

PENGARUH KEADILAN ORGANISASI DAN DISKRIMINASI ETNIK TERHADAP TINGKAH LAKU KEWARGAAN ORGANISASI DALAM KALANGAN PEKERJA DI SABAH

Asong Joseph
Fakulti Psikologi Dan Pendidikan, Universiti Malaysia Sabah,
song.aj24@gmail.com

Kepelbagaian dan keunikan etnik di Sabah melahirkan kepelbagaian budaya, adat resam dan tingkah laku. Namun, ini tidak menjadi penghalang untuk mereka saling berinteraksi dan menjalinkan hubungan dalam pekerjaan. Interaksi yang baik berlaku dengan wujudnya keadilan dalam organisasi tersebut. Keadilan organisasi memainkan peranan untuk membentuk tingkah laku kewargaan pekerja terhadap organisasi dan juga rakan sekerja. Layanan yang tidak seimbang mewujudkan persepsi yang berbeza-beza dalam kalangan pekerja. Persepsi terhadap keadilan mempunyai peranan penting untuk membangunkan tingkah laku kewargaan organisasi (Organ, 1990). Oleh yang demikian, satu kajian dijalankan bertujuan untuk menilai pengaruh antara keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan pekerja di Sabah. Seramai 100 orang pekerja di sekitar kawasan Kota Kinabalu dipilih untuk menyertai kajian ini. Keputusan analisis mendapati keadilan organisasi berpengaruh secara positif signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi manakala diskriminasi etnik berpengaruh secara negatif signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Hasil analisis akan dibincangkan dengan lebih lanjut dalam kajian ini.

Kata Kunci: Keadilan Organisasi, Diskriminasi Etnik dan Tingkah Laku Kewargaan Organisasi

LATAR BELAKANG KAJIAN

Organisasi merupakan satu badan yang dianggotai oleh pelbagai individu dengan kelebihan masing-masing dalam menjalankan tugas dan peranan yang berbeza-beza bagi mencapai matlamat yang sama (Robbins, 2003). Dalam mencapai matlamat organisasi, ia amat bergantung kepada dua elemen yang utama iaitu elemen kemanusiaan dan elemen bukan kemanusiaan. Elemen kemanusiaan dirujuk kepada tingkah laku individu dalam organisasi seperti akauntabiliti dan komitmen terhadap organisasi. Manakala elemen bukan kemanusiaan pula dirujuk kepada proses, polisi, struktur dan teknologi. Abd. Aziz (2003) mengatakan bahawa kedua-dua elemen tersebut bertindak mempengaruhi tingkah laku dalam organisasi sama ada secara individu atau kumpulan terhadap keseluruhan pencapaian organisasi.

Tingkah laku kewargaan organisasi didefinisikan sebagai kesanggupan pekerja untuk melakukan sesuatu tugas melebihi dari deskripsi tugas formal mereka. Tingkah laku ini dilakukan untuk membantu rakan kerja yang lain serta meningkatkan keberkesanan organisasi. Tingkah laku kewargaan organisasi merupakan satu bidang kajian yang mengkaji impak gelagat yang dihasilkan oleh individu, kumpulan dan struktur dalam organisasi bertujuan untuk mengaplikasikan pengetahuan tertentu bagi menjamin kemajuan dan kecekapan sesebuah organisasi (Robbin, 2005). Organ (1988) turut menjelaskan bahawa tingkah laku kewargaan organisasi boleh memaksimumkan kecekapan dan produktiviti pekerja dan organisasi dan seterusnya menyumbang kepada keberkesanan kefungsiian sesebuah organisasi. Menurut Moorman dan Blakely (1995), terdapat empat kategori tingkah laku kewargaan iaitu interpersonal membantu, inisiatif individual, industri personal dan kesetiaan.

Moorman (1991) mendapati pekerja yang mempersepsikan keadilan terhadap pengurus berlaku dalam organisasi akan melahirkan lebih banyak tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Kesedaran terhadap tingkah laku kewargaan organisasi adalah berdasarkan kepada persepsi keadilan organisasi. Persepsi terhadap keadilan organisasi ini wujud berdasarkan layanan yang pekerja terima daripada pengurus dan organisasi mereka. Manakala diskriminasi pula merupakan suatu situasi di mana individu yakin dan percaya bahawa mereka dilayan secara tidak adil disebabkan oleh ras, jantina, umur dan lain-lain yang ada pada diri individu tersebut.

