



**PENGARUH KELEBIHAN BEBAN KERJA DAN KETAHANAN DIRI  
PADA OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*) DENGAN  
KOMITMEN ORGANISASIONAL SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)**

**SKRIPSI**

**Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh  
Retno Sri Purwanti**

**7311416107**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Senin  
Tanggal : 17 Agustus 2020

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D  
NIP. 197311092005011001

Pembimbing

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Om Fe'.

Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc.  
NIP. 198501082009122004

## PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada :

Hari : Selasa

Tanggal : 1 September 2020

Penguji I



Dr. Murwatiningsih, M.M

NIP. 195201232017022246

Penguji II



Dra. Palupiningdyah, M.Si

NIP. 195208042017092258

Penguji III



Nury Ariani Wulansari, S.E., M.Sc

NIP. 198501082009122004

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi



Drs. Heri Yanto, M. B. A., Ph.D

NIP. 196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Retno Sri Purwanti  
NIM : 7311416107  
Tempat, Tanggal Lahir : Batang, 29 Januari 1999  
Alamat : RT 09 RW 01 Desa Madugowongjati Kec.  
Gringsing Kab. Batang, Jawa Tengah

Menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 7 Agustus 2020



Retno Sri Purwanti

NIM. 7311416107

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **Motto**

Dreams never hurt anybody if you keep  
working right behind the dreams to make  
as much of them become real as you can  
- Frank Winfield Woolworth

### **Persembahan**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Orang tua tercinta, Ibu Sariaty dan Ayah Ikhwan, yang selalu memberikan doa, motivasi, perhatian, dan dukungan
2. Almamaterku FE UNNES

## **PRAKATA**

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Tuhan YME, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Pengaruh Kelebihan Beban Kerjadan Ketahanan Diripada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang)”.

Penyusunan Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan program strata satu (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan ini banyak pihak yang memberikan bantuan, dukungan, bimbingan, serta doa, untuk itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Fathur Rokhman, M.Hum., selaku Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D., selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Dorojatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
4. Nury Ariani W., S.E., M.Sc., dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
5. Bapak dan Ibu dosen yang telah membimbing penulis selama menuntut ilmu di Program S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

6. Orang tua tercinta, Ayah Ikhwan, Ibu Sariati, dan adik saya Yusril Adi Atma.
7. Teman-teman Manajemen, terutama angkatan 2016 yang telah memberikan bantuan, harapan, motivasi, doa, semangat dan saran-saran dalam penyusunan skripsi ini.
8. Desa Bentangan, Kecamatan Wonosari, Kabupaten Klaten beserta perangkat desa, masyarakat Desa Bentangan, serta teman-teman KKN Lokasi Tahap I Desa Bentangan 2019 yang telah membantu dan mendukung pelaksanaan KKN
9. Telkom Ungaran dan jajaran, selaku tempat PKL yang telah membantu dan mendukung pelaksanaan program PKL.

Semoga dengan membaca skripsi ini dapat memberi manfaat bagi kita semua, dalam hal ini dapat menambah wawasan yang bermanfaat. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan karena keterbatasan, kemampuan, waktu, pengetahuan kami yang masih terbatas. Oleh karena itu, kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan untuk lebih sempurnanya penyusunan skripsi ini.

Atas semua perhatian dari segala pihak yang telah membantu penulis dalam menyusun skripsi ini, penulis ucapkan terima kasih.

Semarang, 7 Agustus 2020

Penulis,



Retno Sri Purwanti

## ABSTRAK

**Purwanti, Retno Sri.** 2020. Pengaruh Kelebihan Beban Kerja dan Ketahanan Diri pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang). Skripsi, Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang Pembimbing: Nury Ariani Wulansari S.E., M.Sc..

**Kata Kunci:** Kelebihan Beban Kerja, Ketahanan Diri, Komitmen Organisasional, OCB

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. OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti kelebihan beban kerja, ketahanan diri, dan komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung kelebihan beban kerja, ketahanan diri, dan komitmen organisasional pada OCB serta menguji pengaruh mediasi komitmen organisasional dalam hubungan kelebihan beban kerja pada OCB dan ketahanan diri pada OCB.

Populasi yang digunakan pada penelitian ini yaitu tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Teknik pengambilan sampel pada penelitian menggunakan teknik *random sampling* dengan sampel sebanyak 135 pegawai. Metode analisis data menggunakan uji statistik deskriptif dan perangkat lunak SmartPLS 3.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelebihan beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Ketahanan diri memiliki pengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Komitmen organisasional juga memiliki pengaruh positif dan signifikan pada OCB. Sementara itu pada pengujian tidak langsung, komitmen organisasional tidak terbukti dalam memediasi hubungan kelebihan beban kerja pada OCB. Kemudian komitmen organisasional terbukti dalam memediasi hubungan ketahanan diri pada OCB.

Simpulan penelitian ini yaitu kelebihan beban kerja tidak berpengaruh signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional dan OCB. Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB. Selain itu, komitmen organisasional tidak terbukti dalam memediasi hubungan kelebihan beban kerja pada OCB. Sedangkan komitmen organisasional terbukti 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.



## **ABSTRACT**

**Purwanti, Retno Sri.** 2020. Effect of Work Overload and Resilience on OCB (Organizational Citizenship Behavior) with Organizational Commitment as a Mediation Variable (Case Study at Education Staff of Universitas Negeri Semarang). Thesis, Department of Management. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Advisor: Nury Ariani Wulansari S.E., M.Sc..

**Keywords: Work Overload, Resilience, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior**

OCB is the behavior of helping other people's work outside of their own work that contributes to the creation of organizational effectiveness and is not directly related to additional income and the organization's reward system. OCB is influenced by several factors such as work overload, resilience, and organizational commitment. This study aims to examine the direct effect of work overload, resilience, and organizational commitment on OCB and mediating effect of organizational commitment in the relationship of work overload on OCB and resilience on OCB.

The population used in this study is the education staff of Universitas Negeri Semarang. The sampling technique used in this study was random sampling technique with a sample of 135 employees. Methods of data analysis using descriptive statistical tests and SmartPLS 3.0 software.

The results showed that work overload did not have a significant effect on organizational commitment and OCB. Resilience has a positive and significant effect on organizational commitment and OCB. Organizational commitment also has a positive and significant effect on OCB. Meanwhile on indirect testing, organizational commitment is not proven in mediating work overload relationships on OCB. Then organizational commitment is proven in mediating resilience relationships in OCB.

The conclusion of this research is that work overload does not have a significant effect on organizational commitment and OCB. Resilience has a positive and significant effect on organizational commitment and OCB. Organizational commitment has a positive and significant effect on OCB. In addition, organizational commitment is not proven in mediating work overload relationships on OCB. Meanwhile, organizational commitment is proven in mediating resilience relationships in OCB. Theoretical advice for further research in order to expand the sample as in employees of profit oriented manufacturing companies. Then practical advice for employees and universities to be able to interpret OCB as positive behavior and encourage the implementation of OCB in the workplace to improve the effectiveness of the organization.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Identifikasi Masalah .....	16
1.3    Cakupan Masalah .....	17
1.4    Perumusan Masalah.....	17
1.5    Tujuan Penelitian.....	18
1.6    Manfaat Penelitian.....	19
1.7    Orisinalitas Penelitian.....	20
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....</b>	<b>22</b>
2.1    Kajian Teori Utama ( <i>Grand Theory</i> ).....	<b>22</b>
1.    Teori Perilaku ( <i>Behavioris Theory</i> ).....	22
2. <i>Side-Bet Theory</i> .....	23
3.    COR ( <i>Conservation of Resources</i> ) Theory.....	23

2.2	Kajian Variabel Penelitian.....	25
1.	OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	25
1.1	Definisi OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ).....	25
1.2	Indikator ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	26
2.	Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ) .....	29
2.1	Definisi Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ).....	29
2.2	Indikator Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ).....	30
3.	Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ) .....	31
3.1	Definisi Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ).....	31
3.2	Indikator Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ) .....	32
3.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ) .....	33
4.	Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ) .....	34
4.1	Definisi Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> )...	34
4.2	Indikator Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ) .....	35
4.3	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional.....	36
2.3	Penelitian Terdahulu.....	36
2.4	Kerangka Berpikir .....	41
2.4.1	Pengaruh Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ) pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ).....	41
2.4.2	Pengaruh Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ) pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	42
2.4.3	Pengaruh Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ) pada Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	43
2.4.4	Pengaruh Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ) pada Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ).....	44

2.4.5	Pengaruh Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ) pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ).....	45
2.4.6	Pengaruh Kelebihan Beban Kerja ( <i>Work Overload</i> ) pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) dengan Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ) sebagai Pemediasi .....	46
2.4.7	Pengaruh Ketahanan Diri ( <i>Resilience</i> ) pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) dengan Komitmen Organisasional ( <i>Organizational Commitment</i> ) sebagai Pemediasi .....	48
2.5	Hipotesis Penelitian.....	51
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>		<b>52</b>
3.1	Jenis dan Desain Penelitian .....	52
3.2	Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	53
3.2.1	Populasi.....	53
3.2.2	Sampel.....	54
3.2.3	Teknik Pengambilan Sampel.....	55
3.3	Operasional Variabel Penelitian.....	58
3.4	Teknik Pengumpulan Data .....	61
3.5	Metode Analisis Data .....	63
3.5.1	Uji Statistik Deskriptif .....	63
3.6	Uji Instrumen.....	64
3.6.1	Validitas Instrumen .....	65
3.6.2	Validitas Konvergen.....	65
3.6.3	Validitas Diskriminan .....	66
3.6.4	Reliabilitas Instrumen .....	66
3.7	Uji Hipotesis.....	67

<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>73</b>
4.1 Hasil Penelitian.....	73
4.1.1 Karakteristik Responden .....	73
4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden.....	73
4.1.1.2 Deskripsi Pendidikan Terakhir Responden.....	73
4.1.1.3 Deskripsi Usia Responden .....	74
4.1.1.4 Deskripsi Masa Kerja Responden.....	75
4.1.1.5 Deskripsi Status Responden.....	75
4.1.2 Pengujian Outer Model .....	76
4.1.3 Pengujian <i>Inner Model</i> .....	92
4.2.1 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	99
4.2.2 Pengaruh Ketahanan Diri pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	101
4.2.3 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada Komitmen Organisasional .....	102
4.2.4 Pengaruh Ketahanan Diri pada Komitmen Organisasional .....	104
4.2.5 Pengaruh Komitmen Organisasional pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) .....	105
4.2.6 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) melalui Komitmen Organisasional sebagai Mediasi	106
4.2.7 Pengaruh Ketahanan Diri pada OCB ( <i>Organizational Citizenship Behavior</i> ) dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi .....	108
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>110</b>
5.1 Kesimpulan.....	110
5.2 Saran .....	112

