

Perbedaan Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Ditinjau dari Tahap Perkembangan Karir Karyawan PT Tirta Investama (AQUA) Pandaan

Muhammad Khasbulloh Megananda Putra¹, Djudiyah²
Fakultas Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang
e-mail: ¹nandatombro16@gmail.com

ABSTRACT Each stage of career development raises special characteristics that are not had by other stages of career development. These characteristics are seen to be related to the dimensions of OCB which will then affect the employee's OCB as a whole. Establishment stage, someone who is at the age of 25-44 years where the person tries to adapt at work. Maintenance stage, someone who is at the age of 45-64 years who feels comfort in his job position, will take care and maintain the position as best as possible. This study aims to determine whether there are differences in OCB levels reviewed based on the stages of career development. This study uses comparative quantitative research. Data collection techniques using purposive sampling with a total sample of 60 employees divided into two sample groups, namely 30 employees aged 25-44 years and 30 employees aged 45-64 years. Data retrieval uses the OCB scale. Obtained the results of the analysis of independent sample t test with a t count value of 6.198 and a probability of 0.000, these results indicate that OCB are have significant differences in terms of the stage of career development.

KEYWORDS *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), stage of career development, establishment, maintenance

CITATION Putra, M. (2019). Perbedaan Tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Ditinjau dari Tahap Perkembangan Karir Karyawan PT Tirta Investama (AQUA) Pandaan. *Cognicia*, 7, (1), 50-61.

Sebuah perusahaan akan berusaha sebaik mungkin untuk terus mengembangkan organisasinya dan bertahan dalam persaingan di era globalisasi saat ini. Begitu banyak strategi yang diterapkan oleh banyak perusahaan, seperti strategi pemasaran, pengembangan produk, penggunaan teknologi dan sebagainya. Strategi-strategi yang diterapkan perusahaan juga akan berhasil apabila penggerak perusahaan tersebut yakni karyawan memiliki kompetensi yang baik. Salah satu faktor utama pendukung berhasilnya organisasi mencapai tujuan perusahaan adalah sumber daya manusia atau karyawan. Peranan karyawan ini sangat penting dalam perusahaan *manufacturing* maupun jasa, karena setiap perusahaan memiliki target hasil pencapaian dimana hal tersebut hanya dapat dicapai apabila karyawan melaksanakan tugas dengan sungguh-sungguh baik individual maupun secara kerjasama berkelompok (*team work*). Perilaku positif antar karyawan akan sangat membantu secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu perilaku positif dalam organisasi tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Banyak tugas yang harus dilakukan oleh tiap-tiap karyawan dalam bekerja. Keberhasilan setiap tugas yang dilaksanakan karyawan tentunya tidak lepas dari kondisi pekerjaan yang berbeda setiap hari, sehingga memungkinkan karyawan tidak optimal dalam menjalankan tugas. Sehingga lingkungan yang positif dan perilaku positif antar karyawan dapat memberikan hasil yang optimal. Oleh karena itu, OCB merupakan perilaku positif yang dapat menjadi solusi dalam mengatasi masalah tersebut karena kontribusi satu karyawan terhadap karyawan lain akan meringankan beban kerja yang tidak dapat diatasi sendiri.

Konsep OCB pertama kali muncul pada awal tahun 1980an, Menurut Organ, OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan melebihi tugas yang diberikan secara formal (Layaman, 2010). Robbins mengemukakan bahwa OCB merupakan perilaku pilihan yang bukan sebuah kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Ahdiyana, 2010). *Organizational Behavior Citizensip* (OCB) sangat bermanfaat untuk kinerja organisasi, karena perilaku tersebut sangat membantu dalam meningkatkan produktivitas (Maruitz, 2012). OCB ditunjukkan melalui perilaku bertanggung jawab, membantu rekan kerja, efisien dalam menggunakan waktu dan mampu menjaga hubungan baik dengan rekan kerja serta memiliki toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi (Wiranti, 2016). OCB telah terbukti memiliki dampak positif pada kinerja dan kesejahteraan karyawan, hal tersebut berlanjut memberikan dampak yang sama pada organisasi (Zhang, 2011).

Menurut Organ, Podsakof, & Mackenzie (dalam Wiranti, 2016), OCB memberikan banyak kontribusi bagi organisasi, seperti peningkatan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok sehingga sangat efektif untuk mengoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, meningkatkan stabilitas organisasi, meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Karyawan yang memiliki perilaku OCB yang baik secara tidak langsung memiliki *reward* secara sosial maupun prestasi (Kusumajati, 2014). OCB tidak hanya berdampak imbalan dalam jangka pendek saja, tetapi juga dalam jangka panjang seperti promosi dan kenaikan gaji, hal ini telah ditemukan sebagai timbal balik yang signifikan dari OCB (Alkahtani, 2015).

