

Jurnal

E-ISSN:2527-7287, ISSN 1411-3597

ECOSYSTEM

TERAKREDITASI



Ecosystem

Vol. 19

No. 1

Hal.1 - 124

Januari - April 2019

Lembaga
Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat
Universitas Bosowa

Jurnal

ECOSYSTEM

LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN PADA MASYARAKAT

PELINDUNG

Rektor Universitas Bosowa

PENGANGGUNGJAWAB

Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Bosowa

DEWAN PENYUNTING

Prof.Dr.Ir.Batara Surya,ST,M.Si

Dr.Haeruddin Saleh,SE,M.Si

Dr. Hasanuddin Remmang,SE,M.Si

PENYUNTING PALAKSANA

H.Muhammad Idris,SE,M.Si

Dr. Herminawati Abubakar,SE,MM

Dr. Muhlis Ruslan,SE,M.Si

Dr. Chayono,SE,M.Si

Dr.Ir.Syafri,M.Si

Dr. Zulkifli Makkawaru,SH.MH

MITRA BESTARI

Prof. Dr. Nurdin Brasit,SE,M.Si (Universitas Hasanuddin)

Prof.Dr.Anwar Ramli,SE,M.Si (Universitas Negeri Makassar)

Jurnal Ecosystem ini diterbitkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat terbit pertama kali tahun 2000 dimaksudkan untuk menjadi media publikasi hasil penelitian dan gagasan ilmiah bagi dosen, mahasiswa, dan kalangan profesional.

Alamat Redaksi

JURNAL ECOSYSTEM TERAKREDITASI

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Bosowa

Jln. Urip Sumoharjo KM 4, Kampus Universitas Bosowa Makassar 90231

Telp/Fax: (0411)452901-452789-424568

Email: lppm@universitasbosowa.ac.id

ISSN: 1411-3597 (print)

ISSN: 2527-7287 (online)

Web <http://ecosystem.universitasbosowa.ac.id>

Daftar Pengarah.....	i
Daftar Isi.. ..	ii
Penerapan Metode “Brainstorming” Pada Diklat Masyarakat Budidaya Dan Pengolahan Aren, Kabupaten Pangkep <i>Pemilu Arman Labahl.....</i>	1 - 9
Pengembangan Bahan Ajar Berbasis Nilai Budaya Sebagai Strategi Pelestarian Budaya <i>Andi Hamsiah, Mas’ud Muhammadiyah dan Asdar.....</i>	10 - 18
Pengaruh Peran Penyuluh Pertanian Terhadap Pemberdayaan Kelompok Tani Padi Di Kecamatan Mattirobulu Kabupaten Pinrang <i>Dasniar Muspitasari, Irmayani, dan Yusriadi.....</i>	19 - 23
Pengaruh Praktek Sumberdaya Manusia, Organizational Citizenship Behavior, Dan Keadilan Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi Bisnis Restoran Di Indonesia <i>Hernita Sahban.....</i>	24 - 38
Analisis Pemasaran Lada (<i>Piper Nigrum L</i>) Di Desa Sanglepongan Kecamatan Curio Kabupaten Enrekang <i>Nurfitri, Yusriadi, dan Arman.....</i>	39 - 44
Penanganan Pasca Panen Sayur Brokoli Di Kabupaten Enrekang (<i>Handling Of Broccoli Vegetables Post Harvest In Enrekang District</i>) <i>Andi Abriana dan Suriana Laga.....</i>	45 - 53
Peran <i>Pasang Ri Kajang</i> Dalam Kebudayaan Masyarakat Kajang, Bulukumba (Studi Etnografi) <i>Asyrafunnisa dan Andi Tenri Abeng.....</i>	54 - 60
Analisis Pendapatan Usahatani Antara Petani Yang Menggunakan Benih Padi Berlabel Dan Benih Padi Non Berlabel Di Desa Leppangang Kecamatan Patampanua Kabupaten Pinrang <i>Muhammad Yusdi, Yusriadi, dan A. Erna Sriwahyuningsih.....</i>	61 - 67
Analisis Kelayakan Ekonomi Usaha Persuteraan Alam <i>Elpisah.....</i>	68 - 77
Analisis Strategi Pengembangan Sistem Pelayanan Jaringan Air Bersih Perpipaian Di Kelurahan Bulurokeng Kecamatan Biringkanaya Kota Makassar <i>Rudi Latief.....</i>	78 - 84

**PENGARUH PRAKTEK SUMBERDAYA MANUSIA, ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR, DAN KEADILAN ORGANISASI TERHADAP
KINERJA ORGANISASI BISNIS RESTORAN DI INDONESIA**

Oleh

Hernita Sahban

Email: (nitazafio62@gmail.com)

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar

ABSTRAK

Saat ini bisnis restoran di Indonesia berhadapan dengan persaingan ketat antara berbagai ukuran bisnis dari dalam dan luar negeri. Salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja bisnis ini adalah faktor manusia. Untuk menjelaskan faktor manusia dalam kinerja bisnis restoran ini, peneliti menggunakan variabel-variabel seperti praktik manajemen SDM, keadilan organisasi, perilaku kewargaan, dan kewirausahaan korporat. Hipotesis dikembangkan berdasarkan hasil penelitian terkait hubungan antar variabel tersebut. Pengukuran dilakukan menggunakan data dari 106 responden yang berasal dari bisnis restoran di Kota Makassar pada bulan Juli 2013. Setelah analisis item menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA), analisis dilanjutkan menggunakan structural equation modeling untuk menguji hipotesis yang telah dibuat. Enam hipotesis dinyatakan diterima pada $p < 0,05$ sementara empat sisanya diterima pada $p < 0,10$.

Analisis model fit menunjukkan kalau model menunjukkan kecocokan lewat fungsi penalti, memenuhi kecocokan parsimoni, dan menyatakan kalau model dapat diterima. Ditemukan variabel keadilan organisasi dan kewirausahaan korporat sebagai variabel yang paling penting untuk meningkatkan kinerja bisnis. Berlawanan dengan studi pada alasan-alasan konsumen memilih restoran, alasan berbasis kesopanan dan kebaikan yang diproksi dengan variabel perilaku kewargaan hanya signifikan pada level $p < 0,10$. Walau begitu, variabel ini dapat dikuatkan oleh keadilan organisasi yang berhubungan dengan variabel ini. Kesimpulan memberikan sejumlah implikasi yang dapat dijadikan perhatian bagi para pelaku bisnis restoran di Indonesia.

Kata kunci: manajemen sumberdaya manusia, bisnis restoran, perilaku kewargaan, keadilan organisasi, praktik manajemen SDM, kewirausahaan korporat

ABSTRACT

Currently the restaurant business in Indonesia dealing with tough competition between various sizes of business from within and outside the country. One important factor to improve the performance of this business is the human factor. To explain the human factor in the restaurant business performance, researchers used variables such as human resource management practices, organizational justice, citizenship behavior, and corporate entrepreneurship. The hypothesis was developed based on research results regarding the relationship between these variables. Measurements were performed using data from 106 respondents from the restaurant business in Makassar in July 2013. After item analysis using Confirmatory Factor Analysis (CFA), the analysis was continued using structural equation modeling to test the hypotheses that have been made. Six hypotheses are accepted at $p < 0.05$ while the remaining four are accepted at $p < 0.10$.

Analysis of the model showed that the model fit indicates a match through a penalty function, meet suitability of parsimony, and stated that the model is acceptable. It is found that justice and corporate entrepreneurship as the most important variables for improving business performance. In contrast to studies on the consumers reasons to choose restaurants based courtesy and kindness are proxied by the citizenship behavior is only significant at the level of $p < 0.10$. Even so, this variable can be corroborated by justice associated with this variable.

**PENGARUH PRAKTEK SUMBERDAYA MANUSIA,
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, DAN KEADILAN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA ORGANISASI BISNIS RESTORAN
DI INDONESIA**

Hernita Sahban (nitazafio62@gmail.com)

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar

Abstract

Currently the restaurant business in Indonesia dealing with tough competition between various sizes of business from within and outside the country. One important factor to improve the performance of this business is the human factor. To explain the human factor in the restaurant business performance, researchers used variables such as human resource management practices, organizational justice, citizenship behavior, and corporate entrepreneurship. The hypothesis was developed based on research results regarding the relationship between these variables. Measurements were performed using data from 106 respondents from the restaurant business in Makassar in July 2013. After item analysis using Confirmatory Factor Analysis (CFA), the analysis was continued using structural equation modeling to test the hypotheses that have been made. Six hypotheses are accepted at $p < 0.05$ while the remaining four are accepted at $p < 0.10$. Analysis of the model showed that the model fit indicates a match through a penalty function, meet suitability of parsimony, and stated that the model is acceptable. It is found that justice and corporate entrepreneurship as the most important variables for improving business performance. In contrast to studies on the consumers reasons to choose restaurants based courtesy and kindness are proxied by the citizenship behavior is only significant at the level of $p < 0.10$. Even so, this variable can be corroborated by justice associated with this variable. Conclusion gives a number of implications that can be used as a concern for restaurant businesses in Indonesia.

