PERILAKU OCB *(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR)* DALAM MENINGKATKAN BUDAYA ORGANISASI PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG

SKRIPSI

Oleh :

Diana Susilowati
NIM : 221103040016

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI AHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
NOVEMBER 2026

PERILAKU OCB *(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR)* DALAM MENINGKATKAN BUDAYA ORGANISASI PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG

SKRIPSI

diajukan Kepada Universitas Islam
Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Oleh :

Diana Susilowati
NIM : 221103040016

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI AHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
NOVEMBER 2026

PERILAKU OCB *(ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR)* DALAM MENINGKATKAN BUDAYA ORGANISASI PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG

SKRIPSI

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri
Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

Oleh :

Diana Susilowati
NIM : 221103040016

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Disetujui Oleh Pembimbing

Ani Qotuz Zuhro' Fitriana, S.E., M.M.
NIP. 199602242020122007

PERILAKU OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) DALAM MENINGKATKAN BUDAYA ORGANISASI PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima untuk Memenuhi Salah Satu
Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)
Fakultas Dakwah
Program Studi Manajemen Dakwah

Hari: Senin

Tanggal:09 November 2026

Tim Penguji:

Ketua	**Sekertaris Sidang**
Zayyinah Haririn, M.Pd.I.	**Nasirudin Al Ahsani, Lc., M. Ag.**
NIP.198103012023212017	**19900226620190310006**

Anggota :

1. Dr. H. Achmad Fathor Rosyid, S.Sos., M.Si. ( )
2. Ani Qotuz Zuhro' Fitriana, S.E.,M.M. ( )

Menyetujui
Dekan Fakultas Dakwah

Prof. Dr. Fawaizul Umam, M.Ag.
NIP.197302272000031001

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

MOTTO

وَتَعَاوَنُوْا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰىۖ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗاِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ

Artinya: dan tolong-menolong dalam kebajikan dan takwa, serta melarang kerja sama dalam dosa dan permusuhan. (Q.S Al Maidah:2)*

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

* Kementerian Agama Republik Indonesia, Al-Qur'an dan terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019 (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), Q.S Al-Maidah:2.

PERSEMBAHAN

Alhamdulillahirabbil‘alamin, dengan penuh rasa syukur dan kerendahan hati, karya sederhana ini penulis persembahkan sebagai wujud rasa syukur kepada Allah SWT atas segala limpahan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya, sehingga penulis diberikan kekuatan dan kemudahan dalam menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini juga penulis dedikasikan kepada orang-orang tercinta yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, motivasi, serta dukungan tanpa henti, sehingga penulis mampu melalui setiap proses dan tantangan dalam penyusunan karya ilmiah ini. Karya ini secara khusus penulis persembahkan kepada:

1. Umik Penulis Hj. Indah Susanti Widayati, terima kasih atas cinta, doa, dan pengorbanan yang selalu mengiringi langkah penulis. Umik adalah sumber kekuatan dan semangat terbesar bagi penulis. Semoga Allah senantiasa memberikan kesehatan dan keberkahan untuk Umik.
2. Alm. Abuya H. Abdurahman Rusdi, terima kasih atas kasih sayang, doa, dan nasihat yang telah Abuya berikan. Meskipun kini Abuya telah tiada, cinta dan pelajaran hidup dari Abuya akan selalu hidup dalam setiap langkah penulis. Semoga karya sederhana ini menjadi bentuk bakti dan doa untuk Abuya.
3. Kakak tersayang, Himami Hafsawati dan Muhammad Hasan Hamdan, yang selalu menjadi tempat pulang, sumber semangat, serta penguat di setiap keadaan. Terima kasih atas dukungan, perhatian, dan doa yang senantiasa mengiringi perjalanan penulis hingga sampai pada titik ini.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT Sang penguasa alam semesta, atas limpahan rahmat, karunia, serta nikmat-Nya, sehingga skripsi yang berjudul "Perilaku OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang" ini dapat diselesaikan dengan baik. Semoga Shalawat serta keselamatan terlimpahkan kepada junjungan Nabi Agung Muhammad SAW, yang membimbing umat manusia menuju jalan kebenaran, yaitu agama Allah, sehingga kehidupan umat saat ini menjadi lebih terang dan penuh berkah.

Penyusunan skripsi ini banyak pihak yang terlibat dalam membantu penyelesaiannya. Oleh karena itu, patut diucapakan terima kasih teriring do'a jazakumullahu khairan katsiron kepada:

1. Prof. Dr. Phil. Sahiron,M.A. selaku Rektor Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
2. Prof. Dr. Fawaizul Umam, M.Ag. selaku Dekan Fakultas Dakwah UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
3. Uun Yusufa, M.A., Selaku Wakil Dekan 1 Akademik Fakultas Dakwah UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember.
4. Dr. Mahfudz Faqih, M.Si. Selaku Kepala Jurusan Komunikasi Sosial Masyarakat Fakultas Dakwah
5. Zayyinah Haririn selaku Koordinator Program Studi Manajemen Dakwah.
6. Ani Qotuz Zuhro' Fitriana, S.E.,M.M. Selaku dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, serta pikiran untuk membimbing,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

mengarahkan, dan memberikan motivasi hingga terselesaikannya skripsi ini.

7. Seluruh Bapak/Ibu Dosen Fakultas Dakwah UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta wawasan berharga selama masa perkuliahan.
8. Achmad Faisol Syaifullah, S. Ag., M.H. selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang telah memberikan izin, bantuan, dan informasi yang sangat berharga selama proses pengumpulan data penelitian.
9. Rekan perjuangan saya Dewi Laela Fadilah dan Martiana Vira Afriana yang senantiasa menemani proses penulis dengan penuh kasih.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan penelitian selanjutnya. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, menjadi referensi akademik, serta memberikan kontribusi dalam perilaku OCB dalam pengembangan budaya organisasi di lingkungan kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

ABSTRAK

Diana Susilowati, 2026: Perilaku OCB *(Organizational Citizenship Behavior)* dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Kata kunci: OCB *(Organizational Citizenship Behavior)*, Budaya Organisasi, Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Perilaku OCB pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang sudah berkembang, tetapi belum diterapkan secara konsisten oleh seluruh pegawai. Hal ini terlihat dari belum meratanya partisipasi dalam kegiatan bersama, kepedulian sosial, kedisiplinan, dan kesediaan membantu rekan kerja. Kondisi tersebut menjadi perhatian karena perilaku OCB diperlukan untuk memperkuat budaya organisasi yang berlandaskan kebersamaan, tanggung jawab, dan kerja sama.

Fokus penelitian ini adalah: (1) menganalisis bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dan (2) menganalisis peran perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam meningkatkan budaya organisasi di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dan (2) menganalisis kontribusi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam memperkuat budaya organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan tahapan kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah berkembang melalui dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship,* dan *civic virtue*. (2) Perilaku OCB berperan dalam memperkuat budaya klan, budaya entrepreneur, budaya birokratif, dan budaya pasar melalui peningkatan kerja sama, kedisiplinan, inovasi, kepatuhan terhadap prosedur, serta kualitas pelayanan publik. Meskipun demikian, penerapan OCB masih perlu diperkuat agar lebih konsisten dan berkelanjutan.

DAFTAR ISI

Hal

HALAMAN SAMPUL ..... **i**

LEMBAR PERSETUJUAN ..... **ii**

LEMBAR PENGESAHAN ..... **iii**

MOTTO ..... **iv**

PERSEMBAHAN ..... **v**

KATA PENGANTAR ..... **vi**

ABSTRAK ..... **viii**

DAFTAR ISI ..... **ix**

DAFTAR TABEL ..... **xi**

DAFTAR GAMBAR ..... **xii**

BAB I PENDAHALUAN **1**

A. Konteks Penelitian 1

B. Fokus Penelitian 12

C. Tujuan Penelitian 13

D. Manfaat Penelitian 13

E. Definisi Istilah 15

F. Sisematika Pembahasan 16

BAB II KAJIAN PUSTAKA **18**

A. Penelitian Terdahulu 18

B. Kajian Teori 26

BAB III METODE PENELITIAN **40**

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 40

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Lokasi Penelitian 42
C. Subyek Penelitian 43
D. Teknik Pengumpulan Data 44
E. Analisis Data 46
F. Keabsaan Data 49
G. Tahap-Tahap Penelitian 50
BAB IV PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS 53
A. Gambaran dan Objek Penelitian 53
B. Penyajian Data dan Analisis 57
C. Pembahasan Temuan 91
BAB V PENUTUP 110
A. Kesimpulan 110
B. Saran 111
DAFTAR PUSTAKA 113

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR TABEL

Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....24

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kemenag Kabupaten Lumajang 56

Gambar 4.2 para pegawai berkumpul di aula bekerja sama dalam mengerjakan tugas-tugas pokok demi kepuasan masyarakat 61

Gambar 4.3 Absensi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang 64

Gambar 4.4 Menunjukkan Pegawai Sedang bekerja sesuai prosedur dengan menggunakan Laptop Pribadi 68

Gambar 4.5 Menunjukkan Pegawai Sedang bekerja sesuai prosedur dengan menggunakan Laptop Pribadi 72

Gambar 4.6 menukjukkan para pegawai mengikuti rapat mengembangakan pelayanan di aula Kantor 75

Gambar 4.7 menukjukkan para pegawai rapat bertukar ide dan meningkatkan kualitas pelayanan 79

Gambar 4.8 Aplikasi Jreng Kemenang Untuk memudah kan pelayanan 83

Gambar 4.9 Pamflet pelayanan Kemenang Kabupaten Lumajang 87

Gambar 4. 11 Berita rapat Optomalisasi kinerja 91

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB I

PENDAHALUAN

A. Konteks Penelitian

Indonesia dikenal sebagai salah satu negara dengan dinamika kehidupan organisasi yang sangat tinggi, khususnya dalam konteks organisasi publik dan sosial, yang dipengaruhi oleh keberagaman sosial, budaya, dan keagamaan masyarakatnya. Keberadaan organisasi di Indonesia tidak hanya berkembang pada sektor swasta dan masyarakat sipil, tetapi juga tumbuh secara kompleks dalam struktur pemerintahan sebagai bagian dari sistem birokrasi negara yang berperan strategis dalam mengelola pelayanan publik, pembangunan sumber daya manusia, serta menjaga stabilitas sosial dan keagamaan masyarakat.[1]

Organisasi pemerintah sebagai institusi formal dituntut untuk mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya secara efektif, profesional, terstruktur, dan berorientasi pada kepentingan publik. Efektivitas organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan administratif, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya manusia serta membangun pola kerja yang selaras dengan tujuan organisasi, dalam konteks tersebut, organisasi pemerintah dituntut memiliki sistem kerja yang jelas, koordinasi yang baik, serta mekanisme pengelolaan organisasi yang mampu mengarahkan perilaku anggota agar bekerja secara optimal

[1] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Organizational Behavior (Boston: Pearson Education, 2017), 9–12.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing.[2] Organisasi publik memiliki sumber daya manusia yang menempati posisi sangat krusial karena organisasi publik mengemban amanah pelayanan kepada masyarakat. Kualitas sumber daya manusia aparatur menjadi salah satu indikator penting keberhasilan pemerintah dalam memberikan pelayanan publik yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.[3]

Kementerian Agama Republik Indonesia merupakan sebuah lembaga pemerintah yang memiliki mandat strategis dalam penyelenggaraan urusan pemerintahan di bidang agama, pendidikan keagamaan, serta pembinaan kehidupan beragama di Indonesia. Keberadaannya tidak hanya dimaknai sebagai institusi administratif, tetapi juga sebagai representasi kehadiran negara dalam menjamin kebebasan beragama, menjaga harmoni kehidupan keagamaan, dan menanamkan nilai-nilai moderasi beragama di tengah masyarakat yang plural.

Kementerian Agama merupakan instansi pemerintah yang berperan dalam penyelenggaraan pelayanan publik di bidang keagamaan dan pendidikan keagamaan, meliputi pelayanan administrasi keagamaan, pendidikan madrasah, Kantor Urusan Agama (KUA), serta penguatan kerukunan umat beragama, dalam menjalankan tugasnya, Kementerian Agama dituntut memberikan pelayanan yang profesional, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat, sehingga diperlukan pegawai yang tidak hanya

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[2] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge2017), 9–12.
[3] Stephen P. Robbins & Timothy hlm. 28–30.

memiliki kompetensi teknis, tetapi juga komitmen, tanggung jawab, dan perilaku positif guna mendukung efektivitas serta keberhasilan organisasi.[4]

Salah satu perilaku penting dalam organisasi modern adalah OCB, yaitu perilaku sukarela pegawai yang mampu mendukung efektivitas organisasi serta memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja. OCB dipahami sebagai perilaku kerja sukarela yang dilakukan individu di luar tugas dan tanggung jawab formal sebagaimana tercantum dalam uraian jabatan, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas dan kinerja organisasi. Perilaku ini tidak secara langsung diatur atau diberi imbalan dalam sistem penilaian kinerja formal, tetapi memiliki peran penting dalam mendukung kelancaran aktivitas organisasi secara keseluruhan. Keberadaan OCB menunjukkan adanya internalisasi nilai-nilai organisasi yang mendorong pegawai untuk bertindak atas dasar kesadaran dan komitmen pribadi, bukan semata-mata karena kewajiban struktural.[5]

Perilaku OCB yang berkembang secara konsisten mampu memperkuat budaya organisasi yang kondusif, meningkatkan rasa memiliki, memperkuat komitmen pegawai, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Perilaku kerja sukarela yang ditunjukkan pegawai, seperti saling membantu, menjaga fasilitas kantor, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, dapat membentuk kebiasaan positif dalam lingkungan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[4] Kementerian Agama Republik Indonesia, *Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama*, (Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019).

[5] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), hlm. 4–7.

kerja, maka perilaku OCB memiliki peran penting dalam memperkuat budaya organisasi yang produktif dan berorientasi pada tujuan bersama.[6]

Budaya organisasi sering disebut sebagai "jiwa" organisasi karena berperan dalam membentuk cara berpikir, bersikap, dan berperilaku pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Budaya organisasi tidak hanya tercermin dalam aturan formal dan standar operasional, tetapi juga dalam kebiasaan kerja, pola interaksi antarpegawai, serta keteladanan pimpinan dalam menjalankan nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai seperti integritas, tanggung jawab, kerja sama, disiplin, dan kepedulian terhadap lingkungan kerja menjadi bagian penting dalam mendukung efektivitas pelayanan publik.[7]

Budaya organisasi di lingkungan Kementerian Agama dibangun berdasarkan nilai-nilai budaya kerja yang secara nasional ditetapkan oleh Kementerian Agama Republik Indonesia, yaitu integritas, profesionalitas, inovasi, tanggung jawab, dan keteladanan, yang dirangkum dalam semangat kerja "Ikhlas Beramal". Nilai integritas tercermin dalam komitmen pegawai untuk bekerja secara jujur, konsisten, dan berpegang pada aturan serta etika birokrasi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Profesionalitas diwujudkan melalui pelaksanaan tugas sesuai kompetensi, disiplin kerja, serta upaya peningkatan kualitas layanan publik di bidang keagamaan dan pendidikan keagamaan.[8]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[6] Taliziduhu Ndraha, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 2012), hlm. 65–67.

[7] Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th Edition (New Jersey: Pearson Education, 2017), hlm. 506–508.

