

Pengaruh *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *emotional exhaustion* dan dimoderasi oleh *supervisor autonomy support*

Aprilia Nindy Fatmawati^{1*}, Dwiarko Nugrohoseno¹

¹Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Indonesia

*Email korespondensi: aprilia.19100@mhs.unesa.ac.id

Abstract

This study aims to determine and explain the effect of role overload on organizational citizenship behavior through emotional exhaustion and moderated by supervisor autonomy support for employees of PT X Mojokerto. This research is a causality study using a quantitative approach. The sampling technique used a saturated sample with a total sample of 112 employees of the Circular Loom division of PT X. The statistical analysis used in this study is Partial Least Square (PLS) with the help of WarpPLS 8.0 software. The results of the study explain that role overload has a significant positive effect on organizational citizenship behavior, role overload has a significant positive effect on emotional exhaustion, emotional exhaustion has a positive but not significant effect on organizational citizenship behavior, emotional exhaustion mediates the influence of role overload on organizational citizenship behavior, supervisor autonomy support does not moderate the relationship between role overload and organizational citizenship behavior through emotional exhaustion. The implication of this research that can be applied to PT X Mojokerto is optimizing the form of appreciation or reward for employees who are willing to implement organizational citizenship behavior even when employees experience workload demands and emotional exhaustion for the progress of the company's business.

Keywords: *emotional exhaustion; organizational citizenship behavior; role overload; supervisor autonomy support*

PENDAHULUAN

Sangat penting untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sumber daya atau aset yang dimiliki jika perusahaan ingin bertahan di dunia industri dan bersaing dengan bisnis lain. Perilaku kewargaan organisasi atau dikenal dengan *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku individu yang bersifat sengaja dan dapat digunakan untuk meningkatkan konteks kinerja para karyawan di sebuah perusahaan (Nohe & Michaelis, 2016). *Organizational citizenship behavior* telah banyak diakui pada penelitian sebelumnya sebagai sumber utama dalam fungsi dan juga efektivitas pada organisasi (Methot, 2017). Perusahaan memerlukan karyawan yang mampu menunjukkan kinerja dengan baik dalam pekerjaannya, oleh karena itu diperlukan upaya pemeliharaan dan perhatian aktif terhadap karyawan untuk mendapatkan hasil tersebut (Zhang *et al.*, 2011).

Perilaku positif di tempat kerja yang mendukung organisasi, individu, dan pekerjaannya dikenal sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB) (Scott *et al.*, 2014). Pada era organisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat, OCB memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi dengan memulai dinamika tempat kerja berbeda, membina hubungan sosial dalam organisasi dan memengaruhi perilaku karyawan yang terkait fungsi dan hasil organisasi (Coldwell & Callaghan, 2014). Perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu melakukan tugas dan tanggung jawab lain selain dari deskripsi pekerjaannya (Noruzy *et al.*, 2011). Artinya, perusahaan membutuhkan karyawan yang rela dan tanpa paksaan melakukan pekerjaan yang lebih dari kewajiban pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sebagai kinerja *ex-role* atau OCB. *Organizational citizenship behavior* (OCB) dapat diterapkan dengan mengambil inisiatif untuk membantu rekan kerja yang mengalami masalah, mematuhi kebijakan dan aturan tempat kerja, bekerja secara efektif dan efisien, menawarkan saran atau ide yang bermanfaat, dan berusaha untuk bekerja dengan baik bahkan tanpa pengawasan (Zayas-ortiz *et al.*, 2015).

Williams & Anderson (1991) mengkategorikan OCB menjadi dua kelompok antara lain *Organizational Citizenship Behavior Toward Individuals (OCB-I)* yaitu untuk kegiatan kewarganegaraan individu dan *Organizational Citizenship Behavior Toward The Organization (OCB-O)* untuk perilaku anggota organisasi. OCB-I adalah interaksi manusia yang secara tidak langsung memengaruhi perkembangan organisasi seperti membantu dan menawarkan bantuan kepada rekan kerja yang kesulitan (Williams & Anderson, 1991). Perilaku karyawan yang bermanfaat bagi organisasi disebut sebagai OCB-O seperti meminta ijin ketika hendak cuti atau tidak masuk kerja, serta mentaati peraturan di lingkungan kerja (Williams & Anderson, 1991). Menurut *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989) perilaku seperti itu sering menyebabkan penipisan sumber daya psikologis, yang dapat menyebabkan tingkat stres yang lebih tinggi (Liu & Yu, 2019). OCB dipengaruhi oleh beberapa hal seperti keadilan organisasi, otonomi pekerjaan, dukungan sosial dari rekan kerja, kontrol pekerjaan, tingkat kelelahan individu dan beban kerja berlebih atau *Role Overload* (Cole *et al.* 2010; Crawford *et al.* 2010; Montani & Dagenais-Desmarais, 2018). *Role overload* atau beban kerja berlebih merupakan kondisi di mana terdapat berbagai tekanan yang memiliki dampak pada hasil kinerja karyawan yang merasa bahwa jumlah pekerjaan yang menjadi tugasnya sangatlah banyak (Erat *et al.*, 2017). Karena mereka harus lebih fokus pada jumlah pekerjaan dan tidak memiliki waktu untuk membantu orang lain menyelesaikan tanggung jawabnya, karyawan yang merasa beban kerjanya besar cenderung memiliki sikap OCB yang rendah (Halbesleben & Bowler, 2007).

