

**PANGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS, TINGKAT MOTIVASI
DAN TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA
PT. GARUDA INDONESIA**

(Skripsi)

Oleh

SAYYIDATUL 'IZZA

NPM 1816051063



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PENGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS, TINGKAT MOTIVASI DAN TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. GARUDA INDONESIA

Oleh

SAYYIDATUL IZZA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik biografis, tingkat motivasi dan tingkat komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*. Metode penelitian ini menggunakan teknik *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dengan objek penelitian pada PT. Garuda Indonesia. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan sampel 65 responden, dianalisis secara deskriptif dan analisis jalur menggunakan *Smart PLS*. Penelitian ini menunjukkan bahwa karakteristik biografis tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karakteristik biografis tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, motivasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*, *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan, variabel *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja dan variabel *organizational citizenship behavior* memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja kraywan.

Kata Kunci: Karakteristik Biografis, Motivasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRACT

THE EFFECT OF BIOGRAPHICAL CHARACTERISTICS, LEVEL OF MOTIVATION AND LEVEL OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR AS INTERVENING VARIABLE AT PT. GARUDA INDONESIA

By

SAYYIDATUL IZZA

This study aims to determine the effect of biographical characteristics, level of motivation and level of organizational commitment on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervention. This research method uses explanatory research techniques with a quantitative approach with the object of research at PT. Garuda Indonesia. Collecting data using a questionnaire with a sample of 65 respondents, analyzed descriptively and path analysis using Smart PLS. This study concludes that biographical characteristics has no effect on employee performance, motivation has no affect employee performance, organizational commitment affects employee performance, biographical characteristics has no affect organizational citizenship behavior, organizational motivation affects organizational citizenship behavior, organizational commitment affects organizational citizenship behavior , organizational citizenship behavior affects employee performance, organizational citizenship behavior variable is not able to mediate biographical characteristics on employee performance, organizational citizenship behavior variable mediate the influence of motivation on performance and organizational citizenship behavior variable mediate the effect of organizational commitment on employee performance.

Keywords: Biograpichal Characteristics, Motivation, Organizational Commitmen, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior

**PANGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS, TINGKAT MOTIVASI
DAN TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA
PT. GARUDA INDONESIA**

(Skripsi)

Oleh

SAYYIDATUL IZZA

Skripsi

**Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar
SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS**

Pada

**Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung**



**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2022**

Judul Skripsi : **PANGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS,
TINGKAT MOTIVASI DAN TINGKAT KOMITMEN
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP
BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
PADA PT. GARUDA INDONESIA**

Nama Mahasiswa : **Sayyidatul Izza**

Nomor Pokok Mahasiswa : **1816051063**

Program Studi : **Ilmu Administrasi Bisnis**

Fakultas : **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**



1. Komisi Pembimbing

Drs. Dian Komarsyah D., MS.
NIP 19571128 198603 1 003

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.
NIP 19740918 200112 1 001

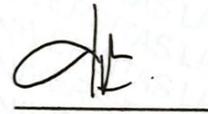
MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Drs. Dian Komarsyah D., MS.**



Penguji I : **Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si.**



Penguji II : **Deddy Aprilani, S.A.N., M.A.**



2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



Dra. Ida Nurhaida, M.Si.

NIP 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **04 Oktober 2022**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana), baik di Universitas Lampung, maupun diperguruan Tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan sebutan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah berlaku di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 7 Oktober 2022

Yang Membuat Pernyataan,



Sayyidatul Izza

NPM 1816051063

RIWAYAT HIDUP



Penulis bernama Sayyidatul 'Izza, dilahirkan di Palembang pada tanggal 1 Mei 2000, Putri bungsu dari pasangan Bapak Izirrizal Masro dan Ibu Mardiana. Penulis memiliki kakak laki-laki dan perempuan bernama Mirzaqul Umam. Penulis menyelesaikan pendidikan di TK Taman Siswa pada 2005. Selanjutnya penulis melanjutkan ke Sekolah Dasar Negeri SD Al-Kautsar, yang lulus pada tahun 2012, kemudian melanjutkan ke Sekolah Menengah Pertama SMP Al-Muqoddasah di Ponorogo, Jawa timur. Lulus pada tahun 2015, dan melanjutkan ke SMA Darul Quran Mulia di Bogor, Jawa Barat. Lulus pada tahun 2018. Penulis diterima di Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung pada 2018 dalam program Strata Satu (S1) melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Penulis melaksanakan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Kelurahan Pematang Wangi, Kecamatan Tanjung Senang, Kota Bandar Lampung, selama 40 hari sebagai bentuk pengabdian ke masyarakat. Selama menempuh perkuliahan di Universitas Lampung penulis merupakan sekretaris Himpunan Mahasiswa Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis bidang Kreativitas dan Teknis pada tahun 2020-2021. Penulis juga aktif mengikuti organisasi Koperasi Mahasiswa Universitas Lampung sebagai anggota pada bidang usaha. Selanjutnya penulis melaksanakan Praktik Kerja Lapangan MBKM di PT Garuda Indonesia *Branch Office* Lampung selama 6 bulan pada Agustus 2021 sampai Januari 2022.

MOTTO

"Sesungguhnya bersama kesukaran itu ada kemudahan karena itu bila kau telah selesai (mengerjakan yang lain) dan kepada tuhan, berharaplah."

(QS. Al Insyirah: 6-8)

"Orang yang hebat adalah orang yang memiliki kemampuan menyembunyikan kesusahan, sehingga orang lain mengira bahwa ia selalu merasa bahagia."

(Imam Syafi'i)

"Make Tragedy into Comedy"

(Na Hee Do)

"Hidup yang tidak berjalan sesuai impian bukanlah hidup yang gagal dan hidup yang berjalan sesuai impian bukanlah hidup yang berhasil"

(Unknown Person)

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan penuh rasa syukur kehadiran Allah SWT, dan dengan segala ketulusan serta kerendahan hati,

Sebentuk karya kecil ini ku persembahkan kepada:

Kedua orang tuaku tercinta Ayahanda Izirrizal dan Ibu Mardiana yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang terbaik, pelukan terhangat, cinta kasih terbesar, tetesan keringat, dan tenaga pikiran yang tiada henti kalian berikan kepadaku, dalam setiap perjalanan hidupku. Serta selalu setia menunggu kabar gembira akan keberhasilanku dan selalu memotivasi ketika diriku lelah dan gagal. Terima kasih atas semua yang telah kalian berikan kepadaku secara ikhlas dan tulus tanpa mengharapkan balasan sedikitpun.

Kepada kakak laki lakiku Mirzaqul Umam serta sanak saudara tersayang. Kalian merupakan orang-orang tersayang yang selalu ada menemaniku dalam keadaan apapun. Terima kasih atas semua yang telah kalian berikan kepadaku.

Kepada teman seperjuanganku di Jurusan Ilmu Ilmu Administrasi Bisnis, semoga ilmu yang diperoleh bermanfaat untuk agama, nusa dan bangsa.

Serta

Almamaterku Tercinta, Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Skripsi dengan judul **“PENGARUH KARAKTERISTIK BIOGRAFIS, TINGKAT MOTIVASI DAN TINGKAT KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* PADA PT. GARUDA INDONESIA”** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan umur panjang, kesehatan, serta kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini. Puji syukur selalu kuperikan atas limpahan rahmat dan karunia-Nya.
2. Kedua orang tua tercinta yaitu Buya Rizal dan Umi Diana yang telah memberikan doa dengan tulus, ikhlas dan tiada henti-hentinya, kasih sayang yang teramat besar, dukungan, semangat, nasehat, pengorbanan dalam segi moral dan material untukku. Terimakasih buya dan umi yang sudah membesarkan adek dengan segala perjuangan dan pengorbanan besar kalian selama ini. Terimakasih mau terus berjuang dan berusaha untuk memberikan kebahagiaan untuk perjalanan kehidupan adek. Terimakasih telah menjadi orang tua paling hebat dan terbaik. Sehat dan bahagia selalu buya dan umi. Adek sayang kalian.
3. Saudara kandungku yang paling aku sayangi yaitu Mirzaqul Umam dan istri, terimakasih abang selalu menjadi pelindung adek. Terimakasih abang untuk terus mengingatkan banyak hal dan terus menasihati adek jika terdapat kelalaian yang adek perbuat. Terimakasih abang tak henti-hentinya memberikan doa, dukungan dan motivasi kepadaku. Abang, sukses terus kita agar bisa membahagiakan umi dan buya. Untuk kakak ipar, terimakasih telah mengerti dan menemani aku layaknya seorang kakak perempuan yang menyayangi adiknya. Semoga kelak aku mendapat junior terbaik versi kalian.

4. Ibu Ida Nurhaida, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian
5. Bapak Dr. Deddy Hermawan, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si selaku Wakil Dekan Bidang Keuangan dan Umum Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Robi Cahyadi K, M.A selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
8. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
9. Bapak Dr. K. Bagus Wardianto, S.Sos., M.A.B selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung
10. Bapak Drs. Dian Komarsyah D, M.S selaku Dosen Pembimbing utama yang telah menerima saya sebagai mahasiswa bimbingan bapak serta terimakasih karena telah meluangkan banyak waktu dan tenaganya untuk membimbing saya dengan penuh kesabaran, memberikan arahan terbaiknya agar saya dapat menyelesaikan skripsi dengan sebaik mungkin serta membuat saya semangat dan terus memotivasi saya dalam menyelesaikan skripsi.
11. Ibu Medya Destalia, S.A.B., M.A.B yang telah membimbing saya dari awal perkuliahan hingga akhir dalam setiap urusan perkuliahan. Semoga ibu selalu diberi kesehatan
12. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si. selaku Dosen Penguji pertama yang selalu memberikan dukungan dan motivasi untuk penulis serta telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk membantu memberikan saran, kritik, dan masukan sehingga skripsi saya dapat diperbaiki lebih baik lagi demi kesempurnaan skripsi ini hingga akhir.

13. Bapak Deddy Aprilani, S.A.N., M.A, selaku Dosen Penguji kedua saya yang telah meluangkan waktu dan tenaganya untuk membantu memberikan saran, kritik, dan masukan sehingga skripsi saya dapat diperbaiki lebih baik lagi demi kesempurnaan skripsi ini hingga akhir.
14. Bapak dan Ibu Dosen beserta *Staff* Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung, atas bimbingan, nasihat, dan ilmu yang diberikan kepada penulis selama masa studi.
15. Keluarga besar Buya Rizal dan Umi Mardiana, Terimakasih Ibu, Ayah, Mami, Om, Mancik, Biciel, Kakak, Ayuk, Adek dsb telah menjadi keluarga yang terus memberikan support terbaik bagi penulis.
16. Sahabat penulis sekaligus teman seperjuangan dalam hidup penulis selama masa kuliah yaitu Tessa Putri, Salsabila Annisa, Intan Herlina, Claricha Iqnes, Indah Istiqamah, DonnaVahlepy dan Revianita. Terimakasih untuk rangkaian canda dan tawa yang telah dilewati bersama-sama di bangku perkuliahan, Terimakasih telah menemani, memberikan banyak bantuan dan memberikan waktu terbaik selama penulis berada di bangku perkuliahan. Terimakasih atas berbagai dukungan dan menjadi tempat berkeluh kesah. Terimakasih kalian sudah menjadi bagian investasi memori terseru dan menyenangkan beberapa tahun terakhir ini. Tetap menjadi pribadi yang membahagiakan kalian. Semoga persahabatan kita tidak berakhir di masa kuliah. Sehat dan bahagia terus ya teman-teman hebatku. Kita tetap harus menjadi kaya raya yang baik hati lagi dermawan.
17. Teman-teman power rangers selaku pengurus HMJ pada tahun 2020, terimakasih atas kebersamaan, canda tawa serta senyuman yang kalian berikan dalam masa perkuliahan ini. Terimakasih kita telah bersama-sama berposes dan memberikan semangat terbaik kita. Dengan kalian aku banyak belajar, pelajaran yang tidak aku dapatkan di bangku perkuliahan. Dengan kalian aku bisa memperbanyak relasi dan koneksi. Tetap menjadi orang-orang keren dan berubah menjadi sisi terbaik dari diri kita masing-masing.