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
<b>LAMPIRAN – LAMPIRAN.....</b>	<b>122</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Research gap .....	6
Tabel 1.2 Studi Pendahuluan terkait OCB .....	14
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu.....	37
Tabel 3.1 Daftar Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang .....	53
Tabel 3.2 Ukuran Sampel Tenaga Kependidikan Universitas Negeri Semarang .	56
Tabel 3.3 Tabel Angka Random .....	57
Tabel 3. 4 Indeks Skala Likert .....	62
Tabel 3. 5 Kriteria Nilai Internal.....	64
Tabel 3.6 Parameter Uji Vailiditas Konvergen dalam Model Pengukuran PLS...	66
Tabel 3.7 Parameter Uji Validitas Diskriminan dalam Model Pengukuran PLS..	66
Tabel 3.8 <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran Indikator Refleksif .....	71
Tabel 3.9 Ringkasan <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Struktural .....	72
Tabel 4. 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	73
Tabel 4. 2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	74
Tabel 4. 3 Frekuensi Responden Berdasarkan Umur.....	74
Tabel 4. 4 Jumlah Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	75
Tabel 4. 5 Jumlah Responden Berdasarkan Status Responden.....	76
Tabel 4.6 Outer Model (Weight or Loading).....	78
Tabel 4.7 Indikator/ Item Pertanyaan yang Dikeluarkan .....	79
Tabel 4.8 Nilai AVE .....	79
Tabel 4.9 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	80
Tabel 4.10 Nilai Akar AVE .....	81
Tabel 4.11 Kriteria Nilai Interval.....	82
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Kelebihan Beban Kerja.....	83
Tabel 4. 13 Kriteria Nilai Indeks Kelebihan Beban Kerja .....	83
Tabel 4. 14 Analisis Deskriptif Ketahanan Diri.....	84
Tabel 4. 15 Kriteria Nilai Indeks Ketahanan Diri .....	86
Tabel 4. 16 Analisis Deskriptif Komitmen Organisasional .....	87
Tabel 4. 17 Kriteria Nilai Indeks Komitmen Organisasional .....	88
Tabel 4.18 Analisis Deskriptif OCB .....	89

Tabel 4. 19 Kriteria Nilai Indeks OCB .....	90
Tabel 4.20 Composite Reliability dan Cronbach Alpha .....	91
Tabel 4.21 <i>Effect Size</i> ( $f^2$ ).....	93
Tabel 4.22 Predictive Relevance.....	93
Tabel 4.22 <i>R-square</i> .....	94
Tabel 4.23 Hasil Path Coefficients Direct Effect.....	95
Tabel 4.24 Hasil Path Coefficients Indirect Effect .....	97
Tabel 4.25 Ringkasan Pengujian Hipotesis.....	98



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Kerangka berpikir.....	50
Gambar 4. 1 Hasil Model Penelitian .....	77
Gambar 4.2 Hasil Penelitian .....	95

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Surat Izin Observasi .....	122
Lampiran 2. Surat Balasan Izin Observasi .....	123
Lampiran 3 Surat Izin Penelitian.....	128
Lampiran 4 Surat Balasan Izin Penelitian .....	129
Lampiran 5. Tabel Angka Random .....	140
Lampiran 6. Back Translation Instrumen.....	141
Lampiran 7. Kuesioner Penelitian.....	143
Lampiran 8. Data Identitas Responden .....	147
Lampiran 9. Tabulasi Data.....	153
Lampiran 10. Uji Instrumen dan Reliabilitas (Uji <i>Outer Model</i> ).....	175
Lampiran 11. Uji <i>Inner Model</i> .....	178
Lampiran 12. Dokumentasi.....	180

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia adalah kekuatan positif bagi organisasi untuk mengatasi tantangan di tempat kerja dan meningkatkan kinerja (Sari & Wahyuni, 2019:27). Dalam menjalankan kegiatannya, organisasi memerlukan berbagai elemen seperti tugas-tugas yang dilaksanakan, fasilitas di tempat kerja, dan SDM yang memegang peranan sentral dalam kehidupan organisasi. Sebuah organisasi tidak akan berjalan apabila tidak ada SDM di dalamnya. SDM atau individu dalam suatu organisasi merupakan aset yang bertugas mempertahankan dan mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, keberadaan SDM dalam organisasi merupakan tonggak utama. 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, & Çömez, 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. Keberadaan SDM yang amat penting bagi organisasi membuatnya harus diperhatikan dan terus dikembangkan. 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 et al., 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. Oleh

karena itu, 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. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Shim et al.(2019: 12) menunjukkan bahwa kelebihan beban kerja berpengaruh negatif pada OCB. Hasil berbeda ditemukan pada penelitian Pooja et al. (2016:390) yang menemukan hasil penelitiannya menunjukkan tidak ada pengaruh antara kelebihan beban kerja dengan OCB.

Selain kelebihan beban kerja, OCB juga dapat dipengaruhi oleh ketahanan diri (Hyo & Hye, 2015:1136). Ketahanan diri atau *resilience* merupakan salah satu dimensi dari *psychological capital* atau modal psikologis. Ketahanan diri merupakan kapasitas yang dapat dikembangkan untuk bangkit kembali setelah dari keterpurukan, konflik, atau kegagalan, bahkan peristiwa positif seperti kemajuan dan peningkatan tanggungjawab (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 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 tidak berpengaruh signifikan pada OCB secara keseluruhan.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas terdapat beberapa ketidakkonsistenan hasil untuk pengaruh hubungan langsung, baik pengaruh antara kelebihan beban kerja dengan OCB, maupun ketahanan diri dengan OCB (Shim et al., 2019; Pooja et al., 2016; Paul et al., 2016; Julianti et al., 2015). Oleh karena itu, diduga terdapat *blackbox* atau mekanisme psikologis yang mungkin menjembatani pengaruh variabel kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB. Variabel lain yang diperkirakan berfungsi sebagai variabel mediasi seperti komitmen organisasional. Dalam beberapa penelitian juga ditemukan variabel komitmen organisasional dapat berperan sebagai variabel mediasi. Oleh karena itu, dalam penelitian ini variabel komitmen organisasional bertindak sebagai variabel mediasi.

Dalam pengaruh langsung kelebihan beban kerja dan ketahanan diri seorang individu pada tingginya perilaku OCB, sangat dipengaruhi dari peran variabel komitmen organisasional atau *organizational commitment* yang menjembatani dua variabel tersebut (Leechaijaroen, 2016:2). Komitmen organisasional merupakan keadaan di mana karyawan memberikan kesetiaan serta ingin mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasional dapat menumbuhkan ikatan secara emosional maupun secara normatif pada organisasi. Dengan memiliki

ikatan secara emosional dan komitmen tinggi pada organisasi, karyawan akan berusaha menunjukkan perilaku peran ekstra seperti OCB yang ditunjukkan dengan saling membantu antar karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pengaruh yang ditunjukkan, karyawan yang memiliki komitmen organisasional lebih tinggi cenderung melakukan OCB dengan lebih tinggi pula dikarenakan karyawan tersebut memiliki rasa kepemilikan dan bersedia melakukan banyak hal untuk organisasinya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Paul et al. (2016:316), menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB, sedangkan hasil penelitian yang dilakukan Sambung (2014:13), menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan dari komitmen organisasional dengan OCB.

Berikut merupakan rangkuman dari hasil penelitian terdahulu yang memiliki beberapa perbedaan dan menjadi gap dalam penelitian. Hasil penelitian terdahulu disajikan dalam tabel 1.1.

Tabel 1.1. Research gap

No	Penulis (tahun)	Judul Penelitian	Sampel	Hasil
1.	Shim et al. (2019)	Government Employees' Organizational Citizenship Behavior Amid Organizational Resource Decline: Can They Work More With Less?	Karyawan Federal Employee Viewpoint Survey (FEVS) Amerika Serikat	Kelebihan beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> pada OCB
2.	Fadhillah et al. (2018)	Balance and Work Load To The Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (A Study on Employee and Teacher of SMAN 17 Bandung)	Pegawai dan guru SMAN 17 Bandung	Kelebihan beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> pada OCB
2.	Pooja et al. (2016)	Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction	karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi swasta nirlaba logistik di Mexico	<b>tidak ada pengaruh</b> antara kelebihan beban kerja dengan OCB
3.	Paul et al. (2016)	Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment	karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India	ketahanan diri <b>berpengaruh positif</b> dengan OCB
4.	Julianti & Dewayani (2015)	Pengaruh Psychological Capital terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaorganisasian pada Karyawan	karyawan PT X yang berlokasi di Jakarta Barat dan PT Y yang berlokasi di Jakarta Timur, dan lembaga pemerintahan Z yang berlokasi	Ketahanan diri <b>tidak berpengaruh signifikan</b> pada OCB secara keseluruhan.



			di Jakarta Selatan	
5.	Paul et al. (2016)	Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment	karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India	komitmen organisasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada OCB
6.	Sambung (2014)	Pengaruh Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya)	tenaga kependidikan di Universitas Palangka Raya	<b>tidak ada pengaruh signifikan</b> dari komitmen organisasional dengan OCB

Sumber: Beberapa jurnal yang diolah, 2020

Penelitian ini memiliki beberapa kemenarikan. Pertama, berbagai bidang telah mengalami perubahan dan perkembangan termasuk bidang pendidikan. Perubahan ini tentunya harus diikuti oleh seluruh aspek di dalamnya. Sumber daya manusia sebagai salah satu tonggak utama perlu menyiapkan diri menghadapi perubahan. Organisasi akan mencapai sukses apabila individu tidak hanya melakukan tugas utama tetapi juga kegiatan tambahan seperti bekerja sama, membantu, memberikan saran, dan partisipasi aktif (Lidinnillah et al., 2019: 292). Kondisi ini menekankan peran OCB dalam menghadapi tantangan dimasa depan.

