

Analisis Budaya Kerja, Kepemimpinan, dan Pendidikan Pengembangan Spesialisasi terhadap OCB dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening

Andhi Setyawan¹, Kusuma Chandra Kirana², Ambar Lukitaningsih³

^{1,2,3} Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

andhisetyawan1@gmail.com, kusumack@ustjogja.ac.id

ABSTRACT

This study plans to decide the impact of work culture, leadership, and specialization advancement training on OCB through inspiration as a mediating variable. The exploration populace is all government employees in the Public Police at the Individual Staff Work Unit and the General Secretariat in the Yogyakarta Extraordinary Area Provincial Police, adding up to 46 respondents with an example of 43 respondents. Gathering information utilizing a poll with the Krejcie-Morgan strategy and arbitrary examining method. This examination strategy utilizes a quantitative methodology with the SmartPLS3.2.8 application. The consequences of the review demonstrate that work culture, authority and specialization advancement schooling affect work inspiration, work culture, administration and specialization improvement instruction significantly affect OCB straightforwardly or through inspiration as a mediating variable

Keywords: *work culture, leadership, specialization development education, OCB, work motivation.*

ABSTRAK

Penelitian ini berencana untuk memutuskan pengaruh budaya kerja, kepemimpinan, dan pendidikan pengembangan spesialisasi terhadap OCB melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Populasi penjangkauan adalah seluruh Pegawai Negeri Sipil di lingkungan Polri pada Satuan Kerja Staf Perorangan dan Sekjen Polda Daerah Istimewa Yogyakarta sebanyak 46 responden dengan contoh 43 responden. Mengumpulkan informasi menggunakan polling dengan strategi Krejcie-Morgan. Strategi pemeriksaan ini menggunakan metodologi kuantitatif dengan aplikasi SmartPLS3.2.8. Konsekuensi dari review menunjukkan bahwa budaya kerja, otoritas dan sekolah pengembangan spesialisasi mempengaruhi inspirasi kerja, budaya kerja, instruksi peningkatan administrasi dan spesialisasi secara signifikan mempengaruhi OCB secara langsung atau melalui inspirasi sebagai variabel mediasi.

Kata Kunci: *budaya kerja, kepemimpinan, pendidikan pengembangan spesialisasi, OCB, motivasi kerja*

PENDAHULUAN

Penelitian tentang OCB pada lembaga Kepolisian perlu untuk dilakukan, hal ini sesuai pada kenyataan semakin tingginya beban tugas yang di hadapi Polisi (Tursanurohmad et al., 2019). Pada tahun 2019 kasus yang terjadi sebanyak 3.453 kasus dan terselesaikan 1.228 kasus, kemudian tahun 2020 kasus yang terjadi sebanyak 4.694 kasus dengan kasus yang terselesaikan sebanyak 3.492 kasus. Fakta menunjukkan bahwa secara umum kinerja polisi masih belum maksimal, hal tersebut ditengarai merupakan dampak dari rendahnya OCB, munculnya tindakan kekerasan

dan penyalahgunaan kewenangan polisi dalam pelaksanaan tugas, baik yang bertugas dilapangan maupaun jajaran pimpinan.

Beberapa variabel yang mungkin sanggup memprediksi OCB antara lain budaya kerja, kepemimpinan dan pendidikan pengembangan spesialisasi dan motivasi selaku intervening. Menurut Aqli (2019), menyatakan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap penghindaran risiko dan OCB. Sedangkan Abdullah (2020) menyoroiti dampak positif yang signifikan dari kepuasan pelatihan pada OCB. Hasil penelitian Osman et al. (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja dan dukungan organisasi yang dirasakan memiliki korelasi yang sangat positif dengan OCB. dari rumusan di atas, studi ini bertujuan untuk mengenali, menganalisis dan menguji pengaruh dari Budaya Kerja, Kepemimpinan, Pendidikan Pengembangan Sepesialisasi terhadap OCB dengan Motivasi sebagai variabel intervensi.

KERANGKA TEORITIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Harvey et al. (2018), OCB adalah perilaku yang saling membantu sesama individu dalam suatu organisasi. Sedangkan menurut Luthans (2011), OCB berhubungan secara positif terhadap individu, kelompok, dan kinerja organisasi. Kemudian menurut Organ dalam Luthans (2011), OCB diartikan sebagai perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal dalam organisasi. OCB bisa terwujud dalam berbagaibentuk, menurut Organ dalam Luthans (2011) dan Harvey et al. (2018), indikator OCB terdiri atas *Altruism, Conscientiousness, Civic Virtue, Sportsmanship* dan *Courtesy*

Budaya Kerja

Sesuai Permenpan RB Nomor39 Tahun 2012 Tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja (2012), Budaya kerja adalah sikap dan perilaku yang diyakini kebenarannya serta dilandasi oleh nilai-nilai yang menjadi sifat dan kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Menurut McLoughlin & Miura (2018), budaya, berasal dari tradisi yang mendorong pola pemikiran, perilaku, dan interaksi dalam suatu organisasi.

Budaya yang baik menghasilkan individu yang bahagia dan akan melakukan yang terbaik di tempat kerja, tentunya akan membawa hasil yang baik. Sedangkan budaya yang buruk membuat individu tidak bahagia (Ellis, 2020). Menurut Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan (2015), indikator budaya kerja terdiri atas jujur, profesional, solid, kreatif dan melayani.