18. Teman-teman seperjuangan, terimakasih Sasyita Nurul, Totok satrio, Hafazah Zuhara, Ibnu Arya, seluruh sobat ruang baca dan seluruh keluarga besar jurusan ilmu administrasi bisnis angkatan 2018 atas hari-hari baik kita selama masa perkuliahan. Terimakasih sudah menemani dan kebersamai perjuangan untuk menempuh gelar sarjana, dimulai datang sepagi dan pulang seterakhir mungkin. Terimakasih atas lembaran cerita yang sudah kita lalui. Terimakasih sudah mau menemani dan meluangkan waktu untuk melakukan banyak hal bersama-sama. Kita pasti akan bahagia dimasa depan dan menjadi pemilik usaha paling sukses di muka bumi ini.
19. Terimakasih kepada Salman Alghy dan Aliyah yang selalu menemani penulis di setiap harinya, walau terhalang oleh jarak yang jauh. Terimakasih untuk terus meluangkan waktu dan menjadi tempat ternyaman untuk penulis bisa berkeluh kesah. Waktu yang kalian luangkan sungguh berarti dan menjadikan banyak pembelajaran yang berarti bagi kehidupan penulis. Terimakasih juga kepada teman rantau yang kusayangi Siti Raras, Nurul Izzah dan Dzulfikar selaku teman sepermainan penulis sejak dibangku SMA. Terimakasih untuk tetap berteman dan memberikan lembaran waktu terbaik sejak pertama kita bertemu dan mempertahankan semuanya sampai saat ini. Terimakasih untuk tetap sama dan tidak berubah disetiap pertemuan kita. Tetap langgeng dan terus bersama ya, ayo realisasikan mimpi terbaik.
20. Kepada teman-teman UKM Koperasi Mahasiswa Universitas Lampung yang telah memberikan banyak pengalaman organisasi kepada penulis dan membantu penulis dalam memperluas relasi sehingga penulis memiliki banyak teman dari jurusan dan fakultas lain.
21. *My Biggest Happiness*, Choi yeonjun dan Lee know sebagai pemberi kebahagiaan terbesar. Terimakasih untuk berbagi kebahagiaan bersama walaupun dilihat orang lain terkesan biasa saja. Tetapi peran yang kalian tampilkan mampu memiliki *impact* besar didalam hidup penulis. Terimakasih telah menemani masa muda dengan berbagai warna semenjak mengenal kalian. Terimakasih telah mengenalkan sifat gila dan berani untuk terus berjuang mendapatkan mimpi. Semangat dan usaha yang kalian berikan sangat memotivas kehidupan penulis

untuk bisa bertahan dalam menjalani kehidupan dan memberikan usaha semaksimal mungkin agar hasil yang didapat menjadi hasil yang terbaik. *so lucky to meet you bro, thank u for being my idol <3*

22. *My instant mood booster*, Tomorrow x Together dan Straykids. Terimakasih telah menjadi sekelompok orang yang memberikan banyak vitamin kebahagiaan bagi penulis. Terimakasih hanya dengan lewat virtual dan tanpa saling mengenal kalian tetap memberikan suntikan kebahagiaan bagi kehidupan penulis. Terimakasih telah hadir dan menjadikan kehidupan yang penuh drama ini dapat dilalui dengan tersenyum lagi. *Thanks for bringing us happiness and so much joy. See u!*
23. Terimakasih untuk pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh peneliti. Terimakasih atas doa dan dukungannya hingga saat ini. Semoga Allah S.W.T membalas kebaikan kalian. Serta Almamaterku tercinta, Universitas Lampung yang telah memberikan banyak sekali pengalaman arti hidup yang sesungguhnya.
24. *Last but not least, I wanna thank me. I wanna thank me for believing in me, I wanna thank me for all doing this hard work. I wanna thank me for having no days off. I wanna thank me for never quitting. I wanna thank me for just being me at all time.* Terimakasih Sayyidatul Izza atas perjuangan paling keren dan pengorbanan sisi terbaik untuk tetap bertahan. Kamu layak mendapatkan seluruh kebahagiaan dan kasih sayang.

Bandar Lampung, 30 September 2022
Penulis

Sayyidatul Izza

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
I. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
II. TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Kinerja Karyawan.....	10
2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan.....	10
2.1.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan	11
2.1.3. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan	12
2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	13
2.2.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior.....	13
2.2.2. Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	13
2.2.3. Indikator-Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	14
2.3 Karakteristik Biografis	15
2.3.1. Pengertian Karakteristik Biografis.....	15
2.3.2. Indikator-indikator Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu	15
2.4 Motivasi.....	16
2.4.1. Pengertian Motivasi	16
2.4.2 Manfaat Motivasi	16
2.4.3. Jenis-Jenis Motivasi	17
2.4.4. Indikator-Indikator Motivasi.....	17
2.5 Komitmen Organisasi	18

2.5.1.	Pengertian Komitmen Organisasi	18
2.5.2.	Faktor-Faktor Komitmen Organisasi	19
2.5.3	Indikator-Indikator Komitmen Organisasi.....	19
2.6	Tinjauan Pustaka Mengenai Hubungan Antar Variabel.....	20
2.6.1	Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan	20
2.6.2	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	21
2.6.3	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	21
2.6.4	Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.6.5	Pengaruh Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	22
2.6.6	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	23
2.6.7	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
2.6.8	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	24
2.6.9	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	24
2.7	Penelitian Terdahulu.....	25
2.8	Kerangka Pemikiran	31
2.9	Hipotesis	33
III.	METODE PENELITIAN.....	34
3.1	Jenis Penelitian	34
3.2	Definisi Konseptual dan Definisi Operasional	34
3.3	Populasi dan Sampel.....	39
3.4	Skala Pengukuran	40
3.5	Sumber Data	40
3.6	Teknik Pengumpulan Data	40
3.7	Statistik Deskriptif	41
3.8	Teknik Pengujian Instrumen.....	42
3.8.1	Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	42
3.8.2	Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	43

3.9 Teknik Analisis Data	43
3.9.1 Uji Hipotesis	43
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	44
4.1.1 Sejarah Perusahaan	44
4.1.2 Logo Perusahaan.....	47
4.1.3 Visi Misi dan Tujuan Perusahaan.....	47
4.1.4 Struktur Organisasi Garuda Indonesia Kantor Cabang	48
4.2 Karakteristik Responden	50
4.2.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia.....	51
4.2.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	51
4.2.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	52
4.2.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan	53
4.3 Hasil Penelitian	53
4.3.1 Motivasi Karyawan PT. Garuda Indonesia.....	53
4.3.2 Komitmen Organisasi Karyawan PT. Garuda Indonesia.....	56
4.3.3 Kinerja Karyawan PT. Garuda Indonesia.....	58
4.3.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan PT. Garuda Indonesia.....	60
4.4 Analisis Pengukuran Model (<i>Outer Model</i>).....	63
4.5 Analisis Model Struktural (<i>Inner Model</i>).....	68
4.6 Pengujian Hipotesis	70
4.7 Pembahasan.....	74
4.7.1 Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan ..	74
4.7.2 Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	75
4.7.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	76
4.7.4 Pengaruh Motivasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	78
4.7.5 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ...	78
4.7.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	79
4.7.7 Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	80

4.7.8 Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	80
4.7.9 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	82
4.7.10 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	83
V. KESIMPULAN DAN SARAN	84
5.1 Kesimpulan.....	84
5.2 Saran	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	92

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional	36
Tabel 3.2 Jumlah Populasi Karyawan Garuda Indonesia.....	39
Tabel 3.3 Skala <i>Likert</i>	40
Tabel 4.1 Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi	54
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Variabel Komitmen Organisasi	56
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ...	60
Tabel 4.5 Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Karakteristik Biografis .	64
Tabel 4.6 Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Motivasi.....	64
Tabel 4.7 Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Komitmen Organisasi...	65
Tabel 4.8 Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural Kinerja Karyawan	66
Tabel 4.9 Kriteria Indeks Kesesuaian Model Struktural <i>Organizational Citizenship behavior</i>	67
Tabel 4.10 Nilai <i>R-Square</i> Variabel Kinerja Karyawan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	68
Tabel 4.11 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	32
Gambar 4.1 Logo Garuda Indonesia	47
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan Garuda Indonesia Kantor Cabang..	49
Gambar 4.3 Jumlah Responden Berdasarkan Usia	51
Gambar 4.4 Jumlah Responden Berdasarkan Lama Bekerja	51
Gambar 4.5 Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	52
Gambar 4.6 Jumlah Responden Berdasarkan Status Perkawinan.....	53
Gambar 4.7 Hasil Analisis Pengujian Validitas	63
Gambar 4.8 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis	70

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis menunjukkan perkembangan yang cukup pesat, hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan baru yang hadir dan bergerak di berbagai macam bidang. Persaingan menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan-perusahaan yang sudah lebih dulu muncul untuk dapat terus mempertahankan eksistensinya untuk tetap cukup bersaing dengan banyaknya perusahaan yang hadir. Kondisi seperti ini tentu akan menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan yang sudah ada. Persaingan pula akan semakin sengit dengan hadirnya teknologi informasi sehingga akan mengakibatkan persaingan secara menyeluruh.

Keberadaan sumber daya manusia masih menjadi sorotan dalam perusahaan untuk dapat terus bertahan dan melakukan persaingan yang semakin kompetitif kedepannya. Pengelolaan yang baik terhadap sumber daya manusia merupakan suatu hal yang tidak bisa dihindari jika suatu perusahaan ingin terus berkembang. Sumber daya manusia sendiri sebagai salah satu elemen penting, karena faktor sumber daya manusia sangat berperan dalam laju tumbuhnya sebuah usaha. Pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan tentu perlu dikelola secara profesional agar tercapai keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan yang diberikan perusahaan. Keseimbangan ini menjadi kunci utama bagi perusahaan untuk dapat berkembang secara produktif dan adil.

Dalam lingkup organisasi, pengembangan sumber daya manusia merupakan proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia untuk dapat mencapai adanya tujuan yang ada di dalam perusahaan. Segala upaya dalam tujuan ini akan dapat mencapai hasil maksimal apabila didukung dengan kinerja baik yang dihasilkan dari para karyawan. Maka dari itu diperlukan pengarahan yang terstruktur dan

efektif dari peran perusahaan untuk dapat menggerakkan para karyawannya agar mau bekerja lebih produktif sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan di dalam perusahaan (Mahardika *et al.*, 2020: 2).