Keadilan dalam organisasi dan tingkah laku seseorang pengurus mempengaruhi kepercayaan, perasaan, tingkah laku dan sikap pekerja terhadap organisasi (Colquitt, Wesson, Porter, Conlon dan Yee Ng, 2001). Dakwaan tersebut turut disokong oleh Yaghobi, Javadi dan Agha-Rahimi (2010) dengan menyatakan bahawa keadilan boleh menyebabkan pekerja berkomitmen tinggi dan melakukan sesuatu kerja melebihi bidang tugas mereka. Cara seseorang pengurus melayani pekerja bawahan akan mempengaruhi tanggapan atau persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi dalam pelaksanaan sesuatu tindakan. Colquitt (2001) melihat keadilan organisasi dari sudut layanan dan penjelasan mengenai pelaksanaan sesuatu prosedur yang diterima oleh pekerja. Terdapat empat konstruk (skala) keadilan organisasi yang dinyatakan oleh Colquitt (2001) iaitu keadilan pengagihan, keadilan prosedur, keadilan interpersonal dan keadilan informasi.

Keadilan organisasi merujuk kepada persepsi pekerja bahawa mereka dilayan secara saksama oleh majikan dan organisasi dalam kerjaya mereka (Moorman 2001). Greenberg (1987) mendefinisikan keadilan organisasi sebagai persepsi pekerja sama ada mereka di layan secara adil atau tidak adil dalam organisasi. Keadilan dalam organisasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi kepercayaan, perasaan sikap dan tingkah laku pekerja yang terlibat. Keadilan organisasi boleh membawa kepada komitmen tinggi melebihi bidang tugas seseorang pekerja (Yaghobi, Javadi & Agha-Rahimi, 2010).

Kim (2009) mendapati bahawa pekerja yang merasakan mereka dilayan secara adil oleh organisasi cenderung untuk membina serta mengekalkan hubungan dengan organisasi tersebut. Pada masa yang sama pekerja yang merasakan layanan secara adil akan lebih berkomitmen, mempercayai organisasi, mendapat kepuasan dalam pekerjaan dan menjaga persamaan dengan organisasi berbanding apabila mereka tidak mendapat layanan yang adil. Jika persepsi keadilan pekerja positif, kesetiaan kepada organisasi, prestasi pekerja dan kecekapan organisasi juga akan turut meningkat. Sebaliknya, jika persepsi keadilan pekerja negatif, kesetiaan kepada organisasi, prestasi pekerja dan kecekapan organisasi juga akan turut menurun. Ini jelas memperlihatkan bahawa tingkah laku pekerja sangat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap keadilan organisasi. Emosi negatif dalam individu pekerja akan mengakibatkan ketidakhadiran, prestasi kerja yang rendah, penyelewengan, ketidaksetiaan dan tingkah laku kewargaan yang rendah (Abu Elanain, 2010).

Kajian-kajian tingkah laku kewargaan organisasi banyak tertumpu kepada kesan tingkah laku kewargaan organisasi terhadap prestasi tugas dan organisasi. Rohany Nasir dan rakan-rakan (2011) dalam kajian mereka telah melihat hubungan di antara tingkah laku kewargaan organisasi (TKO) dan prestasi tugas 450 pekerja di organisasi Behzisty di Iran. Hasil kajian menunjukkan terdapat hubungan yang signifikan antara skala tingkah laku kewargaan organisasi dengan prestasi tugas. Walaupun jelas bahawa tingkah laku kewargaan organisasi adalah penentu penting keberkesanan, kecekapan, produktiviti dan prestasi keseluruhan organisasi, kajian tentang faktor-faktor khusus yang meningkatkan tingkah laku kewargaan organisasi dalam pelbagai konteks organisasi kurang dilakukan (Erturk, 2007). Oleh yang demikian, adalah wajar menjalankan kajian berkenaan keadilan organisasi dan diskriminasi etnik dalam mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi.

Objektif kajian

1. Mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.
2. Mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dari segi jantina.

METODOLOGI

Subjek dan Lokasi

Subjek kajian dipilih menggunakan kaedah persampelan bertujuan (*purposive sampling*). Seramai 100 orang pekerja di sekitar kawasan Kota Kinabalu dipilih untuk menyertai kajian ini. Kajian dijalankan di sebuah organisasi swasta dan sebuah organisasi kerajaan iaitu *Sabah Electrical Sdn Bhd* dan Universiti Malaysia Sabah.

