

## MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI: MENJEMBATANI KESENJANGAN ANTARA KETERIKATAN KERJA DAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA SEKTOR PUBLIK

*MEDIATING ORGANIZATIONAL COMMITMENT: BRIDGING THE GAP BETWEEN  
WORK ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN THE  
PUBLIC SECTOR*

Naffa Atus Sholichah<sup>1\*</sup>, Olievia Prabandini Mulyana<sup>2</sup>

Universitas Negeri Surabaya, Indonesia

\*Email Correspondence: [olieviaprabandini@unesa.ac.id](mailto:olieviaprabandini@unesa.ac.id)

### Abstract

*This study aims to investigate the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior among government employees through organizational commitment as a mediating variable. The problem identified in this study is the low level of work engagement among some employees who admit to feeling bored with their work. In addition, employee citizenship behavior is not yet optimal, employees are less open to existing working conditions and facilities, communication between employees is still often not smooth, and cooperation is not yet consistent when colleagues are absent. The present study employs a quantitative approach, utilising purposive sampling of 114 employees with a minimum service duration of 1 year. The data were collected through the administration of an online questionnaire and subsequently analysed using SPSS with the PROCESS macro for mediation analysis. The findings indicate that organisational commitment serves as a complete mediator in the relationship between work engagement and organisational citizenship behaviour, as evidenced by an indirect effect size of 0.38 (95% CI [0.16, 0.75]). This finding suggests that work engagement alone is insufficient to generate organizational citizenship behavior; instead, strong emotional commitment to the organization is a necessary condition for translating work engagement into extra-role behavior in the public sector context.*

**Keywords:** Work Engagement, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Public Sector.

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara keterikatan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada sektor publik melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Permasalahan penelitian ini adalah ditemukan indikasi rendahnya keterikatan kerja pada sebagian pegawai mengaku merasa bosan dengan pekerjaannya. Selain itu, perilaku kewarganegaraan pegawai belum optimal seperti kurang terbuka terhadap kondisi kerja dan fasilitas yang ada, komunikasi antar pegawai yang masih sering tidak lancar, serta kerja sama yang belum konsisten saat rekan kerja berhalangan hadir. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan purposive sampling pada 114 pegawai (lama kerja  $\geq 1$  tahun). Data dikumpulkan melalui kuesioner daring dan dianalisis menggunakan SPSS dengan macro PROCESS untuk analisis mediasi. Hasil menunjukkan komitmen organisasi memediasi penuh hubungan antara keterikatan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (*indirect effect* = 0,38; 95% CI). Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja saja tidak cukup untuk menghasilkan OCB; sebaliknya, komitmen emosional yang kuat terhadap organisasi merupakan kondisi yang diperlukan untuk menerjemahkan keterikatan kerja menjadi perilaku ekstra-peran dalam konteks sektor publik.

**Kata kunci:** Keterikatan Kerja, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, Sektor Publik.

## PENDAHULUAN

Di era birokrasi modern, organisasi sektor publik dituntut untuk menunjukkan kinerja yang semakin kompleks. Pegawai sebagai sumber daya manusia memainkan peranan penting dalam mengimplementasikan kebijakan dan memberikan layanan kepada masyarakat. Tanpa pegawai yang berkualitas, loyal, dan memiliki ikatan emosional terhadap organisasi, efektivitas layanan publik sulit dicapai meskipun dukungan infrastruktur, regulasi, dan pendanaan telah tersedia (Zendrato, Jannah, and Akbar 2022). Pegawai tidak hanya dituntut bekerja sesuai uraian tugas, tetapi juga memberikan layanan yang responsif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat. Hal tersebut menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang mampu merespons dinamika pemerintahan. Dengan manajemen yang terencana, instansi publik dapat melakukan perencanaan, perekrutan, pengembangan, dan mempertahankan pegawai sesuai kebutuhan organisasi (Muktamar et al. 2024).

Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat berdasarkan tingkat komitmen, loyalitas, dan partisipasi mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut (Amalina Saputri et al. 2024) pengembangan sumber daya manusia yang optimal tidak hanya terbatas pada keterampilan teknis, tetapi juga mencakup sikap kerja seperti loyalitas, etika kerja, dan komitmen yang tinggi. Dalam konteks sektor publik, pegawai diharapkan dapat memberikan layanan yang efisien, responsif, dan etis, sehingga efektivitas organisasi dapat ditingkatkan melalui perilaku positif seperti *organizational citizenship behavior*. OCB merupakan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan dan berkontribusi pada kinerja organisasi (Afifah and Mulyana 2022).

Salah satu faktor utama yang mendorong *organizational citizenship behavior* adalah keterikatan kerja dan komitmen organisasi. Keterikatan kerja mencerminkan tingkat keterlibatan aktif dan antusias pegawai dalam menjalankan tugasnya yang mendorong kontribusi di luar persyaratan formal. Pegawai yang memiliki ikatan emosional yang kuat dan rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya biasanya melampaui kewajiban mereka dengan cara yang bermanfaat bagi organisasi (Sudiono, Wicaksana, and Putriana 2023). Selain itu, komitmen organisasi berfungsi sebagai jembatan antara keterikatan kerja dan perilaku kewarganegaraan, karena hal ini menunjukkan seberapa dalam individu merasa terhubung secara emosional, moral, dan mental dengan organisasi tempat mereka bekerja (Priyanto 2025).

