

Factors for enhancing OCB (Organizational Citizenship Behavior)

Retno Sri Purwanti

S. Martono

Vini Wiratno Putri

Angga Pandu Wijaya

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi,
Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Email: apwijaya@mail.unnes.ac.id.

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Populasi dalam penelitian ini yaitu tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang yang berjumlah 774. Teknik pengambilan sampel pada penelitian menggunakan teknik *proportionate random sampling* dengan sampel sebanyak 135 pegawai. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, observasi, wawancara, dan literatur. Metode analisis data menggunakan uji statistik deskriptif dan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelebihan beban kerja mempunyai pengaruh tidak signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Ketahanan diri memiliki pengaruh signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Komitmen organisasional juga memiliki pengaruh signifikan pada OCB. Sementara itu, komitmen organisasional memiliki pengaruh tidak signifikan dalam memediasi hubungan kelebihan beban kerja pada OCB. Kemudian komitmen organisasional memiliki pengaruh signifikan dalam memediasi hubungan ketahanan diri pada OCB. Saran teoritis untuk penelitian selanjutnya agar dapat memperluas sampel seperti pada karyawan perusahaan manufaktur yang berorientasi pada *profit oriented*. Kemudian saran praktis untuk pegawai dan perguruan tinggi agar dapat memaknai OCB sebagai perilaku positif dan mendorong pelaksanaan OCB di tempat kerja untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Kata Kunci: Beban Kerja; Ketahanan Diri; Komitmen Organisasional; OCB

Abstract

The aim of this study was to examine the effect of work overload and resilience on organizational citizenship behavior through organizational commitment as a mediating variable. The population in this study were education staff of Universitas Negeri Semarang, the number is 774. The sampling technique used in this study was proportionate random sampling technique with a sample of 135 employees. Methods of data collection using questionnaires, observations, interviews, and literature. Methods of data analysis using descriptive statistical tests and SmartPLS 3.0 software. The results showed that work overload had no significant effect on organizational commitment and OCB. Resilience has a significant effect on organizational commitment and OCB. Organizational commitment also has a significant influence on OCB. Meanwhile, organizational commitment has no significant effect in mediating the relationship of work overload on OCB. Then organizational commitment has a significant effect in mediating the relationship of resilience on OCB. The theoretical suggestion for further research is to be able to expand the sample, such as for employees of profit-oriented manufacturing companies. Then practical advice for employees and universities in order to interpret OCB as positive behavior and encourage the implementation of OCB in the workplace to increase organizational effectiveness.

Keywords: *Workload; Resilience on organizational citizenship behavior; Organizational Commitment; OCB*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia adalah kekuatan positif bagi organisasi untuk mengatasi tantangan di tempat kerja dan meningkatkan kinerja (Sari & Wahyuni, 2019: 27). Memiliki individu yang terampil merupakan suatu keunggulan bagi suatu organisasi, dan keunggulan ini tergantung pada cara organisasi dalam mempertahankan individu yang memiliki keterampilan dan kualifikasi (Erat, Tapçi, & Çomez, 2017: 221). Menurut Darsana (2014: 1), keberhasilan dan keberlanjutan organisasi akan ditentukan oleh kesediaan karyawan untuk melakukan tugas-tugas dasar individu dan memiliki keinginan untuk menjadi karyawan yang baik di organisasi.

Salah satu hal yang mendukung keberhasilan organisasi adalah perilaku kewargaan atau yang dikenal sebagai OCB (*Organizational Citizenship Behavior*). OCB merupakan perilaku membantu pekerjaan orang lain diluar dari pekerjaannya sendiri yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektivitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan tambahan *income* dan sistem *reward* organisasi (Kumar & Rani, 2009: 73). Oleh karena itu, OCB didefinisikan sebagai upaya ekstra yang dilakukan anggota organisasi dan mampu memberikan kontribusi pada efektivitas fungsi organisasi (Bogler & Somech, 2019: 2).

Sebuah pandangan membagi OCB menjadi dua kategori yaitu *citizenship behaviors directed toward individual* (OCB-I) dan *citizenship behaviors toward organization* (OCB-O) (Williams & Anderson, 1991: 601-602). OCB-I merupakan hubungan antara individu dalam organisasi yang memberi manfaat bagi individu tertentu dan secara tidak langsung ikut berkontribusi pada organisasi. Contoh dari OCB-I yaitu membantu pekerjaan orang lain yang berhalangan hadir dan memberi perhatian terhadap pekerjaan orang lain. Sedangkan OCB-O merupakan perilaku yang menguntungkan atau memberi manfaat kepada organisasi secara umum. Contoh dari OCB-O yaitu memberikan pemberitahuan sebelumnya ketika tidak dapat masuk kerja, mematuhi aturan di tempat kerja, memberi nasihat kepada karyawan yang mangkir kerja, serta *sharing-sharing* dengan rekan kerja.

Perilaku diluar peran akan sangat dihargai apabila dilakukan karyawan karena mampu meningkatkan efektivitas dan kinerja organisasi (Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997: 264). Perilaku yang bertindak melebihi tugas secara umum disebut sebagai perilaku diluar peran atau *extra role behavior*. Organisasi yang ingin sukses akan sangat membutuhkan individu yang bertindak melebihi tugas atau pekerjaan secara umum dan mampu memberikan kinerja melampaui harapan yang diinginkan. Karenanya, OCB merupakan sikap positif yang

mampu memberikan dampak positif kepada organisasi sehingga patut untuk dapat dicontoh dan dimiliki oleh setiap individu yang bekerja.

OCB mempunyai beberapa faktor yang dapat mempengaruhi, salah satunya yaitu kelebihan beban kerja (Kumar, Rauf, & Rathnasekara, 2019: 4). Kelebihan beban kerja atau *work overload* merupakan berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi karyawan atas persepsi individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa (Erat et al., 2017: 222). Individu yang merasa tertekan untuk terlibat dalam pekerjaan akan berpengaruh pada kinerja individu dalam menangani pekerjaannya (Kumar, Rauf, & Rathnasekara, 2019: 3). Individu yang memiliki kelebihan beban kerja cenderung menurunkan sikap OCB dikarenakan perlu untuk berkonsentrasi lebih terhadap pekerjaannya yang banyak sehingga tidak memiliki kesempatan untuk membantu pekerjaan orang lain.