OCB bukan sebuah perilaku yang harus dimiliki karyawan setiap saat karena OCB adalah perilaku positif yang muncul secara sukarela diluar porsi tugas pekerjaan karyawan. OCB adalah kinerja yang mendukung lingkungan sosial dan psikologis di mana tugas pekerjaan sedang dilaksanakan. Adapun perbedaan OCB dan tugas pekerjaan, salah satu perbedaan yakni tugas pekerjaan adalah sebuah tugas-tugas yang terdiri dari pekerjaan yang unik untuk setiap pekerjaan yang diberikan secara formal. Individu dalam posisi yang sama mungkin melakukan tugas yang berbeda di organisasi yang berbeda. Sedangkan OCB adalah perilaku yang muncul dari diri sendiri dan berlaku di seluruh pekerjaan, sebuah perilaku seseorang membantu dalam pekerjaan orang lain. Sebagai contoh, karyawan memberikan bantuan lebih untuk

membantu pekerjaan lain sehingga memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi (Newland, 2012).

Selain memberikan dampak positif, dampak negatif dari OCB juga menjadi bahasan di beberapa literatur. Salah satu alasan mengapa OCB mungkin tidak cukup dikenal secara umum adalah adanya kemungkinan bahwa persepsi OCB berbeda antara satu individu dengan individu yang lain. Karyawan melakukan perilaku OCB tidak sepenuh hati, karyawan mungkin juga menggunakan manajemen kesan (*impression management*) sehingga atasan mereka akan melihat mereka sebagai “prajurit yang baik” (*good soldiers*) (Layaman, 2010).

Pada hasil observasi di lapangan menunjukkan bahwa beberapa karyawan memiliki perilaku OCB seperti sukarela membantu karyawan lain, membantu dalam menyelesaikan tugas administrasi karyawan ketika karyawan yang bertugas sedang izin cuti, membantu menyusun surat pengadaan, membantu mempersiapkan kebutuhan program pelatihan dan lain-lain, hal ini dapat diindikasikan karyawan tersebut memiliki tingkat OCB yang tinggi. Adapun perilaku-perilaku yang tidak mencerminkan seseorang karyawan tersebut memiliki sikap OCB, seperti menggunakan jam istirahat lebih awal, merasa rishi ketika pimpinan atau atasan sedang melakukan cek kinerja dikantor, dan beberapa karyawan tidak mengikuti program-program atau kegiatan yang sedang dilaksanakan oleh perusahaan karena dirasa kegiatan tersebut tidak penting.

Pada beberapa kasus di AQUA, dapat dilihat beberapa perilaku yang berbeda ditunjukkan oleh kelompok usia tertentu, hal ini dapat mengarah pada tahap perkembangan karir dimana tiap-tiap perkembangan karir memiliki konsep diri yang berbeda. Konsep diri sendiri merujuk dimana seseorang memiliki dorongan untuk merasakan kepuasan pada bidang karir dirinya. Salah satu contoh konsep diri pada karyawan yang berada pada tahap *maintenance* yakni karyawan lebih peduli untuk mempertahankan status karirnya dalam menghadapi persaingan dengan para pekerja muda, sehingga sikap yang ditunjukkan terhadap karyawan lain akan berbeda baik sikap positif maupun negatif. Seperti pada kasus lain, seorang karyawan A dengan usia yang sedang berada pada tahap *maintenance* merasa tidak nyaman ketika terdapat pekerjaan yang diserahkan kepada karyawan yang lebih muda (karyawan B), karyawan A tersebut terlihat merasa tersaingi oleh karyawan yang berada di tahap *establishment* yang menjadi rekan kerjanya satu departemen tersebut, karyawan A selalu mengecek kinerja karyawan B tersebut setiap saat secara tidak wajar sehingga menyebabkan rasa toleransi berkurang dan suasana kerja menjadi kurang nyaman, disini dapat dilihat bagaimana pengaruh konsep diri pada tahap perkembangan karir terhadap salah satu dimensi OCB yakni *sportmanship*.