Kedua, variabel ketahanan diri sebelumnya lebih banyak dieksplorasi dengan orientasi patologis dan dalam pengembangan psikologi. Sementara itu, dalam penelitian ini membawa ketahanan diri pada implikasinya dalam organisasi yang dengan demikian dapat menambah literatur (Paul, Bamel, Ashta, & Stokes, 2019:1290). Dalam konteks individu, implikasi ketahanan diri mendukung gagasan

emosi positif menghasilkan ikatan emosional antar individu. Selain itu, peran emosi positif menentukan kecenderungan bagi individu untuk melakukan perilaku disreksioner. Ketiga, penelitian ini menguji kembali pengaruh kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB namun dengan penambahan variabel komitmen organisasional sebagai pemediasi. Hal ini dikarenakan masih terdapat ketidakkonsistenan hasil pada pengaruh langsung antara kelebihan beban kerja pada OCB dan pengaruh langsung antara ketahanan diri pada OCB.

Keempat, objek penelitian yang dipilih untuk melakukan penelitian ini adalah kalangan akademisi, yaitu tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Menurut Undang-undang nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, disebutkan tenaga kependidikan adalah tenaga profesional yang bertugas melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Mayoritas tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang berstatus sebagai PNS atau Aparatur Sipil Negara (ASN). Menurut Undang-undang No. 5 Tahun 2014, ASN didefinisikan sebagai pegawai yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya, dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagai universitas yang unggul, Universitas Negeri Semarang terus berupaya memperbaiki kualitas pendidikan dan layanannya sehingga semakin memiliki reputasi yang baik di antara universitas yang lainnya. Oleh karena itu, OCB sangat diperlukan oleh kalangan tenaga kependidikan dalam mencapai tujuan

tersebut. Tenaga kependidikan yang memiliki perilaku OCB akan saling bahu membahu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga akan lebih mudah dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Contoh dari OCB yang dilakukan tenaga kependidikan adalah membantu tugas rekan kerja yang berhalangan hadir kaitannya dalam melaksanakan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang proses pendidikan. Selain itu, perubahan dan perkembangan yang terjadi di masa sekarang membutuhkan kerja sama antar rekan kerja agar pekerjaan dilakukan lebih optimal.

Beberapa hal mendasari alasan pemilihan objek pada kalangan tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Makarim meluncurkan program merdeka belajar yang diberi tajuk “Kampus Merdeka” sebagai lanjutan dari konsep merdeka belajar ([lpmpkaltara.kemdikbud.go.id](http://lpmpkaltara.kemdikbud.go.id)). Kebijakan ini dimaksudkan agar kampus lebih leluasa bergerak dan terlepas dari belenggu yang selama ini dihadapi, kemudian sebagai upaya agar kurikulum kampus lebih dekat dan sesuai dengan kebutuhan masa kini.

Dilansir dari web ([www.unja.ac.id](http://www.unja.ac.id)) apabila kebijakan ini diterapkan, tentu akan membawa perubahan di setiap civitas akademika di lingkungan kampus, termasuk tenaga kependidikan. Gebrakan kebijakan “Merdeka Belajar” perlu diimbangi dengan gerakan perubahan mindset seluruh civitas akademika dan *stakeholder* dalam pengelolaan pembelajaran dan pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Untuk dapat melaksanakan kebijakan tersebut perlu adanya perilaku saling membantu di kalangan tenaga kependidikan. Seperti kebijakan pada

umumnya yang akan menimbulkan resistensi dari berbagai pihak, perilaku saling membantu atau OCB sangat diperlukan untuk menjamin kelancaran dan pemenuhan tujuan. Ketika terjadi perubahan kebijakan, kesiapan dan ketahanan diri tenaga kependidikan menarik untuk diteliti.

Selain dari kebijakan merdeka belajar, UNNES juga terus meningkatkan kualitas pendidikan melalui visi “Menjadi Universitas Berwawasan Konservasi dan Bereputasi Internasional”. Salah satu ciri yang menunjukkan kualitas pendidikan suatu universitas adalah peringkat nasional dari perguruan tinggi seluruh Indonesia yang dikeluarkan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi. Sebagai salah satu civitas akademika, tenaga kependidikan ikut serta berkontribusi dalam pencapaian peringkat universitas. Oleh karena itu, tenaga kependidikan dituntut untuk menerapkan perilaku OCB agar pekerjaan semakin solid dan meningkatkan kualitas pelayanan pendidikan.

Komponen utama yang dinilai dari klasterisasi tersebut yakni dari kualitas SDM, kualitas kelembagaan, kualitas kegiatan kemahasiswaan, kualitas penelitian dan pengabdian masyarakat, serta kualitas inovasi. Dari data tersebut, dapat dilihat peringkat UNNES pada tahun 2017 berada pada peringkat 16, lalu pada tahun 2018 tetap konstan pada peringkat 16. Namun, pada tahun 2019 peringkat UNNES mengalami penurunan dari 16 ke peringkat 18 (*ristekbrin.go.id*). Dari data tersebut menunjukkan adanya indikasi penurunan kinerja UNNES secara kelembagaan. Tenaga kependidikan sebagai salah satu pilar penguat capaian kinerja UNNES ikut memiliki peran yang signifikan. Tenaga kependidikan ikut serta berperan dalam aspek indikator penilaian klasterisasi perguruan tinggi seperti kinerja kelembagaan

(kopertis3.or.id). Menurut Urip Wachyuni selaku tenaga kependidikan di UPT Perpustakaan, berbagai upaya telah dilakukan guna meningkatkan kualitas di UPT Perpustakaan yang akan berpengaruh pada kualitas kelembagaan Unnes secara umum. Akreditasi sebagai salah satu indikator capaian kinerja Unnes merupakan salah satu momen terpenting dalam langkah-langkah pencapaian kinerja. Wujud upaya yang dilakukan seperti melakukan kerjasama dengan berbagai pihak luar seperti Undip, UNS, dan Universiti Teknologi Mara. Guna mempersiapkan hal tersebut, seringkali tenaga kependidikan diharuskan untuk menambah waktu kerja dan bekerja dengan lebih maksimal untuk mencapai target yang ingin dicapai.

Menurut Eko Handoyo selaku Kabag UPT Perpustakaan, dengan adanya kelebihan beban kerja pada tenaga kependidikan untuk melaksanakan berbagai persiapan dalam menunjang kinerja kelembagaan di UPT Perpustakaan telah mendapat bantuan dari unit lain. Namun, meskipun begitu pekerjaan yang dilakukan masih belum *tercover* dan belum maksimal. Setiap tenaga kependidikan dituntut untuk dapat memberikan kinerja yang tidak hanya *in-role* tetapi juga *extra-role* yaitu OCB. Kemampuan menunjukkan kinerja secara ekstra akan sangat menentukan hasil dari setiap pekerjaan. Oleh karena itu perlu adanya dorongan untuk bekerja lebih keras dan peningkatan perilaku OCB untuk memaksimalkan kinerja tenaga kependidikan guna mewujudkan UNNES sebagai salah satu universitas unggul di Indonesia.

Hasil wawancara dengan Widi Widayat S.T., M.T, Kabag TU Fakultas Teknik dan Trisni Wulandari Veronika S.E., M.M, Kabag TU Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam menyatakan masih terdapat tendik yang enggan untuk

menerapkan perilaku membantu atau *helping behavior* yang merupakan salah satu indikator OCB. Padahal mayoritas tendik adalah berstatus PNS yang memiliki tugas dan tanggungjawab pada pelayanan publik. Akan tetapi sebagian tendik masih belum mematuhi prinsip tersebut dengan kurang berpartisipasi aktif dalam kegiatan di lingkungan kerja. Sebagai contoh, ketika dari fakultas mengadakan acara, baik itu seminar, konferensi, maupun acara rutin bulanan, masih terdapat tendik yang tidak bisa mengikuti acara karena alasan tertentu. Dapat dilihat bahwa masih terdapat tendik yang melakukan tindakan *indiscipliner*. Hal ini mengindikasikan masih kurangnya perilaku OCB di kalangan tenaga kependidikan.

Kurangnya perilaku membantu dari tendik diprediksi oleh faktor kelebihan beban kerja. Kelebihan beban kerja merupakan masalah yang terjadi hampir di setiap organisasi. Karakteristik dari kelebihan beban kerja adalah ketika individu mengalami kondisi kesulitan kerja, tekanan ketika bekerja, dan keterbatasan waktu serta sumber daya. Hal ini disebabkan oleh ketidakcocokan individu dengan beban pekerjaannya meskipun beban kerja masih pada taraf yang wajar. Ketika tenaga kependidikan merasa memiliki beban kerja berlebih, individu akan merasa stress dan tertekan sehingga menurunkan OCB. Sebagai contoh menurut Ibu Trisni Veronika, tenaga kependidikan di lingkungan FMIPA menghindari adanya lembur sehingga meskipun beban kerja sedang meningkat seperti saat mendekati yudisium atau ketika menghadapi akhir tahun, tendik tetap memperoleh jam kerja seperti biasa sehingga pekerjaan perlu dilakukan secara lebih cepat dan dilakukan secara lebih keras. Hal ini sesuai dengan indikator kelebihan beban kerja yaitu kecepatan kerja dan kerja keras.

Kemudian menurut Ibu Festi Zulfaturrohmah selaku salah satu tenaga kependidikan di FIP, ketika menghadapi tengah tahun yaitu saat penerimaan mahasiswa baru maka tenaga kependidikan akan memiliki beban kerja berlebih terutama bagian input data UKT serta bagian akademik dan kemahasiswaan yang sibuk mempersiapkan orientasi mahasiswa baru beserta program-program di awal semester dan selama perkuliahan. Ketika individu mengalami kelebihan beban kerja maka individu akan sedikit melakukan OCB karena seluruh fokus diarahkan pada pekerjaannya sendiri sehingga tidak memiliki kesempatan untuk membantu pekerjaan orang lain.

Dengan adanya kelebihan beban kerja, menarik untuk diteliti terkait ketahanan diri pada tendik. Oleh karena itu, ketahanan diri juga menjadi faktor yang diprediksi mempengaruhi OCB di kalangan tendik. Seperti organisasi pada umumnya, pada setiap unit kerja akan mengalami peristiwa seperti masalah, konflik, kelebihan beban kerja, pergantian pimpinan, rotasi jabatan, perubahan kebijakan, atau keadaan tertentu yang tidak terprediksi kedatangannya. Ketika tendik memiliki ketahanan diri yang baik, maka hal itu akan meningkatkan perilaku OCBnya. Menurut Bapak Widi Widayat, ketahanan tendik di lingkungan FT cukup baik. Tendik cukup memiliki ketahanan diri ketika mengalami stress, kemudian memiliki kemampuan adaptasi yang baik ketika terjadi rotasi jabatan atau pergantian pimpinan. Namun meskipun ketahanan diri tendik lumayan baik, OCB yang dilakukan masih kurang maksimal.

