

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan Hasil Penelitian

Penelitian ini dimulai dengan menyusun dan mengembangkan konsep sebagai model proposisi. Analisis faktor dilakukan untuk pengujian kesahihan variabel, dan sekaligus didapati variabel yang mengalami re-definisi sesuai dengan persepsi responden penelitian yang berasal dari 47 perusahaan di Jawa Barat yang dikelola sendiri oleh pemiliknya. Sebagai konsekuensinya model proposisi perlu disesuaikan, walaupun tetap dalam rangka tujuan penelitian yang sama. Penyesuaian ini menghasilkan model penelitian yang menunjukkan sifat dari model kebertahanan perusahaan yang bersifat kontekstual dan kontinjen. Jawaban atas pertanyaan penelitian yang diajukan di awal, terungkap dari hasil analisis terhadap model penelitian dan pengujian hipotesis penelitian. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis sebelumnya dapat disimpulkan hal-hal berikut ini:

1. Kebertahanan perusahaan ternyata merupakan suatu konsep yang perlu dipandang secara holistik yang terbentuk dari 3 dimensi yang berbeda, yaitu (1) Perhatian terhadap Kelancaran Operasional, (2) Adaptasi terhadap Pasar, dan (3) Tanggung Jawab Profesional. Terlihat dari ke 3 dimensi ini, bahwasanya Kebertahanan Perusahaan mencakup kemampuan perusahaan untuk untuk menjaga dinamika operasionalnya dalam menjawab tantangan perkembangan dan perubahan pasar yang dijalankan secara professional.

2. Kebertahanan Perusahaan yang dinamik bukan hanya didorong oleh stimulus eksternal saja, namun secara implisit juga muncul sebagai suatu kesadaran dari anggota perusahaan untuk senantiasa mengembangkan diri dalam rangka menjawab tantangan di masa depan. Hal ini terlihat dari kandungan manifestasi setiap dimensi kebertahanan perusahaan yang mencakup aspek pengembangan orang.
3. Model Penelitian yang diajukan dapat dikonfirmasi secara signifikan, walaupun tidak semua hipotesis yang diajukan diterima. Dengan tingkat penjelasan - R^2 0.93, maka Kebertahanan Perusahaan sebagian besar dapat dijelaskan oleh Komitmen Manajemen kepada Perusahaan dan Semangat Kewirausahaan Internal. Tentunya perlu diingatkan di sini, bahwa hasil ini hanya berlaku apabila Kebertahanan Perusahaan diartikulasikan seperti di dalam penelitian ini.
4. Kebertahanan Perusahaan telah terbukti dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh Komitmen Manajemen kepada Perusahaan dan Semangat Kewirausahaan Internal. Dari temuan ini dapat disimpulkan bahwa kebertahanan perusahaan dapat ditingkatkan apabila terdapat usaha dan kepedulian nyata dari manajemen (pemilik) kepada para pekerjanya maupun oleh semangat pembaharuan yang dirasakan terdapat di lingkungan perusahaan. Namun disayangkan pembaharuan yang ada di lingkungan perusahaan dewasa ini belum banyak melibatkan para pekerja, karena para pekerja oleh manajemen dianggap tidak memiliki kapabilitas yang memadai.

