



DOI: <https://doi.org/10.38035/jimt.v5i6>

Received: 28 Juli 2024, Revised: 05 Agustus 2024, Publish: 15 Agustus 2024

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat: Peran Budaya Organisasi Sebagai Mediasi

Riska Gustiana<sup>1</sup>, Achmad Fauzi<sup>2</sup>, Endi Rekarti<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, Indonesia, [riskagustiana66@gmail.com](mailto:riskagustiana66@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Bekasi, Indonesia, [achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id](mailto:achmad.fauzi@dsn.ubharajaya.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Terbuka, Tangerang Selatan, Indonesia, [endirekarti@ecampus.ut.ac.id](mailto:endirekarti@ecampus.ut.ac.id)

Corresponding Author: [riskagustiana66@gmail.com](mailto:riskagustiana66@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *The aim of this research is to examine the influence of leadership style and work motivation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of employees at the Central Jakarta City Land Office : The Role of Organizational Culture as a mediator. The sample in this study was 156 employees of the Central Jakarta City Land Office. The data analysis technique used in this study was using Structural Equation Modeling Partial Least Squares (SEM-PLS) Analysis. The test results showed that the variables 1). Leadership style has a positive and significant effect on Organizational Culture. 2). Work motivation has a positive and significant effect on Organizational Culture. 3). Leadership style has a positive and insignificant effect on OCB. 4). Work motivation has a positive and significant effect on OCB. 5)Organizational culture has a positive and significant effect and 7). Work motivation on OCB mediated by Organizational Culture has a positive and significant effect at the Central Jakarta City Land Office.*

**Keyword:** *Leadership Style, Work Motivation, Organizational Culture, Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

**Abstrak:** Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat : Peran Budaya Organisasi sebagai mediasi. Sampel dalam Penelitian ini adalah Pegawai Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat yang berjumlah 156 orang. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini ialah menggunakan Analisis *Structural Equation Modeling Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel 1). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasi 2). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya organisasi 3). Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB 4). Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 5). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB 6) Gaya kepemimpinan terhadap

OCB yang dimediasi oleh Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan dan 7). Motivasi kerja terhadap OCB yang dimediasi oleh Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

---

## PENDAHULUAN

Di era globalisasi dan perkembangan teknologi yang pesat, digitalisasi menjadi faktor penting yang mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja dan organisasi. Menurut (Chen et al, 2024), digitalisasi mendorong perusahaan untuk mengadopsi teknologi baru dan mengembangkan strategi digital dalam pengelolaan operasional. Transformasi digital mencakup perubahan mendalam pada kemampuan, keterampilan, dan proses bisnis di seluruh tingkatan organisasi, yang penting untuk mencapai kinerja berkelanjutan dan meningkatkan daya saing perusahaan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi organisasi dan membangun citra positif. Menurut Organ dalam (Subongkod et al., 2024), OCB adalah perilaku sukarela individu di tempat kerja yang tidak diatur secara formal dalam kontrak kerja. Terdapat 5 indikator OCB menurut Robbins dalam (Suyati & Rahman, 2022), yaitu: 1. *Altruism* (Perilaku Membantu), 2. *Conscientiousness* (Kesadaran), 3. *Sportmanship* (Sikap Positif), 4. *Courtesy* (Kesopanan), 5. *Civic Virtue* (Kebijakan Sipil). Perilaku ini timbul dari keinginan untuk membantu orang lain atau memberikan kontribusi positif bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan langsung. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan budaya organisasi berperan krusial dalam mencapai OCB yang optimal.

