

1 Pendahuluan

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi sektor publik memiliki peran strategis dalam memberikan layanan kepada masyarakat serta mendukung tercapainya tujuan pembangunan nasional. Namun dalam praktiknya organisasi publik sering menghadapi berbagai tantangan seperti birokrasi yang kaku, keterbatasan sumber daya, serta tekanan akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Dalam kondisi demikian, keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal semata, tetapi juga oleh perilaku sukarela pegawai yang melampaui deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ini dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku individual yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, tetapi sangat penting bagi efektivitas organisasi (Ruhibnur, 2023).

Perilaku OCB mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, serta berinisiatif dalam menyelesaikan tugas-tugas tambahan. Dalam konteks organisasi sektor publik, perilaku-perilaku ini menjadi sangat krusial mengingat tuntutan masyarakat terhadap pelayanan publik yang efisien dan responsif semakin meningkat. Sayangnya, masih banyak organisasi publik yang belum secara optimal mendorong tumbuhnya OCB di lingkungan kerjanya. Hal ini bisa disebabkan oleh berbagai faktor, mulai dari kepemimpinan yang kurang partisipatif, rendahnya kepuasan kerja, hingga kurangnya budaya organisasi yang mendukung inisiatif dan kolaborasi (Dewi, 2024).

Meskipun konsep OCB telah banyak diteliti dalam konteks organisasi sektor swasta, penerapannya dalam sektor publik memiliki dinamika tersendiri. Lingkungan kerja di sektor publik umumnya diwarnai oleh struktur hierarkis yang kuat, regulasi yang ketat, serta orientasi pelayanan yang berbeda dari sektor profit. Hal ini menjadikan motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran tidak selalu sama dengan karyawan di sektor swasta. Selain itu, adanya persepsi bahwa insentif atau penghargaan tidak selalu sebanding dengan beban kerja tambahan dapat membuat pegawai enggan menunjukkan OCB (Metris, 2025).

Fenomena penelitian ini berorientasi pada *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Tegal. Hasil temuan observasi menemukan terdapat banyak pegawai BKPSDM yang masih merasa enggan ketika diberi tugas atau pekerjaan tambahan diluar *jobdesk* mereka. Perilaku OCB mereka masih dikatakan rendah sehingga kesadaran untuk memberikan pelayanan yang lebih kepada masyarakat kurang optimal. Mereka cenderung hanya bekerja sesuai *jobdesk* saja tanpa ingin diberi tugas tambahan.

Tabel 1
Tingkat Partisipasi Pegawai dalam Tugas Tambahan (di Luar Jobdesk)

Tahun	Jumlah Pegawai	Pegawai yang Bersedia Menerima Tugas Tambahan	Persentase
2021	51	20	39%
2022	49	18	37%
2023	52	16	31%
2024	53	14	26%

Sumber: Data Partisipasi Pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal

Tabel di atas menunjukkan tren penurunan tingkat partisipasi pegawai BKPSDM Kabupaten Tegal dalam menerima tugas tambahan di luar jobdesk mereka selama periode 2021 hingga 2024. Pada tahun 2021, dari total 51 pegawai, sebanyak 20 orang (39%) bersedia menjalankan tugas tambahan. Namun, angka ini terus menurun setiap tahunnya, hingga pada tahun 2024 hanya 14 dari 53 pegawai (26%) yang menunjukkan kesediaan untuk menerima pekerjaan di luar tanggung jawab utama mereka. Penurunan persentase ini mencerminkan rendahnya tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja, khususnya dalam aspek *altruism* dan *civic virtue*, yang berhubungan dengan kesediaan pegawai untuk berkontribusi secara sukarela demi kepentingan organisasi.

Fenomena rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* di lingkungan BKPSDM Kabupaten Tegal semakin mengkhawatirkan seiring dengan menurunnya partisipasi pegawai dalam menjalankan tugas tambahan di luar jobdesk utama mereka. Penurunan ini tidak hanya mencerminkan ketidakbersediaan pegawai untuk mengambil inisiatif di luar kewajiban formal, tetapi juga menjadi indikator lemahnya komitmen afektif terhadap organisasi. Sikap enggan menerima tugas tambahan mencerminkan minimnya aspek *altruism* yakni kepedulian dan bantuan sukarela terhadap rekan kerja dan organisasi, serta lemahnya *civic virtue*, yang menggambarkan kurangnya keterlibatan aktif dalam kehidupan organisasi. Hal ini berpotensi menghambat efektivitas pelayanan publik, mengingat fleksibilitas dan partisipasi aktif pegawai sangat dibutuhkan dalam mendukung kinerja birokrasi yang responsif dan adaptif terhadap kebutuhan masyarakat.

Beberapa penelitian terdahulu telah menginspirasi penelitian terkait tema *organizational citizenship behavior* dalam berbagai konteks. Keadilan distributif memiliki dampak pada peningkatan perilaku OCB. Ketika karyawan merasa bahwa pembagian imbalan, seperti gaji, bonus, atau promosi, dilakukan secara adil dan proporsional dengan kontribusi mereka, maka akan timbul rasa puas, kepercayaan, dan komitmen terhadap organisasi (Nguyen & Vo Tri Chau, 2025). Keadilan distributif berperan sangat penting dalam mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai. Keadilan organisasi menjadi komponen kunci dalam pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja secara keseluruhan (Karyatun et al., 2022; Rahman & Karim, 2022; Das & Mohanty, 2023).

Afirmasi diri memiliki potensi besar dalam pembentukan karakteristik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini karena dengan memperkuat pandangan positif individu pada diri sendiri, afirmasi diri membantu meningkatkan percaya diri, harga diri, dan stabilitas emosional yang menjadi dasar munculnya perilaku prososial di tempat kerja (Lagios et al., 2025). Afirmasi diri dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Afirmasi berperan membantu individu membangun identitas positif, rasa percaya diri, dan persepsi akan makna dari peran yang dijalani dalam suatu organisasi (Easterbrook et al., 2021; Xu et al., 2022; Mao et al., 2021).

Konflik antara keluarga dan pekerjaan pada diri pegawai dapat berdampak negatif terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena ketegangan dan tekanan yang timbul dari ketidakseimbangan peran sering kali menguras energi emosional, fisik, dan mental karyawan (Ragab, 2025). Konflik pekerjaan keluarga dapat berpotensi akan menurunkan perilaku *organizational*

citizenship behavior. Kondisi ketegangan yang muncul sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga dapat mengurangi energi, waktu, dan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi (Shah et al., 2021; Andrade & Neves, 2022; Pan et al., 2022).

Keadilan distributif merupakan faktor yang efektif dalam mengurangi keinginan berpindah kerja dan dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa bahwa penghargaan yang mereka terima sepadan dengan usaha dan kontribusi yang diberikan, mereka merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi (Chen et al., 2022; Rahman & Karim, 2022; Piotrowski et al., 2021).