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dapat berjalan dengan baik adalah karakteristik biografis. Menurut (Robbins, 2013: 45) karakteristik biografis merupakan karakteristik pribadi dari seseorang yang biasanya terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa jabatan. Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda-beda di dalam dirinya. Karakteristik merupakan hal yang menjadi pembeda antara individu satu dengan yang lainnya. Ini dapat dilihat dari adanya motivasi, inisiatif dan kemampuan untuk selalu antusias dalam mengerjakan suatu tanggung jawab serta mampu mencari solusi dan mampu ikut beradaptasi dalam segala bentuk perubahan yang berkaitan dalam lingkungan kerja sehingga semua itu akan berdampak pada baiknya kinerja dari karyawan.

Selain itu, faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain ada motivasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, sistem kompensasi, kepemimpinan dan perilaku lainnya. Faktor motivasi dapat dilihat sebagai perubahan energi yang terjadi dari seseorang yang ditandai dengan munculnya *feeling* yang dimulai dengan adanya tanggapan terhadap tujuan (Mahardika *et al.*, 2020: 2). Menurut (Mangkunegara, 2013: 93) dengan adanya motivasi dapat menggerakkan kondisi pegawai agar mampu mencapai tujuannya. Karyawan dengan motivasi yang tinggi akan mendapat hasil kerja yang optimal sehingga perusahaan akan mencapai target sesuai yang diinginkan. Dalam upaya mencapai tujuan itu perusahaan juga perlu meningkatkan motivasi dari karyawannya dengan memberikan penghargaan atau apresiasi lebih terhadap karyawan yang melebihi target atau mampu menyelesaikan tanggung jawab dengan baik.

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi adanya kinerja karyawan. Menurut (Yusuf, 2018 : 22) komitmen organisasi adalah sikap loyalitas karyawan yang ditujukan terhadap organisasi, dengan cara tetap bertahan bekerja bersama di dalam

organisasi, membantu organisasi dalam mencapai tujuannya dan tidak memiliki keinginan untuk meninggalkan organisasi dengan alasan apapun. Komitmen merupakan bentuk loyalitas dan keterlibatan yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap perusahaan cenderung akan menunjukkan sikap dan perilaku positif terhadap organisasinya, sehingga pegawai merasa nyaman dan senang saat bekerja. Dalam penelitian (Trigunajasa *et al.*, 2018: 305) mengatakan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kontribusi ekstra yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dengan sukarela, tulus dan senang hati tanpa adanya paksaan ataupun terpengaruh oleh hal lainnya dapat dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan dengan karakteristik individu yang baik, mau berusaha, mau bekerja keras dan tidak pantang menyerah merupakan ciri-ciri dari perilaku yang menggambarkan OCB. Motivasi kerja juga berpengaruh terhadap OCB karyawan karena ketika karyawan termotivasi akan membuat mereka merasa dihargai sehingga mampu memberikan pengaruh baik terhadap sikap mereka untuk mampu menerima pekerjaan dan melaksanakannya dengan sukarela (Muzakki *et al.*, 2017: 123).

OCB juga membuat karyawan yakin terhadap komitmen organisasinya, mereka akan memiliki rasa sukarela dan senang hati terhadap pekerjaan yang telah dikerjakannya. Hasil penelitian (Suzanna, 2017: 48) menyatakan karyawan dengan OCB yang tinggi akan mudah membantu jalannya kinerja perusahaan. Hubungan antara OCB dan kinerja karyawan pada penelitian ini masuk pada tingkat yang sangat kuat dan signifikan. Dimana ketika *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat ditingkatkan dengan baik, maka akan menumbuhkan kerja karyawan yang efektif dan efisien.

Pada setiap perusahaan kinerja karyawan pasti memiliki peran penting di dalamnya, termasuk juga pada perusahaan PT. Garuda Indonesia Tbk, dikenal sebagai perusahaan yang bergerak di bidang penerbangan, Garuda Indonesia juga memiliki

banyak pesaing dalam usahanya, melihat untuk saat ini industri penerbangan merupakan industri yang sangat kompetitif. PT. Garuda Indonesia Tbk. yang dikenal sebagai maskapai pertama dan terbesar di Indonesia memiliki pendekatan yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan, pendekatan dengan berorientasi “melayani”, ini dapat diartikan sebagai, Garuda Indonesia mampu dengan sangat baik memberikan pelayanan yang mumpuni terhadap para kosumennya. Garuda Indonesia memiliki tujuan untuk menjadi penyedia layanan terkemuka bagi wisatawan domestik dan internasional, sekaligus menyediakan layanan angkutan udara.

Perkembangan yang dialami Garuda Indonesia tercermin dari perusahaan yang dianugerahi predikat sebagai *most improved airline* (perusahaan penerbangan dengan perbaikan paling banyak) tahun 2017 versi situs airlineratings.com. Pada situs ini Garuda Indonesia diakui sebagai maskapai yang melakukan perubahan secara dinamis dan merupakan maskapai penerbangan dengan pelayanan kelas dunia. Perbaikan layanan yang dilakukan oleh Garuda Indonesia bertujuan untuk dapat terus memanjakan penumpang. Penghargaan ini didapat Garuda Indonesia tak hanya karena memberikan pelayanan prima kepada penumpang, tetapi juga melakukan peningkatan strategis bisnis, rute penerbangan, dan kerja sama dengan aliansi penerbangan lain demi meningkatkan kualitas pelayanan.

Terciptanya berbagai pencapaian perusahaan tidak lepas dari adanya campur tangan kualitas sumber daya manusia yang menjadi penentu keberhasilan Garuda Indonesia. Kinerja karyawan Garuda Indonesia dapat terlihat dengan kualitas kerja karyawan yang baik serta disiplin yang kuat dari para karyawannya. Kualitas kerja dapat dilihat dari persepsi karyawan terhadap kemampuan keterampilan karyawan dan kesempurnaan hasil kerjanya. PT. Garuda Indonesia khususnya pada *Branch Office* Lampung merupakan salah satu pihak yang sadar untuk mencapai tujuan perusahaan dapat dengan memperhatikan sistem dan aturan yang dijalankan dengan baik, sehingga sekaligus membantu mengarahkan karyawan agar dapat dengan mudah mengatasi permasalahan yang ada di dalam perusahaan.

Pada PT. Garuda Indonesia *Branch Office* Lampung yang dipimpin oleh seorang GM (*General Manager*) yang memiliki tanggung jawab pada seluruh bagian fungsional perusahaan. *General Manager* sebagai jabatan tertinggi memiliki kebijakan mengatur dan memastikan tercapainya target sesuai *area management*. Divisi lain yang terdapat pada PT. Garuda Indonesia *Branch Office* Lampung seperti SS (*Sales & Service*) memiliki tanggung jawab memastikan berjalannya operasional bisnis terutama dalam segi pemasaran dan penjualan di kantor cabang, kemudian pada divisi AA (*Finance & Accounting*) yang memiliki tanggung jawab untuk menangani keuangan pada kantor cabang baik berupa kas yang masuk maupun kas yang keluar, selanjutnya divisi *Station* yang bertanggung jawab memastikan berjalannya operasional bisnis dan pelayanan pada penumpang langsung di *airport*.

Dari pengamatan awal yang dilakukan peneliti selama bulan Agustus – Januari 2022 pada PT. Garuda Indonesia *Branch Office* Lampung, peneliti dapat melihat kinerja karyawan Garuda Indonesia yang terbilang disiplin dan optimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Karyawan Garuda Indonesia yang terbilang cukup sedikit pada kantor cabang menjadikan setiap karyawan memegang fokus yang utama pada divisi dan *job* masing-masing, meski begitu setiap karyawannya tidak segan untuk dapat membantu satu sama lain. Kinerja karyawan Garuda Indonesia pada *Branch Office* Lampung yang cukup royal terhadap satu sama lain dan juga terhadap perusahaan menjadikan suasana kerja di dalam perusahaan dapat tercermin dengan baik. Karyawan Garuda Indonesia juga memiliki etos kerja yang baik sehingga dapat cepat dalam menyelesaikan target yang diberikan perusahaan.

Penelitian ini menggunakan data PT. Garuda Indonesia branch office Sumatra sebagai responden dan menggunakan penyebaran kusioner untuk mendapatkan jawaban dari hasil penelitian. Karakteristik biografis, motivasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan organizational citizenship behavior menjadi variabel dalam penelitian ini sekaligus menjadi faktor utama bagi peneliti untuk melakukan penelitiannya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain adalah dengan penggunaan Smart PLS dalam analisis data yang menjadi pengujian

terhadap indikator yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, penelitian juga mengungkapkan adanya *organizational citizenship behavior* sebagai peran mediasi untuk variabel lainnya. Pengungkapan hasil peran dari masing-masing indikator juga akan terlihat dari pengukuran variabel pada penelitian ini.

Penelitian ini menggunakan data PT. Garuda Indonesia *branch office* Sumatra sebagai responden dan menggunakan penyebaran kusioner untuk mendapatkan jawaban dari hasil penelitian. Karakteristik biografis, motivasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* menjadi variabel dalam penelitian ini sekaligus menjadi faktor utama bagi peneliti untuk melakukan penelitiannya. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian lain adalah dengan penggunaan Smart PLS dalam analisis data yang menjadi pengujian terhadap indikator yang digunakan dalam penelitian. Selain itu, penelitian juga mengungkapkan adanya *organizational citizenship behavior* sebagai peran mediasi untuk variabel lainnya. Pengungkapan hasil peran dari masing-masing indikator juga akan terlihat dari pengukuran variabel pada penelitian ini.

Penelitian ini tidak hanya dilakukan pada *Branch Office* Lampung saja tetapi akan dilakukan di beberapa *Branch Office* Sumatera seperti Banda Aceh, Medan, Palembang, Sibolga dan Pekanbaru. Beberapa cabang ini dipilih karena memiliki interaksi yang cukup dekat dengan *Branch Office* Lampung. Dengan mengetahui beberapa uraian tentang kinerja karyawan Garuda Indonesia maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Garuda Indonesia. **“Pengaruh Karakteristik Biografis, Tingkat Motivasi, dan Tingkat Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel *Intervening* pada PT. Garuda Indonesia”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, adapun rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh langsung karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia?
2. Apakah ada pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia?
3. Apakah ada pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia?
4. Apakah ada pengaruh karakteristik biografis terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Garuda Indonesia?
5. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Garuda Indonesia?
6. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi Terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Garuda Indonesia?
7. Apakah ada pengaruh langsung *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia?
8. Apakah ada pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia?
9. Apakah ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia?
10. Apakah ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia
2. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia
3. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia
4. Pengaruh karakteristik biografis terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia
5. Pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia
6. Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia
7. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia
8. Pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia
9. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia
10. Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah teori atau wawasan mengenai pengaruh karakteristik individu, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* Pada PT. Garuda Indonesia

2. Aspek Praktis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM) dan juga masalah terkait karakteristik individu, motivasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior*.
- b. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi perusahaan dan pengambilan keputusan untuk dapat mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkaitan dengan karakteristik individu, motivasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior*. Diharapkan juga penelitian ini dapat menjadi sumbangan penelitian untuk menjadikan kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia lebih baik lagi kedepannya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut (Mangkunegara, 2016: 67) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang terdiri atas kualitas ataupun kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai yang telah menyelesaikan tugas dari apa yang telah diberikan sebagai tanggung jawabnya. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance*. Oleh karena itu, kinerja juga dapat diartikan sebagai *output* atau hasil kerja seseorang maupun sekelompok orang dalam suatu organisasi yang disebabkan oleh keahlian yang dimiliki atau keahlian yang didapat dari adanya sebuah proses pembelajaran dan kemauan seseorang untuk mendapatkan kelebihan dari apa yang dicapainya.

