

## MODEL KONSEPTUAL STRATEGI PROFESIONALISME MANAJERIAL DAN KESUKSESAN PERUSAHAAN

Iful Novianto<sup>1</sup>, Hendrik Rizqiawan<sup>2</sup>, Yanuar Fauzuddin<sup>3</sup>, Andi Iswoyo<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Wijaya Putra  
Jl. Raya Benowo No. 1-3 Kecamatan Pakal, Kota Surabaya, Indonesia

e-mail: ifulnovianto@uwp.ac.id<sup>1</sup>, hendrikrizqiawan@uwp.ac.id<sup>2</sup>, yanuarfauzuddin@uwp.ac.id<sup>3</sup>, andi@uwp.ac.id<sup>4</sup>

Received : January, 2022

Accepted : February, 2022

Published : March, 2022

### Abstract

*This paper investigates the relationship between organizational professionalism strategies and corporate success. This paper provides a new organizational professionalism strategy, using leader-member exchange orientation, employee innovation focus, social responsibility emphasis, ethical operations concentration, and implementation of business excellence awareness. In addition, based on the literature review, the proposition predicts all positively related variable relationships between managerial professionalism strategies and their consequences in a conceptual framework. The implications of the managerial professionalism strategy are employee satisfaction, organizational behavior, stakeholder acceptance, organizational creativity, achievement of business goals, and company success. This conceptual paper can build an understanding of managerial professionalism strategies and their consequent relationships. In addition, this paper provides a new dimension of organizational professionalism strategy. This new knowledge can be verified by empirical research in future research. One contribution can assist managers in planning, designing, and managing operational processes to create competitive advantage, sustainability, and success for the organization. Following a literature review, further research suggested finding a suitable sample to test the hypothesis. The dynamic contextual business and business concern with professionalism in managing operations to increase the company's success should select the sample for future research. Thus, the sample must be a hotel or dynamic business operation to use a verifier through empirical research. Therefore, this conceptual framework will explain managerial professionalism strategies and their consequent relationships. The remainder of this paper includes a literature review and proposition development. In addition, contributions, suggestions, directions for future research, and conclusions are included.*

**Keywords:** strategy, employee professionalism, managerial, company success

### Abstrak

Makalah ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara strategi profesionalisme manajerial dan keberhasilan perusahaan. Makalah ini memberikan dimensi baru dari strategi profesionalisme manajerial yang mencakup orientasi pertukaran pemimpin-anggota, fokus inovasi karyawan, penekanan tanggung jawab sosial, konsentrasi operasi etis, dan implementasi kesadaran keunggulan bisnis. Selain itu, berdasarkan tinjauan literatur, proposisi memprediksi semua hubungan variabel yang berhubungan positif antara strategi profesionalisme manajerial dan konsekuensinya dalam kerangka konseptual. Konsekuensi dari strategi profesionalisme manajerial adalah kepuasan karyawan, perilaku "organizational behavior", penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, pencapaian tujuan bisnis, dan keberhasilan perusahaan. Makalah konseptual ini dapat membangun pemahaman dalam strategi profesionalisme manajerial dan hubungan konsekuensinya. Selain itu, makalah ini memberikan dimensi

baru dari strategi profesionalisme manajerial. Ini adalah pengetahuan baru yang dapat diverifikasi oleh penelitian empiris dalam penelitian masa depan. Satu kontribusi dapat membantu manajer dalam merencanakan, merancang, dan mengatur proses operasional untuk menciptakan keunggulan kompetitif, keberlanjutan, dan kesuksesan bagi organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mencari sampel yang tepat untuk menguji hipotesis berikut tinjauan literatur. Bisnis kontekstual yang dinamis dan perhatian bisnis dengan profesionalisme dalam mengelola operasi untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan harus memilih sampel untuk penelitian masa depan. Dengan demikian, sampelnya harus bisnis hotel atau operasi bisnis yang dinamis untuk menggunakan verifikator melalui penelitian empiris. Dengan demikian, kerangka konseptual ini akan menjelaskan strategi profesionalisme manajerial dan hubungan konsekuensinya. Sisa dari makalah ini mencakup tinjauan literatur dan pengembangan proposisi. Selain itu, kontribusi, saran, arahan untuk penelitian masa depan, dan kesimpulan disertakan.

**Kata Kunci:** strategi, profesionalisme karyawan, manajerial, kesuksesan perusahaan

## 1. PENDAHULUAN

Saat ini, banyak bisnis jasa menghadapi masalah serius, bekerja di bawah perubahan karena kebutuhan pelanggan dan situasi yang sangat kompetitif [1], [2]. Hal ini mengakibatkan organisasi menyesuaikan administrasinya untuk menjadi kompetitif, untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui pengembangan profesional manajerial organisasi, dan untuk membangun kesuksesan dan kelangsungan hidup perusahaan [3], [4]. Strategi profesionalisme manajerial mengacu pada administrasi modern yang berfokus pada penciptaan keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan, yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi [5]–[7]. Apalagi, inovasi-inovasi baru dalam pengembangan produk dan layanan terus dilakukan. Selain itu, strategi profesionalisme manajerial memungkinkan organisasi untuk beroperasi dalam berbagi informasi, bertanggung jawab terhadap lingkungan dan masyarakat, dan memiliki etika dalam operasi, yang mengarah pada terciptanya kepuasan pelanggan atas produk atau layanan yang diterima dari organisasi [8]. Sementara itu, penerimaan administrasi dari para pemangku kepentingan muncul dari fokus membangun administrasi adaptif untuk merespon perubahan yang terus menerus, untuk menjaga kemampuan memperoleh keuntungan, dan untuk mengurangi biaya operasional organisasi [9]. Kepuasan karyawan, yang membantu menciptakan inspirasi dalam melakukan perilaku “*organizational behavior*”, mendorong organisasi untuk mencapai pencapaian tujuan [10].

Strategi profesionalisme manajerial adalah cara suatu organisasi menunjukkan pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya dalam

menguasai administrasi untuk mengurangi kegagalan atau kesalahan dalam bekerja; dan untuk menciptakan pemecahan masalah yang sangat baik, perencanaan, dan pengendalian operasi untuk memuaskan para pemangku kepentingan [11], [12]. Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya, dapat dilihat bahwa strategi profesionalisme manajerial merupakan kunci suatu organisasi dalam menciptakan potensi dan keunggulan dalam persaingan, tergantung pada kajian pelanggan dan pesaing, serta partisipasi staf dalam menciptakan profesionalisme dalam administrasi. Selain itu, makalah ini bertujuan untuk menyelidiki strategi profesionalisme manajerial melalui penerapan dimensi, termasuk orientasi pertukaran pemimpin-anggota, fokus inovasi karyawan, penekanan tanggung jawab sosial, konsentrasi operasi etis, dan kesadaran keunggulan bisnis [7], [13]–[15]. Sementara itu, penelitian ini juga menyelidiki hasil profesionalisme manajerial, yang meliputi kepuasan karyawan, perilaku “*organizational behavior*”, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, pencapaian tujuan bisnis, dan kesuksesan perusahaan. Sisa dari penelitian ini diuraikan sebagai berikut. Yang pertama membahas hubungan antara strategi profesionalisme manajerial dan konsekuensinya. Yang kedua menyediakan tinjauan literatur dan pengembangan proposisi. Bagian ketiga adalah kontribusi dan arah penelitian masa depan. Terakhir, bagian keempat memberikan kesimpulan dari makalah ini.

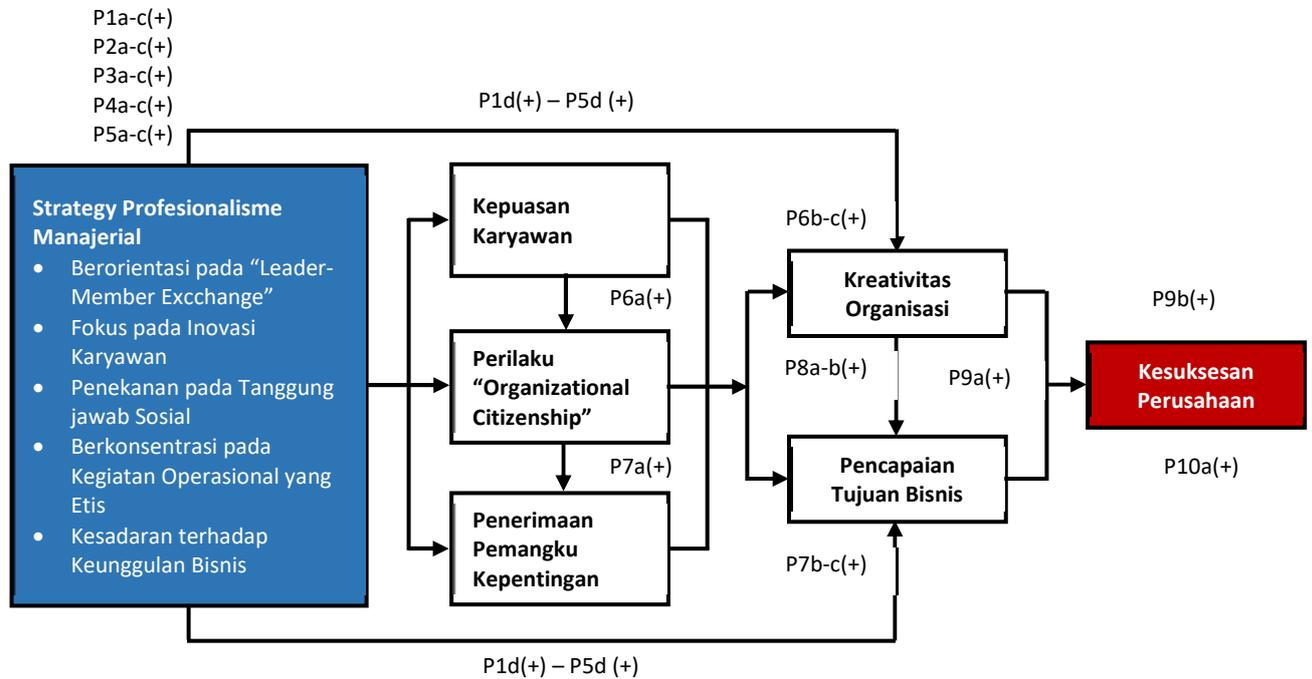
## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 Model Konseptual Hubungan Strategi Profesionalisme Manajerial dan Kesuksesan Perusahaan