Meskipun hubungan antara keterikatan kerja dan OCB telah banyak dikaji, literatur yang ada menunjukkan hasil yang belum sepenuhnya konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh (Harsono 2023) menemukan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap OCB dan kinerja karyawan. Namun, temuan ini berbeda dengan penelitian lain yang mengindikasikan bahwa dalam konteks birokrasi yang relatif kaku, keterikatan kerja tidak selalu secara langsung memengaruhi OCB tanpa melibatkan variabel perantara (Chen et al. 2020; Firmansyah et al. 2022). Di sisi lain, penelitian lain oleh (Siregar and Kasmiruddin 2024) menemukan bahwa komitmen organisasi berperan penting dalam meningkatkan OCB karena rasa memiliki dan kesetiaan pada organisasi mendorong individu untuk bertindak melebihi tuntutan formal pekerjaannya.

Kondisi birokrasi di sektor publik ini yang mengisyaratkan adanya kesenjangan dengan hubungan tersebut. Pegawai dengan rutinitas administratif dan tuntutan kepatuhan terhadap Standar Operasional Prosedur (SOP) berpotensi menyerap lebih banyak energi fisik dan kognitif pegawai dalam memenuhi kewajiban formalnya. Kondisi tersebut dapat membatasi ruang gerak perilaku sukarela diluar peran formal (OCB), meskipun pegawai memiliki komitmen kerja yang tinggi. Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian ini menetapkan komitmen organisasi untuk memediasi hubungan antara keterikatan kerja dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB). Artinya, keterikatan kerja belum tentu cukup memunculkan OCB apabila keterikatan emosional dan rasa memiliki terhadap organisasi belum terbentuk secara kuat. Oleh karena itu, komitmen organisasi menjadi variabel yang relevan untuk menjelaskan proses psikologis dari keterikatan kerja menuju perilaku kewarganegaraan organisasi pada sektor publik.

Hasil studi pendahuluan di salah satu instansi pemerintah di Surabaya menunjukkan rutinitas kerja pegawai cenderung bersifat repetitif, seperti tugas administratif dan layanan publik. Meskipun demikian, pegawai tetap menunjukkan keterikatan kerja yang tercermin dari kepatuhan terhadap prosedur standar untuk menyelesaikan tugas sesuai dengan peran formal yang ditetapkan. Kondisi ini menunjukkan indikasi rendahnya antusiasme serta keterlibatan emosional pegawai dalam pekerjaan. Pada saat yang sama, beberapa aspek OCB masih terlihat belum optimal, seperti *civic virtue* dan *sportsmanship* yang ditunjukkan melalui partisipasi yang pasif dan sikap kurang suportif terhadap kondisi kerja. Aspek *courtesy* juga menghadapi kendala komunikasi antar pegawai yang memicu miskomunikasi, sementara aspek *altruism* belum berjalan konsisten ketika rekan kerja berhalangan hadir. Dari fenomena ini dapat memperkuat pentingnya mengkaji mekanisme yang dapat menjelaskan bagaimana keterikatan kerja berkontribusi pada OCB di organisasi publik.

Berdasarkan kesenjangan empiris dan pertimbangan teoritis tersebut, penelitian ini memposisikan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara keterikatan kerja dan OCB. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada tiga aspek: (1) pengujian model mediasi penuh komitmen organisasi dalam hubungan keterikatan kerja-OCB di konteks sektor publik Indonesia, untuk mengidentifikasi apakah kesetiaan emosional pada organisasi merupakan kondisi yang diperlukan untuk munculnya perilaku kewarganegaraan, di luar pengaruh antusiasme tugas saja; (2) kontribusi teoritis terhadap pemahaman *Social Exchange Theory* (SET) dan *Three-Component Model* (TCM) dalam setting birokrasi yang kaku dan berbasis prosedur, dimana hasil menunjukkan tidak konsisten dari penelitian sebelumnya ; dan (3) penggunaan data empiris dari sektor publik Indonesia yang hingga saat ini masih terbatas dalam literatur internasional, sehingga temuan ini dapat memperkaya perspektif tentang determinan OCB di organisasi publik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan keterikatan kerja terhadap perilaku kewarganegaraan (OCB) melalui mediasi komitmen organisasi pada sektor publik. Dari perspektif teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian ilmiah terkait interaksi antara keterikatan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan dalam konteks sektor publik. Dari perspektif praktis, temuan ini dapat dijadikan rekomendasi

bagi pegawai sektor publik untuk meningkatkan partisipasi kerja pegawai dan memperkuat ikatan organisasi, sehingga *organizational citizenship behavior* dapat diwujudkan secara lebih stabil dan berkelanjutan.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### ***Organizational Citizenship Behavior***

*Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai tindakan atau kegiatan sukarela di luar tugas resmi seseorang, yang tidak secara eksplisit tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun berkontribusi secara positif terhadap produktivitas organisasi (Organ 1988). OCB melibatkan sejumlah tindakan seperti menolong rekan kerja, menjaga keharmonisan, sikap toleran terhadap kondisi organisasi, dan partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Perilaku kewarganegaraan (OCB) dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (SET) dimana teori menyebutkan bahwa interaksi antara karyawan dan organisasi didasarkan pada konsep memberi dan menerima (Cropanzano and Mitchell 2005). Jika karyawan merasa diperlakukan secara adil atau menerima bantuan dari organisasi, mereka cenderung merespons dengan perilaku konstruktif, salah satunya adalah *organizational citizenship behavior*. Dengan demikian, SET memberikan dasar teoritis yang kuat bahwa perilaku OCB muncul sebagai bentuk balasan atas perlakuan positif dari organisasi terhadap karyawan.