Afirmasi diri berperan penting dalam memperkuat partisipasi, kontribusi, dan keterlibatan kerja yang lebih optimal. Seseorang yang memiliki pandangan baik terhadap dirinya sendiri dengan meyakini bahwa ia mampu, bernilai, dan memiliki potensi untuk berkembang, maka akan tumbuh motivasi intrinsik yang kuat pada dirinya untuk berkontribusi secara aktif dalam pekerjaan (Brockner & van Dijke, 2024; Uppathampracha & Liu, 2022; Na-Nan et al., 2021).

Konflik pekerjaan keluarga memiliki pengaruh terhadap keterlibatan kerja. Individu yang mengalami kesulitan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga, tekanan yang dihadapi cenderung menumpuk dan memicu stres berkepanjangan. Kondisi ini secara langsung menurunkan semangat kerja, antusiasme, serta komitmen terhadap berbagai tugas yang organisasi berikan (Yang et al., 2021; Qiaolan & Man, 2023; Suryantari et al., 2023).

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) secara akurat. Individu yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan biasanya merasa memiliki keterikatan kuat dengan organisasi, sehingga mereka cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi ekstra tanpa mengharapkan imbalan langsung (Na-Nan et al., 2021; Ng et al., 2021; Schwarz et al., 2023).

Keadilan distributif merupakan faktor yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku *organizational citizenship behavior*. Rasa keadilan ini membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak, sehingga mendorong antusiasme dan semangat yang tinggi dalam melaksanakan tugas dan mendorong *organizational citizenship behavior* (Chen et al., 2022; Na-Nan et al., 2021; Rahman & Karim, 2022; Ng et al., 2021).

Afirmasi diri yang positif akan mendorong keterlibatan kerja yang tinggi dan berperan membentuk perilaku ekstra (OCB) dalam diri individu. Seseorang yang memiliki keyakinan kuat terhadap nilai dan kemampuannya, ia cenderung lebih termotivasi, percaya diri, dan merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, sehingga lebih bersedia untuk melakukan tindakan sukarela yang melampaui tugas formal demi mendukung rekan kerja maupun kepentingan organisasi (Na-Nan et al., 2021; Brockner & van Dijke, 2024; Ng et al., 2021).

Konflik pekerjaan dan keluarga dapat mengurangi keterlibatan karyawan dalam bekerja serta menurunkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Hal ini karena karyawan merasa terbagi perhatian dan energinya, sehingga sulit untuk fokus sepenuhnya pada tugas-tugas pekerjaan. Konflik ini juga dapat mengurangi motivasi dan kesiapan karyawan untuk melakukan perilaku ekstra (Shah et al., 2021; Pan et al., 2022; Suryantari et al., 2023).

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini diarahkan untuk memahami perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) serta faktor-faktor yang diduga memengaruhinya, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Fokus utama penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap OCB. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji sejauh mana ketiga faktor tersebut berpengaruh terhadap keterlibatan kerja karyawan. Tak hanya itu, penelitian ini turut menelaah peran keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi dalam menjembatani pengaruh keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap OCB. Dengan demikian, perumusan masalah dalam penelitian ini mencakup sepuluh pertanyaan utama yang mengarah pada hubungan langsung dan tidak langsung antar variabel yang diteliti.

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pengaruh keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), baik secara langsung maupun tidak langsung melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Secara spesifik, penelitian ini menganalisis bagaimana keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga memengaruhi OCB, serta bagaimana ketiga variabel tersebut turut memengaruhi keterlibatan kerja. Selain itu, penelitian ini juga menelusuri sejauh mana keterlibatan kerja mampu memediasi hubungan antara keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap OCB.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu manajemen, khususnya dalam memahami peran keterlibatan kerja sebagai mediasi dalam hubungan antara keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian dapat memperkaya literatur OCB di sektor publik, khususnya di lingkungan birokrasi pemerintahan Indonesia dan bagi penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi BKPSDM Kabupaten Tegal dalam menyusun strategi peningkatan kinerja pegawai melalui penguatan keterlibatan kerja dan pengelolaan faktor-faktor yang memengaruhi OCB. Hal ini diharapkan dapat mendorong pegawai untuk lebih proaktif dan sukarela dalam menjalankan tugas diluar deskripsi kerja secara formal, sehingga pelayanan publik menjadi lebih optimal.

2 Telaah Pustaka dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Telaah Pustaka

2.1.1 *Social Exchange Theory (SET)*

Social Exchange Theory menjelaskan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan hasil dari hubungan pertukaran sosial, dimana pegawai akan menunjukkan perilaku sukarela ketika merasa bahwa manfaat yang diterima sepadan dengan pengorbanan yang diberikan (Herlina, 2023). Dalam konteks ini, keadilan distributif, afirmasi diri, dan konflik pekerjaan-keluarga memengaruhi keputusan individu pada perilaku ekstra peran, dengan keterlibatan kerja sebagai mediator yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Ketika pegawai merasa diperlakukan adil, memiliki citra diri yang positif, dan tidak terbebani konflik antara pekerjaan dan keluarga, mereka akan lebih terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaan, sehingga meningkatkan kecenderungan untuk melakukan OCB.

2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung dihargai melalui sistem penghargaan formal organisasi, tetapi secara kolektif berkontribusi terhadap efektivitas dan fungsi organisasi. Perilaku ini meliputi tindakan seperti membantu rekan kerja, bersikap loyal terhadap organisasi, menjaga lingkungan kerja tetap positif, serta menunjukkan inisiatif diluar tugas utama. Meskipun tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, OCB sangat penting karena membantu menciptakan budaya kerja yang produktif dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Ruhibnur, 2023).

Peranan *organizational citizenship behavior* dalam suatu organisasi sangat penting karena berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang positif, kolaboratif, dan efisien. Perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap proaktif, dan mendukung nilai-nilai organisasi, dapat meningkatkan kinerja tim, memperkuat kohesi antaranggota, serta mengurangi konflik internal. Perilaku OCB juga membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan, meningkatkan kepuasan kerja, dan menurunkan tingkat *turnover* karyawan. Tanpa harus tercantum dalam tugas formal, perilaku OCB ini tetap memiliki dampak signifikan dalam mendorong tercapainya tujuan strategis organisasi dan memperkuat keunggulan kompetitif melalui peningkatan kinerja, kolaborasi, dan motivasi kerja di antara karyawan (Rahayu, 2024).

