



PUSAT PENERBITAN DAN PUBLIKASI ILMIAH

- Mukhlis Sufri

PENGEMBANGAN EKONOMI LOKAL DAN PENANGGULANGAN KEMISKINAN
(STUDI KASUS KABUPATEN PANGKAJENE DAN KEPULAUAN)

- Iwan Perwira

PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP PENINGKATAN KINERJA PADA
KARYAWAN CELEBES TV DI KOTA MAKASSAR

- Djameluddin
Bijaang

FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH TERHADAP PERILAKU KONSUMEN
DALAM KEPUTUSAN PEMBELIAN PONSEL MEREK SAMSUNG GALAXY DI
MAKASSAR

- Hernita

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEADILAN ORGANISASI PADA
BISNIS RESTO ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL
JUSTICE IN RESTAURANT BUSINESS

- Kodding Haseng

ANALISIS PEGARUH BAURAN PEMASARAN TERHADAP KEPUTUSAN PEMBELIAN
MOTOR YAMAHA XEON GT 125 PADA PT. SURACO JAYA ABADI MOTOR DI
MAKASSAR

- Ilham Labbase

DAMPAK PERILAKU PENGGUNA APLIKASI LAPORAN PEMERIKSAAN PAJAK
(ALPP) TERHADAP KINERJA PEMERIKSAAN PAJAK DENGAN PENDEKATAN
TECHNOLOGI ACCEPTANCE MODEL (TAM) PADA KANTOR PELAYANAN PAJAK
MAKASSAR UTARA

- Rismawati

PENGARUH STRES KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI AIR TRAFFIC CONTROL
(ATC) PADA KANTOR LAYANAN JASA LALU LINTAS PENERBANGAN MATSC PT.
ANGKASA PURA 1 (PERSERO) MAKASSAR

- Nirwana Nur

ANALISIS FLUKTUASI LABA TERHADAP KEBIJAKAN PEMBAYARAN DIVIDEN
PADA PT. TELKOM (PERSERO) TBK. "INCOME FLUCTUATION ANALYSIS OF
DIVIDEND PAYMENT POLICY OF PT. TELKOM (PERSERO) TBK.

- Ilham

PENGARUH PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN BANK MUAMALAT DI KOTA MAKASSAR

- Jamaluddin

PENGARUH KUALITAS LAYANAN TERHADAP KEPUASAN PELANGGAN PADA PT.
NUSEMBADA BANGUNINDO DI MAKASSAR

P3I FE-UMI

DAFTAR ISI

Daftar Isi	i
Komposisi Panitia	ii
Mitra Bestari	iii
1. Pengembangan Ekonomi Lokal Dan Penanggulangan Kemiskinan (Studi Kasus Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan)	1-18
<i>Oleh : Mukhlis Sufri</i>	
2. Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Kinerja Pada Karyawan Celebes TV Di Kota Makassar	19-28
<i>Oleh : Iwan Perwira</i>	
3. Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Perilaku Konsumen Dalam Keputusan Pembelian Ponsel Merek Samsung Galaxy Di Makassar	29-42
<i>Oleh : Djamaluddin Biijang</i>	
4. Organizational Citizenship Behavior Dan Keadilan Organisasi Pada Bisnis Resto Organizational Citizenship Behavior And Organizational Justice In Restaurant Business	43-54
<i>Oleh : Hernita</i>	
5. Analisis Pengaruh Bauran Pemasaran Terhadap Keputusan Pembelian Motor Yamaha XEON GT 125 Pada PT. SURACO JAYA ABADI MOTOR Di Makassar	55-66
<i>Oleh : Kodding Haseng</i>	
6. Dampak Perilaku Pengguna Aplikasi Laporan Pemeriksaan Pajak (ALPP) Terhadap Kinerja Pemeriksaan Pajak Dengan Pendekatan, Teknologi Acceptance Model (TAM) Pada Kantor Pelayanan Pajak Makassar Utara ...	67-78
<i>Oleh : Ilham Labbase</i>	
7. Pengaruh Sress Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Air Traffic Control (ATC) Pada Kantor Layanan Jasa Lalu Lintas Penerbangan MATSC PT. Angkasa Pura I (Persero) Makassar	79-94
<i>Oleh : Rismawati</i>	
8. Analisis Fluktuasi Laba Terhadap Kebijakan Pembayaran Dividen Pada PT. Telkom (PERSERO) Tbk. "Income Fluktuation Analysis Of Dividen Payment Policy Of PT. TELKOM (Persero) Tbk.	95-116
<i>Oleh : Nirwana Nur</i>	
9. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Muamalat Di Kota Makassar	117-146
<i>Oleh : Ilham</i>	
10. Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada PT. Nusasembada Bangunindo Di Makassar	147-160
<i>Oleh : Djamaluddin</i>	

JURNAL MANAJEMEN BISNIS

Komposisi Panitia Pengelola

Berdasarkan Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi UMI

No.2511/H.23/DE.0/UMI/IX/2011

Tanggal: 21 Syawal 1432 H/20 September 2011 M

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi UMI

Dewan Penyunting
Prof.H.Murdifin Haming, SE.,M.Si.,Ph.D
Prof.Dr.H.Syahnur Said, SE.,M.Si
Prof.Dr.Hj. Jeni Kamase, SE.,M.Si
Prof.Dr.H.Mahfud Nurnajamuddin, SE.,MM
Dr.Hj. Roslina Alam, SE.,M.Si
Dr. Sabri Hasan, SE.,MM
Dr. Ramlawati Nasir, SE.,MM
Dr. Hj. Andi Nirwana Nur, SE.,MM
Ibrahim Amiruddin, SE.,M.Si

Pemimpin Redaksi
H. La Mente, SE.,MM

Penyunting Pelaksana
Nur Alam, SE.,MM
Muh. Yasir, SE.,MM
H. Hasan, SE

Tata Usaha
Happe Made, SE

Bendahara
Dra. Sugirah

Sekretariat Redaksi
Pusat Penerbitan dan Publikasi Ilmiah
Fakultas Ekonomi UMI
Jl. Urip Sumoharjo Km. 05 Makassar
Telp. 0411- 443640
Website: www.umi.ac.id

