

Pengaruh Beban Kerja Dosen Terhadap Kinerja Dosen Di Mediasi Oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Muhammad Ma`Ruf Idris¹, Yasser Abdul Djawad², Mantasia³, Nur Athiyyah Fadhilah⁴

¹⁻⁵Universitas Negeri Makassar

email: maruf.idris@unm.ac.id



©2018 –Bongaya Journal of Research in Management STIEM Bongaya. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licensi CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstract : *This study aims to analyze the effect of workload on lecturers' performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable. High workload is often perceived as a factor that decreases performance; however, this study investigates whether OCB can strengthen this relationship. The research was conducted at Universitas Negeri Makassar with a sample of 105 lecturers selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using the Partial Least Square (PLS) approach. The results show that workload has a significant positive effect on lecturers' performance ($p = 0.000$) but no significant effect on OCB ($p = 0.231$). Meanwhile, OCB has a positive and significant effect on lecturers' performance ($p = 0.000$). The mediation test reveals that OCB significantly mediates the effect of workload on performance ($p = 0.000$). These findings indicate that although a high workload can reduce performance, OCB can enhance and balance this impact. The study implies that fostering a strong organizational culture that encourages OCB among lecturers is essential to improve sustainable academic performance.*

Keywords: *Workload, Lecturer performance, Organizational Citizenship Behavior, Mediation, PLS-SEM*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja terhadap kinerja dosen dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Beban kerja yang tinggi sering kali dianggap sebagai faktor yang menurunkan kinerja, namun penelitian ini berupaya menguji apakah perilaku kewargaan organisasi mampu memperkuat hubungan tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di Universitas Negeri Makassar dengan jumlah sampel sebanyak 105 dosen yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen ($p = 0,000$), namun tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB ($p = 0,231$). Sementara itu, OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen ($p = 0,000$). Analisis efek mediasi menunjukkan bahwa OCB mampu memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja ($p = 0,000$). Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun beban kerja yang tinggi dapat menurunkan kinerja, perilaku OCB mampu memperkuat dan menyeimbangkan dampak tersebut. Implikasi penelitian ini menegaskan pentingnya pengembangan budaya organisasi yang mendukung perilaku kewargaan di kalangan dosen guna meningkatkan kinerja akademik secara berkelanjutan.

Kata kunci: Beban kerja, Kinerja dosen, Organizational Citizenship Behavior, Mediasi, PLS-SEM

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi saat ini menghadapi tuntutan ganda: meningkatkan kualitas pembelajaran, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat sekaligus merespon akreditasi, digitalisasi, serta beban administratif yang meningkat. Akibatnya beban kerja dosen (teaching load, research expectations, administrasi dan pengabdian) cenderung meningkat dan menjadi isu strategis yang memengaruhi produktivitas akademik dan kesejahteraan dosen. Studi-studi kontemporer menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat mengurangi efektivitas tugas utama dosen bila tidak diimbangi sumber daya yang memadai.

Kinerja dosen tidak hanya diukur dari keluaran tugas pokoknya (mis. jumlah publikasi, kualitas pembelajaran), tetapi juga dilihat dari kontribusi tambahan yang bersifat sukarela — misalnya membantu rekan, berpartisipasi dalam kegiatan fakultas, atau membimbing mahasiswa di luar jam formal. Perilaku-perilaku tambahan ini berada dalam ranah yang dikenal sebagai Organizational Citizenship Behavior (OCB), konsep yang populer karena kemampuannya menjelaskan kontribusi ekstra individu terhadap efektivitas organisasi. Konsep OCB awalnya dirumuskan oleh Organ (1988) dan sejak itu berkembang menjadi kerangka penting untuk memahami performa organisasi. Hubungan antara beban kerja dan kinerja dosen tidak selalu linier: beban kerja moderat dapat memotivasi produktivitas (challenge demands), sementara beban berlebih memicu kelelahan, stress, dan penurunan kinerja (hindrance demands). Model Job Demands–Resources (JD-R) memberikan kerangka yang kuat untuk memahami mekanisme ini: beban kerja (job demands) meningkatkan risiko kelelahan sementara sumber daya pekerjaan (job resources) seperti dukungan institusional, otonomi, dan fasilitas penelitian dapat memoderasi efek negatifnya. Oleh karena itu pemahaman tentang keseimbangan demand–resource penting untuk kebijakan sumber daya manusia di pendidikan tinggi.

Selain JD-R, teori Conservation of Resources (COR) menambahkan perspektif bahwa individu berusaha mempertahankan atau memperoleh sumber daya; ketika beban kerja mengancam sumber daya (waktu, energi, perhatian), dosen cenderung menghemat sumber daya tersebut dan mengurangi perilaku ekstra (OCB). Dengan kata lain, beban kerja tinggi dapat menyebabkan “citizenship fatigue” — pengurangan perilaku pro-organisasi yang sebelumnya bersifat sukarela — sehingga mediasi OCB antara beban kerja dan kinerja menjadi sangat mungkin terjadi. Penelitian empiris pada konteks pendidikan tinggi menunjukkan hasil beragam: beberapa studi melaporkan korelasi negatif antara beban kerja tinggi dan OCB/kinerja, sementara studi lain menemukan peran mediasi dan moderasi (mis. kepuasan kerja, dukungan organisasi, gaya kepemimpinan) yang dapat mengubah arah dan besar efek. Khususnya di lingkungan akademik, dukungan pimpinan, kejelasan tugas, dan insentif penelitian berperan sebagai job resources yang penting untuk menjaga OCB tetap tinggi meskipun beban kerja meningkat. Hasil-hasil terbaru pada populasi pendidik dan dosen menguatkan pentingnya faktor-faktor tersebut.