Hal yang perlu diperhatikan adalah tidak seluruh karyawan memiliki tingkat OCB yang sama, hal ini dipengaruhi oleh banyak faktor. Beberapa faktor seperti kepuasan karyawan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, pengembangan karir, usia, jabatan, kepribadian, motivasi dan perilaku kepemimpinan mempengaruhi tingkat OCB. Usia memiliki peranan penting mengingat pada tahap-tahap perkembangan karir memiliki tugas karir dan motif yang berbeda-beda. Hal ini dapat dijelaskan bahwa waktu yang lama dihabiskan oleh karyawan dalam organisasi yang sama semakin membuat karyawan menjadi akrab dengan organisasi, aturan, kebijakan,

prosedur, struktur, dan budaya; semakin mereka menjadi sadar akan tujuan organisasi dan bagaimana cara untuk mencapai tujuan tersebut; semakin mereka menjadi berkomitmen untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan mengerahkan usaha ekstra yang melampaui peran formal mereka (OCB) (Mohammad, Habib dan Zakaria, 2010).

Pada penelitian sebelumnya terdapat hasil bahwa karyawan yang berada pada tahap *establishment* kurang memiliki perilaku OCB karena karyawan di bawah usia 25 memiliki hasil OCB di tingkat terendah, dapat disimpulkan bahwa umur dan tahun pengalaman memainkan peran penting dalam OCB (Mahnaz et al, 2013). Melihat beberapa faktor yang mempengaruhi tersebut penulis tertarik untuk mengambil salah satu faktor OCB yang serupa dengan usia yakni tahap perkembangan karir sebagai variabel pembeda untuk tingkat OCB. Tahap perkembangan karir memiliki peran dalam pekerjaan, karena setiap tahap-tahap perkembangan karir memiliki tugas-tugas yang berbeda sehingga sangat memungkinkan perilaku seseorang akan berbeda di tahap perkembangan karir yang berbeda pula. Tahap perkembangan yang akan menjadi faktor pembeda pada penelitian ini yakni tahap perkembangan vokasional yang dikemukakan oleh Donald E. Super. Adapun dua tahap perkembangan karir yang digunakan tersebut ialah tahap *Establishment* (25-44 tahun) dan tahap *Maintenance* (45 – 64 tahun).

Beberapa penelitian menunjukkan seseorang yang sedang berada pada tahap untuk meningkatkan pencapaian pekerjaan atau prestasi akan cenderung bekerja dengan giat dan memberikan yang terbaik bagi organisasinya (Pavalache, 2014). Orang dengan motif prestasi tinggi terlibat dalam kegiatan kompetitif dan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dalam pekerjaan sehingga mereka cenderung untuk terlibat dalam perilaku peran ekstra (OCB) (Singh, 2010). Karyawan dengan usia muda memiliki kelebihan dan kekurangan terkait perilakunya di lingkungan kerja. Karyawan yang lebih muda memiliki motivasi, ambisi dan usaha yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, karyawan dengan usia muda juga memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat serta memiliki ketertarikan untuk terus mengembangkan kompetensinya dalam bekerja. Sedangkan karyawan dengan usia yang lebih tua memiliki komitmen dan stabilitas emosi yang baik. Namun, karyawan mengalami penurunan fungsi kognitif, fisik dan mentalnya sehingga menyebabkan karyawan kurang kreatif, tidak fleksibel dan tidak menerima adanya perubahan serta tidak tertarik untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi (Posthuma & Campion, 2009).

METODE

Penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan komparatif. Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2016). Penelitian kuantitatif menyajikan data penelitian berupa angka-angka. Berdasarkan tingkat eksplanasinya, pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan komparatif. Pendekatan komparatif adalah pendekatan pada penelitian yang digunakan untuk

membandingkan nilai satu variabel dalam waktu yang berbeda dengan menggunakan dua kelompok data atau lebih" (Wibisono, 2009).

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Tirta Investama (AQUA) Pandaan yang berada di usia 25-65 tahun. Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah *purposive sampling* dimana pengambilan sampel dari populasi dengan pertimbangan tertentu atau mengambil sampel yang memenuhi kriteria yang dibutuhkan (Sugiyono, 2016). Pengambilan sampel pada penelitian ini didasari oleh perbandingan yang seimbang antara jumlah karyawan dengan usia yang telah ditentukan, sedangkan karyawan diluar usia yang ditentukan (usia dibawah 25 dan diatas 65 tahun) tidak dapat dijadikan sampel karena jumlah karyawan yang sedikit dan tidak sebanding. Pada penelitian ini sampel yang digunakan berjumlah 60 subjek dengan ketentuan subjek berdasarkan dua tahap usia perkembangan karir, diantaranya 30 subjek dengan usia 25-44 tahun dan 30 subjek dengan usia 45-65 tahun.