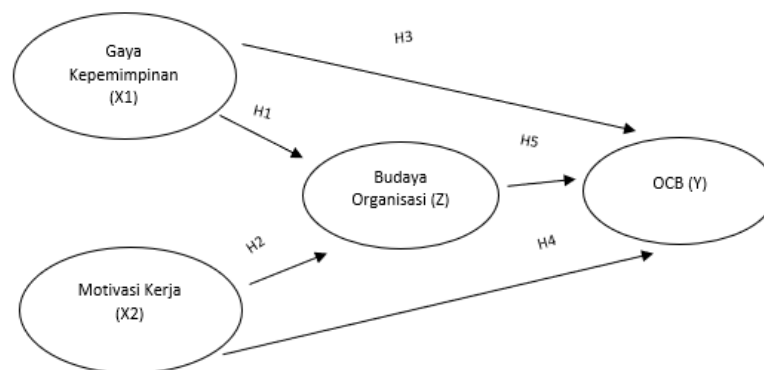
Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat menghadapi tantangan dalam mengelola administrasi pertanahan yang kompleks dan dinamis. Dalam menghadapi modernisasi dan tuntutan efisiensi, adopsi strategi digitalisasi menjadi penting. Implementasi Sertipikat Elektronik, misalnya, bertujuan meningkatkan efisiensi, keamanan, dan transparansi dalam manajemen kepemilikan tanah. Laporan progress kegiatan dipantau oleh Kementerian ATR/BPN melalui Dashboard Statistik, yang mendorong persaingan sehat di antara kepala kantor pertanahan untuk menunjukkan kinerja baik dalam implementasi digitalisasi.

Digitalisasi di kantor pertanahan mencakup konversi dokumen fisik ke format digital, validasi data, dan adopsi teknologi enkripsi serta tanda tangan digital untuk menjamin keamanan data. Implementasi ini memerlukan kerjasama dari seluruh pegawai untuk memastikan keberhasilan. Namun, ada juga dinamika OCB yang kurang baik, di mana beberapa pegawai menunjukkan resistensi ketika diminta membantu seksi lain. Hal ini menunjukkan pentingnya budaya organisasi dalam memediasi efek gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap OCB. Regulasi seperti Peraturan Menteri ATR/BPN Nomor 1 Tahun 2021 dan Nomor 3 Tahun 2023 tentang Sertipikat Elektronik bertujuan meningkatkan efisiensi, keamanan, dan transparansi dalam manajemen kepemilikan tanah. Namun, ada beberapa masalah yang perlu dipertimbangkan, termasuk kesiapan teknologi, kesiapan sumber daya manusia, perubahan prosedur kerja, resistensi pegawai terhadap perubahan, serta peran gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dalam mendukung implementasi ini.

Berdasarkan penelitian terdahulu Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan (El Karim Srouf et al., 2020), Gaya kepemimpinan demokratis tidak memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB dan kinerja, namun memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi yang mendukung OCB. (Pahrul et al., 2021), Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh lebih signifikan daripada gaya kepemimpinan demokratis terhadap OCB, dengan kecerdasan emosional memoderasi hubungan tersebut (Abdullahi et al., 2020). Menurut (Dilla et al., 2023) Motivasi

kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan, (Rinaldi & Riyanto, 2021) Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB karyawan dan menurut (Maszah et al., 2023) Budaya organisasi yang kuat berkontribusi positif terhadap OCB, dengan dimensi seperti *individualisme, high power distance, low uncertainty avoidance*, dan maskulinitas berkorelasi positif dengan kinerja karyawan dan OCB, (Astry et al., 2023) Budaya organisasi dan motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap OCB dan (Kaur Bagga et al., 2023) Budaya organisasi memainkan peran mediasi signifikan antara kepemimpinan transformasional dan manajemen perubahan dalam tim virtual.

Berdasarkan kondisi di atas dan didasari teori serta penelitian sebelumnya, Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat dengan focus pada peran budaya organisasi sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Kerangka konseptual penelitian ini didasarkan pada landasan teori, dimana Gaya Kepemimpinan dianggap sebagai variabel independent utama atau variabel predictor (X1) yang mengacu pada teori kepemimpinan transformasional yang meliputi pengaruh inspirasional, motivasi intelektual, dan perhatian individual dari pemimpin terhadap bawahannya. Motivasi Kerja dianggap sebagai variabel *independent* tambahan (X2) yang mencakup motivasi instristik dan ekstrinsik yang mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam perilaku ekstra seperti OCB. Budaya Organisasi dianggap sebagai mediator atau mediasi yang merujuk pada perilaku sukarela yang melebihi tugas-tugas formal, seperti membantu rekan kerja, patuh pada aturan, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Dalam hubungan antara variable Gaya kepemimpinan dan tingkat motivasi kerja diharapkan berkontribusi positif terhadap tingkat OCB di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat, dan Budaya Organisasi berperan sebagai mediator dalam hubungan ini, dengan memfasilitasi nilai-nilai dan norma-norma yang mengarahkan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam OCB.