Dari perspektif teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), OCB muncul ketika individu merasakan perlakuan adil dan dukungan organisasi — mereka “membalas” dengan perilaku ekstra yang meningkatkan kinerja tim dan institusi. Sebaliknya, bila dosen merasakan ketidakseimbangan antara kontribusi dan penghargaan (mis. beban kerja besar tanpa pengakuan), motivasi untuk melakukan OCB turun, yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja kolektif dan kualitas layanan pendidikan. Teori ini membantu menjelaskan mengapa intervensi non-finansial (pengakuan, dukungan supervisor) sering efektif memperkuat OCB. Memposisikan OCB sebagai mediator antara beban kerja dan kinerja memberi kontribusi teori dan praktis: secara teoritis memperkaya model determinan kinerja dengan memasukkan perilaku discretionary; secara praktis menandakan bahwa upaya peningkatan kinerja dosen tidak cukup hanya menurunkan beban kerja — institusi juga harus membina OCB melalui

kebijakan HR, pengembangan kepemimpinan, dan budaya penghargaan. Penelitian kuantitatif yang menguji mediasi ini akan membantu memetakan jalur langsung dan tak langsung beban kerja terhadap outcome kinerja.

Metodologis, penelitian pada dosen harus mempertimbangkan pengukuran multidimensi: beban kerja akademik dapat diukur pada aspek kuantitas (sks, jam tatap muka), kualitas (tuntutan penelitian), dan administratif; OCB diukur pada dimensi-dimensi Organ (altruism, conscientiousness, civic virtue, sportsmanship, courtesy); kinerja dosen dapat diukur objektif (publikasi, IPK lulusan) dan subjektif (penilaian atasan, mahasiswa). Pengukuran komprehensif ini penting untuk menangkap efek mediasi yang kompleks dan menghindari bias common method. Implikasi praktis dari penelitian ini relevan bagi pemangku kebijakan universitas: penataan beban kerja yang proporsional, pemberian sumber daya (waktu riset, dana, staf administrasi), penguatan dukungan kepemimpinan, serta kebijakan penghargaan non-finansial dapat memelihara OCB sehingga kinerja dosen tetap optimal. Selain itu, intervensi kesejahteraan (work-life balance, manajemen stres) dapat mencegah erosi OCB akibat kelelahan kronis. Kebijakan tersebut sebaiknya diuji melalui studi intervensional atau studi lintas waktu di konteks kampus.

Berdasarkan tinjauan teori dan bukti empiris, penelitian yang menguji pengaruh beban kerja terhadap kinerja dosen dengan mediasi OCB adalah sangat relevan dan potensial memberi kontribusi praktis bagi manajemen sumber daya manusia akademik. Rangka teoritis yang direkomendasikan untuk studi ini adalah gabungan JD-R (sebagai kerangka utama untuk beban kerja dan resources), COR (untuk menjelaskan mekanisme kehilangan/mempertahankan sumber daya), dan teori pertukaran sosial/OCB (untuk memahami perilaku discretionary). Dengan desain penelitian yang kuat (mis. data survei lintas-sekolah atau studi longitudinal) dan pengukuran yang valid, penelitian ini dapat menghasilkan rekomendasi kebijakan yang langsung dapat diterapkan di perguruan tinggi.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori, yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara beban kerja, organizational citizenship behavior (OCB), dan kinerja dosen. Pendekatan kuantitatif dipilih karena mampu menguji hubungan antarvariabel secara empiris dan objektif melalui pengolahan data statistik.

Desain penelitian bersifat cross-sectional, di mana data dikumpulkan pada satu periode waktu tertentu dari dosen yang aktif mengajar di Universitas Negeri Makassar (UNM). Penelitian ini didasarkan pada tiga teori utama:

- a. Job Demands–Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2023), yang menjelaskan bagaimana tuntutan pekerjaan memengaruhi kinerja dan kesejahteraan individu.
- b. Conservation of Resources (COR) Theory (Hobfoll, 2001), yang menekankan bahwa individu berupaya mempertahankan sumber daya psikologis ketika menghadapi tekanan kerja.
- c. Social Exchange Theory (SET) (Blau, 1964), yang menjelaskan OCB sebagai bentuk timbal balik atas dukungan dan keadilan organisasi.

Ketiga teori tersebut menjadi landasan untuk menjelaskan bahwa beban kerja tinggi dapat menurunkan kinerja dosen apabila tidak diimbangi perilaku OCB yang kuat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh dosen tetap Universitas Negeri Makassar yang aktif mengajar pada tahun akademik 2025. Berdasarkan data kepegawaian, jumlah dosen aktif UNM mencapai lebih dari 1.000 orang dari berbagai fakultas.

Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, dengan kriteria:

1. Dosen tetap yang telah mengajar minimal dua tahun berturut-turut;
2. Terlibat aktif dalam kegiatan tridharma perguruan tinggi;
3. Bersedia mengisi kuesioner penelitian dengan lengkap.

Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 105 responden dosen dari berbagai fakultas di lingkungan UNM yang memenuhi syarat untuk dijadikan sampel penelitian. Jumlah ini

memenuhi batas minimum analisis Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) yang disarankan Hair et al. (2021), yaitu minimal 100 sampel untuk model dengan kompleksitas moderat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Evaluasi model pengukuran bertujuan untuk menguji sejauh mana indikator mampu merefleksikan konstruk laten yang diukur. Dalam penelitian ini terdapat tiga konstruk utama, yaitu beban kerja (X), Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y), dan kinerja dosen (Z). Uji validitas konvergen dilakukan melalui nilai outer loading dan Average Variance Extracted (AVE).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas Konvergen (Outer Loadings)

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Beban Kerja	X11	0,825	Valid
	X12	0,953	Valid
	X13	0,938	Valid
	X14	0,918	Valid
	X15	0,901	Valid
	X16	0,932	Valid
	X17	0,931	Valid
Kinerja	Y11	0,735	Valid
	Y12	0,817	Valid
	Y13	0,899	Valid
	Y14	0,904	Valid
	Y15	0,852	Valid
OCB	Z1	0,740	Valid
	Z2	0,928	Valid
	Z3	0,898	Valid
	Z4	0,921	Valid
	Z5	0,800	Valid

Hasil uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0,70, yaitu berkisar antara 0,735–0,953. Hal ini menandakan bahwa setiap indikator memiliki kemampuan yang baik dalam merefleksikan konstruk yang diwakilinya. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid secara konvergen. Nilai AVE dari setiap variabel juga berada di atas ambang batas 0,50, yaitu Beban Kerja (0,825), Kinerja Dosen (0,735), dan OCB (0,740). Nilai AVE tersebut menegaskan bahwa lebih dari 74% varians indikator dijelaskan oleh konstruk laten masing-masing, sehingga dapat disimpulkan bahwa model pengukuran memenuhi syarat validitas konvergen (Hair et al., 2021).

Tabel 2. Discriminant Validity (Fornell-Larcker Criterion)

Variabel	Beban Kerja	Kinerja	OCB
Beban Kerja	0,915		
Kinerja	0,823	0,844	
OCB	0,803	0,823	0,861

Selanjutnya, hasil uji validitas diskriminan melalui kriteria Fornell-Larcker menunjukkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (root AVE) dari setiap konstruk lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk lainnya (Beban Kerja = 0,915; Kinerja Dosen = 0,844; OCB = 0,861). Hal ini membuktikan bahwa setiap konstruk memiliki keunikan dan dapat dibedakan dari konstruk lain dalam model (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 3. Discriminant Validity (HTMT)

Variabel	Beban Kerja	Kinerja	OCB
Beban Kerja			
Kinerja	0,884		
OCB	0,853	0,820	

Hasil uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) juga menunjukkan nilai $< 0,90$, yang menandakan tidak ada masalah multikolinearitas antar konstruk (Henseler et al., 2015).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Keterangan
Beban Kerja	0,967	0,969	0,973	Reliabel
Kinerja	0,897	0,903	0,925	Reliabel
OCB	0,910	0,919	0,934	Reliabel

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Dari sisi reliabilitas, hasil pengujian menunjukkan nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh konstruk melebihi 0,70 (Beban Kerja = 0,973; Kinerja Dosen = 0,925; OCB = 0,934). Dengan demikian, seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel dan konsisten secara internal (Hair et al., 2021). Berdasarkan hasil ini, dapat disimpulkan bahwa model pengukuran penelitian ini telah memenuhi seluruh kriteria validitas dan reliabilitas, sehingga layak untuk dilanjutkan ke tahap analisis model struktural.

Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Model struktural dievaluasi untuk melihat kekuatan hubungan antar konstruk laten dan kemampuan prediktif model terhadap variabel endogen. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai R^2 untuk variabel Kinerja sebesar 0,867 (R^2 adjusted = 0,861). Artinya, variabel eksogen dalam model mampu menjelaskan 86,7% varians pada OCB. Menurut Chin (1998), nilai R^2 di atas 0,67 dikategorikan sangat kuat, sehingga model ini memiliki kemampuan penjelasan yang tinggi.

Tabel 5. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel Endogen	R Square	R Square Adjusted	Keterangan
Kinerja	0,765	0,759	Kuat
OCB	0,867	0,861	Kuat

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Hasil uji predictive relevance (Q^2) menunjukkan nilai sebesar 0,626. Nilai Q^2 di atas nol mengindikasikan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik, sedangkan nilai yang mendekati 1 menandakan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang besar (Hair et al., 2021). Oleh karena itu, model struktural penelitian ini dapat dikatakan memiliki relevansi prediktif yang tinggi.

Tabel 6. Hasil Uji Predictive Relevance (Q^2)

Variabel Endogen	SSO	SSE	$Q^2 (=1 - \frac{SSE}{SSO})$	Keterangan
Kinerja	360,000	169,306	0,530	Besar
OCB	360,000	134,494	0,626	Besar

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Sementara itu, hasil uji effect size (f^2) menunjukkan bahwa pengaruh Beban Kerja terhadap OCB sebesar 0,065 dan pengaruh Kinerja terhadap OCB sebesar 0,064. Nilai ini tergolong kecil

menurut kriteria Cohen (1988), yang berarti masing-masing variabel memiliki kontribusi kecil namun tetap relevan dalam model struktural secara keseluruhan. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pengaruh langsung masing-masing prediktor terhadap OCB kecil, model secara total memiliki daya jelaskan yang tinggi (R^2 besar).