Indikator *organizational citizenship behavior* pada umumnya didasarkan pada lima komponen yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Altruism* merupakan perilaku sukarela membantu rekan kerja menyelesaikan masalah pekerjaan mereka. *Conscientiousness* yakni melakukan tugas di atas persyaratan minimum, seperti mematuhi aturan, perhatian terhadap pekerjaan, dan disiplin dalam bekerja. *Sportsmanship* yakni kesediaan bersabar dan toleran dalam situasi berbeda tanpa menunjukkan ketidakpuasan, menghindari keluhan dan gosip. *Courtesy* adalah berperilaku sopan untuk mencegah masalah hubungan antar karyawan, mempertimbangkan dampak tindakan sendiri terhadap orang lain. *Civic virtue* adalah partisipasi pada berbagai kegiatan organisasi, seperti kegiatan sosial, rapat, dan lainnya (Na-Nan et al., 2021).

2.1.3 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja (*job engagement*) dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Konsep ini menggambarkan sejauh mana seseorang secara penuh mengarahkan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional ke dalam peran kerjanya. Karyawan yang terlibat aktif akan merasa bahwa pekerjaannya bermakna, merasa aman dalam berperan, serta memiliki energi untuk mencurahkan seluruh kemampuannya dalam pekerjaan. Kondisi ini sering dianggap sebagai indikator penting kesejahteraan psikologis di tempat kerja dan menjadi dasar bagi perilaku kerja yang proaktif dan produktif (Rezeki, 2023).

Karyawan dengan keterlibatan kerja yang tinggi biasanya menunjukkan ciri-ciri seperti antusiasme yang tinggi, komitmen yang kuat terhadap tugas, serta kecenderungan untuk tetap fokus dan menyatu dengan pekerjaannya. Mereka bekerja dengan motivasi intrinsik dan tidak mudah terdistraksi oleh faktor eksternal. Keterlibatan ini tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga dapat memperkuat semangat tim, produktivitas organisasi, dan kualitas pelayanan. Namun sebaliknya, karyawan yang tidak terlibat cenderung hanya bekerja sebatas memenuhi kewajiban formal, tanpa menunjukkan kepedulian atau kontribusi tambahan terhadap organisasi. Hal ini dapat menyebabkan menurunnya efektivitas kerja dan kurangnya inovasi serta inisiatif dalam organisasi. Dalam jangka panjang, rendahnya keterlibatan kerja dapat berdampak negatif terhadap budaya organisasi dan bahkan meningkatkan tingkat *turnover* atau pergantian pegawai, yang tentu saja merugikan stabilitas dan kemajuan organisasi (Wulandari, 2021).

Indikator keterlibatan karyawan didasarkan pada tiga aspek utama yakni *vigor*, *dedication* dan *absorption*. *Vigor* atau kekuatan merujuk pada perilaku karyawan yang penuh semangat dan usaha dalam bekerja, tanpa mudah merasa putus asa menghadapi masalah atau tantangan. *Dedication* (dedikasi) adalah sikap dan perasaan positif terhadap pekerjaan, menunjukkan rasa bangga, motivasi, dan komitmen untuk menyelesaikan tugas sesuai target. *Absorption* atau keterlibatan mendalam yakni tingkat perhatian dan konsentrasi karyawan saat melakukan pekerjaan, sehingga waktu terasa cepat dan mereka merasa pekerjaan bermakna dalam kehidupan mereka (Na-Nan et al., 2021).

2.1.4 Keadilan Distributif

Keadilan distributif dapat didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap sejauh mana hasil atau sumber daya dalam suatu organisasi dibagikan secara adil dan proporsional berdasarkan kontribusi, kebutuhan, atau kriteria lain yang dianggap relevan. Konsep ini berfokus pada keadilan dalam pembagian imbalan seperti gaji, promosi, penghargaan, atau beban kerja, di mana individu menilai apakah mereka menerima bagian yang sesuai dengan usaha, tanggung jawab, atau prestasi yang telah mereka berikan. Apabila seseorang merasa bahwa hasil yang diterimanya tidak sebanding dengan apa yang telah dia kontribusikan dibandingkan dengan orang lain, maka persepsi ketidakadilan distributif akan muncul dan berpotensi menimbulkan ketidakpuasan, penurunan motivasi, hingga konflik dalam suatu organisasi (Suwardi, 2024).

Keadilan distributif merupakan salah satu dimensi penting dalam teori keadilan organisasi yang dapat memengaruhi sikap dan perilaku karyawan. Ketika karyawan merasa hasil yang diterimanya adil, mereka cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi, motivasi kerja yang lebih baik, serta loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan distributif dapat menimbulkan rasa tidak puas, menurunkan kinerja, dan bahkan memicu perilaku merugikan organisasi seperti absensi, pengunduran diri, atau sabotase. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa sistem pembagian sumber daya dan penghargaan dijalankan secara transparan, konsisten, dan berdasarkan prinsip keadilan agar tercipta lingkungan kerja yang harmonis dan produktif (Thalib, 2022).

Indikator keadilan distributif dapat didasarkan pada skala *Distributive Justice Index* yang dikembangkan oleh Price dan Mueller. Indikator ini meliputi penilaian pada aspek-aspek seperti kemampuan teknis, beban kerja, pengalaman kerja, risiko pekerjaan, dan kualitas layanan yang diberikan. Kemampuan teknis merujuk pada sejauh mana keterampilan dan keahlian individu dihargai secara proporsional. Beban kerja merujuk apakah imbalan mencerminkan jumlah dan beratnya tanggung jawab. Pengalaman kerja berorientasi pada pengakuan terhadap lama masa kerja atau senioritas. Risiko pekerjaan berorientasi pada tingkat bahaya atau ketidaknyamanan dalam pekerjaan. Kualitas layanan yang diberikan merujuk pada penilaian terhadap hasil pekerjaan yang dilakukan (Chen et al., 2022).

2.1.5 Afirmasi Diri

Afirmasi diri didefinisikan sebagai proses psikologis dimana individu menegaskan nilai-nilai inti, keyakinan, atau aspek positif dari dirinya untuk mempertahankan citra diri yang stabil dan positif, terutama ketika menghadapi ancaman atau tekanan. Afirmasi diri tidak semata-mata berupa pernyataan positif tanpa dasar, melainkan refleksi yang jujur terhadap hal-hal yang dianggap penting dan bermakna oleh individu, seperti hubungan pribadi, integritas moral, atau pencapaian tertentu. Melalui proses ini, seseorang dapat memperkuat identitas dirinya dan mengurangi dampak negatif dari situasi yang menantang, seperti kritik, kegagalan, atau ketidakadilan, karena mereka merasa bahwa nilai-nilai dasar yang mendefinisikan siapa mereka tetap utuh dan dihargai (Afendi, 2024).

Dalam ranah psikologi sosial dan organisasi, afirmasi diri telah terbukti membantu individu mengelola stres, meningkatkan ketahanan mental, serta mampu memperbaiki reaksi terhadap umpan balik negatif atau konflik secara interpersonal. Individu yang memahami nilai-nilai penting bagi dirinya, lebih mampu menghadapi tantangan tanpa merasa identitas atau harga dirinya terganggu. Hal ini juga dapat meningkatkan keterbukaan terhadap perubahan, memperkuat motivasi intrinsik, dan menumbuhkan sikap yang lebih adaptif dalam lingkungan kerja. Dalam konteks organisasi, karyawan yang mampu melakukan afirmasi diri akan cenderung bersikap lebih positif, memiliki kontrol emosi lebih baik, dan lebih siap menghadapi dinamika kerja yang kompleks (Saras, 2024).

