

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

**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**

Sayyidatul Izza¹, Dian Komarsyah D²
Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung
Email: sydtl.izza15@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh karakteristik biografis, tingkat motivasi dan tingkat komitmen organisasi terhadap 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 dengan menggunakan Smart PLS. Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, motivasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior, komitmen organisasi berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior, organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kinerja karyawan, variabel organizational citizenship behavior memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja dan variabel organizational citizenship behavior memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

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

Abstract

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 using Smart PLS. This study concludes that organizational commitment affects employee performance, organizational motivation affects organizational citizenship behavior, organizational commitment affects organizational citizenship behavior, organizational citizenship behavior affects 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: *Biographical Characteristics, Motivation, Organizational Commitment, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

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. 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.

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). Menurut (Mangkunegara, 2013) 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.

Komitmen organisasi juga dapat mempengaruhi adanya kinerja karyawan. Menurut (Yusuf, 2018) 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. 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 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).

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 empuni terhadap para kosumennya. 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.

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 loyal terhadap satu sama lain dan juga terhadap perusahaan menjadikan suasana kerja di dalam perusahaan dapat tercermin dengan baik.

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.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory research*. Populasi pada penelitian ini ialah karyawan pada PT. Garuda Indonesia *Branch Office* Sumatra dengan jumlah sampel sebanyak 65 responden dimana pengambilannya dilakukan dengan menggunakan sampling jenuh. Sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016). Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modeling (SEM)* melalui pendekatan PLS untuk menganalisis data, selain itu dianalisis dengan *SmartPLS*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Teknik Analisis Data

Tabel 1 Hasil Analisis Statistik Deskriptif

Variabel	N	Modus	Mean
M	65	4	4,128
KO	65	4	4,250
KK	65	4	4,377
OCB	65	4	4,345

Sumber: Data diolah penulis, (2022)

Berdasarkan data analisis statistik deskriptif di atas, rata-rata jawaban dari responden terhadap variabel Motivasi adalah 4,128 data tersebut menginformasikan bahwa sebaran data variabel motivasi adalah tinggi/baik dan modus 4 dengan pernyataan jawaban setuju (s). Nilai rata-rata variabel kualitas pelayanan adalah 4,250 data tersebut menginformasikan bahwa sebaran data variabel komitmen organisasi adalah sangat tinggi/sangat baik dan nilai modus 4 dengan pernyataan jawaban setuju (s).

Variabel kinerja karyawan memiliki mean atau rata-rata 4,377 data tersebut menginformasikan bahwa sebaran data variabel kinerja karyawan adalah sangat tinggi/ sangat baik dan nilai modus 4 dengan pernyataan jawaban setuju (s). Sedangkan *organizational citizenship behavior* memiliki mean atau rata-rata 4,345 data tersebut menginformasikan bahwa sebaran data variabel *organizational citizenship behavior* adalah sangat tinggi/sangat baik dan nilai modus 4 dengan pernyataan jawaban setuju (s).

2. Teknik Pengujian Instrumen

a. Analisis Pengukuran Model (*Outer Model*)

1) Uji Validitas

Pada penelitian ini uji validitas ini diukur menggunakan *convergent validity* yang dilihat melalui nilai *Average Varians Extracted (AVE)* dan *outer loading*, setiap indikator variabel dapat dinyatakan valid jika nilai AVE dan *outer loadingnya* diatas 0,5.