Email : umi@umi.ac.id dan e-mail: jurnalp3@ yahoo.com

**JURNAL MANAJEMEN BISNIS DITERBITKAN SEJAK 27 September 2011
OLEH PUSAT PENERBITAN DAN PUBLIKASI ILMIAH FAKULTAS EKONOMI UMI
DAN DITERBITKAN 2 (DUA) KALI SETAHUN
SEPTEMBER DAN MARET**

Redaksi menerima naskah tulisan ilmiah berupa hasil penelitian, konseptual dan telaah buku baru dibidang ekonomi, manajemen dan bisnis. Tulisan yang dimuat merupakan karya asli penulis, bukan mencerminkan pendapat redaksi. Penulis bertanggung jawab atas tulisannya yang dimuat pada jurnal ini. Redaksi berhak menerima, menolak atau mengadakan koreksi tanpa mengubah maksud tulisan.

(2004). The
Applicatio
n, UK: Fin

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN
KEADILAN ORGANISASI PADA BISNIS RESTO
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL
JUSTICE IN RESTAURANT BUSINESS**

Hernita

Dosen Manajemen SDM Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar
e-mail : hernita.sahban@yahoo.com

ABSTRAK

Artikel ini ditujukan untuk membantu pebisnis resto memahami bagaimana meningkatkan daya saing dan kelangsungan hidup industri resto. Faktor yang disorot adalah Organizational Citizenship Behavior yang mencakup kesetujuan, altruisme, keramahan, sportivitas, kebaikan sipil, dan perilaku dalam peran. Penulis memeriksa literatur faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku ini. Penulis juga menjelaskan bagaimana keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dapat digunakan secara efektif untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior tersebut. Penulis menyimpulkan kalau keadilan organisasi harus berperan dalam menjadikan karyawan mau berbuat melebihi tugas yang diwajibkan kepadanya.

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior, keadilan organisasi, dan bisnis resto*

ABSTRACT

This article is intended to help businesses resto understand how to improve the competitiveness and viability of the restaurant industry. Factors to be highlighted is that include Organizational Citizenship Behavior of agreement, altruism, friendliness, sportsmanship, civic goodness, and behavior in the role. The authors examine the literature the factors that influence this behavior. The author also explains how distributive justice, procedural justice, and interactional justice can be effectively used to increase the Organizational Citizenship Behavior. The authors conclude that justice organizations must play a role in making employees willing to do tasks that required him to exceed.

Keywords : *Organizational Citizenship Behavior, Organizational Justice, And Restaurant Business.*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan kelas menengah dan atas di negara-negara berkembang telah mendorong perkembangan banyak industri resto cepat saji di negara tersebut. Di Indonesia, KFC telah tumbuh dari hanya 150 outlet pada tahun 1997 (Trewin, 1999) menjadi 307 di tahun 2007 (Fitriana, 2010). Hal ini sejalan dengan pertumbuhan

kelas menengah, penduduk dengan penghasilan Rp.2 juta per bulan ke atas, di Indonesia dari hanya 37,7% populasi di tahun 2003 menjadi 56,5% populasi di tahun 2010 (Neraca, 1 April 2013).

Di sisi lain, pertumbuhan wirausahawan dalam negeri juga tinggi. Tahun 2012 tercatat ada 55,2 juta UKM dan terus meningkat dengan laju 7-8% per tahun (Antara, 23 April

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEADILAN ORGANISASI PADA
BISNIS RESTO***

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AND ORGANIZATIONAL JUSTICE IN
RESTAURANT BUSINESS***

Hernita

Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Lasharan Jaya Makassar

hernita.sahban@yahoo.com

Abstract

This article is intended to help businesses understand how to improve the resto improve the competitiveness and viability of the restaurant industry. Highlighted factor is organizational citizenship behavior that includes kesetujuan, altruism, kindness, sportsmanship, civic virtue, and behavior in the role. Literature authors examined the factors that influence this behavior. The author also explains how distributive justice, procedural justice, and interactional justice can be effectively used to improve the organizational citizenship behavior. The authors conclude that justice organizations must play a role in making employees want to go beyond her required duties..

Keywords: organizational citizenship behavior, organizational justice, restaurant business

Abstrak

Artikel ini ditujukan untuk membantu pebisnis resto memahami bagaimana meningkatkan meningkatkan daya saing dan kelangsungan hidup industri resto. Faktor yang disorot adalah *Organizational Citizenship Behavior* yang mencakup kesetujuan, altruisme, keramahan, sportivitas, kebaikan sipil, dan perilaku dalam peran. Penulis memeriksa literatur faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku ini.

Penulis juga menjelaskan bagaimana keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional dapat digunakan secara efektif untuk meningkatkan Organizational Citizenship Behavior tersebut. Penulis menyimpulkan kalau keadilan organisasi harus berperan dalam menjadikan karyawan mau berbuat melebihi tugas yang diwajibkan kepadanya.

Kata kunci: Organizational Citizenship Behavior, keadilan organisasi, bisnis resto

PENDAHULUAN

Pertumbuhan kelas menengah dan atas di negara-negara berkembang telah mendorong perkembangan banyak industri resto cepat saji di negara tersebut. Di Indonesia, KFC telah tumbuh dari hanya 150 outlet pada tahun 1997 (Trewin, 1999) menjadi 307 di tahun 2007 (Fitriana, 2010). Hal ini sejalan dengan pertumbuhan kelas menengah, penduduk dengan penghasilan Rp 2 juta per bulan ke atas, di Indonesia dari hanya 37,7% populasi di tahun 2003 menjadi 56,5% populasi di tahun 2010 (Neraca, 1 April 2013). Di sisi lain, pertumbuhan wirausahawan dalam negeri juga tinggi. Tahun 2012 tercatat ada 55,2 juta UKM dan terus meningkat dengan laju 7-8% per tahun (Antara, 23 April 2013). Subsektor restoran dalam tahun 2008 telah memberikan kontribusi sekitar 2,7 persen bagi PDB (NK RAPBN, 2009:II-9). Sementara itu, pada rentang 2001-2011, pertumbuhan subsektor restoran sebesar 5,53% namun berkontribusi rata-rata sebesar 2,66% (Bank Indonesia, 2012). Tak pelak lagi kedua pihak bersaing untuk mendapatkan pelanggan dari masyarakat dengan kemampuan ekonomi yang semakin baik tersebut.