**Gambar 1. Hubungan Konseptual antara Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Budaya Organisasi dan OCB**

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis secara sistematis interaksi antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, budaya organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Metode yang dipilih untuk penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan menggunakan *Partial Least Squares (PLS)* sebagai Teknik analisisnya dengan menggunakan *software SmartPLS*. Pendekatan ini dipilih karena kemampuannya dalam menguji hipotesis yang rumit secara simultan, serta dalam mengeksplorasi peran mediasi yang dimainkan oleh budaya organisasi. Melalui penggunaan data numerik yang dapat diukur secara objektif, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam tentang hubungan kompleks antara variable-variabel utama dalam konteks kantor pertanahan. Sampel penelitian ini terdiri dari 156 karyawan yang bekerja di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat. Dipilih berdasarkan kriteria inklusi yang mencakup usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir, lama bekerja, dan unit organisasi di kantor

pertanahan. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah para Aparatur Sipil Negara (ASN) yaitu Pegawai Negeri Sipil 49 orang, Pegawai Pemerintah Non Pegawai Negeri (PPNPN/Tenaga Administrasi) sebanyak 81 orang, dan PPNPN yang terdiri (Satpam, Petugas Kebersihan dan Supir) sebanyak 26 orang.

Instrumen penelitian sejumlah 16 item pertanyaan dengan skala likert, sebagaimana disajikan pada table 1.

**Tabel 1. Daftar Pertanyaan Kuesioner**

No	Butir Pertanyaan	Kode	Referensi
<b>Variabel Gaya Kepemimpinan</b>			
1.	Saya merasa pimpinan tempat saya bekerja bertanggung jawab dan dapat diandalkan	GK1	(Tseng, 2017)
2.	Pimpinan saya selalu mengajak karyawan berdiskusi, terutama hal-hal yang berkaitan dengan tingkat kesejahteraan pegawai	GK2	
3.	Pimpinan kami adalah orang yang adil	GK3	
4.	Pimpinan kami memahami karyawan secara profesional ; ia dapat membedakan masalah pribadi dan profesional	GK4	
5.	Pimpinan kami memberi kami kepercayaan diri dalam melakukan proses kerja secara kreatif selama tidak melanggar peraturan perusahaan	GK5	
<b>Variabel Motivasi Kerja</b>			
6.	Saya menerima bonus yang adil untuk setiap pengukuran kerja	MK1	(Paais & Pattiruhu,
7.	Saya menerima perlakuan yang baik dalam lingkungan organisasi (persahabatan dan hubungan) antar orang dalam organisasi sangat baik dan profesional	MK2	2020)
8.	Peraturan perusahaan adil dalam memberikan penghargaan dan hukuman	MK3	
9.	da pelatihan rutin untuk organisasi internal	MK4	
<b>Variabel Budaya Organisasi</b>			
10.	Visi dan misi perusahaan selalu dijalankan dengan baik oleh organisasi dan dipatuhi oleh seluruh elemen perusahaan	BO1	(Zheng et al., 2019)
11.	Lingkungan kerja yang kondusif dan kekeluargaan	BO2	
<b>Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)</b>			
12.	Saya rela memberikan waktu saya untuk membantu orang lain yang memiliki masalah terkait pekerjaan	OCB1	(Al-Madadha et al., 2021)
13.	Saya berusaha keras untuk membuat karyawan baru merasa diterima dalam kelompok kerja	OCB2	
14.	Saya menunjukkan perhatian dan kesopanan yang tulus terhadap rekan kerja, bahkan dalam situasi bisnis atau pribadi yang paling sulit	OCB3	
15.	Saya membantu orang lain dengan tugas mereka.	OCB4	
16.	Menghadiri acara yang tidak diwajibkan tetapi membantu citra organisasi.	OCB5	

Sumber : Data yang sudah diolah, 2024

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Subjek Penelitian

Berikut adalah deskripsi subjek penelitian berdasarkan usia, jenis kelamin, Pendidikan Terakhir, Lama Bekerja dan Unit Organisasi. Sebagaimana disajikan pada table 2 berikut:

**Tabel 2. Gambaran Umum Subjek Penelitian**

Uraian	Jumlah	Presentase
<b>Responden Berdasarkan Usia</b>		
17 – 29 Tahun	72	47%
30 – 39 Tahun	48	31%
40 – 49 Tahun	27	17%
50 – 59 Tahun	9	5%
<b>Responden Berdasarkan Jenis Kelamin</b>		

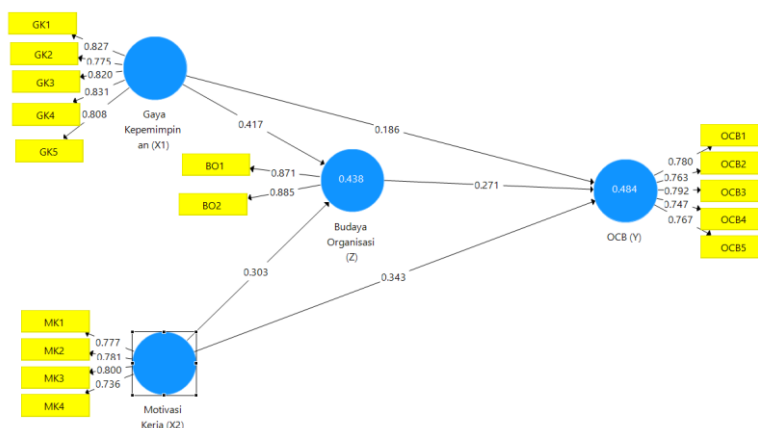
Laki-laki	91	59%
Perempuan	65	41%
<b>Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir</b>		
S2	17	11%
Diploma IV/S1	92	59%
Diploma I s.d Diploma III	20	13%
SMA	27	17%
<b>Responden Berdasarkan Lama Bekerja</b>		
> Tahun	31	19%
6 – 9 Tahun	43	28%
2 – 5 Tahun	65	42%
< 2 Tahun	17	11%
<b>Responden Berdasarkan Unit Organisasi</b>		
Sub Bagian Tata Usaha	51	32%
Seksi Survei dan Pemetaan	34	21%
Seksi Penetapan Hak dan Pendaftaran	43	28%
Seksi Penataan dan Pemberdayaan	10	7%
Seksi Pengadaan Tanah dan Pengembangan	10	7%
Seksi Pengendalian dan Penanganan Sengketa	8	5%

Sumber : Data yang sudah diolah, 2024

### Evaluasi Outer Model atau Measurement Model

Tahap-tahap dalam analisis SmartPLS untuk evaluasi outer model reflektif melibatkan empat kriteria pengujian utama: 1) *Convergent Validity*, 2). *Discriminant Validity*, 3) *Composite Reliability* dan 4) *Cronbach’s Alpha*.

Nilai loading factor dapat dilihat pada Gambar 2. Skema Model *Partial Least Square* (PLS) menunjukkan bahwa indikator Budaya Organisasi (Z) (BO1 dan BO2) memiliki nilai outer loading yang tinggi, yaitu 0,871 dan 0,885, menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan Budaya Organisasi. Gaya Kepemimpinan (X1) juga menunjukkan keterkaitan yang signifikan dengan nilai outer loading GK1 sebesar 0,827, GK2, 0,775, GK3 0,820, GK4 0,831 dan GK5 0,808. Indikator Motivasi Kerja (X2) dengan indikator MK1 sebesar 0,777, MK2 sebesar 0,781, MK3 sebesar 0,800 dan MK4 0,736. Sementara itu, Indikator OCB (Y) menunjukkan korelasi yang signifikan dengan nilai outer loading untuk OCB 1 sebesar 0,780, OCB2 0,763, OCB3 sebesar 0,792, OCB4 sebesar 0,747 dan OCB5 sebesar 0,767. Secara keseluruhan, nilai outer loading diatas 0,7 menunjukkan validitas yang memadai untuk mengukur variabel laten yang relevan.