Selain kelebihan beban kerja, OCB juga dapat dipengaruhi oleh ketahanan diri (Hyo & Hye, 2015: 1136). Ketahanan diri merupakan kapasitas yang dapat dikembangkan untuk bangkit kembali setelah dari keterpurukan, konflik, atau kegagalan, bahkan peristiwa positif seperti kemajuan dan peningkatan tanggung jawab (Pouramini & Fayyazi, 2015: 58). Individu yang memiliki ketahanan diri yang tinggi memungkinkan untuk menumbuhkan emosi positif lebih banyak sehingga meningkatkan perilaku OCB.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kumar et al. (2019: 12) menunjukkan bahwa kelebihan beban kerja berpengaruh positif pada OCBO dan berpengaruh negatif pada OCBI. Hasil berbeda ditemukan pada penelitian Pooja et al. (2016: 390) yang menemukan hasil penelitiannya menunjukkan tidak ada pengaruh antara kelebihan beban kerja dengan OCB. Kemudian berdasarkan penelitian yang dilakukan Paul, Bamel, dan Garg (2016: 316), ketahanan diri berhubungan positif dengan OCB. Berbeda dengan hasil penelitian dari Julianti dan Dewayani (2015: 134), yaitu ketahanan diri berpengaruh secara signifikan pada OCBO namun tidak berpengaruh signifikan pada OCBI dan OCB secara keseluruhan.

Oleh karena itu, dengan masih terdapat kesenjangan dari penelitian sebelumnya mengenai pengaruh langsung antara kelebihan beban kerja pada OCB dan ketahanan diri pada OCB, maka dimungkinkan terdapat mekanisme psikologis yang mungkin menjembatani variabel tersebut. Variabel yang diduga menjadi mediasi yakni komitmen organisasional (Leephaijaroen, 2016: 2). Komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan memberikan kesetiaan serta ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Objek penelitian ini adalah tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh mediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB.

B. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Kelebihan Beban Kerja pada OCB

Menurut Erat et al. (2017: 222), kelebihan beban kerja adalah berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi individu yang dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang dilakukan adalah luar biasa. Beban kerja dipengaruhi oleh banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan, waktu untuk menyelesaikan pekerjaan, serta kompetensi individu untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Individu akan mengalami kesulitan dalam membantu orang lain secara sukarela ketika sudah mengalami kelebihan beban dengan tanggung jawabnya sendiri (Kumar et al., 2019: 6). Individu yang mengalami kondisi kelebihan beban kerja cenderung merespons dengan menggunakan energi yang besar, sehingga individu memiliki sedikit energi atau perhatian yang digunakan untuk melakukan pekerjaan yang tidak terdapat di deskripsi formal pekerjaan (Pooja et al., 2016: 379). Hal ini menunjukkan semakin banyak beban kerja yang dihadapi individu akan menurunkan sikap OCB dikarenakan individu lebih berfokus pada tugas dan tanggung jawab yang diemban daripada membantu orang lain.

Perkembangan di sektor pendidikan seperti perubahan kebijakan membuat tenaga kependidikan perlu menyesuaikan kondisi yang ada. Kalangan akademik akan memiliki tanggungjawab yang lebih besar seperti beban kerja yang meningkat disertai tugas administratif yang banyak. Sedangkan disisi lain, perubahan yang terjadi terkadang tidak bisa

dikuti oleh tenaga kependidikan sehingga memerlukan bantuan dari rekan kerjanya atau perilaku OCB. Namun, beban kerja yang tinggi membuat tenaga kependidikan mengalami kelelahan hingga kurang bisa melakukan OCB. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Kumar et al. (2019: 12), yang menyatakan beban kerja yang tinggi berpengaruh negatif terhadap OCBI. Artinya, apabila pekerjaan yang dilakukan individu terlalu banyak akan menurunkan OCB. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H1: Kelebihan Beban Kerja berpengaruh negatif pada OCB

2. Ketahanan Diri pada OCB

Ketahanan diri merupakan usaha untuk bangkit kembali setelah menemui kesulitan, kegagalan, dan peristiwa positif seperti peningkatan tanggung jawab yang melibatkan pikiran serta perilaku dan sangat dipengaruhi oleh lingkungan seseorang (Malik, 2013: 3). Dalam perkembangan saat ini, individu bekerja di lingkungan yang dinamis guna menghadapi tantangan seperti konflik, keadaan sulit, kegagalan, serta peristiwa positif seperti kemajuan karir. Pada situasi tersebut, ketahanan diri memastikan kapasitas sumber daya psikologis individu sehingga dapat beradaptasi di tempat kerja. Individu yang tangguh akan merespon situasi yang merugikan dengan tenang dan emosi positif. Akibatnya, individu dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan harapan dan menghindari permasalahan dengan orang lain namun tetap dapat melakukan OCB seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam organisasi (Sari & Wahyuni, 2019: 29). Dengan demikian menunjukkan emosi positif terkait hasil positif di tempat kerja sehingga ketahanan di tempat kerja mampu mendorong individu terlibat OCB (Paul, Bamel, & Garg, 2016: 312).

Beban kerja yang tinggi pada tenaga kependidikan akan menguji seberapa besar ketahanan diri yang dimiliki. Tenaga kependidikan yang tangguh atau memiliki ketahanan diri yang besar mengalami emosi positif ketika situasi sulit terjadi. Tenaga kependidikan yang memiliki ketahanan diri tinggi akan mempersepsikan hal tersebut sebagai tantangan yang perlu ditaklukkan. Dengan demikian, ketahanan diri yang tinggi justru akan mendorong perilaku OCB (Hyo & Hye, 2015: 1145). Berdasarkan penelitian yang dilakukan Sari dan Wahyuni (2019: 34), menemukan ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Paul, Bamel, dan Garg (2016: 316) yang menyatakan ketahanan berpengaruh positif pada OCB. Temuan ini mengindikasikan semakin kuat seorang individu yang memiliki ketahanan maka lebih mendorong individu dalam melakukan OCB. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H2: Ketahanan Diri berpengaruh positif pada OCB

3. Kelebihan Beban Kerja pada Komitmen Organisasional

Beban kerja tidak hanya mempengaruhi perilaku di tempat kerja tetapi sikap di tempat kerja. Hal ini mengindikasikan tenaga kependidikan yang memiliki kelebihan beban kerja akan merasa kewalahan dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga timbul perasaan kurang positif terhadap organisasi. Tenaga kependidikan yang memiliki kondisi kerja yang tidak nyaman akan memunculkan persepsi yang kurang menyenangkan pula terhadap organisasi tempat bekerja. Individu atau tenaga kependidikan merasa tidak perlu memberikan kontribusi apa-apa kepada organisasi karena tidak memperoleh ekspektasi dari pekerjaan yang dijalankan. Beban kerja yang tinggi menimbulkan perasaan kurang baik dari tenaga kependidikan terhadap organisasi sehingga mengurangi rasa kepemilikannya terhadap organisasi, dalam hal ini universitas.