[8] Kementerian Agama Republik Indonesia, *Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia tentang Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*, Jakarta: Kemenag RI, 2019.

Perspektif Islam menunjukkan, nilai-nilai budaya organisasi di lingkungan Kementerian Agama tercermin dalam ajaran yang menekankan pentingnya amanah, tanggung jawab, keadilan, kerja sama, serta ihsan dalam menjalankan tugas. Salah satu ayat Al-Qur'an yang relevan dengan perilaku kerja dan tanggung jawab aparatur dalam organisasi publik adalah firman Allah SWT. dalam QS. *An-Nisā'* ayat 58:

إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

Artinya: "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaklah kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar, Maha Melihat."[9]

Ayat tersebut menegaskan bahwa setiap bentuk tanggung jawab, termasuk tugas dan kewenangan dalam organisasi pemerintahan, merupakan amanah yang harus dilaksanakan secara profesional dan adil, dalam konteks Kementerian Agama, amanah ini tidak hanya bermakna menjalankan tugas administratif, tetapi juga mencakup kesadaran moral untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat sebagai bentuk pengabdian kepada negara dan ibadah kepada Allah SWT.[10]

Hasil observasi awal peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan bahwa perilaku OCB merupakan perilaku kerja individu yang bersifat sukarela, tidak tercantum secara eksplisit dalam uraian

[9] Kementerian Agama Republik Indonesia, Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019 (Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019), QS. An-Nisā' [4]: 58.

[10] M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*, Jilid 2, (Jakarta: Lentera Hati, 2002), hlm. 417–419.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

tugas formal, namun memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas dan keberlangsungan organisasi. Perilaku ini terlihat dari kesediaan pegawai untuk berperan lebih dari sekadar memenuhi kewajiban struktural, terlihat pegawai yang sedang menjaga fasilitas kantor, seperti mematikan AC, Laptop setelah digunakan, dan fasilitas lainnya menunjukkan inisiatif, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, menjaga komunikasi antar pegawai, terlihat pada kepedulian pegawai dalam membantu rekan kerja dalam membantu pekerjaan kantor.[11]

Namun, perilaku OCB belum sepenuhnya menjadi kebiasaan kolektif seluruh pegawai, berdasarkan hasil observasi, masih ditemukan sebagian pegawai yang kurang menunjukkan kepedulian terhadap kebersihan dan kerapian lingkungan kerja, seperti meninggalkan peralatan minum atau tidak menata kembali fasilitas bersama setelah digunakan, dalam wawancara singkat, hal tersebut dipandang sebagai tanggung jawab petugas kebersihan, yang menunjukkan bahwa sebagian pegawai masih memaknai pembagian tugas secara formal. salah satu pegawai berkata "petugas kebersian di kantor sudah tersedia jadi kita fokus pada pekerjaan yang lain saja"Kondisi ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara nilai budaya organisasi yang menekankan kebersamaan dan tanggung jawab moral dengan praktik perilaku kerja sehari-hari.[12]

Hasil observasi menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai sudah tumbuh dalam kantor namun belum berkembang secara merata, khususnya

[11] Organ, D. W., *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, (Lexington: Lexington Books, 1988), hlm. 4–6.

[12] Hasil Observasi Awal Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

dalam aspek kepedulian terhadap lingkungan kerja dan partisipasi dalam kegiatan bersama, dengan demikian, terdapat kesenjangan antara nilai budaya kerja "Ikhlas Beramal" dengan realitas perilaku pegawai di lapangan, sebagian pegawai telah menunjukkan perilaku OCB melalui sikap saling membantu, kerja sama, dan kepedulian sosial namun, perilaku OCB pegawai sudah terlihat tumbuh namun belum berkembang secara optimal sehingga penguatan budaya organisasi di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang belum sepenuhnya terwujud.[13]

Budaya organisasi di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang juga tercermin dalam nilai kepedulian sosial dan kerja sama antar sesama pegawai. Terlihat dari observasi peneliti Setiap hari Jumat, sebagian pegawai melaksanakan istighosah bersama setelah sholat Ashar berjamaah sebagai bentuk penguatan spiritual dan kebersamaan, dan apabila terdapat pegawai yang sakit, maka dilakukan penggalangan iuran untuk menjenguk serta didoakan bersama di musholah kantor, demikian pula ketika terdapat pegawai atau anggota keluarga pegawai yang meninggal dunia, sebagian pegawai secara bergantian melayat dan melakukan iuran sebagai bentuk solidaritas, dengan pengaturan jadwal bergilir antar ruangan agar pelayanan kantor tetap berjalan. Kepedulian antar teman kerja juga terlihat dalam praktik saling membantu apabila terdapat pegawai yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas. Budaya saling peduli dan bekerja sama tersebut turut didukung oleh upaya menjaga kenyamanan lingkungan kantor, karena suasana

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[13] Hasil Observasi Awal Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang,2025.

kerja yang kondusif dipandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan fokus dan efektivitas pelaksanaan tugas.[14]

Meskipun budaya organisasi di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah didukung oleh nilai-nilai yang kuat, penerapan nilai-nilai tersebut dalam perilaku sehari-hari pegawai belum sepenuhnya berjalan secara konsisten. Berdasarkan observasi awal peneliti, masih dijumpai beberapa kondisi yang menunjukkan adanya perbedaan dalam penerapan nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepedulian sosial di lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari adanya sebagian pegawai yang tidak mengikuti kegiatan istighosah bersama setiap hari Jumat dengan alasan masih menyelesaikan pekerjaan formal di ruang kerja. Selain itu, setelah kegiatan doa pagi yang dilaksanakan pada pukul 07.30 WIB, terdapat beberapa pegawai yang meninggalkan kantor untuk keperluan pribadi, seperti minum kopi dan merokok, dengan pertimbangan bahwa pekerjaan masih dapat diselesaikan karena waktu kerja masih berlangsung.

Kondisi tersebut memberikan gambaran awal bahwa pemaknaan terhadap kedisiplinan dan komitmen dalam menjalankan aktivitas kerja belum sepenuhnya sama di antara pegawai. Perbedaan penerapan nilai-nilai organisasi juga terlihat dalam kegiatan sosial internal, seperti penggalangan iuran ketika terdapat pegawai yang sakit atau mengalami musibah. Berdasarkan pengamatan awal, partisipasi pegawai dalam kegiatan tersebut belum sepenuhnya merata. Sebagian pegawai cenderung beranggapan bahwa

[14] Hasil Observasi Awal dan wawancara Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, 2025.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

setiap ruangan telah memiliki kas masing-masing sehingga tidak perlu mengikuti penggalangan iuran bersama. Kondisi ini menunjukkan adanya perbedaan pemahaman mengenai tanggung jawab dan kepedulian sosial sebagai bagian dari kehidupan organisasi, dengan demikian, meskipun budaya organisasi telah memiliki nilai-nilai yang menjadi pedoman bersama, diperlukan perilaku OCB yang tercermin melalui kesediaan pegawai untuk saling membantu, menunjukkan kepedulian, serta berpartisipasi dalam kegiatan bersama secara sukarela. Perilaku tersebut penting untuk mendukung penguatan budaya organisasi agar nilai-nilai yang telah dibangun tidak hanya menjadi pedoman formal, tetapi juga tercermin dalam perilaku sehari-hari pegawai. Ketidak konsistenan dalam partisipasi kegiatan spiritual dan sosial menunjukkan bahwa internalisasi nilai kebersamaan, solidaritas, dan kepedulian sosial di lingkungan organisasi belum sepenuhnya merata. Sebagian pegawai telah menunjukkan sikap partisipatif dan komitmen terhadap kegiatan organisasi, sementara sebagian lainnya masih memprioritaskan kepentingan pribadi atau unit kerja. Kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara nilai budaya organisasi yang diidealkan dengan praktik aktual di lapangan, sehingga diperlukan penguatan budaya organisasi, khususnya dalam aspek kedisiplinan, partisipasi bersama, dan kepedulian sosial sebagai bentuk komitmen organisasi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan adanya keterkaitan yang erat antara perilaku OCB dengan budaya organisasi dalam berbagai jenis organisasi. Perilaku OCB dipandang sebagai perilaku kerja positif yang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

mampu memperkuat budaya organisasi melalui sikap saling membantu, kepedulian terhadap lingkungan kerja, partisipasi dalam kegiatan organisasi, serta inisiatif dalam menyelesaikan tugas di luar kewajiban formal. Perilaku tersebut berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan bersama, maka penelitian mengenai perilaku OCB dalam memperkuat budaya organisasi pada organisasi sektor publik, khususnya instansi pemerintah yang memiliki karakter keagamaan, masih relatif terbatas. Penelitian oleh Sari (2020) pada organisasi nirlaba menunjukkan bahwa perilaku OCB dan budaya organisasi memiliki keterkaitan dalam membentuk perilaku kerja positif anggota organisasi, namun penelitian tersebut lebih berfokus pada organisasi kemasyarakatan di wilayah perkotaan dan belum mengkaji secara spesifik konteks instansi pemerintah berbasis nilai religius. Sementara itu, penelitian lain pada organisasi keagamaan menemukan bahwa nilai-nilai religius mampu memperkuat partisipasi sosial dan komitmen anggota, tetapi belum secara eksplisit mengkaji perilaku OCB dalam memperkuat budaya organisasi pada lembaga pemerintahan.[15]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian mengenai OCB dan budaya organisasi sebelumnya lebih banyak membahas pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi dengan pendekatan kuantitatif. Sementara itu, penelitian mengenai perilaku OCB dalam meningkatkan Budaya Organisasi pada instansi pemerintah berbasis pelayanan keagamaan, khususnya di

[15] Zainuddin, M., "Nilai Religius dan Partisipasi Sosial dalam Organisasi Keagamaan," *Jurnal Sosial Keagamaan*, Vol. 8 No. 1, 2019, hlm. 45–56.

lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, masih belum banyak ditemukan. Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengkaji Perilaku OCB melalui pendekatan kualitatif secara lebih mendalam dalam membentuk budaya organisasi pegawai.

Novelty dalam penelitian ini terletak pada fokus penelitian yang mengkaji perilaku OCB dalam meningkatkan budaya organisasi pegawai pada instansi pemerintah berbasis pelayanan keagamaan, yaitu Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Penelitian ini tidak hanya membahas perilaku OCB secara umum, tetapi juga mengkaji perilaku OCB melalui dimensi *altruism, conscientiousness, civicvirtue, courtesy,* dan *sportsmanship* dalam memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja.

Selain itu, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang memberikan gambaran secara mendalam mengenai perilaku pegawai, interaksi sosial, kepedulian antarpegawai, budaya kerja, serta kontribusi perilaku OCB dalam membentuk lingkungan organisasi yang harmonis dan kondusif, dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baru dalam pengembangan kajian manajemen dakwah dan perilaku organisasi, khususnya terkait perilaku OCB dan budaya organisasi pada lembaga pemerintahan berbasis pelayanan keagamaan.

Berdasarkan hasil observasi awal tersebut, terlihat bahwa perilaku OCB telah mulai tumbuh di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, meskipun belum sepenuhnya merata. Perilaku tersebut tercermin melalui sikap saling membantu antarpegawai, kepedulian terhadap lingkungan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kerja, partisipasi dalam kegiatan sosial dan spiritual, serta kesadaran dalam menjaga fasilitas kantor. Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku OCB memiliki peran penting dalam memperkuat budaya organisasi di lingkungan kerja. Namun demikian, belum meratanya perilaku OCB pada seluruh pegawai menimbulkan pertanyaan mengenai bagaimana bentuk perilaku OCB pegawai serta bagaimana perilaku tersebut dapat meningkatkan budaya organisasi di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji secara mendalam "Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang."

B. Fokus Penelitian

Rumusan Masalah dalam penelitian kualitatif dijelaskan dengan istilah fokus penelitian. Pada bagian ini menunjukkan fokus penelitian yang dicari fokus jawabannya melalui proses penelitian, pada fokus penelitian disusun secara ringkas, jelas tegas sekaligus spesifik yang disajikan dalam kalimat tanya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana bentuk Perilaku OCB yang ditunjukkan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang?
2. Bagaimana Peran Perilaku OCB dalam memperkuat budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian di atas dapat diketahui tujuan penulisan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bentuk Perilaku OCB yang ditunjukkan pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.
2. Untuk mengetahui Peran OCB dalam memperkuat Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang**.**

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat bersifat Teoritis serta kegunaan Praktis, yakni bagi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Manajemen Dakwah, dan bagi Peneliti selanjutnya.

Berdasarkan dirumuskan di atas terdapat beberapa harapan atau manfaat penelitian.

1. Manfaat Teoritis

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara substantif bagi pembaca maupun penulis. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya pada Program Studi Manajemen Dakwah dan kajian perilaku organisasi, terutama terkait OCB dan budaya organisasi pada sektor publik. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memperkaya pemahaman mengenai perilaku OCB dalam meningkatkan

Budaya Organisasi pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi dan masukan bagi pimpinan serta pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dalam memperkuat budaya organisasi melalui pengembangan perilaku OCB pegawai. Penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis dalam mendorong tumbuhnya perilaku kerja sukarela, kepedulian sosial, kerja sama, serta partisipasi pegawai guna menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan efektivitas organisasi, dan mendukung kualitas pelayanan publik.

b. Bagi Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik bagi pengembangan keilmuan Program Studi Manajemen Dakwah, khususnya dalam kajian perilaku OCB dan budaya organisasi pada instansi pemerintah berbasis pelayanan keagamaan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi mahasiswa dalam memahami penerapan nilai-nilai keislaman, perilaku organisasi, serta budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Selain itu, penelitian ini

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

diharapkan dapat memperluas kajian Manajemen Dakwah dalam konteks organisasi pemerintahan dan pelayanan publik.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang mengkaji perilaku OCB dalam meningkatkan budaya organisasi, baik pada instansi pemerintah maupun lembaga berbasis pelayanan keagamaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya kajian dalam bidang perilaku organisasi, budaya organisasi, dan manajemen dakwah melalui penggunaan pendekatan atau perspektif yang berbeda pada penelitian selanjutnya.

E. Definisi Istilah

1. Perilaku OCB *(Organizational Citizenship Behavior)*

Perilaku OCB dalam penelitian ini dimaknai sebagai perilaku sukarela pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang dilakukan di luar tugas formal pekerjaan, tetapi memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Perilaku tersebut tercermin melalui sikap saling membantu rekan kerja, menjaga fasilitas dan lingkungan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta menjaga hubungan kerja yang harmonis. Perilaku OCB muncul dari kesadaran dan tanggung jawab pegawai dalam mendukung terciptanya budaya organisasi yang baik di lingkungan kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi dalam penelitian ini merupakan nilai, kebiasaan, aturan, dan pola perilaku yang diterapkan bersama oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dalam menjalankan pekerjaan dan pelayanan kepada masyarakat. Budaya organisasi tercermin melalui sikap disiplin, tanggung jawab, kerja sama, komunikasi yang baik, serta penerapan nilai religius dan slogan "Ikhlas Beramal" dalam lingkungan kerja. Budaya organisasi menjadi pedoman bagi pegawai dalam bersikap, bertindak, dan membangun hubungan kerja di dalam organisasi.