Keywords : *human resource management practice, restaurant business, citizenship behavior, organizational justice, corporate entrepreneurship*

Abstrak

Saat ini bisnis restoran di Indonesia berhadapan dengan persaingan ketat antara berbagai ukuran bisnis dari dalam dan luar negeri. Salah satu faktor penting untuk meningkatkan kinerja bisnis ini adalah faktor manusia. Untuk menjelaskan faktor manusia dalam kinerja bisnis restoran ini, peneliti menggunakan variabel-variabel seperti praktik manajemen SDM, keadilan organisasi, perilaku kewargaan, dan kewirausahaan korporat. Hipotesis dikembangkan berdasarkan hasil penelitian terkait hubungan antar variabel tersebut. Pengukuran dilakukan menggunakan data dari 106 responden yang berasal dari bisnis restoran di Kota Makassar pada bulan Juli 2013. Setelah analisis item menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA), analisis dilanjutkan menggunakan structural equation modeling untuk menguji hipotesis yang telah dibuat. Enam hipotesis dinyatakan diterima pada $p < 0,05$ sementara empat sisanya diterima pada $p < 0,10$. Analisis model fit menunjukkan kalau model menunjukkan kecocokan lewat fungsi penalti, memenuhi kecocokan parsimoni, dan menyatakan kalau model dapat diterima. Ditemukan variabel keadilan organisasi dan kewirausahaan korporat sebagai variabel yang paling penting untuk meningkatkan kinerja bisnis. Berlawanan dengan studi pada alasan-alasan konsumen memilih restoran, alasan berbasis kesopanan dan kebaikan yang diproksi dengan variabel perilaku kewargaan hanya signifikan pada level $p < 0,10$. Walau begitu, variabel ini dapat dikuatkan oleh keadilan organisasi yang berhubungan dengan variabel ini. Kesimpulan memberikan sejumlah implikasi yang dapat dijadikan perhatian bagi para pelaku bisnis restoran di Indonesia.

Kata kunci: manajemen sumberdaya manusia, bisnis restoran, perilaku kewargaan, keadilan organisasi, praktik manajemen SDM, kewirausahaan korporat

Pendahuluan

Saat ini, Indonesia berupaya sedapat mungkin mengembangkan usaha kecil dan menengah sebagai bentuk pengupayaan kemandirian ekonomi pada masyarakat kelas menengah kebawah. Berbagai bisnis restoran lokal berkembang dan memperoleh tempat di hati dan lidah masyarakat. Sejumlah menu Indonesia bahkan menjadi salah satu bagian dari kekayaan kuliner Belanda (van Genugten, 2010). Beberapa restoran Indonesia juga telah melebarkan sayap ke mancanegara (misalnya Taiwan, Chen, 2011:90). Sebagian di antaranya menjadi bisnis restoran yang besar dengan banyak cabang di berbagai daerah. Di sisi lain, setidaknya Rp 1,27 triliun per tahun mengalir ke luar negeri sebagai bagian dari bisnis restoran internasional dalam bentuk franchise di Indonesia (Kusumadara, 2000:127).

Persaingan ketat di dalam negeri dalam hal restoran dapat dilihat dari menjamurnya UKM-UKM resto di berbagai tempat, seiring dengan banyaknya berdiri waralaba asing seperti KFC, McDonald, Pizza Hut, atau Hoka-Hoka Bento. Variasi dapat saling silang. Sementara Pizza Hut menawarkan menu lokal, UKM-UKM juga menawarkan menu-menu makanan dari Barat dan Jepang. Pada tahun 2007-2010, jumlah restoran dan rumah makan di Indonesia terus meningkat dengan rata-rata pertumbuhan 22,4% per tahun, dari 1,615 perusahaan di tahun 2007 menjadi 2,916 perusahaan di tahun 2010 (Kemenkeu, 2010:43). Mayoritas (43-44%) perusahaan tersebut merupakan perusahaan sedang dengan ukuran 5-40 orang karyawan, sementara 2% perusahaan merupakan perusahaan dengan karyawan lebih dari 100 orang. Rata-rata pendapatan juga meningkat sebesar 9,9% per tahun. Di Sulawesi Selatan sendiri, perkembangan rata-rata pendapatan usaha restoran atau rumah makan dari tahun 2007-2010 meningkat dari Rp 2.584,55 juta per tahun menjadi Rp 2.904,22 juta per tahun. Nilai ini walau begitu, masih lebih rendah dari rata-rata Indonesia yaitu Rp 3.216,91 juta per tahun.

Dalam tahun 2013, kunjungan ke restoran di Indonesia mencapai 380 juta kunjungan dengan konsumsi sebesar 1,5 Miliar USD. Nilai ini sejalan dengan pertumbuhan restoran kelas menengah dan atas dengan laju 250 persen dalam tahun 2013 terhadap tahun 2012 (Kompas, 4 April 2014). Berbagai strategi

pemasaran mulai dari strategi tradisional, strategi teknologis, hingga strategi pengejaran label-label sertifikasi, seperti label halal, diterapkan.

Dalam lingkungan persaingan yang ketat ini, bisnis restoran merupakan ajang yang membutuhkan setiap restoran untuk memilih agar dapat berhasil dalam jangka pendek maupun jangka panjang, baik dalam aktivitas, pertumbuhan, maupun kinerja (Bakker, 2006; National Restaurant Association, 2014). Berbagai upaya dilakukan untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis restoran dengan mempertimbangkan biaya, volume, dan keuntungan (Alvis, 2006; Harris, 2006). Dalam jangka pendek, restoran berupaya membuat berbagai upaya komunikasi pemasaran untuk mengakuisisi pelanggan sebesar-besarnya. Dalam jangka panjang, restoran berupaya membuat berbagai upaya pemuasan konsumen untuk meretensi pelanggan selama mungkin (Henning-Thurau, Gwinner, dan Gremler, 2002; Nasserzadeh et al, 2008) dengan membangun loyalitas dan ekuitas merek.

Langkah pemuasan konsumen dilakukan lewat strategi berbasis konsumen. Sebagai contoh, manajemen proses dalam bentuk audit langsung, model CPO, pencetakbiruan dan pemetaan pelayanan (Shostack, 1984, 1987) telah diajukan (Silvestro, 1997:315) untuk meningkatkan kinerja bisnis restoran. Disini ekspektasi konsumen diperiksa dan digunakan sebagai masukan untuk memperbaiki kinerja (Wilson et al, 2008:56). Selain itu, berbagai alasan dari konsumen untuk memilih satu restoran dari restoran lain dipelajari dan dikaji (Jaafar, Lumbers, dan Eves, 2008).