Makalah ini mengkaji hubungan antara strategi profesionalisme manajerial dan keberhasilan perusahaan, melalui fungsi mediasi kepuasan

karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Oleh karena itu, model konseptual,

keterkaitan, dan penelitian menyajikan hubungan antara strategi profesionalisme manajerial dan keberhasilan perusahaan seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1.



**Gambar 1.** Model Konseptual Hubungan Antara Strategi Profesionalisme Manajerial dan Kesuksesan Perusahaan

## 2.2 Strategi Profesionalisme Manajerial

Manajemen modern perlu bergantung pada strategi profesionalisme manajerial (SPM) yang mungkin membangun keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan adaptasi sesuai dengan perubahan lingkungan, dan mengarah pada pencapaian tujuan perusahaan [7], [16]. Selain itu, transformasi informasi penting untuk meningkatkan semua pemahaman tentang teknik manajerial, manajemen operasional, dan penyesuaian kebijakan modern [17]. Selain itu, inovasi merupakan salah satu faktor yang mencerminkan profesionalisme manajerial, karena mungkin membantu perusahaan untuk membedakan dan mencapai keunggulan kompetitif di luar pesaing. Dengan demikian, perusahaan harus berhati-hati terhadap komunitas, masyarakat, dan lingkungan yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan. Jika perusahaan menghilangkan masyarakat dan lingkungan, itu menghadapi masalah kelangsungan hidup. Selanjutnya, pembinaan profesionalisme manajerial harus memasukkan

moral dan etika dalam manajemen operasional [13]. Ini mengusulkan penilaian yang adil, kesetaraan, dan keseimbangan dalam organisasi. Demikian juga, perusahaan harus memperhatikan operasi terbaik untuk respon cepat terhadap kebutuhan pelanggan. Itulah ciri-ciri strategi profesionalisme manajerial perusahaan yang dapat meningkatkan keunggulan bersaing, kinerja, dan keberhasilan organisasi. Profesionalisme manajerial adalah sarana operasional organisasi yang mencerminkan keunggulan dalam operasi, pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan yang mengarah pada pengurangan kegagalan yang lebih banyak atau kesalahan yang lebih sedikit. Atribut ini dapat mengarahkan perusahaan ke operasi terbaik untuk pemecahan masalah, perencanaan operasi, penetapan kebijakan, dan pengendalian operasional; mengarah ke semua kepuasan keterlibatan [12]. Profesionalisme manajerial adalah kunci keberhasilan. Hal ini dapat meningkatkan perilaku "organizational behavior" dengan berfokus pada tanggung jawab etis dan sosial [18]. Selain itu,

profesionalisme manajerial dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan kreativitas organisasi [19]. Lebih jauh lagi, profesionalisme manajerial dapat membawa perusahaan kepada penerimaan pemangku kepentingan karena perusahaan dapat menggunakan kemampuan untuk beroperasi dengan lebih baik (Reynolds, Shoes & Jundt, 2015).

Strategi profesionalisme manajerial dapat membawa perusahaan menuju keberlanjutan dengan bergantung pada pembangunan kerja tim; mendukung ide, konsep, dan sarana operasi baru; menggambar sesuai dengan komunitas dan masyarakat, kepatuhan operasi dengan standar yang diterima secara umum, ditambah dengan etika; dan administrasi internal terbaik. Selain itu, [7], [13]–[15] menyarankan bahwa perusahaan yang membutuhkan profesionalisme manajerial harus menekankan orientasi pertukaran pemimpin-anggota, fokus inovasi karyawan, penekanan tanggung jawab sosial, konsentrasi operasi etis, dan kesadaran keunggulan bisnis. Dengan demikian, strategi profesionalisme manajerial dalam tulisan ini mengacu pada prosedur dan pedoman pengelolaan organisasi. Penyebab strategi profesionalisme manajerial adalah beberapa faktor seperti orientasi pertukaran pemimpin-anggota, fokus inovasi karyawan, penekanan tanggung jawab sosial, konsentrasi operasi etis, dan kesadaran keunggulan bisnis. Selain itu, strategi profesionalisme manajerial mempengaruhi faktor-faktor hasil seperti kepuasan karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, pencapaian tujuan bisnis dan keberhasilan perusahaan.

#### ***Berorientasi pada “Leader-Member Exchange”***

Dimensi pertama dari strategi profesionalisme manajerial adalah pertukaran pemimpin-anggota. Ini adalah hubungan antara staf atas dan bawah suatu organisasi bersama-sama dengan pertukaran informasi untuk mendorong kinerja pekerjaan dan pencapaian tujuan bisnis. Selain itu, pertukaran pemimpin-anggota ini melayani komitmen organisasi, inovasi, kreativitas, dan kepuasan pelanggan dan karyawan. Hal ini dilakukan dengan penekanan pada komunikasi dan pertukaran keterampilan, pengetahuan, kemampuan, sarana keberhasilan kerja, kegunaan informasi, sikap kerja, kebijakan kerja, dan moral proses kerja. Karakteristik

pertukaran pemimpin-anggota adalah interaksi antara tingkat manajer dan tingkat staf. Teknik dan strategi pertukaran dioperasikan baik intra-grup maupun antar-grup. [20] menyatakan bahwa pertukaran pemimpin-anggota (LMX) dapat meningkatkan hasil anggota di berbagai bidang seperti kepuasan karyawan, sikap anggota, pencapaian tujuan bisnis, dan kinerja. Selain itu, dapat membangun sumber daya dan informasi baru yang diperlukan untuk operasi profesional dengan berfokus pada pertukaran informasi dan sumber daya dengan anggota. Selain itu, [21] menunjukkan bahwa keterampilan politik dan pertukaran pemimpin-anggota mempengaruhi politik organisasi dan komitmen afektif. Artinya jika perusahaan memiliki hubungan yang kuat antara manajer dan karyawan di perusahaan, dapat melayani perilaku “*organizational behavior*” dan penerimaan pemangku kepentingan untuk mencapai kesuksesan perusahaan yang unggul [22].

Orientasi pertukaran pemimpin-anggota yang penting adalah faktor untuk meningkatkan kesuksesan perusahaan. Dalam makalah ini, orientasi pertukaran pemimpin-anggota mengacu pada kemampuan perusahaan untuk membangun kerja tim yang berfokus pada berbagi pendapat dan prinsip secara langsung dan tidak langsung antara administrator dan staf untuk kepentingan organisasi, untuk meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi, kreativitas, dan kesuksesan perusahaan yang lebih baik. Hasil orientasi pertukaran pemimpin-anggota sesuai dengan beberapa penelitian penulis yang menyebutkan bahwa hubungan pemimpin-anggota memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja anggota berdasarkan alokasi dan pengembangan sumber daya. Selain itu, dapat mengurangi turnover dan turnover intention pengusaha [23]–[25].