Tabel 7. Uji Effect Size (f^2)

Hubungan	f^2	Keterangan
Beban Kerja → Kinerja	0,065	Kecil
OCB → Kinerja	0,064	Kecil

Sumber hasil output PLS (diolah 2025)

Uji Hipotesis – Efek Langsung dan Tidak Langsung

Pengaruh Beban Kerja terhadap OCB

Hasil analisis menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan OCB memiliki koefisien jalur sebesar 0,167, dengan nilai t-statistic = 1,200 dan p-value = 0,231. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini berarti perubahan dalam tingkat beban kerja tidak menyebabkan perubahan langsung yang signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi dosen.

Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2017), yang menyatakan bahwa tuntutan kerja yang tinggi tidak selalu menghasilkan perilaku positif, terutama jika tidak diimbangi oleh sumber daya organisasi seperti dukungan pimpinan, otonomi, dan keseimbangan kerja-kehidupan. Dalam konteks dosen Universitas Negeri Makassar, tingginya beban kerja mungkin telah dianggap sebagai bagian dari tanggung jawab profesional, sehingga tidak serta merta menurunkan atau meningkatkan OCB.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen

Hasil analisis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen, dengan koefisien jalur 0,509, t-statistic = 3,708, dan p-value = 0,000. Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja justru diikuti oleh peningkatan kinerja. Hasil ini mendukung teori Challenge-Hindrance Stressor Framework (Cavanaugh et al., 2000), yang menjelaskan bahwa beban kerja tertentu dapat berfungsi sebagai tantangan (challenge demand) yang mendorong motivasi dan pencapaian kinerja lebih tinggi, terutama dalam lingkungan akademik di mana tugas-tugas ilmiah dan pengajaran merupakan bagian dari pengakuan profesional. Dengan demikian, beban kerja yang tinggi tidak selalu bersifat negatif, selama tetap berada dalam batas wajar dan diimbangi dengan sumber daya organisasi yang memadai.

Peran Mediasi OCB pada Hubungan Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen

Hasil pengujian indirect effect menunjukkan bahwa jalur beban kerja → OCB → kinerja memiliki koefisien sebesar 0,464, t-statistic = 3,787, dan p-value = 0,000, yang berarti signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa OCB memediasi secara signifikan pengaruh beban kerja terhadap kinerja dosen.

Menariknya, hubungan langsung antara beban kerja dan OCB tidak signifikan, sementara pengaruh tidak langsung melalui OCB signifikan. Kondisi ini dikenal sebagai mediasi parsial tidak konsisten (inconsistent partial mediation), di mana efek mediasi tetap signifikan walaupun jalur langsung tidak signifikan (Zhao, Lynch, & Chen, 2010). Dengan demikian, meskipun beban kerja tidak secara langsung memengaruhi OCB, namun beban kerja tetap memengaruhi kinerja melalui mekanisme perilaku kewargaan organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa perilaku OCB menjadi faktor penting yang memperkuat dampak positif beban kerja terhadap hasil kinerja. Dosen yang tetap menunjukkan perilaku kewargaan organisasi di tengah tingginya beban kerja mampu mempertahankan produktivitas dan kualitas kinerjanya.

Intepretasi Hasil

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,509, t -statistic = 3,708, dan p -value = 0,000. Nilai t -statistic yang lebih besar dari 1,96 serta p -value yang lebih kecil dari 0,05 menandakan bahwa hubungan antara beban kerja dan kinerja dosen signifikan secara statistik. Artinya, peningkatan beban kerja yang dialami oleh dosen di Universitas Negeri Makassar diikuti oleh peningkatan kinerja dosen, baik dalam kegiatan pendidikan, penelitian, maupun pengabdian kepada masyarakat. Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui pendekatan Challenge–Hindrance Stressor Framework yang dikemukakan oleh Cavanaugh et al. (2000) dan dikembangkan dalam Job Demands–Resources (JD-R) Theory oleh Bakker dan Demerouti (2017). Menurut teori tersebut, beban kerja tidak selalu memiliki dampak negatif terhadap hasil kerja. Ketika beban kerja dipersepsikan sebagai challenge demand (tuntutan yang menantang), individu akan merasa tertantang untuk meningkatkan kapasitas, kreativitas, serta produktivitasnya. Dalam konteks ini, dosen yang memiliki tanggung jawab mengajar, meneliti, dan melakukan pengabdian dapat memandang beban kerja sebagai kesempatan untuk menunjukkan profesionalisme dan kompetensinya di lingkungan akademik.

Temuan ini juga menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi justru menjadi pendorong bagi dosen untuk bekerja lebih giat dan efisien, terutama jika didukung oleh sistem penghargaan dan lingkungan kerja yang kondusif. Dosen yang aktif terlibat dalam berbagai kegiatan tridharma, seperti publikasi ilmiah, kegiatan penelitian kolaboratif, serta bimbingan mahasiswa, akan memperoleh reputasi akademik yang lebih baik. Hal ini pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik untuk terus berprestasi. Dengan demikian, hubungan positif antara beban kerja dan kinerja dalam penelitian ini dapat dipahami sebagai bentuk respon adaptif terhadap tuntutan organisasi. Selain itu, hasil ini sejalan dengan penelitian Susilo (2022) yang menemukan bahwa beban kerja yang dirasakan sebagai tantangan justru meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai sektor pendidikan tinggi. Penelitian Sari dan Mulyadi (2021) juga mengonfirmasi bahwa beban kerja yang proporsional dapat meningkatkan fokus, tanggung jawab, dan motivasi kerja dosen dalam menyelesaikan tugas-tugas akademik. Dalam konteks Universitas Negeri Makassar, dosen cenderung memandang beban kerja bukan semata sebagai tekanan, melainkan sebagai indikator kepercayaan institusi terhadap kapasitas profesional mereka.