Industri resto merupakan industri yang sangat beragam, mulai dari resto mahal dengan bahan-bahan, menu, dekorasi, dan seragam bermutu tinggi hingga resto murah yang lebih informal dan memiliki struktur menu yang mencerminkan keumuman di masyarakat (Marzuki, 2012:68). Pendetang baru mudah memasuki industri ini dan begitu pula, mudah bagi suatu resto untuk bangkrut (Hitt, Black, dan Porter, 2012:92). Industri ini dicirikan dengan tingginya tingkat turnover

karyawan dan banyaknya karyawan berusia muda dan berkecakapan rendah. Kepemimpinan dalam industri ini umumnya kepemimpinan tipe autokratis yang berusaha memusatkan otoritas dan memperoleh kekuasaan dari posisi, pengendalian insentif, dan koersi (Daft, 2008:44). Kepemimpinan otokrasi, tingkat kecapakan rendah, dan turnover yang tinggi cenderung saling berhubungan dan memberikan kesan buruk bagi citra industri. Padahal, konsumen memandang industri ini sebagai pilihan bukan hanya berdasarkan makanan yang bermutu, namun juga staff dan atmosfer yang memberikan kenyamanan fisik dan estetik (Marzuki, 2012:69). Pemberian layanan merupakan hal penting bagi operasi bisnis resto (Othman dan Zahari, 2011:230), dan pemberian layanan yang baik oleh pelayan dipengaruhi oleh kondisi psikologis dari pelayan tersebut. Jika pelayan sendiri merasa tidak nyaman, maka hal ini akan berdampak pada ketidaknyamanan pelanggan. Memang mudah untuk membawa pembeli datang ke resto, namun menjadi sulit bagi resto untuk membawa pembeli datang untuk kedua kalinya jika ia memperoleh pengalaman buruk atas pelayanan di resto tersebut. Akibatnya, resto akan mengalami kegagalan dalam bersaing di pasar yang dinamis seperti sekarang (Baid, 2006:43).

Dalam artikel ini, penulis meninjau literatur Organizational Citizenship Behavior dan keadilan organisasi sebagaimana ia berkaitan dengan industri resto. Menggunakan literatur yang tersedia, penulis mengajukan kalau kedua variabel ini penting bagi sejumlah faktor yang menunjang efektivitas industri resto seperti efisiensi operasi, pendapatan, kepuasan pelanggan, kualitas kinerja, dan ongkos makanan (Podsakoff, Ahearne, dan MacKenzie, 1997). Tinjauan ini pada gilirannya memberikan penekanan pada pentingnya studi empiris mengenai Organizational Citizenship Behavior dan keadilan organisasi dalam konteks bisnis resto sebagaimana dirintis oleh artikel ini.

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai “perilaku individual yang mandiri yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem insentif formal dan yang secara agregat mendorong fungsi organisasi

menjadi lebih efektif” (Unuvar, 2006:1). Hal itu merupakan aktivitas yang berada di luar deskripsi kerja aktual seorang karyawan (Ambrose dan Kulik, 1999:245). OCB dapat bekerja di dalam organisasi atau di dalam sebuah kelompok kerja (Mayer et al, 2009:4). Sebuah organisasi dalam kondisi yang terus berubah menjadi semakin tergantung pada kesediaan karyawan untuk berkontribusi bagi organisasi tanpa melihat pada persyaratan kerja yang formal, karena organisasi lebih kaku dibanding individu dalam mengadaptasi lingkungan. Organizational Citizenship Behavior disebut juga sebagai perilaku di luar peran karena bekerja di luar peran yang diberikan organisasi kepada individu (Ariani, 2012:228).

Organizational Citizenship Behavior mencakup dua aspek yaitu kesepakatan (secara perilaku bukan disposisi) dan altruisme. Kesepakatan diartikan sebagai “melaksanakan tugas melebihi persyaratan minimum” sementara altruisme sebagai “membantu rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaannya” (Huang dan You, 2011; Salami, 2007). Klasifikasi lain menempatkan tiga dimensi baru: keramahan (bahasa tubuh yang membangun dalam membantu memecahkan masalah rekan kerja), sportivitas (tidak mengeluh untuk masalah sepele), dan kebaikan sipil (partisipasi dalam pengaturan organisasi). Altruisme dan keramahan merupakan perilaku yang memberi manfaat langsung pada individual sementara kesetujuan, sportivitas, dan kebaikan sipil, memberi manfaat langsung pada organisasi (Organ, 1997). Perkembangan lebih jauh melihat perilaku kewargaan sebagai perilaku yang juga mencakup perilaku dalam peran, yaitu tanggung jawab sesungguhnya dari individu, karena menjadi ironis jika individu berbuat baik dengan mengerjakan sesuatu di luar tugasnya, sementara tugasnya sendiri terbengkalai.