Alat Kajian

Kajian menggunakan satu set soal selidik yang mengandungi lima bahagian. Bahagian A mengandungi item-item untuk mengumpul maklumat demografi subjek. Bahagian B mengandungi alat kajian Skala Keadilan Organisasi yang dibangunkan oleh Colquitt (2001). Alat kajian ini mengandungi 20 item didalamnya dan empat skala iaitu keadilan prosedur, keadilan pengagihan, keadilan interpersonal dan keadilan informasi. Secara keseluruhannya kebolehpercayaan Skala Keadilan Organisasi ini mencatatkan *Cronbach Alpha* .936. Bahagian C mengandungi soal selidik Diskriminasi Yang Dirasakan yang dibangunkan oleh Sanchez dan Brock (1996) yang mengandungi 17 item di dalamnya. Alat kajian ini menmencatatkan *Cronbach Alpha* .948. Bahagian D mengandungi alat kajian Skala Tingkah Laku Kewargaan Organisasi yang dibangunkan oleh Moorman dan Blakely (1995). Alat kajian ini mengandungi 19 item di dalamnya dan empat skala iaitu interpersonal membantu, inisiatif membantu, industri personal dan kesetiaan. Secara keseluruhannya kebolehpercayaan Skala Tingkah Laku Kewargaan Organisasi ini mencatatkan *Cronbach Alpha* .918.

Analisis Data

Kajian ini menggunakan program *Statistical Package for the Social Science (SPSS) for Windows* versi 21.0 untuk menganalisis data. Analisis statistik deskriptif digunakan bagi tujuan melaporkan peratusan dan frekuensi ciri-ciri demografi subjek kajian. Seterusnya, analisis regrasi pelbagai bagi mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi.

KEPUTUSAN

Hasil analisis regresi pelbagai menggunakan kaedah 'enter' menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah peramal iaitu keadilan organisasi dan diskriminasi etnik memberi pengaruh secara signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Di mana, keadilan organisasi mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara positif signifikan ($\beta = .33, p < .05$) dan diskriminasi etnik mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara negatif signifikan ($\beta = -.32, p < .05$) dengan menyumbang sebanyak 26.4 peratus ($r = .51$) perubahan varians terhadap tingkah laku kewargaan organisasi [$F(2,95) = 17.08, p < .05$].

Hal ini menjelaskan, pekerja yang mengalami keadilan organisasi dan diskriminasi etnik akan mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Pekerja yang mengalami keadilan organisasi akan meningkatkan tingkah laku kewargaan mereka. Sebaliknya, pekerja yang mengalami diskriminasi etnik dalam organisasi akan mengurangkan tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Jadual 1.1 di bawah menyatakan dapatan kajian secara terperinci.

Jadual 1.1 Ppengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi pekerja

Pembolehubah	konstan	R ²	F	F sig	β	t	t sig
Keadilan organisasi					.329	3.622	.000
Diskriminasi etnik	63.982	.264	17.077	.000	-.321	-3.535	.001

Hasil analisis regresi pelbagai menggunakan kaedah 'enter' menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah peramal iaitu keadilan organisasi dan diskriminasi etnik memberi pengaruh secara signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi bagi kategori jantina lelaki. Di mana, keadilan organisasi mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara positif signifikan ($\beta = .48, p < .05$) dan diskriminasi etnik mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara negatif signifikan ($\beta = -.17, p < .05$) dengan menyumbang sebanyak 33.5 peratus ($r = .58$) perubahan varians terhadap tingkah laku kewargaan organisasi [$F(2,40) = 10.08, p < .05$].

Hal ini menjelaskan, pekerja lelaki yang mengalami keadilan organisasi dan diskriminasi etnik akan mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Pekerja lelaki yang mengalami keadilan organisasi akan meningkatkan tingkah laku kewargaan mereka. Sebaliknya, pekerja lelaki yang mengalami diskriminasi etnik dalam organisasi akan mengurangkan tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Jadual 1.2 di bawah menyatakan dapatan kajian secara terperinci.