Indikator afirmasi diri mencakup beberapa aspek yang menunjukkan seseorang telah menjalankan atau mengalami proses afirmasi diri secara efektif. Beberapa indikator afirmasi diri yakni penguatan rasa harga diri dan identitas pribadi, persepsi peningkatan kontrol dan kompetensi, pengurangan perasaan ancaman atau penurunan diri, perubahan perilaku dan keyakinan, dan kemampuan menjaga integritas dan konsistensi diri. Kelima indikator ini saling berkaitan dan berperan penting dalam membantu individu mempertahankan citra diri yang positif, meningkatkan kesejahteraan psikologis, serta merespons tekanan atau tantangan dengan cara yang lebih sehat dan adaptif. Indikator-indikator ini juga menjadi landasan dalam memahami bagaimana afirmasi diri dapat memengaruhi sikap dan perilaku seseorang (Brockner & van Dijke, 2024).

2.1.6 Konflik Pekerjaan Keluarga

Konflik pekerjaan keluarga didefinisikan sebagai suatu bentuk ketegangan atau pertentangan yang muncul ketika tuntutan dari peran di lingkungan kerja dan peran di lingkungan keluarga saling bertabrakan, sehingga partisipasi dalam salah satu peran menjadi lebih sulit karena keterlibatan dalam peran lainnya. Konflik ini merupakan bentuk dari konflik peran ganda, dimana individu mengalami tekanan waktu, energi, dan perhatian terbatas yang harus dibagi antara tanggung jawab profesional dan tanggung jawab keluarga. Konflik ini bisa bersifat dua arah yakni pekerjaan-ke-keluarga (*work-to-family conflict*), dapat terjadi ketika beban kerja mengganggu fungsi keluarga, dan keluarga-ke-pekerjaan (*family-to-work conflict*) dan terjadi ketika masalah keluarga menghambat pekerjaan (Wardani, 2022).

Dalam jangka panjang, konflik pekerjaan keluarga berdampak negatif terhadap kesejahteraan psikologis individu, seperti meningkatnya stres, kelelahan emosional, penurunan kepuasan kerja dan kehidupan, hingga terganggunya tingkat kesehatan mental. Selain itu, konflik ini juga berpotensi menurunkan produktivitas kerja, meningkatkan absensi, dan memperburuk hubungan interpersonal di tempat kerja maupun di rumah. Oleh karena itu, penting bagi organisasi maupun individu untuk mengenali dan mengelola konflik ini secara efektif melalui dukungan sosial, fleksibilitas kerja, dan kebijakan organisasi yang ramah keluarga. Hal ini berguna untuk menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan profesional dan kehidupan yang bersifat pribadi (Ekawarna, 2021).

Indikator konflik pekerjaan keluarga biasanya mencakup beberapa aspek yang dapat menunjukkan adanya ketegangan atau ketidakseimbangan antara peran keluarga dan pekerjaan. Beberapa indikator ini meliputi waktu dan energi yang terkuras, ketegangan emosional, perubahan perilaku dan sikap, keterbatasan dalam memenuhi peran, dan peristiwa konflik spesifik. Masing-masing indikator ini mencerminkan bentuk-bentuk gangguan yang dirasakan individu ketika tuntutan pekerjaan menghambat fungsi keluarga, atau sebaliknya. Pemahaman terhadap indikator ini penting untuk mendeteksi dini potensi konflik, serta merancang strategi intervensi yang tepat guna menjaga keseimbangan hidup dan meningkatkan kesejahteraan secara menyeluruh (Yang et al., 2021).

2.2 Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Keadilan Distributif dan *Organizational Citizenship Behavior*

Keadilan distributif berperan sangat penting dalam mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai. Perilaku ini merupakan perilaku sukarela karyawan yang mendukung kelancaran dan efektivitas organisasi di luar tugas formal mereka. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan seperti gaji, bonus, dan tunjangan dibagikan secara adil sesuai kontribusi mereka, mereka cenderung merasa dihargai dan puas, sehingga termotivasi untuk menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap perusahaan, dan berinisiatif lebih dalam pekerjaan. Namun sebaliknya, ketidakadilan dalam distribusi imbalan akan dapat menimbulkan kekecewaan dan menurunkan semangat untuk berkontribusi secara sukarela (Karyatun et al., 2022).

Keadilan organisasi merupakan faktor kunci dalam membangun budaya kerja yang produktif dan kolaboratif. Ketika pegawai merasa bahwa proses dan keputusan dalam organisasi dilakukan secara adil, baik dalam distribusi sumber daya (keadilan distributif), proses pengambilan keputusan (keadilan prosedural), maupun interaksi (keadilan interaksional), mereka cenderung mengembangkan kepercayaan dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini berkontribusi langsung terhadap meningkatnya perilaku sukarela pegawai atau *organizational citizenship behavior* (OCB), yaitu tindakan-tindakan positif di luar tugas formal yang bertujuan mendukung rekan kerja dan kemajuan organisasi (Rahman & Karim, 2022).

Keadilan organisasi menjadi komponen kunci dalam pencapaian tujuan organisasi dan peningkatan kinerja secara keseluruhan. Dalam lingkungan kerja yang semakin kompetitif, persepsi terhadap keadilan memainkan peran penting dalam membentuk sikap dan perilaku karyawan. Ketika karyawan merasakan bahwa mereka diperlakukan secara adil, baik dalam pembagian sumber daya, proses pengambilan keputusan, maupun dalam interaksi interpersonal, mereka akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi. Rasa keadilan tersebut juga mendorong munculnya perilaku *organizational citizenship behavior* pegawai dalam organisasi (Das & Mohanty, 2023).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.2 Afiriasi Diri dan *Organizational Citizenship Behavior*

Afiriasi diri dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior*. Individu yang melakukan afiriasi, akan dapat memperkuat identitas positif dan mengurangi ancaman psikologis, yang membuat mereka lebih stabil secara emosional dan terbuka terhadap lingkungan sosial di tempat kerja. Kondisi psikologis yang sehat ini mendorong perilaku prososial yang tidak diwajibkan secara formal, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, atau menjaga etika kerja (Easterbrook et al., 2021).

Afirmasi diri dapat menumbuhkan rasa memiliki dan makna terhadap peran di organisasi, yang memperkuat motivasi untuk berkontribusi dengan cara perilaku *organizational citizenship behavior*. Ketika individu secara konsisten mengafirmasi bahwa dirinya penting, mampu, dan berarti, ia lebih mungkin merasa terikat secara emosional dengan tujuan dan nilai-nilai organisasi. Rasa keterikatan ini memperkuat *sense of belonging* dan persepsi bahwa pekerjaannya bermakna, yang kemudian menjadi sumber motivasi intrinsik (Xu et al., 2022).