Ada banyak faktor yang mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior. Faktor-faktor ini tergabung dalam empat kelompok besar yaitu karakteristik individual, karakteristik pekerjaan, karakteristik organisasi, dan perilaku kepemimpinan (Unuvar, 2006). Karakteristik individual mencakup faktor sikap (Podsakov et al, 2000) dan faktor disposisi (Borman et al, 2001; Podsakov et al, 2000). Faktor sikap ini termasuklah kepuasan kerja, persepsi atas keadilan, dan

komitmen organisasi (Meyer dan Allen, 1984). Karyawan yang merasa puas, merasa adil, dan berkomitmen pada organisasi akan lebih mudah menunjukkan Organizational Citizenship Behavior daripada karyawan yang kekurangan salah satu faktor tersebut (Podsakoff et al, 2000). Kekurangan faktor keadilan, seperti adanya persepsi diskriminasi dari pengawas, rekan kerja, dan organisasi itu sendiri, akan menyebabkan menurunnya perilaku kewargaan (Ensher, Grant-Vallone, dan Donaldson, 2001). Walau demikian, masih belum jelas komitmen tipe apa yang mampu mendorong Organizational Citizenship Behavior, apakah komitmen normatif (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011; Shore dan Wayne, 1993), komitmen afektif (Podsakoff et al, 2000), atau malahan tidak ada pengaruh komitmen terhadap perilaku kewargaan.

Faktor disposisi mencakup perhatian, kesetujuan, dan afektivitas (Borman et al, 2001; Podsakoff et al, 2000). Variabel-variabel ini merupakan variabel-variabel kepribadian dalam model Lima Besar kepribadian. Seorang karyawan yang cenderung perhatian, setuju dengan suatu pendapat, dan memiliki afeksi yang kuat akan cenderung melakukan perilaku positif di luar perannya dalam deskripsi kerja formal. Jahangir, Akbar, dan Haq (2004) mengajukan usia karyawan sebagai salah satu faktor pendorong perilaku kewargaan. Usia karyawan diajukan karena usia muda (20-34) merupakan usia penyempurnaan dimana karyawan lebih fleksibel dalam menyesuaikan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan dirinya. Karyawan yang lebih tua cenderung lebih konservatif dengan kekuatan naluri diri dan lebih mengutamakan dirinya dari organisasi. Karenanya, karyawan tua akan lebih menunjukkan perilaku kewargaan pada organisasi daripada karyawan muda, sejauh organisasi sejalan dengan kebutuhan dirinya. Lebih lanjut, Jahangir et al (2004) juga mengajukan kalau motivasi berperan dalam perilaku kewargaan. Walau begitu, penelitian empiris menemukan kalau faktor usia tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan, begitu juga faktor demografis lainnya seperti gender (Schappe, 1998). Sementara itu, lama kerja ditemukan memberikan faktor yang bercampur. Terdapat penelitian yang mendukung pengaruh positif dan ada pula penelitian yang menunjukkan kalau lama kerja berpengaruh negatif terhadap

perilaku kewargaan (Schappe, 1998) sehingga lebih mungkin kalau usia kerja yang singkat berpengaruh positif bagi perilaku kewargaan (Bakhshi, Sharma, dan Kumar, 2011). Faktor Motivasi berperan sejauh individu masih baru dalam organisasi. Seiring bertambahnya waktu, faktor motivasi menjadi hilang dan perilaku kewargaan lebih ditentukan oleh faktor-faktor lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, persepsi peran, perilaku kepemimpinan, dan persepsi keadilan. Faktor lain yang diajukan adalah kepercayaan diri berbasis organisasi, yaitu kepercayaan diri individu yang ditentukan oleh pekerjaan dan pengalaman di organisasi (Pierce dan Gardner, 2004). Faktor ini didukung oleh sejumlah studi yang menunjukkan kalau kepercayaan diri berbasis organisasi berpengaruh positif pada perilaku kewargaan, terutama kesepakatan dan altruism (Tang dan Ibrahim, 1998; Tang et al, 2002). Sementara itu, ditemukan pula kalau perilaku membantu dipengaruhi oleh status karyawan, apakah sebagai pekerja penuh atau pekerja paruh waktu (Mayer et al, 2009; Stamper dan Van Dyne, 2001).

Karakteristik pekerjaan yang mendorong munculnya Organizational Citizenship Behavior adalah pekerjaan dengan umpan balik (Podsakoff et al, 2000) dan pekerjaan yang memuaskan secara intrinsik (Unuvar, 2006). Karakteristik pekerjaan yang menghambat munculnya Organizational Citizenship Behavior adalah kerja yang terlalu rutin dan persepsi atas peran (Jahangir et al, 2004). Rutinitas kerja menghambat perilaku kewargaan karena tidak ada banyak waktu bagi karyawan untuk mengurus masalah orang lain, misalnya teman kerjanya, sehingga perilaku apapun, baik positif atau negatif, terhambat. Kerja dengan rutinitas tinggi menjadi sebuah cara aman untuk menjamin efektivitas organisasi. Sementara itu, karyawan yang mendapatkan umpan balik, sejauh tidak terlalu sering, dapat terdorong untuk berperilaku kewargaan. Begitu pula, karyawan yang merasa puas secara intrinsik, yaitu puas atas pencapaiannya secara pribadi, akan terdorong berbuat baik pada karyawan lain atau pada organisasi secara keseluruhan. Persepsi atas peran menjadi berdampak negatif pada perilaku kewargaan ketika peran yang dimiliki individu terasa meragukan atau berkonflik dengan peran yang lain. Hal ini berarti fleksibilitas kerja, kejelasan kerja, dan

fasilitasi kerja menjadi faktor yang berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff et al, 2000).

Organisasi dengan karakteristik yang mendukung perilaku kewargaan adalah kohesivitas kelompok dan persepsi atas dukungan organisasi (Wayne et al, 2002). Kohesivitas kelompok, yaitu eratnya jaringan sosial yang terbentuk dalam kelompok di dalam organisasi, mendorong individu untuk berbuat lebih dari tugasnya. Begitu pula, organisasi yang mendukung perbuatan tersebut akan mengalami lebih banyak perilaku kewargaan dari karyawannya. Perilaku kewargaan ditunjukkan karena individu merasa berhutang budi pada organisasi atas dukungan yang mereka peroleh.