Menurut penelitian yang dilakukan Pooja et al. (2016: 391), menemukan bahwa individu yang memiliki kelebihan beban kerja akan berpengaruh pada komitmen organisasional. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Erat et al. (2017: 224) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif pada komitmen. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin banyak beban kerja yang dialami individu akan mempengaruhi persepsi individu terhadap perasaannya sebagai anggota dan bagian dari organisasi. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H3: Kelebihan Beban Kerja berpengaruh negatif pada Komitmen Organisasional

4. Ketahanan Diri pada Komitmen Organisasional

Individu dengan ketahanan diri yang tinggi biasanya memiliki pengaruh yang lebih positif dan pemikiran optimis untuk menggambarkan masa depan yang menjanjikan untuk organisasi saat menghadapi perubahan (Meng et al., 2017: 4). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi ketahanan maka semakin tinggi pula komitmen yang dimiliki individu. Begitu pula yang terjadi di kalangan tenaga kependidikan. Ketika tenaga kependidikan memiliki kemampuan adaptasi terhadap perubahan yang baik, serta diimbangi dengan kemampuan bertahan dari situasi yang sulit maka tenaga kependidikan akan memberikan pekerjaan dengan sepenuh hati kepada organisasi tempat bekerja. Hal ini dirasa karena tenaga kependidikan sudah memiliki kecocokan dengan organisasi sehingga semakin meningkat ketahanan diri juga akan semakin mendukung tingkat komitmennya.

Kondisi ini didukung oleh penelitian yang dilakukan Meng et al. (2017: 11), yang menemukan ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Penelitian ini diperkuat oleh hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Paul et al. (2016: 316) yang juga menemukan ketahanan diri berpengaruh positif pada komitmen organisasional. Artinya individu yang menyukai tantangan, fokus ketika menghadapi tantangan, serta memiliki sikap optimis dalam menghadapi kesulitan akan meningkatkan komitmen atau tingkat kecocokannya dengan organisasi karena pekerjaan dilakukan untuk mendukung keberlangsungan organisasi. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H4: Ketahanan Diri berpengaruh positif pada Komitmen Organisasional

5. Komitmen Organisasional pada OCB

Komitmen merupakan persepsi yang dirasakan individu ketika merasa diberdayakan dan merasa ikut menjadi bagian dalam organisasi sebagai bagian dari pekerjaan. Dikatakan individu yang berkomitmen cenderung terlibat dalam perilaku yang mendukung organisasi (Paul et al., 2016: 313). Dalam komitmen afektif, seseorang melakukan suatu pekerjaan dan bertahan dengan organisasi dikarenakan memiliki kecocokan dengan organisasi. Individu akan merasa terikat secara emosional dengan organisasi serta merasakan perasaan yang kuat ketika menjadi bagian dalam organisasi. Oleh sebab itu, individu yang memiliki komitmen tinggi dinilai lebih banyak terlibat dalam OCB sebagai bagian dari perilaku yang mendukung kegiatan organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan Musringudin et al. (2017: 160), menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan pada OCB. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Paul et al. (2016: 316), yang menyatakan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, ketika individu memiliki tingkat komitmen yang tinggi terhadap organisasinya maka meningkat pula individu dalam melaksanakan OCB. Ketika tenaga kependidikan sudah merasa cocok dengan organisasi dan selaras dengan nilai-nilai yang dianutnya, tenaga kependidikan akan berusaha maksimal dalam melakukan OCB demi meningkatkan kinerja organisasi, karena selain merasa terikat, tenaga kependidikan juga menginginkan untuk ikut berkontribusi terhadap kemajuan organisasi. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif pada OCB

6. Kelebihan Beban Kerja pada OCB melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel Mediasi

Kelebihan beban kerja mampu menurunkan perilaku OCB pada tenaga kependidikan, namun keadaannya akan semakin rendah ketika komitmen yang dirasakan tenaga kependidikan terhadap organisasinya juga berkurang. Hal ini memungkinkan tenaga kependidikan untuk mengembangkan perasaan kurang positif terhadap organisasi (Pooja et al., 2016: 380). Dengan demikian, komitmen organisasional yang rendah akan menurunkan loyalitas individu terhadap organisasi. Artinya, kelebihan beban kerja akan menurunkan perilaku OCB tenaga kependidikan, namun pengaruhnya akan lebih rendah lagi ketika komitmen yang dirasakan tenaga kependidikan juga berkurang. Pernyataan tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan Pooja et al. (2016 : 381), yang memprediksi peran mediasi

dari komitmen organisasional pada pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB. Penelitian menunjukkan kelebihan beban kerja mengurangi perilaku OCB melalui kurangnya komitmen organisasional yang dirasakan. Hasil ini semakin memperkuat komitmen organisasional sebagai mediasi dari pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H6: Komitmen organisasional memediasi hubungan antara kelebihan beban kerja pada OCB Ketahanan Diri pada OCB melalui Komitmen Organisasional sebagai variabel Mediasi

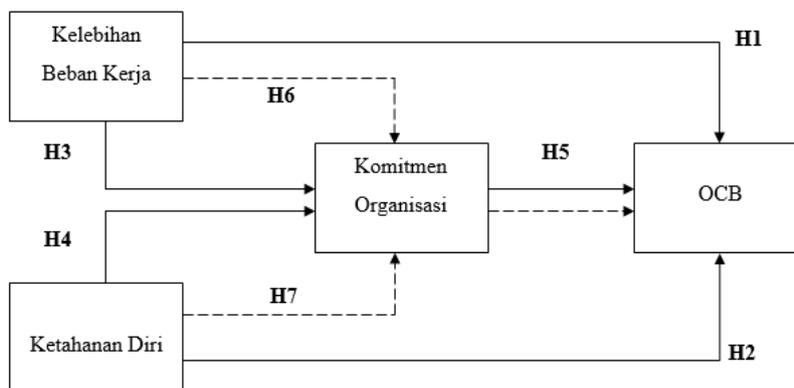
7. Ketahanan diri dapat meningkatkan perilaku OCB pada tenaga kependidikan.

Hasil ini akan diperkuat ketika tenaga kependidikan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Peningkatan komitmen organisasional dapat meningkatkan kecenderungan tenaga kependidikan untuk terlibat dalam OCB (Paul et al., 2016: 314). Dalam pengaruh ketahanan diri pada OCB, ketahanan diri membantu tenaga kependidikan untuk membangun komitmen organisasional dan membantu tenaga kependidikan untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi seperti OCB.