Dalam *Conservation of Resources Theory* menurut Hobfoll (1989) menjelaskan bahwa semua individu berupaya agar mendapatkan, mempertahankan, memelihara dan melindungi sumber daya penting seperti status pekerjaan, waktu dan materi. Namun untuk memberikan sumber daya tersebut ke dalam suatu pekerjaan di mana hasil akhir yang didapatkan tidak pasti akan menghasilkan ancaman kehilangan sumber daya yang dirasakan oleh individu (Ito & Brotheridge, 2009). Beban kerja tinggi akan membuat karyawan lebih rentan terhadap hilangnya sumber daya seperti waktu & energi (Halbesleben, 2008). Keadaan ini dapat memotivasi individu untuk melindungi sumber daya waktu & energi yang tersisa dengan berusaha untuk tidak terlibat dari perilaku yang menguras sumber daya (Halbesleben & Bowler, 2007). Penelitian oleh Montani & Dagenais-Desmarais (2018) menunjukkan bahwa *role overload* pada kelelahan emosional secara tidak langsung berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*. Penelitian dari Gyamfi *et al.* (2019) menunjukkan hasil bahwa *role overload* memengaruhi perilaku OCB karyawan yang dikategorikan melalui indikator altruisme dan loyalitas. Berbeda dengan hasil penelitian dari Pooja *et al.* (2016) menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung dari *role overload* pada OCB. Kurangnya efek langsung dari *role overload* pada OCB mungkin timbul karena beberapa karyawan merasa beban kerja tinggi itu wajar dan mendukung persepsi karyawan untuk bekerja lebih giat (Pooja *et al.*, 2016).

Berdasarkan penelitian terdahulu, terdapat beberapa perbedaan dalam temuan tentang hubungan langsung antara OCB dan *role overload*. Hal itu menunjukkan bahwa terdapat mekanisme psikologis yang dapat memengaruhi pengaruh *role overload* pada OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Kasekende *et al.* (2020) menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* berpengaruh secara negatif pada *organizational citizenship behavior (OCB)*. Tingkat keterlibatan karyawan pada organisasi akan menjadi rendah ketika karyawan merasa stress dan menganggap dirinya telah bekerja secara keras (Kasekende *et al.*, 2020). Tiga dimensi kejenuhan yaitu kelelahan emosional; depersonalisasi; pencapaian pribadi ditemukan dalam penelitian Cohen & Abedallah (2015) berkorelasi negatif dengan OCB-I dan kinerja peran. Menurut Cohen & Abedallah (2015) *burnout* terjadi sebagai respons terhadap hilangnya sumber daya. Salah satu cara di mana karyawan berusaha untuk melindungi sumber daya adalah dengan menempatkan lebih sedikit usaha dalam pekerjaan mereka, sehingga kinerja pekerja akan menjadi lebih tinggi (Cohen & Abedallah, 2015). *Self Determination Theory* menjelaskan keadaan di mana ketika individu dapat bertindak dengan cara yang otonom atau memiliki kebebasan dalam melakukan pekerjaan, maka hal itu akan meningkatkan persepsi nilai yang berharga atas pekerjaan yang dilakukan oleh individu tersebut (Deci & Ryan, 1995). Artinya, pada kondisi para karyawan menerima dukungan otonomi yang luas dari supervisor, mereka akan mendapatkan dukungan terhadap dampak dari kehilangan sumber daya akibat beban pekerjaan sehingga para

karyawan akan terlindungi dari terkurasnya emosi dalam implementasi OCB (Montani & Dagenais-Desmarais, 2018).

Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan PT X di mana banyak ditemukan karyawan yang merasa memiliki tuntutan dalam bekerja yang kemudian menyebabkan mereka merasa kelelahan sehingga memengaruhi perilaku karyawan terutama dalam menerapkan *organizational citizenship behavior*. Melihat bahwa *role overload* dan *emotional exhaustion* dapat memengaruhi *organizational citizenship behavior* sehingga dengan adanya peran *supervisor* yang memberikan dukungan otonomi maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *role overload terhadap organizational citizenship behavior* melalui *emotional exhaustion* dan dimoderasi oleh *supervisor autonomy support*.

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Role Overload

Role overload adalah keadaan di mana peran terdiri dari terlalu banyak tanggung jawab untuk ditangani oleh seorang karyawan dalam jumlah waktu tertentu (LePine *et al.*, 2005). Ini adalah situasi yang dihasilkan dari asumsi peran ganda di mana seseorang harus melakukan banyak pekerjaan dari yang dapat dilakukan dalam masa waktu tertentu (LePine *et al.*, 2005). Menurut Bacharach *et al.* (1991) *role overload* mengacu pada situasi di mana pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan akan melampaui sumber daya yang tersedia demi terpenuhinya tanggung jawab yang telah diberikan. *Role overload* merupakan perasaan subjektif di mana seorang karyawan memiliki terlalu banyak tuntutan peran mengingat sumber daya yang tersedia untuk memenuhinya dan situasinya lebih kompleks (Byrne, 1994). *Role overload* diukur menggunakan dua indikator yang dijelaskan oleh LePine *et al.* (2005) yaitu *hindrance stressors*, keadaan di mana tuntutan dinilai berpotensi menggagalkan kemajuan seseorang menuju prestasi yang berhubungan dengan pekerjaan atau pengembangan pribadi dan *challenge stressors* mengacu pada tuntutan yang dinilai memiliki potensi untuk meningkatkan penguasaan, prestasi, atau pertumbuhan pribadi. Tuntutan ini menimbulkan perasaan bahwa upaya untuk mengatasi hal tersebut meningkatkan kemungkinan mencapai hasil yang diinginkan, sehingga menghasilkan motivasi yang lebih tinggi yang akibatnya meningkatkan kinerja (LePine *et al.*, 2005).

Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku mandiri yang dilakukan individu, yang secara tidak langsung dapat diapresiasi oleh sistem penghargaan formal dan mampu mempromosikan organisasi secara efektif (Dennis W.Organ, 2009). Menurut Podsakoff *et al.* (1990) menyebutkan bahwa *OCB* jelas melibatkan kegiatan dalam membantu sesama rekan kerja dengan menghindari munculnya masalah yang berhubungan dengan pekerjaan. *Organizational citizenship behavior (OCB)* adalah kinerja tugas diluar peran karena tidak ditentukan secara formal oleh pekerjaan (Eatough *et al.*, 2011). Menurut Nohe & Michaelis (2016) perilaku ekstra peran atau yang lebih dikenal dengan *OCB* mengacu pada tindakan yang dipilih dan tidak disengaja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Pengukuran *organizational citizenship behavior* menggunakan lima indikator yang dikemukakan oleh Dennis W.Organ (2009) antara lain *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportmanship*, dan *courtesy*.

