

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia memegang peran penting guna menghadapi perubahan yang terjadi serta merupakan harta atau aset yang dan paling penting dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia (Febriani, 2025). Perusahaan sangat memerlukan karyawan yang mau bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan yaitu perilaku extra-role. Perilaku yang menjadi tuntutan saat ini tidak hanya perilaku in-role tetapi juga perilaku extra-role dimana karyawan mau bekerja melebihi dari yang seharusnya dilakukan atau diluar tugas formal mereka (Perdana et al., 2022). Perilaku yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan didalam perusahaan yaitu perilaku extra-role atau disebut juga perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (perilaku kewarganegaraan organisasi) (Christy et al., 2018).

Komitmen merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Setyowati et al., 2023). Karyawan yang memiliki Komitmen Organisasional yang tinggi akan melakukan tidak hanya tugas- tugas yang telah menjadi kewajibannya, tetapi dengan sukarela akan mengerjakan hal- hal yang dapat digolongkan sebagai usaha-usaha ekstra (*extra effort*). *OCB* adalah sebuah kerelaan mengerjakan tugas melebihi tugas pokoknya atau kerelaan mengerjakan tugas diluar tugas atau peran formal yang telah ditetapkan tanpa adanya permintaan dan reward secara formal dari organisasi. Jika

karyawan dalam organisasi memiliki *OCB*, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan direward oleh perolehan kinerja tugas (Perdana et al., 2022). Perilaku *OCB* sering kali diabaikan karena dianggap sebagai hal kecil yang dilakukan oleh seseorang meskipun hal tersebut tidak diarahkan untuk melakukannya. Hal-hal kecil yang membentuk perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan kunci kesuksesan suatu organisasi. Ketika timbal balik yang dirasakan karyawan tidak memberikan yang diharapkan atau tidak adil maka kemungkinan besar karyawan akan kehilangan ketertarikannya untuk menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*. Organisasi diharapkan dapat memperlakukan karyawannya dengan adil dan penuh perhatian sehingga karyawan yang memiliki motivasi berprestasi tinggi apabila diperlakukan secara adil serta didukung oleh Komitmen Organisasional yang baik akan lebih sering memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Memunculkan perilaku *OCB* khususnya pada organisasi atau perusahaan dimana para karyawan yang sering bekerja overtime pada suatu divisi tertentu dapat bekerja lebih efisien dari segi waktu maupun tenaga. Sumber Daya Manusia dari level atasan sampai pada para karyawan tingkat bawah, perlu faktor-faktor pendukung, diantaranya Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship*

Behaviour (OCB) untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (Firdaus, 2010). Menurut Mustofa et al., (2023), *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memberikan kontribusi dalam organisasi dengan meningkatkan produktivitas rekan kerja, peningkatan produktivitas manajer, menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan, membantu memelihara fungsi kelompok, menjadi sangat efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dalam kelompok kerja, serta meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang terbaik, meningkatkan stabilitas kerja dalam organisasi.

Dampak positif dari karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* adalah *Pertama* karyawan dapat membantu meningkatkan produktivitas rekan kerja. *Kedua* karyawan dapat membantu meningkatkan manajerial. *Ketiga* OCB dapat dijadikan sebagai dasar yang efektif untuk aktivitas-aktivitas koordinasi antara anggota-anggota tim dan antar kelompok-kelompok kerja. Dampak negatif dari karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah dapat menimbulkan mengalami kelebihan beban kerja, mengalami stress kerja dan terjadi konflik antar keluarga dan pekerjaan terhadap perusahaan. Serta adanya hubungan negatif dengan inovasi karyawan, kepuasan kerja, dan kinerja inti pekerjaan (Hakim et al., 2020).