Gambar 2. Skema Model *Partial Least Square* (PLS)

Sumber: Data yang sudah diolah, 2024

Tabel 3. Nilai AVE, Cronbach Alpha dan Composite Reliability

Variabel	AVE	Cronbach Alpha	Composite Reliability
Budaya Organisasi (Z)	0,772	0,704	0,871

Gaya Kepemimpinan (X1)	0,660	0,872	0,907
Motivasi Kerja (X2)	0,599	0,777	0,856
Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	0,593	0,829	0,879

Sumber: Data yang sudah diolah, 2024

Berdasarkan hasil uji outer model di atas, diperoleh hasil bahwa Secara keseluruhan, nilai *outer loading* diatas 0,7 menunjukkan validitas yang memadai untuk mengukur variabel laten yang relevan. semua konstruk (Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan OCB dapat dianggap valid berdasarkan nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang diperoleh melebihi nilai cut-off 0,5. nilai-nilai *Composite Reliability* (CR) semua konstruk menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik dengan nilai lebih besar dari 0,7 dan nilai-nilai *Cronbach's Alpha* (CA) menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik karena menunjukkan nilai >0,7.

### Evaluasi Inner Model

Pengujian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara konstruk yang ada dalam model, termasuk analisis R-Square, F-Square, Q-Square dan nilai signifikansinya. R-Square digunakan untuk menilai seberapa baik model memprediksi variabelitas dalam skor gabungan variabel dependen menggunakan estimasi model. R2 mengindikasikan seberapa efektif independent dalam menjelaskan variasi pada variabel dependen dalam model. Nilai R Square (Z) sebesar 0,438 berarti 43,8% dari variabilitas dalam variabel Budaya Organisasi (Z) dapat dijelaskan oleh variabel independent dalam model. Sesuai dengan klasifikasi dari Chin (2015), nilai ini masuk dalam kategori sedang. Dan Nilai R Square (Y) sebesar 0,484 berarti 48,4% dari variabilitas dalam variabel OCB (Y) dapat dijelaskan oleh variabel independent dalam model. Sesuai dengan klasifikasi dari Chin (2015), nilai ini juga masuk dalam kategori sedang. Nilai tersebut dapat dilihat pada table 4 dibawah:

**Tabel 4. Nilai R-Square**

	R Square	R Square Adjusted
Budaya Organisasi (Z)	0,438	0,431
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,484	0,474

Sumber : Data yang sudah diolah, 2024

Hasil pengujian F-Square merupakan uji effect-size yang digunakan untuk mengevaluasi seberapa besar kontribusi variabel prediktor terhadap variabel endogen dalam analisis regresi. Menurut Cohen dalam (Ketchen, 2013) Hasil pengujian F-Square sebesar 0,02 diartikan sebagai variabel laten prediktor pengaruh lemah pada model structural. Dari hasil perhitungan F-Square dan *effect size* (f2) Gaya Kepemimpinan (X1) memiliki pengaruh sedang terhadap Budaya Organisasi (Z) dengan nilai f2 sebesar 0.163. Budaya Organisasi (Z) dan Motivasi Kerja (X2) memiliki pengaruh sedang terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y), dengan nilai f2 masing-masing sebesar 0.080 dan 0.087. dan Kombinasi dari semua variabel independen terhadap OCB memiliki pengaruh yang sedang dengan nilai f2 sebesar 0.031. Adapun hasil *Predictive Relevance* (Q2) 0,327 (sedang) dan 0,262 (sedang). Sedangkan nilai Goodness of Fit (GoF) adalah 0,493, hasil ini menunjukkan bahwa model tersebut mampu menjelaskan sekitar 49,3% dari variasi dalam OCB (Y) dengan mempertimbangkan variabel-variabel yang dianalisis. Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kecocokan yang moderat dalam menjelaskan hubungan antara variabel independent dan dependent.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk menilai apakah ada cukup bukti dalam data sampel untuk mendukung atau menolak hipotesis yang diajukan. Untuk menjawab hipotesis dalam penelitian

ini, digunakan nilai statistic R dan nilai P. Hipotesis dinyatakan diterima jika nilai  $P < 0,05$ . Penelitian ini mencakup pengaruh langsung dan tidak langsung karena melibatkan variabel independent, variabel dependen dan variabel mediasi. Hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *Path Coefficient* dengan Teknik Bootstrapping.