OCB merujuk pada tindakan sukarela yang melampaui kewajiban dasar yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas organisasi dimana selama individu tersebut terlibat dalam hubungan pertukaran sosial dengan organisasi, OCB dapat berlaku bagi seluruh anggota organisasi tanpa membedakan status hubungan kerja. Sebuah studi menunjukkan bahwa perilaku OCB di kalangan karyawan kontrak yang berkinerja tinggi, di mana karyawan berkontribusi di tempat kerja mereka di luar persyaratan perjanjian kerjanya, dapat mengendalikan perilaku mereka dan terlibat dalam perilaku sukarela yang dapat meningkatkan kemajuan organisasi (Handayani 2016).

### **Keterikatan Kerja**

Keterikatan kerja didefinisikan sebagai keadaan psikologis positif yang erat kaitannya dengan aktivitas kerja, yang cenderung stabil dalam periode waktu tertentu dan ditandai oleh tiga dimensi utama : *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan/fokus). *Vigor* menunjukkan energi dan ketahanan mental yang tinggi saat melaksanakan tugas, *dedication* melibatkan komitmen yang mendalam disertai perasaan penting, antusiasme, dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sementara *absorption* menggambarkan fokus total sehingga seseorang sepenuhnya terbenam dalam aktivitas kerjanya (Schaufeli 2023).

Keterikatan kerja sering dijelaskan melalui *Job Demands-Resources Theory* (JD-R) yang dikembangkan oleh Blau dimana teori ini menjelaskan bahwa keterikatan kerja berkembang ketika seseorang memiliki sumber daya pekerjaan yang cukup (*job resources*)

seperti dukungan dari atasan dan rekan kerja, kebebasan bertindak, evaluasi hasil kerja, serta peluang pengembangan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. *Job resources* berfungsi sebagai pendorong motivasi dan memperkuat tenaga kerja, pada akhirnya membuat individu lebih terlibat dalam pekerjaan mereka (Bakker and Demerouti 2007).

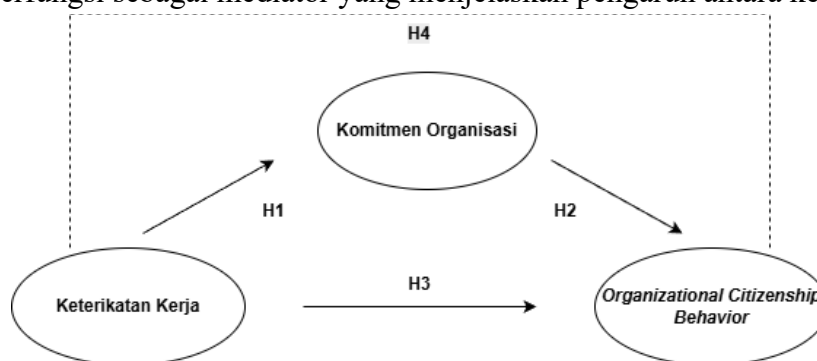
Penelitian menunjukkan keterikatan kerja memiliki korelasi positif dengan *organizational citizenship behavior* dimana orang-orang dengan keterikatan yang tinggi cenderung lebih sering memberikan bantuan kepada rekan kerja dan berkontribusi pada kegiatan organisasi yang berada di luar tanggung jawab tugas mereka (Rahman and Karim 2022). Demikian, keterikatan kerja dapat dipahami sebagai faktor motivasi yang mendorong keterikatan psikologis individu terhadap organisasi.

### Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merujuk pada ikatan emosional antara karyawan dan perusahaan, yang memotivasi individu untuk tetap terlibat dalam organisasi, setuju dengan nilai-nilai dan tujuannya, serta bersedia berkontribusi pada perkembangan organisasi. Komitmen organisasi dikembangkan menjadi *Three-Component Model* (TCM) diantaranya komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu ikatan emosional antara karyawan dan organisasi. *Continuance commitment*, yaitu komitmen yang timbul dari penilaian terhadap biaya dan manfaat meninggalkan organisasi. *Normative commitment*, yang melibatkan rasa tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi. Teori ini menyatakan bahwa karyawan dengan komitmen afektif yang tinggi biasanya menunjukkan loyalitas, antusiasme kerja yang tinggi, dan tindakan ekstra seperti OCB (John P. Meyer 1991). Di sisi lain, karyawan dengan komitmen afektif merasa bahwa tetap berada dalam organisasi adalah pilihan yang secara etis benar, sehingga mereka juga termotivasi untuk memberikan kontribusi yang bermanfaat.

