

# **PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PELAYANAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

## **Proposal Tesis**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan Mencapai Derajat Sarjana S2  
Program Magister Manajemen



**Disusun oleh :  
Muhammad Fiqi Akbar**

**Nim. 20402400262**

**MAGISTER MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI BISNIS  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG SEMARANG  
2025**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP KINERJA  
PELAYANAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Disusun oleh:**

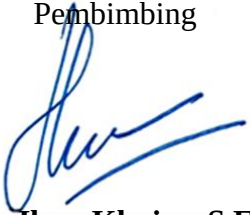
**Muhammad Fiqi Akbar**

**NIM. 20402400262**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan dihadapan sidang panitia ujian  
penelitian Tesis Program Studi Magister  
Manajemen Fakultas Ekonomi Bisnis  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 1 Mai 2025

Pembimbing

  
**Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.**

NIK 210491028

## HALAMAN PENGESAHAN

**PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP KINERJA  
PELAYANAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

**Disusun oleh:**

**Muhammad Fiqi Akbar**

**NIM. 20402400262**

Telah dipertahankan penguji

Pada tanggal, 1 Mai 2025

**Susunan Dewan Penguji**

**Pembimbing**



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
NIK.210416055

**Penguji I**



Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIK.210491028

**Penguji II**



Prof. Dr. Heru Sulisty, SE., M.Si  
NIK.210493032

Penelitian tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen Tanggal 1 Mai  
2025

**Ketua Program Studi**

**Manajemen**



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si.

NIK 210491028

### PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Fiqi Akbar  
 NIM : 20402400262  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis  
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**"Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi"**

merupakan hasil karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarism dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila dikemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Pembimbing



Dr. H. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM  
 NIK.210416055

Semarang, 1 Mai 2025



Muhammad Fiqi Akbar  
 NIM. 20402400262

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Muhammad Fiqi Akbar  
 NIM : 20402400262  
 Program Studi : Magister Manajemen  
 Fakultas : Fakultas Ekonomi Bisnis  
 Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan bahwa tesis dengan judul :

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tesis dengan judul :

**“Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan Dengan Ocb Sebagai Variabel Mediasi”**

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung Semarang serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semarang, 1 Mai 2025



**Muhammad Fiqi Akbar**

**NIM.20402400262**

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh etos kerja terhadap kinerja pelayanan personil Polres Cirebon, dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel mediasi. Latar belakang penelitian ini didasari oleh pentingnya peningkatan kualitas pelayanan publik dalam institusi kepolisian, yang semakin dituntut untuk bersikap profesional, humanis, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat. Dalam konteks ini, etos kerja dipandang sebagai sikap dan nilai-nilai kerja yang mendorong perilaku positif dan produktif. Di sisi lain, OCB mencerminkan perilaku ekstra peran yang dilakukan secara sukarela, yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal, namun sangat berkontribusi pada efektivitas organisasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan explanatory research. Seluruh personil Polres Cirebon yang berjumlah 201 orang dijadikan sebagai sampel menggunakan teknik sensus. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang mengukur tiga variabel utama: etos kerja, OCB, dan kinerja pelayanan. Analisis dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) untuk menguji validitas, reliabilitas, serta hubungan kausal antar variabel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pelayanan ( $\beta = 0.483$ ), serta terhadap OCB ( $\beta = 0.880$ ). OCB juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja pelayanan ( $\beta = 0.483$ ) dan memediasi hubungan antara etos kerja dan kinerja pelayanan secara signifikan ( $t = 10.183$ ;  $p < 0.000$ ). Nilai  $R^2$  menunjukkan bahwa model menjelaskan proporsi varians yang tinggi terhadap konstruk yang diteliti. Temuan ini memperkuat asumsi bahwa penguatan etos kerja akan mendorong perilaku ekstra peran yang kemudian meningkatkan kinerja pelayanan publik secara keseluruhan. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam mengembangkan pemahaman tentang hubungan antara faktor individu dan perilaku organisasi, serta kontribusi praktis dalam pembentukan strategi peningkatan kualitas pelayanan berbasis penguatan nilai-nilai kerja dan budaya organisasi.

**Kata kunci:** Etos kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kinerja pelayanan, Polres Cirebon, PLS.



## ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of work ethic on the service performance of Cirebon Police personnel, with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a mediating variable. The background of this research is based on the importance of improving the quality of public services in police institutions, which are increasingly required to be professional, humane, and responsive to the needs of the community. In this context, work ethic is seen as work attitudes and values that encourage positive and productive behavior. On the other hand, OCB reflects the extra-role behavior performed voluntarily, which is not listed in the formal job description, but which greatly contributes to the effectiveness of the organization. The research method used is quantitative with an explanatory research approach. All Cirebon Police personnel totaling 201 people were used as samples using census techniques. Data was collected through a closed-ended questionnaire that measured three main variables: work ethic, OCB, and service performance. The analysis was carried out using the Partial Least Square (PLS) method to test the validity, reliability, and causal relationship between variables.

The results showed that work ethic had a positive and significant effect on service performance ( $\beta = 0.483$ ), as well as on OCB ( $\beta = 0.880$ ). OCB also had a significant effect on service performance ( $\beta = 0.483$ ) and mediated the relationship between work ethic and service performance significantly ( $t = 10,183$ ;  $p < 0.000$ ). The value of  $R^2$  indicates that the model explains the high proportion of variance to the construct under study. These findings reinforce the assumption that strengthening work ethic will encourage extra-role behaviors that in turn improve overall public service performance. This research makes a theoretical contribution in developing an understanding of the relationship between individual factors and organizational behavior, as well as a practical contribution in the formation of a service quality improvement strategy based on strengthening work values and organizational culture.

**Keywords:** Work ethic, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Service performance, Cirebon Police, PLS.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat karunia dan hidayah-Nya, sehingga Tesis ini dapat selesai dengan baik. Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan guna memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Islam Sultan Agung Semarang, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada semua pihak yang berkepentingan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam pengungkapan, penyajian dan pemilihan kata-kata maupun pembahasan materi tesis ini masih jauh dari sempurna, oleh sebab itu dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan saran dan kritik dari semua pihak guna perbaikan tesis ini. Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu pada kesempatan ini, perkenankan saya menyampaikan ucapan terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis.
2. Lutfi Nurcholis, ST, SE, MM selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis sehingga selesainya tesis ini.
3. Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE,M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Bapak dan Ibu staf pengajar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah memberikan ilmunya melalui



kegiatan pembelajaran.

5. Seluruh staf administrasi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang, yang telah banyak membantu dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Sultan Agung.
6. Istri tercinta (Fitri Indriani), kedua Orang Tua, anak – anak, serta seluruh keluarga besar yang telah memberikan dorongan dan doa untuk menyelesaikan cita-cita mulia ini.
7. Teman-teman seperjuangan Magister Management Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah berpartisipasi dan memberi dorongan dalam penyusunan tesis ini.
8. Semua pihak yang telah banyak membantu penulis secara langsung maupun tidak langsung dalam menempuh pendidikan di Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Semoga Allah SWT berkenan membalas semua kebaikan Bapak/ibu/Saudara/i dan teman-teman sekalian dan penelitian ini dapat bermanfaat bagi orang lain.

Semarang, 1 Mai 2025

**Muhammad Fiqi Akbar**

**NIM.20402400262**

## DAFTAR ISI

|                                                      |             |
|------------------------------------------------------|-------------|
| <b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>                     | <b>ii</b>   |
| <b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>                       | <b>iii</b>  |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....</b>               | <b>iv</b>   |
| <b>LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....</b> | <b>v</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                 | <b>vi</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                           | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                               | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                            | <b>xii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                            | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>                        | <b>1</b>    |
| 1.1. 12                                              |             |
| 1.2. 17                                              |             |
| 1.3. 18                                              |             |
| 1.4. 18                                              |             |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>                    | <b>8</b>    |
| 2.1. 19                                              |             |
| 2.2. 20                                              |             |
| 2.4. 22                                              |             |
| 2.5. 25                                              |             |
| 2.6. 29                                              |             |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>               | <b>18</b>   |
| 3.1 30                                               |             |

|                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2                                                                            | 30        |
| 3.3                                                                            | 31        |
| 3.4                                                                            | 31        |
| 3.5                                                                            | 32        |
| <b>3.6 Metode Analisis Data</b>                                                | <b>21</b> |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>                                  | <b>32</b> |
| <b>4.1 Deskripsi Obyek Penelitian</b>                                          | <b>32</b> |
| 4.1.1 Gambaran Umum Responden                                                  | 32        |
| 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel                                             | 34        |
| <b>4.2 Hasil Penelitian</b>                                                    | <b>40</b> |
| 4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)                                    | 40        |
| 4.2.2 Hasil Inner Model                                                        | 44        |
| 4.2.3 Indirect Effect                                                          | 46        |
| 4.2.4 Pengujian Hipotesis                                                      | 48        |
| 4.2.5 R Square                                                                 | 50        |
| <b>4.3 Pembahasan</b>                                                          | <b>52</b> |
| 4.3.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan                           | 52        |
| 4.3.2 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour        | 53        |
| 4.3.3 Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Pelayanan | 54        |
| <b>BAB V PENUTUP</b>                                                           | <b>57</b> |
| <b>5.1 Kesimpulan</b>                                                          | <b>57</b> |
| <b>5.2 Implikasi Manajerial</b>                                                | <b>58</b> |
| <b>5.3 Keterbatasan Penelitian</b>                                             | <b>59</b> |
| <b>5.4 Agenda penelitian mendatang</b>                                         | <b>60</b> |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                                                          | <b>61</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian                        | 20 |
| Tabel 4. 1 Karakteristik Responden                                  | 32 |
| Tabel 4. 2 Tanggapan Responden Etos Kerja                           | 35 |
| Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Organizational Citizenship Behaviour | 37 |
| Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Kinerja Pelayanan                    | 39 |
| Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif                                     | 41 |
| Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity                                | 41 |
| Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability                                | 42 |
| Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients                                  | 44 |
| Tabel 4. 9 Indirect Effect                                          | 46 |
| Tabel 4. 10 R Square                                                | 50 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 2. 1 Model Empirik dikembangkan dalam penelitian ini | 17 |
|-------------------------------------------------------------|----|

## BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian

Salah satu lembaga vital di Indonesia, yakni Kepolisian, memiliki tujuan utama sesuai Pasal 4 UU No 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia. Tujuan tersebut mencakup mewujudkan keamanan dalam negeri, menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, menyelenggarakan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada

masyarakat, serta menghormati hak asasi manusia. Peran dan fungsi polisi diarahkan untuk menegakkan hukum dan memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan menghormati hak-hak sipil serta menjunjung tinggi Hak Asasi Manusia (HAM). Istilah "*Civilian Police*" menekankan nilai perilaku kepolisian yang menghormati hak-hak sipil, bersifat kemanusiaan, tidak bersifat militer, dan melayani kepentingan masyarakat. Pemahaman terhadap "*civilian police*" dimulai dengan kesadaran bahwa polisi berhadapan dengan manusia dalam pekerjaannya, sehingga polisi harus memperlakukan manusia sesuai dengan hak asasi manusia (Destiani et al., 2023).

Prinsip-prinsip "*civilian police*" melibatkan sikap yang lentur (fleksibel), interaksi yang baik dengan masyarakat, dan menjadi panutan bagi masyarakat (Wulan et al., 2022). Artinya, polisi harus memiliki sikap yang dapat menyesuaikan diri, berinteraksi secara positif dengan masyarakat, dan menjadi contoh yang baik bagi mereka. Perubahan paradigma mewajibkan Polri untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dengan fokus pada prinsip "*civilian police*." Prinsip ini menekankan pelayanan kepolisian yang menempatkan masyarakat sipil sebagai pusat perhatian, mirip dengan hubungan antara pelayan dengan masyarakat yang membutuhkan. Paradigma "*civilian police*" menunjukkan bahwa pertanggungjawaban hukum dan administrasi kepolisian diarahkan kepada masyarakat yang dilayani (publik accountability), bukan kepada penguasa.