### Pengujian Pengaruh Langsung

**Tabel 5. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung**

	Hipotesis	Arah	Besar Pengaruh	T Statistics ( O/STDEV )	t-tabel	P Values	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (X1) -> Budaya Organisasi (Z)	H1	+	0,417	4,171	1,967	0,000	Positif dan signifikan
Motivasi Kerja (X2) -> Budaya Organisasi (Z)	H2	+	0,303	3,164	1,967	0,002	Positif dan signifikan
Gaya Kepemimpinan (X1) -> OCB (Y)	H3	+	0,186	1,752	1,967	0,080	Positif dan tidak signifikan
Motivasi Kerja (X2) -> OCB (Y)	H4	+	0,343	2,799	1,967	0,005	Positif dan signifikan
Budaya Organisasi (Z) -> OCB (Y)	H5	+	0,271	2,911	1,967	0,004	Positif dan signifikan

Sumber : Data yang sudah diolah, 2024

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan nilai T Statistik (4,171) melebihi nilai kritis t-tabel (1,967) dan p-value (0,000) yang menunjukkan signifikansi. Penelitian ini sejalan dengan temuan (Yetnimar et al., 2020), (Gökalp & Soran, 2022), dan (Kaur Bagga et al., 2023) yang mengonfirmasi bahwa gaya kepemimpinan berperan penting dalam membangun dan mempengaruhi budaya organisasi. Di kantor pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat, gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi perkembangan nilai, norma, dan praktik organisasi, menekankan pentingnya kepemimpinan dalam membentuk budaya yang sehat dan produktif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi, dengan nilai T Statistik sebesar 3,164 yang melebihi nilai kritis t-tabel (1,967) dan p-value sebesar 0,002 yang menunjukkan signifikansi. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Paais & Pattiruhu, 2020) dan (Juliansyah et al., 2024), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam membentuk budaya organisasi. Motivasi kerja yang tinggi berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada prestasi. Di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat, motivasi kerja yang tinggi berperan kunci dalam menciptakan budaya organisasi yang kompetitif, kolaboratif, dan proaktif. Ini mendukung visi pembangunan nasional untuk penataan ruang dan pengelolaan pertanahan yang terpercaya, serta berkontribusi pada pencapaian "Indonesia Maju yang Berdaulat, Mandiri dan Berkepribadian Berlandaskan Gotong Royong."

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai T Statistik sebesar

1,752 tidak melebihi nilai kritis t-tabel (1,967), dan p-value sebesar 0,080 lebih tinggi dari tingkat signifikansi 0,05, menunjukkan bahwa pengaruhnya tidak signifikan secara statistik. Penelitian ini sejalan dengan temuan (Zahra Malik et al., 2016) dan (Abdullahi et al., 2020), yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB pegawai. Ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak memiliki dampak yang kuat atau jelas terhadap perilaku ekstra-peran pegawai yang bermanfaat bagi organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dengan nilai T Statistik sebesar 2,799 yang melebihi nilai kritis t-tabel (1,967) dan p-value sebesar 0,005, pengaruh ini terbukti signifikan secara statistik. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Shaaban, 2018), (Rinaldi & Riyanto, 2021), dan (Dilla et al., 2023), yang mengkonfirmasi bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi motivasi kerja individu, semakin besar kemungkinan mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran yang bermanfaat bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja, mendukung tujuan organisasi, dan aktif dalam kegiatan organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Nilai T Statistik sebesar 2,911 melebihi nilai kritis t-tabel (1,967) dan p-value sebesar 0,004 mengindikasikan signifikansi statistik yang kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Candrasari, 2019) dan (Astry et al., 2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya Organisasi yang kuat mendorong anggota untuk memahami dan mematuhi nilai-nilai, norma, dan sikap yang mendukung OCB, seperti kerjasama, altruisme, dan loyalitas. Ini meningkatkan keterlibatan karyawan, mendorong kontribusi lebih dari tugas utama mereka, seperti membantu rekan kerja dan berbagi pengetahuan, serta berkontribusi pada efisiensi operasional, inovasi, dan kepuasan pelanggan.