Afirmasi diri menjadi dasar kuat munculnya perilaku *organizational citizenship behavior*. Afirmasi berperan membantu individu membangun identitas positif, rasa percaya diri, dan persepsi akan makna dari peran yang dijalani dalam suatu organisasi. Ketika seseorang secara sadar mengafirmasi nilai dan kemampuan dirinya, ia akan lebih tahan terhadap tekanan psikologis, merasa lebih berdaya, dan memiliki pandangan yang konstruktif terhadap lingkungannya. Hal ini menciptakan kondisi internal yang mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung organisasi, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan loyalitas, atau mengambil inisiatif di luar tugas formal (Mao et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Afirmasi diri berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.3 Konflik Pekerjaan Keluarga dan *Organizational Citizenship Behavior*

Konflik pekerjaan keluarga dapat berpotensi akan menurunkan perilaku *organizational citizenship behavior*. Konflik pekerjaan-keluarga terjadi ketika tuntutan dari peran pekerjaan dan keluarga saling bertentangan, terutama akibat ketidaksesuaian antara nilai-nilai yang dianut dalam pekerjaan dengan kebutuhan kehidupan pribadi. Ketidakharmonisan ini dapat menimbulkan stres, menurunkan kepuasan kerja, dan melemahkan komitmen karyawan terhadap organisasi. Hal ini akan berdampak pada menurunnya motivasi karyawan untuk melakukan perilaku *organizational citizenship behavior* (Shah et al., 2021).

Konflik pekerjaan-keluarga berhubungan secara negatif dengan perilaku *organizational citizenship behavior*. Kondisi ketegangan yang muncul sebagai akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga dapat mengurangi energi, waktu, dan komitmen emosional karyawan terhadap organisasi. Ketika individu mengalami stres dan kelelahan karena harus memenuhi ekspektasi yang saling bertentangan, mereka cenderung memprioritaskan beberapa tugas utama yang wajib diselesaikan dan mengurangi partisipasi dalam perilaku ekstra pegawai (Andrade & Neves, 2022).

Tingkat konflik pekerjaan-keluarga yang semakin tinggi berpotensi dapat menurunkan kemungkinan seseorang untuk berperilaku ekstra (*organizational citizenship behavior*) dalam lingkungan kerja. Meningkatnya tekanan psikologis dan kelelahan emosional akibat ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan tanggung jawab keluarga, akan membuat individu lebih fokus pada pemenuhan tugas inti daripada berpartisipasi dalam perilaku sukarela yang mendukung tujuan organisasi (Pan et al., 2022).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Konflik pekerjaan keluarga berpengaruh negatif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.4 Keadilan Distributif dan Keterlibatan Kerja

Keadilan distributif merupakan faktor yang efektif dalam mengurangi keinginan untuk berpindah kerja dan dapat meningkatkan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa imbalan yang mereka terima sesuai dengan usaha dan kontribusi yang diberikan, mereka akan merasa dihargai, lebih puas, serta lebih termotivasi untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan dan mendukung tujuan organisasi. Persepsi terhadap keadilan ini juga membangun rasa kepercayaan dan loyalitas, yang pada akhirnya menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif (Chen et al., 2022).

Keadilan distributif merupakan faktor yang efektif dalam mengurangi keinginan karyawan untuk berpindah kerja sekaligus membangun keterlibatan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa pembagian imbalan, seperti gaji, bonus, atau kesempatan promosi, dilakukan secara adil dan sesuai dengan kontribusi yang mereka berikan, maka akan tumbuh rasa puas dan kepercayaan terhadap organisasi. Rasa keadilan ini membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak, sehingga mengurangi keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain. Selain itu, keadilan distributif juga mendorong keterlibatan kerja, yaitu kondisi di mana karyawan menunjukkan antusiasme, semangat, dan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya (Rahman & Karim, 2022).

Keadilan distributif tidak hanya menjaga kestabilan tenaga kerja, tetapi juga meningkatkan kinerja dan produktivitas melalui keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa bahwa penghargaan yang mereka terima sepadan dengan usaha dan kontribusi yang diberikan, mereka akan merasa dihargai dan diperlakukan secara adil oleh organisasi. Perasaan ini mendorong munculnya motivasi intrinsik yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan semangat dan komitmen dalam bekerja. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan dedikasi, konsentrasi, serta inisiatif yang tinggi dalam menyelesaikan tugas (Piotrowski et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Keadilan distributif berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

2.2.5 Afiriasi Diri dan Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja seseorang memerlukan afiriasi diri yang kuat dan berkelanjutan sebagai landasan psikologis untuk mempertahankan semangat dan komitmen terhadap pekerjaannya. Afiriasi diri, yang mencakup keyakinan akan nilai, kemampuan, dan kontribusi pribadi, berperan penting dalam membangun rasa percaya diri dan makna dalam pekerjaan. Individu yang merasa keberadaannya dihargai dan kontribusinya diakui, mereka akan lebih terdorong untuk memberikan kinerja terbaik serta menunjukkan dedikasi yang konsisten terhadap tanggung jawabnya (Brockner & van Dijke, 2024).

Afirmasi diri berperan penting dalam memperkuat partisipasi, kontribusi, dan keterlibatan kerja yang lebih optimal. Individu yang memiliki keyakinan kuat terhadap nilai dan kemampuan dirinya, mereka akan merasa lebih percaya diri untuk mengambil peran aktif dalam lingkungan kerja. Afirmasi diri membantu karyawan menyadari bahwa keberadaannya bermakna dan kontribusinya berharga bagi organisasi, sehingga mendorong mereka untuk berpartisipasi lebih besar terhadap organisasi mereka (Uppathampracha & Liu, 2022).

Afirmasi diri yang positif akan mendorong sikap proaktif dan semangat kerja yang tinggi dalam diri individu. Seseorang yang memiliki pandangan baik terhadap dirinya sendiri dengan meyakini bahwa ia mampu, bernilai, dan memiliki potensi untuk berkembang, maka akan tumbuh motivasi intrinsik yang kuat untuk berkontribusi secara aktif dalam pekerjaan. Keyakinan ini menciptakan dorongan dari dalam untuk mengambil inisiatif, menghadapi tantangan, dan mencari solusi tanpa harus menunggu perintah. Sikap proaktif seperti ini sangat penting dalam lingkungan kerja yang dinamis, karena mendorong karyawan untuk terus belajar, berinovasi, dan menyesuaikan diri dengan perubahan (Na-Nan et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Afirmasi diri berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja

2.2.6 Konflik Pekerjaan Keluarga dan Keterlibatan Kerja

Konflik pekerjaan keluarga memiliki pengaruh penting terhadap perilaku dan sikap individu, yang akhirnya berdampak langsung pada tingkat keterlibatan kerja. Konflik ini terjadi ketika tuntutan dari peran di tempat kerja berbenturan dengan tanggung jawab dalam kehidupan keluarga, sehingga dapat menimbulkan ketegangan dan stres. Seseorang yang merasa kewalahan karena tidak mampu menyeimbangkan kedua peran tersebut, hal ini dapat mengurangi fokus, energi, dan komitmen terhadap pekerjaannya (Yang et al., 2021).