Hasil penelitian Subudi & Made (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dan OCB. Demikian juga hasil penelitian Aqli et al. (2019), menyatakan bahwa budaya kerja memiliki pengaruh positif terhadap penghindaran resiko dan OCB.

Kepemimpinan

Menurut Badu & Djafri (2017), kepemimpinan adalah karakteristik yang

harus dimiliki seseorang untuk menjadi seorang pemimpin. Sedangkan menurut Osborne (2015), Kepemimpinan adalah bagaimana menciptakan lingkungan organisasi di mana setiap orang tahu kontribusi apa yang diharapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah memfokuskan sekelompok individu pada tujuan bersama dan memberdayakannya untuk bekerja sebagai sebuah tim (Arora & Baronikian, 2013). Menurut Badu & Djafri (2017), Indikator sebuah kepemimpinan yang efektif diantaranya, produktivitas, kepuasan kerja, kerjasama kelompok, kegiatan yang terorganisir dan koordinasi.

Hasil riset Subudi et al. (2017) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi dan *OCB*. Penelitian Lee & Low (2016), menunjukkan pemimpin transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan *OCB* dan. Penelitian Aqli et al. (2019), menunjukkan hasil bahwa Kepemimpinan etis berdampak positif pada *OCB*. Hasil penelitian Memon et al. (2017), menyatakan bahwa kepuasan pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap *OCB*. Demikian juga hasil penelitian Rahman & Asibur (2018), yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *OCB*.

Pendidikan Pengembangan Spesialisasi

Menurut Perkap Nomor 99 Tahun 2020 Tentang Sistem, Manajemen Dan Standar Keberhasilan Pembinaan Sumber Daya Manusia Polri yang Berkeunggulan (2020), Pendidikan pengembangan spesialisasi pada fungsi pembinaan dan operasional kepolisian dilaksanakan sebagai upaya meningkatkan profesionalisme SDM Polri yang disesuaikan dengan tantangan tugas. Kemudian menurut Perkap Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia (2015), Pendidikan Pengembangan Spesialisasi yang selanjutnya disingkat Dikbangspes merupakan Pelatihan untuk meningkatkan dan mengembangkan pengetahuan serta keterampilan khusus dalam fungsi kepolisian untuk mendukung tugas-tugas operasional kepolisian. Beberapa indikator yang mendasari sistem pendidikan spesialisasi pada Polri adalah mahir, terpuji, patuh hukum dan unggul.

Motivasi Kerja

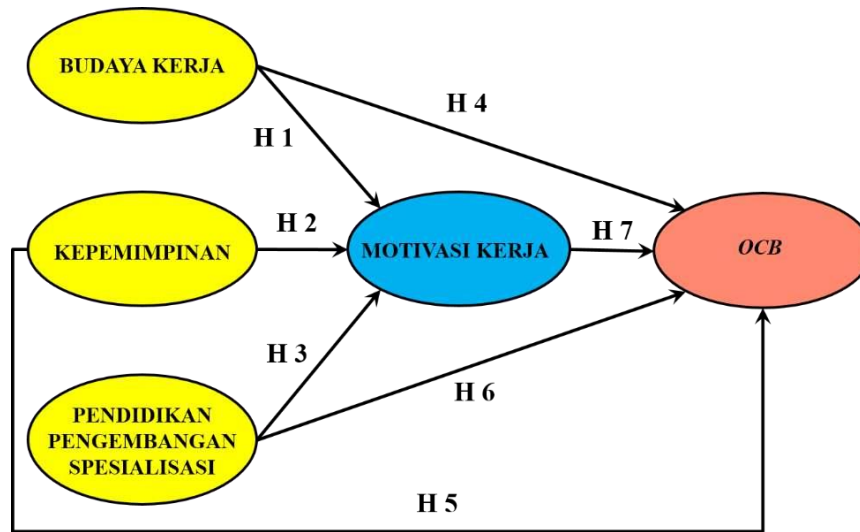
Menurut Petri & Govern (2013), Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan kekuatan yang ada pada atau di dalam suatu organisme untuk memulai suatu tindakan. Sedangkan menurut Maslow dalam Robbins & Judge (2017), menyatakan bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi untuk mencapai kebutuhan yang lebih.

Menurut Gagné (2014), merujuk pada hasil penelitian Pinder, Motivasi kerja merupakan seperangkat kekuatan yang terpancar baik di dalam maupun di luar individu untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dan menentukan bentuk, arah, intensitas, serta durasi perilaku. Menurut Elliot et al. (2017), Motivasi adalah struktur kompleks yang sulit dipahami dengan definisi yang sederhana. Indikator yang bisa digunakan dalam motivasi kerja adalah Fisiologis,

Rasa Aman dan Keselamatan, Kepemilikan sosial, Menghargai dan Aktualisasi diri. Penelitian yang dilakukan oleh Ibrahim & Aslinda (2015) menunjukkan pengaruh positif dari motivasi terhadap OCB baik itu motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Demikian juga hasil penelitian Subudi et al., (2017) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap OCB.

Kerangka Pikir

Kerangka pemikiran yang akan dikembangkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka pikir

Keterangan gambar:

Variabel bebas : Budaya Kerja, Kepemimpinan dan Pendidikan Pengembangan Spesialisasi

Variabel terikat : OCB

Variabel intervening : Motivasi Kerja

Kerangka pemikiran tersebut menyajikan suatu pengembangan model pengaruh dari variabel motivasi kerja sebagai variabel mediating yang berdampak pada OCB sebagai variabel terikat dengan variabel budaya kerja, kepemimpinan dan pendidikan pengembangan spesialisasi sebagai variabel bebas.

Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1: Budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H2: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H3: Pendidikan pengembangan spesialisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

H4: Budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

H5: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB

H6: Pendidikan pengembangan spesialisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

H7: Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*

METODE PENELITIAN

Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian yaitu pegawai negeri baik anggota Polri maupun Pegawai Negeri Sipil Polri pada satuan kerja Staf Pribadi Pimpinan dan Sekretariat Umum di lingkungan Polda Daerah Istimewa Yogyakarta. Obyek dalam penelitian ini meliputi budaya kerja, kepemimpinan, pendidikan Pengembangan Spesialisasi, Motivasi kerja dan *OCB*. Total populasi survei 46 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner. Sampel survei terdiri dari 43 responden, metode yang digunakan *Krejcie-Morgan*, teknik random sampling. Metode penelitian kuantitatif dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS 3.2.8* untuk melakukan analisis inferensi.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Hasil dari kuesioner memperlihatkan bahwa perempuan lebih banyak (53,5%) dibanding laki-laki (46,5%). Sebagian besar berusia 30-40 tahun (46,5%) dan sudah bekerja selama 10-15 tahun (44,2%), serta memiliki gelar Sarjana (39,5%).

Hasil Uji Instrumen

Hasil uji instrumen meliputi uji validitas dan reliabilitas

1. Variabel Budaya Kerja

Dari output uji validitas terdapat nilai korelasi butir per-item dengan totalnya yang kurang dari 0,301 dan nilai sig. dua sisi di atas 0,05 yaitu item instrumen butir 14 dengan nilai -0,030 dan nilai sig. 0,849 dinyatakan tidak valid sehingga dikeluarkan. Sedangkan untuk item lain nilai korelasinya lebih besar dari 0,361 dan nilai sig. dua sisi di bawah 0,05 dinyatakan valid. Dari output uji reliabilitas dengan butir soal yang tidak valid telah dikeluarkan ternyata seluruh item nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 yang selanjutnya dapat disimpulkan bahwa nilai 14 item instrumen secara parsial maupun secara komposit dinyatakan reliabel.

2. Variabel Kepemimpinan

Dari hasil uji validasi, semua item dinyatakan valid karena nilai korelasi untuk semua item lebih besar dari 0,361 dan nilai sig. dua sisi di bawah 0,05 sehingga seluruh item dinyatakan valid. Dari output uji reliabilitas ternyata nilai *Cronbach's Alpha* seluruh item lebih besar dari 0,7 yang selanjutnya disimpulkan bahwa nilai 18 item instrumen secara parsial maupun secara komposit dinyatakan reliabel

3. Variabel Pendidikan Pengembangan Spesialisasi

Dari output uji validitas, terdapat nilai korelasi butir per-item dengan totalnya yang kurang dari 0,301 dan nilai sig. dua sisi di atas 0,05 yaitu item instrumen butir 9 dengan nilai 0,186 dan nilai sig. 0,232 dinyatakan tidak valid sehingga

dikeluarkan. Sedangkan untuk item lain nilai korelasinya lebih besar dari 0,361 dan nilai sig.dua sisi di bawah 0,05 dinyatakan valid. Dari output uji reliabilitas dengan butir soal yang tidak valid telah dikeluarkan ternyata seluruh item nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 yang selanjutnya dapat disimpulkan bahwa nilai 11 item instrumen secara parsial maupun secara komposit dinyatakan reliabel.

4. Variabel Motivasi kerja

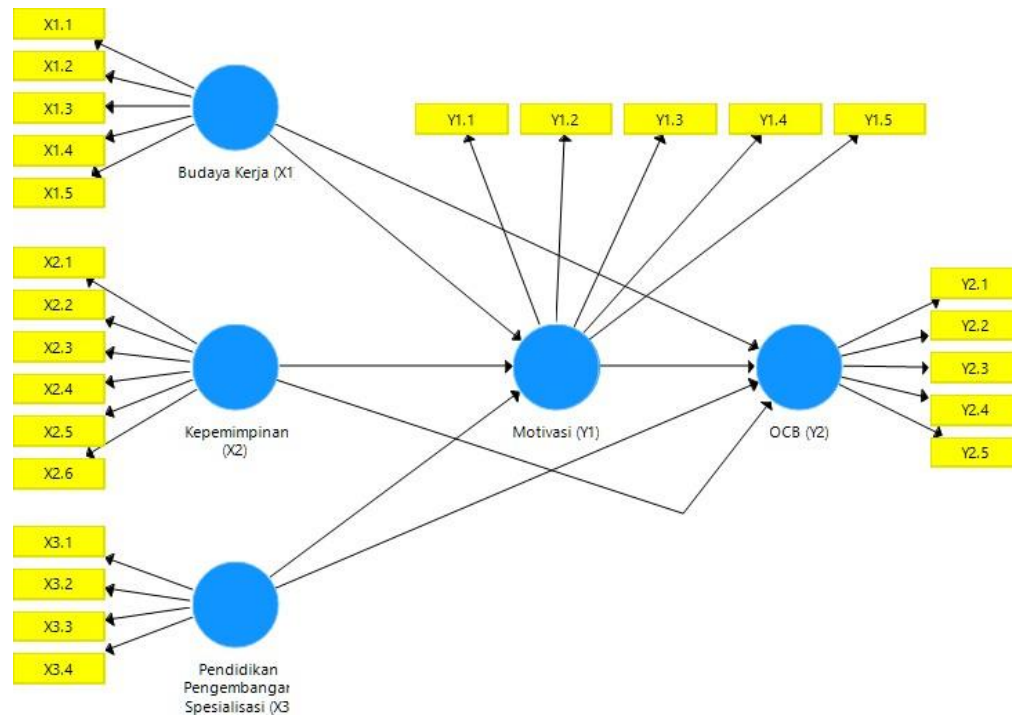
Dari output uji validitas, nilai korelasi seluruh item lebih besar dari 0,361 dan nilai sig.dua sisi di bawah 0,05 sehingga seluruh item dinyatakan valid. Dari output uji reliabilitas ternyata nilai *Cronbach's Alpha* seluruh item lebih besar dari 0,7 yang selanjutnya disimpulkan bahwa nilai 15 item instrumen secara parsial maupun secara komposit dinyatakan reliabel.

5. Variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Dari output uji validitas, seluruh item nilai korelasinya lebih besar dari 0,361 dan nilai sig.dua sisi di bawah 0,05 sehingga seluruh item dinyatakan valid. Dari output uji reliabilitas ternyata seluruh item nilai *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,7 yang selanjutnya dapat disimpulkan bahwa nilai 15 item instrumen secara parsial maupun secara komposit dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Indikator

gambar model sebelum uji indikator adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model awal sebelum uji indikator

Convergent Validity

Dalam penelitian ini akan digunakan batas *loading factor* sebesar 0,70.

Hasil pengolahan dengan menggunakan PLS dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 1. *Outer Loadings*

riabel	Indikator	Outer loadings	Status
Budaya Kerja (X1)	1. Jujur	0,741	Valid
	2. Profesional	0,937	Valid
	3. Solid	0,807	Valid
	4. Kreatif	0,878	Valid
	5. Melayani	0,296	Tidak Valid
Kepemimpinan (X2)	1. Produktivitas	0,551	Tidak Valid
	1. Kepuasan Kerja	0,861	Valid
	2. Kerjasama Kelompok	0,861	Valid
	3. Kegiatan yang Terorganisir	0,942	Valid
	4. Semangat Karyawan	0,930	Valid
Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (X3)	1. Mahir	0,823	Valid
	2. Terpuji	0,928	Valid
	3. Patuh Hukum	0,716	Valid
	4. Unggul	0,642	Tidak Valid
Motivasi Kerja (Y1)	1. Fisiologis	0,754	Valid
	2. Rasa Aman dan Keselamatan	0,805	Valid
	3. Kepemilikan Sosial	0,883	Valid
	4. Menghargai	0,953	Valid
	5. Aktualisasi diri	0,898	Valid
Organizational Citizenship Behavior (Y2)	1. Menolong orang lain (<i>Altruism</i>)	0,819	Valid
	2. Tepat waktu dan dapat diandalkan (<i>Conscientiousness</i>)	0,963	Valid
	3. Melibatkan diri (<i>Civic Virtue</i>)	0,880	Valid
	4. Menahan diri untuk tidak mengeluh (<i>Sportsmanship</i>)	0,874	Valid
	5. Pengertian dan empati (<i>Courtesy</i>)	0,907	Valid

(Sumber: Output Smart PLS)

1. ***Discriminant Validity***

nilai Discriminant validity adalah sebagai berikut:

Tabel 2. *Discriminant Validity*

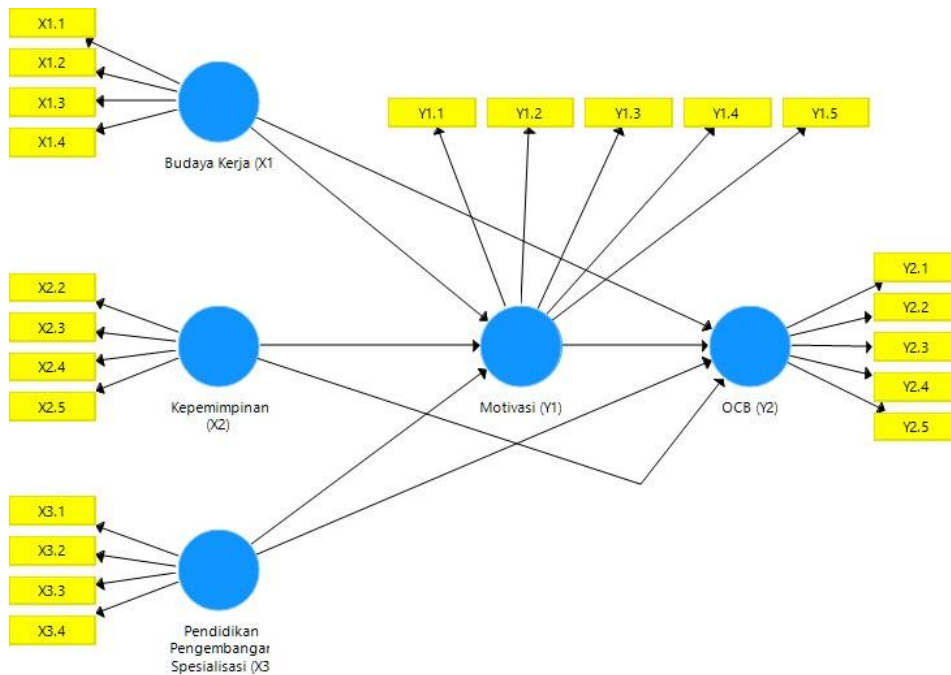
Indikator	Budaya Kerja (X1)	Kepemimpinan (X2)	Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (X3)	Motivasi Kerja (Y1)	OCB (Y2)	Status
X1.1	0,741	0,512	0,353	0,442	0,548	Valid