Peran penting kepolisian dalam memberikan pengayoman dan pengamanan menuntut pelayanan yang optimal dalam melaksanakan tugas

sebagai pelayan masyarakat, dengan tujuan menciptakan pelayanan kepolisian yang unggul (Hadi & Syaiful Anwar AB., 2021). Kualitas pelayanan tersebut tidak terlepas dari kepuasan masyarakat terhadap layanan yang diberikan oleh pihak kepolisian. Terkadang, pelayanan pengaduan menghadapi tingkat kesibukan yang tinggi karena banyaknya pengaduan atau kasus yang dilaporkan oleh masyarakat setempat. Keberadaan banyak pengaduan menekankan pentingnya penyediaan layanan tambahan agar setiap pengaduan dapat diproses dengan tepat waktu dan dengan kualitas yang baik.

Salah satu faktor yang berhubungan dengan kurang baiknya kinerja pelayanan adalah faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (de Geus et al., 2020a). Yaitu perilaku yang suka membantu dan mengutamakan orang lain, berdisiplin tinggi, berperilaku baik terhadap organisasi, baik dan sopan. Menurut Organ dalam (Ardella & Suhana Suhana., 2023) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenal dalam suatu system kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektifitas fungsi organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* memberikan kontribusi bagi organisasi berupa peningkatan produktivitas rekan kerja (Widarko & Anwarodin, 2022); peningkatan produktifitas (de Geus et al., 2020b), menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara



keseluruhan (Jiang et al., 2019); meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Meynhardt et al., 2020).

Hubungan antara etos kerja dan perilaku ekstra peran menunjukkan bahwa pandangan dan nilai-nilai yang mendasari etos kerja seseorang dapat memengaruhi sejauh mana individu tersebut bersedia untuk berkontribusi melampaui tugas-tugas rutin mereka di tempat kerja (Putra et al., 2022). Etos kerja mencakup sikap, dedikasi, dan nilai-nilai terkait pekerjaan, sementara perilaku ekstra peran melibatkan tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memberikan nilai tambah bagi organisasi (Arifin, 2023).

Jika seseorang memiliki etos kerja yang kuat, kemungkinan besar mereka akan cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran (Asroti et al., 2022). Individu dengan etos kerja yang tinggi mungkin lebih termotivasi untuk membantu rekan kerja, mengambil inisiatif, atau terlibat dalam kegiatan yang meningkatkan kinerja dan kesejahteraan organisasi. Sebaliknya, jika seseorang memiliki etos kerja yang lemah, mereka mungkin kurang termotivasi untuk melibatkan diri dalam perilaku ekstra peran. Etos kerja yang rendah dapat mengakibatkan kurangnya inisiatif, kurangnya keterlibatan dalam tugas-tugas tambahan, dan kurangnya kontribusi positif yang dapat meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.

Sehingga penting bagi organisasi kepolisian untuk memahami dan mengembangkan etos kerja yang positif di antara anggotanya yang dapat dilakukan melalui pembangunan budaya organisasi yang mendukung nilai-

nilai seperti tanggung jawab, dedikasi, dan inisiatif. Dengan memperkuat etos kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana perilaku ekstra peran menjadi lebih umum, berkontribusi pada kesejahteraan bersama, dan meningkatkan kinerja keseluruhan. Dari segi fungsional, POLRI diharapkan melaksanakan tugas dengan sikap etis, adil, dan ramah, serta memberikan layanan dan menjaga ketertiban. Namun, dalam beberapa waktu terakhir, masyarakat mulai kehilangan kepercayaan terhadap kinerja POLRI. Hal ini terkait dengan adanya penindakan yang tidak memenuhi standar etika, keadilan, dan keramahan, bahkan hingga melibatkan penyalahgunaan wewenang organisasi, nilai, dan standar perilaku sopan. Penyimpangan tersebut mencakup berbagai perilaku yang dapat dilakukan oleh petugas.

Penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan oleh sebagian anggota polisi menunjukkan adanya kesenjangan antara kode etik polisi atau harapan tentang bagaimana polisi seharusnya bertindak dengan realitas di lapangan. Kesenjangan ini tentu tidak terjadi tanpa sebab. Menurut peneliti, terdapat dua faktor yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup ketidakmampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan tugas yang diemban sebagai polisi, keinginan untuk mendapatkan pengakuan, dan kondisi mental yang kurang sehat. Sementara faktor eksternal mencakup kebutuhan ekonomi, lingkungan yang tidak mendukung, dan kurangnya pemahaman tentang agama.

Penelitian ini merupakan tindak lanjut dari saran penelitian dalam artikel (de Geus et al., 2020a) yang merekomendasikan tiga area penelitian

masa depan, yaitu: (1) sehubungan dengan teori: mengaitkan OCB dengan konsep sektor publik seperti birokrasi, kepemimpinan publik, dan motivasi pelayanan publik; (2) sehubungan dengan desain penelitian: menggunakan desain survei, eksperimen, dan studi kasus yang lebih kuat, serta memberikan lebih banyak perhatian pada perbedaan lintas sektor dan lintas negara; dan (3) sehubungan dengan konsekuensi OCB: mengatasi kesenjangan dalam pengetahuan kita tentang bagaimana OCB berdampak pada organisasi publik, termasuk dampak negatif. Kemudian, perbedaan penelitian terkait peran etos kerja terhadap kinerja pelayanan yang masih menyisakan kontroversi hasil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi dalam praktik etos kerja tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan (Sapada et al., 2017). Hasil ini berbeda dengan penelitian yang menunjukkan pengaruh etos kerja terhadap kualitas pelayanan ASN (Mangkat et al., 2019).

## 1.2. Rumusan Masalah

Perbedaan hasil penelitian tentang keterlibatan kerja dan Perilaku ekstra peran mendasari penelitian ini. Rumusan permasalahan adalah ” Etos Kerja (*Work Ethos*) dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Pelayanan Publik”. Kemudian pertanyaan penelitian ( *question research* ) yang muncul adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Etos Kerja (*Work Ethos*) terhadap Kinerja pelayanan?
2. Bagaimana pengaruh Etos Kerja (*Work Ethos*) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*?

3. Bagaimana pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Pelayanan?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Etos Kerja (*Work Ethos*) terhadap Kinerja pelayanan.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Etos Kerja (*Work Ethos*) terhadap Organizational Citizenship Behaviour.
3. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behaviour terhadap Kinerja Pelayanan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1) Aspek Teoritis

Manfaat penelitian berdasarkan aspek teoritis dalam penelitian ini adalah ditemukannya variabel anteceden dari perilaku berbagi pengetahuan dalam organisasi.

#### 2) Aspek Praktis

Manfaat penelitian berdasarkan aspek praktis dalam penelitian ini adalah sebagai masukan bagi pimpinan sebagai pengambilan keputusan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1. Etos Kerja**

Arifin (2023) memberikan pengertian bahwa etos kerja adalah suatu totalitas kepribadian serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dapat terjalin dengan baik. Etos kerja mempunyai dasar dari nilai budaya yang mana dari nilai budaya itulah membentuk etos kerja masing-masing pribadi yang mampu mempengaruhi kinerja dari pribadi yang mampu mempengaruhi kinerja dari diri pribadi itu sendiri (Mangkat et al., 2019).

Sukmawati et al (2020) menyatakan bahwa pada organisasi yang bergerak pada bidang pelayanan / jasa hal yang sangat penting dan memiliki pengaruh yang sangat signifikan pada kepuasan adalah etos kerja. Etos Kerja adalah sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh system orientasi nilai budaya terhadap kerja (Nurjaya et al., 2021).

Berdasarkan beberapa pendapat tentang etos kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian etos kerja adalah suatu totalitas kepribadian dirinya serta caranya memandang, meyakini dan memberikan batasan baik dan benar, yang diwujudkan dalam perilaku kerja untuk meraih amal yang optimal. Terdapat beberapa hal yang berhubungan dengan etos kerja sebagaimana diungkapkan oleh (Mangkunegara, 2005) yaitu :

- 1) Orientasi ke masa depan, yaitu segala sesuatu direncanakan dengan baik, baik waktu, kondisi untuk ke depan agar lebih baik dari kemarin.
- 2) Kerja adalah Semangat
- 3) Menghargai waktu dengan adanya disiplin waktu merupakan hal yang sangat penting guna efisien dan efektifitas bekerja.
- 4) Tanggung jawab, yaitu memberikan asumsi bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sesuatu yang harus dikerjakan dengan ketekunan dan kesungguhan.
- 5) Persaingan sehat, adalah dengan memacu diri agar pekerjaan yang dilakukan tidak mudah patah semangat dan menambah kreativitas di

Sedangkan indicator yang digunakan dalam penelitian ini adalah menurut (Sudiro, 2021) yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Usaha yang dilakukan;
- 2) Persaingan yang sehat;
- 3) Keterbukaan;
- 4) Tanggung jawab.

## 2.2. Perilaku Estra Peran / *Organizational Citizenship Behaviour*

Organ menjelaskan bahwa OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan insiatif individual, tidak berkaitan dengan system reward formal organisasi (Organ, 2014). Devinisi tersebut berarti, perilaku tersebut tidak termasuk dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja karyawan sehingga jika tidak ditampilkan pun tidak diberi hukuman.



Khan et al (2020) mengatakan bahwa OCB atau yang sering juga disebut dengan sebagai *extra-role behavior* (ERB), adalah perilaku yang menguntungkan organisasi atau diarahkan untuk menguntungkan organisasi, dilakukan secara sukarela, dan melebihi ekspektasi peran yang ada. Kemudian, (Organ et al., 1983) menyatakan bahwa OCB atau perilaku Ekstra peran adalah memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Berperilaku sesuai dengan perilaku organisasi
2. Perilakunya lebih mementingkan orang lain, kelompok atau organisasinya dalam kerangka pekerjaannya
3. perilakunya mencerminkan intensitas terhadap kenyamanan individu lain dan kelompok dalam lingkup pekerjaannya

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan :

- 1) Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi
- 2) Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal
- 3) Tidak berkaitan langsung dengan system reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapakan imbalan dalam bentuk uang.

Maka OCB atau perilaku ekstra peran dapat disimpulkan sebagai perilaku yang melampaui peran yang disyaratkan (*Extra role*) dalam deskripsi tugas tanpa mengharapakan suatu penghargaan atau secara sukarela. Indikator



*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pertama kali diajukan oleh (Organ et al., 1983) yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB:

1. *Altruisme*. Kesiediaan untuk membantu rekan kerja ketika mereka membutuhkan bantuan.
2. *Conscientiousness*: Dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi.
3. *Sportmanship*. Perilaku toleransi yang tinggi terhadap gangguan pekerjaan atau penerimaan pegawai terhadap keadaan yang tidak sesuai dengan kondisi ideal.
4. *Courtesy*. Perilaku yang mencerminkan pertimbangan karyawan terhadap dampak keputusan kerja mereka terhadap karyawan lain.
5. *Civic Virtue*. Perilaku pegawai yang terlibat dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam lingkup pekerjaan mereka.

#### 2.4. Kinerja Pelayanan Publik

Sedarmayanti (2017) mendefinisikan kinerja (prestasi kerja) sebagai hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang diperoleh oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mathis & John H. Jackson (2012) kinerja (*performance*) pada dasarnya juga merujuk pada prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil/unjuk kerja/penampilan kerja. Trikurniasih et al (2019) menjelaskan kinerja sebagai hasil yang dicapai secara bersama oleh individu, sumber daya, dan lingkungan kerja tertentu, didasarkan pada

tingkat mutu dan standar yang telah ditetapkan. Kinerja personil erat kaitannya dengan penilaian terhadap pekerjaan seseorang, dan perlu ditetapkan standar kerja.

Kinerja pelayanan publik mencakup prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil/unjuk kerja/penampilan kerja dalam konteks pelayanan yang diberikan oleh Pegawai Negeri Sipil (PNS) atau aparatur pemerintah pusat/daerah, BUMN/BUMD untuk memenuhi kebutuhan masyarakat (Kushartiningsih & Riharjo, 2021).

Kinerja pelayanan publik merujuk pada penilaian atau evaluasi terhadap sejauh mana suatu organisasi atau lembaga pemerintahan memberikan layanan yang efektif, efisien, dan memenuhi kebutuhan masyarakat (Triakurniasih et al., 2019). Definisi ini mencakup berbagai aspek, termasuk kualitas layanan, responsivitas terhadap kebutuhan masyarakat, tingkat kepuasan pelanggan, dan efektivitas dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi pelayanan publik. Kinerja pelayanan publik dapat diukur dari segi efisiensi, keadilan, dan efektivitas organisasi pemerintah dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Rezki et al., 2022).