F. Sisematika Pembahasan

Adapun alur pembahasan dalam skripsi ini, disusun dari bab pertama hingga bab terakhir secara berurutan sebagai dasar mengembangkan pembahasan pada bagian-bagian selanjutnya. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

Bab I berisi penjelasan tentang konteks penelitian, apa yang menjadi fokus penelitian, tujuan yang ingin dicapai, manfaat penelitian, arti dari istilah-istilah penting, serta urutan atau sistematika pembahasan dalam skripsi ini.

Bab II berisi tinjauan pustaka, uraian tentang penelitian-penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik ini, serta penjelasan teori yang digunakan dalam penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Bab III menjelaskan metode penelitian yang digunakan, seperti pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, siapa yang menjadi subjek penelitian, cara mengumpulkan data, cara menganalisis data, keabsahan data dan tahapan-tahapan dalam proses penelitian.

Bab IV berisi penyajian data, analisis data dan pembahasan mengenai temuan yang diperoleh dari hasil penelitian.

Bab V adalah bagian penutup yang memuat kesimpulan dari penelitian serta saran-saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil dari penelitian.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya penulis untuk membandingkan dengan penelitian sebelumnya, dengan melakukan langkah ini maka dapat dilihat sampai sejauh mana orisinilitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.[16]Adapun penelitian terdahulu yang terkait adalah sebagai berikut:

Pertama penelitian yang dilakukan oleh Andi Aina Ilmih dengan judul "Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM Snak Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan Kabupaten Demak", pada Desemebr, 2021. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran perilaku OCB dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan pada usaha kecil menengah (UKM) makanan ringan. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian lapangan *(field research)* dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi, sedangkan teknik analisis data menggunakan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, meskipun pelaksanaannya belum optimal pada seluruh indikator. OCB tercermin melalui lima aspek, yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*, sementara budaya organisasi berperan melalui aspek inovasi,

[16] Tim Penyusun "Buku Pedoman Penilisan karya tulis Ilmiah", UIN KHAS Jember 2025

perhatian, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan kemantapan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku OCB dan budaya organisasi memiliki keterkaitan dalam membentuk perilaku kerja positif yang mendukung efektivitas organisasi.[17]

Kedua penelitian yang dilakukan oleh Susilowati Ningsih dan Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas dengan judul *"Exploring the Role of Organizational Culture in Developing Organizational Citizenship Behavior* (OCB) *through the Implementation of Learning Organization and Information Technology in SMES",* pada Mei, 2024. Bertujuan untuk mengkaji secara komprehensif peran budaya organisasi dalam membentuk dan mengembangkan perilaku OCB. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui metode studi literatur, dengan menelaah berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan terkait budaya organisasi, OCB, *learning organization*, dan teknologi informasi. Data dianalisis secara deskriptif-analitis dengan cara mengelompokkan tema, mensintesis temuan, dan menarik kesimpulan konseptual. Hasil kajian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan berperan signifikan dalam mendorong munculnya perilaku OCB, seperti kesediaan membantu anggota lain secara sukarela, partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, loyalitas, dan kepedulian terhadap kemajuan organisasi. Selain itu, penerapan konsep *learning organization* dan dukungan teknologi informasi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[17] Andi Aina Ilmih, "Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM Snak Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan Kabupaten Demak", *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam*, Vol. 6, No. 2, Desember 2021. http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v6i2.4566

memperkuat internalisasi nilai-nilai budaya organisasi, sehingga anggota organisasi terdorong untuk berkontribusi melampaui tugas formal yang ditetapkan. Penelitian ini menegaskan bahwa OCB tidak muncul secara spontan, melainkan merupakan hasil dari proses internalisasi budaya organisasi yang berkelanjutan. Penelitian tersebut memberikan landasan empiris dan teoretis yang kuat bahwa Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku OCB memiliki keterkaitan erat dengan budaya organisasi dalam membentuk kontribusi positif anggota organisasi, namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan konteks, yaitu berfokus pada lembaga pendidikan formal dan sektor UMKM.[18]

Ketiga Penelitian yang dilakukan oleh Putri Mulianda Hasibuan dan Yusuf Hadijaya dengan judul "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Zia Salsabila", pada Mei 2025 bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana implementasi budaya organisasi diterapkan dalam lingkungan lembaga pendidikan serta pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja guru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, sehingga peneliti dapat memahami secara komprehensif realitas sosial dan dinamika organisasi berdasarkan perspektif para informan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, sedangkan analisis data menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[18] Susilowati Ningsih dan Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas, "Exploring the Role of Organizational Culture in Developing Organizational Citizenship Behavior (OCB) through the Implementation of Learning Organization and Information Technology in SMEs", *Jurnal Minfo Polgan*, Vol. 13, No. 1, Mei 2024. 10.33395/jmp.v13i1.13687

penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di MTs Zia Salsabila dibangun melalui internalisasi nilai-nilai kedisiplinan, tanggung jawab, integritas, kerja sama, dan saling menghargai, yang diterapkan secara konsisten dalam aktivitas kelembagaan. Implementasi budaya organisasi tersebut tidak hanya berpengaruh terhadap peningkatan kinerja guru secara formal, seperti kedisiplinan mengajar dan tanggung jawab administratif, tetapi juga membentuk sikap kerja positif, loyalitas, dan komitmen guru terhadap lembaga. Budaya organisasi berfungsi sebagai pedoman perilaku sekaligus mekanisme kontrol sosial yang mendorong guru untuk bekerja secara profesional dan berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif, mempererat hubungan antaranggota organisasi, serta mendorong munculnya perilaku kerja yang melampaui tuntutan tugas formal. Meskipun penelitian ini berfokus pada peningkatan kinerja guru, temuan tersebut memiliki keterkaitan konseptual yang erat dengan perilaku OCB, seperti kesediaan membantu rekan kerja, partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, serta loyalitas terhadap lembaga, dengan demikian, Temuan tersebut menunjukkan bahwa implementasi budaya organisasi berkaitan dengan munculnya perilaku OCB yang mendukung terciptanya lingkungan kerja yang positif.[19]

Keempat Penelitian yang dilakukan oleh Doni Mardiyanto, Adi Masliardi, dan Mochamad Sarif Hasyim dengan judul *"*Implementasi Budaya

[19] Putri Mulianda Hasibuan dan Yusuf Hadijaya, "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Zia Salsabila," *Journal of Education Research* Vol. 5, No. 3 (2024): 2802–2809. https://jer.or.id/index.php/jer/articel/download/1284/687

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Studi Kasus pada PT Mitra Media Bangsa", pada Juni 2025. Bertujuan untuk menganalsis bagaimana implementasi budaya organisasi serta keterkaitannya dengan pembentukan perilaku OCB pada karyawan PT Mitra Media Bangsa (MMB) Surakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, yang memungkinkan peneliti menggali secara mendalam realitas penerapan nilai-nilai budaya organisasi dalam konteks kerja sehari-hari. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap tujuh informan kunci yang terdiri dari manajer, *supervisor*, dan staf operasional, observasi langsung terhadap aktivitas kerja karyawan, serta studi dokumentasi berupa dokumen internal perusahaan, khususnya pedoman budaya kerja *"Jitu Group Culture"*. Analisis data dilakukan secara tematik melalui tahapan transkripsi, pengkodean, kategorisasi tema, dan penarikan kesimpulan interpretatif guna menjaga keabsahan temuan penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT MMB diimplementasikan secara sistematis melalui nilai-nilai utama seperti *learning organization*, orientasi hasil (*result oriented*), kepercayaan (*trustworthy*), kejujuran, dan keadilan, yang kemudian dimanifestasikan dalam berbagai praktik kerja seperti briefing rutin, evaluasi kinerja berkala, suasana kerja kekeluargaan, serta dorongan pembelajaran berkelanjutan. Implementasi budaya tersebut terbukti mampu mendorong munculnya perilaku OCB terutama pada dimensi *altruism, conscientiousness, dan civic virtue,* yang tercermin dari kesediaan karyawan membantu rekan kerja, bekerja melebihi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tuntutan formal, serta terlibat aktif dalam pengembangan organisasi. Namun demikian, penelitian ini juga menemukan bahwa dimensi *courtesy* dan *sportsmanship* belum sepenuhnya optimal, yang disebabkan oleh perbedaan persepsi antarindividu, tekanan kerja, keterbatasan komunikasi interpersonal, serta pengelolaan stres kerja yang belum terstruktur. Oleh karena itu, Penelitian ini menunjukkan bahwa perilaku OCB berkontribusi dalam memperkuat budaya organisasi melalui kerja sama, kepedulian, dan keterlibatan aktif karyawan, namun perlu diimbangi dengan pengembangan *soft skills*, komunikasi terbuka, dan sistem umpan balik yang lebih efektif agar seluruh dimensi OCB dapat berkembang secara seimbang dan berkelanjutan.[20]

Kelima Penelitian yang dilakukan oleh Raihan Ma'ruf Daud Ibrahim dan Poerwanti Hadi Pratiwi dengan judul "Menggagas Budaya Organisasi sebagai Modal Sosial Mahasiswa: Studi Kasus pada UKMF JM Al-Ishlah *FISHIPOL UNY*", pada Februari 2025 bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis budaya organisasi serta peran sosiologisnya dalam organisasi mahasiswa berbasis keislaman. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi, serta analisis data menggunakan model Miles, Huberman, dan Saldana yang meliputi kondensasi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi UKMF JM Al-Ishlah mencakup nilai keislaman, kekeluargaan, kerja sama, toleransi, syiar, dan pembinaan, yang secara

[20]Doni Mardiyanto, Adi Masliardi, dan Mochamad Sarif Hasyim, "Implementasi Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Kasus pada PT Mitra Media Bangsa," *Surakarta Management Journal* Vol. 7, No. 1 (Juni 2025).

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

konseptual merepresentasikan *Clan Culture dalam* kerangka *Competing Values Framework (Cameron & Quinn).* Budaya organisasi tersebut berperan sebagai identitas kolektif, pedoman perilaku, perekat sosial, sarana peningkatan kapasitas anggota, serta mekanisme penyelesaian masalah organisasi. Penelitian ini menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki peran strategis dalam membentuk sikap, perilaku, dan loyalitas anggota organisasi berbasis nilai keagamaan, Penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berbasis nilai keagamaan mampu membentuk perilaku positif anggota organisasi yang memiliki keterkaitan dengan perilaku OCB[21]

Tabel 2.1
Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Persamaan	Perbedaan
1.	Andi Aina Ilmih	Peran OCB (*Organizational Citizenship Behavior)* dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM Snak Makroni Cap Bintang Desa Mutuh Wetan Kabupaten Demak	2021	1. Menggunakan metode Kualitatif deskriptif, 2. Mengkaji budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). 3. Menempatkan OCB sebagai perilaku ekstra peran yang muncul melalui dimensi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy,* dan *civic virtue.*	1. Penelitian ini pada UKM sektor usaha makanan ringan, 2. Berfokus pada kinerja karyawan
2.	Susilowati Ningsih & Ari Anggaran Winadi Prasetyoning Tyas	Exploring the Role of Organizational Culture in Developing OCB (*Organizational Citizenship Behavior)* through	2024	1. Fokus budaya melihat organisasi sebagai faktor strategis dalam Membentuk dan mengembangkan Perilaku OCB	1.Menggunakan Metode Sudy Literatur 2. Fokus pada Konteks UMKM dan organisasi berbasis teknologi

[21] Raihan Ma'ruf Daud Ibrahim dan Poerwanti Hadi Pratiwi, "Menggagas Budaya Organisasi sebagai Modal Sosial Mahasiswa: Studi Kasus pada UKMF JM Al-Ishlah FISHIPOL UNY", Dimensia Jurnal Kajian Sosiologi, Vol. 14, No. 2, 2025. https://doi.org/10.21831/dimensia.v14i2.78554

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tahun	Persamaan	Perbedaan
		the Implementation of Learning Organization and Information Technology in SMES			
3.	Putri Mulianda Hasibuan & yusuf hadijaya	Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTS ZIA SALSABILA	2025	1. Mengkaji Implementasi Budaya Organisasi 2. Menggunakan Pendekatan Kualitatif Deskriptif 3. menempatkan budaya organisasi sebagai pedoman perilaku, mekanisme kontrol sosial, dan pembentuk sikap kerja positif.	1. Fokus Pada Peningkatan Kinerja Guru di MTS ZIA SALSABILA
4.	Doni Mardiyanto, Adi Masliardi, dan Mochamad Sarif Hasyim	Implementasi Budaya Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB): Studi Kasus pada PT Mitra Media Bangsa	2025	1. Mengkaji Budaya Organisasi dan OCB *(Organizational Citizenship Behavior)* 2. Mengkaji secara mendalam bagaimana nilai-nilai budaya organisasi mendorong perilaku ekstra peran. 3. Menggunakan Pendekatan Kualitatif	1. Objek nya berfokus pada Perusahaan Swasta Sektor Sektor Media Digital
5.	Raihan Ma'ruf Daud Ibrahim & Poerwanti Hadi Pratiwi	Menggagas Budaya Organisasi sebagai Modal Sosial Mahasiswa: Studi Kasus pada UKMF JM Al-Ishlah FISHIPOL U*NY*	2025	1. Objek kajian Budaya Organisasi 2. Pendekatan Kualtatif 3. menempatkan budaya organisasi sebagai identitas kolektif, pedoman perilaku, dan perekat sosial yang membentuk sikap dan loyalitas anggota organisasi.	1. Fokus pada Organisasi Mahasiswa (UKMF) 2. Tidak Mengkaji OCB

Sumber tabel: Kajian Pustaka Penelitian Terdahulu.

Perbedaan secara singnifikan Penelitian terdahulu lebih banyak mengkaji hubungan OCB dan budaya organisasi dalam konteks perusahaan, UMKM, lembaga pendidikan, serta organisasi mahasiswa. Sementara itu, penelitian ini secara khusus mengkaji kontribusi perilaku OCB dalam

meningkatkan budaya organisasi pada instansi pemerintahan berbasis pelayanan keagamaan, yaitu Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dengan menggunakan lima dimensi OCB menurut Organ dan empat tipe budaya organisasi menurut Cameron dan Quinn.

B. Kajian Teori

1. OCB (Organizational Citizenship Behavior)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipahami sebagai konsep yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan yang melampaui tuntutan peran formalnya dalam organisasi. Konsep ini berkaitan dengan extra-role behavior, yaitu perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi atau diarahkan untuk mendukung kepentingan organisasi di luar kewajiban pekerjaan yang secara eksplisit ditetapkan.[22]

Dennis W. Organ Mendefinisikan OCB sebagai bentuk perilaku fungsional dan prososial yang mengarahkan individu maupun kelompok untuk bertindak demi kebaikan organisasi. OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas dan sukarela, yang tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem imbalan formal, namun secara keseluruhan berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Pandangan ini diperkuat oleh Keith Davis yang menegaskan bahwa OCB muncul bukan karena tuntutan jabatan atau kontrak kerja, melainkan sebagai pilihan personal yang didorong oleh kesadaran individu.[23]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[22] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988).

[23] Keith Davis, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1977), 122–124.

OCB dipandang memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi karena mampu memperbaiki kualitas kerja kelompok melalui kerja sama dan saling membantu. Philip M. Podsakoff memperkuat bahwa perilaku saling menolong memungkinkan pekerjaan diselesaikan secara lebih efektif tanpa selalu bergantung pada atasan, sehingga pimpinan dapat memfokuskan perhatian pada tugas-tugas strategis. OCB tidak hanya mencerminkan perilaku kerja, tetapi juga menggambarkan kualitas hubungan manusia dengan organisasi sebagai ruang pengabdian dan kerja sama sosial.