Namun, [26] menemukan bahwa orientasi pertukaran pemimpin-anggota sebagai pemimpin formal dan sebuah tim berbagi visi dalam bersama-sama mendukung munculnya pemimpin informal, dimana mempengaruhi kinerja individu dan efektivitas tim perusahaan. Selain itu, ini merupakan faktor penting untuk meningkatkan keterlibatan kerja, kepuasan kerja, dan hasil kerja [27]–[29]. [30] menunjukkan bahwa pertukaran pemimpin-anggota berhubungan positif dengan perilaku

*“organizational behavior”*. Selanjutnya, makalah ini mengasumsikan bahwa orientasi pertukaran pemimpin-anggota yang lebih tinggi adalah pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Dengan demikian, ide-ide ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P1 Orientasi pertukaran pemimpin-anggota berpengaruh positif terhadap (a) kepuasan karyawan, (b) perilaku “organizational behavior”, (c) penerimaan pemangku kepentingan, (d) kreativitas organisasi, dan (e) pencapaian tujuan bisnis.*

### **Fokus pada Inovasi Karyawan**

Perubahan lingkungan membuat kebutuhan organisasi untuk cepat beradaptasi untuk bertahan hidup dengan membangun inovasi baru bagi perusahaan, tetapi sulit untuk membuatnya sukses. Kemampuan karyawan merupakan salah satu faktor yang membantu organisasi menciptakan inovasi baru dan manajemen inovasi. Orang tersebut memiliki ide-ide yang berguna di tempat kerja, yang merupakan inovasi karyawan [31]. Inovasi karyawan adalah perilaku seseorang dengan memiliki aktivitas ide baru, dan mereka dapat menyarankan ide-ide baru untuk menggunakan proses produksi, layanan, dan operasi baru yang ditingkatkan. Inovasi adalah faktor untuk membangun peluang bagi perusahaan dengan cerita kreasi bersama yang bermanfaat antara pengetahuan lama dan pengetahuan baru karyawan [32]. Indikator inovasi karyawan adalah kreativitas karyawan, ide-ide baru, perilaku operasional proaktif, dan kesempatan untuk memperoleh pekerjaan untuk meningkatkan penerimaan pemangku kepentingan dan kesuksesan perusahaan yang lebih [33], [34].

Dalam makalah ini, fokus inovasi karyawan mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mempromosikan dan mendukung staf untuk terus mengembangkan konsep, prinsip, dan metode administrasi baru. Penulis seperti [35] menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan adalah kemampuan yang kuat untuk menyerap pengetahuan eksternal untuk menciptakan keterkaitan inovasi dengan kebutuhan pelanggan berdasarkan proses inovasi. Hal

tersebut juga sesuai dengan [33] yang menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki lebih banyak inovasi berkaitan dengan keunggulan kompetitif, tata kelola, dan kesuksesan yang lebih besar. Fokus perusahaan pada dukungan inovasi karyawan dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang lebih baik dan perilaku *“organizational behavior”* [36]. Selain itu, perusahaan memiliki lebih banyak inovasi karyawan yang dapat meningkatkan penerimaan pemangku kepentingan dan kreativitas organisasi yang lebih besar. Selain itu, penekanan kuat pada inovasi karyawan dapat membawa perusahaan ke pencapaian tujuan bisnis [31], [37]. Makalah ini mengharapkan bahwa fokus inovasi karyawan yang lebih besar memiliki efek positif pada konsekuensinya. Dengan demikian, alasan-alasan ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P2 Fokus inovasi karyawan berpengaruh positif terhadap (a) kepuasan karyawan, (b) perilaku “organizational behavior”, (c) penerimaan pemangku kepentingan, (d) kreativitas organisasi, dan (e) pencapaian tujuan bisnis.*

### **Penekanan pada Tanggung Jawab Sosial**

Tanggung jawab sosial adalah kesadaran perusahaan akan manfaat sosial dengan mengembangkan kebijakan operasional untuk menghindari dampak sosial dan lingkungan dari proses operasional perusahaan. Selain itu, kemajuan dan keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh profitabilitas dan kemampuan perusahaan dalam operasi keuangan, tetapi tidak cukup untuk pengukuran kinerja, baik dalam kinerja keuangan maupun kinerja non-keuangan. Saat ini, masyarakat merupakan faktor yang mempengaruhi tumbuhnya kekhawatiran perusahaan. Tanggung jawab sosial berfokus pada penyelesaian masalah tentang operasi yang mempengaruhi masyarakat dan lingkungan [25]. Ini menyiratkan bahwa tanggung jawab sosial dapat menciptakan manajemen bisnis yang baik, praktik ketenagakerjaan, dan pengambilan keputusan yang etis. Hasil ini dapat meningkatkan pencapaian tujuan organisasi dan bisnis yang membawa perusahaan menuju kesuksesan. Dalam tulisan ini, penekanan tanggung jawab sosial mengacu pada kemampuan perusahaan dalam administrasi,

yang menyadari dampak operasi pada komunitas, masyarakat, dan lingkungan baik di masa sekarang maupun di masa depan. Ini adalah perhatian dan upaya operasional perusahaan: untuk mengelola masalah yang mempengaruhi komunitas dan masyarakat, serta melindungi dari masalah yang mungkin terjadi [38]. Jika perusahaan memperoleh kepercayaan dari masyarakat, perusahaan dapat bergerak maju dan memiliki kemudahan untuk manajemen operasi yang mengarah pada kelangsungan perusahaan. Tanggung jawab sosial berkaitan dengan pelanggan terhadap lingkungan, masyarakat, dan mengelola masalah dengan solusi masalah yang cepat. [39] menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial dapat digunakan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Tanggung jawab sosial ini dapat meningkatkan penerimaan pemangku kepentingan, semua kepuasan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. [40] menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial adalah pendorong kinerja perusahaan. Jika perusahaan memiliki tanggung jawab sosial yang lebih tinggi, dapat mengurangi tekanan sosial dan memungkinkan keberhasilan perusahaan.

Makalah ini memprediksi bahwa penekanan tanggung jawab sosial yang lebih besar adalah pengaruh positif pada kepuasan karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Tanggung jawab sosial, kewarganegaraan perusahaan, kinerja sosial, dan bisnis yang bertanggung jawab dan berkelanjutan saling terkait [41]. Dengan demikian, ide-ide ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P3 Penekanan tanggung jawab sosial berpengaruh positif terhadap (a) kepuasan karyawan, (b) perilaku "organizational behavior", (c) penerimaan pemangku kepentingan, (d) kreativitas organisasi, dan (e) pencapaian tujuan bisnis.*

### **Berorientasi pada Kegiatan Operasional yang Etis**

Konsentrasi operasi etis adalah manajemen perusahaan yang memiliki kebenaran, kejujuran, rasa kewajiban, kesabaran, permainan yang adil dan pertimbangan terhadap orang lain. Mereka adalah norma-

norma dalam manajemen perusahaan yang diterima oleh semua kelompok. Selain itu, konsentrasi operasi etis merupakan strategi manajemen penting perusahaan karena konsentrasi operasi etis dapat meningkatkan citra organisasi, reputasi, dan kredibilitas perusahaan; itu meningkatkan pelanggan, pemangku kepentingan, pemerintah, dan pemegang saham. Serangkaian prinsip etika manajemen dapat meningkatkan tata kelola dan manajemen perusahaan pada tingkat yang berbeda dan merupakan dasar untuk mencapai tanggung jawab etis, keberlanjutan, dan kreativitas organisasi [42]. Ini adalah norma perusahaan, untuk mempromosikan operasi yang unggul untuk meningkatkan kepuasan secara keseluruhan dan perilaku keterlibatan. Selain itu, operasi yang etis dapat mengarahkan perusahaan untuk mencapai kesuksesan, keunggulan kompetitif, kelangsungan hidup, dan profitabilitas [43]. Itu adalah peran penting dari operasi etis yang merupakan operasi modern untuk menciptakan kepercayaan dari semua pemegang saham dan mengurangi semua tekanan eksternal. Dalam makalah ini, konsentrasi operasi etis mengacu pada kemampuan perusahaan dalam beroperasi dan mencerminkan operasi, yang dijalankan secara ketat berdasarkan undang-undang, etika, atau standar yang berlaku umum.

[44] menyatakan bahwa penilaian etis dari praktik adalah kemampuan perusahaan untuk memiliki operasi modern yang merespons semua pemangku kepentingan seperti karyawan, pemerintah, pemegang saham, dan pemasok. Konsentrasi operasi etis menyebabkan kemampuan perusahaan untuk cepat merespon perubahan lingkungan, fleksibilitas strategis, dan efisiensi operasional [45]. Selanjutnya, Basart, Farris & Serra (2015) menunjukkan bahwa moral dan etika sangat penting untuk pengambilan keputusan dan argumen rasional yang lebih baik, yang mengarah pada praktik operasional terbaik. Menurut [46], konsentrasi operasional etis adalah inti dari isu-isu pemerintahan dan komersial yang besar saat ini. Hal ini dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan ketidakstabilan. Selain itu, dapat meningkatkan ketimpangan dan ketidakadilan. Hasil ini dapat mengarah pada kesuksesan dan keberlanjutan perusahaan. Selain itu, beberapa penulis menemukan bahwa iklim etika berpengaruh pada keterlibatan kerja, dan kerjasama dapat

meningkatkan pengambilan keputusan dan pengadaan yang berkelanjutan. [47]–[49].

