

ANALISIS PERBEDAAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* KARYAWAN DILIHAT DARI FAKTOR DEMOGRAFIS DI KAFE EXCELSE SURABAYA

Anita Setiawan, Karlina Suwandy, Deborah C. Widjaja

Program Manajemen Perhotelan, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi

Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: anitasetiawan01@gmail.com, karlina.suwandy@yahoo.com, dwidjaja@petra.ac.id

Abstrak: Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan *organizational citizenship behavior* dilihat dari faktor demografis karyawan di Kafe Excelso Surabaya. Faktor-faktor demografis dalam penelitian ini antara lain jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, status kepegawaian, status perkawinan, masa kerja, jabatan, dan tingkat gaji. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *accidental sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 111. Analisis data dilakukan dengan menggunakan analisa deskriptif, *t-test*, dan *one way anova*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan pada karyawan Kafe Excelso Surabaya dilihat dari faktor demografisnya.

Kata kunci: Faktor Demografis, Jenis Kelamin, Tingkat Pendidikan, Umur, Status Kepegawaian, Status Perkawinan, Masa Kerja, Jabatan, Tingkat Gaji, *Organizational Citizenship Behavior*.

Abstract: The purpose of this study was to know if there was a significant difference in OCB as seen from the demographic factors. Demographic factors such as gender, education level, age, employment status, marital status, job tenure, job position, and salary level were examined. The study employed a quantitative research design. The sampling technique was accidental sampling with 111 samples. Data analysis was done by descriptive statistics, *t-test*, and *one way anova*. The findings revealed that there was no significant difference in OCB as seen from the demographic factors in Excelso Café Surabaya.

Keyword: Demographic Factors, Gender, Education Level, Age, Employment Status, Marital Status, Job Tenure, Job Position, Salary Level, Organizational Citizenship Behavior.

I. PENDAHULUAN

Di negara berkembang, persaingan bisnis sangat kompetitif dan kemajuan perusahaan sangatlah penting. Untuk mencapai kemajuan perusahaan dan menghadapi kompetitor, organisasi-organisasi memerlukan karyawan yang dapat membantu perusahaan mencapai kesuksesan (Mearaj, 2010). Dunia *hospitality* sendiri tidak dapat dipisahkan dari karyawan yang mendukungnya. Tanpa adanya karyawan, *hospitality* tidak akan dapat berjalan. Salah satu sektor *hospitality* adalah industri kafe dan restoran. Pada semester I tahun 2016, pertumbuhan industri kafe dan restoran di Jawa Timur mencapai 20%, dimana pertumbuhan tersebut lebih tinggi dibanding dengan tahun sebelumnya. Tjahjono Haryono, ketua Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Jawa Timur mengatakan bahwa jumlah pengusaha baru di bidang food and beverage akan terus bertambah khususnya di kota Surabaya dan Malang (Widarti, 2016). Hal ini menyebabkan

persaingan di sektor ini akan semakin bertambah, sehingga organisasi harus mencari cara untuk mengetahui dan memahami perilaku karyawan sehingga kinerja karyawan dapat efektif dan efisien dalam meningkatkan fungsi organisasi secara luas. Keadaan karyawan yang melakukan kegiatan melampaui kewajiban formal diketahui sebagai OCB atau *organizational citizenship behavior* (Toga, Khayundi, & Mjoli, 2014). Tanpa OCB, banyak organisasi yang tidak mampu mempertahankan keunggulan kompetitif sehingga sumber daya manusia yang memiliki OCB sangat penting dan diperlukan dalam mencapai keberhasilan organisasi.

Untuk menciptakan OCB, organisasi perlu mengetahui faktor-faktor apa yang mempengaruhi OCB. Podsakoff, MacKenzie, Paine, dan Bachrach (2000) mengatakan bahwa konteks budaya banyak mempengaruhi bentuk perilaku OCB di mana dalam operasionalnya, OCB tidak dapat dipisahkan dari inferensi faktor demografis karyawan tempat kerja. Demografi memberikan informasi dasar mengenai populasi manusia. Adapun faktor demografis terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, umur, status kepegawaian, status perkawinan, masa kerja, jabatan, dan tingkat gaji. Penelitian mengenai perbedaan budaya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan persepsi atas dimensi OCB di setiap negara. Hal itu dikarenakan oleh adanya perbedaan demografi antara satu negara dan negara lain. Perbedaan budaya, kondisi, dan karakteristik demografi Indonesia dengan negara lain dapat menyebabkan hasil penelitian sebelumnya belum tentu mempunyai hasil yang sama apabila dilakukan di Indonesia. Perbedaan budaya menyebabkan hasil penelitian tersebut tidak dapat diterapkan secara langsung di Surabaya.

Adapun penelitian ini dilakukan di Kafe Excelso Surabaya. Kafe ini berada di bawah PT Excelso Multirasa yang terdapat di hampir semua *mall* yang ada di Surabaya dan mempunyai banyak sumber daya manusia. Berdasarkan observasi serta wawancara singkat yang dilakukan oleh peneliti, karyawan Excelso di Supermal Pakuwon Indah dan Pakuwon Trade Center memiliki OCB dilihat dari bagaimana karyawan tersebut berperilaku dalam kerjanya. Karyawan pria dan wanita sama-sama rela bekerja ekstra. Hal demikian juga terjadi pada karyawan dengan latar belakang tingkat pendidikan yang berbeda, dimana masing-masing memiliki inisiatif untuk bekerja lebih. Karyawan yang telah menikah maupun yang belum menikah juga menunjukkan perilaku ekstra peran dalam pekerjaannya. Di sisi lain, *supervisor* Excelso Pakuwon Trade Center mengatakan bahwa karyawan dengan umur yang lebih tua lebih dewasa dalam berpikir sehingga lebih jarang terjadi konflik dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Selain itu, karyawan tetap, karyawan senior, serta karyawan dengan tingkat gaji yang lebih besar lebih bekerja ekstra dibandingkan dengan karyawan kontrak, karyawan junior, serta karyawan dengan tingkat gaji yang lebih kecil. Berdasarkan fenomena-fenomena di atas, peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai perbedaan OCB dilihat dari faktor demografis di Kafe Excelso Surabaya. Peneliti ingin mengetahui apakah sumber daya manusia dengan berbagai macam faktor demografis yang berbeda memiliki dampak bagi OCB karyawan Kafe Excelso.

II. LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior merupakan sebuah istilah yang dipakai untuk mengidentifikasi perilaku karyawan. Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau secara eksplisit berkaitan dengan sistem imbalan yang formal, dan secara luas mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi. Bebas berarti dilakukan dengan sukarela, tidak terpaksa, serta melampaui batas pekerjaan yang telah diberikan. OCB dihubungkan dengan perilaku *extra-role* yaitu tindakan yang bukan bagian dari pekerjaan (Zhu, 2013) yang tidak berhubungan dengan *reward* (Vigoda, 2000).

Karyawan yang sering terlibat OCB adalah orang-orang yang dikenal dengan perilaku ‘*extra-mile*’ atau ‘bekerja ekstra’ dan perilaku ‘melebihi dan melampaui’ upaya minimum yang diperlukan dalam pekerjaannya (Zhang, 2011; Tambe & Shanker, 2014). Menurut McFarlane, Shore dan Wayne (1993), OCB memberi dampak positif bagi organisasi dan menguntungkan organisasi secara langsung.

Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) membagi OCB menjadi lima aspek antara lain *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (dalam Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006). *Altruism* merupakan perilaku sukarela membantu orang lain di organisasi di luar kewajiban karyawan (Kusumajati, 2014). *Conscientiousness* mengacu pada perilaku yang melebihi harapan perusahaan dan berhubungan dengan kontribusi pribadi pada organisasi, bukan terhadap individu atau kelompok tertentu (Smith, Organ, & Near, 1983). *Sportsmanship* merupakan bentuk OCB dimana karyawan tidak suka mengeluh dan membesarkan masalah (Connell, 2005). *Courtesy* merupakan perilaku sopan yang membantu mencegah timbulnya masalah rekan kerja (Ahdiyana, 2010). Sedangkan *civic virtue* merupakan dimensi yang menunjukkan perilaku partisipasi aktif, terlibat, dan peduli terhadap fungsi organisasi (Bukhari, Ali, Shahzad, & Bashir, 2009). Adapun OCB dipengaruhi oleh budaya organisasi dan kepribadian (Jayanti, 2010), persepsi dukungan operasional dan hubungan atasan bawahan (Novliadi, 2007), serta faktor demografis (Mahnaz, Mehdi, Jafar, & Abbolghasem, 2013).

Faktor Demografis

Demografi adalah ilmu kependudukan. Demografi dapat didefinisikan secara sempit maupun luas. Arti sempit digolongkan sebagai “demografi formal” yang berkaitan dengan fertilitas, mortalitas, struktur umur, dan distribusi spasial dari populasi manusia (Xie, 2000). Sedangkan demografi dalam studi yang luas merupakan studi populasi yang berkaitan dengan komposisi penduduk dan perubahannya serta kaitannya dengan disiplin lain baik itu sosiologi, ekonomi, biologi, atau antropologi. Faktor demografis adalah karakteristik seseorang yang digunakan untuk mengumpulkan dan mengevaluasi data dalam suatu populasi. Adapun macam-macam faktor demografis antara lain yaitu jenis kelamin (Ando & Matsuda, 2010), tingkat pendidikan (Supardi, 2015; Salamah, 2006), umur, status kepegawaian (Putra, Hamid, & Ruhana, 2015), status perkawinan (Muji, 2009; Habibahi, Aisyiyah, & Ningrum, 2012), masa kerja (Hall, 1979), jabatan, dan tingkat gaji (Amin, 2007).

Hubungan Faktor Demografis dan *Organizational Citizenship Behavior*

Akinbode (2011) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa wanita lebih memiliki OCB dibandingkan dengan pria di mana wanita dianggap lebih rela membantu orang lain dan lebih murah hati (Dewi, 2016, Heilman & Chen, 2005). Di sisi lain, Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, dan Tafti (2013) serta Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa pria lebih mempunyai OCB daripada wanita. Toga, Khayundi, dan Mjoli (2014) serta Uzonwanne (2014) dalam penelitannya menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara pria dan wanita dalam memiliki OCB.

Penelitian Uzonwanne (2014) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara tingkat pendidikan karyawan dalam memiliki OCB. Sedangkan penelitian Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013) menunjukkan bahwa karyawan dengan gelar *master* memiliki OCB tertinggi dan menurun di gelar profesor. Seseorang dengan tingkat edukasi yang tinggi cenderung lebih menggunakan teknologi yang tinggi dalam bekerja sehingga jarang dari karyawan tertarik untuk mengikuti acara yang mendukung pengembangan organisasi (MacKenzie, Podsakoff, & Fetter, 1993)

Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan yang lebih tua memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda (Singh & Singh, 2010). Di sisi lain, hasil penelitian Akinbode (2011) menunjukkan bahwa karyawan dengan kelompok umur 31- 40 tahun mempunyai OCB yang paling tinggi. Lun dan Xu (2007) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa karyawan yang lebih muda memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lebih tua. Karyawan dengan umur yang lebih tua akan menggeser tanggung jawab mengenai masa depan organisasi kepada generasi baru yang ambisius (Zacher & Frese, 2009), sehingga OCB yang ditujukan kepada organisasi tidak sebesar OCB karyawan muda (Mauritz, 2012).

Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013) mengelompokkan status kepegawaian berdasarkan kontrak kerjanya yaitu *periodic contract* dan *officially full-time*. Dalam penelitiannya, dituliskan bahwa karyawan yang memiliki *periodic contract* memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan *officially full-time*. Berlawanan dengan hasil penelitian (Mahnaz, Mehdi, Jafar, & Abbolghasem, 2013), karyawan *full-time* dikatakan memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan *part-time*.

Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, dan Tafti (2013) dan Uzonwanne (2014) mengemukakan bahwa tidak ada perbedaan antara karyawan yang telah menikah dan belum menikah dalam memiliki OCB. Karyawan yang menikah dan belum menikah menunjukkan OCB yang sama. Namun, Cohen dan Avrahami (2006) serta Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013) dalam penelitiannya menyatakan bahwa seseorang yang telah menikah lebih memiliki OCB dibandingkan dengan yang belum menikah. Sarwono dan Soeroso (2011) menyatakan bahwa seseorang yang belum menikah memiliki OCB lebih tinggi dari yang telah menikah.

Menurut Cohen dan Avrahami (2006), karyawan dengan masa kerja lebih sedikit memiliki OCB lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih lama. Sedangkan menurut Akinbode (2011) serta Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013), karyawan dengan masa kerja lebih lama memiliki OCB lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lebih sedikit.

Membahas mengenai jabatan, Akinbode (2011), Sarwono dan Soeroso (2001), serta Mahnaz, Mehdi, Jafar, dan Abbolghasem (2013) dalam penelitiannya mengemukakan bahwa karyawan dengan jabatan yang lebih tinggi lebih memiliki OCB dibandingkan dengan karyawan dengan jabatan yang lebih rendah.

Karyawan dengan tingkat gaji dan upah yang lebih tinggi memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan dengan tingkat gaji dan upah lebih rendah (Mahnaz, Mehdi, Jafar, & Abbolghasem, 2013). Karyawan dengan gaji yang tinggi akan berdampak pada kepuasan kerja sehingga karyawan tersebut akan cenderung untuk melakukan OCB. Karyawan yang memperoleh gaji dan upah yang tinggi akan merasa puas dengan pekerjaannya sehingga karyawan memiliki OCB yang baik.

Hipotesis

- H1: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan jenis kelamin karyawan.
- H2: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan.
- H3: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan kelompok umur karyawan.
- H4: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan.
- H5: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan status perkawinan karyawan.
- H6: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan.
- H7: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan jabatan karyawan.
- H8: Terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan tingkat gaji karyawan.

III. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kafe Excelso Surabaya yang berada di bawah naungan PT Excelso Multirasa. Excelso Surabaya terdiri dari 13 *outlet* yang tersebar di berbagai pusat perbelanjaan serta 2 *franchise outlet* yang bukan merupakan bagian dari PT Excelso Multirasa. Total populasi dalam penelitian ini adalah 165 orang. Teknik pengambilan sampel yang dipakai adalah *accidental sampling* dan responden pada penelitian ini adalah semua karyawan yang sedang bekerja pada saat kuesioner dibagikan. Total sampel yang digunakan adalah 111 sampel.

Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang diadopsi dari pengukuran skala OCB oleh Podsakoff, MacKenzie, Moorman, dan Fetter (1990) yang dituliskan di dalam buku Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006). Kuesioner yang digunakan berbentuk skala Likert satu sampai lima. Sebelum menyebarkan kuesioner secara menyeluruh, peneliti terlebih dahulu melakukan *pilot test* terhadap 30 orang responden untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut valid dan reliabel. Adapun penyebaran kuesioner dilakukan dengan cara mendatangi *outlet-outlet* Kafe Excelso secara langsung dan membagikan kepada karyawan. Selain melalui kuesioner, sumber data (Sugiyono, 2012) juga diperoleh melalui observasi, wawancara, serta jurnal, internet, dan buku.

Teknik Analisa Data

Analisa data digunakan dengan menggunakan SPSS versi 16.0. Teknik analisa yang digunakan adalah uji validitas yaitu dengan menggunakan koefisien korelasi *pearson*, uji reliabilitas dengan menggunakan *cronbach's alpha*, analisa statistik deskriptif berupa tabel frekuensi, *mean*, dan standar deviasi (Sugiyono, 2007a), serta uji hipotesis yaitu *t-test* dan *one way anova* (Sugiyono, 2007b; Uyanto, 2009). Sebelum uji hipotesis, uji homogenitas data dengan menggunakan *levene's test* terlebih dahulu dilakukan. Adapun data yang digunakan lebih dari 30 sehingga data diasumsikan berdistribusi normal (Kencana, Pratama, Maulizar, Wicaksono, & Kurniawan, 2013).

IV. ANALISA DATA DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil uji validitas pada dimensi-dimensi OCB menunjukkan bahwa nilai korelasi *pearson* bernilai lebih besar dari r tabel yaitu 0.361. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item pertanyaan yang digunakan untuk menjelaskan dimensi OCB valid. Hasil dari uji reliabilitas untuk masing-masing dimensi OCB yaitu *altruism* (*cronbach alpha* = 0.784), *conscientiousness* (*cronbach alpha* = 0.796), *sportsmanship* (*cronbach alpha* = 0.796), *courtesy* (*cronbach alpha* = 0.815), dan *civic virtue* (*cronbach alpha* = 0.797) menghasilkan nilai yang lebih besar dari 0.60. Dengan demikian, masing-masing dimensi pada penelitian ini reliabel.