Emotional Exhaustion

Menurut Maslach *et al.* (1997) *emotional exhaustion* ditemukan pada kondisi ketika muncul persepsi terdesak dan kelelahan terkait pekerjaan, ditandai dengan sumber daya emosional dan energi yang kurang. Sebagai bagian sentral dari *burnout*, *emotional exhaustion* menunjukkan hal-hal yang biasanya dilakukan individu dalam pekerjaan yang menuntut harapan kerja, baik secara fisik maupun mental (Thanacoody *et al.*, 2014). Menurut Wright & Cropanzano (1998) *emotional exhaustion* adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perasaan emosional yang luar biasa dan kelelahan yang dialami oleh seseorang saat bekerja. Dalam pengukuran *emotional exhaustion* dilakukan menggunakan indikator yang dijelaskan oleh Maslach *et al.* (1997) yaitu *emotional exhaustion* yang diindikasikan dari segi emosi, fisik dan perasaan lelah yang muncul dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

Supervisor Autonomy Support

Supervisor autonomy support adalah upaya atasan untuk memfasilitasi kebutuhan otonomi, kompetensi dan keterkaitan karyawan yang terkait dengan motivasi otonom, tapi tidak untuk mengendalikan motivasi tersebut (Gillet *et al.*, 2013). Menurut Bhate (2013) *supervisor autonomy support* adalah seberapa jauh atasan dapat menghargai usaha karyawan dan memerhatikan kesejahteraan mereka dengan melakukan tindakan yang suportif dengan tujuan karir karyawan, menghargai atas terselesainya pekerjaan dengan baik, dan membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan kompetensi yang relevan dengan pekerjaan. Moreau & Mageau (2012) mengungkapkan bahwa indikator *supervisor autonomy support* dapat dilihat dari bagaimana seorang *supervisor* dapat memberikan bantuan, bersedia untuk mendengarkan dan memiliki perasaan peduli terhadap permasalahan yang dirasakan karyawannya.

Pengaruh antar Variabel

Individu dengan tingkat *role overload* yang tinggi akan menjadikan hal tersebut menjadi dua kemungkinan lingkungan pekerjaan, yang pertama sebagai tantangan, *role overload* terkait dengan peningkatan tanggung jawab dan lebih banyak tantangan kerja serta memiliki potensi untuk memotivasi kinerja yang efektif (LePine *et al.* 2005). Kedua, *role overload* juga menjadi ancaman karena secara langsung memiliki tingkat ketidakpastian tentang sejauh mana individu dapat menyelesaikan pekerjaan mereka mengingat terbatasnya waktu dan energi yang tersedia (LePine *et al.*, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Eatough *et al.* (2011) menunjukkan bahwa *role overload* menjadi sebuah aspek yang menantang dalam proses menyelesaikan pekerjaan di luar dari tanggung jawab sebuah deskripsi pekerjaan yang telah diberikan. Penelitian Gyamfi *et al.* (2019) menjelaskan bahwa dengan semakin *overload* pekerjaan yang dirasakan oleh para karyawan maka akan semakin tinggi pula motivasi mereka atas prestasi, pencapaian pribadi, dan kesuksesan karir. Oleh karena itu, dengan adanya *role overload* dapat memotivasi karyawan untuk melakukan *organizational citizenship behavior* dengan harapan mendapatkan imbalan atau *feedback* yang berguna untuk kesejahteraan mereka.

H1: *Role overload* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*

Dalam proses gangguan kesehatan, tuntutan pekerjaan kronis menghabiskan sumber daya mental dan fisik karyawan serta mengakibatkan penurunan energi, yang berarti kelelahan, serta masalah kesehatan. Kehilangan sumber daya aktual dan prospektif jika berkelanjutan dapat menyebabkan orang menderita penipisan sumber daya, yang menyebabkan *emotional exhaustion* (Hobfoll *et al.*, 2018). Penelitian yang telah dilakukan oleh Montani & Dagenais-Desmarais (2018) bahwa *role overload* memiliki hubungan positif dengan *emotional exhaustion* karena pada kondisi lingkungan kerja yang berat dan menuntut, maka para karyawan dapat mengalami kehilangan sumber daya yang membuat mereka rentan terhadap kelelahan. Penelitian oleh Demerouti *et al.* (2005) menjelaskan pengalaman kelelahan emosional sebagai dampak dari adanya beban pekerjaan yang berat akan memotivasi karyawan untuk meminimalkan kehilangan sumber daya penting yang dimiliki seperti tenaga, waktu, dan materi.

H2: *Role overload* berpengaruh signifikan positif terhadap *emotional exhaustion*

Individu dengan tingkat stabilitas emosi yang tinggi memiliki emosi negatif yang lebih sedikit dan memandang diri mereka lebih positif (Barrick *et al.* 2001; Bradley *et al.* 2013). Hal ini menyebabkan mereka melihat situasi secara lebih positif dan kurang merasakan ancaman kehilangan sumber daya saat menghadapi tuntutan atau hambatan pekerjaan (Bradley *et al.*, 2013). Menurut Liu & Yu (2019), individu yang stabil secara emosional akan kurang memiliki ancaman kehilangan sumber daya, memiliki sumber daya yang lebih memadai untuk memenuhi tuntutan kerja dan akan ada lebih banyak pengembalian atas investasi sumber daya. Dengan demikian, tingkat kelelahan emosional yang rendah diharapkan terjadi pada individu dengan tingkat stabilitas emosi yang tinggi.