Perilaku kepemimpinan yang mendukung perilaku kewargaan adalah kepemimpinan transformasional dan transaksional (Settoon, Bennett, dan Liden, 1996). Pemimpin yang transformasional menekankan pada perubahan sehingga membentuk iklim yang mendorong karyawan untuk membuat sesuatu yang mencirikan perubahan. Hal ini termasuklah berbuat sesuatu di luar deskripsi kerja yang ia miliki. Sementara itu, perilaku kewargaan juga terdorong oleh kepemimpinan transaksional yang memberikan insentif dan penalti berdasarkan prinsip keadilan. Jika karyawan berbuat baik, maka karyawan mendapatkan kebaikan dari pemimpin, begitu juga jika karyawan berbuat tidak menyenangkan, maka pemimpin akan memberikan hukuman. Perilaku adil ini mendorong karyawan untuk berbuat baik untuk memperoleh kebaikan atau karena pemimpin berbuat baik padanya. Kepemimpinan transaksional kemudian berfokus pada hasil dari perilaku kewargaan yaitu apakah hasil tersebut baik atau buruk bagi organisasi.

KEADILAN ORGANISASI

Definisi keadilan organisasi menurut Gibson et al (2009:148) adalah “derajat perasaan individu diperlakukan adil di tempat kerja”. Konsep ini muncul dan mengalami perkembangan pesat dalam tahun 1990-an (Zapata-Phelan et al, 2008). Keadilan organisasi dipersepsi secara prosedural, distributif, dan interaksional

(Kroth, 2007; Colquitt et al, 2001; Cropanzano dan Rupp, 2003). Keadilan prosedural terkait dengan kesesuaian antara proses pembuatan keputusan dengan peraturan yang ada. Hal ini mencakup keputusan terkait pelatihan, penilaian, pemberian tugas, dan besaran gaji (Gibson et al, 2009:148). Keadilan distributif terkait dengan kesesuaian antara rasa keadilan dengan hasil keputusan. Keadilan distributif mencakup pemberian gaji, mentoring, pengangkatan, kepemimpinan, kebijakan pembatasan tertentu, kepuasan dengan tingkat manfaat, dan politik organisasi (Gibson et al, 2009; Moon et al, 2008). Keadilan interaksional berkaitan dengan bagaimana individu diperlakukan dalam proses pembuatan keputusan. Hal ini termasuklah aspek perlakuan terhadap karyawan secara manusiawi dan penuh penghargaan (Gibson et al, 2009:149).

Konsep keadilan organisasi merupakan salah satu topik yang paling banyak diteliti dalam organisasi industri (Samad, 2011) karena ditemukan berhubungan dengan berbagai keluaran perilaku. Hubungan ini terbentuk karena sifat yang konstruktif dan simetris dari keadilan (Kim, 2005:237). Jika seorang karyawan diperlakukan adil, maka ia akan membangun hubungan yang lebih baik dengan organisasi, dan hubungan baik ini dijaga lewat berperilaku sesuai aturan organisasi, atau bahkan lebih, seperti Organizational Citizenship Behavior. Dengan berperilaku adil, organisasi memperoleh legitimasi dari individu dalam organisasi itu sendiri (Paauwe dan Boselie, 2007:180).

Dampak dari keadilan organisasi mencakup menurunnya niat untuk keluar dari organisasi (Alan et al, 2008). Karyawan yang merasa diperlakukan adil secara distributif dan prosedural, akan cenderung bertahan di organisasi walaupun organisasi sedang mengalami masalah seperti berkurangnya pembeli. Keadilan organisasi juga berdampak positif pada kepuasan kerja staff dan komitmen organisasi (Lambert dan Hogan, 2008; Lambert, 2006; Jamaludin, 2012).

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DAN KEADILAN ORGANISASI

Persepsi keadilan organisasi telah ditemukan berpengaruh positif bagi Organizational Citizenship Behavior dalam banyak penelitian (Ram dan Prabhakar, 2011; Colquitt, 2001). Chen et al (2008) menemukan kalau keadilan organisasi berpengaruh pada perilaku kewargaan individu pada pengawasnya. Sementara itu, hanya keadilan distributif yang berpengaruh pada perilaku kewargaan individu pada pekerjaannya. Walau begitu, studi ini juga menemukan kalau keadilan organisasi tidak berpengaruh pada perilaku kewargaan individu pada rekan kerja. Hal ini menunjukkan kalau seseorang tidak membutuhkan persepsi keadilan organisasi untuk berbuat baik pada rekan kerjanya. Organisasi dapat dipandang tidak adil namun karyawan dapat tetap membantu rekan kerjanya, dengan alasan bahwa mereka senasib diperlakukan sama-sama tidak adil oleh organisasi. Dalam penelitian-penelitian lain juga ditemukan adanya hubungan yang meragukan antara keadilan organisasi, perilaku kewargaan yang menguntungkan individual, dan perilaku kewargaan yang menguntungkan organisasi (Ilies, Nahrgang, dan Morgeson, 2007). Dalam studi di Malaysia oleh Ishak dan Alam (2009) misalnya, ditemukan bahwa hanya keadilan interaksional yang berpengaruh positif pada altruisme, sementara keadilan prosedural dan distributif tidak memberikan dampak pada perilaku kewargaan. Kirkman, Lowe, dan Gibson (2006:309) menyarankan kalau faktor-faktor demografis seperti usia, gender, dan pendidikan tampak menjadi penyebab dari perbedaan-perbedaan dampak tersebut. Walau begitu, seperti telah disebutkan sebelumnya, faktor usia dan gender tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior.

Dari tinjauan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan, ditemukan kalau kepuasan dan komitmen merupakan faktor yang berhubungan langsung dengan keadilan organisasi (Fisher, 2010; Colquitt et al, 2001). Malahan, keadilan organisasi sendiri merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku kewargaan. Dengan cara ini, dapat disimpulkan kalau

keadilan organisasi berpengaruh langsung ataupun tidak langsung (lewat kepuasan dan komitmen) terhadap Organizational Citizenship Behavior.