### Model Konseptual

Keterikatan kerja mendorong pengakuan pegawai terhadap tanggung jawab mereka, yang pada akhirnya memperkuat komitmen organisasi. Komitmen yang lebih kuat ini akan meningkatkan kecenderungan terhadap perilaku *organizational citizenship behavior*. Oleh karena itu, selain pengaruh langsung keterikatan kerja terhadap OCB, komitmen organisasi diharapkan berfungsi sebagai mediator yang menjelaskan pengaruh antara keduanya.



**Gambar 1.** Model Konseptual



## Hipotesis

Berdasarkan model konseptual diatas, hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- a) H1: Keterikatan kerja berhubungan positif terhadap komitmen organisasi pada sektor publik.
- b) H2: Komitmen organisasi berhubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada sektor publik.
- c) H3: Keterikatan kerja berhubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada sektor publik.
- d) H4: Komitmen organisasi memediasi hubungan antara keterikatan kerja dan *organizational citizenship behavior* pada sektor publik.

## METODE

Jenis penelitian yang digunakan adalah menggunakan metode kuantitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif adalah metode yang didasarkan pada filsafat positivisme, yang diterapkan untuk penelitian pada populasi atau sampel tertentu. Informasi diperoleh menggunakan alat penelitian, kemudian diproses melalui analisis kuantitatif atau statistik dengan fokus utama pada verifikasi hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya (Sugiyono 2023). Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap dengan menggunakan teknik sampel *purposive sampling* dengan kriteria pegawai bekerja minimal 1 tahun. Sampel pada penelitian ini menggunakan penentuan jumlah sampel yang dilakukan menggunakan aplikasi *G\*Power*. Hasil perhitungan *G\*Power* menunjukkan kebutuhan minimal sampel sebanyak 88 responden untuk analisis regresi linear berganda dengan dua prediktor ( $\alpha = 0,05$ ;  $\text{power} = 0,90$ ;  $r \text{ antar prediktor} = 0,30$ ). Dalam pelaksanaannya, penelitian ini melibatkan 114 pegawai yang memenuhi kriteria dan bersedia menjadi responden. Jumlah sampel yang melebihi batas minimal ini bertujuan meningkatkan presisi dan stabilitas estimasi koefisien regresi, menaikkan power aktual di atas target, serta memperkuat keterwakilan responden terhadap populasi.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner berbasis daring melalui *Google Form*. Instrumen penelitian menggunakan skala asli dari masing-masing instrumen untuk menjaga validitas konstruk asli alat ukur tersebut. Keterikatan kerja diukur menggunakan *Utrecht Scale* versi 9 item (UWES-9) dengan rentang respons tujuh poin. Komitmen organisasi diukur menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), yang menggunakan skala tujuh poin. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) diukur menggunakan skala sepuluh poin, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju”. Proses analisis data menggunakan standarisasi skor (*z-score*) untuk menstandarkan satuan pengukuran antar variabel sehingga semua variabel dapat dianalisis secara komprehensif tanpa bias akibat perbedaan skala respons.

Pengolahan data dilakukan menggunakan perangkat lunak statistik yakni analisis mencakup analisis deskriptif, analisis regresi, serta pengujian mediasi. Alat penelitian yang digunakan diadopsi dari studi sebelumnya yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya, sehingga tidak dilakukan pengujian ulang dalam studi ini. Analisis deskriptif digunakan

bertujuan untuk menguraikan karakteristik responden, seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan lama kerja. Selain itu, analisis deskriptif juga menyajikan rata-rata, simpangan baku, serta skor minimum dan maksimum untuk setiap variabel.

Analisis data yang dilakukan mencakup regresi linier berganda untuk mengeksplorasi hubungan langsung antara variabel, serta regresi mediasi menggunakan makro PROCESS Model 4 untuk menguji hubungan antara keterikatan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. Uji hipotesis dilakukan berdasarkan nilai signifikansi dengan kriteria nilai  $p < 0,05$ .

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 114 responden yang merupakan pegawai sektor publik di Surabaya. Rentang usia responden dari umur 25-54 tahun, dengan komposisi jenis kelamin yang relatif seimbang dimana laki-laki sebanyak 59 orang (51,8%) dan perempuan sebanyak 55 orang (48,2%). Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden berada pada kategori 6-10 tahun bekerja sebanyak 36 orang (31,6%), 1-5 tahun dan 11-15 tahun bekerja masing-masing sebanyak 32 orang (28,1%), sedangkan pegawai dengan masa kerja lebih dari 15 tahun hanya sebanyak 14 orang (12,3%). Untuk latar pendidikan dari responden cukup beragam, sebagian besar responden berlatar belakang pendidikan D4/S1 sebanyak 70 orang (61,4%). Selanjutnya pendidikan SMA/SLTA sebanyak 28 orang (24,6%), pendidikan SMP/SLTA sebanyak 5 orang (4,4%), pendidikan D1/D2/D3 sebanyak 4 orang (3,5%), serta pendidikan S2 sebanyak 7 orang (6,1%).