Kinerja pelayanan publik melibatkan evaluasi terhadap sejauh mana suatu organisasi pemerintah mencapai tujuan-tujuan tertentu dalam memberikan pelayanan kepada publik (Bina et al., 2023). Kinerja pelayanan publik melibatkan kemampuan organisasi pemerintah untuk merespons kebutuhan dan harapan masyarakat serta sejauh mana pelayanan tersebut memberikan manfaat bagi masyarakat (Kushartiningsih & Riharjo, 2021).

Kinerja pelayanan publik diukur dari kemampuan organisasi pemerintah untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan kepuasan masyarakat terhadap pelayanan yang diberikan (Thokoa et al., 2022). Kinerja pelayanan publik dapat diukur dari segi efektivitas, efisiensi, dan keadilan dalam memberikan pelayanan serta kemampuan untuk merespons perubahan dan kebutuhan masyarakat (Teixeira Filho et al., 2022).

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja pelayanan publik juga dapat terkait dengan pemenuhan standar etika, transparansi, akuntabilitas, dan kemampuan lembaga pelayanan publik untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan harapan masyarakat. Penelitian ini menilai kinerja pelayanan publik dari perspektif manajemen, yaitu melalui aktivitas organisasi pemerintah dan para pegawai dalam memberikan pelayanan. Kepuasan pegawai diharapkan dapat memengaruhi kualitas pelayanan. Oleh karena itu, elemen-elemen indikator yang membentuk variabel kinerja pelayanan publik diorganisir dalam lima dimensi kualitas pelayanan publik sesuai dengan kerangka *servqual* yang diusulkan oleh (Parasuraman et al., 1985) sebagaimana juga diterapkan dalam penelitian beberapa peneliti sebelumnya yaitu (Abd Ghani et al., 2017; Altuntas & Kansu, 2020; Feras M.I. Alnaser et al., 2018; Hasrat & Rosyadah, 2021) :

1. Keandalan (*Reliability*). Kemampuan dan konsistensi dalam menyediakan pelayanan yang dapat diandalkan.

2. Ketanggapan (*Responsiveness*). Kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan dengan cepat dan tepat, serta responsif terhadap keinginan konsumen (masyarakat yang dilayani).
3. Keyakinan (*Assurance*). Kemampuan dan keramahan serta kesopanan pegawai dalam meyakinkan kepercayaan konsumen.
4. Perhatian (*Empathy*). Sikap tegas tetapi penuh perhatian terhadap konsumen.
5. Berwujud (*Tangible*). Kualitas pelayanan yang terlihat dari sarana fisik yang dapat diamati.

## 2.5. Hubungan antar variabel

### 2.5.1. Pengaruh Etos Kerja (*Work Ethos*) terhadap Perilaku Ekstra Peran

Penelitian Asroti et al (2022) menyatakan bahwa etos kerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi etos kerja maka akan diikuti dengan peningkatan kepuasan kerja. Penelitian Meynhardt et al (2020) menunjukkan bahwa peningkatan keterlibatan karyawan berpotensi meningkatkan kinerja tim dalam konteks organisasi.

Uddin et al (2019) menyarankan penelitian lebih lanjut tentang efek mediasi faktor demografis untuk memajukan pengetahuan dalam domain keterlibatan karyawan. Hasil penelitian Farid et al (2019) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berkorelasi positif dengan

Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB). Begitu juga menurut (Saxena & Saxena, 2015) keterlibatan pekerjaan berkorelasi positif dengan OCB.

Sehingga dengan demikian maka etos kerja (*work ethos*) yang merupakan korelasi antara nilai-nilai, sikap, dan keyakinan yang melekat pada individu akan mendorong perilaku ekstra peran yaitu sejauh mana mereka bersedia melibatkan diri dalam aktivitas atau tindakan yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal mereka. Sehingga hypothesis yang diajukan adalah :

H2 : Semakin tinggi Etos Kerja maka semakin tinggi pula perilaku ekstra peran Polres Cirebon.

#### 2.5.2. Pengaruh Etos Kerja (*Work Ethos*) terhadap Kinerja Pelayanan Publik di Polres Cirebon

Etos kerja (*work ethos*) dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pelayanan publik (Adhellia & Hikmatul Qowi, 2023; Arifin, 2023). Etos kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan, sehingga etos kerja yang baik juga akan menghasilkan kinerja yang baik pula (Arifin, 2023). Etos kerja merupakan sikap terhadap pekerjaan, sehingga personil dengan etos kerja yang baik juga akan menghasilkan kinerja yang baik pula tentunya (Mangkat et al., 2019). Etos kerja akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas organisasinya (Putra et al., 2022). Sebagaimana beberapa peneliti yang menyatakan dalam penelitiannya bahwa

semakin tinggi etos kerja maka akan semakin tinggi pula Kinerja (Alisiya & Khusnul Fikriyah, 2022; Aski, 2020; Asroti et al., 2022; Echdar et al., 2021; Shelvia et al., 2022).

Beda halnya penelitian yang dilakukan oleh Timbuleng dan Sumarauw (2015) etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi dalam praktik etos kerja tidak mampu meningkatkan kinerja karyawan (Sapada et al., 2017).

Sonia (2022) etos kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Penanaman Modal dan PTSP Kota Sidoarjo, hal ini menunjukkan bahwa etos kerja seorang pegawai tidak dapat mempengaruhi kinerja karena karakteristik etos kerja seperti keinginan pada kegiatan kerja keras serta kemampuannya untuk menaikkan kepribadian akhlak tidak dikembangkan pada pelatihan pegawai aparatur negara. Sehingga seorang pegawai tidak memperhatikan bagaimana karakter moral diri sendiri dan masyarakat.

Sehingga dengan demikian maka hypothesis yang diajukan adalah :

H1 : Semakin tinggi Etos Kerja maka semakin tinggi pula Kinerja Pelayanan Publik di Polres Cirebon

2.5.3. Bagaimana pengaruh Perilaku Ekstra Peran terhadap Kinerja Pelayanan Publik di Polres Cirebon

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Ridwan et al., 2020). OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di sektor publik (Hermawan et al., 2020). Hasil analisis empiris menunjukkan bahwa perilaku kewarganegaraan organisasi berkontribusi positif terhadap pemeliharaan kinerja karyawan (Rizaie et al., 2023). Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi Perilaku Ekstra Peran maka semakin tinggi Kinerja Pelayanan Publik di Polres Cirebon.

Lain halnya penelitian yang dilakukan oleh Asroti (2022) Organizationalcitizenship behavior berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja.

H3 : Semakin tinggi Perilaku Ekstra Peran maka semakin tinggi pula Kinerja Pelayanan Publik di Polres Cirebon.



## 2.6. Model Empirik Penelitian

Untuk memudahkan arah penelitian, maka perlu dibuat model empiric penelitian yang dapat digunakan untuk membuat kerangka kerja analisis dan pola pikir yang melandasi pengaruh antar variable yang diujikan maka model etos penelitian yang disajikan adalah sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Model Empirik dikembangkan dalam penelitian ini**

### **BAB III**

#### **METODE PENELITIAN**

##### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan penelitian ini adalah merupakan tipe penelitian eksplanatory research yang bersifat asosiatif, yaitu bertujuan untuk mengetahui hubungan antar dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengujian hipotesis dengan maksud membenarkan atau memperkuat hipotesis dengan harapan, yang pada akhirnya dapat memperkuat teori yang dijadikan sebagai pijakan. Dalam hal ini adalah menguji pengaruh etos kerja, perilaku ekstra peran dan kinerja pelayanan publik personil kepolisian Resort Cirebon.

##### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh sumber daya manusia di Polres Cirebon sebanyak 201 personil.

Sampel adalah sebagian dari populasi yang mewakili keseluruhan obyek yang diteliti. Penarikan sampel ini didasarkan bahwa dalam suatu penelitian ilmiah tidak ada keharusan atau tidak mutlak semua populasi harus diteliti secara keseluruhan tetapi dapat dilakukan sebagian saja dari populasi tersebut. Teknik sampling sensus adalah metode pengambilan sampel di mana seluruh populasi atau keseluruhan elemen yang ada di dalam

suatu populasi diikutsertakan dalam penelitian atau survei. Dengan kata lain, teknik ini melibatkan pengambilan data dari setiap anggota populasi, bukan hanya sebagian kecil dari populasi.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data pada studi ini mencakup data primer dan skunder. Data primer data yang diperoleh langsung dari obyeknya (Widodo, 2017). Data primer studi adalah mencakup :

Data skunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain. Data tersebut meliputi data statistic dan referensi yang berkaitan dengan studi ini.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut :

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yaitu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan lembaran angket yang berisi daftar pertanyaan kepada responden yaitu terkait variable etos kerja, perilaku ekstra peran dan kinerja pelayanan publik personil kepolisian Resort Cirebon.

Pengukuran variable penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner secara personal (*Personality Quesitionnaires*). Data dikumpulkan dengan menggunakan angket tertutup. Interval

pernyataan dalam penelitian ini adalah 1-5 dengan pernyataan jankarnya Sangat Tidak Setuju (STS) hingga Sangat Setuju (SS).

Pengambilan data yang diperoleh melalui kuesioner dilakukan dengan menggunakan pengukuran *interval* dengan ketentuan skornya adalah sebagai berikut :

|                                           |   |   |   |   |   |                                 |
|-------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|
| <b><i>Sangat<br/>Tidak<br/>Setuju</i></b> | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | <b><i>Sangat<br/>Setuju</i></b> |
|-------------------------------------------|---|---|---|---|---|---------------------------------|

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung terkait dengan hasil penelitian. Adapun data sekunder diperoleh berupa :

- a. Jurnal, diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu guna mendukung penelitian.
- b. Literature berupa beberapa referensi dari beberapa buku dalam mendukung penelitian.

## 3.5 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Indrianto dan Supomo (2012) menyatakan definisi operasional adalah penentuan contruk sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel penelitian ini mencakup etos kerja, perilaku ekstra peran dan kinerja pelayanan publik personil kepolisian Resort Cirebon. Adapun masing-masing indikator Nampak pada table 3.1

**Tabel 3. 1 Variabel dan Indikator Penelitian**

| <b>N<br/>o</b> | <b>Variabel</b> | <b>Indikator</b> | <b>Skala<br/>Pengukuran</b> |
|----------------|-----------------|------------------|-----------------------------|
|----------------|-----------------|------------------|-----------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                 |                            |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| 1. | <b>Etos Kerja</b><br>Totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini sehingga meraih hasil yang optimal.                                                                  | 1) Usaha yang dilakukan;<br>2) Persaingan yang sehat;<br>3) Keterbukaan;<br>4) Tanggung jawab.                                                                                                  | Skala Likert<br>1<br>s/d 5 |
| 2. | <b>OCB</b><br>Kemudian dapat disimpulkan sebagai perilaku yang melampaui peran yang disyaratkan ( <i>Extra role</i> ) dalam deskripsi tugas tanpa mengharapkan suatu penghargaan atau sukarela.            | 1. <i>Altruisme</i> .<br>2. <i>Conscientiousness</i> .<br>3. <i>Sportmanship</i> .<br>4. <i>Courtesy</i> .<br>5. <i>Civic Virtue</i> .                                                          | Skala Likert<br>1<br>s/d 5 |
| 3. | <b>Kinerja pelayanan publik</b><br>Upaya pemenuhan standar etika, transparansi, akuntabilitas, dan kemampuan lembaga pelayanan publik untuk beradaptasi dengan perubahan kebutuhan dan harapan masyarakat. | 1. Keandalan ( <i>Reliability</i> ).<br>2. Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> ).<br>3. Keyakinan ( <i>Assurance</i> ).<br>4. Perhatian ( <i>Empathy</i> ).<br>5. Berwujud ( <i>Tangible</i> ). | Skala Likert<br>1<br>s/d 5 |

### 3.6 Metode Analisis Data

#### 1.6.1. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif yaitu analisis yang ditunjukkan pada perkembangan dan pertumbuhan dari suatu keadaan dan hanya memberikan gambaran tentang keadaan tertentu dengan cara menguraikan tentang sifat-sifat dari obyek penelitian (Umar, 2012). Dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan analisa non statistic untuk menganalisis data kualitatif, yaitu dengan membaca tabel-tabel, grafik / angka-angka berdasarkan hasil jawaban responden terhadap variabel penelitian kemudian dilakukan uraian dan penafsiran.

