



## **Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

**Rizka Melinda Dewi<sup>1</sup>, Mirwan Surya Perdhana  
rizkamelindadewi@gmail.com**

Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone: +622476486851

### **ABSTRACT**

*This study aims to explore the role of demographic factors, namely, gender, age, and education level on organizational citizenship behavior (OCB) by using gender, age, and level of education as the independent variables and organizational citizenship behavior (OCB). The study was conducted to follow up the difference in the results of the earlier study. The research is important because OCB creates prosocial and constructive behavior that beneficial for the organization. OCB could be measured using Organizational Citizenship Behavior Checklist (OCB-C) that designed to measure the OCB scores of employee.*

*Keywords : OCB, Organizational Citizenship Behavior, Organizational Behavior, Demographic*

### **PENDAHULUAN**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menelaah penelitian terdahulu mengenai peran faktor-faktor demografis, yaitu, gender, usia, dan tingkat pendidikan terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian ini menemukan perbedaan hasil pada penelitian terdahulu yang terkait dengan OCB. Selain itu, penelitian ini penting untuk dilakukan karena perilaku organisasi sangat efektif untuk memberikan keterampilan yang spesifik, yang diperlukan oleh karyawan dalam suatu organisasi (Luthans, 2005). Pada beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai hubungan antara variabel-variabel demografis terhadap OCB memang sudah banyak dilakukan, tetapi hasil penelitian masih menunjukkan hasil yang berbeda. Berikut ini merupakan pemaparan dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan.

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---

## RESEARCH GAP

Terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian atau *research gap* dari penelitian-penelitian terdahulu. *Research gap* tersebut terdapat dalam penelitian sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Perbedaan Hasil Penelitian**

PENELITI, TAHUN	HASIL PENELITIAN
1) Farrell & Finkelstein (2007) 2) Akinbode (2011) 3) Beauregard (2000) 4) Wanxian & Weiwu (2007) 5) Pavalache-ilie (2014) 6) Piercy, Lane, & Cravens (2012)	Perempuan lebih banyak terlibat dalam OCB dibandingkan dengan laki-laki.  Dalam dimensi <i>conscientiousness</i> , tidak ada pengaruh perbedaan berdasarkan gender.
7) Wanxian & Weiwu (2007) 8) Akinbode (2011) 9) Gyekye & Haybatollahi (2015)	Para pekerja yang lebih tua menampilkan ketaatan yang lebih kepada organisasi, menunjukkan loyalitas yang lebih, berpartisipasi lebih aktif dalam organisasi, menghasilkan hasil OCB yang lebih tinggi.
10) McDowell & Vargas (2015)	Usia memberikan dampak yang positif signifikan pada beberapa dimensi OCB. Karyawan usia muda melakukan OCB untuk alasan prososial.
11) Cohen & Avrahami (2006) 12) Pavalache-ilie (2014)	Karyawan berpendidikan lebih tinggi dapat menghabiskan lebih banyak waktu pada OCB. Karyawan dengan tingkat pendidikan menengah cenderung lebih terlibat dalam OCB dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi.
13) Akinbode (2011) 14) Jafari & Bidarian (2012) 15) Cameron (2013)	Variabel demografi belum tentu valid sebagai prediktor OCB, atau tidak memiliki korelasi terhadap OCB.

Sumber: Jurnal dan penelitian terdahulu.

Dalam tabel 1, Cohen & Avrahami (2006) menyatakan bahwa variabel demografis dan individualisme atau kolektivisme berhubungan dengan OCB. Terdapat beberapa penelitian yang menyetujui bahwa OCB berbeda berdasarkan gender, tetapi ada pula yang menganggap bahwa gender belum tentu atau sama sekali tidak berpengaruh pada OCB karyawan. Stereotip gender dalam lingkungan pekerjaan memang sudah sering terjadi, hasil penelitian Allen (2006) menunjukkan adanya stereotip gender pada lingkungan kerja. Allen (2006) dalam penelitiannya mengemukakan pria dan wanita, bahkan saat menerima penilaian kinerja dan jalur karir yang sama, cenderung dihargai



berbeda. Hal ini mengakibatkan OCB yang dilakukan oleh laki-laki cenderung lebih dihargai karena kurang diharapkan dan lebih khas ketika dilakukan laki-laki.