Jadual 1.2 Pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi pekerja lelaki

Pembolehubah	konstan	R²	F	F sig	β	t	t sig
Keadilan organisasi					.341	3.266	.002
Diskriminasi etnik	53.789	.335	10.084	.000	-.131	-1.185	.243

Hasil analisis regresi pelbagai menggunakan kaedah 'enter' menunjukkan bahawa kedua-dua pemboleh ubah peramal iaitu keadilan organisasi dan diskriminasi etnik memberi pengaruh secara signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi bagi kategori jantina perempuan. Di mana, keadilan organisasi mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara positif signifikan ($\beta = .24$, $p < .05$) dan diskriminasi etnik mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi secara negatif signifikan ($\beta = -.40$, $p < .05$) dengan menyumbang sebanyak 23.3 peratus ($r = .48$) perubahan varians terhadap tingkah laku kewargaan organisasi [$F(2,50) = 7.60$, $p < .05$].

Hal ini menjelaskan, pekerja perempuan yang mengalami keadilan organisasi dan diskriminasi etnik akan mempengaruhi tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Pekerja perempuan yang mengalami keadilan organisasi akan meningkatkan tingkah laku kewargaan mereka. Sebaliknya, pekerja perempuan yang mengalami diskriminasi etnik dalam organisasi akan mengurangkan tingkah laku kewargaan organisasi mereka. Jadual 1.3 di bawah menyatakan dapatan kajian secara terperinci.

Jadual 1.3 Pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi pekerja perempuan

Pembolehubah	constant	R²	F	F sig	β	t	t sig
Keadilan organisasi					.240	1.936	.059
Diskriminasi etnik	69.862	.233	7.596	.001	-.406	-3.274	.002

PERBINCANGAN

Kajian ini mempunyai dua objektif iaitu 1) mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dan 2) mengkaji pengaruh keadilan organisasi dan diskriminasi etnik terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dari segi jantina. Keputusan kajian mendapati keadilan organisasi dan diskriminasi etnik berpengaruh secara signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Keadilan organisasi dilaporkan berpengaruh secara positif signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Manakala, diskriminasi etnik berpengaruh secara negatif signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Keputusan ini sekaligus menunjukkan bahawa tingkah laku kewargaan organisasi boleh diramalkan melalui keadilan organisasi dan diskriminasi etnik yang berlaku dalam organisasi.

Dua peramal yang memberi pengaruh terhadap tingkah laku kewargaan organisasi iaitu keadilan organisasi dan diskriminasi etnik. Walaupun keadilan organisasi dan diskriminasi etnik berpengaruh secara signifikan tetapi sumbangan kedua-dua peramal dalam tingkah laku kewargaan organisasi adalah sedikit sahaja. Hal ini disebabkan terdapat banyak faktor yang boleh menjadi peramal kepada tingkah laku kewargaan organisasi. Kajian oleh Organ (1997) telah menghasilkan pelbagai kajian lain menguji peramal-peramal tingkah laku kewargaan organisasi termasuklah kepuasan kerja, komitmen organisasi, persepsi keadilan, personaliti dan kepimpinan. Personaliti dan komitmen organisasi merupakan peramal yang baik untuk tingkah

laku kewargaan organisasi (Watrous, 2010). Dari segi kebolehpercayaan alat ujian dalam kajian ini didapati tinggi dan baik serta boleh diaplikasikan dalam konteks tempatan.

Dapatan kajian ini menyokong dapatan kajian-kajian lepas oleh Dubin (2011) dan Hassan Gull (2011) mengatakan bahawa diskriminasi yang dirasakan berpengaruh secara negatif terhadap tingkah laku dan prestasi seseorang pekerja. Dengan kata lain, apabila berlaku diskriminasi tinggi dalam sesebuah organisasi, maka tingkah laku kewargaan organisasi akan berkurangan. Sebaliknya, apabila diskriminasi rendah atau tidak berlaku, maka tingkah laku kewargaan organisasi akan meningkat. Dapatan kajian ini menjelaskan bahawa pekerja-pekerja akan bertingkah laku positif untuk meningkatkan perkembangan organisasi dan mengambil peduli terhadap tugas mereka, sekiranya diskriminasi etnik tidak berlaku atau mereka mempunyai persepsi positif terhadap keadilan dalam organisasi.