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KEADILAN ORGANISASI DALAM INDUSTRI RESTO**

Pelayan resto merupakan salah satu jenis pekerja emosional dimana mereka terlatih untuk menyembunyikan perasaan mereka didepan pelanggan (Colquitt, LePine, dan Weston, 2011:125; Sanchez dan Levine, 2001:74). Walau begitu, faktanya adalah lingkungan resto merupakan lingkungan dengan bayaran rendah dan kecakapan rendah, serta status pekerjaan yang bercampur antara pekerja paruh waktu dan pekerja penuh (Mayer et al, 2009; Detert et al, 2007; Stamper dan van Dyne, 2001). Hal ini berpengaruh terhadap perilaku membantu yang merupakan komponen dari Organizational Citizenship Behavior karyawan resto. Bayaran yang rendah (Ambrose dan Kulik, 1999) berpengaruh pada Organizational Citizenship Behavior karyawan dan manajer resto. Lebih jauh, jika bayaran rendah tersebut dinilai tidak adil, maka karyawan dapat berhenti (Johns, 2010) atau menunjukkan perilaku seperti mencuri milik perusahaan atau berperilaku tidak produktif. Dalam sebuah survey, 60% karyawan resto mengaku telah mencuri sesuatu dari perusahaannya dan 80% terlibat dalam penyalahgunaan obat, sengaja lamban bekerja, atau tipe penyimpangan lain dalam enam bulan terakhir (Rogojan, 2009:11). Solusi yang harus dibuat oleh manajer adalah menaikkan insentif, sehingga karyawan merasa berhutang budi dan menunjukkan Organizational Citizenship Behavior.

Lebih dari itu, studi Organizational Citizenship Behavior di latar resto menunjukkan kalau Organizational Citizenship Behavior berdampak positif pada efektivitas organisasi di tahun selanjutnya. Organizational Citizenship Behavior karyawan resto berpengaruh positif pada biaya makanan, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, mutu kinerja, dan pendapatan resto (Walz dan Niehoff, 1996). Sebaliknya, jika karyawan tidak mampu memberikan pelayanan yang

maksimal, dampak pada efektivitas organisasi menjadi buruk, bahkan mematikan (Lia et al, 2008; Chung dan Hoffman, 1998; Wall dan Berry, 2007).

Hal menarik terkait Organizational Citizenship Behavior di bisnis restoran adalah bagaimana chef melakukan tindakan di luar tugasnya sebagai pembuat makanan menjadi seorang seniman makanan (Grant, 2007). Tindakan ini merupakan bentuk Organizational Citizenship Behavior karena meningkatkan status resto menjadi 'berseni' dan berarti bermutu tinggi. Walau begitu, motivasi bagi chef bukanlah keadilan, tetapi justru ketidakadilan (Grant dan Parker, 2009). Hanya saja, ketidakadilan yang dipersepsi adalah ketidakadilan pada profesi, bukan ketidakadilan organisasi (Ghitulescu, 2006). Sejauh resto menghargai hal tersebut, koki akan terus memasak dengan baik dan mendekorasinya untuk menambah mutu makanan.

Keadilan dalam latar resto juga telah banyak diteliti. Di Pietro dan Pizan (2008 dalam Rurrkhum, 2010:43) misalnya, menemukan kalau restoran-restoran cepat saji di Amerika Serikat memiliki masalah diskriminasi di antara karyawannya. Disadari atau tidak, karyawan pria yang lebih muda dan terpelajar justru lebih rendah diri daripada karyawan wanita tua dan kurang terpelajar. Mereka menjadi kurang menunjukkan Organizational Citizenship Behavior dibandingkan karyawan tua.

Adanya hubungan antara keadilan organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior di atas menyarankan kalau untuk meningkatkan daya saing dan kelangsungan hidup resto, manajer harus menerapkan langkah-langkah yang menjamin keadilan dalam organisasi. Langkah-langkah ini antara lain mencakup langkah prosedural, langkah distributif, dan langkah interaksional. Langkah prosedural adalah menjamin keadilan terjaga dalam pengambilan keputusan terkait pemberian insentif atas pelatihan, besaran gaji yang tidak terlalu murah, pemberian penilaian yang adil, dan tugas yang sesuai dengan karakteristik karyawan. Langkah distributif mencakup jaminan atas pelaksanaan keputusan seperti pemberian gaji yang tepat waktu dan sesuai, pemberian nasihat secara adil,

pengangkatan sesuai kemampuan dan prestasi karyawan, memimpin berdasarkan orientasi transaksional dan atau transformasional, memberi deskripsi pekerjaan yang tidak terlalu ketat, memberikan manfaat dalam bentuk bonus-bonus, dan menyertakan karyawan dalam pembuatan keputusan. Langkah interaksional mencakup interaksi yang bersahabat dan menghargai karyawan tanpa diskriminasi.

KESIMPULAN

Dengan adanya sejumlah pertumbuhan industri resto dalam tahun-tahun belakangan, para pemilik bisnis resto harus pula menyadari kalau kehancuran industri resto juga berlangsung dengan tempo sama cepat. Artikel ini menyarankan kalau Organizational Citizenship Behavior karyawan resto berpengaruh positif pada biaya makanan, efisiensi operasional, kepuasan pelanggan, mutu kinerja, dan pendapatan resto. Penekanan penting dalam artikel ini adalah sementara Organizational Citizenship Behavior pada karyawan itu penting, organisasi harus menjaga keadilan agar karyawan memberikan persepsi positif terhadap peran organisasi atas diri mereka dan karenanya, mendorong perilaku balas jasa dengan bertindak melebihi tuntutan resto, tentunya secara positif, sehingga meningkatkan daya saing dan kelangsungan hidup resto.