Hasil Analisa Statistik Deskriptif

Berdasarkan analisa statistik deskriptif, diketahui *mean* OCB adalah 4.24. Hasil tersebut menunjukkan bahwa karyawan Kafe Excelso Surabaya memiliki OCB yang sangat baik dalam bekerja. Hasil analisa statistik deskriptif juga menunjukkan gambaran mengenai faktor demografis karyawan Kafe Excelso Surabaya yang terangkum dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1. Hasil Analisa Statistik Deskriptif Faktor Demografis

Variabel		Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	66	59.46
	Wanita	45	40.54
Tingkat Pendidikan	SMA	30	27.03
	SMK	54	48.65
	Diploma	25	22.52
	Sarjana	2	1.80
Umur	< 20 tahun	7	6.31
	21 tahun - 30 tahun	68	61.26
	31 tahun - 40 tahun	30	27.03
	41 tahun - 50 tahun	6	5.41
Status Kepegawaian	Karyawan Kontrak	17	15.32
	Karyawan Tetap	94	84.68
Status Perkawinan	Sudah Menikah	65	58.56
	Belum Menikah	46	41.44
Masa Kerja	< 1 tahun	14	12.61
	1-3 tahun	29	26.13
	> 3 tahun	68	61.26
Jabatan	<i>Supervisor</i>	7	6.31
	<i>Leader</i>	18	16.22
	Senior	46	41.44
	Junior	40	36.04
Tingkat Gaji	< Rp 3.000.000,-	2	1.80
	Rp 3.000.000,- - Rp 4.000.000,-	92	82.88
	> Rp. 4.000.000,-	17	15.32

Hasil Uji Homogenitas

Uji homogenitas dilakukan sebagai syarat *one way anova* dan *t-test*. Adapun semua data yang menggunakan *one way anova* yaitu tingkat pendidikan, umur, masa kerja, jabatan, dan tingkat gaji berdistribusi homogen ($p\text{-value} > \alpha$; $\alpha = 0,05$), sehingga data dapat diolah terlebih lanjut. Di sisi lain, data yang menggunakan *t-test* menunjukkan bahwa data jenis kelamin tidak homogen, sedangkan data status kepegawaian dan status perkawinan berdistribusi homogen. Apabila data tidak homogen, maka asumsi dan hasil nilai tabel yang digunakan adalah pada bagian varians tidak sama (*equal variances not assumed*).

Hasil Uji Hipotesis

Jenis Kelamin

Tabel 2. Hasil *t-test* Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	N	Mean	SD	T	P
Pria	66	102.47	8.045	1.144	0.255
Wanita	45	100.93	6.084		

Hasil *t-test* menunjukkan bahwa *two-tailed p-value* pada jenis kelamin lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Dari hasil tersebut, dapat dilihat bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan pria dan karyawan wanita di Kafe Excelso Surabaya dalam memiliki OCB.

Tingkat Pendidikan

Tabel 3. Hasil *One Way Anova* Tingkat Pendidikan

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	71.208	3	23.736	0.436	0.728
Within Groups	5827.188	107	54.46		
Total	5898.396	110			

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa nilai *p-value* tingkat pendidikan adalah 0.728 lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan.

Umur

Tabel 4. Hasil *One Way Anova* Umur

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	349.098	3	116.366	2.244	0.087
Within Groups	5549.299	107	51.863		
Total	5898.396	110			

Hasil uji *one way anova* menunjukkan bahwa *p-value* lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan Kafe Excelso Surabaya berdasarkan kelompok umurnya dalam memiliki OCB.

Status Kepegawaian

Tabel 5. Hasil *t-test* Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	N	Mean	SD	T	P
Karyawan Kontrak	17	102.94	5.984	0.668	0.506
Karyawan Tetap	94	101.65	7.550		

Hasil uji *t-test* menunjukkan bahwa nilai *two-tailed p-value* lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan kontrak dan karyawan tetap di Kafe Excelso Surabaya dalam memiliki OCB.

Status Perkawinan

Tabel 6. Hasil *t-test* Status Perkawinan

Status Perkawinan	N	Mean	SD	T	P
Sudah Menikah	64	101.16	7.431	1.161	0.248
Belum Menikah	47	102.79	7.144		

Hasil uji *t-test* menunjukkan bahwa *two-tailed p-value* sebesar 0.248 lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan OCB yang signifikan antara karyawan Kafe Excelso Surabaya berdasarkan status perkawinan.

Masa Kerja

Tabel 7. Hasil *One Way Anova* Masa Kerja

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	48.307	2	24.154	0.446	0.641
Within Groups	5850.089	108	54.167		
Total	5898.396	110			

Hasil uji *one way anova* menunjukkan bahwa *p-value* lebih besar dari nilai α sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan berdasarkan masa kerja.

Jabatan

Tabel 8. Hasil *One Way Anova* Jabatan

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	283.71	3	94.57	1.802	0.151
Within Groups	5614.686	107	52.474		
Total	5898.396	110			

Hasil uji *one way anova* menunjukkan bahwa *p-value* adalah 0.151 lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan Kafe Excelso Surabaya berdasarkan jabatan dalam memiliki OCB.

Tingkat Gaji

Tabel 9. Hasil *One Way Anova* Tingkat Gaji

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	148.344	2	74.172	1.393	0.253
Within Groups	5750.052	108	53.241		
Total	5898.396	110			

Hasil uji *one way anova* menunjukkan bahwa *p-value* adalah 0.253 dan lebih besar dari nilai $\alpha = 0.05$ sehingga H_0 diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan Kafe Excelso Surabaya berdasarkan tingkat gaji dalam memiliki OCB.

Pembahasan

Hasil penelitian menolak hipotesis pertama dan mendukung penelitian sebelumnya yaitu penelitian Uzonwanne (2014) serta penelitian Toga, Khayundi, dan Mjoli (2014) yang dalam penelitiannya menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara jenis kelamin dalam memiliki OCB. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, dapat diketahui bahwa karyawan pria (*mean* = 102.47) memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan wanita (*mean* =

100.93). Dari hasil wawancara dengan *supervisor* Kafe Excelso di Galaxy Mall Surabaya, *supervisor* mengatakan bahwa tidak ada perbedaan tugas maupun perlakuan antara pria dan wanita. Karyawan pria maupun wanita mendapatkan perlakuan yang adil, serta memiliki hak dan kewajiban yang sama tanpa dibeda-bedakan. Hal ini mendorong terciptanya rasa kebersamaan dan memiliki sehingga karyawan baik pria maupun wanita memiliki kecenderungan OCB yang sama.