5. Rasa Saling Percaya yang dirasakan di lingkungan perusahaan yang diteliti, adalah seperti yang diharapkan. Rasa saling percaya yang dirasakan saat ini terbukti bisa meningkatkan pengaruh positif komitmen manajemen kepada perusahaan terhadap kebertahanan perusahaan. Jadi di antara perusahaan yang diteliti, sudah ada bibit modal sosial, namun sayang hal itu belum sepenuhnya disadari dan dimanfaatkan oleh manajemen perusahaan untuk mengembangkan kebersamaan kerja yang lebih produktif dan berkontribusi pada peningkatan kebertahanan perusahaan.
6. Semangat Kewirausahaan Internal yang digagas di sini ternyata cukup memadai, karena memiliki nilai - R^2 0.94, artinya Kewirausahaan Internal sudah dapat dijelaskan keberadaannya oleh Gairah Kerja, Semangat Belajar, dan Kepatuhan pada Peraturan. Walaupun demikian sebagai penelitian psiko-sosial model penelitian ini masih perlu disempurnakan dan diperkaya, agar dari padanya dapat diperoleh gambaran yang semakin lengkap dan komprehensif.
7. Peningkatan semangat belajar inovatif yang terdapat di kalangan anggota perusahaan ternyata menurunkan semangat kewirausahaan internal. Diperkirakan hal ini terjadi, karena salah satu atau kombinasi dari dua alasan berikut ini:
 - a. Semangat belajar inovatif yang banyak ditandai oleh dialog, diskusi, serta saling bertanya dan mempertanyakan, justru dianggap manajemen sebagai mengganggu kegiatan produksi sehari-hari dan pencapaian sasaran produksi. Fenomena ini tidak lepas dari praktek

yang berlaku di perusahaan yang diteliti, yang menganggap bahwa pekerja seyogyanya memusatkan perhatian pada pencapaian sasaran kerja saja dan tidak perlu ikut dalam upaya pembaharuan, karena pembaharuan itu masih dianggap sebagai tanggung jawab manajemen.

- b. Anggota perusahaan yang banyak belajar dan berinovasi, namun mendapatkan bahwa gagasan-gagasannya diabaikan atau kurang dihargai oleh manajemen, akan tumbuh rasa kecewanya. Dalam kondisi psikologik seperti, anggota perusahaan cenderung menolak atau mengabaikan pembaharuan.

Situasi seperti dipaparkan di sini tentunya bisa mengganggu upaya perusahaan untuk beradaptasi dengan lingkungannya.

8. Peningkatan gairah kerja berpengaruh negatif terhadap semangat kewirausahaan internal. Diperkirakan gairah kerja yang terdapat di antara pekerja di lingkungan 47 perusahaan yang diteliti masih bersifat transaksional dan dimunculkan oleh stimulus eksternal, yaitu pencapaian prestasi yang terkait dengan imbalan yang diterima. Kondisi seperti ini dikuatkan oleh suasana kerja yang cenderung mekanistik dengan kondisi kerja yang pasti dan jelas. Segala pembaharuan dan inovasi yang ingin diterapkan di tempat kerja cenderung dianggap menghambat peluang pekerja untuk mencapai sasaran produksi dan imbalan yang lebih besar. Tidak mengherankan, apabila gairah kerja yang lebih besar yang biasanya dikaitkan dengan upaya untuk mengejar imbalan yang lebih tinggi dengan sendirinya akan mengurangi keinginan untuk menerapkan gagasan baru yang dihasilkan di lingkungan perusahaan. Apabila pembaharuan masih

dianggap mengganggu kegiatan produksi oleh para anggota perusahaan, maka semangat pembaharuan di antara mereka akan cenderung menurun.

9. Peningkatan kepatuhan pada peraturan dan rencana kerja ternyata dapat meningkatkan semangat kewirausahaan internal secara signifikan. Bahkan pengaruh itu makin kuat dan signifikan pada waktu anggota perusahaan merasakan suasana etis yang lebih baik. Apabila anggota patuh kepada peraturan dan senantiasa bekerja secara etikal, para manajer/pemilik bisa lebih berkonsentrasi pada upaya pembaharuan dan inovasi, karena di lingkungan perusahaan dapat dikurangi pengawasan. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan dinamika dan keberterapan perusahaan.
10. Dari berbagai temuan dan hasil analisis yang telah dikemukakan terdahulu akhirnya dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan yang dikaji memang menunjukkan keberterapan yang baik dan dinamis, namun disayangkan keberterapan itu masih terlalu banyak bertumpu pada kapabilitas para manajer yang biasanya juga menjadi pemilik perusahaan, belum pada kebajikan dan potensi seluruh anggotanya. Anggota perusahaan cenderung diperlakukan sebagai sumber daya dan faktor produksi, bukan sebagai insan yang memiliki kebajikan dan potensi yang dapat diajak untuk memikirkan masa depan perusahaan dan ikut terlibat langsung dan berkontribusi lebih dalam upaya meningkatkan keberterapan perusahaan. Diperkirakan, apabila anggota perusahaan diberi peluang untuk terlibat secara aktif (*engaged*) dan berkontribusi dalam kegiatan produksi sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya, keberterapan perusahaan akan lebih terjamin dan kokoh.