Dennis W. Organ. mengemukakan bahwa OCB terdiri atas lima dimensi utama, yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue.* Menjadi peranan penting dari perilaku OCB.[24]

Altruism merujuk pada kesediaan individu untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja yang mengalami kesulitan, baik yang berkaitan dengan penyelesaian tugas maupun persoalan pribadi, tanpa didorong oleh kewajiban formal atau imbalan tertentu. Perilaku ini menunjukkan adanya kepedulian sosial dalam lingkungan kerja, di mana individu tidak hanya berfokus pada tanggung jawabnya sendiri, tetapi juga pada kesejahteraan dan keberhasilan rekan kerja. Altruism mencerminkan solidaritas kerja dan membangun hubungan saling percaya yang mendukung terciptanya kerja sama yang harmonis dalam organisasi.[25]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[24] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 8–15.

[25] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 8.

Conscientiousness menggambarkan perilaku kerja yang melampaui standar minimum yang ditetapkan organisasi, seperti kedisiplinan yang tinggi, kepatuhan terhadap aturan, serta kesungguhan dalam menjalankan tanggung jawab. Individu dengan tingkat *conscientiousness* yang baik menunjukkan komitmen pribadi terhadap kualitas kerja dan tujuan organisasi, sehingga tidak sekadar bekerja untuk memenuhi tuntutan administratif. Perilaku ini mencerminkan kesadaran moral bahwa pekerjaan merupakan amanah yang harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya demi kepentingan bersama.[26]

Sportsmanship mencerminkan sikap menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa banyak mengeluh atau memperbesar masalah yang ada. Individu dengan *sportsmanship* yang tinggi mampu mengelola emosi secara positif dan menempatkan kepentingan organisasi di atas ketidaknyamanan pribadi. Sikap ini berperan penting dalam menjaga iklim kerja yang kondusif, karena mengurangi konflik, meningkatkan toleransi, serta mendorong terciptanya suasana kerja yang lebih stabil dan menyenangkan bagi seluruh anggota organisasi.[27]

Courtesy berkaitan dengan upaya menjaga kualitas hubungan interpersonal melalui sikap saling menghargai, komunikasi yang santun, serta perhatian terhadap dampak perilaku pribadi terhadap orang lain. Individu dengan dimensi *courtesy* yang kuat cenderung berusaha mencegah terjadinya masalah atau konflik dengan memberikan informasi

[26] Dennis W. Organ, 9–10.
[27] Dennis W. Organ, 11.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

yang diperlukan, bersikap terbuka, dan menghormati perbedaan. Perilaku ini menunjukkan kesadaran bahwa keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kualitas hubungan sosial di dalam organisasi.[28]

Civic virtue menunjukkan keterlibatan aktif individu dalam kehidupan organisasi, baik melalui partisipasi dalam kegiatan, perhatian terhadap kebijakan dan perubahan organisasi, maupun pemberian gagasan untuk perbaikan. Dimensi ini mencerminkan rasa memiliki terhadap organisasi serta kepedulian terhadap keberlanjutan institusi. Individu yang memiliki *civic virtue* yang tinggi tidak hanya menjalankan tugas rutin, tetapi juga memandang dirinya sebagai bagian dari komunitas organisasi yang memiliki tanggung jawab moral untuk menjaga reputasi dan meningkatkan kualitas kinerja organisasi.[29]

Williems dan Anderson membedakan OCB ke dalam dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I OCB-O mengacu pada perilaku yang memberikan manfaat langsung bagi organisasi secara umum, seperti kepatuhan terhadap aturan dan kehadiran kerja yang melebihi standar. Sementara itu, OCB-I merujuk pada perilaku yang memberikan manfaat langsung kepada individu lain, seperti membantu rekan kerja yang tidak masuk atau menunjukkan perhatian personal kepada sesama karyawan, yang secara tidak langsung berdampak positif bagi organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[28] Dennis W. Organ, 12.
[29] Dennis W. Organ, 13–14.

Kedua bentuk perilaku tersebut memperkuat fungsi organisasi karena mendorong kerja sama, solidaritas, dan stabilitas sosial dalam lingkungan kerja. OCB juga dapat dipahami sebagai ekspresi nilai-nilai kemanusiaan dalam konteks organisasi, karena mencerminkan kepedulian, tanggung jawab, serta kesediaan individu untuk berkontribusi melampaui kepentingan pribadi. Individu yang memiliki OCB tinggi cenderung menunjukkan sifat menolong, sikap sportif, dan loyalitas terhadap organisasi. Loyalitas tersebut tidak hanya diwujudkan melalui kepatuhan, tetapi juga melalui partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, penyampaian gagasan, serta keterlibatan dalam proses pengambilan keputusan.[30]

Perilaku pemimpin juga berperan penting karena gaya kepemimpinan yang adil dan suportif dapat mendorong munculnya perilaku sukarela dari karyawan, dengan demikian, OCB tidak hanya merepresentasikan perilaku ekstra peran semata, tetapi juga mencerminkan kualitas hubungan antara individu dan organisasi. OCB menjadi indikator bahwa individu tidak sekadar bekerja berdasarkan kewajiban struktural, melainkan juga dilandasi kesadaran sosial dan moral untuk mendukung tujuan bersama, dalam konteks penelitian, dimensi-dimensi OCB dapat digunakan sebagai kerangka analisis untuk memahami bagaimana nilai, budaya, dan relasi kerja membentuk perilaku karyawan dalam kehidupan organisasi sehari-hari.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[30] Larry J. Williams and Stella E. Anderson, "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors," *Journal of Management* 17, no. 3 (1991): 606–607.

2. Budaya Organisasi

Edgar H. Schein mendefinisikan budaya organisasi sebagai pola asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok ketika mereka belajar menghadapi permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal. Asumsi-asumsi tersebut lahir dari pengalaman kolektif organisasi dalam menghadapi tantangan lingkungan serta dalam mengelola hubungan antaranggota. Pengalaman yang terus-menerus dialami dan diuji dalam praktik organisasi akan membentuk keyakinan bersama mengenai cara yang dianggap paling tepat untuk bertindak dan menyelesaikan masalah.[31]

Ketika pola asumsi tersebut terbukti efektif dalam menjaga keberlangsungan organisasi, maka akan dianggap sah dan bernilai, kemudian diajarkan serta diwariskan kepada anggota baru sebagai cara yang benar dalam memahami, merasakan, dan merespons berbagai persoalan organisasi. Proses pewarisan ini menjadikan budaya organisasi bersifat relatif stabil dan berkelanjutan, dengan demikian. Budaya Organisasi tidak hanya hadir dalam bentuk simbol, slogan, atau aturan formal semata, tetapi berfungsi sebagai kerangka kognitif dan normatif yang secara konsisten membentuk pola pikir, sikap, dan perilaku kolektif anggota organisasi.[32]

Menurut Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, budaya organisasi dapat dianalisis menggunakan kerangka *Competing Values Framework*

[31] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 4th ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2017), 28.
[32] Edgar H. Schein, 20

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

(CVF). Kerangka ini mengelompokkan budaya organisasi ke dalam empat tipe utama, yaitu budaya klan, budaya entrepreneur, budaya birokratif dan, budaya pasar. Setiap tipe budaya organisasi memiliki karakteristik yang berbeda berdasarkan orientasi organisasi terhadap fleksibilitas, stabilitas, fokus internal, dan fokus eksternal.[33]Adapun Pengertian dari empat tipe budaya organisasi sebagai berikut:

a. Budaya Klan *(Clan Culture)*

Budaya klan merupakan salah satu jenis budaya organisasi yang lebih menonjolkan suasana kekeluargaan, kebersamaan, serta kerja sama antaranggota dalam organisasi, dalam budaya ini, organisasi dianggap seperti keluarga besar yang mengedepankan hubungan harmonis, komunikasi yang terbuka, saling mendukung, dan partisipasi aktif pegawai dalam kegiatan organisasi. Pemimpin dalam budaya klan tidak hanya berfungsi sebagai atasan, tetapi juga sebagai pembimbing, motivator, dan sosok yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai. Selain itu, budaya klan juga menekankan pentingnya rasa loyalitas, solidaritas, kepedulian terhadap sesama, serta kerja sama tim untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.[34]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[33] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 35.

[34] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 41.

b. Budaya Entrepreneur *(Enterpreneur Culture)*

Budaya entrepreneur merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang menekankan pentingnya inovasi, kreativitas, serta keberanian dalam mengambil risiko untuk menghadapi perubahan. Organisasi yang menerapkan budaya ini umumnya bersifat dinamis, fleksibel, dan terbuka terhadap berbagai ide maupun gagasan baru yang dapat mendukung perkembangan organisasi, dalam budaya entrepreneur, pegawai didorong untuk memiliki pola pikir kreatif, mampu menciptakan pembaruan, serta mencari solusi inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi. Selain itu, budaya ini juga menekankan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan peluang dan menyesuaikan diri dengan perkembangan lingkungan yang terus berubah. Organisasi tidak hanya berfokus pada stabilitas, tetapi juga pada upaya meningkatkan kualitas pelayanan, efektivitas kerja, serta daya saing melalui perubahan yang bersifat konstruktif sehingga organisasi dapat berkembang secara lebih adaptif dan progresif sesuai tuntutan zaman.[35]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

c. Budaya Birokratif *(Bureaucratif Culture)*

Budaya birokratif merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang menekankan keteraturan, stabilitas, serta kepatuhan terhadap aturan dan prosedur kerja dalam pelaksanaan tugas organisasi. Organisasi yang menerapkan budaya birokratif biasanya memiliki

[35] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, 43

struktur kerja yang jelas, sistem koordinasi yang teratur, serta pembagian tugas dan tanggung jawab yang telah ditetapkan sesuai dengan standar operasional organisasi. Budaya ini berorientasi pada pengendalian, disiplin, dan konsistensi agar seluruh aktivitas organisasi dapat berjalan secara efektif, terarah, dan sesuai dengan kebijakan yang berlaku, dalam budaya birokratif, pemimpin berperan sebagai koordinator sekaligus pengawas yang bertugas memastikan setiap kegiatan organisasi berjalan sesuai aturan, prosedur, dan tujuan yang telah ditetapkan sehingga tercipta keteraturan dan stabilitas dalam lingkungan kerja.[36]

d. Budaya Pasar *(Market Culture)*

Budaya pasar merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang berfokus pada pencapaian target, hasil kerja, produktivitas, serta kemampuan organisasi dalam menghadapi persaingan. Organisasi dengan budaya pasar menekankan pentingnya efektivitas kerja, pencapaian tujuan, dan daya saing untuk mencapai keberhasilan organisasi secara optimal, dalam budaya ini, pegawai dituntut untuk memiliki semangat kerja yang tinggi, orientasi pada hasil, serta kemampuan meningkatkan kualitas kinerja guna memenuhi target yang telah ditetapkan. Pemimpin dalam budaya pasar berperan sebagai pengarah sekaligus pendorong yang menekankan efisiensi,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[36] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 39.

produktivitas, dan pencapaian prestasi organisasi agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal.[37]

Edgar H. Schein, juga mengemukakan bahwa budaya organisasi tidak hanya tercermin dalam nilai-nilai yang dianut, tetapi juga tampak dalam berbagai aspek kehidupan organisasi yang meliputi asumsi dasar, pola perilaku, serta praktik kerja sehari-hari. Budaya organisasi terwujud dalam bentuk nilai, norma, simbol, pola kepemimpinan, dan sistem kerja yang berkembang melalui proses interaksi sosial antaranggota organisasi.

Berdasarkan sintesis dari pandangan Schein serta Robbins dan Judge, ruang lingkup budaya organisasi dalam penelitian ini mencakup tujuh aspek utama, yaitu:

1) Nilai dan keyakinan dasar

Nilai dan keyakinan dasar merupakan fondasi filosofis budaya organisasi yang mencerminkan pandangan bersama mengenai hal-hal yang dianggap penting dan bermakna. Nilai-nilai ini menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan, penentuan prioritas kerja, serta pengarahan perilaku anggota organisasi. Secara formal, nilai tersebut tercermin dalam visi, misi, dan prinsip organisasi, serta dalam sikap terhadap etika kerja dan tujuan bersama. Nilai dan keyakinan ini hidup dalam kesadaran kolektif anggota sebagai kerangka acuan dalam menilai situasi dan

[37] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, 35

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

menentukan tindakan yang tepat. Melalui internalisasi nilai bersama, anggota memahami batasan benar dan salah dalam konteks organisasi, sehingga nilai tersebut menjadi dasar terbentuknya norma perilaku dan keteraturan social.[38]

2) Norma dan Aturan tidak tertulis

Norma merupakan pedoman perilaku yang tidak selalu tertulis, tetapi dipraktikkan dalam keseharian organisasi sebagai kesepakatan sosial antaranggota. Norma tampak dalam kebiasaan kerja, pola komunikasi, dan cara merespons situasi tertentu. Meskipun tidak resmi, norma memiliki daya ikat yang kuat karena tumbuh dari interaksi berulang dan diterima sebagai cara yang wajar untuk bertindak. Keberadaan norma membantu anggota memahami harapan sosial dalam budaya kerja dan menyesuaikan sikapnya dengan lingkungan organisasi. menjelaskan bahwa norma berfungsi sebagai pembatas perilaku informal yang efektif melalui penerimaan sosial dan kontrol kolektif, sehingga sering kali lebih mampu menjaga konsistensi perilaku dibandingkan aturan formal.[39]

3) Simbol dan artefak organisasi

Simbol dan artefak merupakan wujud nyata budaya organisasi yang tampak dalam slogan, logo, seragam, tata ruang kerja, serta ritual dan cerita organisasi. Unsur-unsur ini

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[38] Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 17th ed. (New York: Pearson Education, 2017), 515.

[39] Jennifer M. George dan Gareth R. Jones, *Understanding and Managing Organizational Behavior* (Boston: Pearson, 2018), 102.

merefleksikan nilai dan keyakinan bersama serta membantu anggota dan pihak luar memahami karakter organisasi. Melalui simbol dan artefak, budaya organisasi mudah dikenali dalam praktik sehari-hari. Schein menyatakan bahwa artefak adalah lapisan budaya yang paling mudah diamati tetapi paling sulit ditafsirkan. Oleh karena itu, simbol dan artefak tidak dapat dimaknai secara terpisah, melainkan sebagai ekspresi dari sistem nilai yang hidup dalam organisasi.[40]

4) Gaya kepemimpinan dan struktur organisasi

Kepemimpinan dan struktur organisasi mencerminkan cara kekuasaan, wewenang, dan tanggung jawab dibagi serta bagaimana keputusan diambil. Kepemimpinan tampak dalam gaya interaksi atasan dan bawahan yang menunjukkan karakter budaya organisasi, seperti partisipatif atau hierarkis. Denison menyatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan unsur penting budaya organisasi karena memengaruhi penerjemahan kebijakan ke dalam tindakan serta perasaan dihargai pada anggota. Struktur organisasi tidak hanya bersifat formal, tetapi juga mencerminkan asumsi budaya tentang kontrol, koordinasi, dan fleksibilitas kerja.[41]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[40] Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. (Hoboken, NJ: Wiley, 2017), 28.