Hipotesis yang kedua menyatakan bahwa terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan. Namun, hasil penelitian menolak hipotesis tersebut dan mendukung penelitian Uzonwanne (2014) yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan signifikan antara karyawan dengan tingkat pendidikan berbeda dalam memiliki OCB. Walaupun perbedaan OCB tidak signifikan, dapat diketahui bahwa karyawan lulusan sarjana (*mean* = 104.5) memiliki OCB tertinggi diikuti oleh karyawan lulusan SMK (*mean* = 102.52), kemudian karyawan lulusan SMA (*mean* = 101.23), dan terakhir adalah karyawan lulusan diploma (*mean* = 101.23) yang memiliki OCB terendah. Hal yang menyebabkan tidak terdapat perbedaan OCB yang signifikan dilihat dari tingkat pendidikan adalah proses *training* yang menambah wawasan mengenai pentingnya kerja sama, pentingnya bekerja dengan rajin serta disiplin, dan berbagai hal positif lainnya. Selain itu, karyawan juga dibekali dengan *cross training*, dimana karyawan diajarkan untuk memiliki berbagai macam *skill* yang kemudian dapat berguna untuk mengisi kekosongan peran apabila sewaktu-waktu dibutuhkan. Karyawan yang telah melakukan *cross training* mampu memahami cara kerja organisasi perusahaan secara lebih luas, tidak hanya berfokus pada tugas kerjanya saja. Selain itu, karyawan memiliki kesadaran yang lebih tinggi mengenai tugas rekan kerja sehingga karyawan dapat saling mengerti dan relasi dapat terjalin dengan baik. Dengan *multiskill* yang telah diajarkan tersebut, karyawan dari berbagai tingkat pendidikan memiliki kesempatan yang sama dalam memiliki OCB.

Hipotesis yang ketiga menyatakan bahwa terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan kelompok umur karyawan. Namun, hasil penelitian tidak mendukung hipotesis tersebut. Walaupun hasil menunjukkan tidak terdapat perbedaan signifikan, dapat diketahui bahwa kelompok umur 21 tahun sampai 30 tahun memiliki OCB tertinggi (*mean* = 102.71) yang kemudian menurun pada usia 31 tahun sampai 40 tahun (*mean* = 101.13), dan terendah pada usia 41 tahun sampai 50 tahun (*mean* = 95.00). Sedangkan karyawan dengan kelompok umur kurang dari 20 tahun (*mean* = 102.43) memiliki OCB yang hampir sama dengan karyawan kelompok umur 21 sampai 30 tahun (*mean* = 102.71). Tidak adanya perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan kelompok umur disebabkan karena tidak ada perbedaan perlakuan atau perlakuan spesial bagi karyawan kelompok umur tertentu. Karyawan yang muda tidak menutup kemungkinan untuk menjadi atasan seperti *leader* atau *supervisor* dan memimpin karyawan yang lebih tua, karena kesempatan tersebut timbul berdasarkan usaha dan kecakapan dalam bekerja. Di sisi lain, karyawan yang lebih tua juga tidak diberi *privilege* untuk memilih jam masuk kerja atau *shift*. Semua pembagian dilakukan secara adil dan rata.

Hipotesis yang keempat menyatakan bahwa terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan. Namun, hipotesis tersebut tidak didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan OCB signifikan antara karyawan kontrak dan karyawan tetap. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, dapat diketahui bahwa karyawan kontrak (*mean* = 102.94) memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan tetap (*mean* = 101.65). Tidak terdapatnya perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan status kepegawaian disebabkan karena perbedaan karyawan tetap dan karyawan kontrak di Kafe Excelso hanya sebatas status. Karyawan baik kontrak maupun tetap diperlakukan sama, pembagian tips juga dilakukan secara rata, tidak hanya karyawan tetap saja yang mendapatkan bagian.

Hipotesis yang kelima menyatakan bahwa terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan status perkawinan karyawan. Namun, hasil penelitian menolak hipotesis tersebut. Hasil tersebut mendukung penelitian Uzonwanne (2014) dan Bahrami, Montazeralfaraj, Gazar, dan Tafti (2013) yang juga menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan yang sudah menikah dengan yang belum menikah. Walaupun hasil menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan, tetapi dapat diketahui bahwa karyawan yang belum menikah ($mean = 102.79$) memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang telah menikah ($mean = 101.16$). Tidak adanya perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan status perkawinan disebabkan karena tidak ada perbedaan perlakuan kepada karyawan yang sudah menikah maupun karyawan yang belum menikah. Misalnya dalam pembagian tugas dan pembagian jadwal bekerja. Karyawan yang telah menikah tidak mendapat *privilege* untuk bekerja hanya di *shift* pagi, namun jadwal dirotasi sehingga pembagiannya adil. Keadilan tersebut menjadi penyebab karyawan memiliki kecenderungan OCB yang sama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan di Kafe Excelso Surabaya. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, dapat diketahui bahwa karyawan dengan masa kerja paling singkat memiliki OCB yang tertinggi. Karyawan yang bekerja kurang dari 1 tahun ($mean = 103.57$) lebih memiliki OCB dibandingkan dengan karyawan yang telah bekerja antara 1 sampai 3 tahun ($mean = 101.72$) dan karyawan yang telah bekerja lebih dari 3 tahun ($mean = 101.54$). Salah satu hal yang dapat menjelaskan penyebab tidak adanya perbedaan OCB yang signifikan adalah karena karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dapat dipromosikan, tanpa memandang masa kerjanya. Dengan kata lain, tidak menutup kemungkinan bagi karyawan yang masa kerjanya lebih sedikit untuk lebih dahulu naik jabatan dibandingkan karyawan yang masa kerjanya lebih lama. Hal itu tergantung dari kinerja karyawan. Oleh karena itu, masing-masing pribadi karyawan memiliki kecenderungan OCB yang sama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan jabatan di Kafe Excelso Surabaya. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, dapat diketahui bahwa karyawan junior ($mean = 102.82$) memiliki OCB tertinggi diikuti oleh karyawan senior ($mean = 102.45$), *supervisor* ($mean = 101.57$), dan *leader* ($mean = 98.28$). Tidak adanya perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan jabatan disebabkan karena hubungan yang sangat baik antara atasan dan bawahan. Atasan dan bawahan memiliki relasi yang baik sehingga dalam bekerja sama-sama melakukan *altruism* yaitu saling membantu satu sama lain, tidak mengeluh (*sportsmanship*), saling memberi informasi (*courtesy*), saling memotivasi, dan berbagai perilaku OCB lainnya.