H3: *Emotional exhaustion* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*

Pengalaman burnout membuat individu mau untuk mengejar beberapa tujuan profesional seperti jenjang karir dan status karyawan sehingga individu tersebut akan dengan suka rela melakukan kinerja ekstra dari pekerjaan mereka (Halbesleben & Bowler, 2007; Xanthopoulou *et al.* 2007). Hasil penelitian dari Gyamfi *et al.* (2019) *role overload* memengaruhi *OCB* yang dikategorikan melalui indikator *altruism* dan loyalitas, artinya ketika beban kerja meningkat, karyawan masih mau membantu rekan kerja dan memiliki perilaku yang loyal kepada karyawan lain yang berarti meskipun terdapat tuntutan pekerjaan namun mereka mampu melakukan tugas lain diluar dari tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepada mereka.

H4: *Role overload* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *emotional exhaustion*

Kondisi kerja terbagi atas lingkungan yang mengontrol dan mendukung otonomi karyawannya (Deci & Ryan, 1995). Pada kondisi di mana otonomi seseorang dikontrol oleh orang lain, hal itu akan membatasi gerak dan perilaku karyawan untuk bisa mengekspresikan diri terhadap pekerjaannya (Williams *et al.* 1996). Ryan (2004) menjelaskan pada kondisi individu yang didukung secara otonom memberi individu tersebut pilihan dan kesempatan untuk mengarahkan diri sendiri, dan memberikan makna atau nilai dari perilaku mereka. Pada konteks tempat kerja terutama di bidang manufaktur, umumnya supervisor menjadi seseorang yang bertanggung jawab untuk memberikan dukungan otonomi kepada para karyawannya (Ryan, 2004). Menurut Ryan (2004) ketika terdapat *supervisor autonomy support*, karyawan akan lebih cenderung menghargai nilai-nilai organisasi, mempertimbangkan tugas dan pekerjaan mereka sehingga memiliki motivasi untuk mengerjakan *extra-role* seperti membantu rekan kerja mereka. Menurut Ito & Brotheridge (2003), karyawan yang menerima dukungan otonomi secara lebih tinggi dari *supervisor* akan merasa mereka dapat melakukan perilaku mereka secara bebas dan tanpa ada rasa paksaan sehingga memiliki tingkat kontrol diri yang lebih tinggi untuk hasil dari perilaku kerja mereka. Karyawan tersebut akan lebih mungkin untuk menerapkan berbagai strategi koping aktif misalnya pemecahan masalah dan dukungan sosial yang membantu mereka dalam menangani *role overload* secara efektif (Ito & Brotheridge, 2003).

H5: *Supervisor autonomy support* memoderasi pengaruh antara *role overload* dan *emotional exhaustion*

METODE PENELITIAN

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Teknik pengumpulan data berupa penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden. Populasi dalam penelitian ini yaitu 112 karyawan, metode *sampling* yang digunakan yaitu sampel jenuh, sehingga keseluruhan populasi dalam penelitian dijadikan sampel sebanyak 112 karyawan divisi *Circular Loom* PT X. Skala pengukuran yang dipakai dalam penelitian ini adalah skala likert lima poin dengan 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (kurang setuju), 4 (setuju) dan 5 (sangat setuju). Analisis statistik data menggunakan SEM-PLS dengan bantuan *software* WarpPLS 8.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Kuesioner diberikan kepada 112 karyawan dan kembali secara keseluruhan. Hasil penelitian responden berusia 20–30 tahun 62 orang (55,3%), berusia 31–40 tahun 39 orang (34,8%), berusia >40 tahun 11 orang (9,9%). Responden keseluruhan berjenis kelamin laki-laki 112 orang (100%). Responden dengan latar belakang pendidikan SLTA/Sederajat 110 orang (98,2%), S1 berjumlah 2 orang (1,8%). Responden dengan status menikah 91 orang (81,3%), belum menikah 21 orang

(18,8%). Responden dengan memiliki masa kerja 1–10 tahun 76 orang (67,9%), 11–20 tahun 6 orang (5,4%), >20 tahun 7 orang (6,3%).

Hasil Uji Reliabilitas & Validitas

Tabel 1.
HASIL NILAI *LOADING* KOMBINASI DAN FAKTOR *LOADING*

<i>Variable</i>	<i>Item</i>	<i>Loading</i>	<i>P-Value</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
<i>Role Overload (RO)</i>	RO 1	0,646	<0,001	0,824	0,864
	RO 2	0,724	<0,001		
	RO 3	0,530	<0,001		
	RO 4	0,615	<0,001		
	RO 5	0,612	<0,001		
	RO 6	0,570	<0,001		
	RO 7	0,558	<0,001		
	RO 8	0,693	<0,001		
	RO 9	0,699	<0,001		
	RO 10	0,570	<0,001		
<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	OCB 1	0,538	<0,001	0,873	0,894
	OCB 2	0,534	<0,001		
	OCB 3	0,597	<0,001		
	OCB 4	0,713	<0,001		
	OCB 5	0,733	<0,001		
	OCB 6	0,736	<0,001		
	OCB 7	0,652	<0,001		
	OCB 8	0,682	<0,001		
	OCB 9	0,682	<0,001		
	OCB 10	0,584	<0,001		
	OCB 11	0,625	<0,001		
	OCB 12	0,573	<0,001		
	OCB 13	0,543	<0,001		
	OCB 14	0,505	<0,001		
	OCB 15	0,682	<0,001		
	OCB 16	0,587	<0,001		
	OCB 17	0,535	<0,001		
<i>Emotional Exhaustion (EE)</i>	EE 1	0,775	<0,001	0,537	0,678
	EE 2	0,846	<0,001		
	EE 3	0,769	<0,001		
	EE 4	0,646	<0,001		
<i>Supervisor Autonomy Support (SAS)</i>	SAS 1	0,651	<0,001	0,803	0,856
	SAS 2	0,745	<0,001		
	SAS 3	0,730	<0,001		
	SAS 4	0,633	<0,001		
	SAS 5	0,656	<0,001		
	SAS 6	0,674	<0,001		
	SAS 7	0,650	<0,001		