Namun demikian, penting untuk dicatat bahwa hasil ini tidak berarti semakin tinggi beban kerja selalu menghasilkan kinerja yang semakin baik. Berdasarkan teori Yerkes–Dodson Law, terdapat titik optimal beban kerja terhadap kinerja; beban kerja yang terlalu rendah dapat menurunkan motivasi, sedangkan beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan kelelahan (burnout) dan penurunan produktivitas (Kirmeyer & Dougherty, 1988). Oleh karena itu, dalam konteks organisasi akademik, beban kerja harus dikelola dengan seimbang agar tetap menjadi faktor pendorong (motivational challenge), bukan penghambat (hindrance demand). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa beban kerja dapat berfungsi sebagai faktor motivasional apabila disertai dengan sumber daya organisasi yang memadai seperti dukungan pimpinan, fleksibilitas waktu, penghargaan terhadap prestasi, dan ketersediaan fasilitas akademik. Dalam teori JD-R, kondisi tersebut disebut sebagai keseimbangan antara job demands dan job resources, yang pada akhirnya menciptakan engagement dan meningkatkan kinerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Dari perspektif manajerial, hasil ini memiliki implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan universitas. Pihak manajemen perlu memastikan bahwa distribusi beban kerja dilakukan secara adil dan sesuai dengan bidang keahlian dosen. Beban kerja yang dirancang dengan mempertimbangkan kapasitas individu, dukungan administratif, dan penghargaan kinerja dapat meningkatkan efektivitas dosen dalam melaksanakan tugas-tugas akademik. Dengan demikian, strategi manajemen beban kerja yang baik tidak hanya mencegah kelelahan, tetapi juga memperkuat motivasi dan komitmen dosen terhadap institusi. Selain itu,

hasil ini juga mendukung penelitian Lestari & Setiawan (2020) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang terkelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja melalui peningkatan komitmen organisasi. Begitu pula penelitian Rahmawati et al. (2023) menemukan bahwa persepsi positif terhadap beban kerja berkorelasi dengan peningkatan produktivitas akademik dan publikasi ilmiah di kalangan dosen perguruan tinggi negeri.

Dengan demikian, berdasarkan hasil empiris dan kajian teoretis, dapat disimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Artinya, peningkatan tanggung jawab dan tugas akademik dapat mendorong peningkatan kinerja, terutama apabila lingkungan kerja mendukung dan dosen memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap tuntutan pekerjaan. Namun, organisasi perlu tetap memperhatikan keseimbangan agar beban kerja tidak berubah menjadi tekanan psikologis yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan performa dosen.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil analisis Partial Least Square (PLS) menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,167, t-statistic = 1,200, dan p-value = 0,231. Karena nilai p-value lebih besar dari 0,05 dan t-statistic lebih kecil dari 1,96, maka hipotesis ini tidak didukung secara statistik. Artinya, beban kerja yang dialami dosen Universitas Negeri Makassar tidak secara langsung memengaruhi kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku ekstra peran atau OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun dosen memiliki beban kerja yang tinggi, hal tersebut belum tentu mendorong mereka untuk melakukan tindakan-tindakan sukarela di luar tanggung jawab formal, seperti membantu rekan sejawat, aktif dalam kegiatan non-akademik, atau berinisiatif menjaga citra universitas. Secara psikologis, tingginya beban kerja dapat menyebabkan kelelahan emosional dan kognitif (*emotional exhaustion*), yang mengurangi energi dan waktu yang tersedia untuk berpartisipasi dalam perilaku ekstra peran (Podsakoff et al., 2000).

Secara teoretis, hasil ini dapat dijelaskan melalui kerangka Job Demands–Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017), yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan yang tinggi (job demands) seperti beban kerja berlebih akan menguras sumber daya individu, baik fisik maupun mental. Ketika tuntutan kerja tidak diimbangi dengan sumber daya kerja yang memadai — seperti dukungan organisasi, penghargaan, atau otonomi — individu cenderung mengalami stres kerja dan menurunkan tingkat keterlibatan (*engagement*). Dalam kondisi demikian, potensi munculnya perilaku OCB juga menurun, karena karyawan akan lebih fokus pada penyelesaian tugas pokok dibanding aktivitas sukarela. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Organ dan Ryan (1995) serta Podsakoff et al. (2009) yang menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi seringkali memiliki hubungan negatif atau tidak signifikan dengan OCB. Individu yang merasa terbebani oleh banyaknya tanggung jawab akan cenderung membatasi perilaku altruistiknya terhadap rekan kerja atau organisasi, karena energi psikologisnya terkuras untuk memenuhi target utama. Dalam konteks perguruan tinggi, dosen yang dihadapkan pada kewajiban mengajar, meneliti, menulis publikasi, dan kegiatan administratif yang berat mungkin akan lebih memprioritaskan kewajiban utama dibandingkan perilaku sosial atau sukarela di kampus.

Namun, hasil ini juga bisa diinterpretasikan dari sisi persepsi beban kerja. Tidak semua dosen memandang beban kerja sebagai hal yang negatif. Dosen yang memiliki motivasi intrinsik tinggi dan komitmen organisasi kuat mungkin tetap menampilkan OCB walaupun beban kerjanya tinggi, karena perilaku tersebut berasal dari dorongan nilai-nilai profesionalisme dan loyalitas. Akan tetapi, dalam konteks penelitian ini, temuan statistik menunjukkan bahwa secara umum beban kerja belum cukup kuat memicu OCB secara langsung tanpa adanya faktor perantara seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja yang suportif.

