

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Kantor Kementerian Agama Kota Padang. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner secara langsung yang berisikan sekumpulan daftar pertanyaan tertulis yang peneliti berikan kepada responden Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Padang yang berjumlah 60 orang dan hasilnya dijadikan sebagai bahan penelitian. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan Microsoft Excel dan SmartPLS versi 4.1.8.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, berikut kesimpulan berdasarkan masing-masing hipotesis:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pegawai yang berada dalam lingkungan organisasi dengan budaya yang kuat cenderung menunjukkan perilaku kewargaan organisasi yang lebih baik karena adanya internalisasi nilai-nilai organisasi dan penciptaan iklim kerja yang supportif, sehingga perilaku extra-role meningkat. Hal ini menunjukkan bahwa semakin kuat budaya organisasi maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai.

2. Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika pegawai memiliki ikatan emosional, normatif, dan rasional yang kuat dengan organisasi, mereka merasa lebih termotivasi untuk berkontribusi lebih bagi organisasi melalui perilaku citizenship yang melampaui tugas formal mereka, hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
3. Kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Padang. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi sektor publik keagamaan, gaya kepemimpinan transformasional belum mampu secara efektif mendorong perilaku OCB, kemungkinan karena adanya faktor kontekstual dan karakteristik khusus yang mempengaruhi persepsi dan respons pegawai terhadap kepemimpinan transformasional.

5.2 Impikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi penting, baik bagi manajemen organisasi, pegawai, maupun bidang akademik. Implikasi-implikasi ini terkait dengan kebijakan budaya organisasi, pengelolaan komitmen organisasional, dan peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara berkelanjutan. Berikut adalah uraian implikasi yang lebih mendetail:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, variabel kepemimpinan transformasional memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,91. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator X1.13 (“Pemimpin saya selalu memberikan perhatian pribadi terhadap perkembangan dan kebutuhan saya”) sebesar 4,01, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator X1.4 (“Pemimpin saya selalu mempertimbangkan kepentingan bersama dan bukan hanya kepentingan pribadi”) sebesar 3,80. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai menilai positif perhatian personal yang diberikan oleh pimpinan, yang mencerminkan dimensi *individualized consideration* dalam kepemimpinan transformasional. Pemimpin dinilai memiliki kemampuan untuk mengenali kebutuhan dan potensi setiap individu, sehingga menciptakan rasa dihargai di kalangan karyawan. Namun, nilai terendah pada aspek pertimbangan kepentingan bersama mengindikasikan masih adanya kesenjangan dalam penerapan nilai keadilan dan inklusivitas dalam pengambilan keputusan. Implikasinya, Kementerian Agama Kota Padang perlu memperkuat aspek keadilan kolektif dan transparansi dalam proses kepemimpinan agar karyawan merasa bahwa kepentingan bersama lebih diutamakan daripada kepentingan personal. Peningkatan komunikasi dua arah, pelibatan pegawai dalam proses pengambilan keputusan, dan kepemimpinan berbasis nilai spiritual akan mendukung peningkatan persepsi positif terhadap kepemimpinan transformasional di lingkungan kerja.

2. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,95. Nilai mean tertinggi diperoleh pada indikator X2.4 (“Saya selalu memeriksa kembali pekerjaan saya untuk memastikan tidak ada kesalahan”) dengan mean sebesar 4,21, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator X2.13 (“Saya merasa bahwa pemimpin saya memperhatikan perkembangan karier saya secara individu”) dengan mean sebesar 3,61. Nilai tertinggi menunjukkan bahwa pegawai memiliki disiplin kerja dan kehati-hatian yang tinggi, yang mencerminkan budaya kerja yang berorientasi pada kualitas dan ketelitian. Hal ini sejalan dengan karakteristik organisasi publik yang menekankan kepatuhan terhadap prosedur dan tanggung jawab administratif. Sebaliknya, rendahnya persepsi terhadap perhatian pimpinan terhadap perkembangan karier individu mengindikasikan kurangnya sistem pembinaan dan pengembangan karier yang jelas di lingkungan kerja. Implikasinya, organisasi perlu memperkuat budaya pembelajaran (learning culture) dengan menyediakan mekanisme pengembangan karier yang lebih terarah, seperti pelatihan kompetensi, rotasi jabatan, atau mentoring. Dengan demikian, budaya organisasi yang semula berfokus pada kepatuhan prosedural dapat berkembang menjadi budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan pertumbuhan profesional pegawai.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel komitmen organisasional memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,58, yang merupakan nilai rata-rata terendah di antara seluruh variabel penelitian. Nilai mean tertinggi terdapat

pada indikator X3.2 (“Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini”) sebesar 3,83, sedangkan nilai mean terendah berada pada indikator X3.8 (“Saya merasa tidak enak jika meninggalkan organisasi ini karena orang-orang yang bergantung pada saya”) sebesar 3,27. Hasil ini mengindikasikan bahwa dimensi affective commitment (kebanggaan dan rasa memiliki terhadap organisasi) relatif kuat, sementara dimensi normative commitment (rasa kewajiban moral untuk bertahan) masih rendah. Artinya, pegawai tetap memiliki rasa bangga terhadap instansi, namun belum sepenuhnya memiliki keterikatan moral atau emosional yang mendalam. Implikasinya, pimpinan Kementerian Agama Kota Padang perlu memperkuat nilai-nilai emosional dan spiritual dalam lingkungan kerja untuk menumbuhkan rasa keterikatan yang lebih kuat. Program internal seperti penghargaan loyalitas, kegiatan pembinaan keagamaan, serta pengakuan atas kontribusi individu dapat meningkatkan komitmen afektif dan normatif pegawai terhadap organisasi.