Dalam penelitian yang dilakukan Paul et al. (2016: 316), ditemukan komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh ketahanan diri pada OCB, selaras dengan penelitian Paul lainnya yaitu Paul et al. (2019: 1288), yang menemukan komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh ketahanan diri pada OCB. Hal ini membuktikan komitmen organisasional dapat memediasi pengaruh ketahanan diri pada OCB. Artinya, ketahanan diri dapat meningkatkan perilaku OCB tenaga kependidikan di tempat kerja, namun pengaruhnya akan lebih kuat apabila tenagakependidikan juga memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Oleh sebab itu, hipotesis yang diajukan yaitu:

H7: Komitmen organisasional memediasi hubungan antara ketahanan diri pada OCB

Berdasarkan pengembangan hipotesis maka dapat dibentuk model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Model penelitian

C. METODE

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif. Sedangkan desain penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian ini menggunakan dua sumber data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan Kabag TU FMIPA dan FT serta pengisian kuesioner pada tendik. Pengisian kuesioner menggunakan 5 skala *likert*. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari literature serta website dari sumber yang kredibel dan relevan.

Variabel kelebihan beban kerja dalam penelitian ini menggunakan item pernyataan yang diadopsi oleh Karatepe, (2013: 624). Salah satu item pernyataannya adalah "Saya harus bekerja sangat keras dalam menyelesaikan pekerjaan". Variabel ketahanan diri menggunakan item pernyataan yang diadopsi oleh Wang et al. (2010: 501). Salah satu item pernyataannya yaitu "Saya mampu beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi". Variabel komitmen organisasional menggunakan item pernyataan yang diadopsi oleh Cook dan Wall, (1980: 51). Salah satu item pernyataannya yaitu "Saya senang ketika pekerjaan saya bisa memberikan kontribusi untuk UNNES".

Populasi dalam penelitian ini yaitu 774 tendik Universitas Negeri Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *probability sampling* dengan jenis *proportional random sampling*. Metode analisis data menggunakan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan program SmartPLS 3.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Validitas Instrumen

Validitas konvergen tercapai ketika indikator-indikator pada suatu konstruk saling berkorelasi tinggi dan memiliki skor loading yang cukup. Seluruh konstruk telah memenuhi uji validitas konvergen yaitu nilai loading faktor 0,70 atau AVE > 0,5. Pada proses ini dibutuhkan reestimasi untuk mendapatkan validitas konvergen yang baik. Setelah melakukan reestimasi semua indikator dalam penelitian ini sudah memiliki nilai *loading factor* diatas 0,7 dan nilai AVE > 0,5 sehingga semua indikator dalam variabel yang digunakan dalam penelitian ini sudah memenuhi validitas konvergen.

Tabel 1 Nilai AVE

Variabel	Nilai AVE
<i>Work Overload</i>	0.789
<i>Resilience</i>	0.805
<i>Organizational Commitment</i>	0.922
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.919

Uji validitas diskriminan dapat dilihat dari nilai cross loading atau akar AVE. Untuk akar AVE nilainya harus lebih tinggi daripada nilai AVE. penelitian ini memiliki nilai akar AVE yang lebih tinggi dari nilai AVE sehingga semua item memiliki validitas diskriminan yang baik.

Tabel 2 Nilai Akar AVE

Variabel	Nilai AVE	Akar AVE
Kelebihan Beban Kerja	0.789	0.888
Ketahanan Diri	0.805	0.897
Komitmen Organisasional	0.922	0.960
OCB	0.919	0.958

2. Reliabilitas Instrumen

Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *Cronbach's alpha* dan nilai *Composite reliability*. Untuk dapat dikatakan suatu konstruk reliabel, maka nilai *Cronbach's alpha* harus > 0,7 dan nilai *Composite reliability* harus > 0,7 (Abdillah & Jogiyanto, 2015).

Tabel 3 Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Kelebihan Beban Kerja	0,907
Ketahanan Diri	0,965
Komitmen Organisasi	0,979
OCB	0,985

Tabel 4 Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Kelebihan Beban Kerja	0,937
Ketahanan Diri	0,970
Komitmen Organisasi	0,983
OCB	0,988

Berdasarkan Tabel 3 dan tabel 4, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* untuk semua variabel memiliki nilai lebih dari 0,7. Dapat disimpulkan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik.

3. Variant Analysis (R^2) atau Uji Determinasi

Analisis varian atau uji determinasi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Nilai koefisien determinasi dari penelitian ini ditunjukkan pada tabel 5 sebagai berikut:

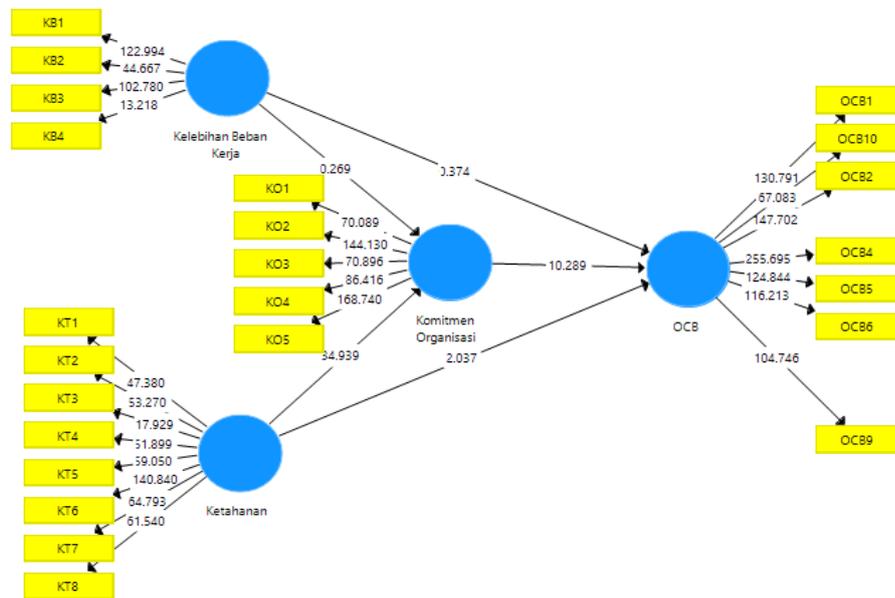
Tabel 5 Nilai Koefisien Determinasi

Variabel	R^2
Komitmen Organisasi	0,860
OCB	0,908

Hasil menunjukkan nilai 86% variasi nilai komitmen organisasi dapat dijelaskan oleh variabel kelebihan beban kerja dan ketahanan diri sedangkan sisanya 14% dijelaskan oleh variabel lain di luar model analisis. Nilai koefisien determinasi dari OCB menunjukkan angka 90,8% menunjukkan bahwa 90,8% variasi nilai dapat dijelaskan oleh variabel kelebihan beban kerja, ketahanan diri, dan komitmen organisasi sedangkan sisanya 9,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model analisis.