Dalam sebuah organisasi yang berhubungan langsung dengan publik tentu harus memiliki kinerja dalam melakukan segala halnya, ini berguna untuk terus mempertahankan mutu dan kualitas pelayanan yang diberikan sehingga akan mendapat hasil yang memuaskan. Ini pula sebagian bentuk dari suatu perusahaan yang ingin terus berkembang dan bertahan terhadap adanya perubahan lingkungan dalam organisasinya. Karena dibalik tercapainya sebuah kinerja yang baik tentu tidak lepas dari adanya sumber daya manusia yang baik pula. (Putrana *et al.*, 2016: 6)

Dalam sebuah perusahaan tentu sangat ingin meningkatkan kinerja karyawannya karena itu tentu akan berdampak pada meningkatnya hasil kerja ataupun pada keuntungan yang diperoleh perusahaan, sedangkan bila dilihat dari sisi karyawan peningkatan kerja sendiri berperan untuk pengembangan karir kerja dan promosi jabatan pekerjaan mereka. Maka dari itu adanya peningkatan kinerja akan sangat

berpengaruh baik itu untuk karyawan sendiri maupun dalam skala besar perusahaan.

2.1.2. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pencapaian Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang dapat menjadi penentu pencapaian kinerja karyawan dalam bentuk individu dalam sebuah organisasi menurut (Magkunegara, 2012: 67) adalah sebagai berikut :

1. Faktor Individu

Secara psikologi dikatakan individu yang normal adalah individu yang memiliki fungsi yang tinggi diantara psikis (rohani) maupun fisik (jasmani), kedua fungsi itu akan terbilang baik bila memiliki kesamaan integritas yang tinggi. Dengan adanya integritas antara fungsi psikis dan fisik, maka dari setiap individu akan memiliki konsentrasi diri yang baik. konsentrasi yang baik ini dapat menjadi modal utama individu untuk mampu mengelola dan memanfaatkan potensi yang ada secara optimal dalam melakukan kegiatan kerja atau kegiatan kegiatan sehari-hari untuk bisa mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan yang ada di dalam organisasi tentu berpengaruh besar terhadap tercapainya kinerja karyawan, faktor lingkungan dapat menunjang adanya prestasi kerja yang dapat diperoleh. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain adalah uraian jabatan yang wewenangnya jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang semangat karyawan, pola komunikasi kerja yang baik dan efektif, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang saling menghormati dan dinamis, peluang dalam adanya karir dan fasilitas karir pekerjaan yang memadai.

2.1.3. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Mathis, 2012: 378) kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dapat dilakukan dan tidak dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan begitu diperlukannya indikator yang dapat dijadikan sebagai dasar penilaian untuk dapat melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, pelaksanaan, maupun setelah kegiatan tersebut selesai. Menurut (Sedarmayanti, 2018: 51) mengatakan dimensi yang meliputi indikator-indikator kinerja karyawan yaitu :

1. *Quality of work* (kualitas pekerjaan) Kualitas pekerjaan yang hasilnya sesuai dengan standar pekerjaan :
 - a. Kualitas pekerjaan
 - b. Hasil pekerjaan
2. *Promptness* (kecepatan) Penyelesaian pekerjaan dengan waktu yang sesuai tepat waktu dan target yang juga tercapai
 - a. Efektifitas waktu
 - b. Pencapaian target
3. *Initiative* (prakarsa) Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan adanya waktu luang.
 - a. Kreativitas
 - b. Pemanfaatan waktu
4. *Capability* (kemampuan) Mampu menyelesaikan pekerjaan dengan sesuai apa yang diharapkan dengan hasil yang tetap praktis dan rapih.
 - a. Standarisasi pekerjaan
 - b. Praktis dan rapih
5. *Communication* (Komunikasi) Memiliki komunikasi yang baik terhadap atasan atau pemimpin dan juga sesama rekan kerja karyawan.
 - a. Komunikasi dengan pemimpin
 - b. Komunikasi dengan rekan kerja

2.2 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.2.1. Pengertian Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu yang dikenal memiliki sifat bebas. Ini merupakan perilaku yang menjadi pilihan pribadi dari diri seseorang tanpa adanya paksaan. Perilaku bebas disini dapat diartikan bahwa perilaku tersebut bukan perilaku yang harus dilaksanakan atau bukan perilaku yang seharusnya dikerjakan dalam peran tertentu, dalam perilaku tertentu ataupun dalam deskripsi kerja tertentu (Fitrianasari *et al.*, 2013: 15).

Karyawan yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dapat diartikan sebagai aset dalam sebuah perusahaan. Karena dari perilakunya, karyawannya seperti ini akan sangat mudah menaati perintah tanpa berfikir apa yang akan didapatkan setelah melakukan pekerjaan tersebut. Karyawan yang memiliki sifat sukarela dan memiliki loyalitas yang tinggi dengan perusahaan cenderung akan giat dan terus berusaha mengerjakan segala sesuatu tanpa berfikir hal tersebut akan merugikan.

2.2.2. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

(Hendrawan, 2017: 42) mengatakan manfaat adanya OCB dari beberapa penelitian yang telah disimpulkan sebagai pengaruh kinerja, yaitu :

1. OCB dapat meningkatkan adanya produktivitas sesama rekan kerja, dimana bias dilihat dari sifatnya yang sukarela, karyawan yang seperti ini cenderung akan dengan senang hati menolong dan membantu para rekan kerjanya sehingga hal tersebut tentu dapat membantu mempermudah dan semakin mempercepat penyelesaian pekerjaan.
2. Menjadi sarana yang sangat efektif untuk dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang ada di dalam kelompok kerja.
3. OCB dapat membantu menghemat sumber daya yang dimiliki seorang manajer dan organisasi secara keseluruhan. OCB juga dapat meningkatkan produktivitas manajer, mengingat karyawan yang memiliki konsistensi

OCB yang tinggi akan cenderung melakukan pekerjaannya dengan baik atau sesuai dengan target dan itu akan membuat manajer memberikan tanggung jawab yang penuh kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan suatu hal lain yang lebih penting.

4. OCB membantu memelihara fungsi kelompok untuk menghemat sumber daya yang langka.
5. Dengan adanya OCB kemampuan untuk menarik para karyawan lain untuk ikut antusias dalam melakukan pekerjaannya dan mempertahankan banyak karyawan terbaik.

2.2.3. Indikator-Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

OCB memiliki lima dimensi premier yang kemudian menjadi indikator dalam penelitian ini yaitu : (Rosidi *et al.*, 2018: 4)

1. *Altruism*

Perilaku membantu sesama rekan kerja lain tanpa adanya paksaan dari tugas yang memang sudah diberikan, ini berkaitan erat dengan kegiatan organisasional.

2. *Civic Virtue*

Menunjukkan perilaku partisipasi secara sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi yang ada pada organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.

3. *Courtesy*

Perilaku yang menunjukkan adanya penghargaan terhadap hak-hak yang memang dimiliki orang lain. Ini bertujuan agar tidak menimbulkan permasalahan pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan lainnya. Karena hak-hak setiap karyawan penting untuk diberlakukan.

4. *Conscientousness*

Perilaku yang berisi tentang kinerja yang melibih standar minimum yang sudah diberikan dari perusahaan dan dapat menyelesaikannya sesuai dengan harapan.

5. *Sportmanship*

Perilaku yang mentoleransi adanya keadaan yang kurang ideal yang bisa terjadi di dalam perusahaan dengan tidak membuat isu-isu yang dapat memperburuk keadaan meskipun memang hal tersebut sesuai dengan apa yang memang terjadi.

2.3 Karakteristik Biografis

2.3.1. Pengertian Karakteristik Biografis

Ciri yang melekat ada pada pribadi setiap karyawan merupakan ciri karakteristik biografis yang terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa jabatan (Roobins, 2013: 45). Karakteristik biografis yang sudah tertera di dalam perusahaan dapat menjadi data dan informasi yang tersimpan pada berkas personalia. Data dan informasi tersebut dapat berisikan tentang usia baik tua atau muda dari para karyawan, jenis kelamin karyawan baik laki-laki maupun perempuan, karyawan yang sudah menikah maupun yang masih berstatus lajang dan lamanya masa kerja karyawan bekerja di dalam perusahaan. Karakteristik biografis dalam individu dapat menjadi pengaruh dalam keberhasilan suatu organisasi. Mengingat ciri karakteristik individu dapat menjadi gambaran kepribadian seseorang.

2.3.2. Indikator-indikator Yang Mempengaruhi Karakteristik Individu

Menurut (Robbins, 2015: 45) mengatakan bahwa : “Karakteristik biografis mencakup pada usia, status perkawinan, jenis kelamin dan masa kerja dalam organisasi” berikut penjelasannya :

a. Usia

Hubungan antara kinerja dan usia sangat erat saling berhubungan, dengan alasan adanya kepercayaan luas bahwa kinerja menurun seiring bertambahnya usia. Karyawan dengan usia yang lebih tua dipandang kurang fleksibel dan menolak adanya teknologi baru. Namun di sisi lain, ada sejumlah hal positif yang ada pada karyawan dengan usia tua, termasuk

pengalaman, penilaian, etos kerja yang kuat, dan komitmen untuk kualitas. Sedangkan untuk karyawan yang lebih muda cenderung memiliki fisik yang kuat diharapkan dapat bekerja keras, penuh semangat dan penuh rasa ingin tau.

b. Masa kerja dalam organisasi

Masa kerja yang lama akan membuat karyawan cenderung dapat bertahan lama lebih di dalam organisasi, karena telah cukup lama beradaptasi dengan lingkungannya. Mereka yang sudah bertahan lama di dalam sebuah organisasi lebih dapat memahami karakteristik mereka di dalam organisasi tersebut. Faktor yang dapat mempengaruhi masa kerja seseorang adalah waktu frekuensi, jenis tugas, implementasi dan hasil yang diberikan.

2.4 Motivasi

2.4.1. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah keinginan untuk dapat melakukan sesuatu dan keinginan untuk melakukan tindakan yang dapat memuaskan kebutuhan individu (Mahendra, 2017: 35). Kebutuhan yang dimaksud adalah keadaan internal seseorang yang mengarah pada hasil tertentu. Kebutuhan tersebut terjadi karena kekurangan fisik atau psikologis yang membuat sesuatu akan terlihat lebih menarik. Jika motivasi dapat berjalan dengan seimbang maka karyawan akan cenderung dapat mengerjakan pekerjaannya dengan baik dan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Motivasi dapat memberikan semangat kerja kepada karyawan. Dengan adanya motivasi dan keinginan diri sendiri seseorang akan cenderung bertindak dan menyelesaikan pekerjaan dengan segala daya upayanya.

2.4.2 Manfaat Motivasi

Manfaat dari adanya motivasi yang utama adalah menciptakan gairah dalam melakukan kerja, sehingga semangat berproduktivitas dalam bekerja akan meningkat. Sementara itu, manfaat yang dapat diperoleh karena bekerja dengan

orang-orang yang memiliki motivasi yang tinggi di sekitar kita adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya, pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan standard yang baik dan skala waktu yang tepat sesuai dengan yang sudah ditentukan. Selain itu, Sesuatu yang dikerjakan karena adanya motivasi yang mendorong akan membuat orang cenderung senang dan tidak merasa terbebani dalam mengerjakannya, orang pun akan merasa dihargai atau diakui atas hasil dari apa yang telah dikerjakan.