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	25-30 tahun	24	21.1%
	31-35 tahun	24	21.1%
	36-40 tahun	8	7.1%
	41-45 tahun	15	13.2%
	46-50 tahun	26	22.8%
	51-55 tahun	17	14.9%
Jenis Kelamin	Laki-laki	59	51.8%
	Perempuan	55	48.2%
Pendidikan	SMP/SLTP	5	4.4%
	SMA/SLTA	28	24.6%
	D1/D2/D3	4	3.5%
	D4/S1	70	61.4%
	S2	7	6.1%
Lama Bekerja	1-5 tahun	32	28.1%
	6-10 tahun	36	31.6%
	11-15 tahun	32	28.1%
	>15 tahun	14	12.3%

*Sumber: Data diolah (2025)*

## Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa ketiga variabel penelitian memiliki kecenderungan nilai yang tinggi. Perilaku kewarganegaraan (OCB) memiliki nilai rata-rata 8,72 dengan standar deviasi 0,94, yang mengindikasikan bahwa pegawai cenderung menunjukkan perilaku ekstra yang kemungkinan diuntungkan karena OCB yang tinggi biasanya berkaitan dengan kerja sama tim yang lebih baik, suasana kerja suportif, dan proses kerja yang lebih efektif. Nilai rata-rata variabel keterikatan kerja sebesar 5,21 dengan nilai minimum 4 dan nilai maksimum 6. Sementara itu, variabel komitmen organisasi memiliki nilai rata-rata 85,33 dengan nilai minimum 57 dan nilai maksimum 98. Nilai standar deviasi pada masing-masing variabel tergolong rendah, yaitu OCB sebesar 0,94, WE sebesar 0,37, dan OC sebesar 6,11. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian cenderung homogen atau tidak banyak bervariasi, sehingga sebagian besar responden memiliki tingkat OCB, keterikatan kerja, dan komitmen organisasi yang relatif seragam pada kategori tinggi.

**Tabel 2.** Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
OCB	114	2	10	8,72	0,94
WE	114	4	6	5,21	0,37
OC	114	57	98	85,33	6,11

*Sumber: Data diolah (2025)*

## Uji Hipotesis

Berdasarkan tabel 3, hubungan antara keterikatan kerja dan komitmen organisasi ditandai dengan nilai *p-value* sebesar 0,00 dan nilai koefisien sebesar 0,51 yang menunjukkan hubungan positif. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja memiliki hubungan yang signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi dapat **terbukti**.

Hubungan antara komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), sebagaimana dibuktikan oleh nilai *p* sebesar 0,00 dan koefisien regresi sebesar 0,74. Koefisien positif ini mengonfirmasi adanya hubungan langsung antara kedua variabel tersebut, sehingga dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB **terbukti**.

Hubungan antara keterikatan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* ditandai dengan nilai *p-value* sebesar 0,36 serta nilai koefisien sebesar 0,06 yang menunjukkan arah hubungan positif namun sangat lemah dan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keterikatan kerja tidak secara langsung diikuti oleh peningkatan OCB, karena secara statistik pengaruh tersebut **tidak terbukti**.



**Tabel 3.** *Path Coefficient untuk Direct Effect*

Path	Koefisien	SE	t	P values	LLCI	ULCI
WE → Komitmen Organisasi	0.51	0.08	6.22	0.00	0.35	0.67
Komitmen Organisasi → OCB	0.74	0.07	10.75	0.00	0.61	0.88
WE → OCB	0.06	0.07	0.92	0.36	-0.07	0.29

*Sumber: Data diolah (2025)*

**Tabel 4.** *Path Coefficient untuk Indirect Effect*

Indirect Effect	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
→Komitmen Organisasi → OCB	0.38	0.14	0.16	0.75

*Sumber: Data diolah Surabaya (2025)*

Berdasarkan tabel 4, hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi antara hubungan keterikatan kerja terhadap OCB ditandai dengan nilai *indirect effect* sebesar 0,38 dan interval kepercayaan bootstrap 95% berada pada rentang 0,16 hingga 0,75. Karena BootLLCI dan BootULCI tidak melewati angka nol, hal tersebut mengindikasikan bahwa komitmen organisasi memediasi antara keterikatan kerja terhadap OCB dapat **terbukti**.

### **Hubungan antara Keterikatan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada Sektor Publik**

Hipotesis diterima, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pegawai sektor publik setuju keterikatan kerja berpengaruh dengan komitmen organisasi. Pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna, menantang, dan memberi kontribusi nyata pada layanan publik cenderung lebih bangga menjadi bagian dari organisasi dan ingin tetap bertahan. Temuan ini sejalan dengan *Job Demands-Resources Theory* (JD-R), yang menyatakan bahwa keterikatan kerja berkembang ketika karyawan memiliki sumber daya kerja yang memadai. Ketersediaan sumber daya ini meningkatkan motivasi karyawan dan keterlibatan psikologis mereka dalam pekerjaan, yang pada gilirannya memperkuat sikap positif terhadap organisasi, termasuk komitmen. Menurut (Rameshkumar 2020) menjelaskan bahwa *employee engagement* bertindak sebagai anteseden komitmen organisasi, karena energi, dedikasi, dan absorpsi dalam pekerjaan memperkuat ikatan emosional terhadap organisasi. Secara serupa, (Sun 2019) bahwa keterikatan karyawan yang tinggi memicu komitmen afektif yang lebih kuat dan menurunkan kecenderungan untuk keluar dari organisasi. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat hipotesis bahwa

keterikatan kerja merupakan faktor motivasional yang membentuk komitmen organisasi pada pegawai sektor publik yang tidak hanya fokus menyelesaikan tugas teknis, tetapi juga menginternalisasi nilai-nilai pelayanan publik yang kemudian tercermin sebagai komitmen organisasi yang lebih kuat.

