

1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi dituntut untuk mampu meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama dalam mencapai tujuan perusahaan. Keunggulan organisasi tidak lagi hanya ditentukan oleh kekuatan modal dan teknologi, tetapi juga oleh kualitas perilaku kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan kondisi kerja yang mampu membangun keterikatan pegawai terhadap organisasi sehingga pegawai tidak hanya bekerja secara formal sesuai job description, tetapi juga menunjukkan perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku kerja pegawai adalah komitmen organisasional. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasional merupakan keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan antara pegawai dengan organisasi, yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasional terdiri dari tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*). Pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, tanggung jawab, serta kesediaan untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

Namun, dalam perkembangan teori perilaku organisasi modern, komitmen organisasional tidak hanya dipandang memengaruhi kinerja pegawai secara langsung, tetapi juga dapat mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar tugas formal tetapi memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Menurut Organ (1988), OCB mencerminkan perilaku individu yang bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal yang baik, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam mendukung keberhasilan perusahaan.

Dalam organisasi jasa keuangan seperti PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi aspek mendasar yang sangat krusial. Kualitas pelayanan kepada nasabah (*customer satisfaction*) tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis formal pegawai, tetapi sangat bergantung pada sikap proaktif, kerja sama tim, dan kesediaan pegawai membantu di luar tanggung jawab formalnya (*extra-role behavior*). Pegawai yang memiliki OCB tinggi akan lebih mudah memberikan pelayanan unggul yang responsif, menciptakan lingkungan kerja harmonis, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan serta loyalitas nasabah (*Customer Satisfaction*). Peningkatan kepuasan nasabah inilah yang secara langsung berimplikasi positif terhadap pencapaian target operasional dan kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Landasan hubungan kausal ini sejalan dengan temuan Saraswati et al. (2024) dan Kantirahayu et al. (2025) yang menegaskan bahwa OCB mendorong efektivitas layanan publik/jasa yang bermuara pada peningkatan kinerja.

Namun, berdasarkan observasi awal di PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang, ditemukan fenomena kerja yang masih bersifat formalitas. Pegawai cenderung bekerja terbatas pada job description minimum, kurang proaktif membantu rekan kerja, serta minim inisiatif dalam memberikan pelayanan ekstra kepada nasabah. Kondisi ini berdampak langsung pada penanganan keluhan nasabah yang lambat dan berpotensi menurunkan tingkat *Customer Satisfaction*. Di sisi lain, komitmen pegawai masih didominasi oleh komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) sebesar 66%, yang berarti pegawai bertahan hanya karena pertimbangan finansial dan keamanan kerja, bukan karena keterikatan emosional (*affective commitment* yang hanya 40%).

Fenomena tersebut sejalan dengan penelitian Pramudita (2025) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang selanjutnya berdampak pada peningkatan kinerja pegawai. Dalam penelitiannya, Pramudita (2025) menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki keterikatan emosional dan loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Perilaku tersebut pada akhirnya mampu meningkatkan efektivitas kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Dengan demikian, hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja pegawai tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dapat melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

Untuk memperkuat fenomena tersebut, peneliti juga melakukan observasi dan survei awal terhadap 30 karyawan tetap dan kontrak di PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang, dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 1. Survei Awal Persepsi Karyawan Terhadap Komitmen dan Kinerja

<i>Aspek</i>	<i>Indikator</i>	<i>% Responden Setuju</i>	<i>Interpretasi</i>
Komitmen Apektif	Bangga menjadi bagian dari organisasi	40%	Rendah
Komitmen Normatif	Merasa memiliki kewajiban moral untuk bertahan	43%	Sedang
Komitmen Keberlanjutan	Takut kehilangan kompensasi atau status	66%	Tinggi, tapi berbasis kebutuhan
Kinerja Individu	Inisiatif dan ketepatan waktu kerja	48%	Sedang
Kinerja Tim	Kolaborasi dan dukungan antar pegawai	45%	Cukup lemah

Sumber: Survei Pendahuluan Peneliti, 2025

Hasil survei menunjukkan bahwa komitmen pegawai lebih dominan dipengaruhi oleh dimensi keberlanjutan (*continuance commitment*), yaitu keinginan bertahan karena kebutuhan ekonomi dan keamanan pekerjaan. Sementara itu, komitmen afektif yang berkaitan dengan rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap organisasi masih tergolong rendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebagian pegawai belum memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga berpotensi memengaruhi munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Rendahnya inisiatif kerja, kolaborasi antar pegawai, dan dukungan kerja tim menunjukkan bahwa perilaku kerja sukarela di luar tugas formal masih belum optimal.

Penelitian Pramudita (2025) menjelaskan bahwa pegawai dengan tingkat komitmen organisasional yang tinggi akan lebih mudah menunjukkan perilaku OCB seperti altruism, civic virtue, dan conscientiousness. Pegawai tidak hanya bekerja untuk menyelesaikan tugas formal, tetapi juga memiliki kesadaran untuk membantu organisasi mencapai tujuan secara kolektif. Sebaliknya, pegawai dengan komitmen rendah cenderung bekerja secara minimalis dan kurang memiliki kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Selain Pramudita (2025), beberapa penelitian terdahulu juga menunjukkan adanya hubungan antara komitmen organisasional, OCB, dan kinerja pegawai. Penelitian Salatun (2025) menemukan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai sektor pelayanan publik. Herdiyanti dan Suhana (2025) menjelaskan bahwa komitmen pegawai mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku positif dalam organisasi. Sementara itu, penelitian An'nisa (2025) menunjukkan bahwa pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung memiliki loyalitas dan inisiatif kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai yang hanya memiliki komitmen keberlanjutan.