Tabel 2. Hasil Pengujian Validitas Variabel

Variabel	Indikator	AVE	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Karakteristik Biografis (X1)	KB1	0,865	0,860	VALID
	KB2		0,995	
Motivasi (X2)	M1	0,565	0,676	VALID
	M2		0,699	
	M3		0,646	
	M4		0,841	
	M5		0,769	
	M6		0,629	
	M7		0,847	
	M8		0,748	
	M9		0,809	
	M10		0,811	
Komitmen Organisasi (X3)	KO1	0,679	0,837	VALID
	KO2		0,855	
	KO3		0,765	
	KO4		0,836	
Kinerja Karyawan (Y)	KK1	0,734	0,828	VALID
	KK2		0,843	
	KK3		0,876	
	KK4		0,735	
	KK5		0,839	
	KK6		0,879	
	KK7		0,883	
	KK8		0,911	
	KK9		0,904	
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	OCB1	0,580	0,788	VALID
	OCB2		0,751	
	OCB3		0,715	
	OCB4		0,738	
	OCB5		0,828	
	OCB6		0,675	
	OCB7		0,817	
	OCB8		0,801	
	OCB9		0,765	
	OCB10		0,743	

Sumber: Data diolah penulis, (2022)

Hasil pada pengujian *convergent validity* menunjukkan bahwa seluruh indikator yang ada pada penelitian ini dapat dinyatakan valid karena telah mencapai *outer loading* > 0,5 dan standar nilai AVE (*Average Variance Extracted*) .

2). Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini uji reliabilitas variabel dilihat melalui hasil nilai *composite reliability*. Variabel dapat dinyatakan reliabel jika hasil nilai *composite reliability* melebihi standar nilai > 0,7.

Tabel 3 Hasil Pengujian Reliabilitas Variabel

Variabel Penelitian	<i>Composite Reliability</i>
Karakteristik Biografis (X1)	0,927
Motivasi (X2)	0,928
Komitmen Organisasi (X3)	0,894
Kinerja Karyawan (Y)	0,961
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,932

Sumber: Data diolah penulis, (2022)

Pada penelitian ini didapatkan hasil uji reliabilitas dengan menggunakan *software SmartPLS* yang ada pada data diatas, dari setiap variabelnya yaitu karakteristik biografis, motivasi, komitmen organisasi, kinerja karyawan dan *organizational citizenship behavior* dapat dinyatakan reliabel, karena dari keseluruhan nilai variabel telah mencapai standar uji reliabilitas yaitu $>0,7$.

b. Analisis Pengukuran Model Struktural (*Inner Model*)

1). Uji *R-Square*

Uji R^2 digunakan untuk melihat variasi yang terjadi pada variabel independen terhadap dependen atau mengukur *Goodness of Fit (GOF)* suatu model struktural. Semakin tinggi *R-Square* akan semakin baik model prediksi dari model penelitian yang diajukan

Tabel 4 Hasil Pengujian Nilai *R-Square* Variabel Kepuasan Nasabah dan Loyalitas Nasabah

<i>Inner Model</i>			<i>Criteria</i>	Evaluasi
<i>R-Square</i>	Kinerja Karyawan (Y)	0,711	$<0,7$	Kuat
	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,427		Moderat

Sumber: Data diolah penulis, (2022)

Pada penelitian ini, berdasarkan hasil pengujian *R-Square*, dapat diketahui bahwa variabel Kinerja Karyawan telah memenuhi syarat nilai *R-Square* yang baik yaitu $>0,7$. Sedangkan untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* memperoleh nilai moderat yaitu $>0,33$. Hasil tersebut menyatakan 42,7% konstruk OCB dipengaruhi oleh variabel KB, M dan KO dimana sisanya sebesar 57,3% mendapat pengaruh dari faktor lain yang tidak ada pada penelitian ini.

3. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan tingkat signifikan *P-Value* $<0,05$ dan satu arah (one tailed). Selanjutnya, hipotesis dapat diterima apabila nilai dari *T-Statistic* $>1,64$. Ringkasan hasil analisis pengujian hipotesis dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 5 Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis			<i>T-Statistic</i>	<i>P-Value</i>	Keterangan
KB	→	KK	0,934	0,175	Tidak Signifikan
KB	→	OCB	0,779	0,218	Tidak Signifikan
M	→	KK	0,011	0,496	Tidak Signifikan
M	→	OCB	3,804	0,000	Signifikan