6.2 Saran dan Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan pada bab terdahulu, dan kesimpulan yang baru dikemukakan, dapat disampaikan saran berikut ini:

Bagi Kalangan Akademik

1. Diharapkan dunia akademik dapat lebih memperhatikan masalah keberlanjutan perusahaan, di samping masalah keberlanjutan (*sustainability*) dan kelayakan (*feasibility*) perusahaan, karena dalam dunia bisnis yang makin terbuka dan mendunia, kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dan berkembang selaras dengan perkembangan lingkungan sosial serta dunia usaha dan dunia kerja yang makin tidak menentu, akan menjadi makin penting.
2. Bagi Peneliti yang tertarik untuk mengkaji masalah keberlanjutan perusahaan, model yang diajukan di sini dapat digunakan sebagai acuan, namun model ini masih perlu diperkaya, antara lain dengan memasukkan faktor-faktor kontekstual, seperti iklim intelektual, suasana birokratik, dan kebijakan pemerintah yang berpengaruh pada kehidupan perusahaan. Bahkan, konsep keberlanjutan perusahaan dan variabel independen yang digunakan di sini bisa dipilih yang lain atau diartikulasikan secara berbeda.
3. Peneliti yang ingin menggunakan instrumen penelitian yang telah digunakan di sini maupun di tempat lain atau pada waktu yang lain, seyogyanya menguji kembali kesahihan dan kehandalam instrumen tersebut di lingkungan penelitiannya yang baru. Saran ini disampaikan

berdasarkan pertimbangan bahwasanya penelitian ini bersifat kontinjen dan kontekstual.

4. Penelitian di bidang manajemen semoga memberikan perhatian lebih besar pada pengkajian dan pemahaman konsep-konsep yang nirwujud (*tacit*), karena dewasa ini sudah makin banyak tersedia metoda dan pendekatan penelitian yang dapat digunakan untuk menjelaskan konsep-konsep yang tersirat dan sekaligus menggunakan hasil penelitiannya untuk mengembangkan instrumen dan sistem manajemen serta sistem kerja yang konkrit, bahkan sampai yang terukur. Dengan pemahaman konsep yang nirwujud dari dunia usaha, maka kegiatan, upaya, dan kinerja perusahaan yang konkrit menjadi lebih bermakna, karena apa yang terlihat dan terukur secara eksplisit dapat dicari sistem sebabnya pada aspek-aspek keyakinan, sikap, semangat, dan tekad yang melandasi kegiatan usaha yang menghasilkan kinerja tersebut.

Bagi Manajemen dan Pemilik Perusahaan yang diteliti

1. Para manajemen perusahaan yang diteliti perlu mensyukuri bahwa perusahaannya termasuk perusahaan yang memiliki kebertahanan yang baik, karena semua perusahaan sudah berhasil menghadapi krisis ekonomi yang terjadi di tahun 1997 dan 2008. Namun para manajer/pemilik ini perlu lebih memahami makna kebertahanan tersebut dan faktor yang perlu diperhatikannya untuk meningkatkan kebertahanan itu. Temuan yang diperoleh dari penelitian ini diperkirakan dapat membantu para

manajer/pemilik perusahaan untuk memahami perusahaannya maupun tantangan yang akan dihadapinya di masa depan, dengan lebih baik. Artinya, manajemen perusahaan perlu senantiasa waspada terhadap apa yang terjadi di lingkungan usahanya dan mengambil langkah-langkah antisipatif terhadap berbagai macam kondisi krisis yang bisa muncul secara tiba-tiba di masa yang akan datang.