Tabel 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu Berdasarkan Masalah (*Preliminary Research Table*)

No	Peneliti & Tahun	Masalah yang Diteliti	Temuan Utama	Keterkaitan
1	Salatun (2025)	Komitmen → Kinerja	Komitmen afektif dan normatif meningkatkan kinerja	Mendukung hubungan langsung
2	Herdiyanti & Suhana (2025)	Komitmen sebagai moderasi	Komitmen memperkuat pengaruh karakteristik kerja terhadap kinerja	Potensi variabel intervening
3	An'nisa (2025)	Komitmen & Kepuasan → Kinerja	Komitmen berperan signifikan bersama kepuasan kerja	Variabel kombinasi
4	Pramudita (2025)	Komitmen → OCB → Kinerja	OCB memediasi hubungan komitmen dan kinerja	Menambah perspektif jalur tidak langsung
5	Dewi & Wahyulina (2025)	Budaya organisasi → Komitmen → Kinerja	Budaya organisasi memengaruhi komitmen dan kinerja	Konteks organisasi jasa

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat diketahui bahwa sebagian besar penelitian hanya meneliti pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai. Sementara itu, penelitian yang menempatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening masih relatif terbatas, khususnya pada konteks perusahaan BUMN sektor jasa keuangan seperti PT Pegadaian. Selain itu, penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor pendidikan, pemerintahan, dan manufaktur, sehingga belum banyak penelitian yang secara khusus mengkaji hubungan komitmen organisasional, OCB, dan kinerja pegawai pada perusahaan jasa keuangan yang memiliki karakteristik pelayanan publik dan target bisnis secara bersamaan.

Berdasarkan uraian fenomena, teori, dan research gap tersebut, sebagian besar penelitian terdahulu (seperti Salatun, 2025; Herdiyanti & Suhana, 2025) lebih berfokus menguji pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja. Masih terdapat gap literatur dan hasil yang tidak konsisten (*inconsistency results*) mengenai peran OCB sebagai variabel intervening (mediasi), khususnya pada entitas BUMN sektor jasa keuangan yang menggabungkan fungsi pelayanan publik (*public service*) sekaligus pencapaian target bisnis komersial. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi research gap tersebut dengan menguji model secara komprehensif.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah disusun untuk memberikan arah yang jelas mengenai fokus penelitian yang akan dilakukan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- Apakah komitmen normatif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- Apakah komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- Apakah komitmen afektif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- Apakah komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- Apakah komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?

- h. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- i. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?
- j. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dirumuskan agar penelitian ini memiliki sasaran yang jelas serta dapat mengukur pencapaian hasil penelitian. Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

- a. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- b. Untuk menganalisis pengaruh komitmen normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- c. Untuk menganalisis pengaruh komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- d. Untuk menganalisis pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- e. Untuk menganalisis pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- f. Untuk menganalisis pengaruh komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- g. Untuk menganalisis peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- h. Untuk menganalisis peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- i. Untuk menganalisis peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.
- j. Untuk menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian dijelaskan agar penelitian ini memiliki kontribusi nyata baik secara akademis maupun praktis. Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis: Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait hubungan komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya serta memperkuat teori komitmen organisasional Meyer dan Allen (1991) dan teori OCB Organ (1988) dalam konteks perusahaan jasa keuangan.
- b. Manfaat Praktis:
 - 1) Bagi PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan pengelolaan SDM guna meningkatkan komitmen organisasional, OCB, dan kinerja.

2) Bagi Pegawai

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman kepada pegawai mengenai pentingnya komitmen organisasional dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam mendukung peningkatan kualitas kerja, hubungan kerja yang harmonis, serta pencapaian tujuan organisasi secara bersama-sama.

3) Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan sumber informasi bagi peneliti selanjutnya yang ingin mengembangkan penelitian mengenai komitmen organisasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai, baik dengan objek penelitian yang sama maupun pada sektor organisasi lainnya.

2. Kajian Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Grand Theory

2.1.1 Teori Atribusi (Attribution Theory)

Penelitian ini menggunakan Teori Atribusi yang dikemukakan oleh Heider (1958) dan dikembangkan oleh Weiner (1985) sebagai grand theory. Teori ini menjelaskan bahwa perilaku individu dipengaruhi oleh persepsi terhadap penyebab suatu peristiwa, baik yang berasal dari faktor internal seperti sikap, motivasi, dan komitmen, maupun faktor eksternal seperti lingkungan kerja dan kebijakan organisasi. Dalam konteks organisasi, persepsi positif pegawai terhadap organisasi akan meningkatkan komitmen organisasional yang tercermin dalam komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan. Komitmen tersebut mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar tugas formal yang mendukung efektivitas organisasi dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Saraswati et al. (2024) dan Kantirahayu et al. (2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, Teori Atribusi digunakan untuk menjelaskan pengaruh komitmen afektif, normatif, dan keberlanjutan terhadap OCB serta kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.1.2 Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi yang menggambarkan tingkat keterikatan pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Komitmen organisasional menunjukkan sejauh mana individu memiliki keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi serta berupaya memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen organisasional merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan antara pegawai dengan organisasi yang memengaruhi keputusan individu untuk tetap bertahan dalam organisasi tersebut.

Meyer dan Allen (1991) membagi komitmen organisasional ke dalam tiga dimensi utama, yaitu komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*). Ketiga dimensi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda dalam memengaruhi perilaku kerja pegawai.

a. Komitmen Afektif (Affective Commitment)

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang muncul karena adanya rasa bangga, rasa memiliki, dan keterlibatan terhadap nilai-nilai organisasi. Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung bekerja dengan penuh semangat

karena mereka benar-benar ingin menjadi bagian dari organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), pegawai yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi akan menunjukkan loyalitas, motivasi kerja, dan perilaku positif yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang tidak memiliki keterikatan emosional.