Kurangnya OCB di kalangan tendik Universitas Negeri Semarang diperkuat dengan data hasil studi pendahuluan yang dilakukan selama tanggal 19-22 Mei

2020 pada 50 tendik Universitas Negeri Semarang di Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Bahasa dan Seni, Fakultas Ilmu Sosial, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, serta Fakultas Teknik Universitas Negeri Semarang.

**Tabel 1.2 Studi Pendahuluan terkait OCB**

No.	Pernyataan	Ya (%)	Tidak (%)
1.	Saya menyediakan waktu untuk membantu pekerjaan rekan kerja yang kesulitan	46%	54%
2.	Saya bersedia membagi pengetahuan yang saya miliki dengan rekan kerja lain	44%	56%
3.	Saya berinisiatif mencoba menjadi penengah/mediator saat sesama rekan kerja mengalami perselisihan	44%	56%
4.	Saya sudah mengambil tindakan antisipasi untuk mencegah masalah dengan rekan kerja lain ketika bekerja	48%	52%
5.	Saya mendiskusikan dengan rekan kerja dan pimpinan segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan	46%	54%
6.	Saya akan memberikan dorongan semangat pada rekan kerja yang sedang demotivasi	54%	46%
7.	Saya akan memberikan saran yang membangun pada rekan kerja mengenai cara meningkatkan efektifitas pekerjaannya	42%	58%
8.	Saya ikut berpartisipasi aktif dalam rapat koordinasi di lingkungan kerja UNNES	54%	46%
9.	Saya mencoba mencari solusi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi di unit kerja tanpa menunggu perintah	48%	52%
10.	Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluhkan hal-hal sepele yang terjadi di UNNES	44%	56%
	Rata-rata	47%	53%

*Sumber: data primer diolah (2020)*

Hasil dari studi pendahuluan menunjukkan bahwa 10 item pernyataan yang telah disebar, dapat menjelaskan bahwa OCB yang dirasakan responden masih kurang seperti pada item pernyataan nomor 7 yang menyatakan responden



memberikan saran membangun pada rekan kerja tentang efektivitas pekerjaannya. Sebanyak 58% responden masih enggan memberikan saran kepada rekan kerja mengenai hal-hal yang menyangkut efektivitas pekerjaan, sedangkan baru 42% saja yang mampu memberikan saran kepada rekan kerja. Kemudian item nomor 10 yang menyatakan responden masih sering mengeluh tentang hal-hal sepele yang terjadi. Hal sepele yang terjadi ini contohnya ketika pegawai tiba-tiba mendapat tugas tambahan atau sedang ada masalah dengan rekan kerjanya di tempat kerja. Sebanyak 56% responden masih merasa hal-hal sepele yang terjadi patut untuk dikeluhkan, sedangkan 44% merasa hal sepele yang terjadi tidak perlu untuk dikeluhkan. Dari persentase tersebut menunjukkan kurangnya perilaku OCB. Dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden, sebanyak 53% tendik Universitas Negeri Semarang masih kurang dalam melaksanakan sikap OCB di tempat kerja.

Pada tendik yang berstatus sebagai PNS, kurangnya perilaku membantu dari tendik didominasi persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan adalah berdasarkan SOP atau perintah dari atasan. Hal ini berarti ketika tidak ada surat tugas yang ditujukan maka inisiatif tendik untuk membantu pekerjaan rekan kerja atau OCB masih kurang.

Berdasarkan dengan masih adanya *research gap* dan *fenomena gap*, sangat penting untuk mengkaji kembali pengaruh kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB yang dimediasi oleh komitmen organisasional. Sehingga peneliti pada penelitian ini merasa tertarik dengan judul **“PENGARUH KELEBIHAN BEBAN KERJA DAN KETAHANAN DIRI PADA ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN KOMITMEN ORGANISASIONAL**

## **SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA TENAGA KEPENDIDIKAN UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG)”**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Pentingnya OCB tidak terbatas pada suatu sektor karena OCB merupakan dorongan yang tumbuh dari dalam diri pribadi sehingga OCB berada pada tingkat individual. Oleh karena itu, penelitian ini berusaha menjelaskan OCB dikalangan akademis yaitu tenaga kependidikan dengan dipengaruhi oleh beban kerja yang banyak dan ketahanan diri atau kondisi bangkit setelah menemukan kesusahan.
2. Studi tentang ketahanan diri yang masih terbatas memberikan wawasan dan implikasi dari ketahanan diri untuk memprediksi hasil positif dan mendukung bahwa emosi positif menghasilkan ikatan emosional dan komitmen antar karyawan sehingga penelitian ini membahas pengaruh ketahanan diri pada OCB.
3. Adanya gap penelitian yang dilakukan oleh Shim et al.(2019), Pooja et al.(2016), Paul et al.(2016), Julianti dan Dewayani (2015) tentang pengaruh kelebihan beban kerja dan ketahanan diri pada OCB sehingga diduga terdapat peran mediasi dari variabel komitmen organisasional. Dengan demikian, masih diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai pengaruh

kelebihan beban kerja, ketahanan diri, dan komitmen organisasional pada OCB.

### **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perlu adanya cakupan masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Obyek penelitian ini difokuskan atau terbatas pada tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Penelitian ini hanya menguji empat variabel, yaitu variabel kelebihan beban kerja dan ketahanan diri sebagai variabel bebas, komitmen organisasional sebagai variabel mediasi dan OCB sebagai variabel terikat.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka bagaimana meningkatkan OCB tenaga kependidikan yang dikaitkan dengan kelebihan beban kerja dan ketahanan diri melalui komitmen organisasional sebagai mediasi. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kelebihan beban kerja berpengaruh negatif pada OCB di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?
2. Apakah ketahanan diri berpengaruh positif pada OCB di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?
3. Apakah kelebihan beban kerja berpengaruh negatif pada komitmen organisasional di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?
4. Apakah ketahanan diri berpengaruh positif pada komitmen organisasional di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?

5. Apakah komitmen organisasional berpengaruh positif pada OCB di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?
6. Apakah kelebihan beban kerja berpengaruh negative pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?
7. Apakah ketahanan diri berpengaruh positif pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi di tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka penelitian ini diajukan dengan tujuan untuk:

1. Menguji pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.
2. Menguji pengaruh ketahanan diri pada OCB tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.
3. Menguji pengaruh kelebihan beban kerja pada komitmen organisasional tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.
4. Menguji pengaruh ketahanan diri pada komitmen organisasional tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.
5. Menguji pengaruh komitmen organisasional pada OCB tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.
6. Menguji pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB melalui komitmen organisasional tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.

7. Menguji pengaruh ketahanan diri pada OCB melalui komitmen organisasional tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat baik dari segi teoritis maupun segi praktis. Adapun manfaat penelitian yang diharapkan, yaitu:

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi hasil riset bagi para pembaca mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*) yaitu kelebihan beban kerja, ketahanan diri, dan komitmen organisasional.
- b. Penelitian ini dilakukan untuk menambah referensi ilmu pengetahuan mengenai validasi mediasi yang melibatkan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi, kelebihan beban kerja dan ketahanan diri sebagai variabel independen, serta OCB sebagai variabel dependen.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pimpinan unit kerja
  1. Apabila penelitian ini terbukti, penelitian ini diharapkan mampu memberikan peningkatan perilaku OCB tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang
  2. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kesadaran kepada setiap tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang bahwa perilaku OCB bermanfaat bagi kemajuan organisasi dan tidak

beranggapan perilaku OCB merugikan baik bagi tenaga kependidikan maupun organisasi.

b. Bagi universitas

1. Penelitian ini diharapkan dapat membantu universitas dalam membangun suasana kerja yang harmonis terkait dengan keberadaan dan rasa memiliki organisasi yang dirasakan tenaga kependidikan sehingga menumbuhkan komitmen pada organisasi yang kuat.
2. Penelitian ini diharapkan dapat membantu universitas dalam menciptakan hubungan kerja yang efektif, sehingga mendorong para tenaga kependidikan untuk melakukan OCB yang bermanfaat bagi organisasi.

### **1.7 Orisinalitas Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian-penelitian sebelumnya.

Adapun orisinalitas dari penelitian ini adalah:

1. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pembaruan dari penelitian sebelumnya. Kebaruan penelitian ini terletak pada model penelitian yang diadopsi dari penggabungan dua model penelitian. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan model penelitian yang dilakukan oleh Pooja et al. (2016) yang digabungkan dengan model penelitian yang dilakukan oleh Paul et al. (2016). Selain itu, penelitian ini juga menguji pengaruh mediasi dari komitmen organisasional sebagai akibat atas masih adanya

ketidakkonsistenan hasil antara pengaruh variabel kelebihan beban kerja pada OCB dan pengaruh variabel ketahanan diri pada OCB.

2. Variabel ketahanan diri masih jarang diteliti dan untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut. Penelitian terkait ketahanan diri sebagai konstruksi individu dan bukan sebagai bagian dari konstruksi tingkat tinggi lainnya dalam konteks populasi pekerja memberikan wawasan yang lebih baik tentang relevansi dan implikasi ketahanan diri di tempat kerja yang memprediksi hasil positif (Paul, Bamel, Ashta, & Stokes, 2019:1290).
3. Dalam penelitian yang dilakukan Pooja et al. (2016) mengambil obyek pada karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi swasta nirlaba logistik di Mexico, sedangkan penelitian yang dilakukan Paul et al. (2016) mengambil obyek pada karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India. Sedangkan objek pada penelitian ini dilakukan dikalangan akademik yaitu tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang. Hal ini sesuai dengan saran penelitian selanjutnya bahwa temuan dari penelitian ini patut untuk digeneralisasikan untuk obyek dengan sampel yang lebih besar dan bervariasi (Paul et al., 2019; Julianti & Dewayani., 2015). Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dikalangan akademisi yaitu tenaga kependidikan karena dinilai perilaku OCB tidak hanya bisa diterapkan di sektor swasta maupun industri saja melainkan di sektor pendidikan termasuk tenaga kependidikan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Teori Utama (*Grand Theory*)**

##### **1. Teori Perilaku (*Behavioris Theory*)**

Teori Behavioris pada dasarnya merupakan teori psikologi yang pertama kali dicetuskan oleh JB watson dan didukung oleh Leonard Bloomfield, O.N. Mowrer, B.F. Skinner, dan A.W. Staats. Teori perilaku dikembangkan di Amerika sebagai pendekatan baru untuk psikologi pada dekade awal abad 20 dengan membuat penekanan khusus pada pentingnya perilaku verbal, dan menerima kepercayaan yang cukup besar dari dunia pendidikan tahun 1950-an. Prinsip utama teori perilaku bersandar pada analisis perilaku manusia dalam interaksi stimulus respon yang dapat diamati (Demirezen, 1988: 135-136).