Terdapat dua variabel yang digunakan; variabel terikat yakni *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan, variabel bebas terdiri atas dua kelompok tahap perkembangan karir, yakni karyawan tahap *establishment* (25-44 tahun) dan karyawan tahap *maintenance* (45-64 tahun). *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku seseorang untuk sukarela melakukan tugas maupun usaha diluar dari tugas formal yang telah diberikan.

Tahap perkembangan karir yang digunakan terdapat dua tahap. Tahap *establishment*; seseorang yang sedang berada pada usia 25-44 tahun dimana orang tersebut mencoba beradaptasi di tempat kerja. Tahap *maintenance*; seseorang yang sudah nyaman pada posisi pekerjaannya akan merawat dan menjaga posisi tersebut sebaik mungkin.

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini yakni skala OCB yang telah dikembangkan oleh Azri (2018) berdasarkan lima aspek yang dikemukakan oleh Organ. Skala yang digunakan telah melalui tahap *try out* dan siap digunakan dengan nilai menemukan koefisien validitas yang bergerak dari 0.32-075 dan koefisien reliabilitas sebesar 0.936.

Skala OCB ini menggunakan bentuk skala *Likert*. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2016). Terdapat 4 pilihan jawaban untuk menjawab pendapat responden yaitu SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (tidak setuju), STS (sangat tidak setuju). Skala *likert* juga memiliki cara penilaian yang berbeda pada item *favorable* dan *unfavorable*.

HASIL

Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 60 Subjek di PT Tirta Investama Pandaan. Pengambilan data dilakukan pada tanggal 09 Oktober 2018 sampai dengan 19 Oktober 2018. Skala disebarikan secara langsung oleh peneliti kepada karyawan dengan dibantu oleh karyawan Divisi *Human Resources* dan karyawan divisi *Performance*. Peneliti menyebarkan skala secara langsung kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan informasi apabila ada karyawan yang

ingin bertanya mengenai skala yang disebarkan mengingat salah satu kelompok sampel yang diambil berada pada usia yang cukup tua yakni 45-64 tahun.

Tabel 1. Data Subjek Penelitian

Kategori	Jumlah	Presentase (%)
Usia		
25-44 Tahun	30 Karyawan	50%
45-64 Tahun	30 Karyawan	50%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	56 Karyawan	93,3%
Perempuan	4 Karyawan	6,7%
Grade		
9	1 Karyawan	1,7%
10	4 Karyawan	6,7%
11	7 Karyawan	11,7%
12	48 Karyawan	80,0%

Dari data pada tabel 1, diperoleh bahwa karyawan yang berada pada rentang usia 25-44 tahun (tahap perkembangan karir *establishment*) dan 45-64 tahun (tahap perkembangan karir *maintenance*) masing-masing memiliki jumlah sebanyak 30 karyawan dengan presentase yang sama yakni 50%. Diperoleh juga jumlah karyawan dengan jenis kelamin laki-laki lebih banyak daripada perempuan dengan rincian jumlah karyawan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 56 karyawan dengan presentase 93,3% dan perempuan sebanyak 4 karyawan dengan presentase 6,7%. Grade di AQUA memiliki tingkatan grade rendah ke grade tinggi ialah 12-8 (semakin kecil kode grade semakin tinggi tingkat jabatan karyawan).

Tabel 2. Uji Normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov*

OCB	Perkembangan	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Karir	<i>Statistic</i>	<i>Df</i>	<i>Sig.</i>
	<i>Establishment</i>	,151	30	,079
	<i>Maintenance</i>	,149	30	,086

Berdasarkan data tabel 2, hasil dari uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* pada program *SPSS for Windows* versi 23.0 diperoleh nilai taraf signifikansi pada skala OCB di kelompok tahap perkembangan karir *establishment* sebesar 0,079 ($p > 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa skala OCB pada kelompok tahap perkembangan karir *establishment* berdistribusi normal. Sedangkan nilai taraf signifikansi pada skala OCB di kelompok tahap perkembangan karir *maintenance* sebesar 0,086 ($p > 0,05$), maka skala OCB pada kelompok kelompok tahap perkembangan karir *maintenance* tahun juga berdistribusi normal.