Sumber: Data diolah (2023)

Hasil dari pengujian validitas konvergen dipaparkan secara terperinci pada Tabel 1. Pada Tabel 1 menunjukkan bahwa semua indikator memiliki nilai faktor *loading* lebih dari 0,50. Oleh karena itu, nilai item dari faktor *loading* yang lebih besar dari 0,50 sudah *valid* dan dianggap memenuhi kriteria

uji validitas konvergen. Hasil uji reliabilitas yang ditunjukkan pada Tabel 1 juga mendeskripsikan bahwa semua konstruk dalam penelitian telah memenuhi reliabilitas konsistensi internal. Hal itu dapat dibuktikan dengan nilai koefisien *cronbach's alpha* dan *composite reliability* lebih besar dari 0,60.

Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

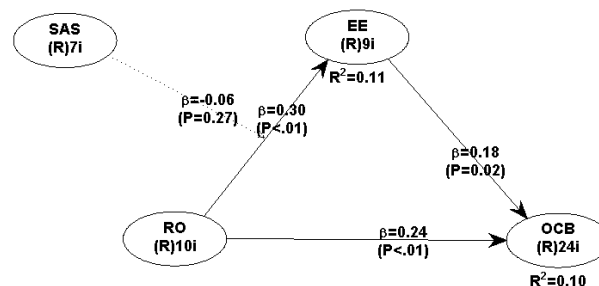
Model struktural pada variabel endogen dievaluasi dengan menggunakan koefisien determinasi (R^2) dan nilai *Q-Squared*. Tabel 2 menunjukkan pengaruh *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,100 dan bisa diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *organizational citizenship behavior* mampu dijelaskan oleh variabel *role overload* sebesar 10%, sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *organizational citizenship behavior* sebesar 90%. Pengaruh *role overload* terhadap *emotional exhaustion* memberikan nilai *R-Squared* sebesar 0,105 dan dapat diinterpretasikan bahwa variabel konstruk *emotional exhaustion* dapat dijelaskan oleh variabel *role overload* sebesar 10,5%, sedangkan variabel-variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini mampu menjelaskan *emotional exhaustion* sebesar 89,5%. Hasil perhitungan model sebesar 19,45% menerangkan hubungan keempat variabel yang diteliti sebesar 0,1945 atau 19,45% dan sisanya 80,55% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Nilai *Q-square predictive relevance* lebih besar dari nol. Hal itu menunjukkan bahwa model memiliki *predictive relevance* yang dapat menjelaskan model sebesar 1,3%.

Tabel 2.
KOEFISIEN VARIABEL LATEN

Variabel	R^2	<i>Q-Squared</i>
<i>Role Overload</i>		
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.100	0.103
<i>Emotional Exhaustion</i>	0.105	0.113

Sumber: Data diolah (2023)

Hasil Uji Hipotesis



Sumber: Hasil output WarpPLS 8.0 (2023)

Gambar 1. HASIL UJI HIPOTESIS

Nilai koefisien jalur positif berarti variabel eksogen berpengaruh positif terhadap variabel endogen, sedangkan nilai koefisien jalur negatif diartikan bahwa variabel eksogen berpengaruh negatif dengan variabel endogen. Jumlah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebanyak lima hipotesis. Terdapat tiga hipotesis menggunakan analisis jalur langsung dan dua hipotesis menggunakan analisis tidak langsung. Penilaian uji hipotesis penelitian ini dikatakan terdukung dengan *p-value* <0,01 (signifikan pada tingkat 1%), *p-value* <0,05 (signifikan pada tingkat 5%), dan *p-value* pada <0,1 (signifikan pada tingkat 10%) seperti ditunjukkan pada Gambar 1.

Tabel 3 membahas hasil masing-masing hipotesis yang diajukan dalam penelitian. *Role overload* berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* yang dibuktikan dengan nilai koefisien jalur $RO \rightarrow OCB$ sebesar 0,240, *p-value* <0,001 (lebih kecil dari 0,01). Artinya, *role*

overload berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga hipotesis 1 dinyatakan diterima. *Role overload* berpengaruh positif signifikan terhadap *emotional exhaustion* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur $RO \rightarrow EE$ sebesar 0,299 dengan *p-value* sebesar $<0,001$ (lebih kecil dari 0,01). Dengan kata lain, *role overload* berpengaruh positif signifikan terhadap *emotional exhaustion*, sehingga hipotesis 2 dinyatakan diterima. *Emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur $EE \rightarrow OCB$ sebesar 0,180 dengan *p-value* sebesar 0,02 (lebih kecil dari 0,01). Berdasarkan pada hasil uji hipotesis, *emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga hipotesis 3 dinyatakan diterima. *Emotional exhaustion* memiliki peran mediasi antara *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini dikarenakan pengaruh mediasi antara $RO \rightarrow EE \rightarrow OCB$ yaitu dengan nilai *t*-statistik 0,180 dengan *p-value* 0,024 sehingga hipotesis 4 diterima. *Supervisor autonomy support* tidak memoderasi hubungan antara *role overload* terhadap *emotional exhaustion*. Hal ini dikarenakan pengaruh moderasi antara $RO \rightarrow SAS \rightarrow EE$ memiliki nilai *t*-statistik -0,057 dengan *p-value* 0,270, sehingga hipotesis 5 dinyatakan ditolak.