Penelitian An'nisa (2025) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh dominan terhadap peningkatan loyalitas, keterlibatan kerja, dan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung bersedia memberikan kontribusi lebih bagi organisasi, termasuk membantu rekan kerja dan menjaga citra perusahaan.

b. Komitmen Normatif (Normative Commitment)

Komitmen normatif merupakan perasaan wajib atau tanggung jawab moral pegawai untuk tetap bertahan dan bekerja di organisasi. Individu merasa memiliki kewajiban etis untuk memberikan kontribusi kepada organisasi karena adanya perlakuan baik, kesempatan kerja, atau fasilitas yang diberikan perusahaan.

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen normatif terbentuk melalui pengalaman sosial dan budaya organisasi yang mendorong pegawai untuk merasa bertanggung jawab terhadap keberlangsungan organisasi. Pegawai dengan komitmen normatif tinggi biasanya menunjukkan kedisiplinan, kepatuhan terhadap aturan, dan loyalitas kerja yang cukup baik.

Penelitian Lestari (2025) menemukan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kedisiplinan dan tanggung jawab kerja pegawai. Pegawai yang merasa memiliki kewajiban moral terhadap organisasi akan berusaha mempertahankan performa kerja dan menjaga hubungan baik dengan organisasi.

c. Komitmen Keberlanjutan (*Continuance commitment*)

Komitmen keberlanjutan merupakan bentuk keterikatan pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai keuntungan dan kerugian apabila meninggalkan organisasi. Pegawai bertahan karena mempertimbangkan faktor ekonomi, keamanan kerja, tunjangan, atau keterbatasan peluang kerja di tempat lain.

Luthans (2019) menyatakan bahwa pegawai dengan komitmen keberlanjutan tinggi belum tentu memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi. Mereka cenderung bertahan karena kebutuhan, bukan karena keinginan. Oleh sebab itu, komitmen keberlanjutan sering kali hanya mampu menjaga retensi pegawai tetapi belum tentu menghasilkan perilaku kerja yang optimal.

Penelitian Setiawan et al. (2022) menunjukkan bahwa komitmen keberlanjutan memiliki pengaruh yang lebih rendah terhadap kualitas kinerja dibandingkan komitmen afektif dan normatif. Pegawai yang bekerja berdasarkan pertimbangan pragmatis cenderung menunjukkan performa kerja standar dan kurang memiliki inisiatif kerja.

Dalam konteks organisasi jasa seperti PT Pegadaian, komitmen organisasional menjadi faktor penting dalam menciptakan loyalitas, keterlibatan kerja, dan perilaku kerja positif pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan lebih mudah menunjukkan perilaku kerja sukarela, meningkatkan kualitas pelayanan, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara efektif.

2.1.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi modern yang berkaitan dengan perilaku sukarela pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi. OCB menggambarkan perilaku individu yang dilakukan di luar tugas formal yang telah ditetapkan organisasi, tetapi memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam organisasi jasa, perilaku

OCB menjadi sangat penting karena keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan formal, tetapi juga oleh kesediaan pegawai untuk membantu organisasi secara sukarela melalui kerja sama, kepedulian, dan partisipasi aktif dalam lingkungan kerja.

Menurut Organ (1988), Organizational Citizenship Behavior terdiri atas lima dimensi utama, yaitu altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue. Altruism merupakan perilaku sukarela pegawai dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam pekerjaan. Pegawai dengan perilaku altruism tinggi akan dengan sukarela membantu pekerjaan rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan tertentu. Conscientiousness merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja melebihi standar minimum organisasi, seperti datang tepat waktu, bekerja dengan teliti, dan mematuhi aturan organisasi secara konsisten. Dimensi berikutnya adalah sportsmanship, yaitu sikap pegawai yang mampu menerima kondisi organisasi tanpa banyak mengeluh serta mampu menjaga suasana kerja tetap positif meskipun menghadapi berbagai permasalahan. Pegawai yang memiliki sportsmanship tinggi cenderung tidak mudah menyalahkan organisasi dan lebih fokus mencari solusi atas masalah yang dihadapi. Courtesy merupakan perilaku menjaga hubungan interpersonal yang baik dengan rekan kerja guna menghindari konflik dalam lingkungan organisasi. Pegawai yang memiliki courtesy tinggi akan menghormati rekan kerja, menjaga komunikasi, dan mempertimbangkan dampak tindakannya terhadap orang lain.

Sementara itu, civic virtue merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan kepedulian dan partisipasi aktif terhadap perkembangan organisasi. Pegawai dengan civic virtue tinggi biasanya aktif memberikan saran, menghadiri kegiatan organisasi, serta menunjukkan perhatian terhadap kemajuan perusahaan. Kelima dimensi tersebut menunjukkan bahwa OCB bukan hanya berkaitan dengan perilaku membantu rekan kerja, tetapi juga mencerminkan loyalitas, kepedulian, dan keterlibatan pegawai terhadap organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang, Organizational Citizenship Behavior menjadi salah satu aspek penting yang mendukung keberhasilan pelayanan kepada nasabah dan pencapaian target perusahaan. Pegawai yang memiliki perilaku kerja sukarela, kepedulian terhadap organisasi, serta kemampuan bekerja sama secara baik akan membantu organisasi dalam menciptakan pelayanan yang lebih efektif dan berkualitas. Oleh karena itu, Organizational Citizenship Behavior dipandang sebagai salah satu faktor penting yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan kinerja organisasi.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi, baik dari aspek kualitas maupun kuantitas. Menurut Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi karena mencerminkan kemampuan pegawai dalam mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan. Pegawai yang memiliki kinerja tinggi umumnya mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, tepat waktu, dan bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan. Penelitian Kantirahayu, Sumunar, dan Yuniawan (2025) menunjukkan bahwa peningkatan komitmen dan perilaku kerja positif pegawai berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diartikan sebagai tingkat keberhasilan pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai target dan standar yang telah ditetapkan organisasi.