Tabel 3. Uji Homogenitas dengan *Levene's Test*

OCB	<i>Levene Statistic</i>	<i>df 1</i>	<i>df 2</i>	<i>Sig.</i>
	2,603	1	58	,112

Dari tabel 3 di atas menunjukkan hasil uji homogenitas dengan metode *Levene's Test*, nilai *Levene* ditunjukkan pada baris nilai *based on mean*, yaitu 2,603 dengan nilai *p* (*sig*) sebesar 0,112 ($p > 0,05$), maka terdapat kesamaan varian antar kelompok atau yang berarti homogen. Karena data berdistribusi normal dan homogen maka syarat uji *Independent Sample T-Test* terpenuhi maka uji perbedaan dapat dilakukan.

Tabel 4. Uji Perbedaan Tingkat OCB dengan *Independent Samples T-Test*

<i>t-test for Equality of Means</i>					
OCB	<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Mean Difference</i>	<i>Std. Error Difference</i>
	6,198	58	,000	5,167	,834

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh hasil *t* hitung bernilai 6,198 dan, nilai probabilitas 0.000, maka terdapat perbedaan yang sangat signifikan di tingkat OCB antara karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *establishment* (berusia 25-44 tahun) dengan karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance* (berusia 45-64 tahun).

Tabel 5. Perbedaan Rata-Rata dengan *Independent Samples T-Test*

OCB	Perkembangan	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	Karir	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
	<i>Establishment</i>	30	57,27	2,638
	<i>Maintenance</i>	30	52,10	3,726

Berdasarkan tabel 5 di atas menunjukkan rata-rata (*mean*) per kelompok, yaitu kelompok tahap perkembangan karir *establishment* dengan nilai 57,27 dimana lebih tinggi dari nilai kelompok kelompok tahap perkembangan karir *maintenance* yaitu 52,10. Perbedaan nilai *mean* pada dua kelompok tahap perkembangan karir tersebut adalah 5,17.

Tabel 6. Kategori tingkat OCB

Kategori	Interval Skor	Jumlah	Persentase
Rendah	17-42	0	0%
Tinggi	43-68	60	100%

Berdasarkan Tabel 6, keseluruhan skor tiap karyawan jika dikategorikan pada tingkat OCB rendah dan tinggi, didapatkan hasil bahwa seluruh subjek penelitian memiliki tingkat OCB yang tinggi.

Tabel 7. Uji beda dimensi OCB dengan *Independent Samples T-Test*

Dimensi	<i>Mean Score</i>		<i>Sig (2-tailed)</i>
	<i>Establishment</i>	<i>Maintenance</i>	
<i>Conscientiousness</i>	3,57	3,23	0,13
<i>Sportmanship</i>	7,27	6,43	,000
<i>Civic Virtue</i>	13,13	12,17	,002
<i>Courtesy</i>	16,87	15,17	,000
<i>Altruism</i>	16,43	15,10	,001

Data tabel 7 menunjukkan bahwa dimensi OCB *Sportmanship*, *Civic Virtue*, *Courtesy*, dan *Altruism* memiliki nilai taraf signifikansi (p) $< 0,05$, yang berarti terdapat perbedaan yang signifikan pada keempat dimensi OCB tersebut ditinjau dari tahap perkembangan karir karyawan. Sedangkan pada dimensi *Conscientiousness* didapatkan nilai taraf signifikansi (p) sebesar 0,13, hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara karyawan tahap *establishment* dan karyawan tahap *maintenance* pada dimensi *Conscientiousness*.

DISKUSI

Berdasarkan hasil uji perbedaan dengan *independent samples t-test*, nilai t hitung sebesar 6,198 dan nilai $p = 0.000$ nilai tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan OCB yang sangat signifikan berdasarkan tahap perkembangan karir. Oleh karena itu, hipotesis pada penelitian ini dapat diterima yakni terdapat perbedaan tingkat *Organizational Citizenship Behavior* ditinjau dari tahap perkembangan karir *establishment* dan *maintenance*. Sejalan dengan hasil penelitian dari Huang, dkk (2015) yang dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa usia memberikan dampak yang signifikan dan positif pada beberapa dimensi OCB.

Diperoleh juga hasil bahwa karyawan yang berada pada perkembangan karir *establishment* (25-44 tahun) memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi daripada karyawan yang berada pada usia *maintenance* (45-64 tahun). Hal ini dibuktikan dengan perbedaan nilai rata-rata OCB pada kedua tahap perkembangan karir, yaitu kelompok karyawan tahap perkembangan karir *establishment* dengan nilai rata-rata OCB 57,27 dan kelompok karyawan tahap perkembangan karir *maintenance* dengan nilai rata-rata 52,10, sehingga dapat dilihat besarnya perbedaan rata-rata skor kedua kelompok pada tabel 5 yaitu 5,17.