Hasil penelitian *one way anova* menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan OCB yang signifikan berdasarkan tingkat gaji karyawan. Walaupun tidak terdapat perbedaan yang signifikan, dapat diketahui bahwa karyawan dengan tingkat gaji antara Rp 3.000.000,- sampai Rp 4.000.000,- ($mean = 102.37$) memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang mendapatkan gaji di bawah Rp 3.000.000,- ($mean = 98.50$) dan di atas Rp 4.000.000,- ($mean = 99.41$). Hal yang dapat menjelaskan penyebab tidak adanya perbedaan yang signifikan berdasarkan tingkat gaji adalah karyawan telah diberi wawasan dan *training* serta memiliki tujuan, visi, misi, dan filosofi yang sama yaitu untuk melayani dan memberikan yang terbaik untuk kepuasan konsumen. Selain itu, hubungan antara atasan dan bawahan yang baik serta perlakuan yang sama dan adil juga menjadi penyebab karyawan memiliki kecenderungan OCB yang sama.

Adanya pemerataan yang jelas serta budaya organisasi yang sangat baik berdampak bagi tidak adanya perbedaan OCB yang signifikan pada karyawan dari berbagai faktor demografis. Selain itu, adanya *training* serta wawasan yang terus diberikan mengenai pentingnya kerjasama

tim, kedisiplinan, serta bekerja dengan tulus membuat karyawan memiliki kesadaran untuk melakukan OCB dalam bekerja. Excelso juga menerapkan filosofi dalam berorganisasi dimana karyawan dididik untuk melayani dengan hati dan memberikan yang terbaik untuk pencapaian yang lebih tinggi (Perkembangan Excelso, 2016).

Di samping lingkungan internal Kafe Excelso yang sangat baik, budaya Indonesia juga memiliki peran dalam pembentukan OCB karyawan. Budaya merupakan bagian dari suatu negara yang sangat penting. Hofstede dan Hofstede (2005) menyebut budaya sebagai '*software of the mind*' atau penggerak manusia (dalam Hofstede, 2011). Berdasarkan penelitian Hofstede (2016), Indonesia merupakan negara *collectivist* yang hidup berkelompok, menekankan pada hubungan, kebersamaan, dan loyalitas. Salah satu bentuk dari *collectivist* di Indonesia adalah budaya gotong royong. Gotong royong telah menjadi ciri khas (*common identity*) bangsa Indonesia yang membedakannya dengan bangsa lain (Sari, 2015). Gotong royong merupakan karakter bangsa Indonesia yang telah melekat dalam jiwa dan kepribadian bangsa sehingga budaya ini menjadi salah satu penyebab karyawan Kafe Excelso Surabaya memiliki kecenderungan OCB yang sama walaupun berasal dari faktor demografis yang berbeda.

Menurut Hofstede (2016), Indonesia merupakan *feminine country* yang mengajarkan masyarakat untuk menghargai kesetaraan dan solidaritas di kehidupan kerja, dimana konflik diselesaikan dengan cara kompromi dan negosiasi, dan manajer adalah seseorang yang suportif dan cenderung melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Dalam negara feminin, kesejahteraan adalah hal yang paling penting, sedangkan status dalam bekerja tidak terlalu diperhatikan. Budaya saling menghargai, suportif, dan menjaga kesejahteraan menjadi pendorong karyawan memiliki kecenderungan OCB yang sama di organisasi (Hofstede, 2016).

Selain sebagai negara kolektivis dan feminin, Hofstede (2016) mengategorikan Indonesia sebagai negara dengan *uncertainty avoidance* yang rendah dimana masyarakat sangat memperhatikan hubungan harmonis di tempat kerja. Hal tersebut ditunjukkan dengan sikap tetap tersenyum dan sopan walaupun dalam situasi yang kurang menyenangkan. Budaya *uncertainty avoidance* berdampak bagi *sportsmanship* seseorang dimana seseorang tidak suka mengeluh, serta bagi dimensi *courtesy* dimana seseorang terus mempertahankan relasi yang baik di tempat kerja dengan cara menghindari konflik. Budaya Indonesia cenderung menyelesaikan konflik dengan cara melibatkan pihak ketiga sebagai perantara serta menghindari komunikasi langsung di depan banyak orang sehingga manfaat yang dapat diperoleh adalah karyawan tidak kehilangan muka (*losing face*) dan harmonisasi dalam bekerja tetap terjaga (Hofstede, 2016).

Dimensi budaya lain yang menyebabkan karyawan di Indonesia memiliki kecenderungan OCB yang sama adalah budaya *restraint*. Hofstede (2016) dalam penelitiannya menuliskan bahwa Indonesia memiliki *indulgence* yang rendah. Budaya *restraint* cenderung memiliki persepsi dimana tindakan masyarakat dibatasi oleh norma-norma sosial sehingga masyarakat dapat mengontrol keinginan masing-masing dan tidak banyak menekankan kebutuhan atas waktu luang. Selain itu, masyarakat cenderung memiliki persepsi bahwa memanjakan diri adalah tindakan yang salah. Hal tersebut berkaitan dengan dimensi *conscientiousness* dimana karyawan rela bekerja melebihi waktu yang ditentukan dan memanfaatkan waktu istirahat sebagaimana mestinya (Hofstede, 2016).