[41] Daniel R. Denison, *Leading Culture Change in Global Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2019), 55.

5) Komunikasi dan interaksi sosial

Budaya organisasi membentuk pola komunikasi dan interaksi sosial antaranggota, meliputi cara menyampaikan pesan, gaya bahasa, saluran komunikasi, serta norma keterbukaan dan umpan balik. Pola komunikasi ini menjadi sarana utama penyebaran nilai dan penyelarasan persepsi tentang tujuan organisasi. Robbins dan Judge menegaskan bahwa budaya yang terbuka dan komunikatif mendorong pertukaran informasi secara efektif, memperkuat kepercayaan, serta mengurangi konflik yang tidak produktif. Interaksi sosial yang sehat meningkatkan partisipasi aktif dan keterlibatan emosional anggota dalam mencapai tujuan bersama.[42]

6) Sistem dan prosedur kerja

Adaptasi terhadap Sistem dan prosedur kerja menggambarkan bagaimana tugas, tanggung jawab, dan aturan operasional dilaksanakan dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Sistem kerja tidak hanya menjamin efisiensi teknis, tetapi juga mencerminkan nilai budaya seperti keadilan, akuntabilitas, orientasi pelayanan, dan kepatuhan etika. Sistem kerja yang selaras dengan nilai organisasi akan memperkuat keyakinan anggota terhadap tujuan bersama dan mengurangi jarak antara aturan formal dan praktik nyata, dengan demikian, sistem dan prosedur kerja

[42] Robbins dan Judge, *Organizational Behavior*, 517.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

membentuk kesadaran anggota tentang makna dan tanggung jawab peran organisasional.[43]

7) Adaptasi terhadap perubahan

Adaptasi terhadap perubahan menunjukkan kemampuan organisasi merespons dinamika lingkungan internal dan eksternal, seperti perkembangan teknologi, kebijakan publik, dan tuntutan masyarakat. Budaya organisasi yang adaptif mendorong sikap terbuka terhadap pembaruan, fleksibilitas kerja, dan kesiapan mental menghadapi ketidakpastian. Perubahan merupakan bagian dari realitas kehidupan organisasi, bukan ancaman yang harus dihindari. Pandangan ini menumbuhkan kesiapan psikologis anggota untuk terus belajar dan berkembang sehingga organisasi tetap relevan dan berkelanjutan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[43] Fred Luthans dan Carolyn M. Youssef-Morgan, *Psychological Capital and Beyond* (New York: Oxford University Press, 2017), 104.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan prosedur ilmiah yang digunakan untuk memperoleh data secara sistematis sehingga dapat mencapai tujuan tertentu serta menghasilkan temuan yang bermanfaat. Metode penelitian memiliki empat unsur penting, yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaan. Cara ilmiah menunjukkan bahwa penelitian harus dilakukan berdasarkan prinsip keilmuan yang meliputi rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti bahwa kegiatan penelitian dilaksanakan secara logis dan dapat diterima oleh akal sehat. Empiris berarti bahwa data yang dikumpulkan bersumber dari fakta yang dapat diamati oleh pancaindra. Sistematis berarti bahwa penelitian dilakukan melalui tahapan-tahapan yang terstruktur dan saling berkaitan secara logis.[44]

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena sosial yang dialami oleh subjek penelitian, khususnya terkait perilaku OCB dan Budaya Organisai pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada karakteristik permasalahan penelitian yang berkaitan dengan nilai, norma, dan perilaku sosial pegawai, sehingga lebih tepat diteliti melalui penggalian data secara mendalam daripada pengukuran

[44] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2022), 5.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

secara kuantitatif. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mendeskripsikan secara komprehensif proses penerapan nilai-nilai budaya organisasi serta bentuk-bentuk perilaku OCB yang muncul dalam aktivitas kerja sehari-hari di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Penelitian kualitatif deskriptif adalah jenis penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan dan memahami suatu fenomena secara mendalam berdasarkan data berupa kata-kata, perilaku, dan situasi nyata di lapangan. Penelitian ini tidak bertujuan menghitung atau menguji hubungan antarvariabel dengan angka, tetapi berfokus pada makna, proses, dan konteks sosial yang melatarbelakangi suatu peristiwa atau perilaku, dengan pendekatan ini, peneliti berusaha menyajikan gambaran faktual dan utuh mengenai bagaimana suatu fenomena terjadi, bagaimana pelaku memaknainya, serta bagaimana proses sosial berlangsung dalam situasi tertentu.

Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, peneliti berupaya menyajikan gambaran yang utuh dan faktual mengenai proses bentuk-bentuk perilaku OCB serta Penerapan Budaya Organisasi yang muncul dalam aktivitas kerja sehari-hari di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses sosial yang melatar belakangi munculnya perilaku tersebut, termasuk bagaimana pegawai memaknai nilai-nilai organisasi, bagaimana interaksi kerja berlangsung, serta bagaimana kebijakan dan kepemimpinan memengaruhi pola perilaku pegawai, dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai kesinambungan antara

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

perilaku OCB dan Budaya Organisasi dalam konteks organisasi publik, khususnya di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menunjukkan dimana penelitian hendak dilakukan. Lokasi penelitian merupakan tempat yang digunakan untuk melaksanakan penelitian dengan tujuan untuk memperoleh data dan hasil yang sesuai dengan yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang beralamatkan di Jl. Pisang Agung No. 49, Sumberejo, Sukodono, Kabupaten Lumajang, Jawa Timur.

Alasan peneliti memilih Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai lokasi penelitian adalah karena berdasarkan hasil observasi awal ditemukan beberapa kondisi nyata yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu masih adanya variasi tingkat kedisiplinan pegawai dalam mematuhi aturan kerja, perbedaan kepedulian terhadap fasilitas dan lingkungan kantor, serta tingkat kesukarelaan pegawai dalam menjalankan tugas tambahan di luar tanggung jawab formalnya. Selain itu, terdapat pegawai yang menunjukkan inisiatif pribadi dalam mendukung kelancaran pelayanan meskipun tidak secara langsung diperintahkan oleh atasan. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa perilaku OCB belum berkembang secara merata di seluruh pegawai. Oleh karena itu, lokasi penelitian ini dinilai relevan dan menarik untuk diteliti, khususnya dalam konteks Perilaku OCB dalam meningkatkan Budaya Organisasi pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

C. Subyek Penelitian

Menurut Sugiyono, subjek penelitian adalah pihak yang dijadikan sumber informasi dalam penelitian, baik sebagai informan maupun narasumber, untuk memperoleh data yang berkaitan dengan fokus penelitian. Subjek penelitian dipilih sebagai representasi dari objek yang diteliti dan berperan penting dalam memberikan keterangan mengenai kondisi, karakteristik, serta permasalahan yang sedang dikaji. Informasi yang disampaikan oleh subjek penelitian digunakan untuk membantu peneliti memahami dan menjelaskan fenomena yang diteliti secara lebih jelas dan sistematis.[45]

Penentuan Sumber data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive*. Teknik *Purposive* merupakan teknik pengambilan sampel sumber data yang dilakukan berdasarkan pertimbangan dan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini digunakan karena tidak semua pegawai memiliki pemahaman dan pengalaman yang memadai mengenai Perilaku OCB dan Penerapan Budaya Organisasi, sehingga peneliti perlu memilih subjek penelitian yang dianggap mampu memberikan informasi yang relevan dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian.[46]

Melalui teknik *purposive*, peneliti terlebih dahulu menetapkan kriteria subjek penelitian, kemudian memilih subjek yang memenuhi kriteria tersebuts. Kriteria subjek penelitian dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

45 Sugiyono, 85.

46 Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 300.

1. Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, berjumlah 60 Pegawai
2. Pegawai yang telah bekerja selama lebih dari lima tahun berjumlah 20 pegawai
3. Pegawai yang terlibat aktif dan ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan kemanusiaan, dan keagamaan berjumlah 15 pegawai
4. Pegawai yang menunjukkan perilaku kepedulian terhadap lingkungan kerja berjumlah 5 pegawai

Berdasarkan kriteria tersebut, peneliti menetapkan lima orang subjek penelitian. Adapun subjek penelitian tersebut adalah:

1. Bapak Abd Rofik S.Ag, M.M.Pd
2. Bapak Hari Syafrudin
3. Ibu Nanik Rahayu S.E
4. Ibu Ummi Naila
5. Bapak Ahmad Yani

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

D. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan tahapan yang sangat penting dalam penelitian, karena kualitas data yang diperoleh sangat menentukan keakuratan dan kredibilitas hasil penelitian. Pemilihan teknik pengumpulan data yang tepat memungkinkan peneliti memperoleh data yang relevan, mendalam, dan sesuai dengan fokus penelitian. Oleh karena itu, dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik pengumpulan data yang disesuaikan dengan pendekatan penelitian kualitatif agar mampu menggambarkan fenomena

secara komprehensif. Berikut beberapa uraian teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut[47]:

1. Observasi

   Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati secara langsung objek penelitian untuk memperoleh gambaran nyata mengenai situasi dan kondisi di lapangan, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan observasi non-partisipan, yaitu peneliti tidak terlibat secara langsung dalam aktivitas yang diamati, melainkan berperan sebagai pengamat. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung penerapan nilai-nilai budaya organisasi, pola interaksi antar pegawai, serta perilaku kerja pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Melalui teknik ini, peneliti dapat memperoleh data faktual mengenai bagaimana budaya organisasi diterapkan dan bagaimana perilaku OCB muncul dalam aktivitas kerja pegawai.

2. Wawancara

   Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dari subjek penelitian. Wawancara dilakukan secara terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara yang telah disusun sebelumnya agar data yang diperoleh sesuai dengan fokus penelitian. Peneliti menggali informasi mengenai pemahaman pegawai terhadap nilai-nilai budaya organisasi, cara

[47] Sugiyono, 224.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

penerapan budaya organisasi dalam aktivitas kerja, serta bentuk-bentuk perilaku OCB yang muncul dalam lingkungan kerja. Untuk mendukung kelengkapan data, peneliti menggunakan alat bantu berupa catatan dan perekam suara selama proses wawancara berlangsung.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mengumpulkan dan menelaah berbagai dokumen yang berkaitan dengan penelitian. Dokumen tersebut dapat berupa arsip tertulis, struktur organisasi, peraturan internal, laporan kegiatan, serta data lain yang relevan dan memiliki validitas, dalam penelitian ini, dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara. Adanya data dokumentasi maka, peneliti dapat melakukan pengecekan silang terhadap informasi yang diperoleh sehingga hasil penelitian menjadi lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

E. Analisis Data

Analisis data merupakan proses pengolahan dan penafsiran data yang bertujuan untuk menyederhanakan data agar lebih mudah dibaca, dipahami, dan diinterpretasikan. Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, maka proses analisis data dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak tahap pengumpulan data hingga penelitian dinyatakan

selesai[48]. Analisis data dalam penelitian ini mengacu pada model analisis interaktif yang dikemukakan oleh Miles, Huberman, yang meliputi tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

1. Reduksi Data

   Reduksi data merupakan tahap awal dalam proses analisis data yang bertujuan untuk menyederhanakan dan memfokuskan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Pada tahap ini, peneliti melakukan pemilahan dan pemusatan perhatian pada data yang relevan dengan fokus penelitian, yaitu yang berkaitan dengan implementasi budaya organisasi dan perilaku OCB pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Proses reduksi data dilakukan dengan menyeleksi hasil observasi, transkrip wawancara, serta dokumentasi yang diperoleh selama penelitian, kemudian mengelompokkan data berdasarkan tema-tema tertentu, seperti nilai-nilai budaya organisasi, bentuk perilaku OCB, serta faktor pendukung dan penghambatnya. Data yang tidak berkaitan langsung dengan budaya organisasi dan OCB disisihkan, sedangkan data yang dianggap penting dipertahankan dan dianalisis lebih lanjut agar memudahkan peneliti dalam memahami permasalahan penelitian secara lebih terarah dan mendalam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[48] Matthew B. Miles, A. Michael Huberman, and Johnny Saldaña, *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*, 3rd ed. (Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014), Hlm31–33.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan tahap lanjutan setelah data direduksi, yang bertujuan untuk menyusun data ke dalam bentuk yang sistematis sehingga mudah dipahami dan dianalisis. Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk uraian naratif, matriks, atau deskripsi tematik yang menggambarkan kondisi lapangan secara jelas dan runtut. Melalui penyajian data ini, peneliti dapat melihat hubungan antar data, menemukan pola, kecenderungan, serta makna yang muncul dari hasil penelitian terkait implementasi budaya organisasi dan perilaku OCB pegawai. Penyajian data juga membantu peneliti dalam melakukan analisis secara mendalam terhadap temuan penelitian, sehingga memudahkan proses penarikan kesimpulan sementara maupun kesimpulan akhir.

3. Penarikan Kesimpulan dan verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam proses analisis data yang dilakukan dengan merumuskan makna dan temuan penelitian berdasarkan data yang telah disajikan. Kesimpulan yang diperoleh pada tahap ini bersifat sementara dan dapat berkembang seiring dengan bertambahnya data serta proses analisis yang dilakukan. Untuk menjamin keabsahan hasil penelitian, peneliti melakukan verifikasi secara berkelanjutan dengan cara membandingkan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data, seperti hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Proses verifikasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kesimpulan yang dihasilkan benar-benar didukung oleh data empiris, konsisten, dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah.

F. Keabsaan Data

Keabsahan data merupakan aspek penting dalam penelitian kualitatif yang bertujuan untuk menjamin bahwa data dan temuan penelitian benar-benar mencerminkan kondisi yang terjadi di lapangan. Keabsahan data diperlukan agar hasil penelitian memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi dan dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah. Oleh karena itu, peneliti perlu melakukan berbagai upaya untuk memastikan validitas dan kredibilitas data yang diperoleh selama proses penelitian.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi digunakan untuk meningkatkan keabsahan data melalui perbandingan dan pemaduan informasi yang diperoleh dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data. Secara konseptual, triangulasi terdiri atas triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Adapun triangulasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut[49]:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

1. Triagulasi Sumber

   Triangulasi sumber dilakukan dengan cara membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari berbagai sumber data, dengan beberapa informan yang akan ditentukan nantinya

[49] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022), 330,

2. Triagulasi Teknik

Triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan data yang diperoleh melalui berbagai teknik pengumpulan data, yaitu observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data hasil observasi mengenai perilaku kerja pegawai dikaji bersama dengan hasil wawancara serta dokumen pendukung yang relevan, seperti peraturan internal dan laporan kegiatan. Melalui penggunaan berbagai teknik pengumpulan data tersebut, peneliti dapat memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai implementasi budaya organisasi serta bentuk-bentuk perilaku OCB pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

G. Tahap-Tahap Penelitian

Tahap-tahap penelitian merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh peneliti secara sistematis dan terencana guna mencapai tujuan penelitian. Penyusunan tahapan penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai proses penelitian sejak tahap persiapan hingga penyusunan laporan hasil penelitian, dengan adanya tahapan penelitian yang terstruktur, diharapkan proses penelitian dapat berjalan secara efektif dan sesuai dengan kaidah ilmiah.[50] Adapun tahap-tahap dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Tahap Pra Penelitian

Tahap pra-penelitian merupakan tahap awal yang dilakukan sebelum penelitian lapangan dilaksanakan, pada tahap ini, peneliti melakukan penentuan fokus dan perumusan masalah penelitian yang

[50] Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2022) hlm. 30

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

berkaitan dengan implementasi budaya organisasi dan perilaku OCB pegawai, penyusunan proposal penelitian, serta studi pendahuluan untuk memperoleh gambaran awal mengenai kondisi objek penelitian. Selain itu, peneliti juga mengurus perizinan penelitian ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang serta mempersiapkan instrumen penelitian, seperti pedoman wawancara dan lembar observasi, yang akan digunakan dalam proses pengumpulan data.

2. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Tahap pelaksanaan penelitian merupakan tahap inti yang dilakukan di lokasi penelitian. Pada tahap ini, peneliti melakukan pengumpulan data melalui observasi terhadap aktivitas kerja pegawai dan penerapan nilai-nilai budaya organisasi, wawancara, dan pengumpulan dokumentasi yang relevan. Pengumpulan data dilakukan secara berkelanjutan hingga data yang diperoleh dianggap cukup dan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Selama proses ini, peneliti juga mulai melakukan analisis data awal sebagai bagian dari proses penelitian kualitatif.

3. Tahap Analisis dan Pengelolaan Data

Tahap analisis dan pengolahan data merupakan tahap akhir dalam proses penelitian, pada tahap ini, peneliti mengolah dan menelaah data yang telah dikumpulkan dari berbagai sumber selama kegiatan penelitian berlangsung. Seluruh data kemudian diorganisasi, direduksi, disajikan, dan diinterpretasikan sehingga menghasilkan temuan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

penelitian yang berkaitan dengan implementasi budaya organisasi dan perilaku OCB pegawai. Hasil analisis tersebut selanjutnya disusun dalam bentuk laporan akhir penelitian atau skripsi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

A. Gambaran dan Objek Penelitian

1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang adalah instansi vertikal pemerintah pusat yang bertugas menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang agama di wilayah Kabupaten Lumajang, bertanggung jawab langsung kepada Kepala Kantor Wilayah Kemenag Provinsi Jawa Timur. Tugas Pokok: Membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara di bidang agama, dengan tugas utama melayani umat dan meningkatkan kualitas kehidupan beragama.. Wilayah Layanan: Melayani masyarakat di 21 kecamatan di Kabupaten Lumajang dalam berbagai aspek keagamaan.

Alamat: Berlokasi di Jalan Pisang Agung No. 49, Sukodono, Lumajang.. Media Sosial Resmi: Memiliki akun Instagram resmi @kemenag_kablumajang yang dikelola oleh Humas Kemenag Lumajang. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebelumnya berlokasi di Jalan Jaksa Agung, sebelum pindah ke kantor yang ditempati saat ini. Seiring dengan perkembangan situasi, setelah kantor tersebut memperoleh tanah dan membangun gedung baru, akhirnya Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang pindah ke Jalan Pisang Agung No. 49, yang berada

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

di wilayah Desa Sumberejo, Kecamatan Sukodono, Kabupaten Lumajang.[51]

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, yang dulunya bernama Departemen Agama Kabupaten Lumajang, didirikan sejak tahun 1973 dan hingga saat ini telah dipimpin oleh 12 orang Kepala Kantor. Adapun nama Kepala KanKemenag Lumajang yang pernah menjabat sebagai berikut:

a. Sjaiban Abbas (1973 - 1978)
b. H. Dachlan Jasin (1978 - 1987)
c. H. Zainuddin Jasin (1988 - 1993)
d. Drs. Moh. Djufri (1993 - 1998)
e. H. Achmad Busairi, M. Sc (1999 - 2003)
f. Drs. H. Affandi Latief Asnawi, MH (2003 - 2005)
g. H.M. Arifin, SH, MA (2008 - 2009)
h. Drs. H.M. Jum Affandi, M.Pd. I (2009 - 2011)
i. Drs. Mu'arif, M. Si (2012 - 2013)
j. Nurmaluddin, SE, M.Pd. I (2013 - 2014)
k. Nurul Huda, SH, S.Pd. I, MH (2014 - 2016)
l. H. Muhammad, S. Sos, M.Pd. I (2016 - 2019)
m. Drs. HM Fachrurrozi, M. HI (2019 - 2021)
n. Dr. Muhammad Muslim, S. Ag, M.Sy (2021 – 2024)
o. Achmad Faisol Syaifullah, S. Ag, M.H. (2024 – sekarang)

[51] Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, *Buku Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang* (Lumajang: Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, 2024), 12.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

2. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Visi dan Misi: Visi Kemenag secara umum adalah mewujudkan masyarakat Indonesia yang taat beragama, rukun, cerdas, mandiri, dan sejahtera lahir batin. Misi utamanya meliputi peningkatan kualitas kehidupan beragama, kerukunan umat beragama, pendidikan agama/keagamaan serta mewujudkan tata kelola kepemerintahan yang bersih dan berwibawa. Tujuan penelitian dapat berfokus pada sejauh mana visi dan misi ini terinternalisasi dan tercapai di tingkat kabupaten.[52]

a. Struktur Organisasi kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Unit Kerja secara umum, Kementerian Agama dipimpin oleh seorang Kepala Kantor dan membawahi Subbagian Tata Usaha (yang mengurusi Keuangan, Kepegawaian, Umum), serta beberapa Seksi yang membidangi urusan spesifik:

1) Achmad Faisol Syaifullah S.Ag, M.H. IV/a11/01/2025 Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 201198414 / 197711182009011007

2) Hasanudin S.Ag.M.Pd.I IV/b 04/01/2017 Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150285379 / 197101021998031005

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[52] Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, *Buku Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang* (Lumajang: Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, 2024), 10.

3) Abd. Rofik S.Ag, M.M.Pd IV/a 10/01/2023 Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150337880 / 197310172005011004
4) Edi Nanang Sofyan Hadi S.Ag,M.Pd IV/a 10/01/2012 Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150317193 / 197504072001121003
5) Sudihartono S.Ag, M.Si IV/a 10/01/2016 Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 150299233 / 197104102000031004 71
6) Hidayatulloh S.Kom III/d 04/01/2023 Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur 201005019 / 198210232011011006

1	ACHMAD FAISOL SYAIFULLAH S.Ag, M.H. 201198414 / 197711182009011007	IV/a	11/01/2025	Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
2	Dr. UMAR HASAN S.Ag, MA 150315517 / 197107232000121001	IV/b	11/01/2025	Kepala Seksi pada Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umrah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur (Eselon :4)
3	HASANUDIN S.Ag.M.Pd.I 150285379 / 197101021998031005	IV/b	04/01/2017	Kepala Seksi Pendidikan Agama Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
4	ABD. ROFIK S.Ag, M.M.Pd 150337880 / 197310172005011004	IV/a	10/01/2023	Kepala Sub Bagian Tata Usaha Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
5	EDI NANANG SOFYAN HADI S.Ag,M.Pd 150317193 / 197504072001121003	IV/a	10/01/2012	Kepala Seksi Pendidikan Madrasah Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
6	SUDIHARTONO S.Ag, M.Si 150299233 / 197104102000031004	IV/a	10/01/2016	Kepala Seksi Pendidikan Diniyah dan Pondok Pesantren Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur
7	HIDAYATULLOH S.Kom 201005019 / 198210232011011006	III/d	04/01/2023	Kepala Seksi Bimbingan Masyarakat Islam Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Provinsi Jawa Timur

Gambar 4.1 Struktur Organisasi
Kemenag Kabupaten Lumajang
Sumber: Bagian Kepegawaian Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

B. Penyajian Data dan Analisis

Data menampilkan temuan-temuan penelitian sesuai dengan metode Peneliti memanfaatkan dan menggunakan metode dan teknik analisis data yang sesuai untuk menyajikan temuan-temuan yang relevan pada tahap penyajian dan analisis data, dengan konsentrasi pada isu-isu yang diteliti, analisis dilakukan secara metodologis dan sistematis sehingga menghasilkan data yang penting dan berguna. Penyajian kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan, disusun secara rinci sesuai dengan fokus penelitian dan analisis data yang relevan. Bedasarkan data yang di dapatkan dari hasil, observasi, wawancara, dan dokumentasi sebagai berikut:

1. Bentuk Perilaku OCB yang ditunjukkan oleh Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai bentuk perilaku OCB yang ditunjukkan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dengan mengacu pada Indkator dari OCB, adalah sebagai berikut:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

a. *Altruism*e (Sifat Saling tolong menolong)

Bedasarkan hasil Observasi Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan bahwa perilaku *altruism* di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang terlihat dari adanya kebiasaan saling membantu antarpegawai, baik dalam menyelesaikan pekerjaan maupun dalam bentuk kepedulian sosial. Peneliti juga mengamati bahwa ketika terdapat pegawai yang sakit

atau mengalami musibah, rekan kerja menunjukkan empati dengan menjenguk serta memberikan bantuan secara sukarela tanpa adanya paksaan, juga ketika ada salah satu pegawai yang keluarganya meninggal seluruh pegawai ikut serta ngelayat dengan sumbangsi dari dana pribadi tanpa adanya paksaan, gotong royong juga menjadi salah satu bentuk tolong menolong yang cukup kuat di Lingkungan Kantor. Hal ini menunjukkan bahwa sikap tolong-menolong dan kepedulian sosial telah menjadi bagian dari budaya kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. [53]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

> "Kalo disisni Pegawai terkait tugas pokok setiap ruangan beda-beda dan setiap ruangan pasti ada yang jauh lebih berpengalaman, disitulah saling bahu membahu antar pegawai. Perihal kepedulian sosial, seperti rekan kerja sakit, pasti mbk disini sangat peduli memberi dukungan semangat, juga menjenguk dengan menggunakan dana pribadi pegawai, yang dikumpulkan tanpa ada pakssan, ikhlas memberi seluruh pegawai datang untuk memberikan dukungan agar lekas sembuh, kepeduliannya sangat tinggi"[54]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Juga memperkuat dari argumennya :

[53] Observasi di kemanag lumajang 15-16 April 2026
[54] Rofik , diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026

> "Jelas di kantor sini terkait tugas pokok saling bahu mem bahu mbak, saya pribadi yang sudah punya pengalam kerja cukup lama sekitar 13 tahun saya sangat bersedia jika ada yang meminta terkait tugas pokok yang pegawai lain kurang faham."[55]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Memperkuat:

> "Pegawai disini saling tolong menolong, dari mulai membantu pekerja an rekan kerja yang memang benar-benar membutuhkan bantuan, sudah terbiasa jadi tidak ada rasa sungkan untuk meminta bantuan maka dari itu untuk tolong menolong disini sudah cukup kuat mbak, kepedulian sosial juga cukup kuat disini."[56]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Tidak diragukan lagi mbak kalo terkait saling membatu terkait tugas pook pegawai disini itu saling membantu mbk, saling bahu membahu, bahkan bukan hanya di dalam kantor di luar kantor pun kalau ada sesama pegawai yang perlu bantuan disini salaing mambantu jugat."[57]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang juga Menyampaikan :

> "Tolong menolong itu sudah menjadi tradisi di kantor sini, jadi tidak ada lagi kata tidak enak sendiri untuk meminta bantuan sesama pegawai apalagi kan disini kita melayani masyarakat jadi kita sesama pegawai melakukan segala cara agar masyarakat puas dengan kinerja kita."[58]

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dapat disimpulkan bahwa perilaku *altruism* atau sikap saling membantu antarpegawai telah

[55] Hari, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[56] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[57] Nisa', diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[58] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

tumbuh dan menjadi bagian dari budaya kerja di lingkungan kantor. Hal ini terlihat dari adanya kebiasaan pegawai untuk saling bahu-membahu dalam menyelesaikan tugas pokok pekerjaan, terutama bagi pegawai yang memiliki pengalaman lebih dalam memberikan arahan, bantuan, maupun berbagi pengetahuan kepada rekan kerja yang membutuhkan. Selain dalam konteks pekerjaan, perilaku altruism juga tercermin dari tingginya kepedulian sosial antarpegawai, seperti kebiasaan menjenguk rekan kerja yang sakit, memberikan dukungan moral ketika terdapat pegawai yang sedang mengalami kesulitan, serta turut hadir melayat ketika terdapat pegawai atau anggota keluarganya yang mengalami musibah. Bentuk kepedulian tersebut dilakukan secara sukarela melalui inisiatif bersama dengan menggunakan dana pribadi pegawai tanpa adanya unsur paksaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa rasa kebersamaan, solidaritas, dan empati antarpegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang terjalin dengan kuat, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, suportif, dan saling menguatkan satu sama lain.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 4.2 para pegawai berkunjung kepada rekan kerja yang sedang sakit untuk menjenguk

Sumber: dokumntasi peneliti di Kemenang lumajang

Gambar ini menunjukkan perilaku saling membantu. Kegiatan mengunjungi rekan kerja yang sedang sakit menunjukkan adanya kepedulian dan kesediaan pegawai untuk memberikan perhatian serta dukungan kepada sesama rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan.

b. *Conscientiousness* (Kedisiplinan dan Tanggung jawab)

Bedasarkan hasil Observasi Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan bahwa perilaku *conscientiousness* terlihat dari kedisiplinan pegawai dalam mematuhi aturan kerja serta tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas. Peneliti mengamati bahwa pegawai hadir tepat waktu sesuai ketentuan yang berlaku, menjalankan jam kerja dengan tertib, serta menunjukkan kesungguhan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditetapkan. Selain itu, terdapat pegawai yang bersedia menambah waktu kerja atau lembur secara sukarela ketika pekerjaan belum selesai, sebagai bentuk tanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Hal tersebut

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

menunjukkan bahwa nilai kedisiplinan dan tanggung jawab telah menjadi bagian dari budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.[59]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

> "Setiap Lembaga itu pasti memiliki aturan, begitupun di kantor sini terkait kedisiplinan pada jam kerja, jadi pada jam 7.30 bahkan pada pukul 7.00, sudah banyak pegawai yang datang, terkait tanggung jawab tugas pada masing-masing orang itu sudah menjadi tanggung jawab masing-masing, jadi meskipun mau pulang lama mereka tidak ambil jam tambahan dari kantor, emang dari kesadaran mereka asing-masing pulang lebih lama (lembur) agar tugas nya selesai tepat waktu dan memuaskan masyarkat untuk pekerjaan kita"[60]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Memperkuat :

> "Kedisiplinan disini sudah menjadi aturan yang sering di ingatkan jika ada kumpulan atau acara-acara kemenang, jadi selalu ditekankan lagi terkait kedisplinan pegawai yang ada di kantor sini, apalagi untuk masalah dateline tugas, selalu kita maksimalkan tepat waktu."[61]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Peraturan disini pada jam 7.30 bahkan sebelumnya pegawai sudah wajib datang di kantor di ruangan masing-masing, lalu kemudian pada jam 7.30 itu sebelum melakukan aktivitas

[59] Observasi di Kemenang Lumajang 15-16 April 2026
[60] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[61] Hari, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026

> biasanya setiap ruaangan membaca do'a terlebih dahulu untuk kelancaran pekerjaannya."[62]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang juga Menyampaikan :

> "Kedisiplinan terkait waktu disini sudah menajdi tradisi sering di ingatkan pada acara-acara kantor kadang juga saat upacara kedisiplinan selalu di ingatkan dan ditekankan lagi, kemudian terkait penyelesaian tugas pokok atau tugas wajib kebanyakan disini tepat waktu untuk pengerjaanya." [63]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