Sejumlah faktor ditemukan telah menjadi dasar terhadap keputusan membeli konsumen bisnis restoran. Jumlah faktor ini cukup besar sehingga mencerminkan kompleksitas yang dihadapi untuk meningkatkan kinerja restoran (Ahrens dan Chapman, 2007:487). Hal ini mencakuplah ruangan yang bersih dan rapi, kenyamanan, keamanan di dalam dan di luar restoran, jam buka, kualitas makanan, presentasi, keanekaragaman, konsistensi, rasa, kesegaran, nilai nutrisi, penampilan staff, perhatian staff, keramahan staff, kompetensi staff, keinginan menolong staff, tepat waktu, efisiensi pelayanan, pelayanan konsisten, dan harga yang wajar (Jaafar et al, 2008; Kivela, Reece, dan Inbakaran, 1999, 2000; Gilbert et al, 2004). Faktor mana yang penting dan mana yang tidak penting tergantung

pada jenis restoran (Hyun, 2009) maupun budaya dan lingkungan. Alasan-alasan ini dapat dibagi menjadi alasan berbasis fisik dan sosial (personil) (Kotler, 2003:108). Alasan berbasis fisik dalam bentuk penampakan dan sajian, dapat diatasi dengan baik. Sebagai contoh, untuk meningkatkan kenyamanan, penyedia restoran dapat bertindak kreatif lewat pemasaran eksperiensial dengan meningkatkan pengalaman konsumen pada lingkungan fisik di wilayah sajian di restoran (Ryu, 2005). Langkah ini dilakukan dengan mengoptimalkan ruang yang disebut sebagai *servicescape* (Bitner, 1992). *Servicescape* terdiri dari tiga dimensi lingkungan yaitu kondisi ambang, ruang/fungsi, dan tanda. Kondisi ambang mencakup suhu, suara, bau, kualitas udara, musik, dan sejenisnya. Fungsi ruang mencakup layout, polesan, peralatan, dan sejenisnya. Tanda mencakup petunjuk, gaya dekorasi, artifak pribadi, dan sejenisnya. Persepsi individu terhadap *servicescape* berpengaruh terhadap respon internal baik pada pelanggan maupun pada karyawan sendiri. Respon ini dapat mencakup respon kognitif (keyakinan, makna simbol, atau kategorisasi), emosional (mood, sikap), atau fisiologis (rasa sakit, gerakan tidak nyaman, rasa nyaman, atau kebugaran jasmani). Pada akhirnya, sikap ini berpengaruh terhadap perilaku apakah mendekat atau justru menjauh dari restoran. Perilaku yang positif tentunya pada sisi pelanggan adalah tertarik untuk mengkonsumsi, menghabiskan uangnya, berencana untuk mengundang orang lain, tetap betah di restoran, dan kembali lagi suatu saat. Pada sisi karyawan, respon perilaku yang hadir dapat berupa membangun afiliasi, betah, berencana untuk bekerja lebih lama, bereksplorasi, atau berkomitmen pada restoran.

Alasan sosial, walau begitu lebih sulit untuk dipenuhi. Alasan ini mencakuplah misalnya kecakapan, keramahan, dan kesediaan membantu (Owusu-Frimpong dan Narteh, 2011:3), merupakan faktor yang dapat ditingkatkan dengan meningkatkan parameter-parameter pada diri karyawan, bukannya infrastruktur. Atas adanya kesulitan ini, penelitian ini berupaya memeriksa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja restoran pada aspek karyawan tersebut.

Praktik manajemen SDM merupakan sebuah praktik yang diarahkan secara sengaja oleh manajemen untuk mengelola diri karyawan sebagai sumberdaya

manusia perusahaan. Praktik Manajemen SDM merupakan kegiatan yang ditujukan untuk mempengaruhi dan membentuk kecakapan, sikap, dan perilaku karyawan untuk dapat bekerja dan mencapai tujuan organisasi (Jing-Wen et al, 2008; Collins dan Clark, 2003). Bentuk-bentuk praktik manajemen SDM dapat berupa model universal atau model kontingensi. Model universal tidak mempertimbangkan aspek kontekstual dan karakteristik organisasi, sementara model kontingensi mempertimbangkan dua aspek ini (Bach, 2003:113). Model universal mencakuplah membangun rasa aman karyawan, tim kerja, pembuatan keputusan desentralisasi, pelatihan, transparansi finansial, rekrutmen selektif, kompensasi berbasis kinerja, dan penghilangan batasan (pakaian, bahasa, kantor, dan upah) antar karyawan. Model kontingensi mencakup model-model berbasis siklus hidup organisasi, karakteristik organisasi, biaya, kualitas, atau inovasi (Bach, 2001:4). Berbagai studi sebelumnya menunjukkan kalau praktik manajemen SDM memang berpengaruh terhadap kinerja organisasi, baik dalam bentuk produktivitas, finansial, maupun fleksibilitas (Jing-Wen et al, 2008; Huselid, 1995; Becker dan Gerhart, 1996; Guthrie, 2001; Collins dan Clark, 2003).

Faktor keadilan organisasi juga patut dipertimbangkan. Keadilan organisasi didefinisikan sebagai “persepsi seseorang terhadap keadilan dalam organisasi baik dalam bentuk persepsi mengenai bagaimana keputusan dibuat mengenai distribusi hasil dan persepsi atas keadilan atas hasil itu sendiri” (Mayuran, 2013). Komponen pertama disebut sebagai komponen keadilan prosedural sementara komponen kedua merupakan keadilan distributif. Sebagian ahli menambahkan dimensi ketiga yaitu keadilan interaksional, yang merupakan persepsi individu terhadap mutu perlakuan interpersonal yang diterima seseorang dalam menjalankan prosedur di organisasi (Heidari dan Saeedi, 2012; Cropanzano, Bowen, dan Gilliland, 2007). Dimensi ini terbagi menjadi dua sub dimensi yaitu sub dimensi interpersonal yang berkaitan dengan kesopanan, harga diri, dan respek, dan sub dimensi informasional yang berkaitan dengan penjelasan atas alasan suatu prosedur dijalankan. Penelitian juga telah menemukan kalau

keadilan organisasional berpengaruh positif pada kinerja individu dan karenanya menyumbang pada kinerja bisnis (Sudin, 2011).

Faktor lain yang patut dikedepankan adalah perilaku kewargaan. Perilaku kewargaan organisasional merujuk pada semua perilaku anggota organisasi yang positif dan relevan secara organisasional mencakup perilaku dalam peran tradisional, perilaku ekstra peran organisasi, dan perilaku politis seperti partisipasi penuh dan bertanggungjawab (Jahangir, Akbar, dan Haq, 2004; van Dyne, Cummings, dan Parks, 1995). Penelitian telah menemukan kalau perilaku kewargaan berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang positif (Vaziri et al, 2013). Berbagai penelitian juga menemukan kalau perilaku kewargaan berkontribusi terhadap kinerja individual (Dunlop dan Lee, 2003; Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997) dan kinerja individual merupakan salah satu sumber kinerja bisnis.

Faktor lain adalah kewirausahaan korporat. Kewirausahaan korporat merujuk pada niat dan perilaku yang bersifat situasional (*emergent*) dari sebuah organisasi yang menyimpang dari cara biasa dalam berbisnis (Fisher, 2006; Antoncic dan Hisrich, 2004). Teori kewirausahaan korporat membagi variabel ini menjadi kewirausahaan internal dan eksternal (Gautam dan Verma, 1997:235). Kewirausahaan internal berhubungan dengan semua aktivitas kewirausahaan yang diformalisasikan dalam organisasi bisnis yang ada. Ia mencakup pembentukan kebaruan yang masih tergantung pada kombinasi sumberdaya yang ada di dalam organisasi. Kewirausahaan eksternal bersifat lebih radikal dengan menggunakan kombinasi sumberdaya baru yang tersebar di lingkungan, bukan di dalam organisasi. Berbagai penelitian juga menemukan kalau kewirausahaan korporat berkontribusi terhadap kinerja organisasi (Fisher, 2006; Lumpkin dan Dess, 1996; Covin dan Miles, 1999; Antoncic dan Hisrich, 2004; Hamel dan Prahalad, 1994; Kuratko, Ireland, dan Hornsby, 2001).

Dengan mempertimbangkan hasil penelitian terkait ketiga variabel di atas, maka hipotesis-hipotesis berikut dapat ditarik. Hipotesis pertama adalah : praktik manajemen SDM akan memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja bisnis. Hipotesis kedua adalah: keadilan organisasi akan memiliki pengaruh

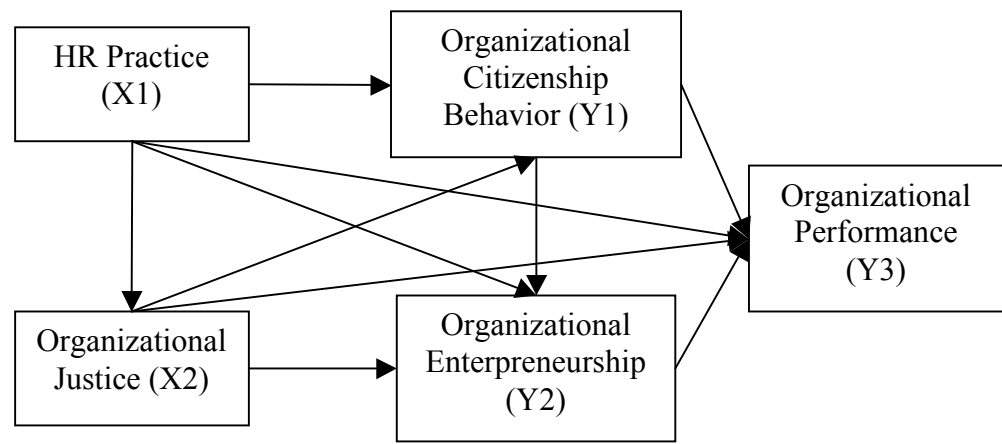
langsung dan positif terhadap kinerja bisnis. Hipotesis ketiga mencakup perilaku kewargaan organisasional akan memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja bisnis. Hipotesis keempat menyatakan kalau kewirausahaan korporat berpengaruh terhadap kinerja bisnis.