KO	→	KK			2,448	0,007	Signifikan
KO	→	OCB			1,865	0,031	Signifikan
OCB	→	KK			9,339	0,000	Signifikan
KB	→	OCB	→	KK	0,773	0,220	Tidak Signifikan
M	→	OCB	→	KK	3,366	0,000	Signifikan
KO	→	OCB	→	KK	1,829	0,034	Signifikan

Sumber: Data diolah penulis, (2022)

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada tabel diatas, diketahui bahwa terdapat empat hipotesis yang ditolak, yaitu H1, H2, H3 dan H9 karena memiliki nilai yang tidak memenuhi standar dimana $p\text{-value} < 0,05$ dan $T\text{-Statistic} > 1,64$.

Pembahasan

Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diperoleh bahwa hasil variabel karakteristik biografis memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Gunawan, 2015) yang mengatakan bahwa tidak terdapat pengaruh antara karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan pada BMT Binaan Pinbuk Tulungaagung. Hal ini berdasarkan masa kerja di BMT Binaan Pinbuk tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan adalah penelitian (Adriyani, 2010) yang menyatakan bahwa karakteristik biografis tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang sejalan adalah penelitian (Farla *et al.*, 2018) yang mengatakan bahwa karakteristik biografis tidak berpengaruh kepada kinerja. Dimana artinya peningkatan pada usia, masa bekerja dan tingkat pendidikan tidak mempengaruhi kinerja dosen dalam bekerja. Walaupun dengan usia dosen yg tergolong muda mereka akan tetap melaksanakan tanggung jawabnya.

Penyebab penelitian pada pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan tidak berpengaruh signifikan didasarkan pada karakteristik biografis yang tidak menjamin adanya pengaruh kinerja karyawan di dalam perusahaan. Walupun karyawan Garuda Indonesia yang memiliki rentan usia yang beragam tetap membuat mereka memiliki semangat kerja yang sama. Masa bekerja juga tidak mempengaruhi adanya kinerja karyawan dikarenakan semua yang dikerjakan tidak bergantung hanya sebatas seberapa lama karyawan bertahan pada perusahaan. Tetapi kinerja karyawan tergantung atas beban pekerjaan apa yang memang diberikan terhadap masing-masing karyawan.

Setiap karyawan pasti memiliki karakteristik biografis yang berbeda-beda, ini yang menjadikan pembeda satu dengan yang lainnya. Karakteristik biografis dapat menjadi perilaku seorang individu untuk mencerminkan kepribadianya. Dengan ruang lingkup PT. Garuda Indonesia di kantor cabang yang tidak terlalu besar membuat mereka tetap memiliki kesetaraan antar sesama karyawan di mata perusahaan, baik karyawan tua ataupun muda. Ini juga berlaku pada karyawan senior ataupun baru. Karakteristik hanya menjadi pembeda untuk satu dengan yang lain tetapi tidak sampai untuk mempengaruhi kinerja karyawan Garuda Indonesia di kantor cabang.

Pengaruh Karakteristik Biografis terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diperoleh bahwa hasil variabel karakteristik biografis memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini sesuai dengan penelitian (A. Setiawan *et al.*,

2017) yang menyatakan bahwa tidak terdapatnya pengaruh secara signifikan antara usia, lama bekerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status kepegawain, status perkawinan dan lama bekerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Penyebab hasil dari penelitian pada pengaruh karakteristik biografis tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* dikarenakan pada indikator usia, Garuda Indonesia yang memiliki berbagai macam karyawan dengan usia beragam, tidak lantas menimbulkan bentuk loyalitas yang berbeda terhadap perusahaan dengan rentan usia yang berbeda. Karyawan muda maupun tua yang merasa tingkat *organizational citizenship behavior* hidupnya tinggi cenderung akan merasa senang menjalankan atau menyelesaikan tanggung jawabnya. Tidak adanya perbedaan *organizational citizenship behavior* yang signifikan berdasarkan usia disebabkan karena tidak ada perbedaan perlakuan spesial bagi karyawan pada kelompok usia tertentu.