#### 1.6.2. Analisis Uji *Partial Least Square*

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling

(SEM) yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan pendekatan alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kuasalita/teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerfull, karena tidak didasarkan pada banyak asumsi.

Tujuan penggunaan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten, variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. *Weight estimate* untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana *inner model* (model structural yang menghubungkan antar variabel laten) dan *outer model* (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan kontruknya) dispesifikasi. Hasilnya adalah *residual variance* dari variabel dependen (kedua variabel laten dan indikator) diminimumkan.

Estimasi parameter yang didapat dengan PLS (Partial Least Square) dapat dikategorikan sebagai berikut: Kategori pertama, adalah *weight estimate* yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua mencerminkan estimasi jalur (*path estimate*) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan blok indikatornya (*loading*). Kategori ketiga adalah berkaitan dengan *means* dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi tersebut, PLS (*Partial Least Square*) menggunakan proses

iterasi tiga tahap dan dalam setiap tahapnya menghasilkan estimasi yaitu sebagai berikut:

1. Menghasilkan weight estimate.
2. Menghasilkan estimasi untuk *inner model* dan *outer model*.
3. Menghasilkan estimasi means dan lokasi (konstanta).

### 3.6.3. Analisa model *Partial Least Square*

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan berikut:

#### 1. *Convergent Validity*

*Convergent Validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score/component score* yang dihitung dengan PLS. ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70% dengan kontruk yang diukur. Namun menurut Chin (1998) dalam Ghozali dan Hengky (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading

*crossloading* pengukuran dengan kontruk. Jika korelasi kontruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran kontruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan kontruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Metode lain untuk menilai *Discriminant Validity* adalah membandingkan nilai Root Of Average Variance Extracted (AVE) setiap kontruk dengan



korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghozali dan Hengky, 2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$\sum_{i=1}^n \lambda_i^2$$

Keterangan :

**AVE** : Rerata persentase skor varian yang diekstraksi dari seperangkat variabel laten yang di estimasi melalui loading standarize indikatornya dalam proses iterasi algoritma dalam PLS.

$\lambda$  : Melambangkan standarize loading factor dan i adalah jumlah indikator.

## 2. Validitas Konvergen

Validitas konvergen terjadi jika skor yang diperoleh dari dua instrument yang berbeda yang mengyjur konstruk yang mana memounyai korelasi tinggi. Uji validitas konvergen dalam PLS dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *loading factor* (korelasi antara skor item atau skor jomponen dengan skor konstruk) indikator-indikator yang mengukur konstruk tersebut. (Hair et al, 2016) mengemukakan bahwa rule of thumb yang biasanya digunakan untuk membuat pemeriksaan awal dari matrik faktor adalah  $\pm 30$  dipertimbangkan telah

memenuhi level minimal, untuk loading  $\pm 40$  dianggap lebih baik, dan untuk loading  $> 0.50$  dianggap signifikan secara praktis. Dengan demikian semakin tinggi nilai faktor *loading*, semakin penting peranan loading dalam menginterpretasi matrik faktor. Rule of thumb yang digunakan untuk validitas konvergen adalah *outer loading*  $> 0.7$ , *cummunality*  $> 0.5$  dan *Average Variance Extracted* (AVE)  $> 0.5$  (Chin, 1995 dalam Abdillah & Hartono, 2015). Metode lain yang digunakan untuk menilai validitas diskriminan adalah dengan membandingkan akar AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Chin, Gopan & Salinsbury, 1997 dalam Abdillah & Hartono, 2015). AVE dapat dihitung dengan rumus berikut:

Merupakan model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *crossloading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted* (AVE).

### 3. *Composite reliability*

Merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat dilihat pada *view latent variabel coefficients*. Untuk mengevaluasi

*composite reliability* terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan *cronbach's alpha*. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0,70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.

#### 4. *Cronbach's Alpha*

Merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari *composite reliability*. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha*  $> 0.7$ . Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Sedangkan untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji indikator formatif yaitu:

##### a. Uji *Significance of weight*

Nilai *weight* indikator formatif dengan konstruksya harus signifikan.

##### b. Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multikolineritas dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5 – 10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multikolineritas.

#### 5. *Analisa Inner Model*

Analisa inner model biasanya juga disebut dengan (*inner relation*, *structural model* dan *substantive theory*) yang mana menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Stone, 1974; Geisser, 1975). Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat *R-square* untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi.

Perubahan nilai pada *R-square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif. Selain melihat nilai ( $R^2$ ), pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai *Q-square* prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q^2$  mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai  $Q^2$  lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan apabila nilai  $Q^2$  kurang dari nol (0), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

Merupakan spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*), disebut juga *inner relation*, menggambarkan

hubungan antar variabel laten berdasarkan teori substantif penelitian. Tanpa kehilangan sifat umumnya, diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator atau variabel manifest diskala *zeromeans* dan unit varian sama dengan satu sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model inner model yang diperoleh adalah :

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + b_3Z + e$$

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + (b_1X_1 * b_3Z) + (b_2X_2 * b_3Z) + e$$

*Weight Relation*, estimasi nilai kasus variabel laten, inner dan outer model memberikan spesifikasi yang diikuti dalam estimasi algoritma PLS. Setelah itu diperlukan definisi *weight relation*. Nilai kasus untuk setiap variabel laten diestimasi dalam PLS yakni :

$$\xi_b = \sum_{kb} W_{kb} X_{kb}$$

$$\eta_i = \sum_{ki} W_{ki} X_{ki}$$

Dimana  $W_{kb}$  dan  $W_{ki}$  adalah *weight* yang digunakan untuk membentuk estimasi variabel laten endogen ( $\eta$ ) dan eksogen ( $\xi$ ). Estimasi variabel laten adalah linier agregat dari indikator yang nilai *weight*-nya didapat dengan prosedur estimasi PLS seperti dispesifikasi oleh *inner* dan *outer* model dimana variabel laten endogen (dependen) adalah  $\eta$  dan variabel laten eksogen adalah  $\xi$  (independent), sedangkan  $\zeta$  merupakan residual dan  $\beta$  dan  $\gamma$  adalah matriks koefisien jalur (*pathcoefficient*)

*Inner* model diukur menggunakan *R-square* variabel laten eksogen dengan interpretasi yang sama dengan regresi. *Q Square*

*predictive relevante* untuk model konstruk, mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai  $Q\text{-square} > 0$  menunjukkan model memiliki *predictive relevance*, sebaliknya jika nilai  $Q\text{-square} \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki *predictive relevante*. Perhitungan  $Q\text{-Square}$  dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$$

Dimana  $(1-R_1^2)(1-R_2^2).....(1-R_p^2)$  adalah  $R\text{-square}$  eksogen dalam model persamaan. Dengan asumsi data terdistribusi bebas (*distribution free*), model struktural pendekatan prediktif PLS dievaluasi dengan  $R\text{-Square}$  untuk konstruk endogen (*dependen*),  $Q\text{-square}$  test untuk relevansi prediktif,  $t\text{-statistik}$  dengan tingkat signifikansi setiap koefisien path dalam model struktural.

#### 6. Pengujian Hipotesis

Uji  $t$  digunakan untuk membuktikan ada tidaknya pengaruh masing masing variabel bebas secara individu terhadap variabel terikat.

Langkah langkah pengujiannya adalah :

##### 1) Menentukan hipotesis nol dan hipotesis alternatif

a)  $H_0 : \beta_1 = 0$ , tidak ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

$H_0 : \beta_1 \neq 0$ , ada pengaruh signifikan dari variabel bebas terhadap variable terikat

##### 2) Menentukan level of significance : $\alpha = 0,05$ dengan $Df = (n-k)$

### 3) Kriteria pengujian

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$

Ho diterima bila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$

### 4) Perhitungan nilai t :

a) Apabila  $t^{\text{hitung}} \geq t^{\text{tabel}}$  berarti ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

b) Apabila  $t^{\text{hitung}} < t^{\text{tabel}}$  berarti tidak ada pengaruh secara partial masing masing variabel independent terhadap variabel dependent.

### 7. Evaluasi Model.

Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composit realibility* untuk blok indikator. Model strukrur alat auinner model dievaluasi dengan melihat presentase varian yang dijelaskanya itu dengan melihat  $R^2$  untuk konstruk laten eksogen dengan menggunakan ukuran *Stone Gaisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat melalui prosedur *bootstrapping*.

### 8. Pengujian Hipotesa

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan



nilai statistic maka untuk  $\alpha = 0,05$  nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96. Sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika t-statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak atau menerima hiootesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai  $p < 0,05$ .



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Deskripsi Obyek Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah Seluruh Anggota Personil Polres Cirebon. Proses penyebaran kuesioner dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi para pelanggan serta penyebaran tidak langsung yaitu dengan menggunakan media internet melalui Google Form sehingga diperoleh jumlah sampel sebesar 201 responden. Untuk mengetahui gambaran tentang para responden tersebut, maka dapat dijelaskan sebagai berikut

##### 4.1.1 Gambaran Umum Responden

Tabel 4. 1 Karakteristik Responden

| Karakteristik      | Keterangan    | Frekuensi | Persentase |
|--------------------|---------------|-----------|------------|
| Jenis kelamin      | Laki-laki     | 172       | 85,57%     |
|                    | Perempuan     | 29        | 14,43%     |
| Usia responden     | 19 – 24 tahun | 24        | 11,94%     |
|                    | 25 – 30 tahun | 58        | 28,86%     |
|                    | 31 – 35 tahun | 72        | 35,82%     |
|                    | > 36 tahun    | 47        | 23,38%     |
| Tingkat pendidikan | SMA           | 43        | 21,39%     |
|                    | Diploma (D3)  | 59        | 29,35%     |
|                    | Sarjana (S1)  | 85        | 42,29%     |
|                    | Magister (S2) | 14        | 6,97%      |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan data Tabel 4.1 hasil survei terhadap personel kepolisian di Polres Cirebon, diketahui bahwa mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 172 orang atau sebesar 85,57% dari total responden. Sementara itu,

responden perempuan berjumlah 29 orang atau 14,43%. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi personel Polres Cirebon masih didominasi oleh laki-laki, yang merupakan fenomena umum dalam struktur keanggotaan institusi kepolisian.

Dari segi usia, sebagian besar responden berada pada kelompok usia 31–35 tahun, yaitu sebanyak 72 orang atau 35,82% dari total responden. Kelompok usia ini diikuti oleh responden berusia 25–30 tahun sebanyak 58 orang (28,86%) dan kelompok usia >36 tahun sebanyak 47 orang (23,38%). Sementara itu, responden yang berusia 19–24 tahun berjumlah 24 orang atau sebesar 11,94%. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel Polres Cirebon berada pada kelompok usia produktif, yakni 25 hingga 35 tahun, yang umumnya memiliki tingkat kesiapan fisik dan mental yang optimal untuk menjalankan tugas-tugas kepolisian.

Terkait dengan tingkat pendidikan, mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan Sarjana (S1) sebanyak 85 orang atau 42,29%, diikuti oleh lulusan Diploma (D3) sebanyak 59 orang (29,35%), dan lulusan SMA sebanyak 43 orang (21,39%). Sementara itu, hanya 14 orang (6,97%) yang memiliki tingkat pendidikan Magister (S2). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar personel memiliki tingkat pendidikan menengah hingga tinggi, yang mencerminkan kesiapan intelektual dalam mendukung pelaksanaan tugas yang kompleks dan dinamis di lingkungan kepolisian.

Berdasarkan karakteristik tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas personel kepolisian yang mengikuti survei di Polres Cirebon adalah laki-laki berusia 31–35 tahun dengan latar belakang pendidikan Sarjana (S1). Komposisi ini

mencerminkan profil personel yang berada dalam usia produktif dan memiliki kualifikasi pendidikan yang cukup baik untuk mendukung peningkatan kualitas kerja, termasuk dalam hal Etos Kerja, Organizational Citizenship Behaviours, dan Kinerja pelayanan.