X1.2	0,937	0,880	0,241	0,533	0,709	Valid
X1.3	0,807	0,716	0,140	0,222	0,285	Valid
X1.4	0,878	0,749	0,317	0,455	0,609	Valid
X1.5	0,296	0,337	0,018	0,175	0,066	Tidak Valid
X2.1	0,626	0,551	0,277	0,326	0,302	Tidak Valid
X2.2	0,564	0,861	0,148	0,584	0,498	Valid
X2.3	0,704	0,861	0,152	0,683	0,755	Valid
X2.4	0,733	0,942	0,128	0,496	0,509	Valid
X2.5	0,857	0,930	0,204	0,481	0,604	Valid
X2.6	0,893	0,846	0,308	0,426	0,477	Tidak Valid
X3.1	0,086	0,082	0,823	0,238	0,227	Valid
X3.2	0,304	0,189	0,928	0,387	0,343	Valid
X3.3	0,522	0,303	0,716	0,267	0,346	Valid
X3.4	-0,014	0,092	0,642	0,272	0,185	Valid
Y1.1	0,330	0,459	0,197	0,754	0,501	Valid
Y1.2	0,367	0,437	0,369	0,805	0,613	Valid
Y1.3	0,431	0,519	0,319	0,883	0,600	Valid
Y1.4	0,475	0,550	0,322	0,953	0,764	Valid
Y1.5	0,596	0,648	0,397	0,898	0,887	Valid
Y2.1	0,567	0,623	0,425	0,795	0,819	Valid
Y2.2	0,719	0,657	0,403	0,778	0,963	Valid
Y2.3	0,499	0,483	0,301	0,719	0,880	Valid
Y2.4	0,493	0,475	0,228	0,586	0,874	Valid
Y2.5	0,688	0,630	0,230	0,657	0,907	Valid

(Sumber: Output SmartPLS)

2. *Composite Reliability*

Selanjutnya indikator yang tidak valid sebagaimana tabel di atas dihapus dari gambar model, sehingga gambar model setelah setelah uji *convergent validity* dan *discriminant validity* adalah sebagai berikut:



Gambar 3. Model setelah uji *convergent validity* dan *discriminant validity*

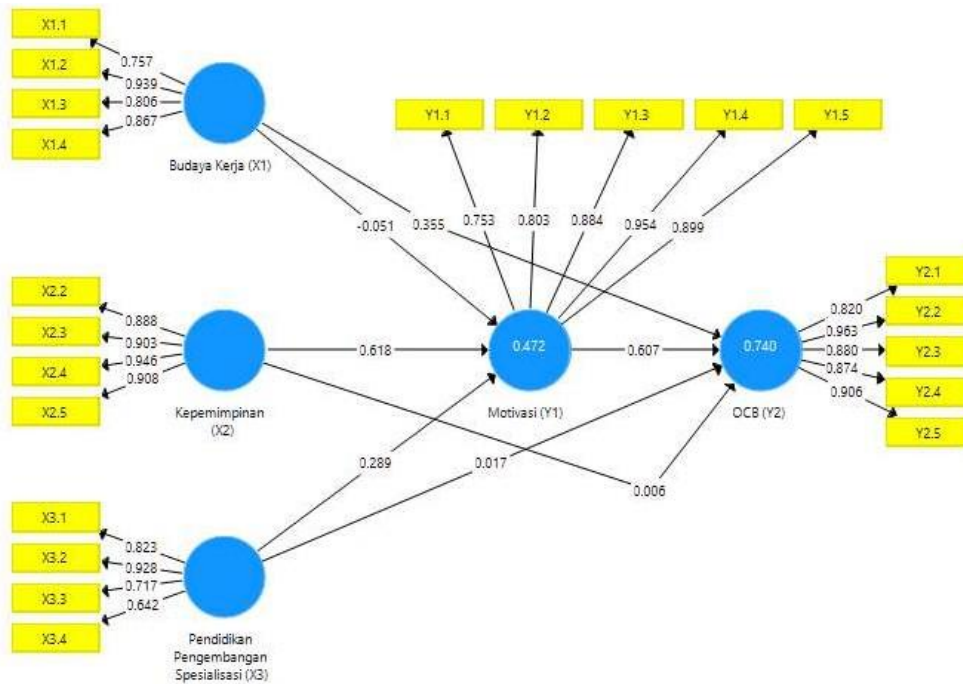
selanjutnya dilakukan uji reliabilitas indikator. Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk

Tabel 3. *Composite reliability*

No.	Variabel	<i>Composite Reliability</i>	Status
1	Budaya Kerja (X1)	0,909	Reliabel
2	Kepemimpinan (X2)	0,952	Reliabel
3	Pendidikan Pengembangan Spesialisasi (X3)	0,863	Reliabel
4	Motivasi Kerja (Y1)	0,935	Reliabel
5	Organizational Citizenship Behavior (Y2)	0,950	Reliabel

(Sumber: Output SmartPLS)

Dari output SmartPLS sebagaimana tabel 3. di atas diketahui bahwa nilai *composite reliability* masing-masing variabel diatas 0,70. Dengan demikian semua konstruk dari masing- masing variabel dinyatakan reliabel. Setelah dilakukan uji indikator/*Confirmatory Factor Analysis (CFA)*, maka gambar model menjadi sebagai berikut:



Gambar 4. Model setelah uji indikator/CFA

Hasil Uji Hipotesis

Hasil Pengujian hipotesis secara keseluruhan dapat di lihat pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil uji hipotesis

	Hipotesis	tanda	Koefisien Parameter (Original sampel)	P Value	Status
H1	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	(+)	0,337	0,001	Terbukti
H2	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	(+)	0,411	0,000	Terbukti
H3	Pendidikan pengembangan spesialisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja	(+)	0,286	0,001	Terbukti
H4	Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	(+)	0,296	0,001	Terbukti

H5	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	(+)	0,191	0,001	Terbukti
H6	Pendidikan pengembangan spesialisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	(+)	0,240	0,023	Terbukti
H7	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	(+)	0,515	0,000	Terbukti

(Sumber: Output SmartPLS)

Berdasarkan tabel di atas, hasil uji hipotesis 1, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil ujihipotesis 2, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis 3, pendidikan pengembangan spesialisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil uji hipotesis 4, budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil uji hipotesis 5, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil uji hipotesis 6, pendidikan pengembangan spesialisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil ujihipotesis 7, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.

Hasil Analisis Mediasi

Analisis mediasi perlu dilakukan karena dalam model yang disimulasikan menggunakan variabel intervening. Adapun hasil analisis mediasi adalah sebagaimana tabel berikut:

Tabel 5. Analisa mediasi

VARIABEL	DIRECT EFFECT (DE)	INDIRECT EFFECT (IE)	TOTAL EFFECT (TE)	EFEK MEDIASI
	($X_i \rightarrow Y_2$)	($X_i \rightarrow Y_1 \rightarrow Y_2$)	(DE+IE)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)= TE - DE
X1	0,296 (0,001)	0,174 (0,025)	0,470 (0,002)	(0,470 - 0,296) = 0,174
X2	0,191 (0,001)	0,212 (0,004)	0,403 (0,000)	(0,403 - 0,191) = 0,212
X3	0,240 (0,023)	0,147 (0,008)	0,387 (0,000)	(0,387 - 0,240) = 0,147

(Sumber: Output SmartPLS)

Berdasarkan hasil uji analisis mediasi sebagaimana tabel di atas, dapat

ditafsirkan bahwa variabel motivasi kerja berperan meningkatkan kekuatan pengaruh variabel budaya kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Variabel motivasi kerja berperan meningkatkan kekuatan pengaruh variabel kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan variabel motivasi kerja berperan meningkatkan kekuatan pengaruh variabel pendidikan pengembangan spesialisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pembahasan

1. Pengaruh budaya kerja terhadap motivasi kerja
budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,337 dan signifikansi 0,001. Penyebab dampak ini salah satunya adalah persentase pelatihan karyawan di tingkat sarjana cukup tinggi, yaitu 39,5%, sehingga lebih memahami tentang bagaimana membangun budaya kerja yang baik. Sesuai dengan hasil penelitian Subudi & Made (2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan *OCB*.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap motivasi kerja
Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dengan nilai koefisien parameter sebesar 0,411 dan signifikansi sebesar 0,000. Pengaruh tersebut terjadi disebabkan antara lain karena pegawai dengan masa kerja 10 -15 tahun memiliki porsi cukup besar yaitu 44,2% sehingga lebih memahami bagaimana bentuk kepemimpinan yang baik. Temuan ini sesuai dengan penelitian Subudi et al. (2017) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan *OCB*. Kepemimpinan mampu menginspirasi serta mendorong orang lain untuk mengatasi tantangan, menerima perubahan terus menerus, dan mencapai tujuan organisasi (Osborne, 2015).
3. Pengaruh pendidikan pengembangan spesialisasi terhadap motivasi kerja
Pendidikan pengembangan spesialisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja, dengan nilai koefisien parameter 0,286 dan signifikansi 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang telah menyelesaikan pelatihan lanjutan untuk spesialisasi di lingkungan kerja akan lebih termotivasi untuk bekerja. Dampak ini sangat besar antara lain karena pegawai dengan usia 30-40 tahun memiliki porsi cukup besar yaitu 46,25% sehingga sangat potensial untuk meningkatkan kemampuan dengan mengikuti pendidikan pengembangan spesialisasi sesuai dengan bidang kerjanya. Temuan ini selaras dengan Perkap Nomor 14 Tahun 2015 Tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia (2015) yang menyatakan bahwa Pendidikan spesialisasi merupakan pendidikan keahlian khusus yang dirancang guna mendukung tugas operasional Polri.
4. Pengaruh budaya kerja terhadap *OCB*
Budaya kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, dengan nilai koefisien parameter 0,296 dan signifikansi 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik budaya kerja maka semakin baik pula *OCB*. Efek ini terjadi antara

lain karena pendidikan pegawai pada jenjang S1 memiliki porsi cukup besar yaitu 39,5% sehingga lebih memahami bagaimana membentuk budaya kerja yang baik. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Aqli et al. (2019) yang menunjukkan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap penghindaran resiko dan *OCB*.

5. Pengaruh kepemimpinan terhadap *OCB*

Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, dengan nilai koefisien parameter 0,191 dan signifikansi 0,001. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula *OCB*. Pengaruh tersebut terjadi disebabkan antara lain karena pegawai dengan masa kerja 10 -15 tahun memiliki porsi cukup besar yaitu 44,2% sehingga lebih memahami bagaimana bentuk kepemimpinan yang baik. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Lee & Low (2016), yang menunjukkan bahwa pemimpin transformasional memiliki hubungan positif dengan *OCB* dan pemimpin transaksional memiliki hubungan negatif dengan *OCB*.