Daftar Pustaka

- Alan, S.Z.R. Salleh Md. Radzi, Mohamad Abdullah Hemdi, And Zulhan Othman, 2008. "An Empirical Assessment Of Hotel Managers Turnover Intentions: The Impact Of Organizational Justice". Afbe 2008 Conference Papers, Hal. 598-622
- Ambrose, M.L., Kulik, C.T. 1999. Old Friends, New Faces: Motivation Research In The 1990s. *Journal Of Management*, Vol. 25, No. 3, 231–292
- Antara, 23 April 2013. 55,2 Juta Ukm Butuh Dukungan It. [Http://Www.AntaraneWS.Com/Berita/370937/552-Juta-Ukm-Butuh-Dukungan-It](http://Www.AntaraneWS.Com/Berita/370937/552-Juta-Ukm-Butuh-Dukungan-It)

- Ariani, D.W. 2012. The Relationship Between Social Capital, Organizational Citizenship Behaviors, And Individual Performance: An Empirical Study From Banking Industry In Indonesia. *Journal Of Management Research* , Vol. 4, No. 2, 226-241
- Baid, P. 2006. *Goods And Services Are No Longer Enough: A Multiple Case Study Approach To Understand Experience Marketing*. Master Thesis. University Of Nottingham
- Bakhshi, A., Sharma, A.D., Kumar, K. 2011. Organizational Commitment As Predictor Of Organizational Citizenship Behavior. *European Journal Of Business And Management* Vol 3, No.4
- Bank Indonesia. 2012. *Indikator Aktivitas Ekonomi Terpilih & Asesmen Subsektor Ekonomi*. Bank Indonesia
- Borman, W. C., Penner, L. A., Allen, T. D., & Motowidlo, S. J. (2001). Personality Predictors Of Citizenship Performance. *International Journal Of Selection And Assessment*, 9, 52-69
- Chen, Yi-Jung, Cheng-Chen Lin, Yu-Chuan Tung, And Yuan-Ta Ko. 2008. "Associations Of Organizational Justice And Ingratiation With Organizational Citizenship Behavior.: The Beneficiary Perspective." *Social Behavior And Personality* 36:289-302
- Chung, B. G., & Hoffman, K. D. (1998), "Critical Incidents: Service Failures That Matter Most," *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 39(3), 66-71
- Colquitt, J. A. (2001). On The Dimensionality Of Organizational Justice: A Construct Validation Of A Measure. *Journal Of Applied Psychology*, 86 (3), 386-400
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2011). *Organizational Behavior*. New York: Mcgraw-Hill/Irwin.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice At The Millenium: A Meta-Analytic Review Of 25 Years Of Organizational Justice Research. *Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 425-445

- Cropanzano, R., & Rupp, D. (2003). An Overview Of Organizational Justice: Implications For Work Motivation. In L. W. Porter, G. A. Bigley & R. M. Steers (Eds.), *Motivation And Work Behavior* (Pp. 82-95). Boston: Mcgraw-Hill Irwin
- Daft, R. 2008. *The Leadership Experience*. 4th Edition. Thomson-Southwestern.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., & Andiappen, M. (2007). Managerial Models Of Influence And Counterproductivity In Organizations: A Longitudinal Business unit Level Investigation. *Journal Of Applied Psychology*, 92, 993–1005
- Ensher, E.A., Elisa J. Grant-Vallone, Stewart I. Donaldson. 2001. Effects Of Perceived Discrimination On Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, And Grievances. *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 1, 53-72
- Fisher, C.D. 2010. Happiness At Work. *International Journal Of Management Reviews*, 12 (4), 384-412.
- Fitriana. 2010. Kentucky Fried Chicken Di Indonesia (Pt.Fastfood Indonesia) [Http://Fitriana015.Blogspot.Com/2010/06/Kentucky-Fried-Chicken-Di-Indonesia.Html](http://Fitriana015.Blogspot.Com/2010/06/Kentucky-Fried-Chicken-Di-Indonesia.Html)
- Ghitulescu, B.E. 2006. *Shaping Tasks And Relationships At Work: Examining The Antecedents And Consequences Of Employee Job Crafting*. Dissertation. University Of Pittsburgh.
- Gibson, J.L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Robert Konopaske. 2009. *Organizations Behavior, Structure, Processes* Fourteenth Edition. Mcgraw Hill
- Grant, A.M. 2007. Relational Job Design And The Motivation To Make A Prosocial Difference. *Academy Of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 2, 393–417.
- Grant, A.M., Parker, S.K. 2009. Redesigning Work Design Theories: The Rise Of Relational And Proactive Perspectives. *Academy Of Management Annals*,

- Huang, C-C., You, C-S. 2011. The Three Components Of Organizational Commitment On In-Role Behaviors And Organizational Citizenship Behaviors. *African Journal Of Business Management* Vol. 5(28), Pp.11335-11344
- Ilies, Remus, Jennifer D. Nahrgang, And Frederick P. Morgeson. 2007. "Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis." *Journal Of Applied Psychology* 92:269-277.
- Ishak, Noormala Amir, And Syed Shah Alam. 2009. "The Effects Of Leader-Member Exchange On Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior: Empirical Study." *European Journal Of Social Sciences* 8:324-334.
- 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*
- Jamaludin, Z. 2010. *Perceived Organizational Justice And Its Impact To The Development Of Commitments: A Regression Analysis*. Selangor International Islamic University
- Johns, G. 2010. Presenteeism In The Workplace: A Review And Research Agenda. *J. Organiz. Behav.* 31, 519–542
- Kim, H.S. 2005. *Organizational Structure And Internal Communication As Antecedents Of Employee-organization Relationships In The Context Of Organizational Justice: A Multilevel Analysis*. Dissertation. University Of Maryland
- Kirkman, B.L., Lowe, K.B., Gibson, C.B. 2006. A Quarter Century Of Culture's Consequences: A Review Of Empirical Research Incorporating Hofstede's Cultural Values Framework. *Journal Of International Business Studies* 37, 285–320
- Kroth, M. 2007. Maslow—Move Aside! A Heuristical Motivation Model For Leaders In Career And Technical Education. *Journal Of Industrial Teacher Education*. Volume 44 Number 2, 5-36