Akinbode (2011) dalam penelitiannya di Nigeria, menyatakan bahwa perempuan sekitar 1,24 kali lebih mungkin untuk menunjukkan OCB dibandingkan dengan laki-laki. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Farrell & Finkelstein (2007) yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa perempuan dinilai secara signifikan lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam perilaku *civic virtue* dibandingkan pria. Menurut Beauregard (2000) terdapat hubungan yang signifikan antara gender dengan OCB, yaitu kenyataan di lapangan yang menunjukkan bahwa perempuan lebih mungkin melakukan OCB dibandingkan dengan laki-laki. Wanxian & Weiwu (2007) dalam penelitiannya pada karyawan di China menunjukkan hasil penelitian bahwa karyawan perempuan cenderung memiliki skor lebih tinggi pada persepsi *in-role* dibandingkan dengan laki-laki pada dimensi inisiatif. Pernyataan lain yang mendukung hasil penelitian ini adalah hasil penelitian dari Pavalache-ilie (2014) yang dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat kecenderungan terhadap wanita untuk lebih banyak terlibat dalam OCB dibandingkan dengan laki-laki. Demikian pula Popescu et al. (2014) menyatakan bahwa OCB berbeda berdasarkan gender, hal ini dibuktikan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa manajer wanita memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan manajer pria. Piercy et al. (2012) dalam penelitiannya pada manajer penjualan menyatakan bahwa tim penjualan yang dipimpin oleh perempuan melaporkan tingkat OCB yang secara signifikan lebih tinggi, dalam enam dimensi dari total tujuh konstruk dimensi yang diukur, serta indeks OCB secara keseluruhan. Satu-satunya pengecualian untuk hasil ini adalah dalam dimensi *conscientiousness*, dimana tidak ada perbedaan antara masing-masing tim berdasarkan gender pada manajer penjualan.

Hasil-hasil penelitian selanjutnya adalah mengenai pengaruh usia terhadap OCB. Terdapat beberapa penelitian yang mendukung bahwa usia berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB, tetapi hasil penelitian menunjukkan hasil yang berbeda pada karyawan yang berusia muda dan tua. Wanxian & Weiwu (2007) dalam penelitiannya pada karyawan di China menyatakan bahwa usia berhubungan erat dengan orientasi *in-role* dan lebih tua karyawan, semakin tinggi mereka menilai OCB sebagai *in-role* secara keseluruhan. Hasil penelitian ini didukung oleh Akinbode (2011) yang dalam penelitiannya mengemukakan bahwa staf manajemen senior lebih mungkin untuk melakukan OCB. Demikian pula dengan penelitian Gyekye & Haybatollahi (2015) pada karyawan non barat, mendapatkan hasil penelitian yang menunjukkan para pekerja yang lebih tua menampilkan ketaatan yang lebih kepada organisasi, menunjukkan loyalitas yang lebih, berpartisipasi lebih aktif dalam organisasi, menghasilkan total hasil OCB yang lebih tinggi.

Penelitian lain yang mendukung beberapa hasil penelitian di atas adalah penelitian dari McDowell & Vargas (2015) yang dalam hasil penelitiannya yang menyatakan bahwa usia memberikan dampak yang signifikan dan positif pada beberapa dimensi OCB, diantaranya adalah dimensi *conscientiousness* dan *sportmanship*, tetapi tidak pada *altruism*, *courtsey*, dan *civic virtue*. Berbeda dengan hasil penelitian di atas, hasil lain dari penelitian ini menyebutkan bahwa karyawan dengan usia yang lebih muda, lebih mungkin melakukan OCB untuk alasan prososial, sedangkan karyawan yang lebih tua melakukan OCB untuk motif manajemen sehingga menimbulkan kesan yang baik dan positif dalam diri mereka. Penelitian lain yang mendukung pernyataan di atas adalah penelitian dari Wagner & Rush (2000) yang meneliti tentang perbedaan anteseden OCB pada karyawan tua dan muda. Dalam penelitiannya, Wagner & Rush (2000) menyatakan bahwa anteseden altruistik OCB pada karyawan muda berbeda



dengan anteseden pada karyawan yang lebih tua. Altruistik pada karyawan muda berhubungan secara signifikan pada kepercayaan, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan untuk karyawan yang lebih tua, altruistik OCB secara positif dan signifikan berpengaruh pada *self-monitoring* dan berpengaruh negatif pada *moral judgement*.