Salah satu masalah *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah terjadi pada karyawan salah satu instansi pemerintahan di kota Padang yaitu Kantor Kementerian

Agama Kota Padang. Berikut peneliti lampirkan jumlah karyawan dari masing masing divisi yang ada dikantor kementerian agama kota padang

Tabel 1 Data Karyawan Kemenag Kota Padang

No	Divisi	Jumlah
1	Penyelenggara haji dan Umroh	11
2	Kerukunan Umat Beragama	11
3	Jaminan Produk Halal	11
4	Pendidikan	18
5	Administrasi dan Informasi	9
Total		60

Sumber: Data Karyawan Kemenag Kota Padang 2024

Berdasarkan data yang diperoleh dari Kementerian Agama Kota Padang tahun 2024, jumlah total pegawai mencapai 60 orang yang terbagi ke dalam lima divisi utama dengan peran dan tanggung jawab yang berbeda. Divisi Penyelenggara Haji dan Umroh memiliki 11 pegawai yang bertugas dalam pengelolaan administrasi, pelayanan, serta pembinaan jamaah haji dan umrah agar proses keberangkatan dan pelaksanaan ibadah dapat berjalan dengan lancar. Divisi Kerukunan Umat Beragama, yang juga terdiri dari 11 pegawai, memiliki peran penting dalam menjaga harmoni antarumat beragama di Kota Padang melalui program dialog lintas agama, pembinaan masyarakat, serta penyelesaian potensi konflik keagamaan.

Selanjutnya, Divisi Jaminan Produk Halal dengan jumlah 11 pegawai berfokus pada pengawasan dan sertifikasi produk halal guna memastikan kepatuhan pelaku usaha terhadap standar halal yang ditetapkan pemerintah. Divisi Pendidikan menjadi divisi dengan jumlah pegawai terbanyak, yaitu 18 orang, yang memiliki tanggung jawab dalam pembinaan lembaga pendidikan keagamaan, madrasah, serta peningkatan kualitas tenaga pendidik di lingkungan Kementerian Agama Kota

Padang. Terakhir, Divisi Administrasi dan Informasi, yang beranggotakan 9 pegawai, berperan dalam mendukung kelancaran administrasi umum, pengelolaan data, serta penyebaran informasi kelembagaan secara efektif dan efisien.

Secara keseluruhan, pembagian struktur organisasi ini menggambarkan upaya Kementerian Agama Kota Padang dalam mengoptimalkan kinerja kelembagaan melalui pembagian tugas yang proporsional sesuai bidang keahlian masing-masing divisi. Setiap unit memiliki kontribusi strategis dalam mewujudkan pelayanan publik yang profesional, transparan, dan berorientasi pada peningkatan kualitas kehidupan keagamaan masyarakat di Kota Padang.

Sebagai bagian dari penelitian ini, pengumpulan data primer dilakukan melalui wawancara dengan tiga karyawan yang bekerja di Kementerian Agama Kota Padang. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menggali lebih dalam mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan Kementerian Agama. Pemilihan karyawan dilakukan secara acak untuk memastikan keberagaman perspektif dan pengalaman yang mewakili berbagai divisi di kantor tersebut. Informasi yang diperoleh melalui wawancara diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas mengenai hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi, dan perilaku ekstra-role (OCB) para karyawan, yang akan menjadi dasar penting dalam

analisis lebih lanjut dalam penelitian ini. Berikut saya lampirkan hasil wawancara yang dilakukan kepada 3 karyawan kementerian agama kota Padang.

Tabel 2 Pra-Wawancara Penelitian

no	Pertanyaan	Karyawan 1	Karyawan 2	Karyawan 3
1	Pemimpin saya mendorong saya untuk mengeksplorasi cara-cara baru dalam menyelesaikan pekerjaan.	Tidak setuju	Tidak setuju	Setuju
2	Saya memastikan bahwa semua pekerjaan dilakukan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	Setuju	Tidak setuju	Setuju
3	Saya merasa secara emosional terikat dengan organisasi ini	Tidak setuju	Tidak setuju	Setuju
4	Saya tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi situasi kerja yang tidak menyenangkan.	Setuju	Setuju	Setuju

Sumber: data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Padang, ditemukan variasi persepsi terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi (khususnya kepatuhan pada prosedur), dan komitmen organisasional. Rendahnya dorongan inovatif dari pemimpin serta lemahnya keterikatan emosional karyawan menunjukkan tantangan dalam penerapan kepemimpinan transformasional dan pengembangan komitmen afektif. Salah satu karyawan menyebut bahwa “semua pekerjaan harus dilakukan sesuai SOP dan peraturan,” menandakan fokus pemimpin masih pada kepatuhan struktural, bukan inovasi. Dua karyawan menyatakan pekerjaan selalu mengikuti prosedur, sementara satu karyawan menilai ada tahapan yang sering dilompati demi efisiensi atau karena tekanan kerja.