2. Dari konsep keberterahan perusahaan yang saat ini telah diidentifikasi oleh anggota perusahaan yang diteliti, terlihat bahwa konsep ini belum mencakup aspek menjaga kesejahteraan, rasa aman, dan kepuasan anggota maupun pemangku kepentingan yang lain, seperti masyarakat. Manajemen perusahaan disarankan agar beberapa aspek ini lebih diperhatikan di masa depan. Saran ini diajukan di sini, karena hasil penelitian menunjukkan bahwasanya upaya membangun kapasitas anggota dan kepedulian kepada masyarakat, belum menjadi perhatian perusahaan. Kurangnya perhatian perusahaan pada hal-hal ini dapat dipahami, karena saat ini perusahaan belum merasakan kebutuhan yang mendesak untuk melakukan hal tersebut.
3. Komitmen manajemen kepada perusahaan perlu dipertahankan, bahkan terus ditingkatkan, karena telah terbukti dapat meningkatkan keberterahan perusahaan secara signifikan. Komitmen ini masih cukup mudah ditingkatkan, karena skor relatifnya sebesar 3.617 (dari skor 1 – 5), masih memiliki peluang yang besar untuk ditingkatkan. Namun komitmen ini perlu diperkaya dan mewujudkan menjadi usaha bersama yang melibatkan secara aktif anggota perusahaan dalam berbagai kerja dan usaha produktif

yang etikal. Apabila komitmen manajemen merupakan komitmen individual saja, maka pembaharuan akan cenderung menghadapi perlawanan dari anggota.

4. Sejalan dengan saran agar komitmen manajemen diperkaya menjadi komitmen kolektif, didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa rasa saling percaya yang terdapat di antara anggota bisa meningkatkan pengaruh positif dari komitmen manajemen kepada perusahaan terhadap kebertahanan perusahaan. Oleh karena itu di sini disarankan agar rasa saling percaya di antara anggota terus ditingkatkan melalui upaya nyata dalam bentuk peningkatan keterlibatan anggota dalam berbagai kegiatan produktif dan inovasi. Upaya ini perlu dilakukan secara konsisten oleh manajemen yang lebih toleran, yang antara lain ditunjukkan oleh sikap dan perilaku manajemen seperti berikut ini:
 - a. Mau belajar bersama dari kesalahan anggota yang dilakukan secara tidak sengaja (*honest mistake*),
 - b. Bersedia mendengar dan mempertimbangkan pemanfaatan gagasan baru yang berasal dari anggota,
 - c. Menghargai kritik anggota yang bermanfaat,

Kunci keberhasilan upaya manajemen ini sangat ditentukan oleh kemauan manajemen untuk menjaga konsistensi implementasinya, karena maksud baik manajemen ini biasanya akan diuji ketulusannya oleh anggota, sebelum sikap dan perilaku manajemen tersebut diterima sebagai kebiasaan baru oleh anggota.