Perbedaan tingkat OCB pada tahap perkembangan karir yang berbeda tersebut membuktikan bahwa tahap perkembangan karir yang memiliki ciri khas atau karakteristik tertentu dan tidak dimiliki oleh tahap perkembangan karir lainnya akan berpengaruh pada tingkat OCB karyawan. Karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *establishment* akan berusaha menyesuaikan diri dengan bidang pekerjaannya dan melakukan usaha lebih untuk mendapatkan prestasi dan promosi di perusahaannya, sehingga secara tidak langsung karyawan akan melakukan usaha lebih melebihi tugas formalnya. Sedangkan karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance* memiliki orientasi untuk menjaga posisi pekerjaannya agar tetap aman sehingga pekerjaan yang kerjakan karyawan ini hanya menyesuaikan target perusahaan saja. Sejalan dengan hasil penelitian Posthuma & Champion (2009), yang menjelaskan karyawan dengan usia muda memiliki kelebihan dan kekurangan terkait perilakunya di lingkungan kerja. Karyawan yang lebih muda memiliki motivasi, ambisi dan usaha yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Selain itu, karyawan dengan usia muda juga memiliki kemampuan untuk belajar dengan cepat serta memiliki ketertarikan untuk terus mengembangkan kompetensinya dalam bekerja. Karyawan pada tahap *maintenance* bertahan pada satu bidang karir. Karyawan berusaha mempertahankan, memelihara, dan menginovasi pekerjaannya.

Karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *establishment* memiliki karakteristik perilaku dimana akan sukarela membantu karyawan lain dan mudah untuk bekerja sama dengan siapapun, berbeda dengan karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance* yang tidak memberikan bantuan kepada karyawan lain secara sukarela, pada karakteristik ini kemampuan rela membantu dan toleransi terhadap karyawan lain dapat memenuhi dimensi *altruism* dan *sportmanship* pada OCB. Sejalan dengan hasil penelitian Kanungo & Conger (dalam Wegner, 2000), orang dewasa muda cenderung untuk mengkoordinasikan kebutuhan mereka dengan orang-orang dari individu lain. Sedangkan menurut Kegan (dalam Wegner, 2000), orang dewasa yang lebih tua cenderung untuk beroperasi dalam hal standar internal memenuhi kewajiban timbal balik dan moral.

Karyawan yang lebih tua cenderung memiliki motivasi yang rendah akan prestasi. Menurut (Super dalam Putri, 2012) karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance* telah menetapkan pilihan pada satu bidang karir sehingga mereka tinggal menjaga atau memelihara pekerjaan. Akibatnya dalam tahap *maintenance*, karyawan lebih berfokus pada mempertahankan posisi dalam pekerjaannya daripada melakukan sesuatu yang lebih. Sebaliknya orang dengan keinginan untuk berprestasi tinggi akan terlibat dalam kegiatan kompetitif dan cenderung menghabiskan lebih banyak waktu dalam pekerjaan sehingga mereka cenderung untuk melakukan perilaku positif yang lebih untuk organisasi (Singh, 2010). Menurut Super (dalam putri, 2012) pada tahap ini memang seseorang biasanya sudah mulai memasuki dunia pekerjaan dan berharap pekerjaannya sesuai dengannya, sehingga ia akan bekerja keras. Pada tahap ini seseorang sedang berada pada masa paling produktif dan kreatif. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku OCB di dimensi *conscientiousness* pada karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *establishment* tidak memiliki perbedaan dengan karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance*, hal ini terjadi karena kedua tahap perkembangan karir tersebut berada pada usia produktif/usia kerja. Pada dimensi ini perilaku yang muncul apabila karyawan memiliki OCB yang tinggi adalah karyawan akan melakukan sesuatu melebihi yang perusahaan harapkan secara positif.