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang ditandai dengan rasa bangga, memiliki, dan keterlibatan dalam organisasi (Meyer & Allen, 1991). Pegawai dengan komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan perilaku positif, termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena adanya keinginan sukarela untuk mendukung keberhasilan organisasi. Penelitian Pramudita (2025) menunjukkan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap OCB..

Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian terdahulu tersebut, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.2 Pengaruh Komitmen Normatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen normatif merupakan perasaan wajib dan tanggung jawab moral pegawai untuk tetap bertahan dan memberikan kontribusi kepada organisasi. Pegawai dengan komitmen normatif tinggi merasa bahwa organisasi telah memberikan kesempatan, perhatian, dan fasilitas yang baik sehingga mereka memiliki kewajiban moral untuk membalasnya melalui perilaku kerja yang positif.

Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen normatif terbentuk melalui nilai sosial dan budaya organisasi yang menanamkan rasa tanggung jawab dan loyalitas kepada pegawai. Pegawai yang memiliki komitmen normatif tinggi cenderung mematuhi aturan organisasi, menjaga hubungan kerja yang baik, serta menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi. Dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi akan lebih mudah menunjukkan perilaku sukarela di luar tugas formalnya. Pegawai akan terdorong membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan lingkungan kerja, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi karena merasa memiliki kewajiban moral untuk mendukung organisasi tempat mereka bekerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H2 : Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.3 Pengaruh Komitmen Keberlanjutan (*Continuance commitment*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) merupakan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada pertimbangan rasional mengenai keuntungan dan kerugian apabila meninggalkan organisasi. Pegawai bertahan karena mempertimbangkan faktor ekonomi, keamanan kerja, tunjangan, serta keterbatasan peluang kerja di tempat lain.

Menurut Meyer dan Allen (1991), *continuance commitment* berkaitan dengan kebutuhan individu untuk mempertahankan pekerjaan karena adanya konsekuensi tertentu apabila meninggalkan organisasi. Pegawai dengan komitmen keberlanjutan tinggi belum tentu memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi, tetapi mereka tetap mempertahankan hubungan kerja karena alasan pragmatis. Dalam kaitannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pegawai dengan *continuance commitment* cenderung tetap menjaga hubungan kerja dan stabilitas organisasi karena ingin mempertahankan posisinya dalam perusahaan. Pegawai tetap berupaya menunjukkan perilaku kerja yang baik agar dapat mempertahankan pekerjaannya dan memperoleh keamanan kerja dalam jangka panjang.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.4 Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang mendorong individu bekerja dengan penuh semangat dan loyalitas. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi akan menunjukkan rasa bangga terhadap organisasi sehingga terdorong memberikan performa kerja terbaik bagi perusahaan.

Menurut Robbins dan Judge (2019), pegawai yang memiliki emotional attachment terhadap organisasi cenderung menunjukkan motivasi kerja, tanggung jawab, dan produktivitas yang lebih tinggi dibandingkan pegawai yang tidak memiliki keterikatan emosional. Pegawai akan bekerja secara maksimal karena merasa keberhasilan organisasi merupakan bagian dari keberhasilan dirinya sendiri.

Penelitian Salatun (2025) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki rasa bangga dan loyalitas tinggi terhadap organisasi cenderung menunjukkan kualitas kerja, kedisiplinan, dan inisiatif kerja yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan komitmen afektif rendah.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H4 : Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.5 Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen normatif berkaitan dengan rasa tanggung jawab moral pegawai terhadap organisasi. Pegawai yang merasa memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi kepada organisasi akan berusaha menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal. Menurut Meyer dan Allen (1991), pegawai dengan komitmen normatif tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kedisiplinan, dan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Perasaan wajib untuk membalas perlakuan baik organisasi mendorong pegawai bekerja lebih bertanggung jawab dan menjaga kualitas pekerjaannya.

Penelitian Herdiyanti dan Suhana (2025) menunjukkan bahwa komitmen normatif memiliki pengaruh positif terhadap kualitas kerja dan produktivitas pegawai. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi cenderung bekerja lebih disiplin dan menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja maupun organisasi.

Penelitian Salatun (2025) juga menjelaskan bahwa pegawai dengan komitmen normatif tinggi menunjukkan tingkat tanggung jawab kerja yang lebih baik sehingga mampu meningkatkan kualitas kinerja organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, semakin tinggi komitmen normatif pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis kelima dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H5 : Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.6 Pengaruh Komitmen Keberlanjutan (*Continuance commitment*) terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen keberlanjutan merupakan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada pertimbangan manfaat dan risiko apabila meninggalkan organisasi. Pegawai dengan *continuance commitment* tinggi cenderung mempertahankan pekerjaannya karena mempertimbangkan keamanan kerja, tunjangan, dan peluang karier.

Penelitian Setiawan et al. (2022) menunjukkan bahwa *continuance commitment* memiliki pengaruh terhadap stabilitas kinerja pegawai, terutama dalam aspek kedisiplinan dan kepatuhan terhadap pekerjaan. Pegawai cenderung tetap menjaga kualitas kerja agar tetap memperoleh keuntungan dan keamanan dalam organisasi.