Lebih lanjut, penelitian juga telah menemukan hubungan antara praktik manajemen SDM terhadap perilaku kewargaan. Hubungan ini dapat bersifat tidak langsung yaitu lewat kepuasan karyawan (Sirca, Babnik, dan Breznik, 2012) atau pemenuhan kontrak psikologis (Hemdi, Hanafiah, dan Tamalee, 2013) dan dapat pula berhubungan secara langsung (Messersmith, Patel, dan Lepak, 2011; Benjamin, 2011; Nishii, Lepak, dan Schneider, 2008). Penelitian lain mengungkapkan kalau praktik manajemen SDM berkontribusi terhadap keadilan organisasi. Penelitian Hemdi et al (2013) di atas misalnya, pada dasarnya menunjukkan kalau praktik SDM mempengaruhi keadilan organisasi karena pemenuhan kontrak psikologis merupakan salah satu bentuk keadilan organisasional. Sementara itu, terdapat pula hubungan antara keadilan organisasi dan perilaku kewargaan (Sudin, 2011; Colquitt et al, 2001). Peran kewirausahaan organisasi juga tidak dapat diabaikan. Penelitian menemukan kalau perusahaan yang memiliki kewirausahaan korporat dan memiliki investasi besar pada praktik SDM merupakan perusahaan yang sangat berhasil (Harvey dan Erdos, 2011:10). Dari industri restoran, contoh perusahaan ini adalah MacDonald. Hubungan kewirausahaan korporat dengan keadilan organisasional dapat datang dari iklim lingkungan organisasi yang mencakup hal-hal seperti penghargaan, dukungan, dan pengungkapan (Palmer, 2005; Hornsby dan Kuratko, 2003). Sementara itu, penelitian juga telah menemukan hubungan kepribadian manajer yang berorientasi pada kewirausahaan korporat dengan perilaku kewargaan organisasi (Vaziri et al, 2013). Karenanya, sejumlah hipotesis selanjutnya antara lain: (1) hipotesis 5: praktik manajemen SDM akan memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap keadilan organisasi, (2) hipotesis 6: praktik manajemen SDM akan memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap perilaku kewargaan, dan (3) hipotesis 7: keadilan organisasi akan berpengaruh langsung dan positif terhadap perilaku kewargaan. (4) hipotesis 8: praktik manajemen SDM berpengaruh langsung dan

positif terhadap kewirausahaan organisasi, (5) hipotesis 9: keadilan organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kewirausahaan organisasi, dan (6) hipotesis 10: perilaku kewargaan organisasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kewirausahaan organisasi. Secara skematis, hipotesis-hipotesis ini digambarkan sebagai berikut:

Gambar-1

Hipotesis Penelitian



Metodologi

Pengumpulan Data: Untuk menguji hipotesis-hipotesis yang telah terbentuk, sebuah survey dilakukan pada karyawan restoran di Kota Makassar. Survey dilakukan pada bulan Juni 2013 dan mencakup berbagai jenis restoran yang beroperasi di kota ini. Total responden yang mengisi survey adalah 106 responden, dimana 40% di antaranya adalah perempuan dan 60% laki-laki. Usia rata-rata adalah 17 - 27 tahun.

Pengukuran: Kuesioner praktik manajemen SDM terdiri dari 16 pertanyaan dengan item mulai dari masalah rekrutmen, promosi, pengembangan SDM, evaluasi dan umpan balik, kompensasi, partisipasi, keterbukaan, dan saran yang dikembangkan dari Flood *et al.*, (2008). Kuesioner perilaku kewargaan organisasi terdiri dari sembilan item yang diadopsi dari skala pengukuran yang dikembangkan oleh Bukhari (2008), yang bersumber dari Motowidlo & Van Scotter (1994) and Lee & Allen (2002). Kuesioner keadilan organisasi terdiri dari lima item setelah mengadaptasi kuesioner dari pernyataan yang dikembangkan oleh Blader dan Tyler (2003). Kuesioner kewirausahaan korporat terdiri dari 15

item berdasarkan empat dimensinya yaitu *Riskiness*, *Proactiveness*, *competitive aggressiveness*, *innovativeness*, yang bersumber dari Aktan dan Bulut (2008). Terakhir, tiga dimensi dari variabel kinerja organisasi diukur menggunakan delapan item seperti yang dikembangkan oleh Blader dan Tyler (2003).

Pengukuran variabel studi ini menggunakan skala 5 butir yang merupakan pilihan berbasis frekuensi. Analisis data menggunakan piranti statistik berupa Amos yang berfungsi melakukan pengukuran reliabilitas, validitas, dan menjalankan prosedur SEM (*Structural Equation Modeling*). Prosedur SEM lebih unggul dari regresi berganda karena (1) menggunakan asumsi yang lebih fleksibel karena membolehkan adanya multikolinearitas, (2) memiliki interface model grafis, (3) mampu menguji model dengan variabel terikat jamak, (4) mampu memodelkan suku kesalahan, (5) mampu mengelola data yang sulit misalnya karena adanya autokorelasi, data tidak normal, atau data tidak lengkap, (6) menggunakan analisis faktor konfirmatoris untuk mengurangi kesalahan pengukuran karena memiliki banyak indikator untuk satu variabel laten, (7) mampu menguji model secara keseluruhan, (8) mampu memodelkan variabel moderator, (9) mampu menguji koefisien pada kelompok antar subjek jamak, dan (10) membandingkan strategi alternatif untuk menilai kecocokan relatif (Garson, 2007).

Hasil dan Pembahasan

Reliabilitas dan Validitas Instrumen: Untuk menilai reliabilitas dan validitas pengukuran, peneliti menggunakan Confirmatory Factor Analysis (CFA) yang hasilnya disajikan pada tabel 1. Sejumlah item dibuang karena ternyata memiliki nilai variance extracted dibawah threshold 0,5. Setelah prosedur ini, disimpulkan bahwa item yang tersisa memiliki validitas dan reliabilitas yang baik.

Uji Hipotesis: Setelah item yang tersisa menunjukkan reliabilitas dan validitas, peneliti melakukan analisis structural equation modeling, untuk menguji hipotesis. Hasil analisis ini ditampilkan pada gambar 2.

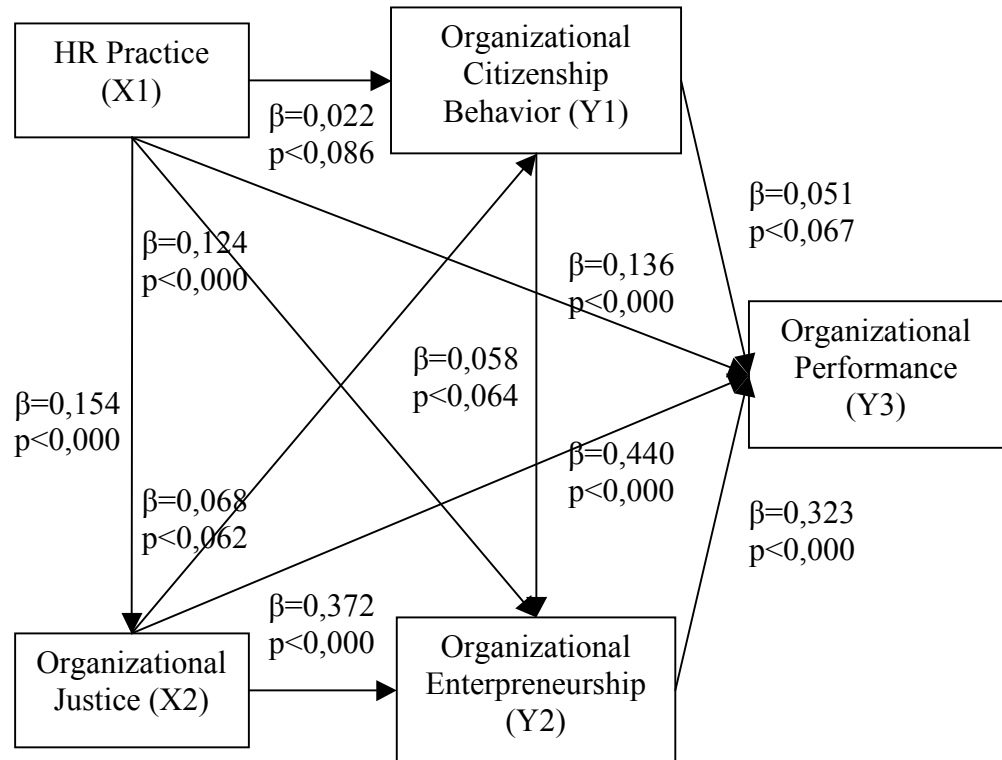
Berdasarkan hasil tersebut, hanya ada 6 hipotesis dari 10 hipotesis yang didukung pada $p < 0,05$ dan seluruh hipotesis terdukung ketika taraf signifikansi diturunkan menjadi $p < 0,10$. Variabel yang tidak berpengaruh terhadap kinerja