Karakteristik biografis dengan lama bekerja sebagai indikator tidak memiliki pengaruh signifikan, dikarenakan pada perusahaan Garuda Indonesia karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk dapat dipromosikan, tanpa memandang masa kerjanya dengan kata lain tidak menutup kemungkinan bagi karyawan yang masa jabatannya lebih sedikit lebih dulu dapat naik jabatan dibandingkan karyawan yang masa kerjanya lebih lama. Oleh karena itu, karyawan Garuda Indonesia memiliki kecenderungan terhadap *organizational citizenship behavior* yang sama. Tidak adanya perbedaan perlakuan bagi karyawan dengan kelompok masa jabatan tertentu.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini diperoleh bahwa hasil variabel motivasi memiliki pengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian ini sesuai dengan penelitian (Syawal, 2018) mengatakan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan kinerja karyawan. Hal ini ditinjau berdasarkan kondisi kerja, administrasi dan kebijakan perusahaan. Karyawan pada PT. CV Mega Jasa tidak memiliki jenjang karir yang baik, sehingga mereka kurang termotivasi untuk memaksimalkan kinerjanya.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian (Trigunajasa *et al.*, 2018) yang menyatakan penolakan terhadap hipotesis motivasi yang mempengaruhi kinerja karyawan di Taman Wisata Kawah Ijen. Sehingga dapat dikatakan bahwa motivasi kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dikarenakan pemberian motivasi pada karyawan Buah Baru berlaku secara online yang artinya peran motivasi bukanlah suatu hal yang dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi berarti suatu motif yang menjadi dorongan seseorang untuk melakukan sesuatu, dapat dikatakan motivasi adalah faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan tindakan secara sederhana. Penyebab penelitian pada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan tidak signifikan adalah ketika karyawan cenderung melakukan pekerjaan mereka secara berulang-ulang. Jika melihat dari distribusi responden mengenai lama bekerja pada penelitian ini, separuh responden pada PT. Garuda Indonesia di kantor cabang memiliki rentan waktu masa kerja yang terbilang cukup lama, sekitar sepuluh tahun atau lebih.

Selain itu, responden pada penelitian ini lebih dominan kepada karyawan organik atau karyawan yang sudah memiliki jabatan tetap di perusahaan. Ini juga dapat menjadi salah satu faktor yang menyebabkan karyawan Garuda Indonesia pada penelitian ini cenderung tidak memiliki motivasi yang tinggi terhadap kinerja karyawan. Mereka merasa tidak memiliki tantangan dalam bekerja. Ini dapat menjadi alasan mengapa karyawan tidak bersemangat dalam bekerja ditambah dengan kurangnya pengawasan yang ketat terhadap pelanggaran atas ketepatan waktu dalam bekerja.

Pengaruh Motivasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi motivasi maka akan semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Trigunajasa *et al.*, 2018) dan (I. Setiawan *et al.*, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi dengan *organizational citizenship behavior* dengan menggunakan teknik sampel jenuh dan metode pengambilan data menggunakan kuesioner. Tetapi, pada penelitian terdahulu teknik analisis data dengan menggunakan SPSS sedangkan pada penelitian ini dengan menggunakan *Smart PLS*.