Perilaku OCB pada tahap perkembangan karir yang berbeda muncul karena motif atau alasan tertentu. Huang, dkk (2015) menyebutkan bahwa karyawan dengan usia yang lebih muda, lebih mungkin memiliki perilaku OCB untuk alasan prososial, sedangkan karyawan yang lebih tua memiliki perilaku OCB untuk motif manajemen sehingga menimbulkan kesan yang baik dan positif pada diri mereka (karyawan yang baik). Hal ini menunjukkan bahwa munculnya OCB pada karyawan *establishment* bertujuan untuk menjaga hubungan dengan karyawan lain di lingkungan kerja agar terhindar dari masalah, maka dari itu karyawan pada tahap perkembangan karir *establishment* memenuhi dimensi *courtesy* pada OCB, sedangkan karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance* tidak memenuhi dimensi *courtesy* karena mereka memiliki alasan melakukan OCB agar dianggap sebagai karyawan yang baik.

Karakteristik lain pada tahap *establishment* ialah memiliki sikap yang fleksibel, dengan fleksibilitas tinggi, karyawan akan dengan mudah belajar dan beradaptasi pada perubahan-perubahan yang dialami. Berbeda dengan karyawan pada tahap *maintenance* yang sulit menerima perubahan-perubahan, sikap yang susah menerima

perubahan akan membuat tingkat OCB rendah karena dimensi *civic virtue* menjelaskan bagaimana seseorang yang memiliki perilaku OCB yang tinggi akan bertanggung jawab terhadap organisasinya dengan mengikuti perubahan organisasi, menghadiri rapat dan lain-lain.

Kajian diatas membuktikan adanya pengaruh tahap perkembangan karir tertentu terhadap tingkat OCB karena setiap tahap perkembangan karir memiliki karakteristik yang tidak dimiliki tahap perkembangan lainnya sehingga tingkat OCB pun akan berbeda antar tahap perkembangan. Karakteristik pada tahap perkembangan karir yang dimiliki tahap perkembangan karir *establishment* mendukung terpenuhinya dimensi OCB dibandingkan tahap perkembangan karir *maintenance*.

Adapun hasil penelitian yang tidak sejalan dengan hasil penelitian penelitian diatas. Kuehn & Al-Busaidi (2002) dalam studi mereka di Oman menyatakan bahwa karyawan yang berusia lebih dari 40 tahun menunjukkan 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* atau sudah menjadi peran perilaku yang sewajarnya harus dimiliki dan menunjukkan partisipasi yang lebih aktif. Hasil penelitian yang bertentangan dengan hasil penelitian pada penelitian ini dapat disebabkan oleh banyak faktor, mengingat terdapat beberapa faktor lain yang mempengaruhi OCB, seperti jenis kelamin, kepribadian, budaya dan iklim organisasi, dan lain-lain. Sehingga tingkat OCB pada karyawan perusahaan, tempat maupun negara bisa saja berbeda-beda.

Berdasarkan wawancara pada salah satu responden, diketahui bahwa di perusahaan ditempat nara sumber bekerja sebelumnya memiliki iklim atau suasana bekerja yang berbeda dengan PT Tirta Investama Pandaan. Salah satu contoh perbedaan menurut narasumber yakni di perusahaan nara sumber bekerja sebelumnya memiliki lingkungan "saling senggol" antar karyawan sehingga kenyamanan bekerja tidak terjaga, berbeda dengan lingkungan bekerja di PT Tirta Investama yang cukup hangat dan membawa pengaruh positif antar karyawan. Adapun sistem manajemen perusahaan yang mengatur bahwa pekerjaan-pekerjaan yang tidak menjadi kewajiban tidak boleh dikerjakan kecuali diberikan amanah dari manager. Hal ini sekaligus menjelaskan bahwa terdapat beberapa kelemahan-kelemahan pada penelitian ini. Perbedaan OCB ditinjau dari tahap perkembangan karir tidak cukup relevan untuk digunakan acuan sebagai pengambilan keputusan untuk keperluan perusahaan di perusahaan yang berbeda atau bahkan negara yang berbeda, karena setiap perusahaan memiliki sistem manajemen tersendiri, budaya dan iklim organisasi yang berbeda.

SIMPULAN DAN IMPLIKASI

Hasil pada penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa terdapat perbedaan yang sangat signifikan berdasarkan tahap perkembangan karir. Perbedaan tersebut memperlihatkan bahwa karyawan yang berada pada perkembangan karir *establishment* (25-44 tahun) memiliki tingkat OCB yang lebih tinggi daripada karyawan yang berada pada usia *maintenance* (45-64 tahun). Tahap perkembangan karir mempengaruhi perilaku-perilaku yang dapat mendukung munculnya perilaku OCB. Setiap tahap

perkembangan karir memiliki ciri khas atau karakteristik yang tidak dimiliki tahap perkembangan lainnya sehingga tingkat OCB pun akan berbeda antar tahap perkembangan. Karakteristik yang dimiliki tahap perkembangan karir *establishment* mendukung terpenuhinya kelima dimensi OCB dibandingkan tahap perkembangan karir *maintenance*.