organisasi adalah perilaku kewargaan organisasi. Prediktor terbaik untuk kinerja organisasi adalah keadilan organisasi ($\beta=0,440$), diikuti oleh kewirausahaan korporat ($\beta=0,323$), dan praktik manajemen SDM ($\beta=0,136$). Kewirausahaan korporat ditentukan oleh keadilan organisasi ($\beta=0,372$) dan praktik manajemen SDM ($\beta=0,124$). Keadilan organisasi berhubungan dengan praktik manajemen SDM ($\beta=0,154$).

Lebih lanjut, kecocokan model diperiksa dengan menganalisis nilai indeks keselarasan (GFI), nilai indeks keselarasan yang disesuaikan (AGFI), indeks Tucker Lewis (TLI), indeks kecocokan komparatif (CFI), RMSEA, RMR, PGFI, NFI, RFI, PRATIO, NCP, ECVI, dan CN. Tabel 2 menunjukkan hasil kecocokan model. Berdasarkan hasil tersebut, disimpulkan kalau model memiliki kecocokan yang buruk karena 10 dari 13 indikator menunjukkan tidak fit. Penjelasan dari mengapa model ini tidak cocok adalah nilai Hoelter's Critical N (CN) yang menunjukkan kecukupan sampel (Garson, 2007). Nilai ini tidak fit yang berarti sampel masih kurang banyak. Kekurangan ini berdampak pada kurang fitnya indikator-indikator lainnya. Walau begitu, TLI (Tucker dan Lewis, 1973), PRATIO, dan NCP menunjukkan model fit. TLI merupakan "ukuran solusi yang dibuat pengguna dalam kaitannya dengan model dasar bersarang yang lebih terbatas dimana kovarian pada semua indikator masukan dinyatakan nol dengan menambahkan fungsi penalti untuk menambah parameter yang diestimasi bebas" (Albright dan Park, 2009:7; Brown, 2006:85). Penambahan fungsi penalti tersebut menjadikan TLI lebih baik daripada CFI. Karenanya, CFI yang tidak fit dapat diabaikan jika TLI bernilai fit. PRATIO adalah ukuran rasio parsimoni. Parsimoni merupakan bagian dari kecocokan model yang paling penting (Byrne, 2012:203) dan karenanya, fit dari PRATIO lebih penting dari ukuran lain seperti CFI dan RMSEA. NCP (Noncentrality Parameter) adalah ukuran penyimpangan yang ditoleransi terhadap model (Byrne, 2012; Hu dan Bentler, 1995; Steiger, 1990; MacCallum et al, 1994). Lewat dari toleransi ini, model harus ditolak dan dinyatakan salah. Dalam penelitian ini, NCP tergolong fit sehingga tetap model dapat diterima.

Gambar-2

Hasil structural equation modeling



Tabel-1

Hasil Confirmatory Factor Analysis

Item Pertanyaan	Kode	Standardized Total Effects	Kesimpulan
I. Praktek SDM			
1. Apakah ada tes kerja satu atau lebih (misalnya, tes keterampilan, tes bakat, tes mental/kemampuan kognitif) sebelum mempekerjakan pegawai?	ps1	0,689	Valid
2. Apakah dalam merekrut calon pegawai berbasis intensif/ekstensif sehingga perusahaan memiliki banyak pilihan atas calon pelamar yang sesuai kualifikasi?	ps2	0,440	Tidak Valid
3. Apakah selalu disediakan pekerjaan berdasarkan promosi internal, sebelum dilakukan rekrutmen dari luar?	ps3	0,263	Tidak Valid
4. Apakah promosi internal tersebut berdasarkan kinerja atau prestasi, bukan berdasarkan senioritas?	ps4	0,350	Tidak Valid

5. Apakah tersedia pelatihan atas keragaman pekerjaan atau ketrampilan (bukan satu jenis pekerjaan atau ketrampilan).	ps5	0,837	Valid
6. Apakah pernah mengikuti pelatihan yang intensif/ekstensif sesuai ketrampilan spesifik perusahaan?	ps6	0,828	Valid
7. Apakah pernah menerima pelatihan yang intensif/ekstensif untuk ketrampilan umum seperti pemecahan masalah, komunikasi, dan seterusnya).	ps7	0,812	Valid
8. Apakah pernah menerima penilaian kinerja formal dan umpan balik secara rutin?	ps8	0,796	Valid
9. Apakah pernah menerima umpan balik kinerja formal lebih dari satu sumber (bukan hanya atasan langsung saja)?	ps9	0,447	Tidak Valid
10. Apakah pernah menerima kompensasi berdasarkan kinerja kelompok (misalnya, pembagian keuntungan atau berbasis tim)?	ps10	-0,720	Tidak Valid
11. Apakah sistem gaji berbasis keterampilan/pengetahuan (versus gaji berbasis sistem kerja)? Artinya, pembayaran gaji terutama ditentukan oleh keahlian atau tingkat pengetahuan pegawai (pendidikan formal).	ps11	0,671	Valid
12. Apakah pegawai dilibatkan dalam program yang dirancang untuk memperoleh partisipasi dan masukan dari karyawan (misalnya, kualitas lingkaran, pemecahan masalah atau kelompok yang sama)?	ps12	0,791	Valid
13. Apakah informasi kinerja yang diberikan relevan (misal kualitas, produktivitas, dan seterusnya)	ps13	0,342	Tidak Valid
14. Apakah informasi kinerja keuangan yang diberikan perusahaan tersedia dan relevan?	ps14	-0,241	Tidak Valid
15. Apakah informasi strategik yang diberikan relevan (misal, misi, tujuan, dan taktik perusahaan serta informasi tentang pesaing, dan seterusnya)	ps15	0,816	Valid
16. Apakah pegawai memiliki akses untuk pengadaan resmi atau prosedur complain?	ps16	0,399	Tidak Valid
II. Organizational Citizenship Behavior			

1. Jadwal kerja dapat disesuaikan untuk mengakomodasi permintaan karyawan lainnya yang meminta ijin cuti, sakit, dan lain-lain.	ocb1	0,198	Tidak Valid
2. Saya selalu membantu unit atau bagian lain bila ada pegawai yang berhalangan hadir.	ocb2	0,147	Tidak Valid
3. Saya menunjukkan perhatian yang tulus dan sopan terhadap rekan kerja, bahkan untuk pekerjaan atau situasi kerja yang standarnya berbeda.	ocb3	0,855	Valid
4. Saya selalu menawarkan ide-ide untuk meningkatkan fungsi organisasi.	ocb4	0,493	Tidak Valid
5. Saya selalu menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.	ocb5	0,704	Valid
6. Saya selalu siap mengambil tindakan untuk melindungi organisasi dari potensi masalah.	ocb6	0,529	Valid
7. Saya selalu menunjukkan kekhawatiran tentang citra organisasi.	ocb7	0,858	Valid
8. Saya selalu siap mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah dan memecahkan masalah teknis sebelum meminta bantuan dari supervisor.	ocb8	0,413	Tidak Valid
9. Saya bersedia secara sukarela melakukan lebih dari pekerjaan mengharuskan sehingga dapat membantu orang lain atau berkontribusi terhadap fungsi keseluruhan organisasi.	ocb9	0,154	Tidak Valid
III. Keadilan Organisasi			
1. Seberapa sering anda merasa bahwa keputusan yang dibuat perusahaan dirasakan adil?	ko1	0,604	Valid
2. Secara keseluruhan, seberapa adil keputusan dan proses tempat Anda bekerja?	ko2	0,940	Valid
3. Bagaimana Anda menilai kewajaran isu-isu dan keputusan yang muncul di tempat kerja ditangani?	ko3	0,370	Tidak Valid
4. Apakah ada pengertian umum di kalangan karyawan bahwa hal-hal yang ditangani dengan cara yang adil di tempat kerja?	ko4	0,857	Valid
5. Berapa banyak upaya dilakukan untuk bersikap adil terhadap karyawan ketika keputusan sedang dibuat?	ko5	0,862	Valid