4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 3.0. Pengujian hipotesis dapat dilakukan dengan memperhatikan t-statistik dan p-value dari masing-masing variabel. *Rules of thumb* yang digunakan pada penelitian ini adalah nilai koefisien beta untuk mengetahui arah hubungan, nilai t-statistik $> 1,97$ dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%). Hasil pengujian hipotesis dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2 Hasil Uji Statistik

a. Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) nilai *original sample* -0,011 dan t-statistik $0,374 < 1,97$ dengan *p value* $0,709 > 0,05$. Hasil nilai *original sample* menunjukkan nilai negatif yang menunjukkan hubungan negatif antara variabel kelebihan beban kerja pada OCB sehingga H1 pada penelitian ini **terdukung** namun **tidak signifikan**, artinya secara empiris kelebihan beban kerja yang dimiliki tendik pada OCB terdukung seperti dengan penelitian Kumar et al. (2019). Namun, pada kasus objek penelitian tendik Universitas Negeri Semarang ternyata kelebihan beban kerja tidak cukup kuat untuk mempengaruhi OCB. Artinya, pada kasus ini, kelebihan beban kerja tidak memiliki pengaruh besar bagi tendik Universitas Negeri Semarang dalam mengakumulasi sikap membantu pekerjaan di luar dari deskripsi pekerjaan sebagai seorang tendik di Universitas Negeri Semarang.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kelebihan beban kerja memiliki rata-rata nilai sebesar 70,28% yang berarti berada pada kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan adanya beban kerja yang cukup besar yang dialami oleh tendik Universitas Negeri Semarang. Sedangkan item dari kelebihan beban kerja yang memiliki persentase tertinggi yaitu pada item pernyataan saya harus bekerja dengan cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, yaitu sebesar 81,18% yang menandakan tendik perlu untuk mengoptimalkan waktu dalam bekerja karena dituntut untuk melayani secara cepat dan akurat.

Hasil wawancara menyebutkan bahwa ketika tendik bekerja maka dibutuhkan koordinasi yang kuat antar bagian dikarenakan tendik bekerja dengan urusan birokrasi, oleh karena itu semakin cepat tendik dituntut untuk bekerja maka semakin tendik membutuhkan bantuan dari rekan kerjanya karena masing-masing bagian memiliki *jobdesk* yang berbeda. Meskipun terdapat identifikasi bahwa tendik memiliki beban kerja yang berlebih, akan tetapi sejauh ini hal tersebut tidak mempengaruhi rendahnya perilaku OCB. Hasil hipotesis pertama juga diperkuat melalui penelitian terdahulu (Pooja et al., 2016) yaitu kurang berpengaruhnya kelebihan beban kerja pada OCB dikarenakan responden menganggap beban kerja yang berlebihan sebagai motivasi agar lebih bekerja keras. Beban kerja yang tinggi bukan lagi dianggap sebagai masalah melainkan sebagai tantangan yang perlu ditaklukkan.

Lebih jauh lagi, model pekerjaan tendik adalah pekerjaan *clerical* atau pekerjaan yang bersifat rutin. Pekerjaan tendik lebih banyak dikerjakan secara rutinitas keseharian sehingga

tendik dapat menghafal kebiasaan atau pola kerja rutinitasnya. Contoh pekerjaan tendik yang bersifat rutin seperti membuat surat, menyusun rencana studi, menyusun agenda tahunan, dan lain-lain. Tendik yang telah lama bekerja lama kelamaan akan semakin mahir dalam surat menyurat sehingga meskipun ada indikasi beban kerja yang tinggi akan tetapi tendik sudah tidak menganggap hal tersebut sebagai beban lagi melainkan pekerjaan yang bisa dinikmati.

b. Pengaruh Ketahanan Diri pada *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) nilai *original sample* sebesar 0,165 dan t-statistik sebesar 2,037 > 1,97 dengan *p value* 0,042 < 0,1. Sehingga dapat disimpulkan bahwa **H2** pada penelitian ini **didukung**, yaitu ketahanan diri memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB. Artinya ketika ketahanan diri yang dirasakan kuat, maka perilaku membantu tendik Universitas Negeri Semarang kepada sesama rekan kerjanya akan lebih tinggi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa ketahanan diri memiliki pengaruh positif pada OCB (Paul et al., 2016).

Tendik Universitas Negeri Semarang menilai ketahanan diri yang dirasakan akan berpengaruh terhadap besar kecilnya perilaku membantu pekerjaan rekan kerja. Hasil analisis deskriptif variabel ketahanan diri menunjukkan bahwa tendik Universitas Negeri Semarang memiliki ketahanan diri yang cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari keseluruhan rata-rata variabel ketahanan yang memiliki kriteria sedang.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif variabel ketahanan diri memiliki nilai 68,58 yang berarti tendik Universitas Negeri Semarang telah berupaya meningkatkan OCB di tempat kerja. Bentuk upaya yang dilakukan seperti berusaha untuk beradaptasi dengan setiap perubahan yang terjadi, misalnya perubahan kebijakan, rotasi jabatan, dan perubahan teknologi. Perubahan yang terjadi, menuntut tendik untuk mengikuti perkembangan yang ada sehingga perlu adanya sikap saling membantu dalam menghadapi perubahan. Kemudian sikap untuk selalu siap siaga dalam menangani situasi yang datang meskipun tidak diprediksi sebelumnya. Perlu adanya kerjasama yang solid dari tendik ketika berhadapan dengan berbagai situasi. Oleh karena itu, sikap ketahanan diri yang tinggi dari tendik ini mampu meningkatkan sikap OCB atau perilaku membantu pada sesama rekan kerja.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa ketahanan diri memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB (Paul et al., 2016). Ini berarti tendik memiliki ketahanan diri tinggi yang lebih memungkinkan untuk menampilkan perilaku OCB. Tendik akan melibatkan diri dalam perilaku peran ekstra secara sukarela karena menganggap dirinya sebagai individu yang tangguh dan menganggap hidupnya bermakna. Tendik mampu melihat kehidupan sebagai tujuan yang memberi rasa tanggungjawab pada apapun yang dilakukan.

c. Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji *bootstrapping* dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) nilai *original sample* -0,010 dan t-statistik 0,269 < 1,97 dengan *p value* 0,788 > 0,1. Sehingga **H3** pada penelitian ini **terdukung** namun **tidak signifikan**, artinya secara empiris kelebihan beban kerja yang dimiliki tendik pada komitmen organisasional terdukung seperti dengan penelitian sebelumnya (Pooja et al., 2016). Namun pada kasus objek penelitian tendik Universitas Negeri Semarang ternyata kelebihan beban kerja tidak cukup kuat untuk mempengaruhi komitmen organisasional. Artinya, pada kasus ini, kelebihan beban kerja tidak memiliki pengaruh besar bagi tendik Universitas Negeri Semarang dalam kesesuaian, kecocokan, dan komitmen antara dirinya dengan tempat kerja.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, salah satu indikator yang menyatakan tendik tidak punya cukup waktu untuk menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai indeks 67,84 yang berada pada kategori sedang. Artinya, tendik mengalami kekurangan waktu untuk dapat menyelesaikan pekerjaan yang menandakan beban kerja tendik cukup tinggi. Dalam kasus ini, kelebihan beban kerja tendik tidak terlalu berpengaruh pada komitmen organisasional. Hal ini dimungkinkan karena mayoritas tendik yaitu sebanyak 100 responden atau 74% berstatus sebagai PNS (Pegawai Negeri Sipil).

Berdasarkan hasil penelitian (Windasari & Budiani, 2018: 4) pegawai yang berstatus sebagai PNS memiliki kewajiban untuk tetap bekerja pada organisasi tersebut dibanding dengan pegawai yang berstatus non PNS atau bukan pegawai tetap. Hal ini dikarenakan adanya komitmen normatif. Komitmen normatif merupakan keinginan seseorang untuk terus bekerja dalam satu organisasi karena merasa dirinya memiliki kewajiban untuk tetap berada pada organisasi tersebut. Pegawai tidak tetap akan bersikap hati-hati karena apabila melakukan kesalahan akan mendapat pemutusan hubungan kerja (PHK), sedangkan untuk pegawai tetap atau PNS akan tetap memperoleh fasilitas seperti gaji, tunjangan, dan lain-lain sehingga hubungannya lebih terikat dengan organisasi. Jadi, sebesar apapun beban kerja yang dimiliki, apabila berstatus sebagai PNS maka kurang bisa mempengaruhi komitmen karena mau tidak mau tendik harus tetap berkomitmen pada organisasinya. Hasil hipotesis ketiga ini juga dimungkinkan karena kelebihan beban kerja merupakan faktor yang sifatnya tidak dapat dikontrol secara pribadi (*uncontrolable*). Oleh karena itu, kelebihan beban kerja tidak selalu dapat menurunkan komitmen organisasional tendik atau responden.

d. Ketahanan Diri pada Komitmen Organisasional

Berdasarkan hasil uji bootstrapping dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menghasilkan nilai original sample 0,921 dan t statistic 34,939 > 1,645 dengan dengan p-value 0,000 < 0,05. H4 **didukung**, bahwa ketahanan berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Artinya, sikap tahan banting atau kuat dalam menghadapi masalah akan menghasilkan komitmen atau keyakinan yang tinggi pada tendik untuk mempertahankan keanggotaannya di Universitas Negeri Semarang.

Berdasarkan analisis deskriptif jawaban responden dan variabel ketahanan diri terdapat satu item pernyataan yang mendapat indeks tinggi sebesar 71,25 yaitu tendi Universitas Negeri Semarang adalah pribadi yang kuat. Adanya perasaan atau keyakinan pada diri tendik adalah pribadi yang kuat tersebut mendorong implementasi bahwa tendik dapat menghadapi situasi apapun yang akan terjadi, bahkan yang tidak terprediksi sebelumnya. Hal ini memicu kuatnya komitmen yang dirasakan tendik pada Universitas Negeri Semarang.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa ketahanan diri memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada komitmen organisasional (Paul et al., 2016). Tendik yang memiliki ketahanan diri tinggi akan tumbuh lebih gigih yang memungkinkan untuk menghadapi situasi sulit di tempat kerja tanpa perasaan was-was atau panik dan menghindari perilaku impulsif. Tendik yang tangguh akan lebih mungkin setia atau loyal dalam melanjutkan organisasi dalam kondisi *up* dan *down*. Karakteristik seperti ketahanan diri membantu tendik untuk membangun kepercayaan diri yang akan membantu dalam mempertahankan situasi sulit dan menantang sehingga ketahanan diri akan meningkatkan keterikatan afektif individu dengan organisasinya, dalam hal ini tendik dengan Universitas Negeri Semarang.

e. Pengaruh Komitmen Organisasional pada *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil uji bootstrapping dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menghasilkan nilai original sample 0,792 dan t-statistik 10,289 > 1,645 dengan p-value 0,000 < 0,05. H4 **didukung**, bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Artinya, tendik yang memiliki komitmen kuat pada Universitas Negeri Semarang akan melaksanakan perilaku membantu pada sesama rekan kerja yang lebih besar.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel komitmen organisasional memiliki rata-rata persentase, yaitu sebesar 68,34% yang termasuk dalam kategori sedang. Tendik Universitas Negeri Semarang menilai besarnya komitmen yang dirasakan akan berpengaruh pada tingginya perilaku OCB yang dilakukan. Bentuk komitmen yang dirasakan seperti kesenangan ketika pekerjaan tendik mampu memberikan kontribusi bagi Universitas Negeri Semarang, kebanggaan menjadi bagian dari Universitas Negeri Semarang, dan loyalitas tendik pada Universitas Negeri Semarang. Komitmen tersebut mampu mendorong tendik untuk lebih besar dalam melaksanakan OCB.

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan pada OCB (Paul et al., 2016). Tendik memiliki komitmen tinggi akan berusaha memberikan yang terbaik bagi tempat kerjanya dan akan merasa senang apabila pekerjaannya memberikan kontribusi dalam memajukan organisasi. Oleh karena itu, komitmen yang tinggi akan membawa tendik kedalam perilaku OCB yang tinggi pula.

f. Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil uji menggunakan *Partial Least Square* (PLS), menunjukkan bahwa nilai *original sampel* -0,008 dan t-statistik $0,265 < 1,65$ dengan *p value* $0,791 > 0,05$. Sehingga H6 pada penelitian ini **terdukung** namun **tidak signifikan**, artinya secara empiris komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB seperti dengan penelitian sebelumnya (Pooja et al., 2016). Penelitian sebelumnya mengatakan bahwa komitmen organisasional dapat menjelaskan bagaimana kelebihan beban kerja berhubungan dengan OCB.