Konflik antara pekerjaan dan keluarga berdampak signifikan terhadap peningkatan kelelahan emosional dan berkurangnya persepsi terhadap dukungan organisasi, yang pada akhirnya dapat menurunkan tingkat keterlibatan kerja secara keseluruhan. Individu yang mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan tanggung jawab keluarga, tekanan yang dihadapi cenderung menumpuk dan memicu stres berkepanjangan. Hal ini mengurangi energi emosional, menurunkan konsentrasi, serta melemahkan motivasi dalam menjalankan berbagai tugas di tempat kerja (Qiaolan & Man, 2023).

Meningkatnya konflik pekerjaan-keluarga akan berdampak negatif pada keterlibatan kerja. Ketegangan yang timbul dari ketidakseimbangan antara tuntutan profesional dan tanggung jawab keluarga dapat mengganggu fokus dan stabilitas emosional individu. Seorang karyawan yang merasa terjepit antara tuntutan pekerjaan yang tinggi dan kebutuhan keluarga yang mendesak, maka ia cenderung mengalami stres dan kelelahan emosional. Kondisi ini secara langsung menurunkan semangat kerja, antusiasme, serta komitmen terhadap tugas-tugas yang organisasi berikan (Suryantari et al., 2023).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Konflik pekerjaan keluarga berpengaruh negatif terhadap keterlibatan kerja

2.2.7 Keterlibatan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*

Keterlibatan kerja merupakan faktor penting yang dapat menjelaskan perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior*) secara akurat. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan energi positif dalam melaksanakan berbagai tugas mereka. Keterlibatan ini tidak hanya tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan inti, tetapi juga dalam perilaku-perilaku sukarela yang melebihi tanggung jawab formal, seperti membantu rekan kerja, mendukung kebijakan organisasi, dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan. Individu yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya biasanya merasa memiliki keterikatan kuat dengan organisasi, sehingga mereka cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi ekstra tanpa mengharapkan imbalan langsung (Na-Nan et al., 2021).

Keterlibatan kerja memainkan peran utama dalam meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen, antusiasme, dan kepuasan dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Mereka tidak hanya fokus pada pekerjaan inti, tetapi juga memiliki kapasitas emosional dan psikologis yang cukup untuk terlibat dalam aktivitas tambahan yang mendukung lingkungan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa termotivasi dan berenergi, karyawan yang terlibat biasanya lebih efisien dan produktif, sehingga mampu menyelesaikan tanggung jawab utama dengan baik dan tetap memiliki waktu serta energi untuk melakukan tugas-tugas di luar deskripsi pekerjaan mereka (Ng et al., 2021).

Keterlibatan kerja karyawan yang tinggi berperan dalam memaksimalkan kontribusi karyawan, terutama bagi mereka yang merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil oleh organisasi. Karyawan merasa bahwa hak-hak mereka terpenuhi, baik dalam bentuk kompensasi, pengakuan, maupun perlakuan yang adil, mereka akan cenderung mengembangkan keterlibatan kerja yang kuat. Keterlibatan ini mendorong mereka untuk memberikan kontribusi maksimal, tidak hanya dalam pelaksanaan tugas utama, tetapi juga dalam bentuk perilaku positif di luar deskripsi pekerjaan seperti *organizational citizenship behavior* (Schwarz et al., 2023).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Keterlibatan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.8 Mediasi Keterlibatan Kerja Pada Pengaruh Keadilan Distributif Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Keadilan distributif merupakan faktor yang efektif untuk meningkatkan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa imbalan yang diterima sebanding dengan kontribusinya akan merasa dihargai dan diperlakukan adil (Chen et al., 2022). Disisi lain keterlibatan kerja akan yang terbentuk akan berguna bagi organisasi. Hal ini karena mendorong *organizational citizenship behavior* (Na-Nan et al., 2021).

Keadilan distributif merupakan faktor yang efektif guna membangun keterlibatan kerja yang lebih optimal. Rasa keadilan ini membuat karyawan merasa dihargai dan diperlakukan secara layak, sehingga mendorong antusiasme, semangat, dan komitmen yang tinggi dalam melaksanakan tugas (Rahman & Karim, 2022). Disisi lain karyawan yang dengan keterlibatan yang tinggi cenderung memiliki perilaku ekstra yang lebih baik ketimbang karyawan dengan keterlibatan rendah. Karyawan yang termotivasi dan berenergi, cenderung mampu dalam menyelesaikan tanggung jawab utama dan melakukan tugas-tugas ekstra mereka (Ng et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₈ : Keterlibatan kerja mampu memediasi pada pengaruh keadilan distributif terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.9 Mediasi Keterlibatan Kerja Pada Pengaruh Afirmasi Diri Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Afirmasi diri yang positif akan mendorong keterlibatan kerja yang tinggi dan berperan membentuk perilaku ekstra (OCB) dalam diri individu. Seseorang yang memiliki keyakinan kuat terhadap nilai dan kemampuannya, ia cenderung lebih termotivasi, percaya diri, dan merasa memiliki makna dalam pekerjaannya, sehingga lebih bersedia untuk melakukan tindakan sukarela yang melampaui tugas formal demi mendukung rekan kerja maupun kepentingan organisasi. Afirmasi diri yang konsisten juga dapat membantu individu menghadapi tekanan kerja dengan lebih tangguh, menjaga stabilitas emosi, dan mempertahankan sikap proaktif dalam lingkungan kerja yang dinamis (Na-Nan et al., 2021).

Keterlibatan kerja seseorang memerlukan afirmasi diri yang kuat dan berkelanjutan sebagai landasan psikologis untuk mempertahankan semangat dan komitmen terhadap pekerjaannya. Keyakinan positif terhadap nilai, kemampuan, dan kontribusi diri akan membuat individu merasa dihargai dan percaya diri dalam menghadapi tantangan (Brockner & van Dijke, 2024). Disisi lain keterlibatan kerja juga memiliki peran utama dalam upaya meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Karyawan dengan motivasi tinggi dan energi yang cukup cenderung bekerja lebih efektif dan menghasilkan hasil yang lebih baik (Ng et al., 2021).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₉ : Keterlibatan kerja mampu memediasi pada pengaruh afirmasi diri terhadap *organizational citizenship behavior*

2.2.10 Mediasi Keterlibatan Kerja Pada Pengaruh Konflik Pekerjaan Keluarga Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Konflik pekerjaan dan keluarga dapat mengurangi keterlibatan karyawan dalam bekerja serta menurunkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Adanya tekanan dan ketegangan dari dua peran tersebut membuat karyawan sulit untuk fokus dan memberikan kontribusi lebih di luar tugas utama mereka. Kondisi ini juga dapat menyebabkan stres, sehingga berpotensi mengurugi motivasi, karyawan menjadi kurang termotivasi untuk berpartisipasi aktif untuk mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan (Shah et al., 2021).