Singkatnya, tingkat yang lebih tinggi dari konsentrasi operasi etis memungkinkan efek pada kepuasan karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Oleh karena itu, alasan-alasan ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P4 Konsentrasi operasi etis berpengaruh positif terhadap (a) kepuasan karyawan, (b) perilaku “organizational behavior”, (c) penerimaan pemangku kepentingan, (d) kreativitas organisasi, dan (e) pencapaian tujuan bisnis.*

### **Kesadaran terhadap Keunggulan Bisnis**

Keunggulan bisnis adalah meningkatkan daya saing bisnis dengan berfokus pada pengembangan barang, jasa, transfer teknologi dan pengetahuan, dan ini mungkin merupakan kunci keberhasilan perusahaan. Ini adalah kemampuan perusahaan untuk menanggapi kebutuhan pelanggan atas pesaing dan harapan pelanggan. Ini adalah manajemen perusahaan yang luar biasa dan mencapai formulasi perusahaan. Perusahaan yang membutuhkan kelangsungan hidup yang sukses harus menciptakan keunggulan bisnis [50]. Karakteristik keunggulan bisnis adalah perusahaan yang dapat menggunakan sumber daya yang layak dalam kegiatan jasa dan produksi untuk meningkatkan perubahan lingkungan yang lebih cepat. [51] mengusulkan bahwa keunggulan bisnis dapat meningkatkan orientasi manfaat dari peningkatan efisiensi sumber daya, dan mencapai pengurangan biaya dan material. Selain itu, keunggulan bisnis adalah kebutuhan akan perubahan dengan manfaat dari praktik yang lebih baik. Selanjutnya, perusahaan menemukan cara terbaik untuk beroperasi di bawah tata kelola manajerial dan standar yang menyiratkan bahwa perusahaan dengan kesadaran keunggulan bisnis yang lebih tinggi dapat meningkatkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Dalam makalah ini, kesadaran keunggulan bisnis didefinisikan sebagai kemampuan administrasi

internal perusahaan di bawah persaingan yang tinggi, yang mengarah pada harapan pelanggan yang berlebihan.

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pentingnya kesadaran keunggulan bisnis berkaitan dengan kesuksesan perusahaan dan hasilnya, seperti [52], yang mengusulkan bahwa keunggulan bisnis yang lebih tinggi dapat membantu kesuksesan perusahaan dan meningkatkan daya saing destinasi pariwisata. Ini adalah kemampuan perusahaan dalam merencanakan, mengatur, dan mengendalikan kegiatan operasional seperti penggunaan indikator kinerja, prediksi biaya, penggunaan bahan yang layak, dan pengendalian pemborosan. Selain itu, [53] menunjukkan bahwa penerapan keunggulan bisnis meningkatkan tingkat kualitas dan keamanan produk wisata pertanian. Selain itu, dapat meningkatkan pencapaian tujuan bisnis, kreativitas bisnis, dan kesuksesan perusahaan. Keterkaitan teoritis dan tinjauan literatur menarik hubungan antara kesadaran keunggulan bisnis dan konsekuensinya, yang terdiri dari kepuasan karyawan, perilaku kewarganegaraan organisasi, penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Dengan demikian, proposisi yang diusulkan sebagai berikut:

*P5 Kesadaran keunggulan bisnis berpengaruh positif terhadap (a) kepuasan karyawan, (b) perilaku “organizational behavior”, (c) penerimaan pemangku kepentingan, (d) kreativitas organisasi, dan (e) pencapaian tujuan bisnis.*

### **2.3 Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan adalah tingkat persepsi yang baik dari karyawan dan perhatian mereka untuk bekerja, termasuk kehidupan pribadi [54]. Selain itu, kepuasan karyawan adalah perasaan orang tentang keamanan, kondisi kerja yang sesuai, dan keadilan. Kepuasan karyawan dapat membangun lebih banyak pendapatan dan profitabilitas perusahaan serta keberlanjutan perusahaan [55]. Sebagian besar perusahaan perlu mempertahankan keahlian dan kemampuan karyawan karena mereka adalah sumber daya perusahaan yang berharga yang dapat meningkatkan pertumbuhan, kesuksesan, dan keberlanjutan perusahaan dalam jangka panjang. Kepuasan karyawan dapat

membangun keterlibatan, kreativitas, dan pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, sikap karyawan berpengaruh terhadap kinerja [56]. Itu berarti kepuasan karyawan merupakan sumber penting untuk membangun perilaku "*organizational behavior*", kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis perusahaan. Selain itu, jika karyawan percaya bahwa mereka adalah bagian yang berharga dan penting dari perusahaan, mereka akan berkomitmen pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan [57] yang menunjukkan bahwa perusahaan peduli untuk membangun kepuasan kerja dan kepuasan karyawan, yang dapat membangun komitmen terhadap perusahaan.

Namun, kepuasan karyawan sering digunakan sebagai indikator operasional perusahaan dan merupakan faktor dasar untuk mengukur sumber daya dengan menggunakan efektivitas, efisiensi alokasi material, kinerja perusahaan, dan keberhasilan perusahaan [58]. Ini dapat menyiratkan bahwa perusahaan dengan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dapat meningkatkan efisiensi dan motivasi yang lebih besar yang memimpin perusahaan untuk mencapai tujuan dan kesuksesan jangka panjang. Selain itu, [59] menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Dalam tulisan ini, kepuasan karyawan mengacu pada persepsi staf, yang mempengaruhi kepuasan mereka; dan perasaan seseorang yang mempengaruhi kepuasan, pendapat, dan perilaku yang menunjukkan kemauan dan kerjasama dalam bekerja. Selanjutnya, meningkatkan kepuasan karyawan membantu meningkatkan perilaku "*organizational behavior*", kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis perusahaan, yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Oleh karena itu, diusulkan proposisi sebagai berikut:

*P6 Kepuasan karyawan berpengaruh positif terhadap (a) perilaku "organizational behavior", (b) kreativitas organisasi, dan (c) pencapaian tujuan bisnis.*

#### **2.4 Penerimaan Pemangku Kepentingan**

Sebagian besar penelitian yang mempelajari tentang penerimaan pemangku kepentingan

menunjukkan bahwa itu adalah pengakuan atas kepercayaan, kreativitas, dan pencapaian tujuan. Selain itu, elemen penting dari penerimaan pemangku kepentingan meliputi keandalan, kredibilitas, dan non-bias dari pemangku kepentingan. Ini adalah kognitif dengan operasi modern terbaik untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan, keunggulan kompetitif, dan profitabilitas. Hal ini juga sesuai dengan [60] yang menunjukkan bahwa penerimaan pemangku kepentingan terhadap suatu model seringkali bergantung pada akurasi data, kredibilitas, keandalan, dan ketidakpastian masalah. Itu tergantung pada konteks, jenis masalah, implikasi model, karakteristik peserta, dan pemangku kepentingan. Penerimaan pemangku kepentingan dapat meningkatkan citra, kepercayaan, reputasi, dan penerimaan perusahaan. Selain itu, [61] menunjukkan bahwa penerimaan pemangku kepentingan penting untuk memberikan informasi berharga untuk mengaktualisasikan strategi yang layak untuk teknik eko-energi untuk memenuhi harapan lokal.

Dalam tulisan ini, penerimaan pemangku kepentingan mengacu pada persepsi, keyakinan, dan kepercayaan para pemangku kepentingan dalam kegiatan operasional dalam organisasi. [62], [63] menyatakan bahwa keterlibatan pemangku kepentingan dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan perusahaan untuk keberhasilan perusahaan yang lebih baik. Selanjutnya, jika perusahaan telah meningkatkan penerimaan pengaruh pemangku kepentingan pada rencana dan pencapaian tujuan perusahaan, dapat meningkatkan perilaku keterlibatan dan kreativitas perusahaan [64]. Hal tersebut sesuai dengan penelitian dan penelitian [65] yang menunjukkan bahwa penerimaan pemangku kepentingan mencerminkan kredibilitas dan legitimasi perusahaan. Selain itu, dapat meningkatkan pertumbuhan perusahaan, keberlanjutan, dan kesuksesan [9]. Alasan di atas dapat memprediksi jika perusahaan memiliki kepuasan, kepercayaan, kredibilitas, keandalan pemangku kepentingan, perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih tinggi, kreativitas organisasi, dan pencapaian tujuan bisnis. Dengan demikian, proposisi berikut diajukan sebagai berikut:

*P7 Penerimaan pemangku kepentingan berpengaruh positif terhadap (a) perilaku "organizational behavior", (b) kreativitas organisasi, dan (c) pencapaian tujuan bisnis.*

## 2.5 Perilaku "Organizational Citizenship"

Perilaku "*organizational behavior*" adalah pemikiran dan praktik positif dalam membantu rekan kerja untuk bekerja untuk mendorong kesopanan altruisme. Unsur-unsur perilaku kewarganegaraan organisasi termasuk altruisme, kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sipil [66]. Upaya staf menggunakan kemampuan dan perhatian dengan manfaat utama perusahaan. Juga, mereka memenuhi dalam membantu perusahaan untuk bekerja sama, untuk memimpin perusahaan ke kreativitas organisasi yang lebih tinggi dan pencapaian tujuan bisnis. Perilaku "*organizational behavior*" di atas merupakan ciri dari peningkatan kinerja perusahaan. Beberapa penelitian, seperti penelitian [67], menunjukkan bahwa perilaku "*organizational behavior*" yang lebih tinggi berpengaruh positif terhadap kinerja yang tinggi. Selain itu, [68] menunjukkan bahwa praktik resume kinerja tinggi memengaruhi kewirausahaan perusahaan melalui perilaku "*organizational behavior*". Itu adalah karakteristik penting dari perilaku "*organizational behavior*", yang memandang peningkatan kreativitas organisasi, pencapaian tujuan bisnis, dan kesuksesan perusahaan.