Selain itu, tingkat komitmen berbeda antara karyawan PNS dan non-PNS. PNS merasa lebih terikat secara emosional karena status kepegawaian tetap, sedangkan

karyawan kontrak kurang memiliki keterikatan karena peluang berpindah lebih besar. Meski demikian, seluruh karyawan menunjukkan sikap positif terhadap situasi kerja yang tidak menyenangkan, seperti menjaga suasana kondusif agar pekerjaan tidak terganggu, mencerminkan dimensi *sportsmanship* dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan komitmen emosional berpotensi memengaruhi perilaku ekstra-peran (OCB) di organisasi pemerintahan. Karena itu, penelitian empiris perlu dilakukan untuk menguji hubungan ketiga variabel tersebut terhadap OCB di lingkungan Kementerian Agama Kota Padang. Hasil ini sejalan dengan Hamdani (2019) yang menemukan hubungan positif signifikan antara budaya organisasi dan OCB, memperkuat dugaan bahwa budaya kerja kondusif mendorong perilaku ekstra peran.

Berdasarkan Penjelasan dari latar belakang diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “*Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Kantor Kementerian Agama Kota Padang*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang diatas, dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh sistem Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Kementerian Agama kota Padang?
2. Bagaimanakah Budaya Organisasi dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Kementerian Agama kota Padang?
3. Bagaimanakah Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Kementerian Agama kota Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan oleh peneliti diantaranya ;

1. Untuk mengetahui penerapan Kepemimpinan Transformasional dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* kementerian agama kota padang.
2. Untuk mengetahui penerapan Budaya Organisasi dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* kementerian agama kota padang.

3. Untuk mengetahui penerapan Komitmen Organisasi dapat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* kementerian agama kota padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Dapat memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen mengenai gambaran mengenai Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi sebagai variabel independen sehingga dapat mengembangkan penelitian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Peneliti

Mempraktekkan teori dan ilmu manajemen sumber daya manusia yang selama ini diperoleh dibangku kuliah dengan membandingkan secara realitas dan juga lebih mengembangkan wawasan agar dapat berfikir kritis secara ilmiah.

2. Bagi Instansi

Memberikan manfaat terkait langkah apa saja yang dilakukan pihak manajemen instansi agar meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* untuk

menghasilkan karyawan yang berkualitas dengan lebih baik sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Pembaca

Dapat memperoleh informasi bagaimana pengaruh sistem Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Kementerian Agama kota Padang.

1.5 Ruang Lingkup Pembahasan

Ruang lingkup penelitian ini adalah Bagaimana pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Analisis penelitian ini difokuskan pada Karyawan di Kantor Kementerian Agama Kota Padang.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan bertujuan guna mempermudah pemahaman dan penelaahan penelitian. Dalam laporan penelitian ini, sistematika penulisan terdiri atas tiga bab, yaitu:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab pertama ini diisi oleh penjelasan latar belakang penulis dalam menentukan judul, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan masalah penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab kedua ini berisi penjelasan landasan teori yang digunakan dalam penelitian, penelitian terdahulu yang relevan, hipotesis, kerangka berpikir dalam penulisan penelitian dan hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab tiga ini berisi penjelasan yang mencakup desain penelitian, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, jenis dan sumber data yang digunakan, operasional variabel yang digunakan, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Terdiri dari uraian mengenai gambaran umum perusahaan, hasil yang diteliti dan dianalisis.

BAB V : PENUTUP

Bab V memuat kesimpulan, implikasi penelitian, keterbatasan yang dialami penulis serta saran untuk penelitian selanjutnya.

