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, yang artinya bahwa ada pengaruh yang

signifikan antara reward intrinsik terhadap tingkat motivasi kerja karyawan unit penyelenggara bandar udara sultan muhammad salahuddin bima tahun 2019. Suatu informasi yang patut dipertimbangkan bagi pihak perusahaan bahwa temuan penelitian ini membuktikan dengan adanya pengaruh reward intrinsik atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas dalam bekerja dapat menjadi motivasi dalam melaksanakan pekerjaan. Diharapkan kepada Kantor Unit Penyelenggara Bandar Udara Sultan Muhammad Salahuddin Bima untuk memberikan sebuah apresiasi kepada karyawan seperti memberikan pengalaman kerja yang berbeda, memberikan pendidikan tambahan untuk meningkatkan skill karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang optimal dalam mencapai tujuan atau target dari perusahaan.

IV. PENUTUP

A. Simpulan

Dari hasil pengujian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa penting untuk menjaga motivasi kerja karyawan. Karyawan yang mempunyai tingkat motivasi yang tinggi dapat menghasilkan pekerjaan secara optimal. Salah satu cara yang dapat diterapkan adalah dengan lebih memperhatikan segi intrinsik seperti memberikan pengalaman kerja yang berbeda, memberikan pendidikan tambahan dalam peningkatan skill karyawan dan hal lainnya yang mencerminkan pemberian kepercayaan kepada karyawan.

B. Saran

Mengingat hasil signifikan dari reward intrinsik terhadap motivasi kerja karyawan maka disarankan kepada pihak perusahaan untuk meningkatkan kegiatan terkait pemberian reward yang sifatnya intrinsik. Semakin baik reward intrinsik yang diberikan maka semakin termotivasi karyawan tersebut dalam melaksanakan tanggung jawab pekerjaan. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti lebih dalam lagi tentang reward intrinsik terhadap tingkat motivasi kerja karyawan yang merupakan bentuk dari dukungan organisasi terhadap karyawannya. Penelitian dengan sampel general dari berbagai unit bandar udara perintis di Indonesia sangat disarankan untuk penelitian mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K., & Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Collins, R., & Blau, P. M. (1979). Inequality and Heterogeneity: A Primitive Theory of Social Structure. *Social Forces*. <https://doi.org/10.2307/2577612>
- Ghozali, I. (2016). Statistik Non-Parametrik: Teori dan Aplikasi dengan Program SPSS. In *Universitas Diponegoro. Semarang*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD002812>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2014). Organizations - Behavior, Structure Processes. In *Igarss 2014*.
- Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Kokubun, K. (2018). Education, organizational commitment, and rewards within Japanese manufacturing companies in China. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0246>
- Martin-Perez, V., & Martin-Cruz, N. (2015). The mediating role of affective commitment in the rewards–knowledge transfer relation. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2015-0114>
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2014-0150>
- Niemiec, C. P., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2009). The path taken: Consequences of attaining intrinsic and extrinsic aspirations in post-college life. *Journal of Research in Personality*. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.09.001>
- Onyema Oparaocha, G. (2016). Towards building internal social network architecture that drives innovation: a social exchange theory perspective Gospel Onyema Oparaocha, Towards building internal social network architecture that drives innovation: a soc. *Journal of Knowledge Management*.
- Rice, B., Fieger, P., Rice, J., Martin, N., & Knox, K. (2017). The impact of employees' values on role engagement: Assessing the moderating effects of distributive justice. *Leadership and Organization Development Journal*. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2016-0223>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2015). Research method for business: A skill building approach, 5th edition. In *United States: John Wiley & Sons Inc.*
- Suwanto, & Priansa, D. J. (2016). Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis.pdf. In *Alfabeta*.

- Taba, M. I. (2018). Mediating effect of work performance and organizational commitment in the relationship between reward system and employees' work satisfaction. *Journal of Management Development*. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0256>
- Zhang, Y., Zhang, J., & Li, J. (2018). The effect of intrinsic and extrinsic goals on work performance: Prospective and empirical studies on goal content theory. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2017-0086>
- Zhou, Y., Zhang, Y., Montoro-Sánchez, Á., & Montoro, Á. (2011). International Journal of Manpower Utilitarianism or romanticism: the effect of rewards on employees' innovative behaviour. *International Journal of Manpower Journal of Managerial Psychology Iss Personnel Review Iss Journal of Business Strategy*.