### **Hubungan antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sektor Publik**

Hipotesis diterima, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pegawai sektor publik setuju bahwa komitmen organisasi berhubungan positif dengan perilaku kewarganegaraan organisasi. OCB dipahami sebagai perilaku di luar peran yang dapat ditunjukkan oleh semua pegawai tanpa memandang status kepegawaian mereka, baik pegawai tetap maupun tidak tetap. Hal tersebut sejalan dengan penelitian (Handayani 2016) menunjukkan bahwa pekerja kontrak mampu menunjukkan perilaku OCB selama memiliki ikatan psikologis yang positif dengan organisasi. Komitmen organisasi terbukti menjadi faktor penting yang mendorong munculnya perilaku OCB pada pegawai sektor publik. Pegawai yang merasa terikat secara emosional dengan instansi, percaya pada tujuan organisasi, dan bangga menjadi bagian darinya, akan lebih rela membantu rekan, menjaga kelancaran layanan, dan melakukan tugas di luar kewajiban formal. Temuan ini sejalan dengan *Three-Component Model* (TCM) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi terdiri dari *affective*, *continuance*, dan *normative commitment*, dan khususnya *affective* serta *normative commitment* mendorong kontribusi ekstra sebagai wujud loyalitas dan tanggung jawab moral. Penelitian yang dilakukan oleh (Hossain 2020) menunjukkan bahwa dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi lebih sering menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB), seperti memberikan dukungan kepada rekan kerja dan menjaga kualitas layanan. Komitmen organisasi dianggap sebagai salah satu prediktor utama OCB, karena karyawan yang berkomitmen merasa bertanggung jawab atas kesuksesan keseluruhan organisasi. Ketika komitmen organisasi meningkat, perilaku seperti kesediaan untuk membantu, toleransi terhadap kondisi kerja, dan partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi juga cenderung meningkat. Temuan ini konsisten dengan hasil uji pada pegawai pemerintah di Surabaya bahwa komitmen organisasi sebagai mekanisme afektif yang memotivasi karyawan untuk bertindak melampaui tuntutan formal pekerjaan mereka.

### **Hubungan antara Keterikatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Sektor Publik**

Hipotesis ditolak, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB pada pegawai sektor publik ( $\beta = 0.06$ ;  $p = 0.36$ ). Temuan ini secara statistik membantah asumsi umum dalam literatur yang menyatakan bahwa pegawai dengan keterlibatan kerja yang tinggi otomatis akan menunjukkan perilaku membantu rekan kerja dan kontribusi ekstra.

Penjelasan fenomena ini terletak pada karakteristik spesifik organisasi sektor publik yang sangat birokratis dan berbasis prosedur. Dalam konteks ini, tingkat *vigor* (energi) dan *dedication* (dedikasi) pegawai yang tinggi lebih banyak dialokasikan untuk memastikan penyelesaian tugas inti sesuai dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) dan regulasi yang ada daripada untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran yang berisiko dianggap melampaui wewenang. Energi psikologis pegawai yang seharusnya mendorong OCB justru terserap oleh tuntutan *conformity* dan *rule compliance* yang ketat dalam sistem birokrasi.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Chen et al. (2020) bahwa hubungan antara keterikatan kerja dan OCB dapat melemah signifikan dalam lingkungan kerja yang sangat birokratis dan ketat regulasinya karena ruang untuk perilaku spontan dan inisiatif menjadi terbatas. Sebaliknya, penelitian Rahman dan Karim (2022) yang menunjukkan korelasi positif kuat antara keterikatan kerja dan OCB dilakukan dalam konteks sektor swasta yang lebih dinamis, dimana inisiatif individu lebih dihargai sebagai bentuk kinerja positif.

Implikasi penting dari temuan ini adalah bahwa pada sektor publik, keterikatan kerja saja tidak cukup untuk mendorong OCB karena keterikatan kerja berfokus pada performa tugas inti (*task performance*), sedangkan OCB berorientasi pada kepentingan organisasi secara holistik (*organizational-level contribution*) dan memerlukan dorongan psikologis tambahan untuk berkontribusi melampaui peran formal. Oleh karena itu, komitmen organisasi diperlukan sebagai mediator yang menerjemahkan antusiasme dan energi kerja menjadi perilaku sukarela untuk kepentingan institusi.

### **Hubungan Keterikatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi pada Sektor Publik**

Hipotesis diterima, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasi memediasi hubungan keterikatan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa pegawai sektor publik setuju komitmen organisasi menjadi penghubung utama yang memungkinkan keterikatan kerja berkembang menjadi perilaku kewarganegaraan (OCB). Pada pegawai sektor publik, keterikatan kerja yang muncul dari rasa bangga, antusiasme, dan kesediaan terlibat dalam pekerjaan tidak otomatis menghasilkan OCB apabila pegawai belum menginternalisasi nilai-nilai organisasi secara mendalam. Dalam konteks ini, komitmen organisasi berfungsi menjembatani yang mengubah energi psikologis keterikatan kerja menjadi perilaku pro sosial, seperti kesediaan membantu rekan, berinisiatif mengambil tugas tambahan, dan menjaga citra organisasi.