**Pengaruh Tidak Langsung atau Analisis Mediasi Budaya Organisasi**

Pengujian pengaruh tidak langsung dari variabel Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap OCB melalui Budaya Organisasi sebagai variabel mediasi. Hasil analisis dapat dilihat dari indirect effect Teknik bootstrapping. Ringkasan hasilnya adalah sebagai berikut:

**Tabel 6. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Hipotesis	Arah	Besar Pengaruh	T Statistics ( O/STDEV )	t-tabel	P Values	Keterangan	
Gaya Gaya							
Kepemimpinan							
(X1) -> Budaya Organisasi (Z) - > OCB (Y)	H6	+	0,113	2,183	1,967	0,030	Positif dan signifikan
Motivasi Kerja							
(X2) -> Budaya Organisasi (Z) - > OCB (Y)	H7	+	0,082	1,982	1,967	0,048	Positif dan signifikan

Sumber : Data yang sudah diolah, 2024

Berdasarkan Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui mediasi Budaya Organisasi. Nilai T Statistik sebesar 2,183 melebihi nilai kritis t-tabel (1,967), dengan p-value sebesar 0,030, menandakan signifikansi statistik yang kuat. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Pahrul et al., 2021), yang



menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mempengaruhi OCB melalui budaya organisasi secara positif dan signifikan. Budaya Organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang efektif, seperti kepemimpinan transformasional atau suportif, tidak hanya mempengaruhi OCB secara langsung tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang positif. Pemimpin yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku pro-sosial dan kerjasama di antara pegawai. Dengan demikian, hubungan positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan OCB yang dimediasi oleh budaya organisasi menekankan pentingnya kombinasi kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang kuat dalam mendorong perilaku kerja yang proaktif dan kontributif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui mediasi budaya organisasi. Nilai T Statistik sebesar 1,982 melebihi nilai kritis t-tabel (1,967) dengan p-value sebesar 0,048, yang menunjukkan signifikansi statistik yang kuat dan lebih rendah dari tingkat signifikansi 0,05 yang umum digunakan. Temuan ini mendukung penelitian (Astry et al., 2023), yang menunjukkan bahwa motivasi kerja dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB melalui budaya organisasi sebagai mediator. Budaya organisasi berfungsi sebagai perantara yang memperkuat dampak motivasi kerja terhadap OCB. Artinya, motivasi kerja tidak hanya mempengaruhi OCB secara langsung tetapi juga melalui pembentukan budaya organisasi yang positif. Hal ini menegaskan pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perilaku proaktif dan kontributif dari pegawai. Pegawai yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung lebih terlibat dalam OCB, seperti membantu rekan kerja dan berinisiatif dalam mencapai tujuan organisasi.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang positif memiliki pengaruh signifikan terhadap budaya organisasi di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat. Gaya kepemimpinan yang efektif mempromosikan norma, nilai, dan praktik yang mendukung efisiensi dan kerja sama di antara pegawai, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Selain itu, motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap budaya organisasi, dengan pegawai yang termotivasi cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap nilai-nilai dan praktik organisasi, yang memperkuat kolaborasi, produktivitas, dan kualitas pelayanan. Namun, gaya kepemimpinan, meskipun memiliki pengaruh positif, tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat. Ini mengindikasikan bahwa faktor lain seperti budaya organisasi atau motivasi kerja, mungkin memiliki dampak yang lebih besar dalam meningkatkan OCB. Sebaliknya, motivasi kerja terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, di mana tingkat motivasi yang tinggi mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran yang bermanfaat bagi organisasi, meningkatkan kolaborasi tim dan pelayanan publik. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, menunjukkan bahwa nilai-nilai, norma, dan praktik yang ada dalam budaya organisasi dapat mendorong pegawai untuk berpartisipasi aktif dan sukarela dalam mendukung tujuan organisasi. Selain itu, gaya kepemimpinan yang dimediasi oleh budaya organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepemimpinan yang mendorong nilai-nilai budaya organisasi dapat mempengaruhi perilaku OCB secara efektif, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memungkinkan kolaborasi serta pelayanan yang lebih efisien. Terakhir, motivasi kerja yang dimediasi oleh budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pegawai yang termotivasi dan didukung oleh budaya organisasi yang kuat cenderung menunjukkan OCB yang lebih aktif dan berkelanjutan, menciptakan lingkungan kerja yang

berorientasi pada kerja sama, inovasi, dan pelayanan publik yang lebih baik, serta membantu mencapai tujuan strategis organisasi dengan lebih efektif.