Penelitian Pramudita (2025) juga menjelaskan bahwa *continuance commitment* tetap memiliki kontribusi terhadap kinerja pegawai meskipun pengaruhnya tidak sebesar komitmen afektif. Pegawai yang mempertimbangkan keamanan pekerjaan dan keberlanjutan karier tetap berupaya menjaga performa kerja agar tetap dapat bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis keenam dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H6 : Komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.7 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar tugas formal organisasi namun mampu memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi. Menurut Organ (1988), OCB mencerminkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, menunjukkan kepedulian terhadap organisasi, serta berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi tanpa mengharapkan imbalan formal. Pegawai yang memiliki tingkat OCB tinggi cenderung lebih kooperatif, proaktif, dan memiliki kesadaran untuk mendukung keberhasilan organisasi. Perilaku tersebut mampu meningkatkan produktivitas kerja, memperkuat kerja sama tim, mengurangi konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga berdampak pada peningkatan kinerja pegawai.

Penelitian Maulana dan Rizki (2023) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada sektor jasa keuangan. Pegawai yang memiliki OCB tinggi cenderung memberikan pelayanan yang lebih baik, memiliki inisiatif kerja yang tinggi, serta mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif.

Dengan demikian, semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

H7 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.8 Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui rasa bangga, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian organisasi. Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan perilaku kerja yang positif karena mereka merasa keberhasilan organisasi merupakan bagian dari keberhasilan dirinya sendiri.

Keterikatan emosional tersebut tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja, tetapi juga mendorong munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi biasanya lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga

keharmonisan organisasi, dan memberikan kontribusi di luar tugas formal yang telah ditetapkan.

Menurut Organ (1988), perilaku OCB mampu meningkatkan efektivitas organisasi melalui kerja sama dan partisipasi aktif pegawai. Penelitian Pramudita (2025) menunjukkan bahwa OCB mampu menjadi mekanisme yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Dengan demikian, pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi akan terdorong menunjukkan OCB yang lebih baik sehingga pada akhirnya meningkatkan kinerja pegawai.

H8 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.9 Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Pegawai

Komitmen normatif merupakan perasaan tanggung jawab moral dan kewajiban pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Pegawai dengan komitmen normatif tinggi merasa memiliki kewajiban untuk memberikan kontribusi terbaik kepada organisasi sebagai bentuk balas jasa atas dukungan yang diberikan organisasi.

Perasaan tanggung jawab tersebut mendorong pegawai untuk tidak hanya menjalankan tugas formalnya, tetapi juga melakukan berbagai aktivitas tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. Bentuk perilaku tersebut tercermin dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta mendukung berbagai kegiatan organisasi secara sukarela.

Penelitian Herdiyanti dan Suhana (2025) menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pegawai. Selain itu, Fitriani (2024) menjelaskan bahwa OCB mampu memperkuat hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, semakin tinggi komitmen normatif pegawai maka semakin tinggi pula OCB yang ditunjukkan, yang selanjutnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

H9 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.2.10 Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Memediasi Pengaruh Komitmen Keberlanjutan (*Continuance commitment*) terhadap Kinerja Pegawai

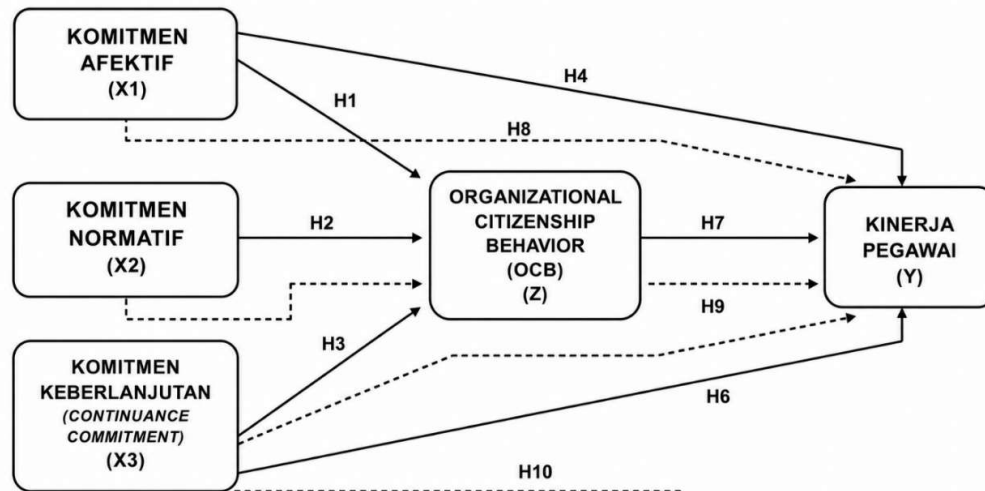
Continuance commitment merupakan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada pertimbangan manfaat dan risiko apabila meninggalkan organisasi. Pegawai bertahan dalam organisasi karena mempertimbangkan keamanan kerja, manfaat ekonomi, peluang karier, dan berbagai keuntungan lainnya yang diperoleh dari organisasi. Meskipun bersifat rasional, *continuance commitment* tetap dapat mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku positif dalam organisasi. Pegawai yang ingin mempertahankan pekerjaannya akan berupaya menjaga hubungan kerja yang baik, membantu rekan kerja, serta mendukung aktivitas organisasi guna mempertahankan keberlangsungan kariernya. Penelitian Fitriani (2024) menjelaskan bahwa OCB berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat hubungan antara komitmen organisasional dan kinerja pegawai.

Dengan demikian, semakin tinggi *continuance commitment* pegawai maka semakin tinggi OCB yang ditunjukkan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai.

H10 : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memediasi pengaruh komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

2.3 Model Penelitian

Model penelitian merupakan gambaran hubungan antarvariabel yang digunakan dalam penelitian ini. Model penelitian disusun berdasarkan Teori Atribusi (Heider, 1958), teori komitmen organisasional Meyer dan Allen (1991), serta teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari Organ (1988).