Namun, perilaku "*organizational behavior*" menyebabkan kreativitas organisasi. Atribusi dapat meningkatkan persepsi keadilan rekan kerja dan perilaku "*organizational behavior*" [69]. Selanjutnya, perilaku "*organizational behavior*" memiliki peran penting dalam mempengaruhi beberapa hasil. Misalnya, [70] menunjukkan bahwa perilaku "*organizational behavior*" dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik. Menurut [71], kinerja perilaku "*organizational behavior*" berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Makalah ini mendefinisikan perilaku "*organizational behavior*" sebagai perilaku dan kerja sama dalam berbagai aspek di mana karyawan harus melakukan untuk organisasi lebih dari yang diharapkan organisasi. Ini mencakup kegiatan yang mempromosikan hubungan sosial dan kerjasama dalam organisasi seperti altruisme,

kesadaran, sportivitas, kesopanan, dan kebajikan sipil, yang berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Alasan tersebut dapat mengasumsikan bahwa perusahaan dengan perilaku "*organizational behavior*" yang lebih besar dapat meningkatkan kreativitas organisasi dan pencapaian tujuan bisnis yang lebih tinggi. Dengan demikian, alasan-alasan ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P8 Perilaku "organizational behavior" berpengaruh positif terhadap (a) kreativitas organisasi dan (b) pencapaian tujuan bisnis.*

## 2.6 Kreativitas Organisasi

Saat ini, perusahaan menghadapi persaingan yang ekstrim, yang menyebabkan perusahaan menemukan kreativitas organisasi yang tinggi untuk meningkatkan pencapaian tujuan dan kesuksesan perusahaan. Dengan demikian perusahaan harus memiliki penyesuaian, perubahan ide, dan perubahan proses sesuai dengan ekonomi yang cepat, perubahan lingkungan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kelangsungan hidup perusahaan. Selain itu, kreativitas terjadi dengan orang-orang dalam organisasi budaya yang fokus pada pembelajaran berkelanjutan, pertukaran informasi yang berguna, dan perilaku keterlibatan. Hal ini sesuai dengan [72] yang menyatakan bahwa kreativitas merupakan sumber daya utama untuk meningkatkan pencapaian tujuan dan efisiensi pengembangan produk baru. Selain itu, [19] menyarankan bahwa kreativitas dapat meningkatkan gagasan luas tentang regulasi dan pola pikir perusahaan, yang mengarah pada keunggulan kompetitif dan kesuksesan perusahaan. Selain itu, kreativitas organisasi mungkin penting dalam memastikan kinerja organisasi [73]. Itu penting bagi kreativitas organisasi untuk memberikan ide-ide baru, proses, fungsi, produk, dan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang lebih baik atas para pesaingnya.

Selanjutnya, kreativitas organisasi muncul dari struktur organisasi [74]. Hal ini sesuai dengan [75] yang menunjukkan bahwa penelitian dan pengembangan, kreativitas karyawan terjadi oleh forum virtual profesional, anggota tim dan orang eksternal yang digabungkan dengannya, untuk meningkatkan pencapaian tujuan dan kesuksesan perusahaan. Ini layak mendapatkan

kepemimpinan dan keunggulan kompetitif berdasarkan kreativitas dan inovasi [76], [77]. Alasan di atas dapat diharapkan bahwa perusahaan dengan kreativitas organisasi yang lebih tinggi dapat meningkatkan pencapaian tujuan bisnis dan keberhasilan perusahaan. Dengan demikian, ide-ide ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P9 Kreativitas organisasi berpengaruh positif terhadap (a) pencapaian tujuan bisnis dan (b) keberhasilan perusahaan.*

## **2.7 Pencapaian Tujuan Bisnis**

Pencapaian tujuan bisnis diinginkan sebagai manajemen terbaik karena perusahaan mengurangi kerugian sumber daya, waktu, dan uang. Ini memberikan model kognitif yang memotivasi penetapan kebijakan dan pencapaian yang tepat dari perusahaan. Selain itu, atribut pencapaian tujuan bisnis dibentuk oleh kombinasi motif yang berbeda, dan dapat mengarah pada hasil kinerja yang unggul. Hal ini sesuai dengan [78] yang menyatakan bahwa pencapaian tujuan dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik. Inilah alasan mengapa perusahaan perlu mencapai tujuan, karena mencerminkan profesionalisme manajerial perusahaan. Selain itu, dapat digunakan sebagai indikator kinerja untuk pengukuran keberhasilan perusahaan. Hal ini sesuai dengan [79] yang menunjukkan bahwa kinerja yang mendekati tujuan, bergantung pada pembelajaran berkelanjutan. Pencapaian tujuan bisnis adalah keberhasilan obyektif berdasarkan administrasi, praktik, dan operasi perusahaan seperti mengalokasikan sumber daya secara tepat, meningkatkan keberhasilan strategis, dan mengelola secara profesional sesuai dengan tujuan organisasi [80], [81].

Dalam tulisan ini, pencapaian tujuan bisnis mengacu pada keberhasilan objektivitas, yang dihasilkan dari administrasi, kinerja, dan operasi organisasi, yang mengarah pada keberhasilan tujuan, misi, dan visi organisasi. Banyak penelitian tentang pencapaian tujuan bisnis seperti yang dilakukan oleh [82] menunjukkan bahwa tujuan pencapaian kinerja dapat meningkatkan kebaruan dan kegunaan produk. Ini adalah prediksi, bahwa pencapaian tujuan bisnis mengarah pada keunggulan kompetitif dan nilai perusahaan. Pencapaian tujuan bisnis terjadi dari keterlibatan karyawan terbaik,

kepuasan, penerimaan secara keseluruhan, kreativitas, dan inovasi. [83] mengemukakan bahwa pencapaian tujuan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Selain itu, harus terhubung dengan misi, visi, strategi, dan kemampuan operasi modern perusahaan. Ini adalah atribusi penting dari pencapaian tujuan bisnis yang dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan. Dengan demikian, alasan-alasan ini mengarah pada mengajukan proposisi berikut:

*P10 Pencapaian tujuan bisnis memiliki pengaruh positif terhadap keberhasilan perusahaan.*

## **2.8 Kesuksesan Perusahaan**

Keberhasilan perusahaan merupakan variabel terikat dan didefinisikan sebagai gambaran tingkat pertumbuhan volume penjualan, pangsa pasar, dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan [84]. Hal ini sesuai dengan [85], [86] mengemukakan bahwa kesuksesan perusahaan mengacu pada perusahaan yang mampu mencapai tujuan perusahaan baik dari sisi keuangan maupun pasar, termasuk kepuasan pelanggan, hubungan pemangku kepentingan, pertumbuhan penjualan, pangsa pasar, dan profitabilitas, untuk meningkatkan keberlanjutan perusahaan. Ini adalah pencapaian organisasi, disumbangkan oleh kemampuan pribadi dan organisasi [87]. Penelitian sebelumnya sering menggunakan ukuran keuangan sebagai indikator keberhasilan perusahaan. Namun, ide sukses baru dalam beberapa tahun terakhir memperluas perspektif organisasi di luar ukuran keuangan dan non-keuangan. Dengan demikian, makalah ini mendefinisikan kesuksesan perusahaan sebagai operasi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam empat perspektif utama kinerja, seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan [88]. Selain itu, perusahaan telah meningkatkan keberhasilan dari pasar dan hasil keuangan yang berhubungan positif dengan keberlanjutan perusahaan [89].