2.4.3. Jenis-Jenis Motivasi

Jenis-jenis motivasi umumnya dapat dibagi menjadi dua macam yaitu sebagai berikut (Hasibuan, 2004:150) :

a. Motivasi Positif

Yaitu bentuk motivasi dari seorang pemimpin yang memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah ataupun *reward* bagi karyawan yang berprestasi dan melakukan segala hal melebihi target yang ditetapkan. Hal ini dapat menimbulkan semangat kerja karyawan yang semakin meningkat

b. Motivasi Negatif

Yaitu bentuk pemimpin memberi motivasi kepada bawahan dengan memberikan hukuman/sanksi kepada mereka yang melakukan pekerjaan tidak baik dan hasil yang tidak memuaskan. Dengan adanya motivasi negatif ini semangat bawahan akan dapat meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi bila dilihat dalam jangka waktu yang cukup panjang, motivasi negatif akan mengakibatkan dampak kurang baik bila para karyawan menganggapnya hal tersebut adalah sebuah ancaman yang dilakukan atasan secara terus menerus.

2.4.4. Indikator-Indikator Motivasi

Menurut (Hartatik, 2014: 164) indikator yang dapat mempengaruhi adanya motivasi mengacu pada teori yaitu:

- a. Kemampuan fisik
Merupakan kebutuhan yang mendasari manusia untuk dapat bertahan hidup. Ini dapat berupa penyediaan sarana prasarana dan pemberian kesempatan untuk dapat melakukan istirahat.
- b. Kebutuhan Rasa Aman
Merupakan kebutuhan merasakan perlakuan rasa aman yang diberikan atasan kepada karyawannya.
- c. Kebutuhan Sosial
Merupakan kebutuhan untuk dapat bekerjasama dengan kelompok karena memang pada dasarnya manusia tidak dapat hidup sendiri. Kebutuhan ini membuat manusia menyesuaikan diri dengan lingkungannya.
- d. Kebutuhan Pengakuan
Kebutuhan ini merupakan kebutuhan dalam pemberian penghargaan, pemberian perhatian dan pemberian atas penyapaian ide yang dapat diterima dengan baik.
- e. Kebutuhan Aktualisasi Diri
Merupakan pemberian kesempatan kepada karyawan untuk dapat mengembangkan kemampuan yang dimiliki, kepuasan, dan kebutuhan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

2.5 Komitmen Organisasi

2.5.1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen memiliki peranan penting terutama dalam menunjang kinerja seseorang agar dapat berjalan dengan baik, hal ini dapat dilihat dengan komitmen yang menjadi keinginan dan dorongan untuk bekerja membuat mereka lebih bertanggung jawab terhadap kewajibannya. Komitmen organisasi adalah sikap yang mencerminkan adanya loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan dalam proses yang berkelanjutan cukup lama, di mana anggota organisasi mengungkapkan rasa kepedulian mereka terhadap organisasi serta kemajuan yang berkelanjutan dengan adanya sebuah keberhasilan yang diraih sesuai hasil yang telah diharapkan (Bodroastuti, 2019: 18).

2.5.2. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu (Sopiah, 2008):

1) Faktor personal

Dapat dilihat dengan contoh adanya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian dari masing-masing individu.

2) Karakteristik pekerjaan

Dapat meliputi lingkup jabatan, tantangan yang ada di dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3) Karakteristik terstruktur

Dapat meliputi besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat

4) Pengalaman kerja

Komitmen organisasi berpengaruh besar terhadap pengalaman kerja karyawan. Dapat dilihat dari karyawan yang baru bekerja beberapa tahun cenderung belum memiliki komitmen yang besar terhadap perusahaan, dibandingkan dengan karyawan yang telah bekerja cukup lama beberapa tahun bahkan dekade cenderung akan memiliki tingkat komitmen yang royal terhadap perusahaan yang sudah lama dia tempati.

2.5.3 Indikator-Indikator Komitmen Organisasi

Indikator yang dapat menjadi pengukur komitmen organisasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Sopiah, 2008) :

1. *Affective Commitment*

Komitmen yang muncul karena individu dengan keinginannya sendiri memiliki rasa ingin terkait pada organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah ingin. Dalam hal ini individu merasa ada kesesuaian antara nilai pribadinya dengan nilai organisasi.

2. *Continuance Commitment*

Komitmen yang didasarkan ketika karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi. Dengan kata lain komitmen ini dipertahankan atas kebutuhan yang dikorbankan. Komitmen ini lebih merujuk kepada *cost benefits analysis*.

3. *Normative Commitment*

Komitmen yang timbul atas kesadaran individu sebagai karyawan. Komitmen ini berisi keyakinan dari individu akan tanggung jawabnya atas organisasi. Kunci dari komitmen ini adalah kewajiban untuk dapat bertahan dalam organisasi.

2.6 Tinjauan Pustaka Mengenai Hubungan Antar Variabel

2.6.1 Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian yang dilakukan oleh (Asnawi *et al.*, 2011: 311) mendapatkan hasil penelitian bahwa terhadap pengaruh antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan. Hasil psikologis menunjukkan dalam segi jenis kelamin, perempuan lebih sukarela dalam mematuhi berbagai perintah. Tetapi untuk perempuan yang sudah menikah atau berkeluarga cenderung memiliki berbagai banyak pilihan dalam hidupnya termasuk dalam segi pekerjaan. Karena perempuan yang sudah berkeluarga harus dapat membagi waktu tidak hanya soal dirinya dan pekerjaan saja tetapi juga waktu untuk mengurus dan bersama keluarganya.

Untuk usia kualitas produktivitas untuk karyawan yang berusia lanjut cenderung menurun, tetapi memiliki etika kerja yang kuat, pengalaman yang lebih dan komitmen yang lebih besar. Dibandingkan usia karyawan yang masih muda tetapi mereka memiliki energi dan semangat kerja yang cenderung lebih tinggi. Hasil penelitian usia ini sama halnya dengan masa kerja karyawan, baik karyawan yang sudah lama bekerja dan karyawan baru.

2.6.2 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian yang dilakukan oleh (Muzakki et al., 2017: 122) terdapat pengaruh dari adanya motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan memiliki pengaruh positif yang searah. Motivasi kerja sendiri merupakan kekuatan potensial yang ada dalam diri seseorang manusia, yang dapat mempengaruhi hasil kinerja seseorang secara positif atau secara negatif. Peranan motivasi itu sangat besar terhadap kinerja artinya dalam mengerjakan dan mengarahkan seseorang terhadap tingkah laku pekerjaannya semuanya akan lebih terarah dan mudah jika memiliki motivasi yang besar.

2.6.3 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian yang dilakukan oleh (Trigunajasa *et al.*, 2018: 305) tentang pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, pada penelitian ini memiliki dampak yang positif dan signifikan. Artinya semakin besar komitmen yang ada pada karyawan semakin meningkat pula kinerja karyawan. (Luthans, 2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keinginan yang kuat untuk mempertahankan seorang anggota organisasi tertentu, kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi dan keyakinan akan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Seorang pegawai yang menjunjung tinggi komitmen organisasi cenderung melakukan sesuatu demi kelangsungan organisasinya (Loyal). Dengan sikap loyal yang dimiliki karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi tidak memungkiri jika kinerja karyawan pun akan baik nantinya. Ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi pada organisasinya, mereka cenderung akan peduli dengan masa depan dan kesuksesan perusahaan dan memahami peran mereka dalam organisasi dan berusaha melakukan yang terbaik dari peran mereka.

2.6.4 Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Uzonwanne, 2014) menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan antara tingkat pendidikan karyawan dengan *organizational citizenship behavior*. sedangkan pada penelitian (Mahnaz, 2013) menunjukkan adanya pengaruh dari gelar dan tingkat pendidikan karyawan. seseorang yang memiliki edukasi atau tingkat kepintaran yang tinggi cenderung lebih mudah mendominasi dan menguasai teknologi yang tinggi dalam bekerja. Pada penelitian ini pula mengemukakan bahwa karyawan dengan usia yang lebih tua memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usai yang lebih muda. Sehingga dengan adanya karakteristik yang menjadi pembeda karyawan satu dengan yang lainnya dapat mempengaruhi bentuk loyalitas karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaanya.

2.6.5 Pengaruh Motivasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Trigunajasa *et al.*, 2018: 303) terlihat motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan penelitian Hageman (1993), bahwa 60% menganggap motivasi berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis seperti umpan balik, rasa memiliki, keterbukaan, kejujuran, kredibilitas, kepercayaan, keadilan, perhatian, tanggung jawab dan prestasi. Dan 20% menganggap pemenuhan kebutuhan intelektual seperti rasa pemenuhan diri, tugas dan tantangan yang menarik dan bervariasi. Salah satu pandangan penting tentang motivasi adalah pemahaman tentang energi dalam diri individu yang mendorong mereka untuk berperilaku dengan cara tertentu (Titisari, 2014). Dengan begitu adanya sikap motivasi yang tinggi dari diri karyawan akan menambah pula tingkat loyalitas yang semakin tinggi terhadap perusahaanya.

2.6.6 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan (Putrana *et al.*, 2016) bahwa terdapat hubungan pengaruh dan signifikan dari komitmen organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Seseorang yang berkomitmen pada organisasi besar karena harapan ataupun keinginannya telah tercapai. Selain itu, seseorang yang memiliki komitmen terhadap organisasi secara tidak langsung akan terbentuk, Komitmen terhadap organisasi tidak terbentuk begitu saja, namun butuh proses dan waktu. Ada tiga tahapan proses pembentukan komitmen organisasi (komitmen awal, komitmen kerja dan komitmen selama perjalanan karir). Tahapan tersebut merupakan rangkaian waktu yang digunakan individu untuk mencapai puncak karirnya. Dalam penelitian (Trigunajasa *et al.*, 2018: 303) dijelaskan bahwa ada beberapa indikator komitmen organisasi yang memang berpengaruh dengan *organizational citizenship behavior*.