Motivasi merupakan keinginan untuk dapat melakukan sesuatu dan keinginan untuk dapat melakukan tindakan dengan tujuan memuaskan kebutuhan individu. Motivasi karyawan yang efektif tentu menjadi salah satu tugas manajemen perusahaan untuk dapat terus meningkatkan kualitas kerja karyawannya. Motivasi menjadi pendorong seseorang untuk melakukan sesuatu, ini akan menjadi pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* apabila motivasi dari masing-masing karyawan tinggi, tentu akan menimbulkan semangat kerja yang semakin tinggi pula, dan pada akhirnya akan memberikan kontribusi berupa tingkat loyalitas karyawan yang baik.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai komitmen organisasi maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga sejalan dengan (Sapitri, 2016) dan (Trigunajasa *et al.*, 2018) yang menyatakan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Karyawan yang memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan memberikan usaha yang maksimal untuk dapat mencapai tujuan dari perusahaan, karyawan akan cenderung dapat berkorban demi kepentingan dan kemajuan perusahaan. Karyawan tersebut memiliki keinginan kuat untuk menetap di dalam organisasi. Komitmen organisasi merupakan sampai tingkat mana seorang karyawan bertahan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi nilai komitmen organisasi maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini sesuai dengan penelitian (Putrana *et al.*, 2016) dan (Bodroastuti, 2019) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Komitmen organisasi merupakan sampai tingkat mana seorang karyawan bertahan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya. Komitmen organisasi yang tinggi berarti tingkat kepemihakan seorang karyawan terhadap perusahaan dapat tinggi pula. Karyawan yang memiliki *organizational citizenship behavior* akan cenderung bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari apa yang seharusnya mereka kerjakan sehingga membuat mereka melakukan pekerjaan secara sukarela atas keinginan sendiri.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada penelitian ini, diperoleh hasil bahwa variabel *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan. Semakin tinggi nilai *organizational citizenship behavior* maka semakin tinggi pula pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Trigunajasa *et al.*, 2018) dan (I. Setiawan *et al.*, 2019) yang mengatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja karyawan.

Organizational citizenship behavior merupakan suatu tindakan atau perilaku seseorang yang memiliki kontribusi secara sukarela dan tidak termasuk dalam pekerjaannya tetapi memiliki manfaat yang tentunya akan membangun peningkatan pada kinerja dari sebuah perusahaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang diperoleh seorang karyawan sebagai alat ukur untuk dapat menetapkan hasil dari pekerjaan dan tanggung jawabnya. Tingkat loyalitas karyawan yang tinggi untuk berkontribusi pada tanggung jawab secara sukarela tentu akan sangat membantu berjalanya roda kegiatan di dalam perusahaan sehingga akan menjadi lebih efektif dan tercapainya target yang sesuai.

Pengaruh Karakteristik Biografis Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh mediasi pada *specific indirect effect*, diperoleh hasil bahwa karakteristik biografis tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, serta hubungan ketiganya memiliki nilai yang positif. Dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* tidak dapat secara signifikan memediasi pengaruh karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan pada PT. Garuda Indonesia.

Organizational citizenship behavior menjadi kontribusi seorang individu yang dapat mengerjakan pekerjaan melebihi tuntutan peran yang ada di tempat kerja. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi nilai tambah bagi setiap karyawan. Tingkat loyalitas yang sukarela tentu akan membangun kinerja karyawan yang baik. Karyawan akan melakukan pekerjaan secara sukarela atas keinginan sendiri untuk mencapai target yang maksimal. Tetapi pada Garuda Indonesia kantor cabang, pada variabel karakteristik biografis tidak mempengaruhi adanya kinerja karyawan melalui *Organizational citizenship behavior*.

Karyawan dengan usia muda maupun tua tidak mempengaruhi kinerja dari seseorang walaupun memiliki tingkat loyalitas kerja pada dirinya. Tuntutan pekerjaan dan tugas yang diberikan yang menjadi penyebab besar kinerja karyawan Garuda Indonesia menjadi tinggi, bukan bergantung pada usia yang dimiliki karyawan itu sendiri. Selain itu, Masa kerja juga tidak memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan apabila sekalipun memiliki tingkat loyalitas kerja. Karena pada Garuda Indonesia baik karyawan baru maupun yang sudah lama bekerja, karyawan tetap dapat menuntaskan pekerjaan yang diberikan kepada mereka dengan berat yang sama tanpa memandang adanya senioritas di dalam dunia bekerja dan dengan hasil akhir yang sama baiknya. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa karakteristik biografis tidak mempengaruhi adanya kinerja karyawan yang di mediasi dengan *Organizational citizenship behavior* pada PT. Garuda Indonesia.

Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh mediasi pada *specific indirect effect*, diperoleh hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, serta hubungan ketiganya memiliki nilai yang positif. Penelitian ini sejalan dengan (Utomo *et al.*, 2019) dan (Putrana *et al.*, 2016) yang dalam penelitian ini dikatakan bahwa motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

Pada penelitian ini *Organizational citizenship behavior* dapat memberikan peran mediasi antara motivasi terhadap kinerja karyawan. Motivasi akan sangat bermanfaat dalam menciptakan gairah kerja dan dapat membawa implikasi pada peningkatan produktivitas kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat motivasi juga tentu akan memberikan peningkatan pada *organizational citizenship behavior* selama melaksanakan pekerjaannya. Sehingga dapat dikatakan seseorang dengan motivasi tinggi akan mendorong karyawan untuk dapat menyelesaikan tujuannya secara sukarela, dengan loyalitas yang juga akan berdampak terhadap performa dari kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan yang di Mediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pengaruh mediasi pada *specific indirect effect*, diperoleh hasil bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *organizational citizenship behavior*, serta dari hubungan ketiganya memiliki nilai yang positif. Hal ini juga sejalan dengan penelitian (Utomo *et al.*, 2019) dan (Hutriany *et al.*, 2017) yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *organizational citizenship behavior*.

Tingkat komitmen terhadap suatu perusahaan tinggi akan menimbulkan bentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaannya yang tentunya akan mendukung terciptanya kinerja karyawan. Komitmen organisasi terbentuk atas pencapaian dan keberhasilan yang akan menghasilkan kepercayaan, ketika karyawan memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap perusahaannya mereka cenderung akan peduli terhadap perkembangan dan masa depan keberhasilan perusahaan. Pada Garuda Indonesia tingkat keberterimaan karyawan pada perusahaan membuat mereka lebih menguasai tanggung jawab dan tugas yang mereka miliki. Peran *organizational citizenship behavior* sebagai mediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, signifikan pada penelitian ini. Hal itu menjadikan, komitmen organisasi dapat menjadi salah satu faktor pendorong agar karyawan dapat bekerja dengan efektif dan efisien, sehingga tujuan yang akan diharapkan perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan kinerja karyawan semakin meningkat.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian diatas, maka disimpulkan bahwa karakteristik biografis tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karakteristik biografis tidak dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, motivasi tidak dapat mempengaruhi kinerja karyawan, motivasi dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara signifikan, komitmen organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, komitmen organisasi dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* secara signifikan, *organizational citizenship behavior* dapat mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, variabel *organizational citizenship behavior* tidak mampu memediasi antara variabel karakteristik biografis terhadap kinerja karyawan, variabel *organizational citizenship behavior* mampu memediasi antara variabel motivasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Saran

Adapun saran yang diajukan oleh peneliti yaitu, untuk BRI Kantor Cabang Bandar Jaya diharapkan PT. Garuda Indonesia pada kantor cabang diharapkan untuk mempertahankan seluruh karyawan yang telah mempunyai komitmen organisasi yang tinggi sehingga karyawan akan lebih memahami tujuan 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 motivasi, loyalitas dan kinerja karyawan yang sudah berjalan baik dan terus melakukan perbaikan demi tercapainya hasil yang lebih maksimal. 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.

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

- Andriyani, & Zunaidah. (2010). Pengaruh Karakteristik Biografis dan Kemampuan kerja Individual Dosen Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis*, 50–67.
- Bodroastuti, T., & Tirtono, T. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan. *Solusi*, 17(2).
- Gunawan. (2015). Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Katalogis*, 3(1), 75–83.
- Hutriany, W., Marnis, & Suarman. (2019). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan 103 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.
- 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.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- 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.
- 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.
- 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.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Syawal, M. A. (2018). Pengaruh Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi 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.
- Yusuf, R. M., & Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi Definisi Dipengaruhi Mempengaruhi*. Makassar: CV Nas Media Pustaka.