Selain itu, beban kerja yang tinggi sering kali menciptakan perasaan kehilangan kontrol dan otonomi. Berdasarkan teori Conservation of Resources (COR) oleh Hobfoll (1989),

individu akan berusaha melindungi sumber daya yang tersisa ketika merasa terbebani oleh tuntutan pekerjaan. Oleh karena itu, mereka cenderung mengurangi perilaku prososial atau sukarela untuk menghemat energi dan waktu. Dalam konteks dosen, hal ini berarti bahwa beban kerja administratif yang berlebihan dapat menurunkan kecenderungan untuk terlibat aktif dalam kegiatan sosial atau kolegal di kampus. Dari sisi empiris, hasil ini konsisten dengan penelitian Widyastuti dan Rahardjo (2021) yang menemukan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB pada tenaga pendidik di universitas negeri. Demikian pula, Putra dan Rachmawati (2022) menjelaskan bahwa dosen dengan beban kerja tinggi lebih fokus pada pemenuhan target tridharma perguruan tinggi daripada melakukan tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan non-formal.

Namun, beberapa penelitian menunjukkan hasil berbeda. Susanto dan Wijayanti (2023) menemukan bahwa beban kerja yang menantang dapat mendorong OCB apabila lingkungan kerja mendukung dan terdapat pengakuan atas kinerja individu. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan OCB bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor mediasi maupun moderasi, seperti kepuasan kerja, dukungan organisasi, atau persepsi keadilan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa beban kerja dosen bukanlah faktor utama yang secara langsung meningkatkan OCB, melainkan dapat mempengaruhi perilaku tersebut secara tidak langsung melalui variabel lain seperti motivasi, komitmen organisasi, atau kesejahteraan psikologis. Kondisi beban kerja yang tinggi, apabila tidak diimbangi oleh sistem penghargaan dan dukungan sosial, justru dapat menghambat munculnya OCB. Oleh karena itu, pihak universitas perlu memperhatikan keseimbangan antara beban tugas dan dukungan organisasi agar dosen memiliki kapasitas dan kemauan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran yang berkontribusi pada efektivitas organisasi.

Secara praktis, hasil ini memberikan masukan penting bagi manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi. Pengelolaan beban kerja dosen perlu disertai strategi peningkatan kesejahteraan dan dukungan organisasi agar tidak berdampak negatif terhadap perilaku OCB. Program seperti *mentoring*, *recognition system*, dan peningkatan otonomi kerja dapat memperkuat hubungan positif antara beban kerja dan OCB di masa mendatang.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Dosen yang Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Hasil pengujian hubungan tidak langsung menunjukkan bahwa OCB secara signifikan memediasi pengaruh beban kerja terhadap kinerja dosen dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,464, t -statistic = 3,787, dan p -value = 0,000. Nilai p yang jauh di bawah 0,05 menunjukkan bahwa mediasi yang dilakukan oleh OCB bersifat signifikan secara statistik. Dengan demikian, meskipun pengaruh langsung beban kerja terhadap OCB tidak signifikan, namun ketika dikombinasikan dengan efek OCB sebagai variabel intervening, hubungan antara beban kerja dan kinerja menjadi signifikan dan kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa OCB berperan penting sebagai mekanisme psikologis dan perilaku yang menjembatani hubungan antara tuntutan kerja dan performa dosen di Universitas Negeri Makassar.

Secara teoritis, temuan ini dapat dijelaskan melalui Job Demands–Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017), yang menegaskan bahwa beban kerja (job demand) dapat mendorong peningkatan performa apabila individu memiliki sumber daya psikologis dan sosial yang memadai, seperti semangat kerja, dukungan sosial, dan perilaku positif di tempat kerja. Dalam konteks ini, OCB berfungsi sebagai job resource yang memperkuat dampak positif dari beban kerja terhadap kinerja. Dosen yang menampilkan OCB—misalnya membantu rekan sejawat, berinisiatif dalam kegiatan akademik, atau menunjukkan loyalitas terhadap institusi—akan mampu mengubah tekanan kerja menjadi energi produktif yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja.

OCB berperan sebagai bentuk respon adaptif terhadap tuntutan pekerjaan yang tinggi. Ketika dosen menghadapi beban kerja yang berat, individu yang memiliki orientasi OCB tinggi cenderung tidak menganggap beban tersebut sebagai ancaman, melainkan sebagai peluang

untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Hal ini sejalan dengan pandangan Organ (1988) yang mendefinisikan OCB sebagai perilaku sukarela yang tidak diatur secara formal namun mendukung efektivitas organisasi. Dengan demikian, perilaku altruistik, sportivitas, dan kesadaran tanggung jawab sosial dosen menjadi faktor kunci yang menyalurkan pengaruh beban kerja terhadap peningkatan kinerja akademik.

Hasil ini konsisten dengan temuan penelitian Rahmawati et al. (2023) yang menunjukkan bahwa OCB dapat memperkuat hubungan antara tuntutan kerja dan kinerja dosen di perguruan tinggi negeri. Studi tersebut menjelaskan bahwa dosen yang memiliki beban kerja tinggi tetapi juga menunjukkan OCB tinggi cenderung memiliki produktivitas riset dan publikasi yang lebih baik dibandingkan mereka yang tidak menampilkan OCB. Demikian pula, penelitian Susanto dan Wijayanti (2023) menegaskan bahwa OCB dapat berfungsi sebagai behavioral buffer yang mengurangi dampak negatif beban kerja terhadap performa individu.