#### 4.1.2 Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing pertanyaan yang diajukan. Dalam hal ini analisis deskriptif menjelaskan tanggapan para pelanggan terhadap pertanyaan yang diajukan masing-masing variabel Kinerja persone, Kompetensi professional dan Kinerja pelayanan. Untuk mengetahui tanggapan responden terhadap masing-masing variabel, maka dalam penelitian ini dikelompokkan dalam satu katagori skor dengan menggunakan rentang skala dengan rumus sebagai berikut (Umar, 2012).

$$RS = \frac{TT - TR}{Skala}$$

Skala

Keterangan :

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| RS= Rentang Skala   | Skor tertinggi = 5 |
| TR = Skor terendah  | Skor terendah = 1  |
| TT = Skor tertinggi |                    |

$$5 - 1$$

$$= 5$$

= 1,33

Dengan demikian intervalnya dapat dijelaskan sebagai berikut:

|                        |          |              |
|------------------------|----------|--------------|
| • Interval 1 – 2,33    | Kategori | Rendah       |
| • Interval 2,34 – 3,67 | Kategori | Sedang/Cukup |
| • Interval 3,68 – 5    | Kategori | Tinggi       |

#### A. Variabel Etos Kerja

Hasil tanggapan responden mengenai Etos Kerja, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Etos Kerja terdiri dari 4 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4. 2 Tanggapan Responden Etos Kerja**

| Kode      | Deskriptif Variabel   |     |    |    |    |    |       |            |
|-----------|-----------------------|-----|----|----|----|----|-------|------------|
|           | Frekuensi Jawaban     |     |    |    |    |    |       |            |
|           | Indikator             | STS | TS | N  | S  | SS | Mean  | Keterangan |
| Ek 1      | Usaha yang dilakukan  | 27  | 18 | 55 | 47 | 54 | 3.413 | Sedang     |
| Ek 2      | Persaingan yang sehat | 26  | 20 | 61 | 51 | 43 | 3.323 | Sedang     |
| Ek 3      | Keterbukaan           | 26  | 18 | 56 | 41 | 60 | 3.453 | Sedang     |
| Ek 4      | Tanggung jawab        | 22  | 23 | 51 | 48 | 57 | 3.473 | Sedang     |
| Rata-rata |                       |     |    |    |    |    | 3.416 | Sedang     |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 data hasil survei terhadap 121 personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap variabel Etos Kerja secara umum berada dalam kategori Sedang, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.416. Hal ini menunjukkan bahwa etos kerja para personil berada pada tingkat yang cukup, namun belum mencapai kategori tinggi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa semangat dan orientasi kerja personil masih perlu ditingkatkan agar dapat mendorong pencapaian kinerja yang lebih optimal.

Jika dilihat secara lebih rinci, indikator yang memiliki nilai mean tertinggi adalah tanggung jawab (Ek 4) dengan skor 3.473, diikuti oleh indikator keterbukaan (Ek 3) sebesar 3.453. Kedua indikator ini menunjukkan bahwa sebagian besar personil Polres Cirebon memiliki kesadaran yang baik dalam menjalankan tanggung jawab serta terbuka terhadap perubahan dan informasi. Ini merupakan modal positif dalam upaya peningkatan kualitas kerja secara keseluruhan.

Namun, dua indikator lainnya, yakni usaha yang dilakukan (Ek 1) dan persaingan yang sehat (Ek 2), memiliki nilai mean yang lebih rendah, masing-masing 3.413 dan 3.323. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun sebagian personil sudah menunjukkan usaha dalam bekerja, namun belum sepenuhnya optimal. Begitu juga dalam aspek persaingan yang sehat, yang mencerminkan masih perlunya pembinaan dan pembentukan budaya kerja yang kompetitif namun positif. Dengan meningkatkan dukungan supervisi dan memperkuat modal psikologis, diharapkan aspek-aspek dalam etos kerja ini dapat ditingkatkan sehingga mampu mendorong motivasi kerja personil secara lebih signifikan.

## B. Variabel Organizational Citizenship Behaviour

Hasil tanggapan responden mengenai Organizational Citizenship Behaviour, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Organizational Citizenship Behaviour terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4. 3 Tanggapan Responden Organizational Citizenship Behaviour**

| Kode      | Deskriptif Variabel      |         |        |    |    |        |          |                |
|-----------|--------------------------|---------|--------|----|----|--------|----------|----------------|
|           | Frekuensi Jawaban        |         |        |    |    |        |          |                |
|           | Indikator                | ST<br>S | T<br>S | N  | S  | S<br>S | Mea<br>n | Keteranga<br>n |
| Ocb 1     | <i>Altruisme</i>         | 23      | 22     | 62 | 54 | 40     | 3.328    | Sedang         |
| Ocb 2     | <i>Conscientiousness</i> | 19      | 21     | 59 | 52 | 50     | 3.463    | Sedang         |
| Ocb 3     | <i>Sportmanship</i>      | 25      | 19     | 55 | 42 | 60     | 3.463    | Sedang         |
| Ocb 4     | <i>Courtesy</i>          | 26      | 16     | 54 | 46 | 59     | 3.478    | Sedang         |
| Ocb 5     | <i>Civic Virtue</i>      | 23      | 22     | 56 | 58 | 42     | 3.368    | Sedang         |
| Rata-rata |                          |         |        |    |    |        | 3.420    | Sedang         |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.2 hasil survei terhadap personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap dimensi Organizational Citizenship Behaviour (OCB) secara umum berada dalam kategori Sedang, dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.420. Temuan ini menunjukkan bahwa perilaku kerja sukarela di luar tugas formal yang dilakukan oleh personil belum sepenuhnya optimal, meskipun sudah mulai terbentuk. Hal ini mencerminkan bahwa personil menunjukkan tingkat



kepedulian dan kontribusi yang cukup baik terhadap organisasi, tetapi masih diperlukan strategi penguatan agar OCB dapat berkembang lebih maksimal dalam menunjang kinerja organisasi.

Jika dilihat secara lebih rinci, indikator Courtesy memperoleh nilai mean tertinggi sebesar 3.478, yang mengindikasikan bahwa personil relatif cukup menjaga hubungan baik dan mampu mengantisipasi konflik dengan sesama rekan kerja. Diikuti oleh indikator Conscientiousness dan Sportmanship yang sama-sama memiliki nilai mean 3.463, menunjukkan bahwa personil menunjukkan tanggung jawab dan semangat kerja meskipun dihadapkan pada berbagai tantangan atau kondisi kurang ideal. Indikator Civic Virtue memperoleh nilai mean 3.368, menggambarkan bahwa partisipasi personil dalam kegiatan organisasi berjalan cukup baik, meskipun belum sepenuhnya aktif. Sementara itu, indikator Altruism mencatatkan nilai mean terendah yaitu 3.328, yang berarti bahwa tingkat kesediaan membantu rekan kerja secara sukarela masih dalam taraf sedang dan perlu didorong lebih jauh.

Secara keseluruhan, kategori “Sedang” pada seluruh indikator OCB ini mengindikasikan bahwa walaupun perilaku kewargaan organisasi telah terlihat di lingkungan kerja Polres Cirebon, penguatan budaya organisasi serta intervensi yang berbasis pada dukungan supervisi dan modal psikologis masih sangat diperlukan. Upaya peningkatan motivasi kerja melalui dukungan tersebut diharapkan mampu mendorong personil untuk lebih aktif dan berinisiatif dalam memberikan kontribusi positif di luar tugas pokok mereka.

### C. Variabel Kinerja pelayanan

Hasil tanggapan responden mengenai Kinerja pelayanan, diperoleh dari hasil menyebarkan kuesioner kepada masyarakat berjumlah 201 orang. Kuesioner mengenai Kinerja pelayanan terdiri dari 5 item pernyataan yang telah ditanggapi oleh responden. Berikut adalah hasil dari jawaban responden yang dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4. 4 Tanggapan Responden Kinerja Pelayanan**

| Kode      | Deskriptif Variabel                   |         |        |    |    |        |          |                |
|-----------|---------------------------------------|---------|--------|----|----|--------|----------|----------------|
|           | Frekuensi Jawaban                     |         |        |    |    |        |          |                |
|           | Indikator                             | ST<br>S | T<br>S | N  | S  | S<br>S | Mea<br>n | Keteranga<br>n |
| Kp 1      | Keandalan ( <i>Reliability</i> )      | 19      | 22     | 58 | 47 | 55     | 3.483    | Sedang         |
| Kp 2      | Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> ) | 33      | 11     | 60 | 53 | 44     | 3.318    | Sedang         |
| Kp 3      | Keyakinan ( <i>Assurance</i> )        | 23      | 21     | 51 | 62 | 44     | 3.413    | Sedang         |
| Kp 4      | Perhatian ( <i>Empathy</i> )          | 27      | 17     | 53 | 42 | 62     | 3.473    | Sedang         |
| Kp 5      | Berwujud ( <i>Tangible</i> )          | 22      | 23     | 58 | 52 | 46     | 3.383    | Sedang         |
| Rata-rata |                                       |         |        |    |    |        | 3.414    | Sedang         |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan Tabel 4.3 data yang diperoleh dari hasil survei terhadap personil Polres Cirebon, tanggapan responden terhadap kinerja pelayanan secara umum menunjukkan kategori "Sedang" dengan nilai rata-rata (mean) sebesar 3.414. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan sudah cukup baik, namun masih ada ruang untuk perbaikan lebih lanjut. Peningkatan kualitas pelayanan di Polres Cirebon perlu difokuskan pada beberapa aspek yang menjadi perhatian para

personil agar dapat meningkatkan kinerja dan motivasi mereka dalam melayani masyarakat.

Jika dilihat lebih rinci berdasarkan setiap indikator, indikator Keandalan (Reliability) memperoleh nilai mean 3.483, yang menunjukkan tingkat kinerja yang cukup stabil namun masih perlu diperbaiki untuk mencapai standar yang lebih tinggi. Demikian pula, indikator Ketanggapan (Responsiveness) mendapatkan nilai mean 3.318, yang menandakan bahwa respon terhadap kebutuhan masyarakat sudah cukup baik, meskipun respon yang lebih cepat dan tanggap masih dibutuhkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Indikator Keyakinan (Assurance) dengan nilai mean 3.413 juga berada dalam kategori sedang, yang menunjukkan bahwa personil sudah mampu memberikan keyakinan dalam pelayanan, tetapi dapat lebih diperkuat lagi melalui peningkatan kompetensi dan keterampilan mereka.

Pada indikator Perhatian (Empathy) dan Berwujud (Tangible), keduanya juga berada pada kategori sedang dengan nilai mean masing-masing 3.473 dan 3.383. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun personil sudah memperhatikan kebutuhan masyarakat dan memberikan pelayanan yang cukup baik, masih diperlukan penguatan dalam hal pemahaman dan perhatian terhadap detail yang lebih mendalam. Secara keseluruhan, hasil ini mengindikasikan bahwa meskipun personil Polres Cirebon telah memberikan kinerja pelayanan yang cukup baik, diperlukan upaya untuk meningkatkan berbagai aspek dalam pelayanan agar dapat lebih memenuhi harapan masyarakat dan mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi di lingkungan Polres Cirebon.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Hasil Outer Model (Measurement Model)

#### A. Uji Convergent Validity

Menurut Abdillah dan Hartono, (2014) validitas konvergen dari outer model dapat dilihat jika angka loading factor  $> 0,70$  maka artinya indikator tersebut dinyatakan valid dalam mengukur besarnya korelasi antara konstruk dan variabel laten. Dalam Hair et al (2021), evaluasi model pengukuran reflektif terdiri dari loading factor  $> 0,70$  composite reliability  $> 0,70$  dan cronbach's alpha  $> 0,70$ .