Variabel demografis selanjutnya adalah mengenai pengaruh tingkat pendidikan terhadap OCB, hasil penelitian dari Cohen & Avrahami (2006) menyatakan bahwa karyawan berpendidikan lebih tinggi dapat menghabiskan lebih banyak waktu di bursa sosial seperti OCB. Di sisi lain, karyawan yang kurang terdidik akan fokus pada pertukaran ekonomi tempat kerja mereka. Berbeda dari hasil penelitian sebelumnya, Pavalache-Ilie (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan menengah justru cenderung lebih terlibat dalam OCB dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi.

Dari pemaparan hasil penelitian di atas yang menunjukkan bahwa ketiga variabel demografis tersebut memberikan pengaruh terhadap OCB. Beberapa hasil penelitian menyatakan bahwa walaupun pengaruh yang diberikan tidak sama, contohnya, terdapat penelitian yang menyatakan bahwa usia muda lebih sering menampilkan OCB, dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua; tetapi, penelitian lain menyebutkan hal yang sebaliknya, yang juga ditemukan pada variabel-variabel demografis lainnya, yaitu pada variabel gender dan tingkat pendidikan. Tetapi, pada kesimpulannya, ketiga variabel demografis tersebut tetap memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB karyawan. Namun, ada beberapa penelitian yang menunjukkan hasil yang berseberangan dengan apa yang sudah dipaparka di atas, Akinbode (2011) dalam penelitiannya pada karyawan Nigeria, menyatakan bahwa jenis kelamin, usia, masa kerja, organisasi tingkat manajemen, dan jenis organisasi belum tentu valid sebagai prediktor OCB. Begitu juga dengan hasil penelitian Jafari & Bidarian (2012) yang menyatakan bahwa usia dan tingkat pendidikan tidak memiliki korelasi terhadap OCB, serta variabel individual dan demografi tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap OCB. Terakhir, dalam penelitiannya, Cameron (2013) mengemukakan OCB individu didominasi oleh perilaku feminin, tetapi, walaupun begitu, ia menyatakan bahwa gender tidak berpengaruh dalam penilaian kinerja manajer dalam kaitannya pada partisipasi dalam OCB atau tidak.

## **TELAAH TEORITIS**

### ***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)***

Konsep *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali didefinisikan dalam literatur penelitian oleh Organ dan rekan-rekannya (Bateman & Organ, 1983; Organ & Near, 1983). Organ (1988) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal, dan secara agregat mempromosikan fungsi efisien dan efektif dari organisasi. Pada tahun 1997, Organ menyempurnakan definisinya mengenai OCB, yaitu sebagai bentuk kinerja yang mendukung lingkungan sosial atau psikologis pada tugas atau kewajiban yang telah diberikan.

Menurut Aldag & Resckhe (1997), OCB merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB melibatkan beberapa perilaku yang meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, serta patuh terhadap aturan dan prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu.

Organ (1988) menjelaskan lima dimensi utama OCB, yaitu dimensi *altruism*, *courtesy*, *sportmanship*, *conscientiousness*, dan *civic virtue*. *Altruism* merupakan perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasional organisasi. Contoh perilaku yang menunjukkan dimensi *altruism* diantaranya adalah menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat, membantu orang lain yang memiliki pekerjaan lebih banyak dan menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu. Dimensi *courtesy* merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan perusahaan dan membantu mencegah timbulnya masalah dengan rekan kerja, misalnya adalah dengan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, serta menghargai hak dan privasi mereka (Organ, 1988).

Dimensi *sportmanship* dapat didefinisikan sebagai toleransi pada situasi yang kurang ideal atau tidak nyaman yang terjadi di tempat kerja. Dimensi ini dapat ditunjukkan oleh seorang karyawan dengan adanya kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri untuk mengeluh dan mengumpat, tidak membesar-besarkan permasalahan, dan tidak mencari-cari kesalahan organisasi. Dimensi *conscientiousness* merupakan perilaku yang berisikan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi minimum. Contoh perilaku dimensi ini adalah diantaranya dengan tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal dimulai, tepat waktu setiap hari. *Civic virtue* merupakan perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun secara sosial. Terlibat, peduli, dan ikut bertanggung jawab pada kelangsungan organisasi.