Tingkat konflik pekerjaan-keluarga yang semakin tinggi akan berdampak pada penurunan keterlibatan kerja. Hal ini karena karyawan merasa terbagi perhatian dan energinya, sehingga sulit untuk fokus sepenuhnya pada tugas-tugas pekerjaan. Selain itu, konflik ini juga dapat mengurangi motivasi dan kesiapan karyawan untuk melakukan perilaku ekstra (*organizational citizenship behavior*), seperti membantu rekan kerja atau mengambil inisiatif di luar tanggung jawab formal, karena beban psikologis dan emosional yang dialami membuat mereka lebih cenderung untuk fokus pada penyelesaian tugas utama saja (Pan et al., 2022).

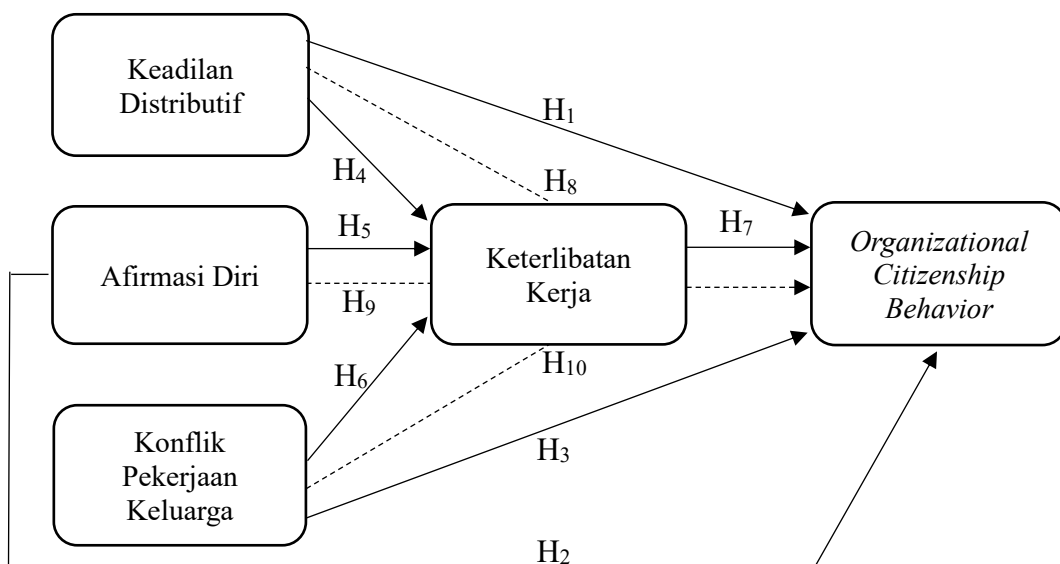
Meningkatnya konflik pekerjaan-keluarga akan berdampak negatif pada keterlibatan kerja dan perilaku OCB. Karyawan yang mengalami tekanan dari kedua sisi ini cenderung merasa kelelahan dan stres, sehingga menurunkan fokus serta motivasi mereka dalam menjalankan tugas. Akibatnya, mereka menjadi kurang terlibat secara emosional dan kurang terdorong untuk melakukan tindakan sukarela yang mendukung rekan kerja maupun organisasi di luar tanggung jawab resmi mereka (Suryantari et al., 2023).

Berdasarkan penjelasan keterkaitan variabel diatas, maka dapat diajukan pengembangan hipotesis sebagai berikut:

H₁₀ : Keterlibatan kerja mampu memediasi pada pengaruh konflik pekerjaan keluarga terhadap *organizational citizenship behavior*

2.3 Model Penelitian

Model penelitian didefinisikan sebagai kerangka konseptual atau struktur sistematis yang digunakan untuk menjelaskan, menggambarkan, atau memandu proses penelitian. Model ini berfungsi sebagai panduan dalam upaya merancang, melaksanakan, dan menganalisis penelitian, serta membantu dalam memahami hubungan antar variabel atau komponen yang diteliti (Agustianti, 2022).



Gambar 1
Model Penelitian

3 Metode Penelitian

3.1 Pendekatan Jenis Penelitian

Penelitian ini termasuk pendekatan jenis penelitian kausalitas. Penelitian kausalitas dapat didefinisikan sebagai penelitian yang bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan hubungan sebab-akibat antara variabel, dimana perubahan pada variabel independen menyebabkan perubahan pada variabel dependen. Pendekatan ini umumnya menggunakan desain eksperimen untuk memastikan bahwa hubungan yang terjadi bersifat kausal, bukan sekadar korelasi (Siregar, 2022).

3.2 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi penelitian dapat didefinisikan sebagai seluruh kelompok atau kumpulan subjek (terdiri dari individu, objek, peristiwa, atau fenomena) yang memiliki karakteristik tertentu dan menjadi sasaran generalisasi hasil penelitian. Populasi merupakan sumber data utama dari mana sampel dapat diambil untuk dianalisis pada penelitian (Nasution, 2024). Populasi penelitian ini berorientasi pada seluruh pegawai di BKPSDM Kabupaten Tegal sebanyak 66 orang pegawai (terdiri dari 55 pegawai PNS, 6 pegawai PPPK dan 5 pegawai THL). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan kriteria pegawai PNS, dan minimal kerja lebih dari 2 tahun. Berdasarkan kriteria tertera jumlah sampel sebanyak 53 pegawai.

3.3 Definisi Konsep

3.3.1 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang tidak secara langsung dihargai melalui sistem penghargaan formal organisasi, tetapi secara kolektif berkontribusi terhadap efektivitas dan fungsi organisasi. Perilaku ini meliputi tindakan seperti membantu rekan kerja, bersikap loyal terhadap organisasi, menjaga lingkungan kerja tetap positif, serta menunjukkan inisiatif diluar tugas utama (Ruhbunur, 2023).

3.3.2 Keterlibatan Kerja

Keterlibatan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan individu dalam menjalankan pekerjaannya. Konsep ini menggambarkan sejauh mana seseorang secara penuh mengarahkan dirinya secara fisik, kognitif, dan emosional ke dalam peran kerjanya (Rezeki, 2023).