Inti dari teori perilaku adalah suatu pendekatan filosofis yang menguji studi tentang tindakan manusia. Menurut pandangan ini, rangsangan di lingkungan dapat mempengaruhi perilaku individu ketika dikaitkan antara rangsangan dengan respon pribadi. Stimulus dapat berupa persepsi, elemen, sensasi, atau ide sehingga pengetahuan seseorang dianggap sebagai satu set asosiasi terorganisir antara rangsangan dan tanggapan (Filsecker & Bündgens-kosten, 2012: 51-52). Teori perilaku (*behavioris theory*) menjadi dasar lahirnya variabel OCB.



## 2. *Side-Bet Theory*

Teori *side-bet* diperkenalkan pertama kali oleh Becker pada tahun 1960 (Powell & Meyer, 2004: 158). Strategi dasar untuk menguji teori *side-bet* adalah dengan menunjukkan komitmen meningkat ketika jumlah atau ukuran *side-bet* meningkat. Umur, masa kerja, tingkat hierarkis, dan pendapatan adalah beberapa variabel yang telah dikaitkan dengan komitmen. Variabel ini telah digunakan untuk menguji teori *side-bet* seperti yang diusulkan oleh pendukung Becker (Cohen & Gattiker, 2005: 441-442).

Perspektif teori *side-bet* dikembangkan sebagai individu yang memiliki investasi tersembunyi atau pertaruhan sisi dengan organisasi tempat bekerja. Teori *side-bet* dikembangkan oleh Ritzer dan Trice pada tahun 1969 kemudian direvisi oleh Hrebiniak pada tahun 1973, dan dikembangkan lagi oleh Allen dan Meyer pada tahun 1990 (Pritanadira, 2019: 39-40). Teori *side-bet* mendasari lahirnya variabel komitmen organisasional.

## 3. *COR(Conservation of Resources)Theory*

Teori COR memberikan anggapan seorang individu mempunyai keinginan untuk mendapatkan lebih banyak sumber daya serta ingin melestarikan, melindungi, dan menginvestasikan sumber daya dengan harapan sumber daya tersebut akan mengarah pada investasi pengembalian sumber daya di masa depan (Harris, Lambert, & Harris, 2013: 1687).

Teori COR dikembangkan oleh Hobfoll pada tahun 1989 untuk mengintegrasikan beberapa teori stres menjadi teori umum stres psikologis yang

didasarkan pada asumsi bahwa individu berusaha untuk mempertahankan, melindungi, membangun sumber daya dan potensi atau kerugian akibat sumber daya yang mengancam. Sebagai teori stres bertingkat dan ekologis, teori COR memiliki banyak implikasi praktis untuk pencegahan dan pengobatan stres traumatis. Hobfoll menyebutkan sumber daya COR dapat dipecah menjadi lima kategori besar yaitu sumber daya kerja (status, jabatan, dan senioritas di tempat kerja), sumber daya pribadi (perasaan, prestasi, harga diri, dan optimisme), sumber daya material (keuangan), sumber daya energi (usaha dan waktu), dan sumber daya interpersonal (persahabatan, bagian dari tim, dan perasaan berharga bagi orang lain) (Harris et al., 2013: 1687).

Dari sudut pandang COR, kelebihan beban kerja cenderung tidak hanya mengancam sumber daya yang bernilai. Ketika merasakan kelebihan beban kerja, individu akan khawatir tentang sejumlah situasi potensial yang berbeda. Beberapa hal perlu diperhatikan terkait dengan penyelesaian pekerjaan dan pertimbangan akan diperlukannya lembur atau tidak (Harris et al., 2013: 1687).

Kemudian dari sisi ketahanan diri, teori sumber daya atau COR diterapkan untuk memahami perubahan organisasi dan berpendapat bahwa ketahanan diri merupakan sumber daya individu yang dapat ditingkatkan (Bardoel, Michelle, & Monash, 2014:282). Ketahanan diri dipandang sebagai sumber daya berharga, terlepas dari perubahan organisasi dan praktik sumber daya. Teori COR dimulai dengan premis dasar bahwa manusia termotivasi untuk memperoleh dan melestarikan sumber daya yang diperlukan untuk bertahan hidup. Melalui pengalaman pribadi, individu mengenali yang dibutuhkan untuk memperoleh dan mempertahankan yang penting

untuk kelangsungan hidup (Hobfoll, Tirone, Holmgreen, & Gerhart, 2016: 65). Teori COR mendasari lahirnya variabel ketahanan diri dan kelebihan beban kerja.

## **2.2 Kajian Variabel Penelitian**

### **1. OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

#### **1.1 Definisi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Dalam pengembangan organisasi, berbagai upaya dilakukan untuk menunjang kinerja organisasi, salah satunya adalah perilaku ekstra peran yang dimiliki oleh anggotanya. OCB mengacu pada perilaku disreksioner yang melampaui deskripsi pekerjaan formal dan meningkatkan efektivitas organisasi (Pooja et al., 2016: 373). OCB merupakan perilaku membantu pekerjaan orang lain di luar dari pekerjaannya dan sifatnya suka rela tanpa ada paksaan dari pihak luar. Sistem OCB juga tidak berkaitan dengan adanya pemasukan dan *reward* perusahaan (Kumar & Rani, 2009: 73). Maknanya, OCB merupakan sikap membantu secara tulus tanpa mengharapkan imbalan. Beberapa ahli mengemukakan pengertian OCB adalah sebagai berikut:

1. OCB merupakan jenis perilaku kerja khusus yang didefinisikan sebagai perilaku individu yang bermanfaat bagi organisasi dan bersifat disreksi, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dan merupakan pilihan pribadi yang dianggap penting pada efektivitas dan efisiensi kerja tim serta organisasi dan turut berkontribusi terhadap produktivitas keseluruhan organisasi (Kumar & Rani, 2009: 74).
2. Kinerja kontekstual OCB termasuk kontribusi yang dilakukan secara sukarela atau bentuk pekerjaan ekstra, yaitu kegiatan membantu orang lain. Kontribusi

semacam itu memiliki nilai dan dianggap penting dan berharga oleh para pemimpin organisasi (Organ & Ryan, 1995:776).

3. OCB adalah peran ekstra yang melibatkan perilaku berhubungan dengan tugas pada level tertentu yang melampaui persyaratan minimal atau yang diharapkan secara umum. Perilaku semacam itu termasuk tindakan kreativitas sukarela yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi. Seseorang dengan sukarela mengambil tanggung jawab tambahan dan mendorong orang lain dalam organisasi untuk ikut melakukannya. Semua perilaku berbagi gagasan ini berada di luar panggilan tugas (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000: 524).

Berdasarkan uraian dari beberapa definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku peran ekstra yang dilakukan untuk membantu pekerjaan orang lain di luar dari pekerjaannya dan tidak ada kaitannya dengan tambahan *income* atau *reward* dari organisasi.

## **1.2 Indikator OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

Menurut(Podsakoff, Ahearne, & Mackenzie, 1997: 264), OCB memiliki indikator sebagai berikut:

1. Perilaku membantu (*Helping behavior*)

Perilaku membantu merupakan dimensi paling luas dan paling kompleks dalam membangun OCB. Perilaku membantu mengacu pada tingkah laku sukarela individu untuk menolong atau membantu rekan kerjanya terkait dengan permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan.

## 2. Sportifitas (*Sportmanship*)

Sportifitas yaitu perilaku yang mentolerir ketidaknyamanan tanpa mengajukan keluhan. Hal ini menghindarkan organisasi dari keadaan yang tidak kondusif.

## 3. Sikap kewarganegaraan (*Civic virtue*)

Sikap kewarganegaraan yaitu kualitas moral yang tinggi terhadap organisasi dengan menunjukkan partisipasi sukarela dengan mendukung fungsi-fungsi organisasi. Perilaku *civic virtue* ditunjukkan dengan mengekspresikan pendapat, menghadiri pertemuan dan mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi.

Organ pada tahun 1988 dan 1990 mengidentifikasi indikator dari OCB meliputi suka rela (*altruism*), kesopanan (*courtesy*), pemandu sorak (*cheerleading*), pembawa kedamaian (*peacekeeping*), sportifitas (*sportmanship*), sikap kewarganegaraan (*civic virtue*), dan kesadaran (*conscientiousness*), namun penelitian dari Podsakoff, Ahearne, dan Mackenzie (1997: 264), menggabungkan 4 indikator yaitu *altruism*, *courtesy*, *cheerleading*, dan *peacekeeping* menjadi satu indikator yaitu perilaku membantu (*helping behavior*). Berikut merupakan pengertian dari keempat indikator tersebut:

1. Suka rela (*Altruism*), merujuk pada tindakan sukarela yang membantu orang lain seperti menginstruksikan karyawan baru tentang cara menggunakan peralatan, membantu rekan kerja mengejar ketertinggalan, dan mengambil alih pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan rekan kerja.

2. Kesopanan (*Courtesy*), merupakan perilaku sopan santun yang membantu orang lain untuk mencegah masalah dan menghindari konflik dengan rekan kerja kaitannya dengan masalah pekerjaan.
3. Pemandu sorak (*Cheerleading*), merupakan perilaku karyawan untuk ikut terlibat dalam perayaan, prestasi, atau pencapaian dari salah satu rekan kerjanya.
4. Pembawa kedamaian (*Peacekeeping*), yaitu keadaan ketika individu menyadari konflik akan menyebabkan perselisihan antar individu sehingga individu yang bertindak sebagai pendamai (*peacemaker*) akan masuk ke dalam konflik dan membantu mencari solusi dalam menyelesaikan permasalahan.

Kemudian, indikator yang terakhir kesadaran (*conscientiousness*), yaitu kesadaran diri yang mengacu pada pola perilaku yang melampaui standar minimum peran seperti melakukan tindakan yang melampaui harapan. Hasil penelitian dari (Posdakoff & MacKenzie, 1994: 354), menunjukkan salah satu konstruksi asli dari Organ yaitu kesadaran (*conscientiousness*) harus *didrop* karena tidak dipandang sebagai bentuk perilaku disreksioner yang menjelaskan kesadaran sebagai pembentuk perilaku *in-role* dan bukan perilaku peran ekstra (*extra-role*). Uraian di atas menjelaskan proses indikator OCB menjadi tiga yakni perilaku membantu (*helping behavior*), perilaku kewarganegaraan (*civic virtue*), dan sportifitas (*sportmanship*).