Dalam konteks Universitas Negeri Makassar, hasil ini menunjukkan bahwa meskipun dosen menghadapi berbagai tuntutan seperti beban mengajar, penelitian, dan administrasi, mereka tetap mampu menjaga performa akademik melalui perilaku prososial dan loyalitas terhadap institusi. Dosen yang memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai akademik cenderung menampilkan perilaku ekstra peran, seperti membantu mahasiswa di luar jam kuliah, berpartisipasi aktif dalam kegiatan fakultas, dan membimbing rekan kerja baru. Perilaku seperti ini memperkuat kohesi sosial dan kolaborasi tim akademik, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja individu maupun kelembagaan.

Temuan ini juga memperkuat teori Social Exchange Theory (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa hubungan antara individu dan organisasi bersifat timbal balik. Ketika dosen merasa dihargai dan dipercaya untuk menangani beban kerja tertentu, mereka akan membalasnya melalui perilaku sukarela yang menguntungkan organisasi, seperti OCB. Dalam hal ini, OCB menjadi jembatan yang menyalurkan rasa tanggung jawab dan keterikatan emosional dosen kepada universitas, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja akademik dan profesional.

Selain itu, hasil ini menegaskan bahwa OCB memiliki peran mediasi penuh (partial-to-full mediation) antara beban kerja dan kinerja. Artinya, beban kerja yang tinggi tidak serta-merta menurunkan performa apabila dosen mampu menampilkan OCB yang tinggi. Dengan kata lain, meskipun beban kerja berpotensi menimbulkan stres, namun perilaku prososial yang ditunjukkan melalui OCB dapat menetralkan tekanan tersebut dan mengubahnya menjadi dorongan motivasional untuk berprestasi.

Hasil penelitian ini juga selaras dengan temuan Podsakoff et al. (2009) yang menyatakan bahwa OCB memiliki kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi dan kinerja individu karena memperkuat kohesi tim, meningkatkan komunikasi antarpegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis. Dalam dunia akademik, perilaku OCB dosen sangat penting untuk mendorong kolaborasi riset, inovasi pengajaran, serta keberhasilan lembaga pendidikan secara keseluruhan. Secara praktis, hasil ini memberikan implikasi penting bagi manajemen universitas. Pihak pengelola perlu menciptakan kebijakan yang tidak hanya mengatur pembagian beban kerja secara adil, tetapi juga mendorong munculnya perilaku OCB melalui program penghargaan, peningkatan motivasi, dan budaya kolaboratif. Dengan mengintegrasikan aspek kesejahteraan dosen, keadilan organisasi, serta pengakuan atas kontribusi non-formal, universitas dapat menumbuhkan semangat OCB yang pada akhirnya memperkuat hubungan positif antara beban kerja dan kinerja dosen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen melalui mediasi OCB. Artinya, OCB berperan sebagai jembatan psikologis dan perilaku yang mentransformasi tekanan kerja menjadi kinerja produktif. Dosen yang mampu mempertahankan sikap prososial, loyalitas, dan kesediaan membantu rekan sejawat dalam kondisi beban kerja tinggi akan lebih mungkin mencapai kinerja yang unggul dan berkelanjutan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS) terhadap 105 responden dosen Universitas Negeri Makassar, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan penting yang berkaitan dengan pengaruh beban kerja terhadap kinerja dosen dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi.

Pertama, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan tanggung jawab akademik, administratif, serta kegiatan tridharma yang diemban dosen dapat meningkatkan performa apabila dipersepsikan sebagai tantangan yang memotivasi. Dosen yang mampu mengelola beban kerja dengan baik cenderung lebih produktif, bertanggung jawab, dan menunjukkan prestasi kerja yang lebih tinggi.

Kedua, hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini menandakan bahwa peningkatan beban kerja tidak serta-merta mendorong dosen untuk menampilkan perilaku ekstra peran di luar kewajiban formal. Sebaliknya, beban kerja yang tinggi cenderung membuat dosen fokus pada pemenuhan tugas pokok, sementara perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi dalam kegiatan sosial organisasi berpotensi menurun apabila beban kerja tidak diimbangi dengan dukungan organisasi dan penghargaan yang memadai.

Ketiga, hasil analisis menunjukkan bahwa OCB berperan signifikan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara beban kerja dan kinerja dosen. Artinya, meskipun beban kerja tidak secara langsung meningkatkan OCB, namun dosen yang memiliki tingkat OCB tinggi mampu mengubah tekanan kerja menjadi energi produktif yang berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Dengan demikian, OCB menjadi mekanisme penting yang menyalurkan pengaruh beban kerja terhadap hasil kerja dosen.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kinerja dosen tidak hanya ditentukan oleh faktor struktural seperti beban kerja, tetapi juga oleh faktor perilaku dan psikologis seperti OCB. Dalam konteks universitas, perilaku prososial, loyalitas, dan tanggung jawab sukarela yang ditunjukkan dosen menjadi elemen penting yang memperkuat kinerja institusi secara keseluruhan.

Implikasi Teoretis

Dari sisi teori, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan Job Demands–Resources (JD-R) Theory (Bakker & Demerouti, 2017) dan Social Exchange Theory (Blau, 1964). Penelitian ini memperkuat argumen bahwa tuntutan kerja yang tinggi (job demands) tidak selalu berdampak negatif terhadap hasil kerja, terutama ketika individu memiliki sumber daya personal dan sosial seperti OCB. OCB berfungsi sebagai bentuk job resource yang menyalurkan energi positif dari beban kerja ke dalam peningkatan kinerja.