## **3. KESIMPULAN**

Makalah ini menyoroti kesenjangan dalam profesionalisme sebagai sumber daya organisasi. Selain itu, makalah ini membahas elemen dan langkah penting yang terlibat dalam pengelolaan operasional dan penggunaan pengalaman dan keterampilan untuk

pemecahan masalah. Ini dapat menghasilkan lebih banyak profesionalisme, memimpin organisasi menuju keunggulan kompetitif dan kesuksesan perusahaan. Makalah ini mengkaji hubungan antara strategi profesionalisme manajerial (orientasi pertukaran pemimpin-anggota, fokus inovasi karyawan, penekanan tanggung jawab sosial, konsentrasi operasi etis, dan kesadaran keunggulan bisnis), kepuasan karyawan, perilaku "*organizational behavior*", penerimaan pemangku kepentingan, kreativitas organisasi, pencapaian tujuan bisnis, dan kesuksesan yang kokoh. Kerangka konseptual memprediksi hubungan positif di semua konsep model. Kontribusi dari makalah ini dapat membantu manajer untuk mengelola masalah dalam manajemen operasional dan perencanaan operasi untuk menghasilkan kesuksesan perusahaan. Makalah ini mengusulkan dimensi baru dari strategi profesionalisme manajerial dan mengusulkan konsekuensi dari strategi profesionalisme manajerial. Selain itu, makalah ini menggambarkan pentingnya strategi profesionalisme manajerial yang mencerminkan kemampuan organisasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan keberhasilan perusahaan. Selanjutnya, makalah ini dapat berkontribusi untuk mengembangkan strategi baru yang dapat digunakan manajer untuk mengelola dan mendukung perencanaan dan pengambilan keputusan mereka. Selain itu, makalah ini dapat membuat pemahaman tentang hubungan antara strategi profesionalisme manajerial dan kesuksesan perusahaan. Penelitian masa depan dapat memverifikasi model konseptual dengan mengujinya dengan penelitian empiris untuk lebih memahami efeknya. Karakteristik strategi profesionalisme manajerial adalah operasi modern menggunakan pengalaman masa lalu untuk mengelola dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan operasional untuk meningkatkan keberhasilan perusahaan. Untuk menggeneralisasi, seseorang harus menguji pengaruh strategi profesionalisme manajerial pada hasil dengan mempertimbangkan sampel yang cocok untuk pengujian hipotesis dalam penelitian masa depan. Sampel harus memiliki konteks yang dinamis, dan memiliki profesionalisme dalam mengelola operasi untuk bergerak meningkatkan perusahaan menuju kesuksesan. Dengan demikian, di masa mendatang, model konseptual ini dapat mencoba mencari sampel untuk diuji secara

empiris dengan menggunakan sampel yang mewakili literatur yang menarik seperti bisnis hotel atau operasi bisnis yang dinamis.

#### **4. KONTRIBUSI DAN ARAH PENELITIAN SELANJUTNYA**

Makalah ini akan memiliki implikasi manajerial bagi praktisi dan manajer, dan dapat berkontribusi pada praktik profesionalisme manajerial. Pertama, mengusulkan dimensi baru dari strategi profesionalisme manajerial. Terakhir, mengusulkan konsekuensi, anteseden dan moderator strategi profesionalisme manajerial di bawah pendekatan empiris, digunakan secara menyeluruh dalam penelitian, dan secara menyeluruh dalam hal strategi profesionalisme manajerial. Akhirnya, ini menggambarkan pentingnya strategi profesionalisme manajerial dengan membantu organisasi meningkatkan keunggulan kompetitif dan kesuksesan, dan dengan menciptakan strategi baru yang dapat diterapkan manajer untuk mengelola dan mendukung pengambilan keputusan mereka.

Tinjauan literatur memberikan bukti dan hubungan antara strategi profesionalisme manajerial dan keberhasilan perusahaan. Penelitian masa depan dapat menggunakan model konseptual di atas untuk mengembangkan proposisi untuk hipotesis. Ini dapat memverifikasi model untuk generalisasi dan pengujian untuk mempengaruhi strategi profesionalisme manajerial dalam hasilnya. Sifat dari strategi profesionalisme manajerial adalah administrasi modern yang berfokus pada penciptaan keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan lingkungan, yang mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Penelitian masa depan dapat mempertimbangkan sampel untuk pengujian hipotesis. Sampel harus memiliki konteks yang dinamis dan memiliki profesionalisme dalam mengelola operasi untuk menggerakkan perusahaan menuju kesuksesan. Dengan demikian, penelitian selanjutnya dapat mencoba mencari sampel untuk mewakili cerita makalah ini seperti bisnis hotel, bisnis manufaktur, dan bisnis teknologi informasi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih kami sampaikan kepada Universitas Wijaya Putra yang telah mendanai penelitian ini melalui skema Penelitian Pemula Program Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Pendanaan Internal UWP Tahun Anggaran 2021

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] P. S. Raju and S. C. Lonial, "The impact of service quality and marketing on financial performance in the hospital industry: an empirical examination," *J. Retail. Consum. Serv.*, vol. 9, no. 6, pp. 335–348, Nov. 2002, doi: 10.1016/S0969-6989(02)00003-6.
- [2] A. H. Y. Hon, "Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 35, pp. 161–170, Dec. 2013, doi: 10.1016/j.ijhm.2013.06.003.
- [3] G. Hamel, "The why, what, and how of management innovation," *Harv. Bus. Rev.*, vol. 84, no. 2, pp. 72–84, 2006.
- [4] R. T. Rust and M.-H. Huang, "Optimizing Service Productivity," *J. Mark.*, vol. 76, no. 2, pp. 47–66, Mar. 2012, doi: 10.1509/jm.10.0441.
- [5] C. Burgess, "Are hotel managers becoming more professional: the case of hotel financial controllers?," *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.*, vol. 23, no. 5, pp. 681–695, Jul. 2011, doi: 10.1108/09596111111143403.
- [6] W.-H. Ko, "The relationships among professional competence, job satisfaction and career development confidence for chefs in Taiwan," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 31, no. 3, pp. 1004–1011, Sep. 2012, doi: 10.1016/j.ijhm.2011.12.004.
- [7] K.-J. Lee, "Attitudinal dimensions of professionalism and service quality efficacy of frontline employees in hotels," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 41, pp. 140–148, Aug. 2014, doi: 10.1016/j.ijhm.2014.05.015.
- [8] K. H. Kang, S. Lee, and C. Huh, "Impacts of positive and negative corporate social responsibility activities on company performance in the hospitality industry," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 29, no. 1, pp. 72–82, Mar. 2010, doi: 10.1016/j.ijhm.2009.05.006.
- [9] M. S. Schaefer, B. Lloyd, and J. R. Stephenson, "The suitability of a feed-in tariff for wind energy in New Zealand—A study based on stakeholders' perspectives," *Energy Policy*, vol. 43, pp. 80–91, Apr. 2012, doi: 10.1016/j.enpol.2011.12.032.
- [10] L. Rhoades and R. Eisenberger, "Perceived organizational support: A review of the literature.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 87, no. 4, pp. 698–714, 2002, doi: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- [11] K. Woo and C. T. Ennew, "Measuring business-to-business professional service quality and its consequences," *J. Bus. Res.*, vol. 58, no. 9, pp. 1178–1185, Sep. 2005, doi: 10.1016/j.jbusres.2004.05.003.
- [12] N. Ooncharoen and P. Ussahawanitchakit, "New service development (NSD) strategy, and its antecedents and consequences : an empirical examination of hotel businesses in Thailand," *J. Int. Bus. Econ. JIBE*, vol. 9, no. 4, pp. 1–25, 2009.
- [13] E. D. Pellegrino, "Professionalism, Profession and the Virtues of the Good Physician," *Mt. Sinai J. Med. A J. Transl. Pers. Med.*, vol. 69, no. 6, pp. 378–384, 2002.
- [14] Y. Uryuhara, "Professionalism and Human Resource Management of Donor Coordinators: Results of an International Comparison," *Transplant. Proc.*, vol. 46, no. 4, pp. 1054–1056, May 2014, doi: 10.1016/j.transproceed.2013.11.136.
- [15] O. Ali and M. Bradburn, "Professionalism," *Surg.*, vol. 36, no. 9, pp. 443–447, Sep. 2018, doi: 10.1016/j.mpsur.2018.07.011.
- [16] R. L. Cardy and T. T. Selvarajan, "Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage," *Bus. Horiz.*, vol. 49, no. 3, pp. 235–245, May 2006, doi: 10.1016/j.bushor.2005.09.004.
- [17] A. L. Meyer and A. Leonard, "Are we there yet? - En route to professionalism," *Public Relat. Rev.*, vol. 40, no. 2, pp. 375–386, 2014.
- [18] M. H. Yoon and J. Suh, "Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees," *J. Bus. Res.*, vol. 56, no. 8, pp. 597–611, Aug. 2003, doi: 10.1016/S0148-