### **Instrumen OCB**

Dalam penelitian ini menggunakan instrumen *Organizational Citizenship Behavior Checklist* (OCB-C) yang dirancang untuk menilai frekuensi OCB yang dilakukan oleh karyawan. OCB-C yang digunakan dalam penelitian ini memiliki total 42 pertanyaan. Skor yang dihitung terbagi dalam dua kategori, yaitu OCBO, tindakan yang bermanfaat bagi organisasi dan OCBI, tindakan yang berhubungan dengan pekerjaan yang bermanfaat bagi rekan kerja (Fox & Spector, 2012). Masing-masing pertanyaan terdiri dari skala 5 poin, yaitu skala 1 untuk pernyataan “tidak pernah” dan skala 5 untuk pernyataan “setiap hari.” Reliabilitas konsistensi internal (koefisien alpha) ditemukan 0.97 untuk skala total, 0.92 untuk skala OCBO, dan 0.91 untuk skala OCBI untuk versi 42 item. Kelebihan dari instrumen ini diantaranya adalah dimensi yang diukur yaitu OCB-O dan OCB-I yang dapat memperjelas penyajian informasi. Walaupun terdiri dari 42 pertanyaan, namun pertanyaan yang tersedia merupakan gambaran nyata dari kehidupan sehari-hari, sehingga diharapkan akan lebih mudah dipahami.

### **OCB-I dan OCB-O**

William & Anderson (1991) membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi secara umum. Contohnya adalah dengan hadir di tempat kerja lebih awal dan menaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban. OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, misalnya dengan membantu rekan sekerja yang tidak masuk kerja dengan membantu menyelesaikan pekerjaannya, dan mempunyai perhatian personal pada karyawan lain. Kedua perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

Sehingga, dapat disimpulkan bahwa OCB-O adalah perilaku yang memberikan manfaat bagi perusahaan secara umum. Sementara OCB-I adalah perilaku yang secara langsung memberi manfaat bagi individu dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada perusahaan. Dimensi *altruism* dan *courtesy* berkaitan dengan hubungan langsung antar individu dan berhubungan secara tidak langsung dengan perusahaan.

Sedangkan, dimensi *conscientiousness*, *sportmanship*, dan *civic virtue* berhubungan langsung dengan perusahaan (William & Anderson, 1991).

## FAKTOR DEMOGRAFIS

### Gender

Gender atau jenis kelamin merupakan sebuah variabel yang mengekspresikan kategori biologis dan seringkali dipertimbangkan menjadi penentu sebuah hubungan kausal di tempat kerja, karena adanya disparitas kekuatan yang membedakan manusia, sehingga mempunyai peranan penting dalam proses sosialisasi.

### Usia

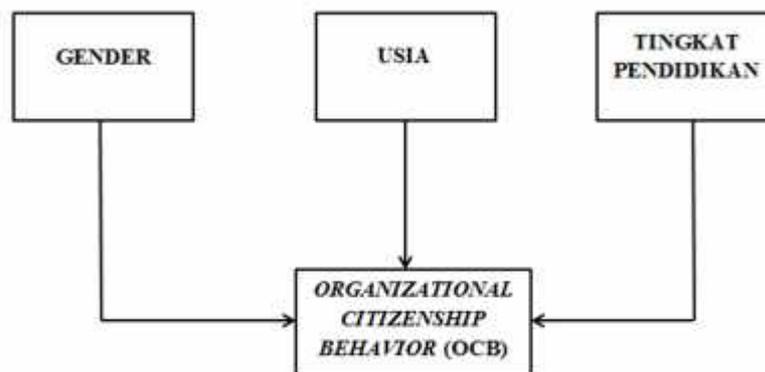
Definisi usia dalam penelitian ini adalah satuan waktu yang mengukur keberadaan suatu manusia, atau dapat didefinisikan sebagai lama waktu hidup atau ada yang diukur sejak manusia lahir. Dalam penelitian ini, usia yang dimaksudkan adalah usia kronologis. Usia kronologis adalah perhitungan usia yang dimulai dari saat kelahiran seseorang sampai dengan waktu penghitungan usia.