Hasil kajian turut menyokong dapatan kajian oleh Farrell (2005) yang melaporkan keadilan organisasi memberi pengaruh yang signifikan terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Keadilan organisasi merupakan satu tunjang dan tuggak yang akan menjamin kepada keberkesanan dan kejayaan organisasi. Keadilan yang dirasa secara sama rata oleh pekerja berupaya meingkatkan kepercayaan pekerja terhadap pengurus dan organisasi. Apabila kepercayaan terbentuk dalam kalangan pekerja, maka pekerja akan meningkatkan tingkah laku proaktif mereka dalam organisasi. Moorman (1991) menegaskan bahawa keadilan organisasi adalah berkenaan dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Penilaian pengurus terhadap pekerja dan persepsi terhadap keadilan akan menentukan tingkah laku kewargaan organisasi mereka.

Keadilan dalam organisasi dan tingkah laku seseorang pengurus mempengaruhi kepercayaan, perasaan, tingkah laku dan sikap pekerja terhadap organisasi (Colquitt, Wesson, Porter, Conlon dan Yee Ng, 2001). Dakwaan tersebut turut disokong oleh Yaghobi, Javadi dan Agha-Rahimi (2010) dengan menyatakan bahawa keadilan boleh menyebabkan pekerja berkomitmen tinggi dan melakukan sesuatu kerja melebihi bidang tugas mereka. Hasil kajian ini turut menyokong dapatan kajian Colquitt dan rakan-rakan (2010) dengan keputusan analisis regarasi yang menunjukkan positif signifikan antara keadilan organisasi dan tingkah laku kewargaan organisasi. Ini menjelaskan pekerja yang mengalami keadilan organisasi cenderung untuk melakukan tugas mereka dengan baik dan bertindak membantu rakan kerja yang lain dalam hal berkaitan dengan tugas.

Persepsi pekerja terhadap keadilan di tempat kerja berkait rapat dengan tingkah laku kewargaan mereka terhadap organisasi. Fransiskus Eduardus Daromes (2006) mendakwa persepsi pekerja terhadap keadilan organisasi mampu untuk meningkatkan atau menurunkan tingkah laku kewargaan pekerja terhadap organisasi. Persepsi yang baik terhadap keadilan organisasi berupaya meningkatkan motivasi dalaman, kepuasan, prestasi, komitmen dan tingkah laku seseorang pekerja. Hal ini menyokong dapatan kajian iaitu diskriminasi etnik yang berpengaruh secara negatif signifikan. Apabila pekerja merasakan bahawa mereka didiskriminasikan disebabkan etnik mereka, secara langsung tingkah laku kewargaan organisasi pekerja tersebut akan merosot. Kenyataan ini disokong oleh dapatan kajian Fransiskus Eduardus Daromes (2006) yang menyatakan bahawa semakin tinggi diskriminasi yang dirasakan maka semakin tinggi kecenderungan pekerja untuk berhenti kerja.

Emosi yang positif terhadap keadilan organisasi membawa kepada peningkatan prestasi dan tingkah laku kewargaan organisasi (Abu Elanain, 2010). Apabila pekerja merasa pengurusan dan prosedur organisasi seperti pengagihan gaji dan pembuatan keputusan secara adil, mereka akan lebih berusaha untuk meningkatkan prestasi organisasi dan setia terhadap organisasi tersebut.

Dari segi perbandingan jantina, lelaki memberi sumbangan varians yang lebih tinggi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi berbanding dengan perempuan. Lepine, Erez dan Johnson (2002) mendapati kepuasan kerja yang tinggi mempunyai hubungan dengan tingkah laku kewargaan organisasi. Berdasarkan kepada keputusan analisis yang diperolehi, lelaki boleh dikatakan memiliki kepuasan kerja yang tinggi berbanding dengan perempuan. Faudziah Yusof dan Nor Ba'yah Abdul Kadir (2012) mendapati keadilan organisasi adalah salah satu komponen penting dalam kepuasan kerja. Hal ini menjelaskan keadilan dalam organisasi akan menghasilkan kepuasan dalam pekerjaan dan kepuasan kerja akan meningkatkan tingkah laku kewargaan pekerja terhadap organisasi.