5. Semangat kewirausahaan internal juga mempengaruhi secara positif keberlanjutan perusahaan. Hal ini sekaligus menunjukkan bahwa keberlanjutan perusahaan secara implisit menampung dinamika perubahan yang dikonstruksikan oleh pembaharuan yang dihasilkan semangat kewirausahaan internal. Pengaruh positif ini masih memiliki peluang untuk ditingkatkan di masa depan, karena skor relatif dari Semangat Kewirausahaan Internal baru sebesar 3.531 (dari skor 1 – 5). Memperhatikan hal ini manajemen perusahaan dianjurkan untuk memandang keberlanjutan perusahaan sebagai konsep yang dinamis, artinya bertahan hidup bukan berarti sekedar mempertahankan yang lama, namun perlu merupakan upaya pembaharuan yang berkelanjutan, yang seringkali juga dikenal sebagai upaya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Disarankan juga agar upaya ini dilembagakan di lingkungan perusahaan, seperti penyelenggaraan kegiatan Gugus Kendali Mutu (Deming, 1982).
6. Hasil penelitian ini juga menunjukkan kebenaran dari informasi yang didapat dari para manajer/pemilik bahwa berbagai upaya pembaharuan dan inovasi biasanya berasal dan melibatkan para manajer/pemilik saja. Di sini disarankan bahwa inisiatif dan inovasi seyogyanya dapat dilakukan bersama anggota yang lain. Dengan demikian, anggota akan merasa dihargai dan dilibatkan dalam usaha mewujudkan masa depan perusahaan yang lebih baik. Upaya ini seyogyanya diimplementasikan secara inkremental, dimulai dari lingkungan yang terbatas dan dilanjutkan secara bertahap di seluruh lingkungan perusahaan setiap kali telah didapatkan

partisipasi yang positif dari anggota. Diharapkan dengan cara ko-kreatif seperti ini, semangat belajar inovatif bisa membawa dampak positif pada kewirausahaan internal dan akhirnya berkontribusi pada peningkatan keberlanjutan perusahaan. Ko-kreasi, yang pada dasarnya adalah mencari konsensus dalam rangka mencari solusi dari isu yang dihadapi perusahaan, perlu dijalankan secara konsisten dan di seluruh jajaran perusahaan, agar pada akhirnya dapat berkembang menjadi kebiasaan produksi dan kerja yang baru.

7. Temuan bahwa gairah kerja yang berkembang di lingkungan perusahaan masih bersifat transaksional, sehingga menghambat semangat kewirausahaan internal, perlu diperhatikan oleh manajemen perusahaan, karena hal ini dalam jangka panjang akan menghambat kemampuan perusahaan untuk berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya. Suasana transaksional akan menjadikan perusahaan makin mekanistik dan kaku. Manajemen perlu mengembangkan sistem imbalan yang mengurangi sifat transaksional dari pekerja, seperti penerapan sistem bonus yang memberikan penghargaan pada inovasi dan pembaharuan, keterlibatan dalam pelaksanaan tanggung jawab sosial, dan perbaikan kualitas kerjasama dengan rekan kerja. Pengembangan panduan perilaku kerja yang komprehensif dan sederhana diperkirakan dapat menjadikan kerja menjadi lebih bermakna dan transformasional.
8. Perbaikan Iklim Sosial di lingkungan perusahaan yang makin meningkatkan pengaruh negatif dari gairah kerja kepada semangat kewirausahaan internal, perlu diwaspadai. Fenomena ini diperkirakan

terjadi, karena kualitas pergaulan di tempat kerja cenderung dirasakan menjadi makin permisif dan pada saat yang sama, menjadi distraksi terhadap berbagai upaya inovasi yang dilakukan. Oleh karena itu, disarankan agar pergaulan sosial yang lebih bebas di tempat kerja disertai dengan penegakan peraturan kerja secara konsisten. Pada saat yang sama, perlu juga dibuat peraturan yang menata cara untuk menyampaikan berbagai saran dan gagasan pembaharuan dalam suasana yang bebas dari rasa takut, khawatir, dan malu, serta tidak mengganggu kegiatan kerja. Inisiatif dan upaya seperti ini juga perlu dilakukan secara konsisten di seluruh perusahaan. Kemauan manajemen untuk secara tulus memanfaatkan gagasan pembaharuan yang berasal dari upaya ini, akan sangat menentukan kemanfaatan dari saran ini. Apabila hal ini dapat terwujud, gairah kerja bisa berkembang lebih transformasional dan berdampak positif pada semangat kewirausahaan internal.