2.6.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Suzanna, 2017: 48) *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh terhadap mutu kinerja karyawan. Hal ini, mengindikasikan bahwa karyawan pada umumnya memiliki *organizational citizenship behavior* yang tinggi. Organizational Citizenship Behavior dianggap sebagai perilaku karyawan di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan pekerjaan dasar seseorang. OCB juga dapat dijelaskan sebagai perilaku yang melebihi tuntutan dari tugas yang diberikan. Melihat hal itu tentu saja hadirnya karyawan dengan tingkat loyalitas yang tinggi akan sangat memudahkan karyawan untuk ulet dalam menjalankan tugas dan terus meningkatkan kinerja karyawan. Karena karyawan merupakan elemen penting dalam perusahaan sehingga saat ini banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawan, dan memberikan penghargaan atas kinerja karyawan, guna meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2.6.8 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Seorang pegawai membutuhkan motivasi kerja yang tinggi untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Motivasi kerja juga mempengaruhi OCB pada karyawan karena ketika karyawan termotivasi membuat mereka akan merasa dihargai keberadaannya, sehingga dapat mempengaruhi sikap mereka untuk dapat menerima pekerjaan apapun dan tanpa pamrih akan melaksanakannya (Dewi Sanjaya & Martono, 2012: 76)

Pada penelitian yang dilakukan oleh (Dewi Sanjaya & Martono, 2012: 76) bahwa untuk pengaruh tidak langsung pada karyawan lebih besar dibandingkan pengaruh langsung. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB. Hal ini menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi motivasi kerja dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

2.6.9 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Mediasi Oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi akan menjadikan bentuk loyalitas karyawan pada setiap perusahaan semakin tinggi dan memiliki tingkat komitmen yang kuat. Pada penelitian (Putrana *et al.*, 2016) komitmen yang tinggi akan menjadikan pengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan untuk komitmen yang rendah akan menyebabkan keinginan untuk keluar. Sehingga terdapat hubungan yang positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian ini untuk *organizational citizenship behavior* secara jelas berhubungan dengan komitmen organisasi. Seseorang dengan komitmen tingkat organisasi yang tinggi akan merasa loyal dan bersedia memberikan bentuk kontribusi terus menerus untuk organisasi sehingga akan mengakibatkan kinerja karyawan yang meningkat.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran yang penting pada setiap penelitian ilmiah. Penelitian terdahulu dapat dijadikan acuan dalam penelitian berikutnya. Tabel 2.1 akan menjelaskan secara sistematis penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Nama	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Pengaruh <i>Quran-Based Human Resource Management</i> di Perbankan Syariah Berdasarkan Karakteristik Biografis (2011)	Nur Asnawi, Siswanto, Misbahul Munir	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa karyawan memiliki karakteristik biografis yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sesuai dengan ciri biografisnya. Serta menunjukkan bahwa tidak ada satupun karakteristik biografis yang menentukan praktek SDM berdasarkan Quran.	Penelitian terdahulu membahas <i>Human Resource Management</i> Perbankan Syariah Berdasarkan Karakteristik Biografis Sementara dalam penelitian ini, membahas karakteristik biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.
2.	Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebagai	Noni Widyastuti dan Palupyning-Dyah	dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan	Penelitian terdahulu membahas Kepuasan dan Motivasi terhadap Kinerja karyawan dengan OCB sebagai variable intervening. Sementara pada

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Nama	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Variable Intervening (2012)		oleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Motivasi dan kepuasan kerja memiliki pengaruh baik terhadap kinerja maupun terhadap OCB	Penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.
3.	Pengaruh <i>Organizational Citezenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon) (2017)	Anna Suzana	Hasil penelitian mengindikasikan bahwa karyawan pada umumnya memiliki <i>organizational citizenship behavior</i> yang tinggi. Secara keseluruhan karyawan juga memiliki kinerja yang baik. Hubungan antara <i>organizational citizenship behavior</i> dan kinerja karyawan pada penelitian ini masuk pada tingkat yang sangat kuat.	Penelitian terdahulu membahas Pengaruh <i>Organizational Citezenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Sementara dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.
4.	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational</i>	Yoga Putrana, Azis Fathoni dan Moh Mukeri Warso	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan baik	Pada penelitian terdahulu membahas Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi

Tabel 2.1 (lanjutan)

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Nama	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Citizenship Behavior</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang (2016)		Pada OCB Maupun pada kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap OCB tetapi positif signifikan terhadap kinerja karyawan	Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Sementara dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik individu, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.
5.	Pengaruh Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap kinerja Karyawan PT Laziza Chizken dan Pizza (2018)	M. Eddy Rosidi, Isa Madjid, Nuning Nurna Dewi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif bagi keduanya baik OCB maupun Kinerja karyawan tapi untuk OCB tidak signifikan. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif pada OCB tetapi negative pada kinerja karyawan.	Penelitian terdahulu membahas Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap kinerja Karyawan Sementara dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik Biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.

Tabel 2.1 (lanjutan)

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Nama	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
6.	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekas (2017)	Muzzaki, Muhammad Alkirom Wildan, Helmi Buyung Aulia Safrizal	Hasil penelitian menunjukkan Budaya Organisasi tidak berpengaruh signifikan sedangkan untuk motivasi dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Penelitian terdahulu membahas Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Terhadap Kinerja Pegawai Sementara dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik Biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.
7.	Pengaruh Komitmen, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (2018)	Suherry dan Sutiye	Hasil penelitian Komitmen, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja, ketiganya memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Penelitian terdahulu membahas Pengaruh Komitmen, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sementara dalam penelitian ini,

Tabel 2.1 (lanjutan)

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Nama	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				peneliti membahas tentang karakteristik individu, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.
8.	Pengaruh karakteristik individu dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) perawat dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening (2021)	Ismuhadi dan Yusmahdi	Hasil penelitian menunjukkan karakteristik individu dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, karakteristik individu dan kepuasan kerja serta komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.	Penelitian terdahulu membahas Pengaruh karakteristik individu dan kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) perawat dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening Sementara dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.

Tabel 2.1 (lanjutan)

No.	Judul dan Tahun Penelitian	Nama	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
9.	Pengaruh Tipe Kepribadian Komitmen Organisasi Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Petugas di Taman Wisata Alam Kawah Ijen	Sunandar Trigunajasa, R. Andi Sularso, Purnamie Titisari	Hasil penelitian menunjukkan Tipe kepribadian, Motivasi, dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja petugas di Taman Wisata Alam Kawah Ijen tetapi tidak semuanya berpengaruh signifikan.	peneliti membahas tentang Pengaruh Tipe Kepribadian Komitmen Organisasi Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Kinerja Pegawai. Sementara dalam penelitian ini, peneliti membahas tentang karakteristik biografis, motivasi dan Komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan <i>organizational citizenship</i> sebagai variable intervening pada PT. Garuda Indonesia.

Sumber: Data Diolah Penulis, 2022

2.8 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh pegawai (Mangkunegara, 2016: 67). Pada setiap perusahaan tentu ingin dapat terus meningkatkan kinerja karyawannya karena tentu itu akan berdampak pada meningkatnya hasil kerja ataupun peningkatan pada keuntungan perusahaan. Kinerja karyawan yang terus meningkat dapat menjadi bentuk dari suatu perusahaan yang ingin terus melakukan perkembangan dan dapat bertahan terhadap adanya perubahan yang terjadi di dalam lingkungan organisasinya.

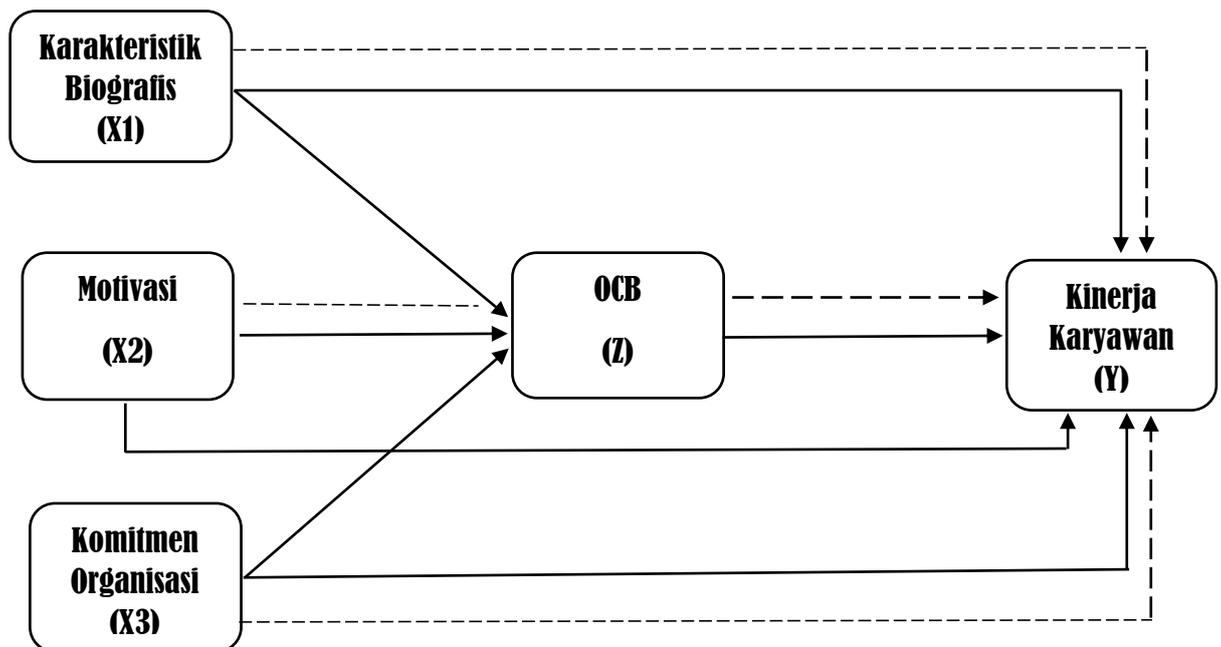
Karakteristik Biografis berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Asnawi *et al.*, 2011: 311). Setiap individu mempunyai karakteristik yang berbeda beda di dalam dirinya, karakteristik biografis merupakan suatu variabel perilaku individu yang paling terlihat. (Robbins, 2013: 45) Mengatakan karakteristik biografis merupakan ciri yang melekat pada masing masing individu. Karakteristik biografis dalam individu dapat menjadi pengaruh keberhasilan suatu organisasi mengingat ciri karakteristik individu dapat menjadi gambaran dari kepribadian seseorang. Motivasi juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Muzakki *et al.*, 2017: 122) . Motivasi merupakan kekuatan yang ada di dalam diri seseorang untuk dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang mengarahkannya kepada tujuan (Mangkunegara, 2013: 68).

Kinerja karyawan akan dipengaruhi pula dengan komitmen organisasi. Komitmen Organisasi merupakan tingkat keyakinan yang dimiliki karyawan untuk tetap bertahan bersama dengan organisasi dan memperthankan keanggotaanya (Robbins, 2015: 47). Komitmen organisasi berpengaruh pada kinerja karyawan, artinya semakin besar komitmen yang ada pada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Trigunajasa *et al.*, 2018: 305). Selain itu, adanya kontribusi ekstra yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dengan sukarela di luar tanggung jawab yang diberikan tanpa adanya paksaan juga dapat mempengaruhi adanya kinerja karyawan (Organ, 2015), ini biasanya dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pada Dasarnya Karakteristik Biografis, Motivasi dan Komitmen organisasi dapat mendorong kinerja karyawan untuk semakin baik. Hadirnya OCB sebagai variabel

Intervening juga menjadi tolak ukur karyawan untuk dapat dengan senang hati mengerjakan segala tanggung jawabnya. Dengan begitu, berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh antara karakteristik biografis, motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel *intervening*. Artinya, karyawan dengan karakteristik biografis, motivasi dan komitmen organisasi yang di mediasi oleh OCB akan mampu membuat karyawan dapat dengan baik termotivasi, sukarela bertahan di dalam perusahaan dan mengerjakan tugas sesuai dengan apa yang menjadi tanggung jawab tanpa melihat adanya perbedaan. Hal ini tentu dapat berpengaruh baik terhadap kinerja karyawan dan dampaknya terhadap perusahaan.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari kerangka pemikiran, kerangka pemikiran digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar dapat berjalan pada lingkup sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Secara umum, kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat dilihat pada gambar 2.1 berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

2.9 Hipotesis

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah dan kerangka penelitian, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Ada pengaruh karakteristik Biografis terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia
2. Ada pengaruh karakteristik Biografis terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia
3. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia
4. Ada pengaruh motivasi terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia
5. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja Karyawan pada PT. Garuda Indonesia
6. Ada pengaruh komitmen organisasi Terhadap *organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia
7. Ada pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan PT. Garuda Indonesia
8. Ada pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia
9. Ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia
10. Ada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior* PT. Garuda Indonesia

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatif. Penelitian kuantitatif eksplanatif merupakan metode penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan suatu variabel dengan variabel lainnya, hal ini bertujuan untuk dapat menguji hasil hipotesis. Analisis eksplanatif bertujuan agar dapat menganalisis berbagai macam data yang diperoleh melalui responden untuk diidentifikasi karakteristik dan jawaban dari pernyataan responden tersebut. Hal ini bertujuan untuk melihat pengaruh sebab akibat antar variabel yang sedang diteliti (Sugiyono, 2016).