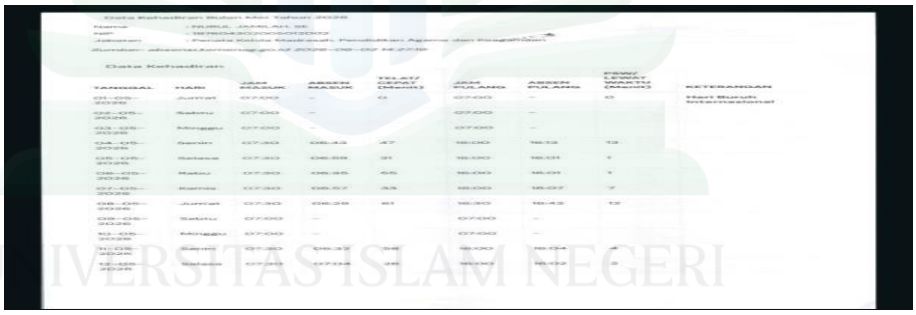
> "Terlihat sangat jelas terkait kedisplinan waktu kalau di kantor itu sepertinya sudah menjadi acuan atau ciri khas kantor di sini jadi kita pastikan semua puas dengan pegawai kinerja disini mbk, kita menggunakan pelyanan lewat online agar lebih mudah dan tidak harus jauh jauh datang ke kantor namanya Jreng Kementerian Agama Kabupaten Lumajang." [64]

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dapat disimpulkan bahwa perilaku *conscientiousness* pada pegawai telah berkembang dengan cukup kuat dalam lingkungan kerja. Hal ini terlihat dari tingginya kesadaran pegawai dalam mematuhi aturan dan tata tertib kantor, khususnya terkait kedisiplinan waktu hadir, kepatuhan terhadap jam kerja, serta komitmen dalam menjalankan aktivitas kerja sesuai ketentuan yang berlaku. Kedisiplinan tersebut tidak hanya terbentuk karena adanya aturan formal organisasi, melainkan juga telah menjadi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[62] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[63] Nisa', diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[64] Yani, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

kebiasaan dan kesadaran pribadi pegawai dalam menjaga profesionalitas kerja. Selain itu, tanggung jawab pegawai terhadap penyelesaian tugas juga terlihat dari upaya menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu. Penerapan kebiasaan kerja yang tertib, disiplin, serta berorientasi pada pelayanan yang optimal menunjukkan bahwa pegawai memiliki tingkat tanggung jawab dan dedikasi kerja yang tinggi. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa perilaku *conscientiousness* telah menjadi bagian dari budaya kerja pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, khususnya dalam membangun etos kerja yang disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat sebagai penerima layanan.



Gambar 4.3 Absensi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Sumber: dokumentasi peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang bagian Kepegawaian.

Gambar ini Menunjukkan perilaku kedisiplinan dan tanggung jawab pegawai dalam menjalankan kewajibannya. Kehadiran melalui absensi menjadi salah satu bentuk kepatuhan terhadap ketentuan jam kerja yang telah ditetapkan organisasi. Kedisiplinan tersebut

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

mendukung terbentuknya budaya organisasi yang tertib, bertanggung jawab, dan profesional.

c. *Sportsmanship* (Sikap Toleransi dan tidak mudah mengeluh)

Bedasarkan hasil Observasi Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan perilaku *sportsmanship* terlihat dari sikap pegawai yang tetap menunjukkan profesionalitas dalam bekerja meskipun menghadapi berbagai tantangan dan kondisi yang berbeda-beda. Peneliti mengamati bahwa pegawai rela pulang mengambil laptop pribadinya ketika komputer fasilitas kantor mati\rusak, mampu memisahkan urusan pribadi dari tanggung jawab pekerjaan, serta tetap melaksanakan tugas dengan baik tanpa menunjukkan sikap mudah mengeluh. Selain itu, suasana kerja yang kondusif dan sikap saling memahami antarpegawai juga menjadi bentuk nyata adanya toleransi dalam lingkungan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa sikap profesional, toleran, dan semangat kerja positif telah menjadi bagian dari budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.[65]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

[65] Observasi Kemenenag Lumajang 15-16 April 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> "Kondisi kerja memang tidak setiap hari sesuai dengan keinginan masing-masing pegawai pasti beda-beda tiap harinya dari masalah pelayanan, permintaan masyarakat, namun kita tetap menjaga sikap dari apapun yang terjadi kembali lagi tujuan pekerjaan di kantor ini yakni melayani masyarakat, jadi kita tetap menjalnkan tugas sesuai ketenutuan yang ada dengan penuh keikhlasan dan ke patuhan sesuai aturan dan tata tertib yang ada."[66]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Menurut saya dalam bekerja itu tidak mungkin selalu nyaman atau sesuai keinginan kita, pasti ada tekanan, tantangan, bahkan situasi yang membuat lelah secara pikiran maupun tenaga. Tetapi pegawai di sini berusaha untuk tetap profesional dan tidak menjadikan kondisi tersebut sebagai alasan untuk menurunkan kualitas kerja."[67]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Kalau menghadapi tekanan kerja atau situasi yang tidak sesuai harapan itu sudah menjadi hal biasa dalam pekerjaan. Menurut saya yang terpenting bagaimana kami menyikapi keadaan tersebut dengan pikiran yang positif dilingkungan kantor ini pegawai dibiasakan untuk tetap tenang, saling menguatkan, dan tetap fokus pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawab masing-masing."[68]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Setiap hari kondisi pekerjaan tentu berbeda-beda mbak, kadang pekerjaan lancar, kadang juga ada kendala baik dari

[66] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[67] Hari, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[68] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

> ruangan atau tuntutan pelayanan yang cukup tinggi dari masyarakat. Namun kami berusaha menerima kondisi tersebut sebagai bagian dari tanggung jawab kerja, tetap mengikuti prosedur yang ada, dan menjaga semangat kerja agar tidak mudah terpengaruh oleh keadaan yang kurang nyaman."[69]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Setiap pekerjaan pasti ada saja tantangan yang dihadapi setiap harinya, mulai dari banyaknya pekerjaan, permintaan masyarakat yang beragam, sampai kondisi kerja yang kadang cukup melelahkan. Tapi kami di sini berusaha untuk tetap sabar dan menjalankan tugas sebaik mungkin.[70]

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dapat disimpulkan bahwa perilaku *sportsmanship* pada pegawai tercermin dari sikap positif dan profesional dalam menghadapi berbagai kondisi kerja yang dinamis, tantangan pelayanan, serta tekanan pekerjaan yang muncul dalam aktivitas sehari-hari. Pegawai menyadari bahwa dalam lingkungan kerja tidak semua kondisi berjalan sesuai harapan, baik dari segi beban pekerjaan, kenyamana tuntutan pelayanan masyarakat, maupun kendala yang muncul dalam pelaksanaan tugas. Namun demikian, pegawai tetap berupaya menjaga sikap, tidak mudah mengeluh, serta menerima setiap kondisi kerja sebagai bagian dari tanggung jawab yang harus dijalankan dengan penuh keikhlasan dan komitmen. Selain itu, sikap sabar, mampu menyesuaikan diri terhadap situasi kerja, serta

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[69] Nisa', diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[70] Yani, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

tetap menjaga semangat dalam memberikan pelayanan menunjukkan adanya kedewasaan sikap pegawai dalam menyikapi dinamika pekerjaan. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perilaku *sportsmanship* telah berkembang dengan baik di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, sehingga mendukung terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif, harmonis, dan tetap berorientasi pada pelayanan terbaik kepada masyarakat.



Gambar 4.4 Menunjukkan Pegawai Sedang bekerja sesuai prosedur dengan menggunakan Laptop Pribadi

Sumber: dokumentasi peneliti di kememnag luamajang

Kesediaan menggunakan fasilitas pribadi sebagai pendukung pekerjaan dapat menggambarkan adanya inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Perilaku tersebut turut mendukung budaya organisasi yang mengutamakan profesionalitas dan penyelesaian pekerjaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. *Courtesy* (Sikap Menjaga Hubungan baik)

Bedasarkan hasil Observasi Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan perilaku *courtesy* terlihat dari hubungan antarpegawai yang terjalin dengan baik melalui komunikasi yang sopan, sikap saling menghargai, serta adanya upaya menyelesaikan setiap perbedaan pendapat atau kesalahpahaman secara cepat dan terbuka. Peneliti juga mengamati bahwa pegawai berusaha menjaga keharmonisan dalam lingkungan kerja dengan mengedepankan musyawarah dan saling memahami satu sama lain, dan menyempatkan waktu untuk berkumpul santai untuk tetap menjaga solidaritas antar pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwa sikap menjaga hubungan baik, menghormati sesama, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif telah menjadi bagian dari budaya kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.[71]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

> "Lingkungan kerja pasti sudah tidak asing lagi dengan yang namanya konflik, baik konflik antar pekerjaan maupun konflik pribadi yang terjadi pada masing-masing pegawai, tetapidi sini kami tetap prefesional dalam pekerjaan, tetap menjaga hubungan baik antar pegawai, dan konflik yang terjadi kecil

[71] Observasi Kemenang Lumajang 15-16 2026 2026

maupun besar harus langsung di selesaikan karna jika terus di simpan konflik besar akan menjadi besar, jadi konflik sekecil apapun tetap di selesaikan dengan baik-baik, jadi masalah pelayanan kita upayakan tetap berjalan sebagaimana biasanya."[72]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

"Pada kantor ini kalau ada persoalan antarpegawai biasanya tidak dibiarkan berlarut-larut mbak. Kami lebih memilih menyelesaikannya secara langsung melalui komunikasi yang baik agar tidak menjadi beban dalam bekerja, kami juga sering mengadakan kumpulan santai, demi keharmonisan antar pegawai."[73]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

"Kalau berbicara konflik, tentu dalam lingkungan kerja itu pasti ada, baik karena perbedaan pendapat, tekanan pekerjaan, maupun hal-hal pribadi. Tetapi di sini pegawai berusaha menyikapinya dengan bijak. Setiap ada persoalan biasanya dicari penyelesaian secara musyawarah dan kekeluargaan agar tidak menimbulkan jarak antarpegawai."[74]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan:

"Kalau di lingkungan kerja namanya perbedaan pendapat atau gesekan antarpegawai itu hal yang biasa mbak, apalagi setiap orang punya cara berpikir yang berbeda. Tapi di sini kami selalu berusaha memisahkan urusan pribadi dengan pekerjaan, juga melaksankan komunikasi yang terbuka."[75]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[72] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[73] Hari , diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026

[74] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[75] Nisa', diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Menurut saya, dalam pekerjaan pasti ada saja hal-hal yang bisa memicu kesalahpahaman, baik karena pekerjaan maupun persoalan pribadi. Namun pegawai di sini sudah cukup dewasa dalam menyikapi hal seperti itu. Kalau ada masalah biasanya diselesaikan secara kekeluargaan, saling berbicara, dan mencari jalan tengah supaya tidak menimbulkan suasana kerja yang tidak nyaman."

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dapat disimpulkan bahwa perilaku *courtesy* pada pegawai tercermin melalui upaya menjaga hubungan baik antar sesama rekan kerja, menyelesaikan konflik secara terbuka, serta mengedepankan komunikasi yang baik dalam menyikapi perbedaan pendapat maupun persoalan pribadi. Pegawai menyadari bahwa konflik dalam lingkungan kerja merupakan hal yang wajar terjadi, baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun hubungan interpersonal antarpegawai. Sikap saling menghargai, menjaga profesionalitas, serta kemampuan memisahkan persoalan pribadi dari tanggung jawab pekerjaan menunjukkan adanya kesadaran pegawai untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis, nyaman, dan kondusif. Menyempatkan adanya kumpulan santai, menjaga solidaritas para pegawai. Kondisi ini memperlihatkan bahwa perilaku *courtesy* telah berkembang dengan baik di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai bagian dari OCB pegawai dalam

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan profesional.



Gambar 4.5 menukjukkan para pegawai mengikuti kegiatan rutin istighatsah bersama dihari jum'at dilanjut berkumpul santai.

Sumber: dokumentasi peneliti di Kemenang lumajang

Gambar tersebut menunjukkan partisipasi dan keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi. Keikutsertaan dalam kegiatan istighasah bersama menunjukkan adanya partisipasi pegawai dalam kegiatan keagamaan yang dilaksanakan di lingkungan kantor. Selain itu, kegiatan tersebut dapat mempererat hubungan sosial dan kebersamaan antarpegawai.

e. *Civie Virtue* (Partisipasi dalam Organisasi)

Bedasarkan hasil Observasi Peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang menunjukkan perilaku *civic virtue* terlihat dari tingginya partisipasi pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi, baik yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas kantor, kegiatan keagamaan, maupun kegiatan sosial. Peneliti mengamati bahwa pegawai menunjukkan keterlibatan aktif dalam kegiatan rutin organisasi, seperti rapat evaluasi, rapat pengembangan kualitas kantor pegawai ikut serta

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

memeriahkan dan berkontribusi di dalamnya serta memiliki kepedulian sosial, Tingginya keterlibatan pegawai dalam berbagai kegiatan tersebut menunjukkan adanya rasa memiliki, kepedulian, dan komitmen bersama dalam mendukung terciptanya lingkungan kerja yang harmonis serta memperkuat kebersamaan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.[76]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

> "Sudah dipastikan terkait kegiatan sosial di kantor sudah menjadi tradisi yang saya pastikan seluruh pegawai sini ikut serta, setiap ada acara-acara yang diadakan kantor seluruh pegawai wajib ikut serta dari acara tersebut, dan berkontribusi sudah menjadi kebiasaan diaman seluruh pegawai harus ikut serta."[77]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Partisipasi pegawai di kantor ini menurut saya cukup tinggi mbak. Setiap ada kegiatan kantor, hampir seluruh pegawai ikut serta karena sudah menjadi kebiasaan bersama. Bukan hanya kegiatan formal kantor, tetapi kegiatan sosial juga sangat diperhatikan, juga saling bertukar ide atau pikiran dalam suksenya kegiatan tersebut."[78]

[76] Observasi Kemenang Lumajang 15-16 April 2026
[77] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[78] Hari, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Kalau bicara soal partisipasi pegawai, saya rasa di kantor ini cukup aktif mbak. Setiap ada kegiatan bersama, pegawai berusaha ikut serta karena sudah menjadi kebiasaan dan bentuk kebersamaan. Hal seperti ini menunjukkan kalau rasa peduli di lingkungan kantor memang cukup tinggi"[79]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Partisipasi pegawai di kantor ini cukup tinggi mbak, baik dalam kegiatan formal kantor maupun kegiatan sosial. Setiap ada agenda bersama, pegawai berusaha hadir dan ikut membantu, hal itu menjadi salah satu kebiasaan baik yang sudah melekat di lingkungan kantor."[80]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang Berasumsi:

> "Kegiatan bersama di kantor ini sudah menjadi bagian dari keseharian pegawai mbak. Jadi ketika ada kegiatan yang melibatkan seluruh pegawai, semuanya ikut ambil bagian. Selain itu. Kalau ada bencana, biasanya kantor juga ikut bergerak membantu sesuai kemampuan yang dimiliki"[81]

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dapat disimpulkan bahwa perilaku *civic virtue* pada pegawai tercermin melalui tingginya partisipasi aktif dalam berbagai kegiatan organisasi maupun kegiatan

[79] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[80] Nisa', diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[81] Yani, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

sosial kemasyarakatan. Pegawai tidak hanya terlibat dalam pelaksanaan tugas pokok pekerjaan, tetapi juga menunjukkan antusiasme dalam mengikuti kegiatan rutin kantor, serta setiap agenda diharuskan semua pegawai ikut serta berkontribusi dalam agenda tersebut berbagai agenda bersama yang melibatkan seluruh pegawai. turut berpartisipasi dalam kegiatan bantuan sosial saat terjadi bencana di wilayah Kabupaten Lumajang. Bentuk partisipasi tersebut dilakukan secara sukarela atas dasar kesadaran bersama tanpa adanya unsur paksaan, sehingga menunjukkan adanya rasa memiliki, tanggung jawab sosial, dan kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan organisasi maupun masyarakat sekitar. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa perilaku civic virtue telah berkembang dengan baik di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang sebagai bagian dari OCB pegawai dalam mendukung terciptanya budaya organisasi yang partisipatif, peduli, dan berorientasi pada kebersamaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 4.6 menukjukkan para pegawai mengikuti rapat mengembangakan pelayanan di aula Kantor
Sumber: dokumentasi peneliti di Kemenang lumajang

Gambar ini menunjukkan adanya keterlibatan pegawai dalam kegiatan organisasi. Melalui rapat, pegawai dapat mengikuti pembahasan, menerima arahan, serta memberikan dukungan terhadap upaya peningkatan pelayanan. yaitu partisipasi aktif pegawai dalam kehidupan organisasi. Keterlibatan pegawai dalam kegiatan rapat menunjukkan bahwa tanggung jawab mereka tidak hanya terbatas pada pekerjaan masing-masing, tetapi juga mencakup kepedulian terhadap perkembangan organisasi.