9. Kepatuhan kepada peraturan yang selama ini diasosiasikan sebagai kondisi yang diharapkan terwujud agar para pekerja tidak mengganggu pembaharuan dan inovasi yang dipelopori oleh manajemen, perlu dikembangkan pemaknaan dan pemahamannya di kalangan pekerja menjadi kesediaan untuk bekerja secara inovatif, namun tetap berada dalam koridor peraturan dan etika yang berlaku. Di sini perlu dikembangkan pengertian bahwa kepatuhan pada peraturan bukan lawan dari inovasi dan pembaharuan. Namun, sebaliknya, keduanya secara ideal, harus mewujudkan secara bersamaan. Manajemen harus menunjukkan keteladanannya dalam mewujudkan hal ini di dalam praktek manajemen

yang nyata. Salah satu cara yang dapat dilakukan manajemen adalah dengan merumuskan peraturan yang mengatur penggunaan kebebasan berinovasi dari manajemen maupun anggota perusahaan. Upaya ini perlu menjadi bagian tak terpisahkan dari upaya untuk melakukan perbaikan dan pembaharuan yang berkelanjutan. Dengan sendirinya, iklim etikal juga perlu dimaknakan sehingga bisa mengakomodasi inovasi dan pembaharuan yang ada, misalnya dengan secara jelas membedakan kesalahan dari pelanggaran.

Kesimpulan dan rekomendasi yang dikemukakan di sini sepenuhnya dilandasi oleh temuan, hasil analisis, serta diskusi dan dialog yang dilakukan peneliti dengan para manajer/pemilik perusahaan. Diharapkan apa yang dikemukakan di sini bermanfaat, bukan hanya bagi kalangan akademisi yang menekuni disiplin ilmu manajemen dan bisnis, namun juga bagi para praktisi bisnis, dengan catatan bahwa hasil-hasil ini perlu dilihat secara kontekstual dan kontinjen.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, Natalie J., John, P. Meyer., (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to Organization, *Journal of Occupational Psychology*.
- Amir, M.T., (2016), *Corporate Entrepreneurship & Innovation, Melejitkan Semangat Intrapreneurship di Organisasi*, PT. Kharisma Putra Utama.
- Azwar, S., (2015), *Sikap Manusia, Teori dan Pengukurannya*, Penerbit Pustaka Belajar, Yogyakarta.
- Banowati, Talim, (2012), *Mewujudkan Perubahan Berencana yang Bermakna dengan Bertumpu pada Potensi Pekerja Mandiri*, Disertasi Doktor Ilmu Ekonomi, Program Pasca Sarjana Unpar.
- Beer, S., (1985), *Diagnosing System for Organisations*, Chichester, Wiley.
- Buchholtz, A.K., Carroll, A.B., (2009), *Business and Society*, South Western Cengage Learning.
- Carrol, Archie B., (1998), *The Four Faces of Corporate Citizenship*, *Business and Society Review*, Center for Business Ethics at Bentley College.
- Carrol, Archie B., (1999), *Corporate Social Responsibility, Evolution of a Definitional Construct*, *Business and Society*, Sage Publication, Inc.
- Cameron, K.S., Bright D., Casa, A., (2004), *Exploring the Relationship Between Organizational Virtuousness and Performance*, *American Behavioural Scientist*.
- Cameron, K.S., Barker, B.A., Caza, A.,(2004), *Ethics and Ethos: Buffering and Amplifying Effect of Ethical Behavior and Virtuousness*, *Journal of Business Ethics*.

Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N., Kim, M.S., (2011), How Does Corporate ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Management*.

Collins, J.C., Porras, J.I., (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Colorado, Harper Business Publisher.

Collins, James, C., (2001), *Good to Great*, Colorado, Harper Collins Publisher.

Cullen, J.B., Parboteeh, K.P., Victor, B., (2003), The Effect of Ethical Climate on Organizational Commitment: A two-study analysis, *Journal of Business*.

Cullen, J.B., Johnson, J.L., Sakano, T., (2000), Success Through Commitment and Trust: The Soft Side of Strategic Alliance Management, *Journal of World Business*.