## **2. Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*)**

### **2.1 Definisi Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*)**

Kelebihan beban kerja merupakan masalah yang hampir terjadi pada setiap organisasi. Kelebihan beban kerja dapat terjadi ketika bertambahnya jam kerja dan bertambahnya pekerjaan. Berikut merupakan definisi kelebihan beban kerja menurut para ahli:

1. Kelebihan beban kerja merupakan berbagai tekanan yang mempengaruhi kinerja dan reaksi karyawan, dan dipersepsikan individu bahwa jumlah pekerjaan yang harus dilakukan adalah luar biasa (Erat et al., 2017: 222).
2. Kelebihan beban kerja merupakan konfrontasi tugas dengan kehidupan sehari-hari (pekerjaan, keluarga, hobi, dll) mengarah pada beban kerja. Kelebihan beban kerja menggambarkan tugas sehari-hari yang sangat menuntut, dan dapat diatasi dengan upaya yang tinggi (Schulz, Kirschbaum, Prüßner, & Hellhammer, 1998: 91).
3. Kelebihan beban kerja ditandai dengan kebutuhan untuk bekerja lebih cepat, kebutuhan akan respons yang lebih cepat, pengurangan waktu istirahat dan kebutuhan untuk melakukan tugas yang banyak secara serentak (Sandoval-Reyes, Acosta-Prado, & Sanchís-Pedregosa, 2019:2).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa kelebihan beban kerja merupakan persepsi kondisi individu ketika harus menyelesaikan tugas yang banyak dalam waktu yang terbatas. Kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja individu atas pekerjaannya.

## 2.2 Indikator Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*)

Berikut merupakan indikator kelebihan beban kerja menurut Karatepe (2013: 624):

### 1. Waktu kerja (*Working time*)

Waktu kerja digunakan untuk mengukur waktu yang diperlukan individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Waktu kerja sebagai acuan pekerjaan menjadi beban bagi individu ketika tidak berhasil menyelesaikan pekerjaannya dalam waktu yang ditentukan.

### 2. Beban pekerjaan (*Workload*)

Beban kerja merupakan hal yang dirasakan oleh setiap individu dalam melakukan pekerjaan. Besar kecilnya beban kerja tergantung persepsi dari masing-masing individu dalam menerima pekerjaan.

### 3. Kecepatan kerja (*Working speed*)

Kecepatan kerja merupakan lamanya individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Umumnya, organisasi akan menerapkan kecepatan kerja agar tujuan organisasi cepat tercapai.

### 4. Kerja keras (*Hard work*)

Kerja keras dilakukan individu dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap organisasi menginginkan kerja keras dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi untuk mencapai tujuan.



### 3. Ketahanan Diri (*Resilience*)

#### 3.1 Definisi Ketahanan Diri (*Resilience*)

Ketahanan diri merupakan salah satu sikap positif yang diharapkan oleh organisasi. Ketahanan diri menggambarkan perilaku karyawan yang tahan banting dalam menghadapi suatu masalah. Berikut merupakan pengertian atau definisi ketahanan menurut para ahli:

1. Ketahanan diri terkait dengan stres yang terjadi di tempat kerja. Ketahanan diri adalah kapasitas dan proses dinamis yang adaptif dalam mengatasi stres dan kesulitan dengan cara tetap menjaga fisik dan psikologis (Wu et al., 2013: 1).
2. Ketahanan diri adalah kapasitas yang dikembangkan untuk bangkit kembali dari kesulitan, konflik, kegagalan, atau peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab. Ketahanan diri merupakan proses pembelajaran melalui penaklukan tantangan (Youssef & Luthans, 2007: 778).
3. Ketahanan diri sangat dipengaruhi oleh lingkungan seseorang. Ketahanan diri sebagai kapasitas untuk *rebound* atau bangkit kembali dari kesulitan, konflik, kegagalan, atau bahkan peristiwa positif, kemajuan, dan peningkatan tanggung jawab. Ketahanan diri melibatkan perilaku, pikiran, dan tindakan yang dapat dipelajari dan dikembangkan pada siapa saja (Malik, 2013: 3).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa ketahanan diri merupakan perilaku positif yaitu kapasitas untuk bangkit kembali setelah menemukan masalah, kesulitan, konflik, atau tambahan tanggung jawab terkait

pekerjaannya. Ketahanan diri dinilai sebagai perilaku positif yang baik untuk dimiliki setiap individu.

### **3.2 Indikator Ketahanan Diri (*Resilience*)**

Berikut merupakan indikator ketahanan diri menurut Wang, Shi, Zhang, dan Zhang, (2010: 501):

1. Kemampuan beradaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan beradaptasi adalah cara individu dalam menghadapi perubahan yang terjadi di organisasi.

2. Kemampuan menghadapi tantangan (*The ability to face challenges*)

Menghadapi tantangan adalah cara individu dalam mengatasi hal baru dalam organisasi.

3. Kemampuan bertahan (*Defensive ability*)

Kemampuan bertahan merupakan cara individu memaknai sesuatu ketika terjadi keadaan yang sulit, seperti menjadi pribadi yang lebih kuat ketika mengalami stress dan tidak pernah putus asa.

4. Fokus dalam tekanan (*Focus on pressure*)

Fokus dalam tekanan merupakan tingkat konsentrasi individu dalam menghadapi tekanan.

5. Optimisme (*Optimism*)

Optimisme merupakan keyakinan individu yang dapat melewati situasi sulit dan akan segera bangkit dari kesulitan.

### 3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Ketahanan Diri (*Resilience*)

Menurut Wagnild dan Young (1993: 167-168), definisi dan perspektif ketahanan telah divalidasi oleh tinjauan literatur. Berikut adalah karakteristik yang mempengaruhi ketahanan diri:

1. Ketenangan (*Equanimity*)

Ketenangan merupakan perspektif keseimbangan kehidupan dan pengalaman seseorang. Individu yang memiliki ketenangan akan memandang bahwa hidup itu berputar. Ada kalanya di atas, dan ada kalanya di bawah.

2. Ketekunan (*Perseverance*)

Ketekunan merupakan tindakan yang melambangkan kegigihan meskipun mengalami kesulitan atau keputusasaan. Individu yang memiliki ketekunan akan tetap melanjutkan perjuangan dan melaksanakan sesuatu dengan disiplin

3. Kemandirian (*Self-Reliance*)

Kemandirian merupakan kepercayaan pada diri sendiri dan kemampuan diri sendiri untuk bergantung pada diri sendiri dan mengenali kekuatan dan keterbatasan pribadi.

4. Kebermaknaan (*Meaningfulness*)

Kebermaknaan merupakan kesadaran akan hidup yang memiliki tujuan dan penilaian atas kontribusi seseorang.

5. Kesendirian Eksistensial (*Existential Aloneness*)

Kesendirian eksistensial merupakan kesadaran bahwa jalan hidup setiap orang adalah unik atau berbeda antara satu dengan yang lainnya.

#### **4. Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

##### **4.1 Definisi Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

Berikut merupakan pengertian komitmen organisasional menurut para ahli:

1. Komitmen organisasional merupakan kekuatan relatif dan identifikasi individu dengan keterlibatan dalam organisasi tertentu. Hal ini ditandai dengan keyakinan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan di dalam organisasi. Komitmen diungkapkan melalui kesediaan karyawan untuk bekerja secara efektif dalam suatu organisasi dengan niat menjaga hubungannya dengan organisasi tersebut (Hanaysha, 2016: 290).
2. Komitmen organisasional mencakup sejauh mana individu merasa mengabdikan pada organisasi. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai tingkat pengakuan dengan organisasi dan keterlibatan individu di dalamnya (Nikpour, 2017: 66).
3. Komitmen organisasional menekankan kekuatan yang mengikat suatu individu untuk organisasi dan tindakan yang relevan dengan target tersebut. Kekuatan ini terkait dengan pola pikir berbeda yang mencerminkan hubungan individu dengan organisasi (Lapointe & Vandenberghe, 2018: 101).

Berdasarkan uraian dan pendapat para ahli, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah keyakinan yang ada dalam diri individu untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tertentu karena merasa diberdayakan dan ikut merasa menjadi bagian dalam organisasi sehingga mampu melaksanakan tugas-tugas untuk menjaga hubungannya dengan organisasi.

#### **4.2 Indikator Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

Indikator komitmen organisasional menurut Cook dan Wall, (1980: 51) adalah sebagai berikut:

1. Kepemilikan organisasi (*Organizational ownership*)

Merupakan perasaan kecocokan antara individu terhadap organisasi yang menganggap organisasi telah menjadi bagian dalam hidupnya sehingga ingin ikut andil dalam setiap perkembangan organisasi.

2. Kesetiaan (*Loyalty*)

Perasaan loyal dari individu untuk tetap bertahan dengan organisasinya yang tumbuh sebagai akibat dari rasa memiliki yang tinggi.

3. Kebanggaan (*Pride*)

Kebanggaan merupakan perasaan yang ditandai dengan rasa bangga apabila individu menjadi bagian dari suatu organisasi.

4. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan partisipasi yang diikuti individu dalam kegiatan organisasi.

### 4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Kusmaryanl (2007: 96), faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional adalah:

#### 1. Karakteristik personal

Perbedaan individu secara personal akan mempengaruhi komitmen organisasional seseorang. Karakteristik personal meliputi usia, jenis kelamin, masa kerja, kemauan, etika kerja, tingkat pekerjaan, nilai-nilai, keyakinan, kepuasan, dan kepribadian.

#### 2. Harapan seseorang terhadap pekerjaan

Seseorang yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaan sesuai dengan harapan atau ekspektasi diprediksi akan memiliki komitmen organisasional yang baik

#### 3. Faktor-faktor organisasi

Faktor-faktor organisasi akan memberikan pengaruh terhadap terpeliharanya komitmen organisasional. Faktor-faktor organisasi meliputi lingkungan kerja, kebijakan, dan *reward* yang diberikan organisasi seperti gaji, posisi, dan variasi tugas.

### 2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai dasar dalam menyusun penelitian ini. Penelitian terdahulu digunakan untuk mengetahui hasil yang dilakukan peneliti sebelumnya dan berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang mendukung penelitian ini dan penelitian selanjutnya.