### Tingkat Pendidikan

Tingkat pendidikan adalah suatu proses jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir (Sikula, 2003). Hariandja (2002) menyatakan bahwa tingkat pendidikan seorang karyawan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan.

Berdasarkan pemaparan teori dan penelitian-penelitian terdahulu yang terkait dengan hubungan faktor demografis terhadap OCB, maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti yang tertera pada gambar 1. Dalam gambar 1 dapat dilihat bahwa tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis peran gender, usia, dan tingkat pendidikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Cohen & Avrahami (2006), Akinbode (2011), Jafari & Bidarian (2012) yang dikembangkan untuk meneliti.

## KESIMPULAN

Stereotip gender pada lingkungan pekerjaan memang sudah banyak terjadi, termasuk pada perilaku organisasi OCB. Beauregard (2000) mengemukakan, perempuan diharapkan untuk melakukan OCB sebagai bagian rutin pekerjaan mereka, dan dihukum jika mereka tidak melakukannya. Sedangkan laki-laki, tidak diharapkan untuk melakukan



OCB dan dihargai jika melakukannya. Cameron (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa meskipun perempuan mengalahkan pria dalam perilaku OCB, tetapi pria diberikan peringkat lebih tinggi dalam keseluruhan kinerja. Farrell & Finkelstein (2007) menyatakan bahwa wanita seringkali dianggap memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi dari laki-laki berdasarkan komponen-komponen OCB. Wanita dianggap lebih rela membantu orang dan lebih murah hati dibandingkan dengan laki-laki. Selain itu, dari dimensi *altruism*, wanita memiliki perilaku menghindari konflik dan mempromosikan perdamaian, serta memiliki keinginan yang tinggi untuk membantu orang disekitarnya. Selain itu, dalam faktor demografis usia dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa perbedaan hasil penelitian Kuehn & Al-Busaidi (2002) dalam studi mereka di Oman menyatakan bahwa karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun menunjukkan partisipasi OCB yang secara signifikan lebih tinggi daripada mereka yang berusia 30 tahun. Selain itu, Wanxian & Weiwu (2007) dalam penelitiannya di China, mencatat bahwa karyawan yang lebih tua memiliki persepsi yang berbeda dalam memandang OCB. Karyawan yang lebih tua menganggap OCB sebagai *in-role* dan menunjukkan partisipasi yang lebih aktif.

Beberapa penelitian mengenai hubungan tingkat pendidikan dengan OCB memang telah banyak dilakukan. Cohen & Avrahami (2006) dalam penelitiannya mengemukakan, karyawan berpendidikan lebih tinggi menghabiskan lebih banyak waktu di bursa sosial seperti OCB. Karyawan yang kurang terdidik akan fokus pada pertukaran ekonomi tempat kerja. Pavalache-ilie (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat perbandingan keterlibatan karyawan dalam OCB berdasarkan tingkat pendidikan. Karyawan dengan tingkat pendidikan menengah cenderung lebih terlibat dalam OCB dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi. Dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tingkat pendidikan, maka akan semakin rendah kecenderungan seorang karyawan untuk melakukan OCB, karena pemegang gelar pendidikan tinggi akan lebih fokus terhadap kinerja tugas, karena mereka memiliki kesempatan yang lebih baik untuk dipromosikan (Bergeron et al., 2013).

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, pada beberapa hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya masih banyak terdapat perbedaan hasil antara pengaruh dari ketiga variabel, yaitu gender, usia, dan tingkat pendidikan. Beberapa hasil penelitian, walaupun menunjukkan hasil yang sama terkait dengan pengaruh ketiga variabel, memiliki hasil yang tetap berbeda. Misalnya adalah pada variabel gender, beberapa penelitian mendukung bahwa gender berpengaruh pada OCB, namun, ada penelitian yang mengemukakan bahwa perempuan lebih terlibat dalam OCB, dan pada penelitian lain menunjukkan hasil yang berseberangan. Sedangkan, beberapa penelitian ditemukan tidak mendukung adanya pengaruh ketiga variabel terhadap OCB.