IV. Corporate Entrepreneurship			
1. Oleh karena persaingan yang ketat, perusahaan memiliki kecenderungan yang tinggi untuk mengambil risiko.	ce1	0,703	Valid
2. Perusahaan telah menunjukkan toleransi yang besar untuk proyek-proyek berisiko tinggi.	ce2	0,297	Tidak Valid
3. Secara umum, para manajer puncak mendukung postur perusahaan untuk berani dan agresif dalam memaksimalkan kemungkinan pemanfaatan potensi ketika menghadapi ketidakpastian.	ce3	0,760	Valid
4. Kebanyakan pegawai perusahaan ini bersedia mengambil risiko.	ce4	0,609	Valid
5. Pegawai sering didorong untuk berani mengambil risiko yang telah diperhitungkan dengan ide-ide baru yang berkembang.	ce5	0,494	Tidak Valid
6. Perusahaan biasanya memulai tindakan yang merespon pesaing.	ce6	0,681	Valid
7. Dalam berurusan dengan pesaingnya, perusahaan memiliki kecenderungan yang kuat untuk menjadi terdepan dalam memperkenalkan ide baru atau produk.	ce7	0,610	Valid
8. Perusahaan sangat sering memperkenalkan produk/jasa berbasis teknologi untuk operasional perusahaan.	ce8	0,832	Valid
9. Perusahaan membentuk lingkungan kerja dengan memperkenalkan produk, teknologi, teknik administrasi baru bukan sekedar untuk citra korporasi semata.	ce9	0,811	Valid
10. Lingkungan kerja perusahaan memberikan ruang untuk mengambil tindakan yang berani untuk mencapai tujuan perusahaan.	ce10	0,811	Valid
11. Perusahaan memiliki kecenderungan kuat untuk meningkatkan pangsa pasar dengan mengurangi pesaing.	ce11	0,537	Valid
12. Perusahaan sering sekali mencoba ide-ide baru.	ce12	0,834	Valid
13. Perusahaan sangat kreatif dalam metode operasional/produksi.	ce13	0,355	Tidak Valid

14. Perusahaan selalu berusaha mencari cara-cara baru dalam menghasilkan maupun memasarkan produk/jasa.	ce14	0,682	Valid
15. Perusahaan lebih menekankan pada pengembangan produk baru.	ce15	0,421	Tidak Valid
V. Kinerja Organisasi			
1. Kualitas produk menunjukkan peningkatan dalam satu tahun terakhir.	k1	0,746	Valid
2. Kapasitas inovasi dalam pengembangan produk baru terlihat dalam modifikasi produk dan lini produk baru.	k2	0,879	Valid
3. Waktu peluncuran produk baru dilakukan sesuai target yang telat ditetapkan.	k3	0,905	Valid
4. Perusahaan memiliki reputasi yang baik dalam bisnis restoran.	k4	0,720	Valid
5. Ada kesesuaian antara produk yang ditawarkan perusahaan dengan ekspektasi pasar (konsumen/pelanggan).	k5	0,110	Tidak Valid
6. Sebagian besar produk (menu) baru yang ditawarkan disukai (diminati) pelanggan.	k6	0,046	Tidak Valid
7. Perusahaan berhasil membangun citra restoran yang modern, sehat dan ramah terhadap pelanggan.	k7	0,645	Valid
8. Loyalitas pelanggan mampu dijaga oleh perusahaan	k8	0,522	Valid

Tabel-2
Indikator Model Fit

Indikator	Batas (Byrne, 2010:79)	Hasil	Kesimpulan
GFI	~ 1	0,354	Tidak Fit
AGFI	≥0,9	0,297	Tidak Fit
TLI	~1	0,95	Fit
CFI	~1	0,262	Tidak Fit
RMSEA	≤0,08	0,236	Tidak Fit
RMR	<0,05	0,076	Tidak Fit
PGFI	~0,9	0,325	Tidak Fit
NFI	~1	0,237	Tidak Fit

RFI	~0,95	0,200	Tidak Fit
PRATIO	~1	0,954	Fit
NCP	29,983-98,953	76,71	Fit
ECVI	Terkecil	Lebih besar dari Saturated	Tidak Fit
CN	>200	17	Tidak Fit

Pembahasan

Faktor kewirausahaan korporat ditemukan berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hasil ini menunjukkan kalau dukungan manajemen terhadap kewirausahaan memang berpengaruh dalam kinerja organisasi dan pengaruh ini dapat datang lewat perilaku inovatif (Palmer, 2005). Penelitian ini juga menggunakan indikator yang sama yaitu yang berorientasi pada inovasi dalam mengukur kinerja perusahaan dan karenanya menemukan hubungan signifikan yang telah diramalkan dan ditemukan dalam penelitian-penelitian sebelumnya (Amabile et al, 1996). Hubungan ini terbentuk karena kewirausahaan korporat mendapatkan masukan dari dukungan manajemen sebagai bagian dari keadilan organisasi atau praktik manajemen SDM. Individu karyawan menjadi terdorong untuk merasakan determinasi diri dan mudah dalam mengeluarkan inisiatif. Hal ini pada gilirannya memungkinkan karyawan untuk mempertimbangkan perbaikan, mengembangkannya, lalu memberikan hasil-hasil kreatif yang penting bagi inovasi di perusahaan (Cummings dan Oldham, 1997). Hal ini kemudian menghasilkan budaya kewirausahaan di dalam organisasi. Instrumen bagi budaya kewirausahaan ini adalah inovasi (Drucker, 1985:183) dan inovasi selalu diarahkan pada hasil yang positif. Hasil ini juga mendukung kalau kewirausahaan korporat bukan semata upaya menciptakan bisnis baru, tetapi lebih luas lagi, memberikan perbaikan, pelayanan baru, dan bentuk organisasi baru yang mendukung kinerja perusahaan. Dalam kondisi ini, individu karyawan merupakan kekuatan pengendali dalam organisasi dan hal ini menjelaskan mengapa aspek individual seperti praktik manajemen SDM dan keadilan organisasi berpengaruh kuat pada kewirausahaan korporat.

Individu karyawan kemudian tergantung dan mempengaruhi individu lain pada level organisasi yang lebih tinggi seperti para manajer atau stakeholder

(Hartman, Tower, dan Sebor, 1994). Manajer dan stakeholder penting dalam mengupayakan kewirausahaan korporat dalam bentuk strukturasi, dukungan, ataupun motivasi bagi aktivitas karyawan (Drucker, 1985). Dukungan dan motivasi ini dapat diberikan dalam bentuk keadilan organisasi dan praktik manajemen SDM yang berorientasi pada kebutuhan budaya kewirausahaan, seperti yang ditemukan dalam penelitian ini. Hal ini memang tidak mudah karena akan ada sumberdaya baru yang harus dialokasikan dan jaminan kalau inovasi yang dihasilkan tidak bersifat destruktif bagi perusahaan. Penelitian ini menemukan kalau, walau bagaimanapun, inovasi yang dihasilkan akan cenderung positif, ditandai dengan tingginya kinerja perusahaan. Kita dapat curiga kalau inovasi yang dihasilkan bersifat negatif, itu merupakan akibat dari kewirausahaan yang dipaksakan. Hal ini masuk akal karena kewirausahaan yang dipaksakan dapat tidak mempertimbangkan aspek luas yang dimunculkan oleh interaksi karyawan dengan pihak lainnya di perusahaan. Sebagai contoh, manajemen dapat mengetahui hal baru namun tidak memberitahukannya pada karyawan. Dukungan negatif inilah yang menghasilkan inovasi yang buruk karena karyawan berinovasi tanpa mengetahui konsekuensi yang realistis atas upayanya tersebut.