- 2963(01)00290-9.
- [19] J. V Bittner and H. Heidemeier, "Competitive mindsets, creativity, and the role of regulatory focus," *Think. Ski. Creat.*, vol. 9, pp. 59–68, Aug. 2013, doi: 10.1016/j.tsc.2013.03.003.
- [20] K. S. WILSON, H.-P. SIN, and D. E. CONLON, "WHAT ABOUT THE LEADER IN LEADER-MEMBER EXCHANGE? THE IMPACT OF RESOURCE EXCHANGES AND SUBSTITUTABILITY ON THE LEADER.," *Acad. Manag. Rev.*, vol. 35, no. 3, pp. 358–372, Jul. 2010, doi: 10.5465/AMR.2010.51141654.
- [21] T. Kimura, "The Moderating Effects of Political Skill and Leader–Member Exchange on the Relationship Between Organizational Politics and Affective Commitment," *J. Bus. Ethics*, vol. 116, no. 3, pp. 587–599, Sep. 2013, doi: 10.1007/s10551-012-1497-x.
- [22] Y.-T. Wong, C.-S. Wong, and H.-Y. Ngo, "The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: a test of three competing models," *Int. J. Hum. Resour. Manag.*, vol. 23, no. 2, pp. 278–293, Jan. 2012, doi: 10.1080/09585192.2011.610966.
- [23] K. Monahan, "What do values have to do with it?: An exploration into the moderating impact of work values on the relationship between leader-member-exchange and work satisfaction," *Acad. Strateg. Manag. J.*, vol. 12, no. 1, pp. 95–112, 2013.
- [24] S. Goh and M. Wasko, "The Effects of Leader-Member Exchange on Member Performance in Virtual World Teams," *J. Assoc. Inf. Syst.*, vol. 13, no. 10, pp. 861–885, Oct. 2012, doi: 10.17705/1jais.00308.
- [25] P. K. Cheng Low and S. L. Ang, "Confucian Ethics, Governance and Corporate Social Responsibility," *Int. J. Bus. Manag.*, vol. 8, no. 4, Jan. 2013, doi: 10.5539/ijbm.v8n4p30.
- [26] Z. ZHANG, D. A. WALDMAN, and Z. WANG, "A MULTILEVEL INVESTIGATION OF LEADER- MEMBER EXCHANGE, INFORMAL LEADER EMERGENCE, AND INDIVIDUAL AND TEAM PERFORMANCE," *Pers. Psychol.*, vol. 65, no. 1, pp. 49–78, Mar. 2012, doi: 10.1111/j.1744-6570.2011.01238.x.
- [27] E. R. Lawrence and K. M. Kacmar, "Leader-Member Exchange and Stress: The Mediating Role of Job Involvement and Role Conflict," *J. Behav. Appl. Manag.*, Sep. 2012, doi: 10.21818/001c.17904.
- [28] R. Loi, Y. Mao, and H. Ngo, "Linking Leader-Member Exchange and Employee Work Outcomes: The Mediating Role of Organizational Social and Economic Exchange," *Manag. Organ. Rev.*, vol. 5, no. 3, pp. 401–422, Nov. 2009, doi: 10.1111/j.1740-8784.2009.00149.x.
- [29] M. F. Y. Cheung and W. Wu, "Leader-member exchange and employee work outcomes in Chinese firms: the mediating role of job satisfaction," *Asia Pacific Bus. Rev.*, vol. 18, no. 1, pp. 65–81, Jan. 2012, doi: 10.1080/13602381.2010.535346.
- [30] J. A. Zhong, W. Lam, and Z. Chen, "Relationship between leader–member exchange and organizational citizenship behaviors: Examining the moderating role of empowerment," *Asia Pacific J. Manag.*, vol. 28, no. 3, pp. 609–626, Sep. 2011, doi: 10.1007/s10490-009-9163-2.
- [31] O. Janssen, "The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour," *J. Occup. Organ. Psychol.*, vol. 78, no. 4, pp. 573–579, Dec. 2005, doi: 10.1348/096317905X25823.
- [32] S. A. Alvarez, S. L. Young, and J. L. Woolley, "Opportunities and institutions: A co-creation story of the king crab industry," *J. Bus. Ventur.*, vol. 30, no. 1, pp. 95–112, Jan. 2015, doi: 10.1016/j.jbusvent.2014.07.011.
- [33] A. Dodescu and L. F. Chirilă, "Regional Innovation Governance in the Context of European Integration and Multi-level Governance Challenges. A Case Study of North-West Region of Romania," *Procedia Econ. Financ.*, vol. 3, pp. 1177–1184, 2012, doi: 10.1016/S2212-5671(12)00293-6.
- [34] S. K. Parker, H. M. Williams, and N. Turner, "Modeling the antecedents of proactive behavior at work.," *J. Appl. Psychol.*, vol. 91, no. 3, pp. 636–652, 2006, doi: 10.1037/0021-9010.91.3.636.
- [35] J. H. Love, S. Roper, and J. R. Bryson, "Openness, knowledge, innovation and growth in UK business services," *Res. Policy*, vol. 40, no. 10, pp. 1438–1452, Dec. 2011, doi: 10.1016/j.respol.2011.05.016.
- [36] T. M. Nielsen, G. A. Hrivnak, and M. Shaw,

- “Organizational Citizenship Behavior and Performance,” *Small Gr. Res.*, vol. 40, no. 5, pp. 555–577, Oct. 2009, doi: 10.1177/1046496409339630.
- [37] J. de Jong and D. den Hartog, “Measuring Innovative Work Behaviour,” *Creat. Innov. Manag.*, vol. 19, no. 1, pp. 23–36, Mar. 2010, doi: 10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x.
- [38] C. Vallaster, A. Lindgreen, and F. Maon, “Strategically Leveraging Corporate Social Responsibility: A Corporate Branding Perspective,” *Calif. Manage. Rev.*, vol. 54, no. 3, pp. 34–60, Apr. 2012, doi: 10.1525/cm.2012.54.3.34.
- [39] A. P. Duarte, D. R. Gomes, and J. G. das Neves, “Tell me your socially responsible practices, I will tell you how attractive for recruitment you are! The impact of perceived CSR on organizational attractiveness,” *Tékhne*, vol. 12, pp. 22–29, Dec. 2014, doi: 10.1016/j.tekhne.2015.01.004.
- [40] J. Kemper, O. Schilke, M. Reimann, X. Wang, and M. Brettel, “Competition-motivated corporate social responsibility,” *J. Bus. Res.*, vol. 66, no. 10, pp. 1954–1963, Oct. 2013, doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.018.
- [41] I. Frolova and I. Lapina, “Corporate Social Responsibility in the Framework of Quality Management,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 156, pp. 178–182, Nov. 2014, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.166.
- [42] G. Rossi, “Achieving ethical responsibilities in water management: A challenge,” *Agric. Water Manag.*, vol. 147, pp. 96–102, Jan. 2015, doi: 10.1016/j.agwat.2014.07.030.
- [43] P. Mishra, G. S. Dangayach, and M. L. Mittal, “An Ethical approach towards sustainable project Success,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 25, pp. 338–344, 2011, doi: 10.1016/j.sbspro.2011.10.552.
- [44] G. Zhuang, N. C. Herndon, and A. S. L. Tsang, “Impact of firms’ policies on Chinese industrial purchasers’ ethical decision making,” *J. Purch. Supply Manag.*, vol. 20, no. 4, pp. 251–262, Dec. 2014, doi: 10.1016/j.pursup.2014.05.005.
- [45] S. Kortmann, C. Gelhard, C. Zimmermann, and F. T. Piller, “Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities,” *J. Oper. Manag.*, vol. 32, no. 7–8, pp. 475–490, Nov. 2014, doi: 10.1016/j.jom.2014.09.007.
- [46] R. J. Ormerod and W. Ulrich, “Operational research and ethics: A literature review,” *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 228, no. 2, pp. 291–307, Jul. 2013, doi: 10.1016/j.ejor.2012.11.048.
- [47] M. Yener, M. Yaldiran, and S. Ergun, “The Effect of Ethical Climate on Work Engagement,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 58, pp. 724–733, Oct. 2012, doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1050.
- [48] M. Theys and P. L. Kunsch, “The importance of co-operation for ethical decision-making with OR,” *Eur. J. Oper. Res.*, vol. 153, no. 2, pp. 485–488, Mar. 2004, doi: 10.1016/S0377-2217(03)00169-3.
- [49] C. H. Schwepker, “Ethical climate’s relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce,” *J. Bus. Res.*, vol. 54, no. 1, pp. 39–52, Oct. 2001, doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9.
- [50] M. Jankalová, “Business Excellence Evaluation as the Reaction on Changes in Global Business Environment,” *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 62, pp. 1056–1060, Oct. 2012, doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.180.
- [51] J. Ackroyd, B. Coulter, P. S. Phillips, and A. D. Read, “Business excellence through resource efficiency (betre): An evaluation of the UKs highest recruiting, facilitated self-help waste minimisation project,” *Resour. Conserv. Recycl.*, vol. 38, no. 4, pp. 271–299, Jul. 2003, doi: 10.1016/S0921-3449(02)00157-X.
- [52] M. Cucculelli and G. Goffi, “Does sustainability enhance tourism destination competitiveness? Evidence from Italian Destinations of Excellence,” *J. Clean. Prod.*, vol. 111, pp. 370–382, Jan. 2016, doi: 10.1016/j.jclepro.2014.12.069.
- [53] M. Dragicevi, M. Klaić, and A. Pisarović, “Implementation of Business Excellence Models-the Path for Improving the Level of Quality and Safety of Agricultural Touristic Product,” *Procedia Econ. Financ.*, vol. 15, pp. 1192–1196, 2014, doi: 10.1016/S2212-5671(14)00577-2.
- [54] J. K. Eskildsen and M. L. Nussler, “The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty,” *Total Qual. Manag.*, vol. 11, no. 4–6, pp. 581–588, Jul.