Tabel 3.
HASIL UJI HIPOTESIS

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	P-Value	Keterangan
$RO \rightarrow OCB$	0.240	<0.001	Diterima
$RO \rightarrow EE$	0.299	<0.001	Diterima
$EE \rightarrow OCB$	0.180	0.02	Diterima
$RO \rightarrow EE \rightarrow OCB$	0.180	0.024	Diterima
$RO \rightarrow SAS \rightarrow EE$	-0.057	0.270	Ditolak

Sumber: Data Primer yang Diolah (2023)

Pengaruh Role Overload terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role overload* dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Karyawan PT X menganggap dengan memiliki pekerjaan yang berlebih menjadikan itu sebuah tantangan yang meningkatkan kemampuan mereka dalam bekerja dan mampu memberikan hasil *feedback* seperti yang mereka harapkan, sehingga para karyawan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan mengimplementasikan *organizational citizenship behavior* secara optimal dalam aktivitas operasional perusahaan. Hasil penelitian ini selaras dengan penelitian oleh LePine *et al.* (2005), Gyamfi *et al.* (2019) yang memberikan kontribusi positif untuk memahami dampak adanya *role overload* dalam implementasi *organizational citizenship behavior* yang mendukung kemajuan organisasi.

Pengaruh Role Overload terhadap Emotional Exhaustion

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *role overload* memiliki pengaruh terhadap *emotional exhaustion*. Ketika terdapat *role overload*, karyawan merasakan adanya tuntutan dalam bekerja baik itu tuntutan terkait hasil ataupun waktu dalam proses penyelesaian pekerjaan pada kondisi sumber daya yang dimiliki karyawan tergolong terbatas sehingga dengan semakin *overload* sebuah pekerjaan yang dilakukan karyawan maka hal itu akan meningkatkan *emotional exhaustion* yang di alami oleh para karyawan PT X. Hal ini dapat diketahui bahwa *role overload* berpengaruh positif signifikan terhadap *emotional exhaustion*. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian oleh Montani & Dagenais-Desmarais (2018); Demerouti *et al.* (2005) bahwa *role overload* memiliki hubungan positif dengan *emotional exhaustion* karena pada kondisi lingkungan kerja yang berat dan menuntut, maka para karyawan dapat mengalami kehilangan sumber daya yang membuat mereka rentan terhadap kelelahan dan akan memotivasi karyawan untuk meminimalkan kehilangan sumber daya penting yang dimiliki seperti tenaga, waktu, dan materi. Menurut Cho *et al.* (2014) mengungkapkan bahwa ketiga faktor stres peran yakni kelebihan beban kerja, konflik, dan ambiguitas merupakan anteseden penting dari *emotional exhaustion* di mana *role overload* memiliki pengaruh kuat dan positif terhadap *emotional exhaustion* karena karyawan lebih sering merasakan beban kerja yang berlebih

dibandingkan dengan timbulnya konflik dan ambiguitas dalam bekerja pada lingkungan kerja yang mendukung serta menghargai setiap individu karyawan. *Role overload* dalam bekerja meningkatkan resiko kehilangan sumber daya yang dimiliki oleh para karyawan yang pada akhirnya mengakibatkan kelelahan baik itu secara fisik maupun emosional (Cho *et al.*, 2014).

Pengaruh *Emotional Exhaustion* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* membuat para karyawan harus lebih aktif dan peduli terhadap kemajuan dan keberlangsungan organisasi atau perusahaan dengan adanya keterlibatan karyawan yang tinggi dalam setiap aktivitas perusahaan. Meskipun dalam kondisi kelelahan namun para karyawan PT X masih dapat mengimplementasikan perilaku kewargaan organisasi dengan harapan mendapatkan imbalan atau *feedback* yang diinginkan. Hasil penelitian ini didukung oleh Hobfoll (2002); Bradley *et al.* (2013); Scott *et al.* (2014) yang menyatakan bahwa dengan memiliki penanganan aktif dalam menangani aspek pekerjaan yang menuntut dan menyebabkan kelelahan, seperti menganggap pekerjaan yang berat dan rasa lelah dalam bekerja merupakan pelajaran berharga yang bisa didapatkan selama berkarir membantu karyawan untuk dapat bekerja pada kondisi ekstra peran.

Pengaruh *Role Overload* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Emotional Exhaustion*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *emotional exhaustion* memediasi antara *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior*. Setiap dari karyawan PT X berusaha untuk memberikan yang terbaik pada perusahaan dengan harapan mendapatkan *feedback* ataupun *reward* yang diinginkan yang berdampak positif bagi karyawan meskipun berada pada kondisi pekerjaan yang menuntut. Artinya, karyawan yang mampu mengimplementasikan *organizational citizenship behavior* dengan baik dan maksimal lebih didorong dan termotivasi karena adanya pencapaian yang diinginkan berupa *reward* dan jaminan dari perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan oleh Caprara *et al.* (2012), Liu & Yu (2019), Eatough *et al.* (2011) yang menyatakan individu yang stabil secara emosional cenderung memiliki pengaturan emosi positif dan negatif yang lebih efektif, memiliki sumber daya yang lebih memadai untuk memenuhi tuntutan kerja dan meningkatkan tanggung jawab serta tantangan karena dianggap memiliki potensi untuk memfasilitasi pencapaian hasil, prestasi pribadi yang berharga dan implementasi *organizational citizenship behavior* pada lingkungan pekerjaan.