KESIMPULAN

Kajian ini berlatarbelakangkan pada kepentingan pemahaman keadilan organisasi sebagai landasan pemahaman keberkesanan organisasi dan tingkah laku individu didalamnya. Tindakan yang tidak konsisten dan bias dalam pengambilan keputusan membawa kepada wujudnya perasaan diskriminasi dalam kalangan pekerja. Keputusan analisis regrasi mendapati keadilan organisasi berpengaruh secara signifikan positif terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Ini bermakna semakin tinggi keadilan organisasi, semakin tinggi tingkah laku kewargaan organisasi pekerja. Selain itu, kajian turut mendapati diskriminasi etnik dalam organisasi berpengaruh secara signifikan negatif terhadap tingkah laku kewargaan organisasi. Ini menjelaskan semakin tinggi diskriminasi etnik yang berlaku dalam organisasi, semakin kurang tingkah laku kewargaan pekerja dalam organisasi. Oleh yang demikian, kajian ini menyimpulkan ketidakadilan (tindakan bias dan tidak konsisten) dalam organisasi berupaya menurunkan tingkat kepuasan kerja dan tingkah laku kewargaan organisasi. Sebaliknya, keadilan organisasi dan ketiadaan diskriminasi etnik akan meningkatkan tingkah laku kewargaan pekerja terhadap organisasi. Sehubungan dengan itu, pengkaji mencadangkan kajian pada masa hadapan dilakukan ke atas persepsi diskriminasi bagi keadilan organisasi terhadap kecenderungan pekerja untuk berhenti kerja. Hal ini bertujuan untuk melihat tingkah laku negatif pekerja sekiranya berlaku ketidakadilan dan diskriminasi dalam organisasi.

Rujukan

Ab Aziz Yusof. 2003. *Gelagat organisasi: Teori, isu dan aplikasi*. Petaling Jaya: Prentice-Hall.

Abu Elanain H. M. 2010. Testing the Direct and Indirect Relationship between Organizational Justice and Work Outcomes in a non-Western Context of the UAE. *Journal of Management Development*. **29**(1):5-27.

Colquitt, J. A. 2001. On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*. **86**:386–400.

Colquitt, J. A., Wesson, M. J., Porter, C.O.L.H., Conlon, D. E. & Yee Ng, K. 2001. Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*. **86**(3):425-445.

Dubin, D. F. 2011. The Effects Of Perceived Discrimination, Equal Opportunity Climate, And Team Cohesion On Team Effectiveness In A Military Sample. *Unpublished thesis PhD*. University of Houston.

Evans, R. R. 2006. Organization citizenship behavior antecedents: an examination of perceived corporate citizenship, work roles and identity. *Unpublished thesis PhD*. The University of Mississippi.

Farrell, S. K. 2005. Coworker Perceptions Of Distributive Justice In Response To Rewarded Organizational Citizenship Behavior: The Role Of Attributions. *Unpublished thesis PhD*. Northern Illinois University.

Faudziah Yusof dan Nor Ba'yah Abdul Kadir. 2012. Kepuasan Kerja, Tret Optimistik, Keadilan Organisasi Dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja. *Jurnal Kemanusiaan* 19:69-82.

Fransiskus Eduardus Daromes 2006. Keadilan Organisasional dan Intensitas Turnover Auditor Pada Kantor Akuntan Publik di Indonesia. *Jurnal Maksi*. **6**(2):187-202.

- Hassan Gull. 2011. The Effect Of Employees' Perceptions Of Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior: An Application In Turkish Public Institutions. *International Journal of Business and Management*. 6(6):134-149.
- LePine, J., Erez, A., & Johnson, D. 2002. The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- Kim, H. 2009. "Integrating Organizational Justice into the Relationship Management Theory". dlm. <http://www.allacademic.com>. Retrieved from 3 Mac 2014.
- Moorman, R. H. 1991. Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*. **76**:845–855.
- Moorman, R. H. & Blakely, G. L. 1995. Individualism-collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*. **16**:127–142.
- Organ, D. W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The good Soldier Syndrome*. Lexington. MA: Lexington Books.
- Sanchez, J. I. & Brock, P. 1996. Outcomes of perceived discrimination among hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity? *Academy of Management Journal* **39**(3):704-720.
- Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Muhamad Ariff Ibrahim dan M. Sukanthi a/p Mariappa. 2013. Peranan tingkah laku kewargaan organisasi sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan prestasi tugas. *Journal of psychology & human development*. **1**:29-35.
- Watrous, K. M. 2010. What Makes A Good Citizen? An Examination Of Personality And Organizational Commitment As Predictors Of Organizational Citizenship Behavior. *Unpublished thesis PhD*. Texas A&M University.

Yaghoobi, M., Javadi, M., Agha-Rahimi, Z. 2010. The relationship between knowledge management and students demographic characteristics in Isfahan Medical University. *Iranian Journal of Education in Medical Science*, Number of development and education.