Gambar 1. Model Penelitian

2.4 2.4. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah daftar penelitian terdahulu yang relevan dengan topik pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai, baik dari jurnal nasional, internasional, maupun sumber literatur buku:

Tabel 3. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul / Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Ini
1	Pramudita (2025)	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan Dampaknya terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dan kinerja pegawai.	Menjadi jurnal acuan utama karena memiliki kesamaan variabel komitmen organisasional, OCB, dan kinerja pegawai.
2	Salatun (2025)	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen afektif memiliki pengaruh dominan terhadap peningkatan kinerja pegawai.	Relevan dalam mendukung hubungan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai.
3	Herdiyanti dan Suhana (2025)	Pengaruh Komitmen Normatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Pegawai	Komitmen normatif berpengaruh positif terhadap OCB dan kinerja pegawai.	Mendukung hubungan komitmen normatif terhadap OCB dan kinerja pegawai.
4	An'nisa (2025)	Pengaruh Komitmen Afektif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kinerja Pegawai	Komitmen afektif meningkatkan perilaku OCB dan kualitas kinerja pegawai.	Relevan dengan pengaruh komitmen afektif terhadap OCB dan kinerja.
5	Setiawan et al. (2022)	Pengaruh <i>Continuance commitment</i> terhadap Kinerja Pegawai	<i>Continuance commitment</i> berpengaruh terhadap stabilitas perilaku kerja dan kinerja pegawai.	Mendukung variabel komitmen keberlanjutan terhadap kinerja pegawai.

No	Peneliti & Tahun	Judul / Variabel yang Diteliti	Hasil Penelitian	Relevansi dengan Penelitian Ini
6	Podsakoff et al. (2020)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> and Organizational Effectiveness	OCB meningkatkan efektivitas organisasi melalui kerja sama dan produktivitas kerja tim.	Mendukung teori OCB sebagai faktor penting dalam organisasi.
7	Lestari (2023)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan OCB terhadap Kinerja Pegawai	Komitmen organisasional dan OCB berpengaruh simultan terhadap kinerja pegawai.	Mendukung hubungan komitmen organisasional dan OCB terhadap kinerja.
8	Rahmawati dan Nugroho (2024)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Efektivitas Pelayanan Organisasi	OCB meningkatkan efektivitas pelayanan dan hubungan kerja pegawai.	Relevan dengan peran OCB dalam meningkatkan kualitas kerja organisasi jasa.
9	Wijayanti (2021)	Pengaruh Komitmen Afektif terhadap Loyalitas dan Kinerja Pegawai	Komitmen afektif meningkatkan loyalitas dan produktivitas pegawai.	Mendukung hubungan komitmen afektif terhadap kinerja pegawai.
10	Putra dan Hidayat (2022)	Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> terhadap Produktivitas Kerja Pegawai	Pegawai dengan OCB tinggi memiliki produktivitas dan kerja sama tim yang lebih baik.	Mendukung pentingnya OCB dalam peningkatan kualitas kerja pegawai.
11	Kurniawan (2023)	Pengaruh Komitmen Normatif terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Jasa	Komitmen normatif meningkatkan kedisiplinan dan tanggung jawab kerja pegawai.	Relevan dengan pengaruh komitmen normatif terhadap kinerja pegawai.
12	Dewi dan Saputra (2024)	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap perilaku OCB pegawai.	Mendukung hubungan antara komitmen organisasional dan OCB.
13	Sari et al. (2021)	Pengaruh <i>Continuance commitment</i> terhadap Loyalitas Pegawai	<i>Continuance commitment</i> meningkatkan loyalitas dan stabilitas kerja pegawai.	Mendukung variabel komitmen keberlanjutan dalam penelitian ini.
14	Maulana dan Rizki (2023)	Pengaruh OCB terhadap Kinerja Pegawai pada Sektor Jasa Keuangan	OCB berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan dan kinerja pegawai.	Relevan dengan objek penelitian pada perusahaan jasa keuangan.
15	Fitriani (2024)	Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Pegawai melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB mampu memperkuat hubungan komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai.	Mendukung posisi OCB sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.

3. Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2022), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis melalui pengumpulan data berbentuk angka dan dianalisis menggunakan statistik. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai secara objektif dan terukur.

Jenis penelitian yang digunakan adalah explanatory research, yaitu penelitian yang bertujuan menjelaskan hubungan kausal antarvariabel melalui pengujian hipotesis. Penelitian ini menganalisis pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

Data penelitian menggunakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang. Variabel dalam penelitian ini terdiri

atas komitmen afektif (X1), komitmen normatif (X2), komitmen keberlanjutan (X3), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening (Z), dan kinerja pegawai sebagai variabel dependen (Y). Data kemudian dianalisis menggunakan metode SmartPLS untuk menguji hubungan antarvariabel penelitian.

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai yang bekerja di PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang, dengan jumlah keseluruhan sebanyak 45 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif terbatas dan berada pada lingkup yang terjangkau ($N < 100$), teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Sampling Jenuh atau Sensus. Merujuk pada pandangan Sugiyono (2022), teknik sampling jenuh merupakan metode penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai responden penelitian. Dengan melibatkan seluruh 45 pegawai sebagai sampel, data yang dikumpulkan diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat serta memiliki tingkat keterwakilan (representativeness) yang maksimal tanpa menimbulkan kesalahan penarikan sampel (sampling error).

Pertimbangan penggunaan seluruh populasi sebagai sampel ini juga diselaraskan dengan kebutuhan analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Berdasarkan acuan 10 Times Rule dari Hair et al. (2021), ukuran sampel minimum yang dibutuhkan adalah sepuluh kali jumlah jalur struktural terbesar yang mengarah pada variabel dependen tertentu. Dalam model penelitian ini, jalur terbanyak menuju variabel Kinerja Pegawai terdiri dari empat jalur kausalitas, sehingga batas sampel minimum yang disyaratkan secara statistik adalah sebanyak 40 responden (10×4). Dengan demikian, penggunaan sampel jenuh sebanyak 45 responden telah memenuhi kriteria kecukupan data, daya uji statistik (statistical power), serta kelayakan pengujian outer model maupun inner model dalam kerangka analisis PLS-SEM.