Menurut (Noor, 2017) Penelitian kuantitatif merupakan sebuah metode untuk menguji teori tertentu dengan menggunakan cara meneliti adanya hubungan diantara variabel. Variabel-variabel ini diukur (biasanya dengan instrumen penelitian) sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan proses statistik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara tiga variabel bebas yaitu, Karakteristik Biografis (X_1), Motivasi (X_2), Komitmen Organisasi (X_3) dengan satu variabel terikat, yaitu kinerja karyawan (Y_1) dan variabel interval *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z_1).

3.2 Definisi Konseptual dan Definisi Operasional

3.7.3 Definisi Konseptual

Definisi konseptual adalah pemaknaan dari konsep yang ingin digunakan ini berguna untuk mempermudah peneliti untuk mengoperasikan konsep saat turun ke lapangan.

a) Karakteristik Biografis

Karakteristik Biografis adalah karakteristik pribadi dari seseorang yang biasanya terdiri dari usia, jenis kelamin, status perkawinan dan masa jabatan (Robbins, 2015).

b) Motivasi

Motivasi adalah kondisi mental yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang mengarahkannya kepada tujuan. Motivasi dapat menggerakkan diri karyawan untuk dapat menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2013).

c) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat keyakinan yang dimiliki karyawan untuk tetap bersama organisasinya. Komitmen menjadi bentuk mempertahankan keanggotaan di dalam perusahaan (Robbins, 2015).

d) Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil atau sebuah pencapaian yang diperoleh karyawan baik secara individu ataupun kelompok. Kinerja lebih ditekankan terhadap tanggung jawab dengan hasil yang sesuai harapan dalam rangka untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Mangkunegara, 2013).

e) *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior atau yang biasa disebut OCB dapat diartikan sebagai perilaku atau sikap dari karyawan yang melakukan pekerjaan diluar dari tanggung jawab yang diberikan perusahaan atau bukan merupakan kewajiban kerja formal tetapi bila dikerjakan akan menjadi fungsi pendukung dalam organisasi (Organ, 2015).

3.7.4 Definisi Operasional

Deskripsi operasional merupakan beberapa konsep yang merupakan kerangka yang menjadi kata-kata, dimana menggambarkan perilaku yang diamati dan dapat diuji kebenarannya (Oscar & Sumirah, 2019). Adapun yang menjadi definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.1 Tabel Definisi Operasional

Jenis Variabel	Definisi Operasional	Dimensi	Indikator
Karakteristik Biografis (X_1)	Karakteristik Biografis menjadi hal pembeda antar karyawan satu dengan yang lainnya pada PT. Garuda Indonesia.	1. Usia	Usia Karyawan PT. Garuda Indonesia
		2. Lama Kerja	Lama kerja karyawan PT. Garuda Indonesia
Motivasi (X_2)	Pegawai PT. Garuda Indonesia ingin melakukan pekerjaan dengan sukarela tanpa adanya paksaan.	1. Kebutuhan fisik	1. Gaji 2. Sandang, papan dan pangan 3. Kebutuhan jasmani lainnya
		2. Kebutuhan rasa aman	1. Rasa Aman 2. Adanya peraturan keselamatan kerja 3. Lingkungan kerja yang aman dan nyaman
		3. Kebutuhan sosial	1. Adanya rasa kekeluargaan 2. Hubungan yang baik dengan atasan maupun karyawan 3. Pembagian tugas
		4. Kebutuhan pengakuan	1. Adanya hadiah 2. Adanya pujian 3. Kenaikan pangkat

			4. Pengakuan dari perusahaan
		5. Kebutuhan aktualisasi diri	1. Pemenuhan kebutuhan diri 2. Peningkatan kemampuan
Komitmen Organisasi (X ₃)	Tingkat bertahan karyawan PT. Garuda Indonesia pada perusahaan.	1. <i>Affective Commitment</i>	Adanya perasaan ingin terikat dengan Perusahaan
		2. <i>Continuance Commitment</i>	Munculnya kebanggaan ingin tetap berada di dalam perusahaan
		3. <i>Normative Commitment</i>	Keyakinan diri akan tanggung jawab di perusahaan
Kinerja karyawan (Y ₁)	Hasil kerja yang diraih oleh karyawan PT. Garuda Indonesia	1. Kualitas Pekerjaan	Mampu bekerja sesuai standar kerja yang telah ditentukan perusahaan
		2. Kecepatan	Mengerjakan pekerjaan tepat waktu
		3. <i>Initiative</i>	Pemberian ide-ide baru untuk menunjang tercapainya tujuan
		4. Kemampuan	Mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan

		5. Komunikasi	Komunikasi yang baik terhadap atasan maupun rekan kerja
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z₁)</i>	Perilaku royal karyawan PT. Garuda Indonesia terhadap perusahaan.	1. <i>Altruism</i>	Karyawan membantu rekan kerja yang sedang membutuhkan tanpa mengharapkan imbalan.
		2. <i>Civic Virtue</i>	Dapat mengikuti perubahan-perubahan yang ada di perusahaan
		3. <i>Courtesy</i>	Karyawan tidak menyalahgunakan atau mengganggu hak-hak sesama rekan kerja
		4. <i>Conscientiousness</i>	Bersedia bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan
		5. <i>Sportmanship</i>	Karyawan tidak suka mengeluh dalam melakukan pekerjaan

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

3.3 Populasi dan Sampel

3.8.3 Populasi

Populasi merupakan wilayah yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk di pelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2016: 80). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT. Garuda Indonesia *Branch Office* Sumatera sebanyak 65 Orang. Pada penelitian ini populasi diambil dari beberapa cabang Garuda Indonesia yang banyak memiliki interaksi kerjasama yang cukup dominan dengan Garuda Indonesia *Branch Office* Lampung, sebagai berikut :

Tabel 3.2 Jumlah Populasi Karyawan Garuda Indonesia

No	Branch office	Jumlah
1.	Bandar Lampung	20
2.	Banda Aceh	15
3.	Medan	10
4.	Palembang	10
5.	Sibolga	5
6.	Pekanbaru	5

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2022

3.8.4 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi, teknik penarikan pada sampel disebut teknik sampling. Teknik sampling adalah proses menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Teknik sampel yang digunakan adalah total sampling atau sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016 : 85)

3.4 Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert*. Skala *likert* dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Nilai untuk pengukuran skala tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3.3 Skala *Likert*

Alternatif Jawaban	Nilai
Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Ragu-Ragu (RR)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju	5

Sumber: Data Diolah Penulis, 2022

3.5 Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini menggunakan data primer. Abdullah (2015) mengatakan data primer adalah data yang didapatkan dari sumber pertama baik itu dari individu atau perorangan. Data primer diperoleh peneliti secara langsung dari responden tanpa adanya perantara dari orang lain, data ini digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Pada penelitian ini data diperoleh secara langsung dari karyawan PT. Garuda Indonesia.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan teknik angket (Kuesioner). Kuesioner adalah pertanyaan atau pernyataan yang telah disusun peneliti untuk mengetahui persepsi atau pendapat oleh responden penelitian terhadap suatu variabel yang diteliti, pertanyaan atau pernyataan dapat diberikan secara langsung atau melalui internet.

3.7 Statistik Deskriptif

Data yang dilampirkan dalam statistik deskriptif didapatkan dari jawaban kuesioner yang telah diisi oleh responden melalui cara mengelompokkan beberapa item yang ditabulasikan dan diberikan penjelasan. Statistik deskriptif merupakan teknik statistik yang digunakan untuk dapat menganalisis data melalui cara deskriptif dengan menggambarkan data yang telah diperoleh lalu disimpulkan sebagaimana adanya (Sugiyono, 2017). Berikut pengelompokan dalam statistik deskriptif :

A. Identitas Responden

Identitas responden yang digunakan dalam penelitian ini antara lain: Nama, Usia, Lama Bekerja, Jenis Kelamin, Satus Perkawinan

B. Mean

Mean merupakan nilai rata-rata yang diperoleh dari perbandingan jumlah skor dengan jumlah responden yang ada. Menurut Ghozali (2015) menyatakan bahwa analisis statistik deskriptif bertujuan untuk dapat memberikan gambaran dan juga mendeskripsikan data dalam variabel yang dilihat dari nilai rata-rata, minimum, maksimum dan standar deviasi. Rentang interval menurut (Sudjana, 2011) digunakan untuk panjang kelas interval. Adapun cara untuk menentukan rentang interval ialah:

$$\frac{\text{Nilai Maksimum} - \text{Nilai Minimum}}{\text{Banyak kelas interval}}$$

Keterangan:

Nilai Maksimum : 1

Nilai Minimum : 5

Banyak Kelas Interval: 5

Berdasarkan rumus diatas maka rentang interval dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1.00 – 1.79 = Sangat Rendah/ Sangat Tidak Baik.

1.80 – 2.59 = Rendah/ Tidak Baik.

2.60 – 3.39 = Cukup Tinggi/ Cukup Baik.

3.40 – 4.19 = Tinggi/ Baik.

4.20 – 5.00 = Sangat Tinggi / Sangat Baik.

3.8 Teknik Pengujian Instrumen

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS). PLS adalah model persamaan structural (SEM) yang berbasis pada varian atau komponen. Abdullah (2015) Mengatakan pada metode SEM, hubungan kausalitas antar variabel eksogen dan variabel endogen dapat ditentukan secara lebih lengkap. Pada penggunaannya SEM tidak hanya pada variabel yang diamati dapat terdeteksi tetapi juga pada komponen yang berkontribusi terhadap adanya pembentukan konstruksi dapat ditentukan pula besarnya. Sehingga hubungan kausalitas diantara variabel menjadi lebih akurat dan lengkap.

PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan atas banyaknya asumsi-asumsi yang ada (Abdullah, 2015). Metode PLS memiliki keunggulan yaitu, data tidak harus normal multivariant, ukuran sample tidak harus besar dan PLS juga tidak hanya digunakan untuk mengkonfirmasi teori tetapi juga dapat menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variable laten.

3.8.1 Model Pengukuran (*Outer Model*)

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas dari penelitian ini maka peneliti menggunakan program SmartPLS. Pada proses pengujian validitas adalah *convergent validity* yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan *construct score* yang kemudian akan menghasilkan nilai pada *loading factor*. Nilai *loading factor* dapat dikatakan tinggi jika indikator berkorelasi 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur. Namun jika penelitian tahap awal pengembangan, *loading factor* 0,50 atau 0,60 ini dapat dianggap cukup (Ghozali, 2015).