3.3.3 Keadilan Distributif

Keadilan distributif didefinisikan sebagai persepsi individu terhadap sejauh mana hasil atau sumber daya organisasi dibagikan secara adil dan proporsional menurut kontribusi, kebutuhan, atau kriteria lain yang dianggap relevan. Konsep ini berfokus pada keadilan pembagian imbalan seperti gaji, promosi, penghargaan, atau beban kerja, dimana individu menilai apakah mereka menerima bagian yang sesuai dengan usaha, tanggung jawab, atau prestasi mereka (Suwardi, 2024).

3.3.4 Afirmasi Diri

Afirmasi diri didefinisikan sebagai proses psikologis dimana individu menegaskan nilai-nilai inti, keyakinan, atau aspek positif dari dirinya untuk mempertahankan citra diri yang stabil dan positif, terutama ketika menghadapi ancaman atau tekanan. Afirmasi diri tidak semata-mata berupa pernyataan positif tanpa dasar, melainkan refleksi yang jujur terhadap hal-hal yang dianggap penting dan bermakna oleh individu, seperti hubungan pribadi, integritas moral, atau pencapaian tertentu (Afendi, 2024).

3.3.5 Konflik Pekerjaan Keluarga

Konflik pekerjaan keluarga didefinisikan sebagai suatu bentuk ketegangan atau pertentangan yang muncul ketika tuntutan dari peran di lingkungan kerja dan peran di lingkungan keluarga saling bertabrakan, sehingga partisipasi dalam salah satu peran menjadi lebih sulit karena keterlibatan dalam peran lainnya. Konflik ini merupakan bentuk dari konflik peran ganda, dimana individu mengalami tekanan waktu, energi, dan perhatian terbatas yang harus dibagi antara tanggung jawab profesional dan tanggung jawab keluarga (Wardani, 2022).

3.4 Definisi Operasional

Tabel 2
Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Na-Nan et al., 2021)	<i>Altruism</i>	Skala Likert 1 - 5
	<i>Conscientiousness</i>	
	<i>Sportsmanship</i>	
	<i>Courtesy</i>	
	<i>Civic Virtue</i>	
Keterlibatan Kerja (Na-Nan et al., 2021)	<i>Vigor</i>	Skala Likert 1 - 5
	<i>Dedication</i>	
	<i>Absorption</i>	
Keadilan Distributif (Chen et al., 2022)	Kemampuan Teknis	Skala Likert 1 - 5
	Beban Kerja	
	Pengalaman Kerja	
	Risiko Pekerjaan	
	Kualitas Layanan	

Variabel Penelitian	Indikator	Skala Pengukuran
Afirmasi Diri (Brockner & van Dijke, 2024)	Penguatan Rasa Harga Diri dan Identitas Pribadi	Skala Likert 1 - 5
	Persepsi Peningkatan Kontrol dan Kompetensi	
	Pengurangan Perasaan Ancaman atau Penurunan Diri	
	Perubahan Perilaku Dan Keyakinan	
	Kemampuan Menjaga Integritas dan Konsistensi Diri	
Konflik Pekerjaan Keluarga (Yang et al., 2021)	Waktu dan Energi Yang Terkuras	Skala Likert 1 - 5
	Ketegangan Emosional	
	Perubahan Perilaku dan Sikap	
	Keterbatasan Dalam Memenuhi Peran	
	Peristiwa Konflik Spesifik	

3.5 Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data berupa kuesioner tertutup. Kuesioner tertutup adalah instrumen pengumpulan data yang disusun dalam bentuk pertanyaan dengan pilihan jawaban yang ditentukan sebelumnya, sehingga responden hanya perlu memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi atau pendapat mereka (Yusuf, 2020). Pilihan jawaban kuesioner penelitian ini terdiri dari lima skala likert yakni SS (Sangat Setuju), S (Setuju), N (Netral), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju).

3.6 Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan metode analisis data SEM-PLS. SEM-PLS adalah pendekatan statistik yang digunakan untuk menguji hubungan antar variabel laten (*constructs*) dalam model struktural dan pengukuran. SEM-PLS merupakan salah satu metode dari SEM, berbeda dengan SEM-CB (*Covariance-Based SEM*), dan lebih cocok digunakan dalam konteks eksploratori, sampel kecil, dan distribusi data non-normal (Supriadi, 2025).

3.6.1 Pendekatan *Outer Model*

Pendekatan *outer model* dalam SEM-PLS merupakan bagian dari model pengukuran yang menjelaskan hubungan antara konstruk laten dan indikatornya. Evaluasi *outer model* reflektif mencakup uji validitas indikator (*loading* > 0,70), validitas konvergen (AVE > 0,50), reliabilitas konstruk (*composite reliability* > 0,70). Untuk model formatif, evaluasi fokus pada multikolinearitas (VIF < 5) dan signifikansi kontribusi indikator terhadap konstruk (*p-value* < 0,05). Validitas dan reliabilitas *outer model* yang baik sangat penting untuk menjamin akurasi dan keabsahan konstruk dalam model struktural SEM-PLS (Hair, 2021).

3.6.2 Pendekatan *Inner Model*

Pendekatan *inner model* dalam SEM-PLS merupakan bagian dari model struktural yang menggambarkan hubungan antar konstruk laten, yaitu bagaimana satu konstruk memengaruhi konstruk lainnya sesuai dengan hipotesis penelitian. Evaluasi *inner model* bertujuan mengukur kekuatan dan signifikansi hubungan-hubungan ini. Beberapa indikator evaluasi dan nilai kritisnya yakni koefisien determinasi (R^2) yang menunjukkan besarnya pengaruh konstruk independen terhadap dependen (nilai $R^2 \geq 0,25$ lemah, $\geq 0,50$ sedang, $\geq 0,75$ kuat). Uji signifikansi *path coefficient* menggunakan *bootstrapping* ($p\text{-value} < 0,05$), nilai f^2 untuk mengukur efek kontribusi eksogen terhadap endogen (0,02 kecil; 0,15 sedang; 0,35 besar), serta Q^2 (*Stone-Geisser's Q²*) untuk mengukur relevansi prediktif ($Q^2 > 0$ menunjukkan model memiliki kemampuan prediktif). Evaluasi *inner model* berperan penting untuk menilai kelayakan dan kekuatan model teoritis yang dibangun (Hair, 2021).

3.6.3 Uji Mediasi VAF (*Variance Accounted For*)

Uji mediasi berperan menentukan kemampuan variabel mediasi dalam memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Uji mediasi dapat dilakukan dengan metode VAF yang memiliki keunggulan dengan tiga kriteria penilaian. Pertama jika $VAF < 20\%$ berarti variabel mediasi tidak mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Kedua jika VAF terletak diantara $20\% - 80\%$ berarti variabel mediasi mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara parsial. Ketiga jika $VAF < 80\%$ berarti variabel mediasi mampu memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara penuh (Santosa, 2018). Rumus VAF adalah sebagai berikut:

$$VAF = \frac{\text{Pengaruh Tidak Langsung}}{\text{Pengaruh Total}} \quad (\text{Santosa, 2018})$$