De Geus, A., (1997), *The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Boston Massachusetts, Harvard Business School Press.

De Geus, A., (1998), *The Living Company: A Recipe for Success in the New Economy*, The Center for Strategic and International Studies and the Massachusetts Institute of Technology, *The Washington Quarterly*.

Drucker, P., (1984), *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*.

Enriquez, E., (2014), Viability of Mt. Maculot View Resort in Philippines Using Thompson's Business Model, *International Journal of Information, Business and Management*.

Espejo, R., Schuhmann, W., Schwaninger, M., Bilello, U., (1996), *Organisational Transformation and Learning: A Cybernetic Approach to Management*, Chichester, Wiley.

Espejo, R. , (2003), The Viable System Model, A Briefing About Organization Structure, Syncho Limited, website: www.syncho.com

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D., (1989), Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, American Psychological Association, Inc.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, PD., Rhodes, L., (2001), Reciprocation of Perceived Support, Journal of Applied Psychology.

Fukuyama, F. , (1995), Trust: The social virtues and creation of prosperity, London, Hamish Hamilton Ltd.

Freeman, R. Edward, Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan, (2004), Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited, Organization Science.

Freeman, R.E., Harrison JS. , Wicks A.C. , (2007), Managing for Stakeholders: survival, reputation, and success, Yale University Press, New Haven.

Gonzalez, Tomas F., Guillen, M. , (2008), Organizational Commitment: A Proposal for a Wider Ethical Conceptualization of Normative Commitment, Journal of Business Ethics.

Graves, C.W., (2001), Value Systems and their Relation to Managerial Control and Organization Viability (presentation paper), College of Management Philosophy The Institute of Management Sciences.

Hartanto, F.M., (2009), Paradigma Baru Manajemen Indonesia: Menciptakan Nilai dengan Bertumpu pada Kebajikan dan Potensi Insani, Penebit Mizan.

Hofstede, G., (1980), Culture's Consequences: International Difference in Work-related Values, Beverly Hills, California.

Hofstede, G. , Bond, M.H., (1993), Individual Perception of Organizational Cultures: a Methodological Treatise on Level of Analysis, Organizational Studies.

Hofstede, G., McCrae, R.R., (2004), Personality and Culture Revisited: Linking Traits and Dimension of Culture, Cross-Culture Research, Published by Sage.

Jenkin, H., (2006), Small Business Champions for Corporate Social Responsibility, Journal of Business Ethics.

Juliawati, N. , (2013), Meningkatkan Kualitas Koordinasi Untuk Membangun Keterpaduan Organisasi yang Sinergistik, Studi pada Suatu Grup Usaha Kelapa Sawit Nasional, Disertasi Doktor Ilmu Ekonomi, Program Pasca Sarjana Unpar.

Kao, Raymond W.Y.,(1995), Entrepreneurship: A Wealth-Creation and Value-Adding Process, University of Toronto, Canada & Nanyang Technological University, Singapore.

Kuratko, D.F., Morris, M.H., Covin, JG., (2011), Corporate innovation and Entrepreneurship, Madison, USA: South Western Publishing.

Kerlinger, F.N., (1998), Asas-asas Penelitian Behavioral (Simatupang,Trans). Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Kline, P., (2000), The New Psychometrics, Science, Psychology and Measurement, Routledge.

Kothari, C.R., (2004), Research Methodology: Methods and Techniques, New Age International Limited Publishers, New Delhi

Kreitner, Robert., Kinicki, A., (2004), Organizational Behavior, New York, McGraw-Hill Companies, Inc.

Mankelaw, G., Quazi, A., (2003), Factor affecting SMEs Motivations for Corporate Responsibility, Corporate Social Responsibility Practice: Strengthening the Implementation of CSR in Global Chain, World Bank.

Mangunjaya, W.L.H., (2002), Is There Culture Change in The National of Indonesia ?, Faculty of Psychology, Universitas Indonesia.