6. Pengaruh pendidikan pengembangan spesialisasi terhadap *OCB*

Pendidikan pengembangan spesialisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, dengan nilai koefisien parameter 0,240 dan signifikansi 0,023. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan pengembangan spesialisasi akan mempengaruhi *OCB* dengan lebih baik. Pengaruh ini antara lain disebabkan oleh persentase pegawai yang berusia 30-40 tahun memiliki porsi cukup besar yaitu 46,25%. Ini berarti bahwa dapat meningkatkan keterampilan dengan berpartisipasi dalam pelatihan yang lebih profesional. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Memon et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan pelatihan berdampak positif dan signifikan terhadap *OCB*. Demikian juga hasil penelitian Rahman & Asibur (2018), yang menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan positif yang signifikan dengan *OCB*.

7. Pengaruh motivasi kerja terhadap *OCB*

Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, dengan nilai koefisien parameter 0,515 dan signifikansi 0,000. Hal ini menunjukkan bahwa personel yang memiliki motivasi kerja yang baik maka *OCB* akan semakin baik. Dampak ini terutama disebabkan oleh persentase yang sangat tinggi dari karyawan berusia 30-40 tahun dan pegawai dengan pendidikan S1 memiliki porsi cukup besar yaitu 46,25% dan 39,5% sehingga memiliki pemahaman yang lebih baik tentang memotivasi pekerjaan mereka. Temuan ini sesuai dengan hasil penelitian Ibrahim & Aslinda (2015) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dari motivasi terhadap *OCB* baik itu motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Demikian juga hasil penelitian Subudi et al., (2017) yang menemukan pengaruh positif dan signifikan dari motivasi terhadap *OCB*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasar hasil analisis serta pembahasan, dapat diambil kesimpulan sebagai

berikut:

1. Budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
2. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
3. Pendidikan Pengembangan Spesialisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
4. Budaya kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
5. Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
6. Pendidikan Pengembangan Spesialisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.
7. Motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* di Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan hasil dari kesimpulan, dapat disampaikan saran sebagai berikut:

1. Bagi Kepolisian Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta, hasil penelitian dapat dijadikan referensi untuk meningkatkan *OCB* dengan cara meningkatkan budaya kerja, kepemimpinan, pendidikan pengembangan spesialisasi serta meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja.
2. Perlu dilakukan perbaikan terhadap variabel budaya kerja yaitu pada item "Saya terlibat aktif saat bekerja dalam kelompok". Hal ini karena menunjukkan masih ada karyawan yang tidak dapat bekerja dalam kelompok. Melakukan perbaikan dengan memastikan pembagian tanggung jawab yang jelas, menekankan bahwa hasil pekerjaan mereka mempengaruhi hasil pekerjaan lain, dan memungkinkan untuk merujuknya dalam bahasa yang sopan sehingga tidak ada kesalahpahaman.
3. Perlu dilakukan perbaikan terhadap variabel kepemimpinan yaitu pada item "Pimpinan selalu mengarahkan saya dalam bekerja". Hal ini menunjukkan bahwa beberapa pimpinan belum menetapkan arah untuk pekerjaan mereka. Melakukan perbaikan dengan berkomunikasi dengan baik, menunjukkan pencapaian kita, dan tetap profesional dalam bekerja.
4. Atas dasar analisis mediasi dapat dilihat bahwa peran motivasi kerja dapat meningkatkan dampak keseluruhan dari pengaruh budaya kerja kepemimpinan dan pendidikan pengembangan
5. spesialisasi terhadap *OCB*. Oleh karena itu dalam rangka meningkatkan *OCB* hendaknya memperhatikan faktor motivasi kerja pegawai karena motivasi kerja berperan meningkatkan kekuatan pengaruh variabel budaya kerja, kepemimpinan dan pendidikan pengembangan spesialisasi terhadap *OCB*.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullahi, A. Z. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9), 963–987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Algadri, R. A., Muis, M., & Munir, A. R. (2020). Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *YUME: Journal of Management*, 3(3), 26–43. <https://doi.org/10.37531/yum.v11.12>
- Alif, (Abda). (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal Lpg. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(2), 152573.
- Aqli, Z., Ujianto, & Syafi'i, A. (2019). Public employees' risk aversion and organizational citizenship behavior: The effects of ethical leadership, work culture and public service motivation. *Public Administration Issues*, 2019(6), 7–22. <https://doi.org/10.17323/1999-5431-2019-0-6-7-22>
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Pemeditasi Komitmen Afektif Di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 7, 2665–2696.
- Arora, M., & Baronikian, H. (2013). *Leadership in project management : leading people and projects to success* (Second edi). Leadership Publishing House.
- Badu, S. Q., & Djafri, N. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Ideas Publishing.
- Permenpan RB Nomor 39 Tahun 2012 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja, Pub. L. No. Nomor 39 Tahun 2012, 44 (2012). www.menpan.go.id/jdih/permen.../permenpan-rb/file/3413-permenpan-2012-no-039
- DIY, S. P. (2021). *Laporan Kapolda DIY dalam rangka kunjungan kerja Kapolri ke Polda DIY*.
- Dr. H. Hasan basri, M. A., & Rusdiana, D. H. A. (2015). *Management Pendidikan & Pelatihan* (M. S. Dr. Beni Ahmad Saebani (ed.); 1st ed.). CV. PUSTAKA SETIA.
- Elliot, A. J., Dweck, C. S., & Yeager, D. S. (2017). Handbook of competence and motivation: Theory and application. In D. S. Yeager (Ed.), *THE GUILFORD PRESS* (second edi). The Guilford Press.
- ELLIS, C. D. (2020). *Culture Fix How to create a great place to work*. © John Wiley & Sons Australia, Ltd 2020 The.
- Gagné, M. (2014). *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self Determination Theory* (P. . Marylène Gagné (ed.)). ity Press 198 Madison Avenue, New York, NY 10016.
- Ghalavi, Z., & Nastiezaie, N. (2020). Relationship of servant leadership and organizational citizenship behavior with mediation of psychological empowerment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(89), 241–

264. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.89.11>

- Harvey, J., Bolino, M. C., & Kelemen, thomas k. (2018). Organizational citizenship behavior in the 21st century: How might going the extra mile look different at the start of the new millennium? In *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 36). <https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036002>
- Haryati, D. N. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship*, 9(1), 28–40.
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2015). The Effect of Motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *Bisnis & Birokrasi Journal*, 21(2). <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4324>
- Perkap Nomor 14 Tahun 2015 tentang Sistem Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia, Pub. L. No. Nomor 14 Tahun 2015, 32 (2015).
- Perkap Nomor 99 Tahun 2020 tentang Sistem, Manajemen dan Standar Keberhasilan Pembinaan Sumber Daya Manusia Kepolisian Negara Republik Indonesia yang berkeunggulan, Pub. L. No. Nomor 99 Tahun 2020, 303 (2020).
- Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2015 Tentang Budaya Kerja Pegawai Aparatur Sipil Negara Kementerian Ketenagakerjaan, Pub. L. No. NOMOR 37 TAHUN 2015, 15 (2015).
- Komjen Pol Drs. Listyo Sigit Prabowo, M. S. (2021). *Transformasi Menuju Polri yang Presisi (Prediktif-Responsibilitas-Transparansi Berkeadilan), Uji Kelayakan dan Kepatutan Calon Kapolri di Hadapan Komisi III DPR RI Tahun 2021*.
- Lee, K. L., & Low, G. T. (2016). Leadership styles and organisational citizenship behaviour: Role ambiguity as a mediating construct. *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities*, 24(4), 1557–1577.
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior An Evidence-Based Approach. In J. Beck (Ed.), *McGraw-Hill/Irwin* (12th Editi). Paul Ducham. https://doi.org/10.5005/jp/books/10358_23
- Mahardika, I. N. B. P., & Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 7340–7370. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i1.p14>
- Mahendra, I., & Surya, I. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(9), 242659.
- McLoughlin, C., & Miura, T. (2018). True Kaizen Management's Role in Improving Work Climate and Culture. In © 2018 by Taylor & Francis Group, LLC. CRC Press Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.1201/9781315180373>
- Memon, M. A., Sallaeh, R., Baharom, M. N. R., Md Nordin, S., & Ting, H. (2017). The relationship between training satisfaction, organisational citizenship behaviour, and turnover intention: A PLS-SEM approach. *Journal of*

- Organizational Effectiveness*, 4(3), 267–290.
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2017-0025>
- Osborne, C. (2015). *Essential Managers Leadership* (L. Tucker (ed.); American E). Dorling Kindersley Limited.
- Osman, A., Othman, Y. H., Sohel Rana, S. M., Solaiman, M., & Lal, B. (2015). The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards organizational citizenship behavior (OCB): A perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11(21), 174–182. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p174>
- Peraturan Kepolisian Negara Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2018 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Daerah, 491 (2018).
- Petri, H. L., & Govern, J. M. (2013). *Motivation: Theory, Research and Application* (L. Ganster-Schreiber (ed.); sixth edit). Wadsworth, Cengage Learning.
- Prihanto, Y. S., & Prayekti. (2018). Pengaruh Budaya Kerja, Pelatihan, Dan Motivasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pengrajin Batik Di Sentra Batik Giriloyo Yogyakarta. *Jurnal Manajemen*, 8(1), 79–87. <https://doi.org/10.26460/jm.v8i1.651>
- Rahman, M. R., & Asibur, M. H. (2018). Effect of Training and Development on Organizational Citizenship Behavior (OCB): an evidence from Private Commercial Banks In Bangladesh. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 18(8), 848–863.
- Rencana Strategis Polda D . I . Yogyakarta Tahun 2020-2024, 98 (2020).
- Renstra Polri 2020-2024. (2020). *Rencana Strategis Kepolisian Negara Republik Indonesia Tahun 2020-2024 (Naskah Teknokratik)*. 73.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. In S. Wall (Ed.), *Pearson Education Limited* (seventeenth).
- Sari, T. Y., & Daniel A. W. Pattipawae, A. K. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Employee Engagement dan Dampaknya terhadap OCB. *Jurnal SWOT*, VII(3), 523–541.
- Subudi, Made, & Putra, G. A. E. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan budaya organisasi terhadap motivasi dalam meningkatkan OCB. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(4), 2047–2075.
- Tursanurohmad, N., Sumber, S., Manusia, D., Citizenship, O., & Citizenship, O. (2019). Pengaruh Kepribadian dan Dukungan Organisasi Terhadap Profesionalisme, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja. *Jurnal Litbang Polri*, 8, 1–33.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia, 34 (2002).
- W.Gendro. (2020). *Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS 25 & Smart PLS 3.2.8* (edisi kedua).