- Lambert, E.G. 2006. I Want To Leave: A Test Of A Model Of Turnover Intent Among Correctional Staff. *Applied Psychology In Criminal Justice*, 2006, 2(1)
- Lambert, E., Hogan, N. 2006. Possible Antecedents Of Correctional Staff Work On Family Conflict. *Professional Issues In Criminal Justice: A Professional Journal*
- Lia, C.B. Mohhidin Othman, Boo Huey Chern, M. Shahrin Abkarim, And Sridar Ramachandran,, 2008. "An Empirical Assessment Of Hotel Managers Turnover Intentions: The Impact Of Organizational Justice Using Critical Incident Technique To Identify The Effect Of Servicescape Failure And The Effectiveness Of Recovery Strategy On Dining Experience". *Afbe 2008 Conference Papers*, Hal. 101-122
- Marzuki, S.Z.S. 2012. *Understanding Restaurant Managers' Expectations Of Halal Certification In Malaysia*. Dissertation. University Of Canterbury
- Mayer, D.M., Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum, Mary Bardes, Rommel (Bombie) Salvador. 2009. How Low Does Ethical Leadership Flow? Test Of A Trickle-Down Model. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 108 (2009) 1–13
- Meyer, J.P., Allen, N.J. 1984. Testing The "Side-Bet Theory" Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal Of Applied Psychology* 1984, Vol 69. No 3, 372-378
- Moon, H., D. Kamdar, D. Mayer, And R. Takeuchi, "Me Or We? The Role Of Personality And Justice As Other-Centered Antecedents To Innovative Citizenship Behaviors Within Organizations," *Journal Of Applied Psychology* 93, No. 1 (2008): 84–94
- Neraca, 1 April 2013. Potensi Kelas Menengah. [Http://Www.Neraca.Co.Id/Harian/Article/26729/Potensi.Kelas.Menengah](http://www.Neraca.Co.Id/Harian/Article/26729/Potensi.Kelas.Menengah)
- Organ Dw (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Hum. Perform.*, 10(2): 85-97.

- Othman, Z., Zahari, M.S.M. 2003. Customers Assessment Of Ethnic Restaurants: A Comparison Of Indian Muslim And Malay Restaurants. Research Papers Presented In English / *Uluslararası Serbest Bildiriler. Utm*
- Paauwe, J., Boselie, P/ 2007. Hrm And Societal Embeddedness. In *The Oxford Handbook Of Human Resource Management*. Edited By Peter Boxall, John Purcell, And Patrick Wright. Oxford: Oxford University Press, 166-186
- Pemerintah Ri. 2009. *Nota Keuangan Dan Rancangan Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2009*. Jakarta.
- Pierce, J.L., Gardner, D.G. 2004. Self-Esteem Within The Work And Organizational Context: A Review Of The Organization-Based Self-Esteem Literature. *Journal Of Management* 30(5) 591–622
- 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.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal Of Management*, 26(3), 513-563
- Ram, P., Prabhakar, G.V. 2011. The Role Of Employee Engagement In Work-Related Outcomes. *Interdisciplinary Journal Of Research In Business* Vol. 1, Issue. 3, March 2011(Pp.47-61)
- Rogojan, P-T. 2009. *Deviant Workplace Behavior In Organizations: Antecedents, Influences, And Remedies*. Master Thesis. Universitas Wien
- Salami, S.O. 2007. Psychosocial Factors As Predictors Of Mentoring Among Nurses In Southwest Nigeria *European Journal Of Social Sciences – Volume 5, Number 2* 53-61
- Samad, S. 2011. Predictors Of Employee Willingness To Engage With Customer Oriented Behavior. *European Journal Of Social Sciences – Volume 22, Number 4, 611-619*

- Sanchez, J.I., Levine, E.L. 2001. The Analysis Of Work In The 20th And 21st Centuries Dalam *Handbook Of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 1: Personnel Psychology*. Edited By Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran. London: Sage , 71-89
- Schappe, S.P. (1998). The Influence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Fairness Perceptions On Organizational Citizenship Behavior. *The Journal Of Psychology*, 132, 277-290
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social Exchange In Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, And Employee Reciprocity. *Journal Of Applied Psychology*, 81(3), 219-227
- Shore, L.M. & Wayne, S.J. (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison Of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal Of Applied Psychology*, 78, 774-780
- Stamper, C., & Van Dyne, L. (2001). Work Status And Organizational Citizenship Behavior: A Field Study Of Restaurant Employees. *Journal Of Organizational Behavior*, 22, 517-536
- Tang, T. L., & Ibrahim, A. H. S. 1998. Antecedents Of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel In The United States And In The Middle East. *Public Personnel Management*, 27(4): 529-549
- Tang, T. L., Davis, G. M., Dolinski, D., Ibrahim, A. H. S., Sutarso, T., Wagner, S. L., Et Al. 2002. *Money Attitude, Organization-Based Self-Esteem, Public Other-Serving And Private Self-Serving Motives, And Ocb-Altruism: The Usa, Taiwan, Poland, And Egypt*. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Academy Of Management, Denver
- Trewin, R. 1999. Economic Developments In The Agrifood Sectors Of Indonesia, Malaysia And South Korea: Background Working Papers *Rirdc Pub. No. 99/157 Project No. Sta-1a*

- Unuvar, T.G. 2006. *An Integrative Model Of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior*. Dissertation. Middle East Technical University
- Wall, E. A., & Berry, L. L. (2007), "The Combined Effects Of The Physical Environment And Employee Behavior On Customer Perception Of Restaurant Service Quality," *Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly*, 48(1), 59-69.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The Role Of Fair Treatment And Rewards In Perceptions Of Organizational Support And Leader-Member Exchange. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 590-598
- Zapata-Phelan, C.P., Jason A. Colquitt, Brent A. Scott, Beth Livingston. 2009. Procedural Justice, Interactional Justice, And Task Performance: The Mediating Role Of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* Volume 108, Issue 1, Pages 93–105