## REFERENSI

- Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9–10), 963–987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>
- Al-Madadha, A., Al-Adwan, A. S., & Zakzouk, F. A. (2021). Organisational Culture and Organisational Citizenship Behaviour: The Dark Side of Organisational Politics. *Organizacija*, 54(1), 36–48. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0003>
- Astry, G. R., Natsir, M., & Sumarsono, T. G. (2023). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior of Sahid Montana Hotel Employees in Malang City. *Asian Journal of Applied Business and Management*, 2(3), 347–366. <https://doi.org/10.55927/ajabm.v2i3.5721>
- Candrasari, D. (2019). Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi dengan OCB pada Perawat Rumah Sakit Jiwa GRHSIA. *Eprints.Uad.Ac.Id*, 3(1), 23–34. <http://eprints.uad.ac.id/15754/>
- Dilla, N., Parimita, W., & Suherdi, S. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Pt Rickindo. *SIBATIK JOURNAL: Jurnal Ilmiah Bidang Sosial, Ekonomi, Budaya, Teknologi, Dan Pendidikan*, 2(2), 409–428. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i2.567>
- El Karim Srour, C. K. G., Kheir-El-Din, A., & Samir, Y. M. (2020). The effect of green transformational leadership on organizational citizenship behavior in Egypt. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(5), 1–16. <https://doi.org/10.36941/ajis-2020-0081>
- Gökalp, P., & Soran, S. (2022). The Impact of Leadership Styles on Performance and Mediating Effect of Organizational Culture: A Study in Flight Schools. *Transportation Research Procedia*, 65(C), 304–317. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2022.11.035>
- Juliansyah, Z., Prayitno, I., & Muhtadin, I. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Sosial Dan Sains*, 4(1), 76–84. <https://doi.org/10.59188/jurnalsosains.v4i1.1207>
- Kaur Bagga, S., Gera, S., & Haque, S. N. (2023). The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 120–131. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- Ketchen, D. J. (2013). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Long Range Planning*, 46(1–2), 184–185. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.002>
- Maszah, S., Tukiran, M., Wiguna, W., Pratiwi, I., & Sujoto, U. (2023). Exploring the Influence of Organizational Culture and Training on Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Human Capital: Review of the International Scientific Journal. *International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship*, 3(2), 454–462. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i2>
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.577>
- Pahrul, P., Sarita, B., Sukotjo, E., Rommy, N., Saleh, S., Hartini, H., & Juharsah, J. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Kinerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Budaya Organisasi. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 5(1), 30. <https://doi.org/10.33772/jumbo.v5i1.20335>
- Rinaldi, E., & Riyanto, S. (2021). The effect of work motivation, work environment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and their impact on employees

- performance of RSU Menteng Mitra Afia during the Covid-19 pandemic. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 10(6), 101–110. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i6.1293>
- Shaaban, S. (2018). The Impact of Motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement. *Journal of Human Resource Management*, 6(2), 58. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180602.13>
- Subongkod, M., Sinlapasawet, W., Lalaeng, C., & Hongsakul, B. (2024). The Relationship Between Organizational Politics and Organizational Citizenship Behavior in The Management Perspective: Evidence in Thailand. *Procedia Computer Science*, 237(2023), 819–826. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.05.170>
- Suyati, S., & Rahman, T. (2022). ANALISIS ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA CV YAZID BERSAUDARA CABANG TANJUNG KABUPATEN TABALONG. *JAPB*, 5(1), 88–96.
- Tseng, S. M. (2017). Investigating the moderating effects of organizational culture and leadership style on IT-adoption and knowledge-sharing intention. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2016-0081>
- Yetnimar, Nurhannah, & Rasyid, A. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi Dengan Perubahan Organisasi Karyawan Di Universitas Abdurrab. *Jurnal Ilmu Komunikasi (JKMS)*, 9(2), 567–589.
- Zahra Malik, S., Saleem, M., & Naeem, R. (2016). Effect of Leadership Styles on Organizational Citizenship Behaviour in Employees of Telecom Sector in Pakistan. *Social Review*, 54(2), 385–406.
- Zheng, J., Wu, G., Xie, H., & Li, H. (2019). Leadership, organizational culture, and innovative behavior in construction projects: The perspective of behavior-value congruence. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12(4), 888–918. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-04-2018-0068>