Tabel 2.1 Penelitian terdahulu

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Sampel	Hasil Penelitian
<b>Pengaruh kelebihan beban kerja (<i>work overload</i>) pada OCB (<i>organizational citizenship behavior</i>)</b>				
1.	Kumar et al. (2019)	Working to help or helping to work? Workoverload and allocentrism as predictors of organizational citizenship behaviours	staf akademik tetap dari tiga universitas negeri di Sri Lanka	kelebihan beban kerja <b>berpengaruh positif</b> pada OCBO dan <b>berpengaruh negatif</b> pada OCBI
2.	Pooja et al. (2016)	Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction	karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi swasta nirlaba logistik di Mexico	<b>tidak ada pengaruh</b> antara kelebihan beban kerja pada OCB
<b>Pengaruh ketahanan diri (<i>resilience</i>) pada OCB (<i>organizational citizenship behavior</i>)</b>				
3.	Paul et al. (2016)	Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment	karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India	ketahanan diri <b>berpengaruh positif</b> pada OCB
4.	Julianti dan Dewayani (2015)	Pengaruh Psychological Capital terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaorganisasian pada Karyawan	karyawan PT X yang berlokasi di Jakarta Barat dan PT yang berlokasi di Jakarta	ketahanan diri <b>berpengaruh secara signifikan</b> pada OCBO namun <b>tidak berpengaruh signifikan</b> pada OCBI

			Timur, dan lembaga pemerintahan Z yang berlokasi di Jakarta Selatan	
5.	Sari dan Wahyuni (2019)	Effect of Employee Resilience Against OCB: the Role of Organizational Commitment Mediation	karyawan kementerian hukum dan HAM	ketahanan diri <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada OCB
6.	Hyo dan Hye (2015)	The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel	karyawan hotel	ketahanan diri <b>berpengaruh positif</b> pada OCB
<b>Pengaruh kelebihan beban kerja (<i>work overload</i>) pada komitmen organisasional (<i>organizational commitment</i>)</b>				
7.	Pooja et al. (2016)	Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction	karyawan organisasi swasta nirlaba logistik di Mexico	kelebihan beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> pada komitmen organisasional
8.	Erat et al. (2017)	The effect of organizational loads on work stress, emotional commitment, and turnover intention	kalangan akademik Universitas Turki	beban kerja <b>berpengaruh negatif</b> pada komitmen emosional
<b>Pengaruh ketahanan diri (<i>resilience</i>) pada komitmen organisasional (<i>organizational commitment</i>)</b>				
9.	Sari dan Wahyuni (2019)	Effect of Employee Resilience Against OCB: the Role of Organizational	karyawan kementerian hukum dan HAM	ketahanan diri <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada



		Commitment Mediation		komitmen organisasional
10.	Meng et al. (2017)	On the relationships of resilience with organizational commitment and burnout: a social exchange perspective	pegawai negeri sipil di distrik kota pantai timur China	Ketahanan diri <b>berpengaruh positif</b> pada komitmen organisasional
11.	Paul et al. (2016)	Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment	karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India	ketahanan diri <b>berpengaruh positif</b> pada komitmen organisasional
<b>Pengaruh komitmen organisasional (<i>organizational commitment</i>) pada OCB (<i>organizational citizenship behavior</i>)</b>				
12.	Paul et al. (2016)	Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment	karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India	komitmen organisasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> pada OCB
13.	Sambung (2014)	Pengaruh Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional sebagai Intervening (Studi Pada Universitas Palangka Raya)	tenaga kependidikan di Universitas Palangka Raya	<b>tidak ada pengaruh signifikan</b> dari komitmen organisasional pada OCB
14.	Sari dan Wahyuni (2019)	Effect of Employee Resilience Against OCB: the Role of Organizational	karyawan kementerian hukum dan HAM	komitmen organisasional <b>berpengaruh positif dan</b>

		Commitment Mediation		signifikan pada OCB
<b>Pengaruh kelebihan beban kerja (<i>work overload</i>) pada OCB (<i>organizational citizenship behavior</i>) dengan komitmen organisasional (<i>organizational commitment</i>) sebagai pemediasi</b>				
15.	Pooja et al. (2016)	Job Stressors and Organizational Citizenship Behavior: The Roles of Organizational Commitment and Social Interaction	karyawan yang bekerja untuk sebuah organisasi swasta nirlaba logistik di Mexico	komitmen organisasional <b>memediasi</b> pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB
<b>Pengaruh ketahanan diri (<i>resilience</i>) pada OCB (<i>organizational citizenship behavior</i>) dengan komitmen organisasional (<i>organizational commitment</i>) sebagai pemediasi</b>				
16.	Paul et al. (2016)	Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment	karyawan yang bekerja di industri manufaktur dari Uttarakhand dan Himachal Pradesh di India	komitmen organisasional <b>memediasi</b> pengaruh ketahanan diri pada OCB
17.	Sari dan Wahyuni (2019)	Effect of Employee Resilience Against OCB: the Role of Organizational Commitment Mediation	karyawan kementerian hukum dan HAM	komitmen organisasional <b>memediasi</b> pengaruh ketahanan diri pada OCB

Sumber: penelitian terdahulu

## 2.4 Kerangka Berpikir

### 2.4.1 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*) pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)

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 diikuti 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 kerjayang tinggi berpengaruh negatif terhadap OCBI. Artinya, apabila pekerjaan yang dilakukan individu terlalu banyak akan menurunkan OCB. Untuk itu, kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada OCB.

#### **2.4.2 Pengaruh Ketahanan Diri (*Resilience*) pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

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. Untuk itu ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

#### **2.4.3 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*) pada Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

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. Untuk itu, kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada komitmen organisasional.

#### **2.4.4 Pengaruh Ketahanan Diri (*Resilience*) pada Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*)**

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. Untuk itu, ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional.

#### **2.4.5 Pengaruh Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*)**

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 pada 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. Untuk itu, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB.

#### **2.4.6 Pengaruh Kelebihan Beban Kerja (*Work Overload*) pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) sebagai Pemediasi**

Kelebihan beban kerja merupakan keadaan ketika pekerjaan yang dialami individu sangat banyak (Erat et al., 2017: 222). Kelebihan beban kerja dapat terjadi pada semua sektor termasuk pendidikan. Tenaga kependidikan sebagai salah satu kalangan akademis memiliki beban kerja meliputi pelaksanaan administrasi, pengelolaan, pengembangan, pengawasan, dan pelayanan teknis untuk menunjang



proses pendidikan. Ketika mengalami beban kerja yang berlebih, individu kurang terdorong untuk meningkatkan keterampilan dalam kegiatan yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan formal, termasuk OCB (Pooja et al., 2016:379).

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. Untuk itu, digunakan variabel komitmen organisasional sebagai mediasi dalam pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB.

#### **2.4.7 Pengaruh Ketahanan Diri (*Resilience*) pada OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dengan Komitmen Organisasional (*Organizational Commitment*) sebagai Pemediasi**

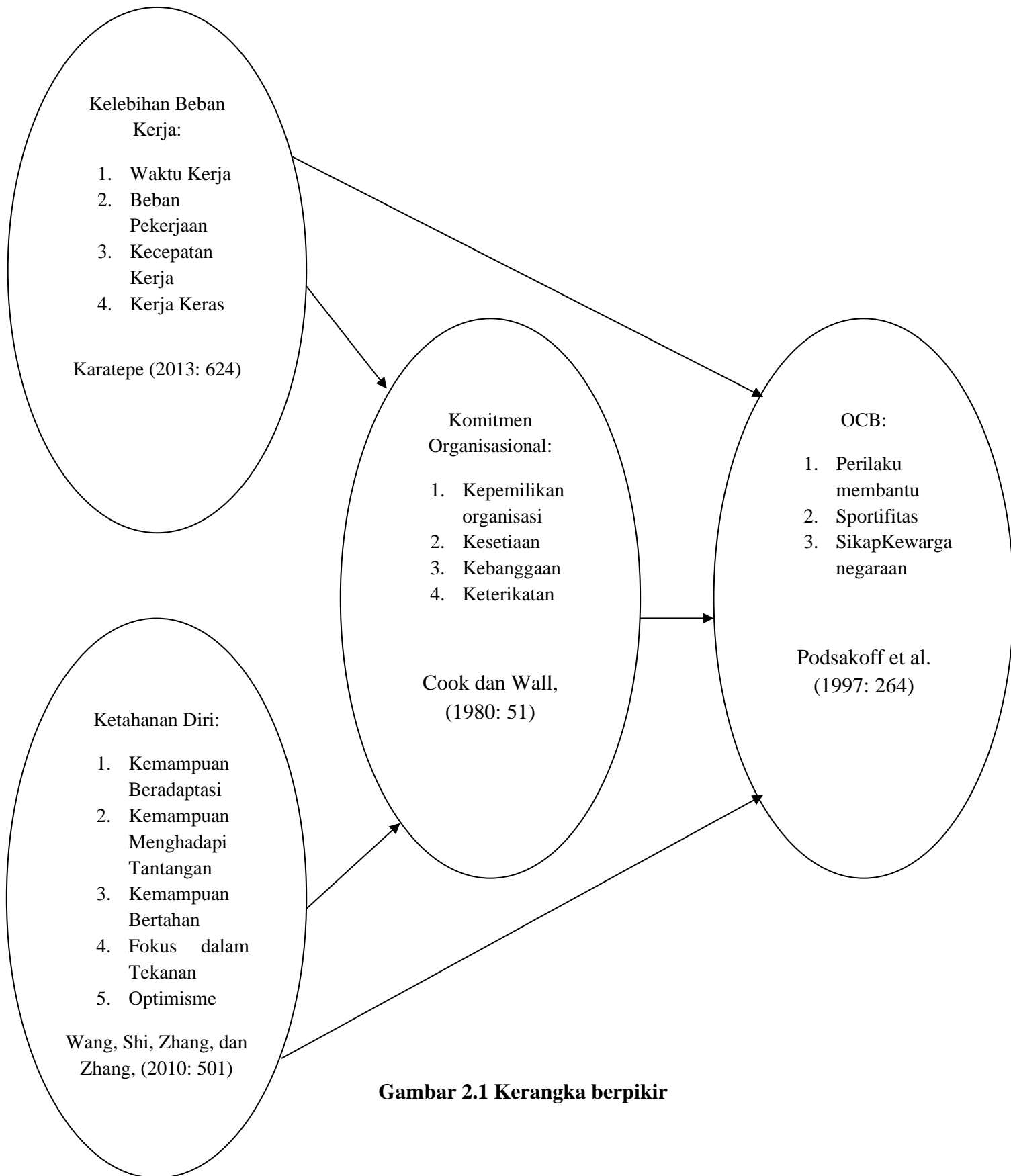
Ketahanan diri sebagai kapasitas sumber daya pribadi mempengaruhi hasil organisasi seperti komitmen dan OCB (Paul et al., 2016: 312). Artinya, dengan menyediakan individu yang memiliki sumber daya seperti ketahanan diri akan menimbulkan keterlibatan kerja yang pada gilirannya menyebabkan hasil positif seperti pada komitmen organisasional dan OCB. Kapasitas sumber daya seperti ketahanan diri membantu individu tetap tenang di bawah tekanan. Penelitian menemukan emosi positif seperti ketahanan diri terkait dengan hasil positif di tempat kerja (Sari & Wahyuni, 2019: 29). Dengan demikian ketahanan diri dapat mendorong individu untuk terlibat dalam OCB.