Penelitian ini juga membenarkan kalau kewirausahaan sangat tergantung, pada akhirnya, pada karyawan pada garis depan (Stevenson dan Jarillo, 1990:24). Hal ini masuk akal karena mereka adalah karyawan yang paling memiliki pengetahuan mengenai kebutuhan organisasi dalam level detail. Manajer memiliki pengetahuan yang lebih luas namun tidak mendetail dan inovasi membutuhkan detail. Inovasi yang terlalu general tidak dimungkinkan oleh organisasi karena inovasi demikian bersifat radikal dan melibatkan banyak perubahan yang mungkin tidak dipertimbangkan sebelumnya.

Perilaku kewargaan organisasi juga ditemukan berpengaruh dalam penelitian ini, tetapi pengaruh tersebut tidak signifikan. Variabel ini juga merupakan variabel pada level karyawan. Penyebab mengapa hal ini terjadi kemungkinan adalah karena studi ini dilakukan pada konteks restoran. Restoran memiliki job description yang sangat jelas dan dalam kasus tertentu, deskripsi kerja tersebut telah sangat memakan banyak waktu karyawan. Karyawan dengan

pekerjaan tertentu tidak dapat dengan mudah membantu karyawan lain karena ia sendiri memiliki beban kerja yang besar. Hal ini disebabkan salah satunya oleh konsumen yang mengalir dalam jumlah tak terprediksi, bahkan pada tempo harian. Cuaca yang buruk dapat berubah menjadi cuaca yang baik dalam waktu singkat dan mengundang banyak sekali pengunjung ke restoran sehingga karyawan menghadapi permintaan yang fluktuatif.

Perilaku kewargaan organisasi tidak berpengaruh signifikan pada kinerja juga dapat dijelaskan oleh adanya sifat restoran yang tidak memiliki job security yang kuat. Restoran dapat berkembang dengan cepat dan karyawan dapat mengalami transfer atau justru mengalami downsizing. Industri restoran memiliki perputaran karyawan yang tinggi dan kadang tidak memungkinkan karyawan untuk memberi efek yang besar atas kebaikan hatinya pada kinerja organisasi.

Kesimpulan

Dalam pemodelan kinerja bisnis restoran ini, peneliti memulai dengan pandangan bahwa pengetahuan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis ini penting bagi bisnis restoran untuk membangun aset jangka panjang sejalan dengan paradigma pemasaran relasional. Strategi pengembangan SDM lewat upaya praktik manajemen SDM yang baik, pembangunan keadilan organisasi, pemupukan semangat kewirausahaan korporat, dan upaya mendorong perilaku kewargaan karyawan semestinya berjangka panjang dan memberikan hasil berkelanjutan sehingga memungkinkan bisnis untuk memperoleh keunggulan bersaing.

Faktor-faktor sosial yang menjadi landasan pemilihan restoran oleh konsumen berkaitan erat dengan variabel-variabel ini. Kecakapan misalnya, merupakan tugas dari praktik manajemen SDM. Begitu pula keramahan, merupakan bagian dari perilaku kewargaan organisasi, sama halnya dengan kesediaan membantu konsumen. Semua ini dikembangkan tanpa modal fisik sehingga dapat dijalankan oleh berbagai restoran dari bisnis kecil dan menengah hingga berskala internasional. Tentu tingkat kesulitan akan meningkat seiring skala perusahaan sehingga usaha kecil menengah akan mendapatkan keuntungan disini.

Penelitian ini menemukan kalau keadilan organisasi adalah faktor yang paling penting untuk dikembangkan dalam mendorong kinerja organisasi karena faktor ini menyumbangkan $\beta=0,440$ dan $p<0,000$. Upaya mendorong keadilan organisasi dalam bisnis restoran dapat dilakukan dengan mendorong keadilan prosedural, distributif, atau interaksional, baik interpersonal maupun informasional. Kita dapat memulai misalnya dengan memperbaiki kesopanan tanpa melihat jenjang jabatan, menjaga harga diri setiap karyawan, dan menghargai mereka, terutama pada individu-individu yang cenderung di marginalkan akibat profesi terbawah atau gaji yang rendah atau sebab lain.

Variabel perilaku kewargaan patut disorot karena memang penelitian ini tidak menemukan pengaruh yang signifikan pada level $p<0,05$. Jika bingkai dibatasi dalam batas ini, maka variabel perilaku kewargaan akan terlihat terisolasi tanpa satupun hubungan dengan variabel lainnya. Walau begitu, jika level signifikansi diturunkan menjadi $p<0,10$, semua hubungan menjadi terlihat dan ini merupakan konfirmasi atas pentingnya variabel ini, walaupun tidak sepenting masalah keadilan, praktik manajemen SDM, dan kewirausahaan korporat. Hal ini menarik karena studi menemukan kalau faktor keramahan dan kesediaan membantu termasuk faktor yang menjadi pertimbangan penting bagi konsumen dalam memilih restoran. Sungguhpun demikian, karena keadilan organisasi berkaitan dengan variabel ini (Hemdi et al, 2013), maka upaya pembinaan keadilan organisasi akan berdampak pada perilaku kewargaan pula.

Daftar Pustaka

- Ahrens, T., Chapman, C. 2007. Loosely coupled performance measurement systems. Dalam *Business Performance Measurement: Unifying theories and integrating practice*. Second edition Edited by Andy Neely. Cambridge University Press, pp. 477-491
- Albright, Jeremy J., and Hun Myoung Park. 2009. Confirmatory Factor Analysis Using Amos, LISREL, Mplus, and SAS/STAT CALIS. *Working Paper*. The University Information Technology Services (UITS) Center for

Statistical and Mathematical Computing, Indiana University.”

<http://www.indiana.edu/~statmath/stat/all/cfa/index.html>

Alvis, J. Cost-Volume-Profit Analysis. *Encyclopedia of Management*. 5th Edition, 141-142

Amabile, T. M., Conti, Coon, Lazenby, & Herron. 1996. Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1184.

Antoncic, B. and Hisrich, R.D. (2004) Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550

Aktan, Bora and Cagri Bulut, 2008. “Financial Performance Impacts of Corporate Entrepreneurship in Emerging Markets: A Case of Turkey, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, ISSN 1450-2275 Issue 12

Bach, S. 2000. Hr And New Approaches To Public Sector Management: Improving Hrm Capacity. *Workshop on Global Health Workforce Strategy Annecy, France, 9-12 December 2000*

Bach, S. 2003. *Human Resources and New Approaches to Public Sector Management: Improving Human Resources Management Capacity. Studies in HSO&P, 21, 2003 105*

Bakker, Michiel A., "Hotel restaurant concept selection considerations: Which factors to take into account?" (2006). *UNLV Theses/Dissertations/Professional Papers/Capstones*. Paper 596.

Becker, B., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4):779-801

Benjamin, A. 2012. Human resource development climate as a predictor of citizenship behavior and voluntary turnover intentions in banking sector, *International Business Research*. 5 (1): 110-119

Bitner, M.J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56, 57-71

- Blader, Steven L. dan Tom R. Tyler, A Four-Component Model of Procedural Justice: Defining the Meaning of a “Fair” Process, *Personality and Social Bulletin*, Vol. 29 No. 6, June 2003 747-758.
- Bukhari, Zirgham Ullah, 2008. “Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan,” *International Journal of Business and Management*, Vol. 3 No. 12. December
- Brown, T. A. (2006), *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: Guilford Press
- Byrne, B.M. 2010. *Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming* 2nd ed. NY: Routledge
- Chen, H-Y. Placing Sovereignty in the Hiatus of Urban Landscape: Case Study of Little Indonesia in Taipei. *Transcultural Cities: Symposium Proceedings* Edited by Jeffrey Hou with Jayde Lin Roberts, 2011, Seattle, pp. 90-98
- Collins, C. J., & Clark, K. D. 2003. Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6):740-751
- Covin, J.G. and Miles, M.P. (1999) Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. and Gilliland. S.W. 2007. The management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*. November: 34- 48
- Cummings, A. & Oldham, G. R. 1997. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*, 40(1): 22-38.