Pengaruh *Role Overload* terhadap *Emotional Exhaustion* yang Dimoderasi oleh *Supervisor Autonomy Support*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *supervisor autonomy support* tidak memoderasi pengaruh *role overload* terhadap *emotional exhaustion*. Karyawan menganggap dukungan otonomi supervisor tidak terlalu berdampak pada hasil kerja mereka dalam proses pencapaian target pekerjaan sehingga meskipun *supervisor autonomy support* pada PT X tinggi namun karyawan masih merasa pekerjaannya *overload* dan pada akhirnya menimbulkan kelelahan. Hasil penelitian mendukung penjelasan yang dijabarkan Ito & Brotheridge (2003), dimana ketika karyawan menerima dukungan otonomi secara lebih tinggi dari supervisor, mereka dapat melakukan perilaku secara bebas dan tanpa ada rasa paksaan sehingga memiliki tingkat kontrol diri yang lebih tinggi untuk hasil dari perilaku kerja mereka. Hasil penelitian ini juga menjelaskan pada saat keadaan dimana beban kerja *overload* dan mengakibatkan kelelahan, para karyawan mampu mengimplementasikan *organizational citizenship behavior* untuk mendapatkan *reward* atau *feedback* yang berharga bagi mereka seperti yang ditemukan pada penelitian yang dilakukan oleh Halbesleben & Bowler, (2007). Penelitian ini selaras dengan penelitian oleh Montani & Dagenais-Desmarais (2018) yang menyebutkan ketika dukungan otonomi supervisor tinggi, maka *role overload* tidak terkait dengan *emotional exhaustion* dan memiliki hubungan negatif tidak langsung dengan *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

Kesimpulan dalam penelitian ini yaitu *role overload* berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. *Role overload* berpengaruh signifikan positif terhadap *emotional exhaustion*. *Emotional exhaustion* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. *Emotional exhaustion* memediasi hubungan antara *role overload* dan *organizational citizenship behavior*. *Supervisor autonomy support* tidak memoderasi hubungan antara *role overload* dan *emotional exhaustion* karyawan PT X Mojokerto.

Diharapkan PT X memberikan dukungan dan apresiasi yang sepadan dengan apa yang telah dilakukan oleh para karyawan selama bekerja berupa *reward* dan penghargaan yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan yang telah berusaha memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan meskipun tidak jarang mereka merasakan beban pekerjaan yang melelahkan dan menguras tenaga, emosi serta pikiran demi tercapainya hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Pemberian *reward* ataupun *feedback* yang baik, akan membuat para karyawan dapat terus memberikan hasil yang terbaik pula dan meminimalisir terjadinya permasalahan yang berkaitan dengan produktivitas pekerjaan. Selain itu diperlukannya hubungan antara supervisor dan bawahan yang saling terbuka sehingga menimbulkan rasa kepercayaan satu sama lain yang kemudian dapat mendorong rasa saling menghargai. Supervisor juga sebaiknya dapat lebih memahami akan kebutuhan dan kesulitan para bawahannya sehingga setiap permasalahan akan dapat diselesaikan dengan mudah dan mengurangi dampak atau resiko kelelahan dalam bekerja yang dimiliki karyawan dengan menciptakan suasana kerja nyaman dan menyenangkan, menghargai setiap kemampuan dan kinerja karyawan.

Penelitian ini hanya menggunakan variabel mediasi yaitu *emotional exhaustion* dan variabel moderasi *supervisor autonomy support* untuk menguji pengaruh antara *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk penelitian selanjutnya hendaknya menambahkan variabel lain sebagai sumber daya kontekstual lain yang relevan seperti *transformasional leadership*, *authentic leadership*, *work engagement*, dan *proactive behaviours*. Adanya keterbatasan pada ukuran sampel pada penelitian ini sehingga penelitian selanjutnya dapat menambah jumlah objek penelitian agar populasinya semakin besar. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan menggunakan perusahaan lain sejenis yang bergerak di bidang industri manufaktur untuk menambah generalisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Bacharach, S. B., Bamberger, P., & Conley, S. (1991). Work-Home Conflict Among Nurses And Engineers: Mediating The Impact Of Role Stress On Burnout And Satisfaction At Work. *Journal of Organizational Behavior*, 12(1), 39–53. <https://doi.org/10.1002/job.4030120104>
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1–2), 9–30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00160>
- Bhate, R. (2013). Supervisor Supportiveness : Global Perspectives. 3, 1-8. Quick Insights, Chestnut Hill, Sloan Center on Aging & Work at Boston College. <http://hdl.handle.net/2345/3582>
- Bradley, B. H., Klotz, A. C., Postlethwaite, B. E., & Brown, K. G. (2013). *Ready to Rumble : How Team Personality Composition and Task Conflict Interact to Improve Performance*. 98(2), 385–392. <https://doi.org/10.1037/a0029845>
- Byrne, B. M. (1994). Burnout: Testing for the Validity, Replication, and Invariance of Causal Structure Across Elementary, Intermediate, and Secondary Teachers. *American Educational Research Journal*, 31(3), 645–673. <https://doi.org/10.2307/1163231>
- Caprara, G., Vecchione, M., Barbaranelli, C., & Alessandri, G. (2013). Emotional Stability And Affective Self-Regulatory Efficacy Beliefs: Proofs Of Integration Between Trait Theory And