Implikasi penelitian dapat digunakan untuk pihak-pihak yang terkait yakni: 1) Bagi PT Tirta Investama Pandaan, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai landasan untuk meningkatkan tingkat OCB pada karyawan yang berada pada tahap perkembangan karir *maintenance*, bisa melalui *training* maupun melakukan pendekatan langsung pada karyawan. 2) Bagi karyawan PT Tirta Investama Pandaan, dapat digunakan sebagai bahan evaluasi diri guna mempertahankan dan meningkatkan perilaku OCBnya agar dapat memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan. 3) Bagi peneliti yang ingin meneliti lebih lanjut, dapat melakukan penelitian dengan populasi yang lebih luas, sejenis atau grade jabatan yang sama, karena hasil pada populasi yang besar mungkin dapat dijadikan acuan dengan hasil yang relevan. Selain itu, perlu juga memasukkan faktor lain terlebih lagi pada faktor budaya, mengingat hasil dari penelitian tiap-tiap negara yang berbeda memiliki hasil yang berbeda pula.

REFERENSI

- Ahdiyana, M. (2010). *Dimensi organizational citizenship behavior (OCB) dalam kinerja organisasi*. FISE Universitas Negeri Yogyakarta. X (1) 1-10.
- Alkahtani, A. (2015). Organizational citizenship behavior (OCB) and rewards. *International Business Research*, 8 (4),
- Azri, R.N. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT Tirta Investama Investama (Aqua) Pandaan. Skripsi Program Sarjana, Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah, Malang.
- Kuehn, K.W., Al-Busaid Y. (2002). Citizenship behavior in a non-western context: an examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12 (2) 107-125
- Kusumajati, D.A. (2014) Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. Character Building Development Center, BINUS University. *Humaniora*, 5 (1), 62-70.
- Layaman. (2010). Sisi gelap teori organizational citizenship behavior. *Jurnal Al-Amwal*
- Mahnaz, M. & Jafar, A. (2013). 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.
- Mauritz, V. (2012). Employee age & organizational citizenship behavior. Tilburg University: School of Social and Behavioral Sciences.
- Huang, Y.K., McDowell, J. & Vargas, P. (2015). How old I feel matters: examining age-related differences in motives and organizational citizenship behavior. *Journal of.....* 33(1), 20–39.
- Mohammad, J., Habib, F. Q. & Zakaria, S. (2010). Organizational citizenship behavior and commitment: do age and tenure make any difference?. *Journal BMQR*, 1 (3),
- Newland, S. J. (2012). Organizational citizenship behavior-individual or organizational citizenship behavior organization: does the underlying motive matter?. Western Kentucky University: The Faculty of the Department of Psychology.

- Pavalache-Ilie, M. (2014). Organizational citizenship behaviour, work satisfaction and employees personality. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12(7), 489 – 493.
- Posthuma R.A. & Campion M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35(1), 158-188.
- Putri, S.A.P. (2012). Karir dan pekerjaan di masa dewasa awal dan dewasa madya. Fakultas Psikologi Universitas AKI Semarang. *Majalah Ilmiah INFORMATIKA*, 3 (3)
- Singh, A.K. & Shingh, A.P. (2010). Career stage and organizational citizenship behaviour among indian managers. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36 (2), 268-275.
- Sugiyono. (2016). Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung: CV Alfabeta.
- Super, D.E. & Jordaan, J.P. (1973). Career development theory. *British Journal of Guidance & Counselling*, 1 (1), 3-16.
- Suryanti, R., Yusuf, M. & Priyatama A.N., (2011). Hubungan antara locus of control internal dan konsep diri dengan kematangan karir pada siswa kelas XI SMK Negeri 2 Surakarta. Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran. Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: context, disposition and age. *The Journal of Social Psychology*, 14(3), 379-391
- Wanxian, L., & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as inrole orientation. *Personality and Individual Differences*, 42(2), 225-234.
- Wibisono, Y. (2009). Metode statistik. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Wiranti, A. (2016). Perbedaan tingkat *organizational citizenship behavior* berdasarkan kelompok usia (studi pada karyawan PT PLN (persero) area Sumba). Skripsi Program Sarjana Fakultas Psikologi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
- Zhang, D. (2011). Organisational citizenship behaviour. PSYCH761 White Paper.