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 tenaga kependidikan juga memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Untuk itu, digunakan variabel komitmen organisasional digunakan sebagai mediasi dalam pengaruh ketahanan diri pada OCB.

Berdasarkan hubungan antar variabel tersebut, peneliti membuat model yang dijadikan dasar dalam penelitian ini yaitu pada gambar 2.1.



**Gambar 2.1 Kerangka berpikir**

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara pada rumusan masalah penelitian. Hipotesis penelitian tersebut dapat berupa pernyataan tentang hubungan dua variabel atau lebih, perbandingan (komparasi) atau pertanyaan yang disusun sebagai berikut:

H1: Kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada OCB

H2: Ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

H3: Kelebihan beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan pada komitmen organisasional

H4: Ketahanan diri berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional

H5: Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan pada OCB

H6: Kelebihan beban kerja berpengaruh pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

H7: Ketahanan diri berpengaruh pada OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang diuji dengan menggunakan *Partial Least Square* (PLS) maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kelebihan beban kerja **tidak memiliki pengaruh signifikan** pada OCB. Artinya, makna yang terkandung dan dirasakan dalam kelebihan beban kerja tidak berpengaruh pada OCB secara signifikan pada tendik Universitas Negeri Semarang dengan apa yang dirasakan selama menjadi tendik.
2. Ketahanan diri memiliki pengaruh **positif dan signifikan** pada OCB. Artinya, ketahanan yang dirasakan tendik Universitas Negeri Semarang mampu meningkatkan intensitas OCB dengan rekan kerja.
3. Kelebihan beban kerja **tidak memiliki pengaruh signifikan** pada komitmen organisasional. Artinya, kelebihan beban kerja yang dirasakan oleh tendik Universitas Negeri Semarang tidak berpengaruh pada komitmen organisasional yang dirasakan tendik pada Universitas Negeri Semarang.
4. Ketahanan diri memiliki pengaruh **positif dan signifikan** pada komitmen organisasional. Artinya, ketahanan diri yang dirasakan tendik Universitas Negeri Semarang mampu meningkatkan komitmen organisasional selama menjadi tendik.

5. Komitmen organisasional memiliki pengaruh **positif** dan **signifikan** pada OCB. Artinya, komitmen organisasional yang dirasakan tendik pada Universitas Negeri Semarang mampu meningkatkan intensitas OCB dengan rekan kerja.
6. Komitmen organisasional **tidak dapat memediasi** pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB tendik Universitas Negeri Semarang. Artinya, komitmen organisasional tidak terbukti memediasi pengaruh kelebihan beban kerja pada OCB tendik Universitas Negeri Semarang.
7. Komitmen organisasional **dapat memediasi** pengaruh ketahanan diri pada OCB tendik Universitas Negeri Semarang. Artinya, komitmen organisasional terbukti memediasi pengaruh ketahanan diri pada perilaku ekstra peran tendik.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti terbagi menjadi dua yaitu, sebagai berikut:

1. Saran Teoritis
  - a. Saran untuk penelitian mendatang, diharapkan dapat memperluas sampel sehingga hasil penelitian lebih tergeneralisasi. Selain itu, peneliti mendatang diharapkan mampu mengembangkan variabel bebas yang dapat menjadi hubungan langsung pada OCB.
  - b. Penelitian yang akan datang dapat menguji kembali pengaruh kelebihan beban kerja dan ketahanan pada OCB dengan penggunaan variabel mediasi atau moderasi yang lebih *powerful* selain komitmen organisasional.
  - c. Penelitian yang akan datang dapat memperluas objek atau responden yang diteliti, misalnya responden yang bekerja di perusahaan swasta seperti manufaktur atau konveksi yang *profit oriented*.
2. Saran Praktis
  - a. Bagi tendik
 

OCB merupakan sikap positif di tempat kerja yang membawa pengaruh baik bagi kemajuan suatu organisasi. Berdasarkan nilai indeks terendah OCB, hendaknya tendik memaknai perilaku OCB sebagai suatu dorongan dalam diri untuk senantiasa berbuat baik dengan membantu rekan kerja dan menerapkan perilaku peran ekstra. Dengan memaknai OCB sebagai motivasi dalam diri sendiri, diharapkan keluhan akan hal-



hal sepele dapat berkurang dan tendik diharapkan dapat meningkatkan inisiatifnya dalam merasakan komitmen organisasional dengan Universitas Negeri Semarang sehingga dengan terciptanya keterkaitan atau komitmen tersebut dapat meningkatkan OCB di tempat kerja.

b. Bagi Pimpinan Unit Kerja

Sebagai seorang tendik, peran pimpinan unit kerja sangat dibutuhkan untuk mengarahkan pekerjaan. Pimpinan unit kerja perlu memaknai bahwa OCB merupakan hal penting yang patut untuk diterapkan di masing-masing unit kerja. Selain meningkatkan koordinasi guna tercapainya suatu target, OCB juga membantu untuk mengharmoniskan hubungan antar rekan kerja. Oleh karena itu, pimpinan unit kerja perlu mendorong bawahannya untuk selalu melaksanakan OCB. Berdasarkan nilai indeks terendah OCB, maka dukungan dari pimpinan unit kerja sangat dibutuhkan. Dukungan dari pimpinan unit kerja akan sangat berarti karena bawahan akan merasa diperhatikan dan mendapat contoh bahwa pimpinan telah terlebih dahulu melaksanakan OCB. Contoh dukungan pimpinan unit kerja adalah dapat 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 *merefresh* tenaga dan pikiran tendik sehingga mengurangi bentuk keluhan yang dirasakan ketika bekerja.

c. Bagi Universitas

Universitas sebagai sarana pembelajaran memberikan peran bagi kemajuan pendidikan. Tendik sebagai civitas akademik turut memberikan kontribusi bagi kemajuan universitas. Berdasarkan nilai indeks terendah dari OCB, tendik memerlukan suasana kerja yang baik untuk menghindari stres. Oleh karena itu, universitas diharapkan memberikan lingkungan kerja yang nyaman bagi tendik. 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.

## 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. (2015a). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Model (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. CV Andi Offset.
- Abdillah, W., & Jogiyanto. (2015b). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (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(1), 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). *Parial Least Squares to LISREL as Principal Componwnta. Analysis is to Common Factor Analysis*. Technology Studies.
- Chin, W. (1998). *The Partial Least Square Approach to Structural Equation Modelling*. Modern Methods for Business Research.
- 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 Cutural Analysis of the Sourcing of Information System Services Between Germany and the USA. In Handbook of Parti*. Springer Handboks 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.
- Fadhillah, A., Abdurrahman, D., & Assyofa, A. R. (2018). The Influence of Work Life Balance and Work Load To The Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (A Study on Employee and Teacher of SMAN 17 Bandung). *Prosiding Manajemen*, 1(1), 1372–1379.
- 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*, 1(1), 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. (2010a). *Multivariate Data Analysis (7th Editions)*. Pearson.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010b). *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(1), 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*, 1(1), 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.
- Jong, J. De, & Hartog, D. Den. (2019). *Measuring Innovative Work Behavior. March*.
- 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*, 1(1), 1–22.
- Kusmaryanl, R. E. (2007). Membudayakan Nilai-Nilai Komitmen Terhadap Pekerjaan Dalam Upaya Menegakkan Etika Profesi. *Dinamika Pendidikan*, 1(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- fi ve personality traits and organizational comm. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, June.

- Lidinnillah, F., Murni, S., & Madhakomala, R. (2019). The Effect of Reward on Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Lecturers of Muria Kudus Universitas ( 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.
- Musringudin, 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. (2016a). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*, 41(4), 308–324.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016b). *Happy Paul, Umesh Kumar Bamel, and Pooja Garg*. 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.
- Posdakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351–363.
- 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.
- Shim, D. C., Park, H. H., & Jeong, S. Y. (2019). Government Employees' Organizational Citizenship Behavior Amid Organizational Resource Decline: Can They Work More With Less? *Review of Public Personnel Administration*, 39(2), 209–231.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 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. (2010a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2010b). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015a). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2015b). *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.. *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.
- Undang-undang no. 20 Tahun 2003
- www.lpmppkaltara.kemdikbud.go.id. (25 Januari 2020). Mendikbud Luncurkan Empat Kebijakan Merdeka Belajar: Kampus Merdeka. Diakses pada 28 Maret 2020, dari [www.lpmppkaltara.kemdikbud.go.id/2020/01/25/mendikbud-luncurkan-empat-kebijakan-merdeka-belajar-kampus-merdeka/](http://www.lpmppkaltara.kemdikbud.go.id/2020/01/25/mendikbud-luncurkan-empat-kebijakan-merdeka-belajar-kampus-merdeka/)
- www.unja.ac.id. (2 Maret 2020). Merdeka Belajar dan Kesiapan Perguruan Tinggi. Diakses pada 28 Maret 2020, dari <https://www.unja.ac.id/2020/03/02/merdeka-belajar-dan-kesiapan-perguruan-tinggi/>



www.ristekbrin.go.id (16 Agustus 2019). Menristekdikti Umumkan Klasterisasi Perguruan Tinggi Indonesia 2019, Fokuskan Hasil dari Perguruan Tinggi. Diakses pada 30 Maret 2020, dari <https://www.ristekbrin.go.id/kabar/menristekdikti-umumkan-klasterisasi-perguruan-tinggi-indonesia-2019-fokuskan-hasil-dari-perguruan-tinggi/>