Berdasarkan hasil penelitian Hofstede (2016), dapat diketahui bahwa Indonesia merupakan negara kolektivis, feminin, dan *restraint* dengan *uncertainty avoidance* yang rendah. Karakteristik budaya Indonesia tersebut berdampak bagi terbentuknya OCB di Indonesia sehingga dapat menjelaskan penyebab karyawan Kafe Excelso Surabaya memiliki kecenderungan OCB yang sama walaupun berasal dari faktor demografis yang berbeda. Lingkungan internal yang baik di Kafe Excelso Surabaya serta budaya sosial Indonesia mendukung terbentuknya perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior* karyawan dalam bekerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan jenis kelamin karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
2. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
3. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan umur karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
4. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan status kepegawaian karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
5. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan status perkawinan karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
6. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan masa kerja karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
7. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan jabatan karyawan di Kafe Excelso Surabaya.
8. Tidak terdapat perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan tingkat gaji karyawan di Kafe Excelso Surabaya.

Saran

1. Kafe Excelso Surabaya disarankan untuk terus melakukan evaluasi terhadap aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya organisasi dan OCB dengan cara menilai performa kerja karyawan secara berkala. Selain itu, pemimpin di Excelso disarankan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan karyawan, memotivasi karyawan, menjadi contoh bagi karyawan, serta mendukung karyawan. Excelso juga diharapkan dapat menyediakan iklim positif dalam bekerja dimana karyawan dididik untuk bersikap saling menghargai dan memperhatikan satu sama lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan. Selain itu, dianjurkan bagi karyawan untuk diberi kesempatan menyalurkan ide dan masukan sehingga karyawan merasa dihargai dan OCB dapat terbentuk. Untuk terus mendukung terjadinya OCB, Excelso juga dapat memberikan penghargaan terhadap karyawan yang kinerjanya baik sehingga karyawan termotivasi untuk memiliki OCB. Perilaku OCB karyawan mendukung lingkungan kerja yang efektif dan efisien sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat meneliti mengenai OCB dan faktor demografis di objek penelitian yang lain, atau pada objek penelitian yang lebih luas. Penelitian di Indonesia mengenai OCB dan faktor demografis telah dilakukan di rumah sakit di D.I Yogyakarta (Sarwono & Soeroso, 2001) dan pada penelitian ini telah dilakukan di kafe di Surabaya, Jawa Timur. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat dilakukan di industri yang berbeda, seperti industri manufaktur. Selain itu, penelitian disarankan dilakukan di kota-kota Indonesia yang lain, karena perbedaan budaya lokal juga dapat mempengaruhi perilaku seseorang, sehingga hasil yang didapatkan dari penelitian ini bisa saja tidak dapat dibuktikan pada penelitian di objek penelitian atau kota yang berbeda. Semakin banyaknya penelitian-penelitian mengenai OCB dan faktor demografis di Indonesia dapat membantu penelitian lebih lanjut dalam mengeneralisasi kesimpulan hasil penelitian terkait OCB dan faktor demografis di Indonesia.

DAFTAR REFERENSI

- Ahdiyana, M. (2010). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Efisiensi No.1, Volume X*.
- Akinbode, G. (2011). Demographic and Dispositional Characteristics as Predictors of Organisational Citizenship Behavior (An Appraisal of OCB in a Non-English Culture Workgroups). *IFE Psychologia, 19(1)*, 375-404.
- Amin, A. (2007). *Pengawasan Intern Gaji dan Upah pada CV. Putra Melayu*. Medan: Universitas Sumatera Utara Repository. Retrieved from <http://repository.usu.ac.id/xmlui/bitstream/handle/123456789/9169/08E01605.pdf?sequence=1>
- Ando, N., & Matsuda, S. (2010, June). How Employees See Their Roles: The Effect of Interactional Justice and Gender. *J. Service Science & Management*, 281-286. Retrieved from <http://www.SciRP.org/journal/jssm>
- Bahrami, M. A., Montazeralfaraj, R., Gazar, S. H., & Tafti, A. D. (2013, Apr-Jun). Relationship between Organizational Perceived Justice and Organizational Citizenship Behavior among an Iranian Hospital's Employees. *Electronic Physician, 6(2)*, 838–844. doi:10.14661/2014.838-844
- Bukhari, Z. U., Ali, U., Shahzad, K., & Bashir, S. (2009). Determinants of Organizational Citizenship Behavior in Pakistan. *International Review of Business Research Papers, 5(2)*, 132-150.
- Cohen, A., & Avrahami, A. (2006, December). The Relationship between Individualism, Collectivism, the Perception of Justice, Demographic Characteristics and Organisational Citizenship Behaviour. *The Service Industries Journal, 26(8)*, 889-901.
- Connell, P. W. (2005). *Transformational Leadership, Leader-Member Exchange (LMX), and OCB: The Role of Motives*. Doctoral Dissertation, University of South Florida, South Florida.
- Dewi, R. M. (2016). *Analisis Peran Gender, Usia, dan Tingkat Pendidikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT PLN (Persero) Kantor Distribusi Jateng dan DIY)*. Semarang: Skripsi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
- Habibahi, U., Aisyiyah, N., & Ningrum, L. I. (2012). Studi tentang Status Perkawinan Mahasiswa Reguler PGSD Tegal: Hubungannya dengan Prestasi Akademik. *Journal of Elementary Education, 1(1)*.
- Hall, R. E. (1979). A Theory of The Natural Unemployment Rate and The Duration of Employment. *Journal of Monetary Economics, 5*, 153-169.
- Heilman, M. E., & Chen, J. J. (2005). Same Behavior, Different Consequences: Reactions to Men's and Women's Altruistic Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology, 90(3)*, 431–441. doi:10.1037/0021-9010.90.3.431
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture, 2(1)*. doi:<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- Hofstede, G. *What about Indonesia?* Retrieved 2016, from [geert-hofstede.com](http://geert-hofstede.com/indonesia.html): <https://geert-hofstede.com/indonesia.html>
- Jayanti, P. (2010). *Perbedaan Organizational Citizenship Behavior Antara Pegawai Dengan Tipe Kepribadian Ekstrovert dan Introvert*. Draft Penelitian pada Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Kencana, N., Pratama, I. G., Maulizar, R., Wicaksono, M. E., & Kurniawan, A. D. (2013). *Sejarah Perkembangan Teorema Limit Pusat*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.

- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Pada Perusahaan. *Humaniora Vol.5 No.1*, 62-70.
- Lun, J., & Xu, H. (2007, December). How to Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees' Performance in The Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 793-806.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Fetter, R. (1993). The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Sales Performance. *J. Market*, 57, 70-80.
- Mahnaz, M. A., Mehdi, M., Jafar, K. M., & Abbolghasem, P. (2013, September 14). The Effect of Demographic Characteristics on Organizational Citizenship Behavior in the Selected Teaching Hospitals in Tehran. *African Journal of Business Management*, 7(34), 3324-3331. Retrieved from <http://www.academicjournals.org/journal/AJBM/article-full-text-pdf/C65151221009>
- Mauritz, A. (2012). *Employee Age and Organizational Citizenship Behavior: An empirical study on the influence of Occupational Future Time Perspective*. Master's Thesis of Tilburg University.
- McFarlane, S. L., & Wayne, S. (1993). Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Mearaj, A. (2010). *Organizational Citizenship Behavior inside Bahraini Organizations*. Master in Business Administration Theses, Open University, Malaysia.
- Muji, I. K. (2009). *Motivasi Pengambilan Keputusan Menikah di Kalangan Mahasiswi Jurusan Psikologi Angkatan 2009 Universitas Pendidikan Indonesia*. Universitas Pendidikan Indonesia. Bandung: Repository.upi.edu.
- Novliadi, F. (2007). *Organizational Citizenship Behavior Karyawan Ditinjau dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasional*. Medan: USU Repository.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, Vol. 26 No. 3, 513-563.
- Putra, B. P., Hamid, D., & Ruhana, I. (2015, September). Analisis Perbandingan Prestasi Kerja Karyawan Kontrak dengan Karyawan Tetap. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 26(1).
- Salamah. (2006, December). Penelitian Teknologi Pembelajaran Berdasarkan Pendekatan Sistem. *Jurnal Pendidikan*, 12(2), 152-163.
- Sari, A. M. (2015). *Menegakkan Tradisi Kerja Bakti Sebagai Bentuk Revitalisasi Nilai Gotong Royong*. Surabaya: Universitas Airlangga. Retrieved from http://web.unair.ac.id/admin/file/f_71165_121411331035__Achsannanda-Mauliyta-Sari__Artikel-PIB.pdf
- Sarwono, S. S., & Soeroso, A. (2001). Determinasi Demografi terhadap Perilaku Karitatif Keorganisasian. *Jurnal Siasat Bisnis*, 1(6), 21-37.
- Singh, A. K., & Singh, A. (2010, July). Career Stage and Organizational Citizenship Behaviour among Indian Managers. *Journal of the Indian Academy Applied Psychology*, 36(2), 268-275.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- 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.

- Sugiyono. (2007). *Metode Penelitian Administrasi Dilengkapi dengan Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2007). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, U. (2015). Arah Pendidikan di Indonesia dalam Tataran Kebijakan dan Implementasi. *Jurnal Formatif*, 2(2), 111-121.
- Tambe, S., & Shanker, D. M. (2014, January). A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review. *International Research Journal of Business and Management – IRJBM*, 1. Retrieved from <http://irjbm.org/irjbm2013/January/Paper8.pdf>
- Toga, R., Khayundi, D. A., & Mjoli, T. Q. (2014, January 2). The Impact of Organisational Commitment and Demographic Variables on Organisational Citizenship Behavior. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(2), 643-650.
- Uyanto, S. S. (2009). *Pedoman Analisis Data dengan SPSS*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Uzonwanne, F. C. (2014, August). Organizational Citizenship Behaviour and Demographic Factors among Oil Workers in Nigeria. *IOSR Journal of Humanities And Social Science*, 10(8), 87-95.
- Vigoda, E. (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of Its Relationship With Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance. *Public Personnel Management Volume 29 No.2*, 185-210.
- Widarti, P. (2016, June 23). *Peluang Longgar, Industri Kafe Restoran Jatim Tumbuh 20%*. (P. T. Nastiti, Ed.) Retrieved from [Bisnis.com Jawa Timur: http://surabaya.bisnis.com/read/20160623/9/89755/url](http://surabaya.bisnis.com/read/20160623/9/89755/url)
- Xie, Y. (2000, June). Demography: Past, Present, and Future. *American Statistical Association Journal of the American Statistical Association*, 95(450).
- Zacher, H., & Frese, M. (2009). Remaining Time and Opportunities at Work: Relationships Between Age, Work, Characteristics, and Occupational Future Time Perspective. *Psychology and Aging*, 24, 487-493.
- Zhang, D. (2011). *Organizational Citizenship Behavior, White Paper*. Retrieved from <https://cdn.auckland.ac.nz/assets/psych/about/our-people/documents/Deww%20Zhang%20-%20Organisational%20Citizenship%20Behaviour%20-%20White%20Paper.pdf>
- Zhu, Y. (2013). Individual Behavior: In-role and Extra-role. *International Journal of Business Administration*, 4, 23-27.