**Tabel 4. 5 Pengukuran Reflektif**

| Variabel                             | Item Pengukuran | Indikator                             | Outer Loading | T-statistik | Sig n Off | Keterangan |
|--------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------|-------------|-----------|------------|
| Etos Kerja                           | Ek 1            | Usaha yang dilakukan                  | 0.840         | 39.412      | 0.70      | Valid      |
|                                      | Ek 2            | Persaingan yang sehat                 | 0.835         | 45.247      |           |            |
|                                      | Ek 3            | Keterbukaan                           | 0.839         | 39.811      |           |            |
|                                      | Ek 4            | Tanggung jawab                        | 0.844         | 43.366      |           |            |
| Organizational Citizenship Behaviour | Ocb 1           | <i>Altruisme</i>                      | 0.885         | 62.341      | 0.70      | Valid      |
|                                      | Ocb 2           | <i>Conscientiousness</i>              | 0.790         | 31.364      |           |            |
|                                      | Ocb 3           | <i>Sportmanship</i>                   | 0.895         | 72.629      |           |            |
|                                      | Ocb 4           | <i>Courtesy</i>                       | 0.892         | 71.613      |           |            |
|                                      | Ocb 5           | <i>Civic Virtue</i>                   | 0.886         | 61.599      |           |            |
| Kinerja pelayanan                    | Kp 1            | Keandalan ( <i>Reliability</i> )      | 0.822         | 39.418      | 0.70      | Valid      |
|                                      | Kp 2            | Ketanggapan ( <i>Responsiveness</i> ) | 0.852         | 45.446      |           |            |
|                                      | Kp 3            | Keyakinan ( <i>Assurance</i> )        | 0.827         | 37.460      |           |            |
|                                      | Kp 4            | Perhatian ( <i>Empathy</i> )          | 0.856         | 52.657      |           |            |

|  |      |                                 |       |        |  |  |
|--|------|---------------------------------|-------|--------|--|--|
|  | Kp 5 | Berwujud<br>( <i>Tangible</i> ) | 0.788 | 25.785 |  |  |
|--|------|---------------------------------|-------|--------|--|--|

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

**Tabel 4. 6 Uji Discriminant Validity**

| Variabel                                | Avarange Variance<br>Extracted (AVE) | Sign off |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|----------|
| Etos Kerja                              | 0.705                                | 0.50     |
| Organizational Citizenship<br>Behaviour | 0.758                                | 0.50     |
| Kinerja pelayanan                       | 0.688                                | 0.50     |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

**Tabel 4. 7 Uji Composite Reliability**

| Variabel                                | Composite Reliability | Sign off | Kesimpulan |
|-----------------------------------------|-----------------------|----------|------------|
| Etos Kerja                              | 0.905                 | 0.70     | Reliabel   |
| Organizational Citizenship<br>Behaviour | 0.940                 | 0.70     | Reliabel   |
| Kinerja pelayanan                       | 0.917                 | 0.70     | Reliabel   |

**Variabel Etos Kerja** diukur menggunakan empat item pengukuran reflektif, yaitu usaha yang dilakukan (Ek1), persaingan yang sehat (Ek2), keterbukaan (Ek3), dan tanggung jawab (Ek4). Semua indikator menunjukkan nilai outer loading yang tinggi, yaitu 0.840, 0.835, 0.839, dan 0.844, yang menandakan bahwa setiap indikator memiliki kontribusi signifikan dalam menjelaskan konstruk Etos Kerja. Nilai T-statistik yang tinggi (lebih dari 39) pada seluruh indikator juga menunjukkan tingkat signifikansi yang kuat dalam membuktikan validitas indikator-indikator tersebut. Dari hasil uji reliabilitas, Composite Reliability untuk variabel Etos Kerja mencapai 0.905, yang melebihi ambang batas minimum 0.70, mengindikasikan bahwa variabel ini dapat dipercaya dan stabil. Selain itu, nilai

Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0.705 juga menunjukkan bahwa variabel Etos Kerja memenuhi kriteria validitas konvergen, karena AVE lebih besar dari 0.50. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Etos Kerja merupakan variabel yang valid dan reliabel dalam mempengaruhi kinerja personil, dan peningkatan etos kerja, terutama dalam hal tanggung jawab dan keterbukaan, dapat meningkatkan motivasi serta kualitas pelayanan.

**Variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB)** diukur menggunakan lima item pengukuran reflektif, yaitu altruisme (Ocb1), conscientiousness (Ocb2), sportmanship (Ocb3), courtesy (Ocb4), dan civic virtue (Ocb5). Seluruh indikator menunjukkan nilai outer loading yang sangat tinggi, dengan nilai tertinggi pada indikator sportmanship (0.895) dan courtesy (0.892), diikuti oleh altruisme (0.885), civic virtue (0.886), dan conscientiousness (0.790). Semua nilai T-statistik indikator tersebut jauh melebihi 1.96, yang menunjukkan bahwa seluruh indikator OCB valid dan signifikan. Nilai Composite Reliability untuk OCB adalah 0.940, yang jauh melebihi ambang batas minimum 0.70, mengindikasikan bahwa variabel ini reliabel. Selain itu, nilai AVE untuk OCB sebesar 0.758 menunjukkan bahwa variabel ini memenuhi kriteria validitas konvergen dengan sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku tambahan yang tidak terstruktur, seperti sportmanship dan courtesy, memberikan kontribusi besar dalam meningkatkan kinerja organisasi dan harus terus dipupuk pada personil.

**Variabel Kinerja pelayanan** diukur menggunakan lima item pengukuran reflektif, yaitu keandalan (Reliability) (Kp1), ketanggapan (Responsiveness) (Kp2),



keyakinan (Assurance) (Kp3), perhatian (Empathy) (Kp4), dan berwujud (Tangible) (Kp5). Nilai outer loading untuk indikator-indikator ini berkisar antara 0.788 hingga 0.856, dengan nilai tertinggi pada indikator perhatian (Empathy) (0.856) dan ketanggapan (Responsiveness) (0.852), menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut sangat relevan dalam menggambarkan Kinerja Pelayanan. Nilai T-statistik yang tinggi untuk semua indikator menunjukkan tingkat signifikansi yang kuat. Uji reliabilitas menunjukkan nilai Composite Reliability untuk Kinerja Pelayanan sebesar 0.917, yang juga melebihi ambang batas minimum 0.70, serta nilai AVE sebesar 0.688 yang menunjukkan bahwa variabel ini memiliki validitas konvergen yang baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Kinerja Pelayanan merupakan variabel yang reliabel dan valid, dan faktor-faktor seperti ketanggapan serta perhatian terhadap individu menjadi elemen yang sangat penting dalam memperbaiki pelayanan kepada masyarakat.

#### 4.2.2 Hasil Inner Model

Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan R-square dari model penelitian. Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen (Ghozali, 2011). Penelitian ini menggunakan Teknik structural equation model (SEM) dengan menggunakan metode Partial Least Square yang berfungsi untuk mengetahui pengaruh variabel Etos Kerja, Organizational Citizenship Behaviour dan Kinerja pelayanan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 8 Hasil Path Coefficients**



| Variabel                                                            | Original Sample | Mean of subsamples | Standart deviation | T-statistic | P-value | Hasil              |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------------|--------------------|-------------|---------|--------------------|
| <b>H1</b> Etos Kerja - > Kinerja pelayanan                          | 0.483           | 0.480              | 0.050              | 9.935       | 0.000   | Positif signifikan |
| <b>H2</b> Etos Kerja -> Organizational Citizenship Behaviour        | 0.880           | 0.880              | 0.017              | 52.004      | 0.000   | Positif signifikan |
| <b>H3</b> Organizational Citizenship Behaviour -> Kinerja pelayanan | 0.483           | 0.480              | 0.050              | 9.588       | 0.000   | Positif signifikan |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

**H1** : Hubungan antara Etos Kerja dengan Kinerja Pelayanan menunjukkan nilai original sample sebesar 0,483 dengan P-value sebesar 0,000. Karena P-value lebih kecil dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), maka dapat disimpulkan bahwa Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi etos kerja yang dimiliki oleh personil Polres Cirebon, semakin baik pula kinerja pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, peningkatan etos kerja personil harus menjadi perhatian penting dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepolisian di Polres Cirebon.

**H2** : Hubungan antara Etos Kerja dengan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) menunjukkan nilai original sample sebesar 0,880 dengan P-value sebesar 0,000. Nilai P-value yang sangat kecil ini mengonfirmasi bahwa Etos Kerja memiliki pengaruh yang sangat kuat dan signifikan terhadap OCB. Hal ini berarti bahwa dengan meningkatnya etos kerja personil, maka tingkat OCB

mereka, yang mencakup perilaku ekstra yang mendukung organisasi, juga akan meningkat secara signifikan. Peningkatan etos kerja dapat menjadi faktor kunci dalam mendorong personil untuk menunjukkan perilaku positif yang lebih banyak dan mendukung terwujudnya tujuan organisasi.

**H3** : Hubungan antara Organizational Citizenship Behaviour dan Kinerja Pelayanan menunjukkan nilai original sample sebesar 0,483 dengan P-value 0,000. Ini menunjukkan bahwa OCB juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan. Dengan kata lain, semakin tinggi tingkat OCB personil, semakin baik pula kinerja pelayanan yang dapat diberikan. Oleh karena itu, selain fokus pada peningkatan etos kerja, organisasi juga perlu mendorong perilaku OCB dalam rangka meningkatkan kinerja pelayanan.

#### 4.2.3 Indirect Effect

Setelah melakukan uji model pengukuran, dilakukan uji model struktural. Pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria untuk menentukan diterima atau ditolaknya hipotesis. Kriteria yang pertama adalah t-statistics atau nilai kritis, di mana hipotesis diterima apabila hipotesis memiliki nilai kritis (T-Statistics) lebih dari 1.982. kriteria yang kedua adalah P-Value, di mana hipotesis diterima.

**Tabel 4. 9 Indirect Effect**

| Hubungan Variabel                                                                  | T-statistic | P Value | Kesimpulan |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------|
| Etos Kerja terhadap Kinerja pelayanan melalui Organizational Citizenship Behaviour | 10.183      | 0.000   | Mendukung  |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil analisis data yang diperoleh dari personil Polres Cirebon, hubungan antara Dukungan Supervisi terhadap peningkatan Motivasi Kerja dengan Modal Psikologis sebagai variabel mediasi menunjukkan nilai T-Statistic sebesar 10.183, yang secara signifikan melebihi nilai t tabel sebesar 1.982. Selain itu, nilai P-Value sebesar 0.000 jauh di bawah batas signifikansi 0.05. Hasil ini menunjukkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik, sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain, Dukungan Supervisi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja personil, dengan Modal Psikologis berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keberadaan supervisi yang mendukung seperti pemberian arahan yang jelas, umpan balik yang membangun, serta perhatian terhadap kesejahteraan personil dapat meningkatkan motivasi kerja mereka secara substansial. Namun, pengaruh ini menjadi lebih kuat ketika personil memiliki Modal Psikologis yang tinggi, yaitu optimisme, resiliensi, efikasi diri, dan harapan. Modal Psikologis memungkinkan personil untuk merespons dukungan supervisi secara lebih positif, dengan menunjukkan semangat kerja yang tinggi, ketekunan dalam menghadapi tantangan, serta komitmen terhadap pencapaian kinerja terbaik.

Dalam konteks Polres Cirebon, hasil ini menekankan pentingnya pengembangan aspek psikologis personil secara bersamaan dengan peningkatan kualitas supervisi. Supervisi yang hanya berfokus pada instruksi dan kontrol tidak akan cukup efektif tanpa adanya upaya untuk membangun kekuatan psikologis internal personil. Oleh karena itu, pelatihan dan program pengembangan diri yang menekankan pada pembentukan Modal Psikologis sangat direkomendasikan

sebagai bagian dari strategi manajerial. Pendekatan ini tidak hanya akan meningkatkan motivasi kerja personil, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada pencapaian tujuan institusional secara berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi manajemen Polres Cirebon untuk terus memperkuat peran supervisi yang bersifat mendukung serta membangun kapasitas psikologis personil, guna menciptakan sumber daya manusia yang tangguh, termotivasi, dan siap menghadapi dinamika tugas kepolisian yang kompleks.

#### **4.2.4 Pengujian Hipotesis**

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan metode bootstrap terhadap sampel. Pengujian hipotesis ini akan dijelaskan ketertarikan pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel, seperti dijelaskan pada hasil berikut:

##### **1) Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan**

Hasil pengujian terhadap pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Pelayanan di lingkungan Polres Cirebon menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 9.935 lebih besar dari t-tabel sebesar 1.982, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara Etos Kerja dan Kinerja Pelayanan adalah signifikan secara statistik. Nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0.483 menunjukkan bahwa semakin tinggi etos

kerja yang dimiliki personil, maka semakin meningkat pula kinerja pelayanan yang diberikan. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan dapat diterima. Temuan ini menguatkan bahwa peningkatan etos kerja dalam lingkungan kepolisian merupakan faktor penting dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

## **2) Pengaruh Etos Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Hasil pengujian terhadap pengaruh Etos Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada personil Polres Cirebon menunjukkan nilai t-statistic sebesar 52.004, yang jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 1.982. Selain itu, nilai p-value sebesar 0.000 mengindikasikan bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut signifikan pada tingkat kepercayaan 95%. Koefisien jalur sebesar 0.880 menunjukkan bahwa Etos Kerja memberikan pengaruh yang sangat kuat dan positif terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Artinya, semakin tinggi etos kerja yang dimiliki personil, maka akan semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku organisasi yang positif seperti loyalitas, kerelaan membantu rekan kerja, dan kontribusi sukarela demi kemajuan institusi. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour dapat diterima dan dinyatakan valid.