Kuatnya peran mediasi komitmen organisasi dalam penelitian ini didukung oleh karakteristik demografis responden yang mengacu pada Tabel 1, sebagian besar responden (lebih dari 70%) merupakan pegawai dengan masa kerja di atas 6 tahun serta berada pada kelompok usia dewasa/matang, yaitu sekitar 30-50 tahun. Menurut teori *Side Bet* oleh Becker, masa kerja yang lebih lama mendorong penumpukan investasi psikologis pegawai pada organisasi. Akumulasi ini kemudian memperkuat komitmen organisasi, terutama pada dimensi komitmen afektif dan kontinuans. Pada kelompok responden dengan masa kerja yang lama, komitmen yang kuat ini membantu mereka menyalurkan semangat kerja kedalam

perilaku nyata yang menguntungkan organisasi. Hal ini berarti komitmen kerja yang tinggi tidak secara langsung termanifestasi sebagai OCB, melainkan melewati jalur mediasi komitmen organisasi terlebih dahulu. Sehingga data ini menjelaskan mengapa komitmen organisasional menjadi satu-satunya jalur yang signifikan dalam membentuk OCB, dan pengaruh langsung komitmen kerja terhadap OCB tidak sekuat jalur tersebut. Hal tersebut didukung oleh (Perkasa 2022) menunjukkan bahwa komitmen organisasi secara signifikan memediasi hubungan keterikatan kerja dengan OCB pada pekerja Indonesia, menegaskan bahwa keterikatan kerja tidak cukup tanpa ikatan emosional terhadap organisasi. Temuan serupa diungkap oleh (Sulianti et al. 2022) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang menghubungkan berbagai faktor internal termasuk motivasi dan iklim organisasi dengan OCB pada pegawai sektor jasa di Indonesia. Selain itu, (Tawil et al. 2023) menemukan bahwa kombinasi keterikatan dan komitmen menciptakan lingkungan psikologis yang mendorong pegawai untuk melakukan perilaku ekstra-peran dalam berbagai instansi di Indonesia. Dengan demikian, dalam konteks pada pegawai sektor publik, hanya ketika pegawai memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi baik secara afektif maupun normatif keterikatan kerja benar-benar dapat menjadi OCB secara konsisten.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada 114 pegawai sektor publik, dapat disimpulkan bahwa:

1. Hubungan Langsung (*Direct Effect*): Keterikatan kerja berhubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi ( $\beta = 0.51$ ;  $p < 0.05$ ), dan komitmen organisasi berhubungan positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior ( $\beta = 0.74$ ;  $p < 0.05$ ). Namun, keterikatan kerja tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan OCB ( $\beta = 0.06$ ;  $p = 0.36$ ).
2. Mediasi Penuh: Komitmen organisasi berfungsi sebagai mediator penuh (*full mediator*) dalam keterkaitan antara keterikatan kerja dan OCB (indirect effect = 0.38; 95% CI [0.16, 0.75]). Temuan ini mengindikasikan bahwa keterikatan kerja yang tinggi tidak secara otomatis mendorong pegawai untuk menampilkan perilaku ekstra-peran, kecuali jika pegawai terlebih dahulu memiliki ikatan emosional yang kuat dengan organisasi.
3. Faktor Psikologis Kunci: Komitmen organisasi-terutama dimensi *affective* dan *normative commitment* merupakan faktor psikologis utama dalam membentuk OCB pada pegawai sektor publik. Hal ini berarti bahwa dalam konteks birokrasi yang kaku dan berbasis prosedur, rasa memiliki dan loyalitas terhadap organisasi lebih penting daripada antusiasme kerja saja untuk mendorong perilaku kewarganegaraan.
4. Kontribusi Teoritis: Penelitian ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana *Social Exchange Theory* (SET) dan *Three-Component Model* (TCM) beroperasi dalam konteks sektor publik Indonesia, khususnya mengapa hasil penelitian sebelumnya menunjukkan *inconsistency* dalam hubungan keterikatan kerja dengan OCB.

5. Implikasi Praktis: Untuk meningkatkan OCB pada sektor publik, strategi HR tidak hanya fokus pada peningkatan keterikatan kerja, tetapi juga secara simultan memperkuat *affective commitment* (ikatan emosional) dan *normative commitment* (tanggung jawab moral) pegawai terhadap organisasi melalui program-program yang bermakna.

## Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan, terutama dalam hal cakupannya yang hanya berfokus pada satu institusi, artinya temuan-temuan ini tidak dapat digeneralisasikan secara luas, dan variabel-variabel yang diteliti masih terbatas meskipun perilaku OCB pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh berbagai misalnya kepuasan kerja, dukungan atasan, atau faktor-faktor lainnya. Berdasarkan hal tersebut, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan penambahan variabel lain yang relevan sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB dalam konteks birokrasi pemerintah dapat diperoleh secara lebih mendalam, serta disarankan memakai penilaian dari beberapa sumber seperti atasan atau rekan kerja agar lebih objektif untuk memungkinkan adanya *self-report bias* karena skala diukur melalui *self-report*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afifah, Ainun Nur 'Aini, and Olievia Prabandini Mulyana. 2022. "Hubungan Antara Work Engagement Dengan Organizational Citizenship Behavior Pada Guru." *Character Jurnal Penelitian Psikologi* 11 (03): 1489–1505. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v11n3.p1489-1505>.
- Amalina Saputri, Lisa, Muhammad Iqbaal Maulana, Nur Kholik Istiqomah, and Intan Ratnawati. 2024. "Tantangan Dan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Di Era Transformasi Digital : Studi Literatur." *Manajemen Business Innovation Conference-MBIC 4 (Optimalisasi UMKM Melalui Transformasi Digital)*: 902–19.
- Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. 2007. "The Job Demands-Resources Model: State of the Art." *Journal of Managerial Psychology* 22 (3): 309–28. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Chen, Lu, Fan Luo, Xiaomei Zhu, Xinjian Huang, Yanhong Liu, and Lu Chen. 2020. "Inclusive Leadership Promotes Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behavior Through the Mediation of Work Engagement and Moderation of Organizational Innovative Atmosphere." *Frontiers in Psychology* 11: 1–16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560594>.
- Cropanzano, Russel, and Marie S Mitchell. 2005. "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review." *Journal of Management* 31 (6): 874–900.
- Firmansyah, Arif, I Wayan Ruspindi Junaedi, Anang Kistyanto, and Misbahuddin Azzuhri. 2022. "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Public Health Center during COVID-19 Pandemic."
- Handayani, Dyah Ayu. 2016. "Hubungan Antara Work Engagement Organizational



- Citizenship Behaviorin.” *Jurnal Ilmiah Psikologi* 9 (1): 58–68.
- Harsono, Nagest Dwi. 2023. “Pengaruh Employee Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan Pada Bank Mandiri KCP Mandiri Universitas Jember.” *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen* 2 (1): 2656–6265.
- Hossain, Mahmud. 2020. “Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment among Clinical Nurses in Bangladesh.” *Open Journal of Nursing*, 693–704. <https://doi.org/10.4236/ojn.2020.107049>.
- John P. Meyer, Nathalie J. Allen. 1991. “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment.” *Human Resource Management Review*.
- Muktamar, Ahmad, Novianti, Mirna, and Rafiq, Ahmad Sahibuddin. 2024. “Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi.” *Jurnal Ilmiah Penelitian Mandira Cendikia* 2 (7): 52–69. <https://journal-mandiracendikia.com/jip-mc>.
- Organ, Denis W. 1988. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*.
- Perkasa, Didin. 2022. “Efek Mediasi Komitmen Organisasi Dalam Mempengaruhi Keterikatan Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Ocb DI Pt. Vindo Internasional.” *Jurnal Perspektif Manajerial Dan Kewirausahaan (JPMK)*. <https://doi.org/10.59832/jpmk.v2i2.27>.
- Priyanto, Arifin Noor. 2025. “Analisis Employee Engagement, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Perawat Rumah Sakit.” *Jurnal Bisnis, Manajemen, Dan Akuntansi* 12 (1): 38–48. <https://doi.org/10.54131/jbma.v12i1.217>.
- Rahman, Md H.Asibur, and Dewan Niamul Karim. 2022. “Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Work Engagement.” *Heliyon* 8 (5): e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>.
- Rameshkumar, M. 2020. “Employee Engagement as an Antecedent of Organizational Commitment – A Study on Indian Seafaring Officers.” *The Asian Journal of Shipping and Logistics* 36 (3): 105–12. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2019.11.003>.
- Schaufeli, Wilmar B. 2023. “Work Engagement: A Meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model.” *Psychological Reports* 126 (3): 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/003329412111051988>.
- Siregar, Afifah Salwa, and Kasmiruddin Kasmiruddin. 2024. “Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Perawat Rawat Inap Gedung Utama RSUD Arifin Achmad Pekanbaru.” *Ekonomis: Journal of Economics and Business* 8 (1): 349. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v8i1.1424>.
- Sudiono, Seta A Wicaksana, and Lies Putriana. 2023. “Pengaruh Motivasi, Komitmen Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Desa Wisata Di Kabupaten Kulon Progo.” *EKOBISMAN: Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen* 8 (2): 111–27.
- Sugiyono. 2023. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan RD*. Vol. 17.
- Suliati, Ni Nyoman, I Ketut Setia Sapta, I Wayan Sujana, Anak Agung, and Dwi Widnyani.

2022. “Organizational Commitment: The Mediator For Work Motivation And Organizational Climate Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB)” 8 (3): 779–92.
- Sun, Li. 2019. “Employee Engagement : A Literature Review.” *International Journal of Human Resource Studies* 9 (1): 63–80. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i1.14167>.
- Tawil, Muhammad Risal, Mattalatta, Baharuddin, and Akmal Umar. 2023. “The Role of Work Engagement in Mediating Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Relationship to Organizational Citizenship Behavior” 03 (03): 746–62.
- Zendrato, Rivaldo A Nugerah, Rahmawati Nurul Jannah, and Rasona S Sunara Akbar. 2022. “Optimalisasi Kinerja Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Paspur Di Kantor Imigrasi Kelas Ii Tpi Sibolga.” *Journal of Administration and International Development* 2 (1): 15–35. <https://doi.org/10.52617/jaid.v2i1.447>.