Akan tetapi pada kasus tendik Universitas Negeri Semarang ternyata komitmen organisasional tidak cukup kuat untuk memediasi pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB. Hal ini menunjukkan bahwa kelebihan beban kerja tidak menurunkan OCB tendik, baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasional. Artinya, peran mediasi dari komitmen organisasional disini tidak dibutuhkan. Hal ini dimungkinkan karena komitmen organisasional merupakan variabel yang kurang kuat atau kurang *powerful* untuk memediasi pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB. Bahkan dimungkinkan ada variabel moderasi yang mungkin bekerja dalam hubungan kelebihan beban kerja pada OCB.

Ketika variabel mediasi tidak cukup berperan dalam sebuah hubungan antara dua variabel, maka besar kemungkinan ada peran dari variabel moderasi yang lebih dominan. Berdasarkan penelitian Kumar et al. (2019) menunjukkan variabel *allocentrism* memoderasi pengaruh beban kerja pada OCBI. *Allocentrism* merupakan pandangan bahwa diri sendiri tidak dapat dipisahkan dalam suatu kelompok. Individu yang memiliki *allocentrism* tinggi cenderung untuk terlibat dalam OCB di tempat kerja. Individu tersebut memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk terlibat dalam kesejahteraan kelompok, berbagi sumber daya, dan berorientasi lebih pada OCB organisasi. Individu tersebut memiliki motivasi dan kesediaan untuk membantu orang lain sebagai bentuk melayani diri sendiri. Oleh karena itu, individu yang memiliki *allocentrism* tidak menghambat individu tersebut untuk melaksanakan OCB meskipun memiliki kelebihan beban kerja.

g. Pengaruh Ketahanan Diri pada *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan hasil uji menggunakan *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa nilai *original sampel* 0,730 dan t-statistik $9,769 > 1,65$ dengan *p value* $0,000 < 0,1$. H7 pada penelitian ini **didukung**, yaitu komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh ketahanan diri pada OCB secara signifikan seperti pada penelitian sebelumnya (Paul et al., 2016). Hal ini berarti semakin tinggi ketahanan diri yang dimiliki tendik Universitas Negeri Semarang maka komitmen organisasional yang dirasakan akan semakin meningkat pula yang pada akhirnya akan menambah perilaku OCB di kalangan tendik Universitas Negeri Semarang.

Tendik Universitas Negeri Semarang yang akan melakukan OCB tidak hanya karena ada faktor ketahanan diri tetapi juga komitmen dari tendik pada Universitas Negeri Semarang. Ketika ketahanan diri pada tendik kurang mendukung, maka tendik harus dapat mengendalikan diri untuk meyakini bahwa OCB memberikan hasil yang baik bagi organisasi, atau dengan kata lain tendik harus memiliki faktor personal seperti komitmen organisasional untuk meningkatkan OCB.

Hal ini juga menjawab penelitian sebelumnya tentang ketahanan diri yang tidak berpengaruh signifikan pada OCB (Juliанти & Dewayani, 2015). Telah dibuktikan bahwa ada faktor mediasi yang menjadi ketahanan diri memiliki pengaruh tidak langsung pada OCB dan faktor

tersebut yaitu komitmen organisasional. Ketahanan memiliki pengaruh tidak langsung pada OCB karena ada faktor penengah (mediasi) yang menjadikan OCB berhasil yaitu komitmen organisasional.

E. SIMPULAN DAN SARAN

Hasil pengujian langsung menunjukkan bahwa kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada OCB. Ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan pada komitmen organisasional. Ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Pada pengujian tidak langsung menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh mediasi negatif dan tidak signifikan pada hubungan antara kelebihan beban kerja pada OCB, sedangkan komitmen organisasional memiliki pengaruh mediasi positif dan signifikan pada hubungan antara ketahanan diri pada OCB.

OCB merupakan sikap positif di tempat kerja yang membawa pengaruh baik bagi kemajuan suatu organisasi. Tendik sebagai civitas akademik turut memberikan kontribusi bagi kemajuan universitas. Ketika bekerja, tendik memerlukan suasana kerja yang baik untuk menghindari stres. Oleh karena itu, universitas diharapkan memberikan lingkungan kerja yang nyaman bagi tendik. Kegiatan yang dapat dilakukan yaitu dengan mengadakan serangkaian pertemuan informal di luar jam kerja seperti jalan-jalan ringan atau makan bersama untuk merekatkan hubungan antar tendik. Bentuk rekreasi kecil-kecilan akan *refresh* tenaga dan pikiran tendik sehingga mengurangi bentuk keluhan yang dirasakan ketika bekerja. Adanya budaya kerja yang bagus seperti OCB mampu memaksimalkan peran dari setiap unit agar bekerja dengan maksimal. Universitas perlu untuk selalu mendorong setiap unit kerjanya dan menekankan pentingnya perilaku peran ekstra dalam memaksimalkan pekerjaan.

Berdasarkan pengujian pengaruh tidak langsung, komitmen organisasional memiliki pengaruh mediasi negatif dan tidak signifikan pada hubungan antara kelebihan beban kerja pada OCB. Oleh karena itu saran untuk penelitian selanjutnya agar dapat menguji kembali pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB dengan menggunakan variabel moderasi seperti *allocentrism* yang dinilai lebih *powerful*. Selain itu peneliti selanjutnya dapat mengeksplor variabel lain yang dapat mempengaruhi OCB serta memperluas objek penelitian seperti pada industri yang bersifat *profit oriented*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, & Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dan Penelitian Bisnis*. ANDI.
- Abdillah, W., & Hartono, J. (2014). *Partial Least Square*. CV ANDI OFFSET.
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Model (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. CV ANDI OFFSET.
- Bardoel, E. A., Michelle, T., & Monash, P. (2014). Employee resilience : an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297.
- Bogler, R., & Somech, A. (2019). Psychological Capital , Team Resources and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Psychology*, 0(0), 1–19.
- Chin, W. (1995). *Partial Least Squares to LISREL as Principal Component Analysis is to Common Factor Analysis*. Technology Studies.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling*. Modern