- Dizgah , M.R., Sh Gilaninia, H.R. Alipour, A. Asgari , 2011. High Performance Human Resource and Corporate Entrepreneurship: the Mediating Role of Organizations Citizenship Behavior and Procedure Justice, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5 Number 3: pp. 492-499.
- Drucker, P. F. 1985. *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles* (1st ed.). New York: Harper & Row
- Dunlop, P.D., Lee, K. 2004. Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior* 25 25, 67–80
- Fisher, J. 2006. Corporate Entrepreneurship: Creating a Management Model for Organisations. *Integrative Business Research Report*
- Flood, Patric C, Jim Gutrie, Wen Chuan Liu, Cathal O'Regan, Claire Armstrong, Sarah MacCurtain, and Thaddeus Mkamwa, 2008. *Partnership, High Performance Work Systems and Organizational Effectiveness*, The Learning, Innovation and Knowledge Research Center, , DCU Business School, Dublin City University: Dublin, Ireland.
- Garson, G.D. 2007. *Structural Equation Modeling*. <http://www.statisticalassociates.com/sem.htm>
- Gautam, V., Verma, V. 1997. Corporate Entrepreneurship: Changing Perspectives. *Journal of Entrepreneurship*; 6; 233
- Gilbert, G.R., Veloutsou, C., Goode, M.M.H. and Moutinho, L. (2004) Measuring customer satisfaction in the fast food industry: A cross-national approach. *Journal of Services Marketing*, 18(5): 371-383
- Guthrie, J. P. 2001. High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence form New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1): 180-190
- Haedari, S.A., Saedi, N. 2012. Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction (Case Study: An Iranian Company). *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(7)6459-6465
- Hamel, G., Prahalad, C.K. 1996. *Competing for the Future*. Harvard Business School Publishing

- Harris, P., Mongiello, M. 2006. *Accounting and Financial Management: Developments in the international hospitality industry*. Amsterdam: Elsevier
- Hartman, E. A., Tower, C. B., & Sebor, T. C. 1994. *Information sources and their relationship to organizational innovation in small businesses*. *Journal of Small Business Management*, 32(1): 36.
- Harvey, J., Erdos, G. Human Resource Management and Organizational Behaviour. Lecture notes. www.msc.pef.czu.cz/msc_em/data/HarveyJ/1213/cz.lectnotes13.pdf
- Hemdi, M.A., Hanafiah, M.H., Tamalee, K. 2013. The Mediation Effect of Psychological Contract Fulfillment on Discretionary Human Resource Practices and Organizational Citizenship Behaviors of Hotel Employees. DOI: 10.7763/IPEDR. 2013. V67. 1
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, Vol. 4, No.3, pp. 230-247
- Hornsby, J. S. & Kuratko, D. F. 2003. The influence of corporate entrepreneurial culture on job satisfaction, reinforcement practices and behaviors. *Paper presented at the 17th Annual USASBE National Conference Proceedings, Hilton Head, South Carolina*
- Hu, L-T., & Bentler, P. M. (1995). Evaluating model fit. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 76–99). Thousand Oaks, CA: Sage
- Huselid, M. A. 1995. The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.
- Hyun, S. 2009. *Creating And Validating A Measure Of Customer Equity In Hospitality Businesses: Linking Shareholder Value With Return On Marketing*. PhD Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University

- Jaafar, S.N., Lumbers, M., Eves, A. 2008. Does Food Really Matters In The 'Eating Out' Experience In Restaurants? *Hospitality Review* Vol. 10 No. 3 Pp. 47-54
- Jahangir, N., Akbar, M.M., Haq, M. 2004. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. *BRAC University Journal*, vol. I, no. 2, 2004, pp. 75-85
- Jing-Wen, H., Li, Y-H. 2008. Managing Knowledge in Human Resource Practices and Innovation Performance. *2008 Academy of Management Annual Meeting*
- Kementerian Keuangan. 2012. *Laporan Tim Kajian Profil Sektor Riil : Sektor Perdagangan, Hotel, Dan Restoran*. Kementerian Keuangan.
- Kivela, J., Inbakaran, R. and Reece, J. (2000) Consumer research in the restaurant environment. Part 3: Analysis, finding and conclusions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1): 13-30.
- Kivela, J., Reece, J., and Inbakaran, R. (1999) Consumer research in the restaurant environment, Part 2: Research design and analytical methods. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6): 269-286.
- Kompas.com. 4 April 2014. Makan di Restoran Makin Ngetren. <http://travel.kompas.com/read/2014/04/04/1632122/Makan.di.Restoran.Semakin.Ngetren>
- Kotler, P. 2003. *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts every Manager Needs to Know*. London: Kogan Page
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D. and Hornsby, J.S. (2001) Improving firm performance through entrepreneurial actions: Accordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executives*, 15(4), 60-71
- Kusumadara, A. 2000. *Analysis of the Failure of the Implementation of Intellectual Property Laws in Indonesia*. PhD Dissertation. University of Sydney

- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1),135-172
- MacCallum, R. C., Roznowski, M., Mar, M., & Reith, J. V. (1994). Alternative strategies for cross-validation of covariance structure models. *Multivariate Behavioral Research*, 29, 1–32.
- Massersmith, J.G., Patel, P.C., Lepak, D.P. 2011. Unlocking the Black Box: Exploring the Link Between High-Performance Work Systems and Performance. *Journal of Applied Psychology*, , Vol. 96, No. 6, 1105–1118
- Mayuran, I. 2013. The Impact of Justice on Teachers' Commitment in Jaffna Education Division. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(5):1-9
- Nasserzadeh, S, M, Jafarzadeh, M, Mansouri, T, & Sohrabi, B. (2008). Customer satisfaction fuzzy cognitive map in banking, *Communications of the IBIMA*, Vol. 2, pp. 151-162
- National Restaurant Association (2014). *Restaurant performance index – 2014*. Retrieved April 2, 2014 from www.restaurant.org/Downloads/PDFs/News-Research/index/RPIFeb2014
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 61, 503–545. doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00121.x
- Owusu-Frimpong, N and Narteh, B (2011), Investigation of service quality and customer satisfaction in traditional catering industry (chop bars) in Ghana, In Patterson, A, and Oakes, S. (eds.) *Proceedings of the Academy of Marketing Conference*, 2011, Marketing Field Forever, Academy of Marketing, Liverpool
- Palmer, J.W. 2005. *Innovative Behavior of Frontline Employees in the Public Sector*. PhD Dissertation. University of Cincinnati

- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82, 262–270.
- Ryu, K. 2005. *Dinescape, Emotions and Behavioral Intentions in Upscale Restaurants*, PhD Dissertation. Kansas State University
- Shostack, G.L. (1984), “Designing services that deliver”, *Harvard Business Review*, Vol. 62 No. 1, January-February, pp. 133-9.
- Shostack, G.L. (1987), “Service positioning through structural change”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, January, pp. 34-43
- Silvestro, R. 1998. The manufacturing TQM and service quality literatures: synergistic or conflicting paradigms? *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 15 No. 3, pp. 303-328
- Sirca, N.T., Babnik, K., Breznik, K. 2012. The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. *Management, Knowledge and Learning International Conference*
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Stevenson, H. H. & Jarillo, J. C. 1990. A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27.
- Sudin, S. 2011. Fairness and Satisfaction with Performance Appraisal Process. *Journal of Global Management*, 2(1):66-83
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (1973). A reliability coefficient for maximum likelihood factor analysis. *Psychometrika*, 38, 1–10.
- Van Dyne, L., L. L. Cummings & J. McLean Parks, (1995). Extra role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). In L. L. Cummings & L. Van Dyne, J. Graham & R. M. Dienesch, (1994). Organizational citizenship behavior: construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37, 765-802.
- Van Genugten, S. 2011. The Netherlands and Islam: a Test to Its Celebrated Tolerance. *Paper presented at the Fifth Pan-European Conference on EU*

*Politics of the European Consortium for Political Research (ECPR):
Porto, Portugal.*

- Vaziri, S.A., Malekzadeh, G., Arzameh, M.A., Kaveh, H.R. 2013. Investigation Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Personality of Organizational Entrepreneurial Managers. *Life Science Journal*, 10(1):270-277
- Wilson, A. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, Dwayne D Gremler. 2008. *Services Marketing*. McGrawHill
- Wolcott, Robert C. dan Michael J. Lippitz, 2007, The Four Models of Corporate Entrepreneurship, MIT Sloan Management Review, Fall, Vol. 49 No. 1.
- Zhang, Z., D. Wan, M. Jia, 2008. "Do High-Performance Human Resource Practices help corporate entrepreneurship? The mediating of organizational citizenship behavior", *Journal of High Technology Management Research*, 19: 128-138.
- Zirghamullah, Bukhari, 2008, Key Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Banking Sector of Pakistan," *International Journal of Business and Management*, December, Vol. 3, No. 12.