Selain uji validitas, PLS juga melakukan uji reliabilitas untuk mengukur konsistensi internal alat ukur. Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode yaitu *cronbach alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan untuk *composite reliability* mengukur

nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Ghazali, 2015)

3.8.2 Model Struktural (*Inner Model*)

Pengukuran model struktural bertujuan melihat korelasi antara konstruk yang diukur merupakan model struktural untuk dapat memprediksi hubungan kualitas antar variabel. Model struktural dapat diukur dengan nilai *R square model* dimana ini dapat menunjukkan seberapa besar pengaruh antara variabel dan model. Nilai *inner model* menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis. Skor *inner model* yang ditunjukkan oleh nilai *t statistic* lebih besar dari 1,96 untuk hipotesis *two-tailed* dan di atas 1,64 untuk hipotesis *one-tailed* untuk masing-masing hubungan jalurnya (Ghazali, 2015)

3.9 Teknik Analisis Data

3.9.1 Uji Hipotesis

Uji hipotesis berperan untuk membantu menjawab permasalahan yang ada di dalam penelitian dan membantu membuktikan hipotesis penelitian. Pengujian hipotesis pada penelitian ini dengan menggunakan aplikasi *Smart PLS* dapat dilihat melalui nilai probabilitas dan nilai *T-Statistic* maka H_a diterima jika nilai *P-Value* $< 0,05$. Menurut (Ghazali, 2015) pada hipotesis *two tailed* nilai *T-Statistic* $> 1,96$ sedangkan untuk hipotesis *one tiled* nilai *T-Statistic* $> 1,64$.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Pengaruh Karakteristik Biografis, Motivasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Intervening, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Karakteristik biografis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan karakteristik biografis baik usia dan lama bekerja, tidak memberikan pengaruh besar terhadap tingkat kinerja karyawan Garuda Indonesia. Kinerja karyawan akan tetap baik meskipun dengan karakteristik biografis yang berbeda.
2. Karakteristik biografis tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik biografis tidak menjadi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Karena sekalipun pada usia dan lama kerja yang berbeda mereka akan tetap menyelesaikan tanggung jawab yang diberikan perusahaan sama baiknya.
3. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi pada Garuda Indonesia belum mampu membuat karyawan bersemangat dalam bekerja, perusahaan perlu meningkatkan motivasi agar kinerja karyawan dapat berdampak lebih maksimal.
4. Motivasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi dapat menjadi pendorong karyawan untuk sukarela melakukan sesuatu dan akan berpengaruh terhadap loyalitasnya terhadap perusahaan.

5. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan lebih bersemangat bekerja dan cenderung dapat berkorban demi kepentingan perusahaan.
6. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan tingkat kepemihakan seseorang dan menjadikannya memiliki tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi terhadap perusahaan.
7. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat *organizational citizenship behavior* yang tinggi akan sangat membantu berjalanya roda kegiatan perusahaan sehingga menjadi lebih efektif dan mencapai kinerja karyawan yang maksimal.
8. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi antara variabel karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan.
9. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran *organizational citizenship behavior* mampu memediasi antara variabel motivasi terhadap kinerja karyawan.
10. Penelitian ini menyimpulkan bahwa peran *organizational citizenship behavior* mampu memediasi antara variabel komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis beserta kesimpulan dalam penelitian ini, maka eneliti mengajukan beberapa saran sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan

Dalam upaya peningkatan kinerja karyawan, diharapkan PT. Garuda Indonesia pada kantor cabang diharapkan untuk mempertahankan seluruh karyawan yang telah mempunyai komitmen organisasi yang tinggi sehingga karyawan akan

lebih memahami tujuann dan nilai di dalam organisasi. Ini juga akan menghasilkan komitmen organisasi di dalam perusahaan yang tetap terjaga. Selain itu, Garuda Indonesia diharapkan untuk terus mempertahankan tingkat loyalitas dan kinerja karyawan yang sudah berjalan baik dan terus melakukan perbaikan demi tercapainya hasil yang lebih maksimal.

Sedangkan untuk motivasi Garuda Indonesia seharusnya lebih memperhatikan kembali dan terus meningkatkan semangat para karyawannya. Karena dorongan yang ada pada diri karyawan diperlukan untuk mencapai kualitas kerja yang baik, tidak hanya sebatas dapat menyelesaikan pekerjaan saja. Selain itu, untuk karakteristik biografis perusahaan diharapkan untuk lebih memperhatikan dan memahami tentang kepribadian dari karyawannya. sehingga perusahaan akan lebih mudah mengerti dan mengantisipasi dari permasalahan yang akan timbul oleh perubahan karakteristik biografis.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan meneliti lebih lanjut mengenai *organizational citizenship behavior* dan kinerja karyawan disarankan untuk meneliti faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi keduanya, atau melakukan penelitian lanjutan dengan menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi sehingga hasil data yang diperoleh akan lebih lengkap sehingga dapat menyempurkan pemahaman peneliti dan pembaca.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2015). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Andriyani, & Zunaidah. (2010). Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kemampuan kerja Individual Dosen Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, 50–67.
- Arikunto, Suharsimi. (2001). *Prosedur Penelitian*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Agus Dwi Cahya, Ratnasari, N. T., & Putra, Y. P. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stress Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus UMKM Buah Baru Online (BBO) Di Gamping Yogyakarta). *Jurnal Bingkai Ekonomi*, 6(1), 16–26.
- Asnawi, N., Siswanto, S., & Munir, M. (2011). Praktek Quran-Based human resources management di perbankan syariah berdasarkan karakteristik biografis. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, 15(2), 303–313.
- Bodroastuti, T., & Tirtono, T. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Solusi*, 17(2).
- Bungin, Burhan. (2017). *Metode Penelitian Kualitatif*. Depok : PT Raja Grafindo
- Dewi Sanjaya, I., & Martono, S. (2012). *Management Analysis Journal*. 1(2), 120–128.
- Farla, W., Zen, K., & Diah, Y. (2018). Karakteristik Biografis dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Individual yang dimediasi oleh Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 15(2), 88–95.
- Fitrianasari, D., Nimran, U., & Utami, H. (2013). Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja karyawan (Studi pada perawat Rumah Sakit Umum). *Jurnal Profit*, 7(1),12–24.
- Gaffar, I. D., Abduh, T., & Yantahin, M. (2017). Pengaruh Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Di Makassar.

Journal Riset Edisi XVI, 3(5), 13–25.

- Ghozali, Imam, Hengky Latan. 2015. *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. BP Undip. Semarang
- Gunawan. (2015). Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Katalogis*, 3(1), 75–83.
- Hartatik, Puji Indah. (2014). *Buku Praktis Mengembangkan SDM*. Jogjakarta: Suka Buku
- Hendrawan, AndiSucahyawati, H., & Indriyani, I. (2017). *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Akademi Maritim Nusantara. Prosiding Seminar Nasional & Internasional*, 1(1), 39–48.
- Hidayat, R., & Cavorina, A. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Cladtek Bi Metal Manufacturing. *Journal of Applied Business Administration*, 1(2), 337–347.
- Hutriany, W., Marnis, & Suarman. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Melalui Perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PDAM Tirtauli Kota Pematangsiantar Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 7(1), 83–97.
- Ismuhadi, I., & Yusmahdi, Y. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Perawat Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Holistik Jurnal Kesehatan*.
- Mahendra, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 242659.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mahardika, R., Hamid, D., & Ruhana, I. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(6), 1–10.
- Mahendra, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 242659.

- Mahnaz, M. A., Mehdi, M., Jafar, K. M., & Abbolghasem, P. (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.
- Muzakki, Wildan, M. A., & Safrizal, H. B. A. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai Pemerintah Kabupaten Pamekasan. *Jurnal Kompetensi*, 11(1), 109–128.
- Noor, J. (2017). *Metodologi Peneletian Skripsi, Tesis, Disertai Dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana.
- Organ, D. W. (2015). *International Encyclopedia of the social & behavioral sciences: second Edition Volume 17*. Amsterdam: Elsevier.
- Oscar, B., & Sumirah, D. (2019). Pengaruh Grooming Pada Customer Relations Coordinator (CRC) Terhadap Kepuasan Pelanggan di PT Astra international TBK Toyota Sales Operation (Auto2000) Pasteur. *Jurnal Bisnis Dan Pemasaran*, 9(1), 1–11.
- Primadani, C., & Sumiati, S. (2019). Pengaruh Karakteristik Individu Pengembangan Karyawan dan Komitmen Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada PT. Saraya Anugrah *Management & Accounting Research*, 03(02).
- Pusparini, A. W. (2018). *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal)*. In Universitas Diponegoro. Universitas Diponegoro.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt . Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal of Management*, 2(2), 1–14.
- Robbins, S.P., dan Judge, T. (2013), *Organizational Behavior, Fifteenth Edition*. Prentice Hall
- Rosidi, M. E., Madjid, I., & Dewi, N. N. (2018). Pengaruh Kompensasi, Gaya

- Kepemimpinan dan Organizational Behavior Citizenship (Ocb) Terhadap Kinerja Karyawan Pt Laziza Chicken & Pizza. *Ecopreneur.12 : Journal Economic and Business*, 1(1), 1–7.
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja* : PT Refika Aditama. Bandung.
- Sapitri, R. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap kinerja Karyawan Perusahaan Listrik Negara Area Pekanbaru. *JOM Fisip Vol. 3 No. 2 – Oktober 2016*, 3(2), 1–9.
- Setiawan, A., Suwandy, K., & Widjaja, D. C. (2017). Analisis Perbedaan *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Dilihat dari Faktor Demografis di Kafe Excelso Surabaya. *Jurnal Universitas Kristen Petra*, 5(1), 1–15.
- Setiawan, I., Sulistiyowati, L., & Hasanah, K. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional, Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan BPR Tunas Artha Jaya Abadi Cabang Mejayan. *SIMBA (Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi I)*, 11227–11242.
- Setyawan, N.F.B & Alimatus, S. 2012. *Peningkatan Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Melalui Pelatihan Kerjasama*. *Jurnal Insight Vol. 10 No.1 Februari 2012*.
- Sofian, E. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Ptpn Ii Medan. *MUTLAQAH: Jurnal Kajian Ekonomi Syariah*, 192–199.
- Solimun, Adji Achamad Rinaldo Fernandes dan Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Permodelan Persamaan Struktural (SEM) Pendekatan WarpPLS*. Malang: UB Press
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : C.V Andi Offsite.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suhery, S., & Sutiyem, S. (2018). Pengaruh Komitmen, Budaya Organisasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organization Citizenship Behavior*. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(2), 80–90.
- Sumantri, D. (2017). The Effect of Individual Characteristics, Competence and

- Quality of Work Life On Work Motivation, Intention to Leave and Employee Performance Outsourcing Manufacturing Company in East Java Province. *Archives of Business Research*, 5(5).
- Suzanna, A. (2017). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Taspen (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon. *Jurnal Logika*, XIX(1), 42–50.
- Syawal, M. A. (2018). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Mega Jasa. *Teknik Industri*, 1(1), 7–11.
- Trigunajasa, S., Sularso, R. A., & Titisari, P. (2018). Pengaruh Tipe Kepribadian Komitmen Organisasi Motivasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Petugas Di Taman Wisata Alam Kawah Ijen. *Bisma*, 11(3), 297.
- Utomo, D. W., Hidayah, S., & Handayani, S. (2019). Peran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Mediasi Pengaruh Komitmen Afektif Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Kementrian Agama Semarang. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi*, 26(46), 83–92.
- 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
- Yunus, Y. (2018). Analisis Tingkat Kebangkrutan PT. Garuda Indonesia (Persero) Tbk. *Jurnal Universitas Negeri Makassar*, 3(2), 3.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.