- Chin, W., & Dibben, J. (2010). *An Introduction to a Permutation Based Procedure for Multi-Group PLS Analysis: result of Test of Differences on Simulated Data and a Cross Cultural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA*. In *Handbook of Parti*. Springer Handbooks of Computational Statistics Connonwelth Fraud Control Guidelines.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (2005). An Empirical Assessment of Organizational Commitment Using the Side-Bet Theory Approach. *Relations Industrielles*, 47(3), 439–461.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52.
- Darsana, I. M. (2014). *The International Journal Of Management The Influence of Personality on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior Abstract* : 3(4), 1–8.
- Demirezen, M. (1988). Behaviorist theory and language learning. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(3), 135–140.
- Erat, S., Tapçı, H. K. İ., & Çömez, P. (2017). The effect of organizational loads on work stress , emotional commitment , and turnover intention. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(8), 221–231.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian: Manajemen Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Undip Press.
- Filsecker, M., & Bündgens-kosten, J. (2012). Behaviorism, Constructivism, and Communities of Practice: How Pedagogic Theories Help Us Understand Game-Based Language Learning. *Digital Games in Language Learning and Teaching*, 50–69.
- Ghozali, I. (2011). *Structural Equation Modelling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Edisi 3*. Badan Penerbit Undip.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. UNDIP PRESS.
- Ghozali, Imam, & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0* (2nd ed.). Undip Press.
- Hair, J. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modelling (PLS-SEM)*. Prentice Hall.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Editions)*. Pearson.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the Effects of Employee Engagement, Work Environment, and Organizational Learning on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297.
- Harris, K. J., Lambert, A., & Harris, R. B. (2013). HRM effectiveness as a moderator of the relationships between abusive supervision and technology work overload and job

- outcomes for technology end users. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 1686–1695.
- Hobfoll, S. E., Tirone, V., Holmgreen, L., & Gerhart, J. (2016). Conservation of Resources Theory Applied to Major Stress. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior: Handbook of Stress*, 65–71.
- Hyo, S. J., & Hye, H. Y. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135–1156.
- Julianti, A., & Dewayani, K. (2015). Pengaruh Psychological Capital Terhadap Komitmen. *Psikologi*, 8(2), 128–138.
- Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614–634.
- Kumar, K., & Rani, E. (2009). Linking the 'Big Five' Personality Domains to Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Psychological Studies*, 2(2), 73–81.
- Kumar, S., Rauf, F. H. A., & Rathnasekara, H. (2019). Working to help or helping to work? Work- overload and allocentrism as predictors of organizational citizenship behaviours and allocentrism as predictors of organizational. *The International Journal of Human Resource Management*, 0(0), 1–22.
- Kusmaryani, R. E. (2007). Membudayakan Nilai-Nilai Komitmen Terhadap Pekerjaan Dalam Upaya Menegakkan Etika Profesi. *Dinamika Pendidikan*, 1, 90–101.
- Lapointe, É., & Vandenberghe, C. (2018). Examination of the Relationships Between Servant Leadership, Organizational Commitment, and Voice and Antisocial Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 148(1), 99–115.
- Leephaijaroen, S. (2016). Effects of the big-five personality traits and organizational commitments on organizational citizenship behavior of support staff at Ubon Ratchathani Kasetsart Journal of Social Sciences Effects of the big- five personality traits and organizational comm. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, June, 1-17
- Lidinnillah, F., Murni, S., & Madhakomala, R. (2019). The Effect Of Reward On Organizational Citizenship Behavior (OCB) Lecturers Of Muria Kudus University (UMK) Kudus Central Java. *Prosiding 5 Th Konferensi Internasional Tentang Studi Budaya, Universitas Udayana*, 291–295.
- Malik, A. (2013). Efficacy , Hope , Optimism and Resilience at Workplace -. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 3(10), 1–4.
- Meng, H., Luo, Y., Huang, L., Wen, J., Ma, J., & Xi, J. (2017). On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 30(15), 1–20.
- Musingudin, Akbar, M., & Karnati, N. (2017). The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of the Principles. *Indonesian Journal of Educational Review*, 4(2), 155–165.

- Nikpour, A. (2017). The impact of organizational culture on organizational performance: The mediating role of employee's organizational commitment. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 65–72.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802.
- Paul, H., Bamel, U., Ashta, A., & Stokes, P. (2019). Examining an integrative model of resilience, subjective well-being and commitment as predictors of organizational citizenship behaviours. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(5), 1274–1297.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308–324.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & Mackenzie, S. B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262–270.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Pooja, A. A., Clercq, D. De, & Belausteguigoitia, I. (2016). Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 373–405.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351.
- Pouramini, Z., & Fayyazi, M. (2015). The Relationship between Positive Organizational Behavior with Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Employee Engagement. *International Business Research*, 8(9), 57–66.
- Powell, D. M., & Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157–177.
- Pritanadira, A. (2019). Karakteristik Psikometris Skala Komitmen Organisasi Allen & Meyer Pada Pegawai Negeri Sipil (PNS). *IJIP: Indonesian Journal of Islamic Psychology*, 1(1), 35–54.
- Sambung, R. (2014). *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Volume 3, Nomor 1, April 2014*. 3(April), 1–16.
- Sandoval-Reyes, J., Acosta-Prado, J. C., & Sanchís-Pedregosa, C. (2019). Relationship amongst technology use, work overload, and psychological detachment from work. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23), 1–11.
- Sari, A. D. K., & Wahyuni, S. (2019). Effect of Employee Resilience Against OCB: the Role of Organizational Commitment Mediation. *International Journal of Education and Social Science Research*, 2(6), 27–38.
- Sarwono, J. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Graha Ilmu.

- Schulz, P., Kirschbaum, C., Prüßner, J., & Hellhammer, D. (1998). Increased free cortisol secretion after awakening in chronically stressed individuals due to work overload. *Stress Medicine, 14*(2), 91–97.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WrapPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinear dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit Andi.
- Solimun, Fernandes, A. A. R., & Nurjannah. (2017). *Metode Statistika Multivariat Pendekatan WrapPLS*. UB Press.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Wagnild, G., & Young, H. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement, 1*(2), 165–178.
- Wang, L., Shi, Z., Zhang, Y., & Zhang, Z. (2010). Psychometric properties of the 10-item Connor-Davidson Resilience Scale in Chinese earthquake victims. *Psychiatry and Clinical Neurosciences, 64*(5), 499–504.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors. In *Journal of Management* (Vol. 17, Issue 3, pp. 601–617).
- Windasari, R., & Budiani, M. S. (2018). Perbedaan Komitmen Organisasi Pada PNS dan Non PNS di Dinas Pendidikan Kabupaten Gresik Rosinta Windasari Meita Santi Budiani Abstrak. *Jurnal Penelitian Psikologi, 5*(3), 1–5.
- Wu, G., Feder, A., Cohen, H., Kim, J. J., Calderon, S., Charney, D. S., & Mathé, A. A. (2013). Understanding resilience. *Frontiers in Behavioral Neuroscience, 7*(10), 1–15.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774–800.