- Social Cognitive Theory. *European Journal of Personality*, 27(2), 145–154. <https://doi.org/10.1002/per.1847>
- Cho, J. E., Choi, H. S. C., & Lee, W. J. (2014). An Empirical Investigation of the Relationship Between Role Stressors, Emotional Exhaustion and Turnover Intention in the Airline Industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(9), 1023–1043. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.837398>
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2015). The Mediating Role Of Burnout On The Relationship Of Emotional Intelligence And Self-Efficacy With Ocb And Performance. *Management Research Review*, 38(1), 2–28. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2013-0238>
- Coldwell, D. A. L., & Callaghan, C. W. (2014). Specific Organizational Citizenship Behaviours And Organizational Effectiveness: The Development Of A Conceptual Heuristic Device. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 44(3), 347–367. <https://doi.org/10.1111/jtsb.12046>
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice And Individuals' Withdrawal: Unlocking The Influence Of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367–390. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00864.x>
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands And Resources To Employee Engagement And Burnout: A Theoretical Extension And Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848. <https://doi.org/10.1037/a0019364>
- Deci, E., & Ryan, R. (1987). The Support of Autonomy and The Control Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1024–1037. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.53.6.1024>
- Deci, E., & Ryan, R. (1995). Human Autonomy: The Basis For True Self-Esteem. In M. Kernis (Ed.), 2, 31–49. Plenum Press.
- Demerouti, E., Verbeke, W. J. M. I., & Bakker, A. B. (2005). Exploring The Relationship Between A Multidimensional And Multifaceted Burnout Concept And Self-Rated Performance. *Journal of Management*, 31(2), 186–209. <https://doi.org/10.1177/0149206304271602>
- Dennis W.Organ. (2009). Organizational Citizenship Behaviour: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships Of Role Stressors With Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619–632. <https://doi.org/10.1037/a0021887>
- ERAT, S., KITAPÇI, H., & ÇÖMEZ, P. (2017). The Effect Of Organizational Loads On Work Stress, Emotional Commitment, And Turnover Intention. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 221–231. <https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60304>
- Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The Role Of Supervisor Autonomy Support, Organizational Support, And Autonomous And Controlled Motivation In Predicting Employees' Satisfaction And Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450–460. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665228>
- Gyamfi, L. A., Luguterah, A. W., & Dwomoh, G. (2019). Effect of Organizational Citizenship Behaviour on Performance of Employees of Kumasi Technical University: Moderating Role of Work Overload. *Turk Turizm Arastirmalari Dergisi*, 1(2), 18–34. <https://doi.org/10.26677/tr1010.2019.70>

Aprilia Nindy Fatmawati & Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *emotional exhaustion* dan dimoderasi oleh *supervisor autonomy support*

Halbesleben, J. R. B. (2008). *Handbook of stress and burnout in health care*. (p. 243). Nova Science Publishers.

Halbesleben, J. R. B., & Bowler, W. M. (2007). Emotional Exhaustion And Job Performance: The Mediating Role Of Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93–106. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.93>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hobfoll, S. E. (2002). Social and Psychological Resources and Adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation Of Resources In The Organizational Context: The Reality Of Resources And Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(11), 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>

Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, Coping Strategies, And Emotional Exhaustion: A Conservation Of Resources Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 490–509. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00033-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00033-7)

Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2009). Predictors and Consequences of Promotion Stress: A Bad Situation Made Worse by Employment Dependence. *International Journal of Stress Management*, 16(1), 65–85. <https://doi.org/10.1037/a0014752>

Kasekende, F., Nasiima, S., & Otengei, S. O. (2020). Strategic Human Resource Practices, Emotional Exhaustion And OCB: The Mediator Role Of Person-Organization Fit. *Journal of Organizational Effectiveness*, 7(3), 275–295. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0056>

LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A Meta-Analytic Test Of The Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation For Inconsistent Relationships Among Stressors And Performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803921>

Liu, X., & Yu, K. (2019). Emotional Stability And Citizenship Fatigue: The Role Of Emotional Exhaustion And Job Stressors. *Personality and Individual Differences*, 139(5), 254–262. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.033>

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual (Third Edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 191–218. <https://www.researchgate.net/publication/277816643>

Methot, J. R., Lepak, D., Shipp, A. J., & Boswell, W. R. (2017). Good Citizen Interrupted: Calibrating A Temporal Theory Of Citizenship Behavior. *The Academy of Management Review*, 42(1), 10–31. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0415>

Montani, F., & Dagenais-Desmarais, V. (2018). Unravelling The Relationship Between Role Overload And Organizational Citizenship Behaviour: A Test Of Mediating And Moderating Effects. *European Management Journal*, 36(6), 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.03.001>

Moreau, E., & Mageau, G. A. (2012). The Importance Of Perceived Autonomy Support For The Psychological Health And Work Satisfaction Of Health Professionals: Not Only Supervisors Count, Colleagues Too! *Motivation and Emotion*, 36(3), 268–286.

<https://doi.org/10.1007/s11031-011-9250-9>

- Nohe, C., & Michaelis, B. (2016). Team OCB, Leader Charisma, And Organizational Change: A Multilevel Study. *Leadership Quarterly*, 27(6), 883–895. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.05.006>
- Noruzi, A., Shatery, K., Rezazadeh, A., & Hatami-Shirkouhi, L. (2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842–847. <https://doi.org/10.17485/ijst/2011/v4i7/30123>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviours And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behaviours. *Leadership Quarterly*, 7(2), 107–142. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Pooja, A. A., De Clercq, D., & 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. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21258>
- Ryan, R. M. (2004). *Intrinsic Need Satisfaction : A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings* '. 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Scott, B. A., Lanaj, K., & Joel Koopman. (2014). Integrating The Bright And Dark Sides Of OCB: A Daily Investigation Of The Benefits And Costs Of Helping Others. *Academy of Management Journal*, (59), 414–435. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2014.0262>
- Thanacoody, P. R., Newman, A., & Fuchs, S. (2014). Affective Commitment And Turnover Intentions Among Healthcare Professionals: The Role Of Emotional Exhaustion And Disengagement. *International Journal of Human Resource Management*, 25(13), 1841–1857. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.860389>
- Williams, G. C., Grow, V. M., Freedman, Z. R., Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1996). Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-Loss Maintenance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 115–126. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.115>
- 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*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social Cognitive Theory of Organizational Management University of New South Wales. 14(3), 361–384. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4279067>
- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion As A Predictor Of Job Performance And Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 486–493. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.3.486>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The Role Of Personal Resources In The Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Zayas-ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship Between Organizational Commitments And Organizational Citizenship Behaviour In A Sample Of Private Banking Employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35, 91–106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>

Aprilia Nindy Fatmawati & Dwiarko Nugrohoseno. Pengaruh *role overload* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *emotional exhaustion* dan dimoderasi oleh *supervisor autonomy support*

Zhang, Y., Liao, J., & Zhao, J. (2011). Research On The Organizational Citizenship Behavior Continuum And Its Consequences. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 364–379. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0135-2>