3.3 Definisi Konseptual Variabel

Definisi konseptual variabel merupakan penjelasan mengenai konsep variabel yang digunakan dalam penelitian berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai.

3.3.1 Komitmen Afektif (X1)

Komitmen afektif merupakan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui rasa bangga, rasa memiliki, dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif adalah kondisi dimana pegawai memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi sehingga pegawai bertahan dalam organisasi karena memang memiliki keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut.

Pegawai yang memiliki komitmen afektif tinggi cenderung menunjukkan loyalitas, kepedulian terhadap organisasi, serta kesediaan memberikan kontribusi terbaik bagi perusahaan. Penelitian An'nisa (2025) menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional terhadap organisasi lebih mudah menunjukkan perilaku kerja sukarela dan semangat kerja yang tinggi.

Dalam penelitian ini, komitmen afektif diartikan sebagai keterikatan emosional pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang terhadap organisasi yang mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh tanggung jawab dan loyalitas.

3.3.2 Komitmen Normatif (X2)

Komitmen normatif merupakan perasaan wajib dan tanggung jawab moral pegawai untuk tetap bertahan dalam organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), komitmen normatif adalah perasaan kewajiban yang dimiliki individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi karena adanya nilai moral dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi.

Pegawai yang memiliki komitmen normatif tinggi cenderung mematuhi aturan organisasi, menjaga loyalitas kerja, serta menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap keberhasilan organisasi. Penelitian Herdiyanti dan Suhana (2025) menunjukkan bahwa komitmen normatif berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja pegawai. Pegawai yang memiliki rasa tanggung jawab moral terhadap organisasi cenderung lebih disiplin dan aktif mendukung kegiatan organisasi.

Dalam penelitian ini, komitmen normatif diartikan sebagai rasa tanggung jawab moral pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang untuk tetap bekerja dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi.

3.3.3 Komitmen Keberlanjutan (Continuance commitment) (X3)

Komitmen keberlanjutan atau *continuance commitment* merupakan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada pertimbangan keuntungan dan kerugian apabila meninggalkan organisasi. Menurut Meyer dan Allen (1991), *continuance commitment* adalah kesadaran pegawai terhadap biaya atau risiko yang akan diterima apabila meninggalkan organisasi.

Pegawai dengan *continuance commitment* tinggi cenderung bertahan dalam organisasi karena mempertimbangkan faktor keamanan kerja, tunjangan, karier, dan manfaat lainnya yang diperoleh dari organisasi. Penelitian Setiawan et al. (2022) menunjukkan bahwa *continuance commitment* memiliki pengaruh terhadap stabilitas perilaku kerja dan kualitas kinerja pegawai. Pegawai yang mempertimbangkan keberlanjutan pekerjaan cenderung tetap menjaga hubungan kerja dan performa kerja dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, komitmen keberlanjutan diartikan sebagai pertimbangan pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang untuk tetap bertahan dalam organisasi berdasarkan manfaat dan keberlanjutan pekerjaan yang diperoleh.

3.3.4 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Z)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela pegawai di luar tugas formal organisasi yang dilakukan untuk membantu efektivitas organisasi. Menurut Organ (1988), OCB adalah perilaku individual yang bersifat sukarela dan tidak secara langsung mendapatkan penghargaan formal, tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi.

Pegawai yang memiliki perilaku OCB tinggi biasanya menunjukkan sikap membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, serta aktif mendukung kegiatan organisasi tanpa adanya paksaan dari organisasi. Penelitian Pramudita (2025) menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan efektivitas kerja dan kualitas kinerja pegawai. Selain itu, Podsakoff et al. (2020) juga menjelaskan bahwa OCB mampu meningkatkan produktivitas kerja tim dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Dalam penelitian ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diartikan sebagai perilaku kerja sukarela pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang yang dilakukan di luar tanggung jawab formal untuk mendukung efektivitas organisasi.

3.3.5 Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Menurut

Mangkunegara (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Pegawai yang memiliki kinerja tinggi akan mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, tepat waktu, serta menunjukkan tanggung jawab dan kerja sama yang baik dalam organisasi. Penelitian Salatun (2025) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Selain itu, penelitian Maulana dan Rizki (2023) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga berpengaruh positif terhadap kualitas pelayanan dan produktivitas kerja pegawai pada sektor jasa keuangan.

Dalam penelitian ini, kinerja pegawai diartikan sebagai tingkat keberhasilan pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan sesuai target dan standar organisasi.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan penjelasan mengenai variabel penelitian yang diukur berdasarkan indikator-indikator tertentu sehingga memudahkan peneliti dalam melakukan pengukuran dan pengumpulan data. Variabel dalam penelitian ini terdiri atas komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai. Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan rentang skor 1–5.