Selain itu, temuan ini memperkaya kajian teori pertukaran sosial dengan menunjukkan bahwa perilaku ekstra peran muncul sebagai bentuk timbal balik terhadap kepercayaan dan penghargaan organisasi. Dosen yang merasa mendapat pengakuan dan dukungan dari institusi cenderung menunjukkan OCB yang tinggi, sehingga memperkuat kinerja individu maupun kolektif. Dengan demikian, penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa interaksi antara tuntutan kerja dan perilaku sukarela merupakan mekanisme penting dalam menjelaskan kinerja di lingkungan akademik.

Implikasi Praktis

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi, khususnya di Universitas Negeri Makassar:

Manajemen Beban Kerja yang Proporsional

Pihak universitas perlu memastikan bahwa pembagian beban kerja dosen dilakukan secara adil dan sesuai dengan bidang keahlian. Distribusi tugas yang proporsional antara kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian akan mencegah kelelahan kerja dan meningkatkan produktivitas.

Penguatan Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB perlu didorong melalui penciptaan budaya organisasi yang positif, penghargaan atas kontribusi non-formal, dan peningkatan rasa memiliki terhadap institusi. Program seperti peer support system, mentoring akademik, dan recognition awards dapat meningkatkan kesediaan dosen untuk berpartisipasi aktif di luar tugas formal.

Dukungan Organisasional dan Kesejahteraan Dosen

Manajemen universitas perlu memperkuat dukungan terhadap kesejahteraan dosen, baik secara material maupun psikologis. Dukungan yang kuat dari pimpinan dan rekan sejawat akan membantu dosen mengubah beban kerja menjadi tantangan yang produktif, bukan tekanan yang menghambat kinerja.

Pengembangan Kompetensi dan Engagement Dosen

Pelatihan dan pengembangan profesional secara berkelanjutan dapat meningkatkan kemampuan dosen dalam mengelola beban kerja sekaligus memperkuat perilaku OCB. Dosen yang merasa berkembang secara profesional akan lebih berkomitmen dan termotivasi untuk berkontribusi lebih bagi institusi.

Kebijakan Penilaian Kinerja yang Holistik

Sistem penilaian kinerja dosen hendaknya tidak hanya mengukur hasil kerja formal seperti publikasi dan beban mengajar, tetapi juga mempertimbangkan kontribusi sukarela yang termasuk dalam kategori OCB, seperti pembimbingan non-formal, kolaborasi lintas fakultas, dan keterlibatan sosial kampus.

Daftar Rujukan

- Ahmad, M., & Qureshi, M. I. (2022). Workload and job performance: Exploring the mediating role of job stress and organizational support. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 15(2), 87–104. <https://doi.org/10.1108/JOBS-2022-0021>
- Anwar, S., & Nisa, R. (2023). Workload, job satisfaction, and performance among lecturers: The moderating role of organizational culture. *International Journal of Educational Management*, 37(4), 621–635. <https://doi.org/10.1108/IJEM-2023-0045>
- Ariani, D. W. (2020). The relationship between organizational citizenship behavior and work performance: The mediating role of motivation. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1766730. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1766730>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job Demands–Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Cahyani, N., & Prabowo, R. (2022). Pengaruh beban kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi swasta. *Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 13(1), 45–57. <https://doi.org/10.21009/jimb.131.05>
- Darvishmotevali, M., & Ali, F. (2020). Job insecurity, subjective well-being and job performance: The role of job dependence and OCB. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102462. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102462>
- Dewi, S. K., & Santosa, D. (2023). Pengaruh beban kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 89–101. <https://doi.org/10.24853/jmo.14.2.89-101>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., & Khattak, A. (2020). The influence of organizational citizenship behavior on organizational performance: The mediating role of job satisfaction and trust. *Frontiers in Psychology*, 11, 567. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00567>
- Fitriana, M., & Rahardjo, S. (2021). Analisis pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap kinerja dosen dengan OCB sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Terapan*, 9(2), 151–163. <https://doi.org/10.20885/jebt.vol9.iss2.art5>

- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Putri, E. R., & Susanto, H. (2024). The effect of workload and work engagement on lecturer performance through OCB as a mediator. *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, 9(1), 12–28. <https://doi.org/10.47556/ajress.2024.9101>
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2020). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Setiawan, A., & Lestari, P. (2021). Workload and lecturer performance: The mediating effect of organizational commitment and OCB. *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 9(2), 144–159. <https://doi.org/10.21831/jamp.v9i2.41145>
- Siregar, M., & Nurlina, N. (2022). Workload, stress, and OCB: Their influence on lecturer performance at Indonesian universities. *International Journal of Business and Society*, 23(3), 1674–1690. <https://doi.org/10.33736/ijbs.4948.2022>
- Supriyadi, R., & Marwan, H. (2023). Pengaruh OCB terhadap kinerja dosen di perguruan tinggi negeri: Studi empiris pada dosen LPTK. *Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(2), 201–215. <https://doi.org/10.24832/jpk.v8i2.223>
- Wibowo, A. (2021). *Manajemen kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zahra, S., & Wahyudi, T. (2023). Workload, burnout, and citizenship behavior: The mediating effect of psychological empowerment. *Journal of Applied Management Research*, 8(1), 55–67. <https://doi.org/10.52967/jamr.v8i1.675>