4. Berdasarkan hasil analisis, variabel OCB memiliki rata-rata keseluruhan sebesar 3,88. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator Y4 (“Saya selalu memperhatikan cara berbicara saya kepada rekan kerja agar tidak menyinggung perasaan mereka”) dengan mean sebesar 4,15, sedangkan nilai mean terendah terdapat pada indikator Y2 (“Saya sering menawarkan bantuan kepada rekan kerja saya tanpa diminta”) dengan mean sebesar 3,63. Hasil ini menunjukkan bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Padang memiliki kesadaran sosial yang tinggi dan mampu menjaga etika komunikasi dengan

baik dalam berinteraksi dengan rekan kerja. Namun, kecenderungan untuk secara proaktif membantu rekan kerja tanpa diminta masih tergolong moderat, menunjukkan bahwa perilaku sukarela (altruism) belum berkembang secara optimal. Implikasinya, pimpinan perlu menumbuhkan budaya kerja kolaboratif dengan mendorong partisipasi dan saling tolong-menolong antarkaryawan. Pembentukan tim kerja lintas divisi, kegiatan sosial internal, serta pemberian penghargaan bagi pegawai yang menunjukkan perilaku sukarela dapat memperkuat perilaku OCB secara menyeluruh.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai Kementerian Agama Kota Padang memiliki persepsi positif terhadap kepemimpinan, budaya organisasi, dan perilaku OCB, meskipun aspek komitmen organisasional masih perlu diperkuat. Nilai-nilai kerja seperti kehati-hatian, tanggung jawab, dan komunikasi etis sudah menjadi bagian dari budaya kerja, tetapi masih diperlukan upaya untuk meningkatkan perhatian pimpinan terhadap pengembangan karier dan keterikatan emosional karyawan. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM berbasis nilai-nilai spiritual, integritas, dan pelayanan publik menjadi langkah penting dalam memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan perilaku ekstra peran pegawai di masa mendatang.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Padang, peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih belum sempurna dan memiliki sejumlah keterbatasan. Oleh karena itu, keterbatasan ini diharapkan dapat menjadi masukan dan perhatian bagi peneliti selanjutnya. Adapun keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Sampel pada penelitian ini masih berskala kecil karena lebih berfokus pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Padang dengan jumlah 60 responden, sehingga generalisasi hasil ke organisasi sektor publik lainnya atau wilayah geografis yang berbeda menjadi terbatas.
2. Variabel dalam penelitian ini hanya membahas satu variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan tiga variabel independen yaitu kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan komitmen organisasional tanpa mengeksplorasi variabel lain yang mungkin berpengaruh.
3. Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional yang hanya menangkap kondisi pada satu titik waktu, sehingga tidak dapat mengidentifikasi perubahan dinamis dalam hubungan antar variabel atau pengaruh faktor temporal.
4. Penelitian ini belum mengeksplorasi kemungkinan adanya variabel mediator atau moderator yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan yang lebih kompleks, khususnya dalam menjelaskan mengapa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

5.4 Rekomendasi Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian, peneliti memiliki beberapa saran yang bisa dijadikan pedoman bagi peneliti dimasa yang akan datang, yaitu sebagai berikut:

1. Diharapkan pada penelitian selanjutnya lebih memperbanyak sampel agar data yang dihasilkan lebih luas cakupannya dan lebih akurat. Penelitian dapat diperluas dengan melibatkan seluruh kantor Kementerian Agama di Provinsi Sumatera Barat atau bahkan tingkat nasional untuk meningkatkan generalizability hasil.
2. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan variabel lain yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti kepuasan kerja, job engagement, keadilan organisasi, iklim organisasi, motivasi kerja, dll sehingga cakupan dalam penelitian lebih luas dan mendalam.
3. Diharapkan dalam penelitian selanjutnya, variabel moderasi dapat ditambahkan untuk memperdalam pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Variabel moderasi yang dapat dipertimbangkan antara lain masa kerja, tingkat pendidikan, usia, atau jenis kelamin pegawai.
4. Diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan desain longitudinal untuk dapat mengidentifikasi perubahan dinamis dalam hubungan antar variabel dan menguji hubungan kausalitas yang lebih kuat dibandingkan desain cross-

sectional.

5. Diharapkan penelitian selanjutnya dapat menggunakan pendekatan mixed-method yang mengkombinasikan survei kuantitatif dengan wawancara mendalam atau focus group discussion untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam konteks organisasi sektor publik keagamaan