## **3) Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Pelayanan**

Hasil pengujian terhadap pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terhadap Kinerja Pelayanan pada personil Polres Cirebon menunjukkan bahwa nilai t-statistik sebesar 9.588, yang lebih besar dari nilai t-tabel 1.982, dengan nilai p-value sebesar 0.000. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh OCB terhadap Kinerja Pelayanan adalah positif dan signifikan. Nilai koefisien jalur sebesar 0.483 menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh personil, maka semakin meningkat pula kualitas kinerja pelayanan yang diberikan. Dengan kata lain, OCB memainkan peran penting dalam mendorong personil untuk bekerja melebihi tugas formal mereka demi meningkatkan kualitas pelayanan. Berdasarkan temuan ini, hipotesis yang menyatakan bahwa Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh terhadap Kinerja Pelayanan diterima dan dinyatakan valid.

#### 4.2.5 R Square

Pengujian R-squared ( $R^2$ ) merupakan pengujian yang dilakukan untuk mengukur tingkat Goodness of Fit suatu model struktural. Nilai R-squared ( $R^2$ ) dipergunakan untuk mengukur seberapa besar variabel laten endogen yang merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel lain (dalam penelitian ini adalah variabel dependen dan mediasi) dijelaskan oleh variabel laten eksogen yang merupakan variabel independen.

**Tabel 4. 10 R Square**

| Variabel | Nilai R-Square |
|----------|----------------|
|----------|----------------|



|                                       |       |
|---------------------------------------|-------|
| Kinerja pelayanan                     | 0.906 |
| Organizational Citizenship Behaviours | 0.773 |

Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Berdasarkan hasil pengujian nilai R-Square, diketahui bahwa variabel Kinerja Pelayanan memiliki nilai R-Square sebesar 0,906. Hal ini menunjukkan bahwa sebesar 90,6% variasi yang terjadi pada variabel Kinerja Pelayanan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model penelitian ini, termasuk di dalamnya dukungan supervisi, motivasi kerja, serta modal psikologis sebagai variabel mediasi. Angka ini mencerminkan bahwa model yang digunakan sangat kuat dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi peningkatan kinerja pelayanan personil Polres Cirebon. Adapun sisanya sebesar 9,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian.

Selanjutnya, nilai R-Square untuk variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebesar 0,773 menunjukkan bahwa 77,3% variasi dalam OCB dapat dijelaskan oleh variabel-variabel dalam model yang sama. Ini mengindikasikan bahwa dukungan supervisi yang efektif, dikombinasikan dengan modal psikologis yang positif dan motivasi kerja yang tinggi, berperan penting dalam membentuk perilaku OCB di kalangan personil Polres Cirebon. Sisanya sebesar 22,7% dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak dimasukkan dalam model.

Tingginya nilai R-Square pada kedua variabel tersebut memperlihatkan bahwa model penelitian ini sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara



dukungan supervisi, motivasi kerja, dan modal psikologis terhadap hasil kinerja dan perilaku organisasi. Temuan ini memperkuat pemahaman bahwa intervensi dalam bentuk supervisi yang mendukung dan peningkatan aspek psikologis personil dapat mendorong tumbuhnya motivasi kerja yang berkelanjutan, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada peningkatan kinerja pelayanan dan sikap kerja ekstra peran dalam organisasi kepolisian.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pelayanan**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS), variabel Etos Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan personil Polres Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0.483, dengan T-statistic sebesar 9.935 yang jauh melebihi nilai T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang berada jauh di bawah batas signifikansi 0.05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Etos Kerja secara statistik berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kualitas Kinerja Pelayanan kepolisian.

Etos Kerja dalam konteks ini mencakup sikap disiplin, tanggung jawab, komitmen terhadap tugas, serta semangat dalam menjalankan fungsi dan kewajiban sebagai aparat penegak hukum. Personil yang memiliki etos kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi yang kuat terhadap pekerjaannya, mampu bekerja secara efektif dalam tekanan, serta menunjukkan inisiatif dan kepedulian terhadap pelayanan publik yang optimal. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat, karena personil dengan etos

kerja tinggi cenderung lebih responsif, akurat, dan profesional dalam menangani setiap laporan dan kebutuhan masyarakat.

Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan kinerja pelayanan bukan hanya dipengaruhi oleh sistem dan prosedur yang berlaku, tetapi juga oleh faktor internal dari personil itu sendiri, khususnya dalam hal motivasi kerja dan tanggung jawab moral yang tercermin dalam etos kerja mereka. Sejalan dengan penelitian Raharjo & Santosa (2020), etos kerja yang kuat terbukti dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, serta mendorong personil untuk terus berinovasi dalam menyelesaikan tugas. Oleh karena itu, penting bagi institusi kepolisian untuk secara konsisten mendorong budaya kerja yang positif melalui pelatihan, penghargaan terhadap kinerja, dan pembinaan berkelanjutan, agar pengaruh positif etos kerja terhadap kinerja pelayanan dapat terus terjaga dan ditingkatkan.

#### **4.3.2 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviour**

Berdasarkan hasil analisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS), variabel Etos Kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada personil Polres Cirebon. Nilai original sample sebesar 0.880, dengan T-statistic mencapai 52.004 yang jauh melebihi nilai T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang berada di bawah batas signifikansi 0.05. Hal ini menunjukkan bahwa Etos Kerja secara statistik memiliki hubungan yang sangat kuat dan signifikan terhadap peningkatan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Etos Kerja yang dimaksud

mencerminkan semangat kerja, tanggung jawab, kedisiplinan, serta komitmen yang tinggi dalam menjalankan tugas kepolisian.

Etos Kerja yang tinggi mendorong personil untuk tidak hanya melaksanakan tugas pokoknya dengan baik, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra-role seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, serta peduli terhadap lingkungan kerja secara sukarela. Ini sejalan dengan konsep OCB, yang mencakup tindakan-tindakan positif yang tidak tercantum dalam deskripsi kerja formal namun sangat penting bagi kelancaran fungsi organisasi. Ketika personil memiliki semangat kerja yang tinggi, mereka lebih cenderung menunjukkan inisiatif, kepedulian sosial, dan keterlibatan aktif dalam mendukung tujuan bersama institusi kepolisian.

Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya oleh Supriyanto & Ekowati (2018), yang menyatakan bahwa Etos Kerja yang kuat mampu membentuk perilaku OCB yang lebih baik di lingkungan kerja. Dengan demikian, memperkuat Etos Kerja tidak hanya meningkatkan performa individu dalam tugas-tugas formal, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan kohesif. Oleh karena itu, pimpinan Polres Cirebon perlu memberikan perhatian lebih dalam membangun dan mempertahankan Etos Kerja yang tinggi, misalnya melalui penguatan nilai-nilai integritas, kedisiplinan, dan penghargaan atas kontribusi positif personil di luar tugas formal mereka. Upaya ini akan berdampak langsung pada peningkatan perilaku OCB yang mendukung efektivitas dan kinerja institusi secara keseluruhan.

### 4.3.3 Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour Terhadap Kinerja Pelayanan

Berdasarkan hasil analisis dengan metode Partial Least Square (PLS), variabel Organizational Citizenship Behaviour (OCB) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pelayanan personil Polres Cirebon. Hal ini ditunjukkan oleh nilai original sample sebesar 0.483 dengan nilai T-statistic sebesar 9.588, yang jauh lebih besar dari nilai T-tabel sebesar 1.982, serta P-value sebesar 0.000 yang berada jauh di bawah tingkat signifikansi 0.05. Hasil ini mengindikasikan bahwa perilaku kewargaan organisasi yang ditunjukkan oleh personil kepolisian secara nyata mampu meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat.

Organizational Citizenship Behaviour mencakup perilaku sukarela di luar tugas formal yang membantu kelancaran operasional organisasi, seperti membantu rekan kerja, menjaga sikap positif terhadap institusi, serta menunjukkan komitmen tinggi terhadap tugas. Dalam konteks kepolisian, OCB tercermin dalam tindakan personil yang bersedia bekerja melampaui jam tugas, menunjukkan kepedulian terhadap keberhasilan tim, serta menjaga hubungan baik dengan masyarakat. Sikap-sikap tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan sinergis, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kualitas pelayanan publik yang diberikan.

Hasil ini sejalan dengan temuan dari Organ (1988) dan Robbins & Judge (2017), yang menyatakan bahwa OCB berkontribusi terhadap efektivitas organisasi dengan meningkatkan kerja sama antar anggota dan memperkuat komitmen

terhadap tujuan organisasi. Penelitian oleh Wahyudi dan Wibowo (2019) juga menunjukkan bahwa tingginya tingkat OCB dalam institusi pelayanan publik mampu meningkatkan kepuasan masyarakat melalui layanan yang lebih responsif dan proaktif. Dengan demikian, memperkuat OCB dalam lingkungan kepolisian bukan hanya akan meningkatkan kinerja individual, tetapi juga berkontribusi terhadap reputasi institusi dan efektivitas penegakan hukum secara keseluruhan.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. **Etos Kerja** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja pelayanan** kepolisian. Hal ini menunjukkan bahwa Etos Kerja yang baik dan peningkatan dalam struktur organisasi, pembagian tugas, serta penyusunan pekerjaan yang lebih efisien dapat meningkatkan kemampuan personil dalam menghadapi tantangan dan melaksanakan tugas dengan lebih baik. Etos Kerja yang berkembang dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan personil, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
2. **Etos Kerja** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Organizational Citizenship Behaviour (OCB)**. Hal ini mengindikasikan bahwa personil dengan Etos Kerja yang kuat cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan di luar kewajiban utama, dan menunjukkan komitmen lebih terhadap organisasi. Pengembangan Etos Kerja yang baik diharapkan dapat meningkatkan OCB, yang pada gilirannya memperkuat kerja sama dan harmonisasi di dalam organisasi kepolisian.

3. **Organizational Citizenship Behaviour (OCB)** terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap **Kinerja pelayanan** kepolisian. Hal ini menunjukkan bahwa personil yang memiliki tingkat OCB tinggi, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi pada suasana kerja yang positif, dapat meningkatkan efektivitas dan kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Dengan meningkatkan OCB, institusi kepolisian dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, sehingga meningkatkan kualitas penegakan hukum dan pelayanan publik secara keseluruhan.

## 5.2 Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dalam penelitian ini dapat diterapkan oleh Polres Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan di Polres Cirebon harus mengutamakan peningkatan Etos Kerja melalui program pelatihan yang berkelanjutan dan pemberian penghargaan terhadap kinerja tinggi. Penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, seperti kesempatan untuk pengembangan diri dan komunikasi yang terbuka, akan mendorong personil untuk lebih siap dalam menghadapi tantangan tugas dan meningkatkan kualitas pelayanan publik. Pembinaan Etos Kerja yang kuat akan berkontribusi langsung pada peningkatan efisiensi dan hasil pelayanan yang lebih baik.
2. Pimpinan perlu menciptakan budaya organisasi yang mendukung perilaku (OCB) dengan menghargai dan memberikan pengakuan terhadap personil yang menunjukkan sikap proaktif dan membantu rekan kerja. Memberikan



insentif untuk perilaku OCB akan memperkuat kerja sama tim, meningkatkan semangat kolaboratif, dan memperbaiki kualitas interaksi dengan masyarakat, yang pada gilirannya akan mendukung peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

3. Pimpinan harus memprioritaskan pengembangan dan penghargaan terhadap perilaku OCB di kalangan personil, karena OCB terbukti dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Menciptakan sistem yang mengakui kontribusi ekstra personil dalam tugas di luar kewajiban utama mereka, seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif dalam situasi lapangan, akan memperkuat kualitas pelayanan dan meningkatkan kepuasan masyarakat. OCB harus menjadi bagian dari budaya organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang menjadi salah satu faktor penelitian ini kurang sempurna sehingga bisa menjadi perhatian bagi peneliti selanjutnya yang melakukan penelitian dengan variabel yang sama dengan penelitian ini. Adapun yang menjadi keterbatasan dalam penelitian ini diantaranya:

1. Keterbatasan jumlah responden yang hanya 201 orang menyebabkan respon yang di dapatkan kurang menggambarkan kenyataan yang sesungguhnya.
2. Responden memberikan informasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya dikarenakan adanya perbedaan pemahaman responden terhadap pertanyaan dalam kuesioner.