Melihat banyaknya perbedaan hasil penelitian pada penelitian terdahulu, penelitian yang akan dilakukan selanjutnya diharapkan tidak hanya meneliti mengenai hubungan antara ketiga faktor demografis tersebut terhadap OCB, tetapi juga dapat memberikan kontribusi lainnya, seperti memperdalam hasil penelitian dengan pertanyaan-pertanyaan terbuka, untuk mencari tahu alasan dan latar belakang seorang individu dalam melakukan OCB.

## REFERENSI

- Akinbode, G. A. (Ph. D. (2011). Demographic and Dispositional Characteristics As. *English, 19* (Ife Psychologia), 375–404.
- Aldag, R. & Reschke, W. (1997). Employee Value Added: Measuring Discretionary Effort and Its Value to The Organization. *Employee and Value Added*. Center of Organization Effectiveness, Inc.



- Allen, T. D. (2006). Rewarding good citizens: The relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(1), 120–143. <http://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006>.
- Bateman, T.S., Organ, D.W., (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and "citizenship." *Academy of Management Journal, 26*, pp. 587-595.
- Beauregard, T. A. (2000). and OCB : the moderating role of gender. <http://doi.org/10.1108/00483481211249120>
- Cameron, S. M. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: effects on managerial evaluations. *Gender in Management: An International Journal, 28*, 380–399. <http://doi.org/10.1108/GM-10-2012-0074>
- Cohen, A., & Avrahami, A. (2006). The relationship between individualism, collectivism, the perception of justice, demographic characteristics and organisational citizenship behaviour. *Service Industries Journal, 26*(8), 889–901. <http://doi.org/10.1080/02642060601011707>.
- Farrell, S. K., & Finkelstein, L. M. (2007). Organizational citizenship behavior and gender: Expectations and attributions for performance. *North American Journal of Psychology, 9*, 81–96. Retrieved from <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-34247559772&partnerID=40&md5=4dbe47e96ce9e49a2f4743523b9e3f99>
- Fox, S., & Spector, P. E. (2012). OCB-Cdevelopment- quest.
- Fred Luthans. (2005). *Organizational Behavior Organizational Behavior*. (J. E. Biernat, Ed.) (12th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin. Retrieved from [https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior\\_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill\\_irwin-2010.pdf](https://bdpad.files.wordpress.com/2015/05/fred-luthans-organizational-behavior_-an-evidence-based-approach-twelfth-edition-mcgraw-hill_irwin-2010.pdf)
- Gyekye, S. A., & Haybatollahi, M. (2015). Organizational Citizenship Behaviour: An Empirical Investigation of The Impact of Age and Job Satisfaction on Ghanaian Industrial Workers.
- Hariandja, Marihot T.E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Grasindo.
- Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 47*, 1815–1820. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>
- Mcdowell, J., Vargas, P., & Huang, Y.-K. (2015). How Old I Feel Matters : Examining Age-Related Differences in Motives and Organizational Citizenship Behavior, *33*(1), 20–39.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Pavalache-ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour , work satisfaction and employees ' personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 127*(1983), 489–493. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction and Employees' Personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 127*(1983), 489–493. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.296>
- Piercy, N. F., Lane, N., & Cravens, D. W. (2012). Women in Management Review A gender perspective on salesperson organizational citizenship behaviour , sales manager control strategy and sales unit effectiveness. <http://doi.org/10.1108/09649420210451814>
- Popescu, A. M., Deaconu, A., & Popescu, T. (2014). The Impact of Gender Difference at Romanian Small and Medium Enterprises (SME) Management Level, Analyzed by



- Organizational Citizenship Behavior (OCB) Lens. *Procedia Economics and Finance*, 8(14), 563–569. [http://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00129-4](http://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00129-4).
- Sikula, Andrew E. (2003). *Personnel Administration and Human Resources Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age. *Altruistic Organizational Citizenship Behavior: Context, Disposition, and Age*, 41–46.
- Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225–234. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2006.06.014>
- Williams, L.J., Anderson, S.E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. *Journal of Management*, 17 (3): 601-617.