MacIntyre, A., (2007), After Virtues, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, Third Ed.

Mele, D., Canton, C.G., (2014), Human Foundation Of Management: Understanding the Homo Humanus, Spain, IESE-Business School, CUNEF-Universidad Complutense, Palgrave Macmillan.

Moore, G., (2002), On The Implication of Practice-Institution Distinction: MacIntyre and The Application of Modern Virtues Ethics to Business.

Moore, G., (2005), Humanizing Business: A Modern Virtues Ethics Approach, Business Ethics Quaterly.

Moore, G., Spence, L., (2006), Editorial: Responsibility and Small Business, Journal of Business Ethics.

Noor, Hasanuddin, (2002), Psikometri, Aplikasi Dalam Penyusunan Instrumen Pengukuran Perilaku, Penerbit Jauhar.

Parmar, B.I., Freeman RE., Harrison, J., Wicks, A.C., Purnell, L., De Colle, S., (2010), Stakeholder Theory: The State of The Art, The Academy of Management Annals.

Peterson, C., Seligman, M.E.P., (2004), Character Strengths and Virtues: a Handbook and Classification, An American Psychological Association Publishing, Oxford, New York: Oxford University Press

Porter, L.W., Steers, R.M., Modway, R.T. , Boulian P.V ., (1974), Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians, Journal of Applied Psychology.

Pirson, M.A., Laurence, P.R.,(2010), Humanism in Business -Toward a Paradigm Shift, Journal of Business Ethics.

Rhodes, L., Eisenberger, R., Armeli, S., (2001), Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology.

Rhodes, L., Eisenberger, R., (2002), Perceived Organizational Support: A Review of the Literature, Journal of Applied Psychology.

Salvador, Fransisco,G.,(2013), Business Ethics and Virtue: on Robert C.Solomon's many ways of being ethical, Master's Thesis, University of Helsinki.

Schwaninger, M., (2006), The Theories of Viability: A Comparison, University of St. Gallen, Switzerland, System Research and Behavioral Science.

Schwaninger, M., (2006), Design for viable organizations, the diagnostic power of viable system model, University of St. Gallen, St. Gallen Switzerland.

Waddock, SA., Graves, SB.,(2000), Beyond built to last: Stakeholder relation in built-to-last companies, Boston College University Libraries, link: <http://hdl.handle.net/2345/2546>

Solomon, R.C.,(2004), Aristotle, Ethics and Business Organization, Peripheral Version, Austin, University of Texas.

Sugiono, (1997), Statistika Untuk Penelitian, Bandung, Penerbit Alfabeta.

Supranto, (2009), Statistik Teori dan Aplikasi, Penerbit Erlangga.

Suprayitno, G., (2005), Pengaruh Perilaku Kepemimpinan dan Iklim Kerja Transformasi terhadap Keberhasilan Perusahaan Publik dalam Situasi Krisis di Indonesia, Disertasi, Institut Teknologi Bandung.

Thompson, A., (2003), Business Feasibility Studies: Dimention of Business Viability, Perth, Best Entrepreneur.

Thompson, A.,(2005), Entrepreneurship and Business Innovation: The Art of Succesful Business Start Up an d Business Plan, Allan Thompson.

Thompson J., (1967), Organization in Action, Social Bases of Administrative Theory.

Waddock, S., McIntosh, M., (2009), Beyond Corporate Responsibility: Implications for Management Development, Center for Business Ethics at Bentley College.

Warren, R.C., (1996), Business as a Community of Purpose, Business Ethics, A European Review.

Wood, D.J. , Logsdon, J.M., (2001) , Theorising Business Citizenship, J.Andriof and M. McIntosh (eds.), Perspective on Corporate Citizenship (Greenleaf, Sheffield).

Wiener, Y., (1982), Commitment in Organization: A Normative View, The Academy of Management Review.

Yolles, Maurice., (1999), Management System: A Viable Approach, Liverpool John Moores University, Financial Times Pitnam, London.