Tabel 4. Definisi Operasional Variabel

<i>Variabel</i>	<i>Indikator</i>	<i>Sumber</i>	<i>Skala</i>
Komitmen Afektif (X1)	1. Rasa bangga terhadap organisasi 2. Keterikatan emosional terhadap organisasi 3. Rasa memiliki terhadap organisasi	Meyer dan Allen (1991)	Likert
Komitmen Normatif (X2)	4. Keinginan tetap menjadi bagian organisasi 1. Rasa tanggung jawab terhadap organisasi 2. Loyalitas terhadap organisasi 3. Perasaan wajib bertahan dalam organisasi 4. Kepatuhan terhadap nilai organisasi	Meyer dan Allen (1991)	Likert
Komitmen Keberlanjutan (X3)	1. Pertimbangan manfaat bekerja 2. Keinginan mempertahankan pekerjaan 3. Pertimbangan kerugian jika keluar 4. Keamanan kerja	Meyer dan Allen (1991)	Likert
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z)	1. Altruism 2. Conscientiousness 3. Sportsmanship 4. Courtesy 5. Civic Virtue	Organ (1988)	Likert
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Ketepatan waktu 4. Tanggung jawab 5. Kerja sama 6. Inisiatif kerja	Mangkunegara (2017)	Likert

3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Menurut Sugiyono (2022), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Kuesioner digunakan untuk memperoleh data mengenai komitmen afektif, komitmen normatif,

komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang. Penyusunan kuesioner dilakukan berdasarkan indikator dari masing-masing variabel penelitian yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengukuran jawaban responden dalam penelitian ini menggunakan skala Likert lima poin. Menurut Sugiyono (2022), skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang terhadap suatu fenomena sosial. Dalam penelitian ini, alternatif jawaban yang digunakan terdiri atas Sangat Tidak Setuju dengan skor 1, Tidak Setuju dengan skor 2, Netral dengan skor 3, Setuju dengan skor 4, dan Sangat Setuju dengan skor 5. Skala tersebut digunakan untuk mempermudah responden dalam memberikan jawaban terhadap setiap pernyataan yang terdapat dalam kuesioner penelitian.

Data yang diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kemudian dianalisis menggunakan metode SmartPLS untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian ini.

3.6 Metode Analisis Data

Metode analisis data merupakan teknik yang digunakan untuk mengolah dan menganalisis data penelitian sehingga dapat digunakan untuk menjawab rumusan masalah dan menguji hipotesis penelitian. Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Metode SmartPLS dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara simultan, dapat digunakan pada jumlah sampel relatif kecil, serta tidak mengharuskan data berdistribusi normal.

3.6.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran mengenai karakteristik responden dan jawaban responden terhadap variabel penelitian. Analisis ini dilakukan dengan melihat nilai rata-rata, minimum, maksimum, dan standar deviasi dari setiap variabel penelitian.

Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan komitmen afektif, komitmen normatif, komitmen keberlanjutan (*continuance commitment*), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

3.6.2 Uji Model Pengukuran (Outer Model)

Outer model digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Pengujian outer model dilakukan melalui uji validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas.

Uji validitas konvergen dilakukan dengan melihat nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai loading factor $> 0,70$ dan nilai AVE $> 0,50$. Selanjutnya, uji validitas diskriminan dilakukan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam membedakan variabel satu dengan variabel lainnya melalui nilai cross loading dan Fornell-Larcker Criterion.

Selain itu, uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi instrumen penelitian dengan melihat nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha $> 0,70$.

3.6.3 Uji Model Struktural (Inner Model)

Inner model digunakan untuk menguji hubungan antarvariabel dalam penelitian. Pengujian inner model dilakukan melalui uji R-Square (R^2), path coefficient, dan uji hipotesis.

Uji R-Square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Menurut Ghozali (2021), nilai R-Square sebesar 0,75 dikategorikan kuat, 0,50 moderat, dan 0,25 lemah. Selanjutnya, path coefficient digunakan untuk mengetahui arah hubungan dan besarnya pengaruh antarvariabel penelitian.

Uji hipotesis dilakukan menggunakan metode bootstrapping pada SmartPLS dengan melihat nilai t-statistics dan p-values. Hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai t-statistics > 1,96 dan p-values < 0,05.

3.6.4 Uji Mediasi (Variance Accounted For/ VAF)

Uji mediasi dilakukan untuk mengetahui peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memediasi pengaruh komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan terhadap kinerja pegawai. Dalam penelitian ini, pengujian mediasi dilakukan menggunakan metode Variance Accounted For (VAF).

Menurut Hair et al. (2021), nilai VAF digunakan untuk mengetahui besarnya kontribusi pengaruh tidak langsung terhadap total pengaruh yang terjadi dalam model penelitian. Nilai VAF dihitung menggunakan rumus:

$$\text{VAF} = (\text{Indirect Effect} / \text{Total Effect}) \times 100\% \quad (1)$$

Kriteria pengambilan keputusan menurut Hair et al. (2021) adalah sebagai berikut:

- VAF < 20% menunjukkan tidak terjadi mediasi.
- VAF 20%–80% menunjukkan terjadi mediasi parsial (partial mediation).
- VAF > 80% menunjukkan terjadi mediasi penuh (full mediation).

Dalam penelitian ini, pengujian VAF digunakan untuk mengetahui sejauh mana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi hubungan antara komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen keberlanjutan terhadap kinerja pegawai PT Pegadaian Cabang Poncol Semarang.

3.6.5 Uji *Common Method Bias*

Untuk menghindari terjadinya bias metode umum (*Common Method Bias*), penelitian ini melakukan pengujian menggunakan *Harman's Single Factor Test*. Menurut Podsakoff et al. (2003), *Common Method Bias* dapat terjadi apabila data penelitian diperoleh dari sumber yang sama dan dalam waktu yang sama sehingga berpotensi menimbulkan bias pada hasil penelitian.

Pengujian *Harman's Single Factor Analysis* dilakukan dengan cara memasukkan seluruh indikator variabel ke dalam analisis faktor eksploratori untuk mengetahui besarnya total variance yang dijelaskan oleh satu faktor tunggal. Apabila satu faktor tunggal tidak menjelaskan lebih dari 50% total variance, maka data penelitian dinyatakan bebas dari *Common Method Bias*.

Dengan demikian, pengujian ini dilakukan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh dari responden tidak mengalami bias metode umum sehingga hasil penelitian dapat dipercaya dan memiliki validitas yang baik.