- 2000, doi: 10.1080/09544120050007913.
- [55] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, and G. K. Patton, "The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review.," *Psychol. Bull.*, vol. 127, no. 3, pp. 376–407, 2001, doi: 10.1037/0033-2909.127.3.376.
- [56] L. M. Saari and T. A. Judge, "Employee attitudes and job satisfaction," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 43, no. 4, pp. 395–407, 2004, doi: 10.1002/hrm.20032.
- [57] G. Macintosh and M. Krush, "Examining the link between salesperson networking behaviors, job satisfaction, and organizational commitment: Does gender matter?," *J. Bus. Res.*, vol. 67, no. 12, pp. 2628–2635, Dec. 2014, doi: 10.1016/j.jbusres.2014.03.022.
- [58] P. Dhamija, S. Gupta, and S. Bag, "Measuring of job satisfaction: the use of quality of work life factors," *Benchmarking An Int. J.*, vol. 26, no. 3, pp. 871–892, Mar. 2019, doi: 10.1108/BIJ-06-2018-0155.
- [59] R. J. Belonio, "The Effect of Leadership Style on Employee Satisfaction and Performance of Bank Employees in Bangkok," *AU-GSB e-Journal*, vol. 5, no. 2, 2012.
- [60] F. Boschetti, C. Richert, I. Walker, J. Price, and L. Dutra, "Assessing attitudes and cognitive styles of stakeholders in environmental projects involving computer modelling," *Ecol. Modell.*, vol. 247, pp. 98–111, Dec. 2012, doi: 10.1016/j.ecolmodel.2012.07.027.
- [61] P.-A. Château, Y.-C. Chang, H. Chen, and T.-T. Ko, "Building a stakeholder's vision of an offshore wind-farm project: A group modeling approach," *Sci. Total Environ.*, vol. 420, pp. 43–53, Mar. 2012, doi: 10.1016/j.scitotenv.2012.01.031.
- [62] K. Prager and J. Freese, "Stakeholder involvement in agri-environmental policy making – Learning from a local- and a state-level approach in Germany," *J. Environ. Manage.*, vol. 90, no. 2, pp. 1154–1167, Feb. 2009, doi: 10.1016/j.jenvman.2008.05.005.
- [63] A. Haatanen, M. den Herder, P. Leskinen, M. Lindner, M. Kurttila, and O. Salminen, "Stakeholder engagement in scenario development process – Bioenergy production and biodiversity conservation in eastern Finland," *J. Environ. Manage.*, vol. 135, pp. 45–53, Mar. 2014, doi: 10.1016/j.jenvman.2014.01.009.
- [64] V. M. Waligo, J. Clarke, and R. Hawkins, "The 'Leadership–Stakeholder Involvement Capacity' nexus in stakeholder management," *J. Bus. Res.*, vol. 67, no. 7, pp. 1342–1352, Jul. 2014, doi: 10.1016/j.jbusres.2013.08.019.
- [65] E.-M. Kunseler, W. Tuinstra, E. Vasileiadou, and A. C. Petersen, "The reflective futures practitioner: Balancing salience, credibility and legitimacy in generating foresight knowledge with stakeholders," *Futures*, vol. 66, pp. 1–12, Feb. 2015, doi: 10.1016/j.futures.2014.10.006.
- [66] D. W. Organ, *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com., 1988.
- [67] T.-W. Tang and Y.-Y. Tang, "Promoting service-oriented organizational citizenship behaviors in hotels: The role of high-performance human resource practices and organizational social climates," *Int. J. Hosp. Manag.*, vol. 31, no. 3, pp. 885–895, Sep. 2012, doi: 10.1016/j.ijhm.2011.10.007.
- [68] Z. Zhang, D. Wan, and M. Jia, "Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior," *J. High Technol. Manag. Res.*, vol. 19, no. 2, pp. 128–138, Jan. 2008, doi: 10.1016/j.hitech.2008.10.005.
- [69] S. K. Farrell and L. M. Finkelstein, "The Impact of Motive Attributions on Coworker Justice Perceptions of Rewarded Organizational Citizenship Behavior," *J. Bus. Psychol.*, vol. 26, no. 1, pp. 57–69, Mar. 2011, doi: 10.1007/s10869-010-9174-5.
- [70] K. Barksdale and J. M. Werner, "Managerial ratings of in-role behaviors, organizational citizenship behaviors, and overall performance: testing different models of their relationship," *J. Bus. Res.*, vol. 51, no. 2, pp. 145–155, Feb. 2001, doi: 10.1016/S0148-2963(99)00061-2.
- [71] D. L. Kidder, "The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors," *J. Manage.*, vol. 28, no. 5, pp. 629–648, Oct. 2002, doi: 10.1177/014920630202800504.

- [72] C. Tu, "A multilevel investigation of factors influencing creativity in NPD teams," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 38, no. 1, pp. 119–126, Jan. 2009, doi: 10.1016/j.indmarman.2007.10.001.
- [73] F. Coelho, M. Augusto, and L. F. Lages, "Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation," *J. Retail.*, vol. 87, no. 1, pp. 31–45, Mar. 2011, doi: 10.1016/j.jretai.2010.11.004.
- [74] S. R. Holagh, H. B. K. Noubar, and B. V. Bahador, "The Effect of Organizational Structure on Organizational Creativity and Commitment within the Iranian Municipalities," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 156, pp. 213–215, Nov. 2014, doi: 10.1016/j.sbspro.2014.11.175.
- [75] C. Tang, "The impact of connecting with Professional Virtual Forum, team member and external person on R{&}D employee creativity," *Comput. Human Behav.*, vol. 39, pp. 204–212, Oct. 2014, doi: 10.1016/j.chb.2014.07.011.
- [76] B. Müceldili, H. Turan, and O. Erdil, "The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness," *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, vol. 99, pp. 673–681, Nov. 2013, doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.538.
- [77] L. Gumusluoğlu and A. Ilsev, "Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation," *J. Prod. Innov. Manag.*, vol. 26, no. 3, pp. 264–277, May 2009, doi: 10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x.
- [78] T. Bipp and K. van Dam, "Extending hierarchical achievement motivation models: The role of motivational needs for achievement goals and academic performance," *Pers. Individ. Dif.*, vol. 64, pp. 157–162, Jul. 2014, doi: 10.1016/j.paid.2014.02.039.
- [79] C. Senko, H. Hama, and K. Belmonte, "Achievement goals, study strategies, and achievement: A test of the 'learning agenda' framework," *Learn. Individ. Differ.*, vol. 24, pp. 1–10, Apr. 2013, doi: 10.1016/j.lindif.2012.11.003.
- [80] J. M. Deepen, T. J. Goldsby, A. M. Knemeyer, and C. M. Wallenburg, "BEYOND EXPECTATIONS: AN EXAMINATION OF LOGISTICS OUTSOURCING GOAL ACHIEVEMENT AND GOAL EXCEEDANCE," *J. Bus. Logist.*, vol. 29, no. 2, pp. 75–105, Sep. 2008, doi: 10.1002/j.2158-1592.2008.tb00088.x.
- [81] S. Kumar and R. Gulati, "Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks," *Int. J. Product. Perform. Manag.*, vol. 59, no. 1, pp. 51–74, Dec. 2009, doi: 10.1108/17410401011006112.
- [82] E. Miron-Spektor and G. Beenen, "Motivating creativity: The effects of sequential and simultaneous learning and performance achievement goals on product novelty and usefulness," *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.*, vol. 127, pp. 53–65, Mar. 2015, doi: 10.1016/j.obhdp.2015.01.001.
- [83] L. Wirthwein, J. R. Sparfeldt, M. Pinquart, J. Wegerer, and R. Steinmayr, "Achievement goals and academic achievement: A closer look at moderating factors," *Educ. Res. Rev.*, vol. 10, pp. 66–89, Dec. 2013, doi: 10.1016/j.edurev.2013.07.001.
- [84] V. Naidoo, "Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy," *Ind. Mark. Manag.*, vol. 39, no. 8, pp. 1311–1320, Nov. 2010, doi: 10.1016/j.indmarman.2010.02.005.
- [85] A. C. Maltz, A. J. Shenhar, and R. R. Reilly, "Beyond the Balanced Scorecard:," *Long Range Plann.*, vol. 36, no. 2, pp. 187–204, Apr. 2003, doi: 10.1016/S0024-6301(02)00165-6.
- [86] S. Cadez and C. Guilding, "An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting," *Accounting, Organ. Soc.*, vol. 33, no. 7–8, pp. 836–863, Oct. 2008, doi: 10.1016/j.aos.2008.01.003.
- [87] D. Turner and M. Crawford, *Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal*. Sidney: Business and Professional Publishing, 1998.
- [88] O. Waranantakul, P. Ussahawanitchakit, and P. Jhundra-indra, "SERVICE INNOVATION CREATION CAPABILITY OF SPA BUSINESSES IN THAILAND: AN EMPIRICAL INVESTIGATION OF THE ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES," *Rev. Bus. Res.*, vol. 13, no. 4, pp. 39–76, Oct. 2013, doi: 10.18374/RBR-13-4.2.
- [89] A. Phokha and P. Ussahawanitchakit, "Marketing Leadership Strategy,

Marketing Outcomes and Firm  
Sustainability: Evidence from Food  
Product Businesses in Thailand," *Int. J.*  
*Strateg. Manag.*, vol. 11, no. 3, 2011.