#### 5.4 Agenda penelitian mendatang

Pada penelitian selanjutnya sebaiknya perlu menambahkan variabel lain yang berkaitan dengan promosi, pelatihan, kepemimpinan dan sebagainya untuk menunjang hasil penelitian yang lebih baik.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abd Ghani, M., Rahi, S., mansour, M., Abed, H., & Alnaser, F. M. (2017). The Impact of SERVQUAL Model and Subjective Norms on Customer's Satisfaction and Customer Loyalty in Islamic Banks: A Cultural Context. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(05). <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000455>
- Adhellia, Z. N., & Hikmatul Qowi, N. (2023). HUBUNGAN ETOS KERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PERAWAT DI RUMAH SAKIT X LAMONGAN Relationship Between Work Ethos With Organizational Citizenship Behavior Of Nurses At X Lamongan Hospital. In *CARING* (Vol. 7, Issue 2).
- Ahmad, H. S., & Rachmawati, R. (2023). THE EFFECT OF INVOLVEMENT, PUBLIC SERVICE MOTIVATION, AND RED TAPE ON PERFORMANCE. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(4). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2023.021.04.13>
- Ahmadyan, Z., & Azizi, M. (2020). Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system. *Applied Educational Leadership*, 1(2), 81–96.
- Alisiya, E. M., & Khusnul Fikriyah. (2022). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Terpadu Satu Pintu (PTSP) Pada Kementerian Agama Kota Surabaya. *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis Islam*, 5(3), 145–154. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jei>
- Altuntas, S., & Kansu, S. (2020). An innovative and integrated approach based on SERVQUAL, QFD and FMEA for service quality improvement: A case study. *Kybernetes*, 49(10), 2419–2453. <https://doi.org/10.1108/K-04-2019-0269>
- Amrullah. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Di RSUD Harapan Dan Doa Kota Bengkulu. *JURNAL Administrasi Bisnis Nusantara*, 1(2), 73–80.
- Ardella, A. B., & Suhana Suhana. (2023). Improving Employee Performance: The Role Of Organizational Culture, Work Ethic, And Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(4), 4153–4163. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>
- Arifin, S. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Sukun Kota Malang. *Seminar Nasional Sistem Informasi*, 7(1), 3965–3972.
- Aski, M. (2020). PENGARUH ETOS KERJA DAN INTEGRITAS TERHADAP KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL DI LINGKUNGAN ORGANISASI PERANGKAT DAERAH KOTA PADANG. *JESS (Journal of Education on Social Science)*, 4, 1–13. <https://doi.org/10.24036/jess/vol4-iss1>
- Asroti, A., Mochlasin, M., & Ridlo, M. (2022). Pengaruh Servant Leadears Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organization Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Jesya*, 5(2), 2179–2191. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.782>
- Bina, U., Gorontalo, T., Kartikasari<sup>1</sup>, E., Riyadh, A., & B<sup>2</sup>, U. (2023). KINERJA APARATUR PEMERINTAHAN DESA TAMBAK REJO KECAMATAN

- KREMBUNG KABUPATEN SIDOARJO DALAM PELAYANAN E-KTP. *PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi Dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume 10 Nomor 2, 2023, 10(2)*, 1–15.
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020a). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 80(2), 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- de Geus, C. J. C., Ingrams, A., Tummers, L., & Pandey, S. K. (2020b). Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Public Administration Review*, 259–270. <https://doi.org/10.1111/puar.13141>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment, motivation and job involvement\*. *Eurasian Journal of Educational Research*, 2020(85), 205–224. <https://doi.org/10.14689/ejer.2020.85.10>
- Destiani, C., Floistan Lumba, A., Wenur, A. S., Halim, M. A., Enron Effendi, M., Ayu, R., & Dewi, R. M. (2023). ETIKA PROFESI POLISI REPUBLIK INDONESIA SEBAGAI PERANGKAT PENEGAK HUKUM DAN PELAYANAN PUBLIK. In *Jurnal Pengabdian West Science* (Vol. 02, Issue 06).
- Echdar, S., Pascasarjana Magister Manajemen, P., & Nobel Indonesia Makassar, S. (2021). PENGARUH KEMAMPUAN INDIVIDU, MOTIVASI DAN ETOS KERJA TERHADAP KUALITAS PELAYANAN APARATUR SIPIL NEGARA PADA SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN PINRANG. In *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia* (Vol. 2).
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., & Khan, M. K. (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(10). <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Feras M.I. Alnaser, Mazuri Abd Ghani, Samar Rahi, Majeed Mansour, Hussein Abed, & Ali Hawas Alharbi. (2018). Extending The Role of Servqual Model in Islamic Banks With Subjective Norms, Customer Satisfaction and Customer Loyalty. *Economic and Social Development Book of Proceedings*, 387–400. <http://www.esd-conference.com>
- Hadi, E. D., & Syaiful Anwar AB. (2021). Responsivitas Pelayanan Publik (Studi Kasus Pelayanan Polres Rejang Lebong Terhadap Pengaduan Masyarakat). *Student Journal of Business and Management*, 4(2), 218–239.
- Hasrat, T., & Rosyadah, K. (2021). *Usability Factors as Antecedent and Consequence on Business Strategy and SERVQUAL : Nielsen & Mack Approach*. 1, 81–92.
- HERMAWAN, H., THAMRIN, H. M., & SUSILO, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior and Performance: The Role of Employee Engagement. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO12.1089>
- Janssen, O. (2003). Innovative behaviour and job involvement at the price of conflict and less satisfactory relations with co-workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(3), 347–364. <https://doi.org/10.1348/096317903769647210>

- Jiang, M., Wang, H., & Li, M. (2019). Linking Empowering Leadership and Organizational Citizenship Behavior Toward Environment: The Role of Psychological Ownership and Future Time Perspective. *Frontiers in Psychology*, 10(November), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02612>
- Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019898264>
- Kharismasyah, A. Y., Esthining, E., Nami Tata, T., Aldian Syah, T., Ekonomi Dan Bisnis, F., Purwokerto, U. M., Student, P. D., Faculty, B., & Purwokerto, I. (2021). PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR, KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA PERAWAT RSUD MAJENANG. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(1).
- Kushartiningsih, R., & Riharjo, I. B. (2021). PENGARUH AKUNTABILITAS, TRANSPARANSI DAN PENGAWASAN TERHADAP KINERJA PELAYANAN PUBLIK. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi (JIRA)*, 10(3).
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *Social Science Journal*, 53(1), 22–32. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2015.10.001>
- Lo, Y.-C., Lu, C., Chang, Y.-P., & Wu, S.-F. (2024). Examining the influence of organizational commitment on service quality through the lens of job involvement as a mediator and emotional labor and organizational climate as moderators. *Heliyon*, 10(2), e24130. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24130>
- Mangkat, R. S., Tewal, B., & Taroreh, R. N. (2019). PENGARUH PENGALAMAN KERJA, PELATIHAN, NILAI PRIBADI DAN ETOS KERJA TERHADAP KINERJA ANGGOTA POLISI PADA KANTOR PUSAT KEPOLISIAN DAERAH SULAWESI UTARA. *Pengaruh Pengalaman Kerj ... 3319 Jurnal EMBA*, 7(7), 3319–3328.
- Mangkunegara, A. P. A. A. (2005). *Perilaku dan budaya organisasi* (Vol. 1). Refika Aditama .
- Mathis, R., & John H. Jackson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. , (immy Sadeli & Bayu. Prawira Hie, Eds.; 1st ed., Vol. 1). alemba Empat.
- Meynhardt, T., Brieger, S. A., & Hermann, C. (2020). Organizational public value and employee life satisfaction: the mediating roles of work engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1560–1593. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416653>
- Nurjaya, N., Sunarsi, D., Effendy, A. A., Teriyan, A., & Gunartin, G. (2021). Pengaruh Etos Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kota Bogor. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 172. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i2.9086>
- Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance*. Psychology Press, , 85-97.



- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Parasuraman, a, Zeithaml, V. a, & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *American Marketing Association*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Putra, A. P., Mujanah, S., & Susanti, N. (2022). PENGARUH SELF AWARENESS, ETOS KERJA, RESILIENSI, TERHADAP ORGANIZATION CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DAN KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI PERGURUAN TINGGI SWASTA SURABAYA. *Media Mahardhika*, 20(2), 311–321.
- Rezki, M., Saga, R., & Samad, A. (2022). ANALISIS PELAYANAN PUBLIK DAN KINERJA PERSONIL TERHADAP KEPUASAN PENGURUSAN SURAT IZIN MENGEMUDI PADA POLRESTABES KOTA MAKASSAR. *Jurnal Sains Manajemen Nitro*, 2(1). <https://ojs.nitromks.ac.id/index.php/jsmn>
- Ridwan, M., Mulyani, S. R., & Ali, H. (2020). Improving Employee Performance Through Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. In *Systematic Reviews in Pharmacy* (Vol. 11, Issue 12).
- Rizaie, M. E., Horsey, E. M., Ge, Z., & Ahmad, N. (2023). The role of organizational citizenship behavior and patriotism in sustaining public health employees' performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997643>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson education limited.
- Sapada, A. F., Basri Modding, H., Gani, A., & Nujum, S. (2017). The effect of organizational culture and work ethics on job satisfaction and employees performance. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 6(12), 28–36. <https://doi.org/10.9790/1813-0612042836>
- Saxena, \* S, & Saxena, R. (2015). Impact of Job Involvement and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. In *Int. J. Manag. Bus. Res* (Vol. 5, Issue 1). [www.SID.ir](http://www.SID.ir)
- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Shelvia, O., Misiu, M., Wijono, S., Psikologi, F., Kristen, U., & Wacana, S. (2022). PENGARUH ETOS KERJA TERHADAP KINERJA PADA KARYAWAN X (EFFECT OF WORK ETHIC ON PERFORMANCE ON EMPLOYEES X). 3(7).
- Sudiro, A. (2021). *Perilaku Organisasi* (Vol. 2). Bumi Aksara.
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Metode Penelitian. *Metode Penelitian*, 22–34.
- Sukmawati, E., Ratnasari, S. L., & Zulkifli, Z. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Pelatihan, Etos Kerja, Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(3), 461–479. <https://www.journal.unrika.ac.id/index.php/jurnaldms/article/download/2722/1893>
- Teixeira Filho, C., Stocker, F., & Toaldo, A. M. M. (2022). Public service performance from the perspective of marketing and innovation capabilities. *Public Management Review*, 24(4), 558–578. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1856402>

- Thokoa, R. L., Naidoo, V., Herbst, T. H. H., & Thokoa, R. (2022). *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. <https://doi.org/10.4102/apsdpr>
- Trikurniasih, E., Handayani, R., Santoso, A., & Soleh, A. (2019). *Analisis Dampak Pemekaran Daerah Terhadap Kinerja Keuangan dan Pelayanan Publik*. 3(September), 159–165. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v3i2.76>
- Uddin, M. A., Mahmood, M., & Fan, L. (2019). Why individual employee engagement matters for team performance?: Mediating effects of employee commitment and organizational citizenship behaviour. *Team Performance Management*, 25(1–2), 47–68. <https://doi.org/10.1108/TPM-12-2017-0078>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>
- Wulan, D. O., Wismaningtyas, T. A., Damayanti, A., & Larasati, A. (2022). Analisis Kualitas Pelayanan Publik Di Kepolisian Resor (Polres) Magelang Kota. *Jurnal Ilmiah Untuk Mewujudkan Masyarakat Madani*, 134(2), 134–138. <http://ojs.stiami.ac.id>
- Zhang, S. (2014). Impact of Job Involvement on Organizational Citizenship Behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120(2), 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1654-x>