2. Perilaku OCB dalam meningkatkan Budaya Organisai di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Setelah dilakukan proses pengumpulan data mengenai perilaku OCB dlama meningkatkan Budaya Organisasi pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dengan mengacu pada Indkator dari Budaya Organisasi, adalah sebagai berikut:

a. Budaya Klan *(Clan Culture)*

Bedasarkan hasil observasi peneliti yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang peneliti menemukan bahwa budaya klan tercermin melalui hubungan kerja yang harmonis, penuh kekeluargaan, dan adanya rasa kebersamaan antarpegawai. Interaksi antarpegawai terlihat tidak kaku dan lebih mengedepankan komunikasi yang terbuka serta sikap saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan, dalam aktivitas sehari-hari, pegawai tampak saling memberikan dukungan baik dalam pekerjaan maupun

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

di luar pekerjaan, sehingga tercipta suasana kerja yang nyaman dan kondusif. Pimpinan terlihat memiliki kedekatan dengan bawahan serta mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan tidak terlalu formal. Pimpinan sering memberikan motivasi, arahan, dan dukungan kepada pegawai sehingga bawahan merasa dihargai dan diperhatikan. Pola kepemimpinan tersebut memperkuat terciptanya budaya kerja yang menekankan kerja sama, loyalitas, rasa memiliki terhadap organisasi, serta hubungan kekeluargaan yang kuat di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.[82]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

> ”Kerja sama disini sudah terbilang kuat ya mbk, dari bentuk kerja sama formal maupun non formal, maksutnya itu kita bukan hanya berkerja sama dalam hal pekerjaan saja namun dalam memberikan dukungan semangat juga kita aktif di sini, kemudian non formal itu meski bukan tentang pekerjaan kita tetap saling tolong menolong mbk jadi hubungan kekeluargaan nya cukup erat mbk.”[83]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> “Kerja sama di sini sudah terbilang cukup kuat, baik dalam bentuk kerja sama formal maupun nonformal. Jadi bukan hanya saling membantu dalam pekerjaan saja, tetapi kami juga saling

[82] Observasi peneliti di Kememamg Agama Kabupaten Lumajang 15-16 April 2026
[83] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026

memberikan dukungan dan semangat antarpegawai. Menurut saya hubungan kekeluargaan di kantor ini cukup erat karena pegawai sering berinteraksi dan menjaga komunikasi dengan baik."[84]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

"Kalau saya melihat hubungan antarpegawai di sini memang cukup dekat dan kompak. Ketika ada pegawai yang mengalami kesulitan pekerjaan biasanya pegawai lain ikut membantu tanpa harus diminta terlebih dahulu tidak hanya dalam urusan pekerjaan, dalam kehidupan sehari-hari juga saling peduli."[85]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

"Menurut saya budaya kerja sama di kantor ini sudah terbentuk dengan baik. Antarpegawai tidak hanya fokus pada pekerjaan masing-masing, tetapi juga menjaga hubungan sosial dan kebersamaan. Kegiatan rutin kantor yang dilakukan bersama membuat hubungan antarpegawai menjadi lebih akrab."[86]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang Berasumsi:

"Hubungan kekeluargaan di lingkungan kerja menurut saya cukup terasa karena pegawai sudah terbiasa bekerja dan berinteraksi bersama dalam waktu yang lama. Jadi rasa memiliki terhadap organisasi juga cukup tinggi. Saya melihat pimpinan juga cukup dekat dengan bawahan dan mampu menciptakan suasana kerja yang tidak terlalu kaku sehingga pegawai merasa nyaman dalam bekerja."[87]

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa budaya klan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah

[84] Hari, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[85] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[86] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[87] Yani , diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

terbentuk dan berjalan dengan cukup kuat. Hal tersebut terlihat dari adanya hubungan yang harmonis rasa kekeluargaan yang erat, serta tingginya kerja sama antarpegawai baik dalam konteks formal maupun nonformal. Pegawai tidak hanya bekerja sama dalam menyelesaikan tugas organisasi, tetapi juga saling memberikan dukungan, perhatian, dan bantuan dalam kehidupan sosial sehari-hari. Budaya klan juga tercermin melalui berbagai kegiatan bersama yang rutin dilakukan. Selain itu, pimpinan memiliki peran penting dalam memperkuat budaya klan melalui pendekatan yang humanis, pemberian motivasi, serta kemampuan menciptakan suasana kerja yang nyaman dan harmonis, dengan demikian, budaya klan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dapat dikatakan mampu membangun solidaritas, loyalitas, dan kenyamanan kerja pegawai sehingga mendukung terciptanya lingkungan kerja yang kondusif dan penuh kebersamaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E



Gambar 4.7 menukjukkan para pegawai rapat bertukar ide dan meningkatkan kualitas pelayanan dengan menciptakan adanya pelayanana online

Sumber: dokumentasi peneliti di Kemenang lumajang

Gambar ini menunjukkan adanya inisiatif dan kepedulian pegawai terhadap kemajuan organisasi. Kesediaan menyampaikan ide dan berpartisipasi dalam pembahasan bersama dapat mendukung terciptanya budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan, kreativitas, dan inovasi, dengan mengembangkan kualitas melalui pelayanan online.

b. Budaya Entrepreneur

Bedasarkan hasil observasi peneliti yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, peneliti menemukan bahwa inovasi yang ada di dalam kantor terbentuk karna mengikuti perkembangan zaaman, kreatifitas yang muncul dengan berbagai ide-ide yang di pikir bersama dalam organisasi. Peneliti juga mengamati bahwa organisasi memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan ide dan inovasi baru demi meningkatkan kualitas pelayanan. Beberapa bentuk inovasi yang terlihat yaitu pemanfaatan media online dalam pelayanan administrasi, penyampaian informasi melalui media sosial, serta pengelolaan administrasi berbasis digital. Pegawai tampak memiliki kesadaran untuk terus menyesuaikan pelayanan dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan masyarakat. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lingkungan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

tidak hanya menekankan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mendukung pengembangan ide kreatif dan inovatif dalam organisasi.[88]

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

> "Inovasi tetap berjalan dengan menikuti perkembangan zaman, jadi disni kami terus menggali dan mengagas ide-ide baru dan berusaha untuk mengutamakan kepuasan masyarakat terhadap kinerja kita, beberapa inovasi baru yakni munculnya aplikasi jreng yang lebih memudahkan masyarakat dalam pelayanan."[89]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Perubahan kebutuhan masyarakat menjadi perhatian kami. Oleh karena itu, kami terus melakukan evaluasi dan menciptakan inovasi pelayanan agar masyarakat memperoleh layanan yang lebih praktis, cepat, dan sesuai dengan perkembangan zaman."[90]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Pimpinan selalu mendorong pegawai untuk berpikir kreatif dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketika menghadapi kendala dalam pelayanan, kami berusaha mencari solusi baru yang

[88] Observasi peneliti di Kememamg Agama Kabupaten Lumajang 15-16 April 2026
[89] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[90] Hadi, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

> dapat mempermudah pekerjaan sekaligus memberikan kepuasan kepada masyarakat."[91]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan:

> "Kami menyadari bahwa organisasi harus terus berkembang. Karena itu, berbagai ide dan terobosan baru selalu kami apresiasi, baik yang berasal dari pimpinan maupun pegawai, selama dapat meningkatkan kinerja organisasi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat."[92]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang Berasumsi:

> "Kami selalu berupaya mengikuti perkembangan teknologi agar pelayanan kepada masyarakat semakin cepat dan mudah. Setiap pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide atau usulan baru yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan di kantor."[93]

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa Pegawai memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta melaksanakan pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku. Adanya pengawasan, evaluasi, dan pembinaan dari pimpinan sehingga tercipta suasana kerja yang tertib dan profesional. Selain itu, organisasi juga memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan ide dan inovasi baru dalam meningkatkan kualitas pelayanan. Inovasi yang muncul sebagian besar berkaitan dengan pemanfaatan teknologi dan pelayanan berbasis digital untuk mempermudah masyarakat dalam mengakses layanan, dengan

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ J E M B E R

[91] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[92] Nisa, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[93] Yani, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

demikian, lingkungan kerja di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang tidak hanya menekankan budaya disiplin dan kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mendukung pengembangan kreativitas dan inovasi pegawai demi terciptanya pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien.



Gambar 4.8 Aplikasi Jreng Kemenang Untuk memudah kan pelayanan

Sumber: web Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Gambar ini Menunjukkan bahwa aplikasi Jreng dikembangkan untuk mempermudah masyarakat dalam memperoleh pelayanan. Hal tersebut menunjukkan adanya upaya organisasi untuk melakukan pembaruan dalam sistem pelayanan. Inovasi tersebut dapat didukung oleh kesediaan pegawai untuk berpartisipasi, memberikan ide, dan membantu pengembangan pelayanan.

c. Budaya Birokratif *(Hierarchy Culture)*

Bedasarkan hasil observasi peneliti yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang peneliti menemukan bahwa budaya birokratif tercermin melalui penerapan aturan kerja, prosedur organisasi yang berjalan secara terstruktur dan konsisten. Setiap pegawai terlihat bekerja sesuai dengan tugas pokok dan fungsi

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

masing-masing yang telah ditetapkan oleh organisasi, dalam pelaksanaan pekerjaan, pegawai mengikuti prosedur administrasi dan mekanisme kerja yang berlaku guna menjaga ketertiban dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Peneliti juga mengamati bahwa kepatuhan pegawai terhadap jam kerja, penggunaan absensi, penyelesaian tugas sesuai target, serta pelaksanaan pelayanan yang tertib dan profesional, sesuai dengan aturan atau pamflet-pamflet yang tertempel di dalam kantor Selain itu, suasana kerja menunjukkan adanya kontrol dan pengawasan yang dilakukan secara rutin oleh pimpinan melalui rapat evaluasi, pemeriksaan administrasi, serta monitoring terhadap pelaksanaan tugas pegawai, Keteladanan pimpinan terlihat dari sikap disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi dalam menjalankan tugas sehingga menjadi contoh bagi pegawai lain. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya birokratif di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang berjalan melalui sistem kerja yang teratur, pengawasan yang jelas, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi.[94]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

[94] Observasi peneliti di Kememamg Agama Kabupaten Lumajang 15-16 April 2026

> "Pada lingkungan kantor ini, prosedur kerja sudah diatur dengan jelas sehingga setiap pegawai memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing. Pengawasan dari pimpinan dilakukan secara rutin melalui rapat evaluasi, pemeriksaan administrasi, dan pengamatan terhadap kinerja pegawai sehari-hari. Selain melakukan pengawasan."[95]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Penerapan disiplin kerja di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang dilakukan secara konsisten melalui aturan jam kerja, target penyelesaian tugas, dan kewajiban memberikan pelayanan yang ramah kepada masyarakat. Pegawai yang terlambat atau tidak menyelesaikan pekerjaan sesuai ketentuan akan diberikan teguran dan pembinaan secara bertahap."[96]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Prosedur kerja disini sudah berjalan sesuai aturan-aturan dengan mengaca oada aturan yang dibuat, dan pimpinana yang selalu berjalan, untuk selalu mengingatkan, mengontrol serta membimbing agar semua berjalan sesuai aturan yang ada."[97]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang Berasumsi:

> "Menurut saya, disini Pegawai harus mematuhi aturan organisasi, menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur, serta menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Untuk memastikan aturan berjalan dengan baik, pimpinan rutin melakukan evaluasi dan pengawasan terhadap kinerja pegawai."[98]

[95] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[96] Hadi, wawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[97] Nisak, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[98] yani, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24 April 2026

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa budaya birokratif di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah diterapkan dengan cukup baik melalui adanya aturan kerja yang jelas, kedisiplinan pegawai, serta prosedur organisasi yang terstruktur. Pegawai memahami tugas dan tanggung jawab masing-masing serta menjalankan pekerjaan sesuai ketentuan yang berlaku demi menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat. Budaya birokratif juga terlihat dari adanya pengawasan dan evaluasi rutin yang dilakukan pimpinan untuk memastikan seluruh aktivitas kerja berjalan sesuai prosedur organisasi. Selain berperan sebagai pengawas, pimpinan juga memberikan pembinaan, motivasi, dan keteladanan dalam menjalankan aturan sehingga pegawai terdorong untuk bekerja secara tertib, disiplin, dan professional, dengan demikian, budaya birokratif di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mampu menciptakan keteraturan kerja, meningkatkan tanggung jawab pegawai, serta mendukung terciptanya pelayanan publik yang efektif dan professional.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R



Gambar 4.9 Pamflet pelayanan Kemenang Kabupaten Lumajang

Sumber: Instragram Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Gambar ini menunjukkan adanya penyampaian informasi pelayanan melalui media resmi organisasi. Informasi tersebut membantu masyarakat mengetahui prosedur dan ketentuan pelayanan yang berlaku. Keberadaan pamflet juga mencerminkan upaya organisasi dalam membangun pelayanan yang tertib, transparan, dan terarah.

d. Budaya Pasar *(Market Culture)*

Bedasarkan hasil observasi peneliti yang dilakukan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang peneliti menemukan bahwa budaya pasar tercermin melalui orientasi organisasi terhadap pencapaian target pelayanan, kualitas kerja, serta kepuasan masyarakat. Pegawai terlihat berupaya memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, dan sesuai prosedur guna memenuhi kebutuhan

masyarakat sebagai pengguna layanan, dalam aktivitas pelayanan, pegawai tampak bekerja secara disiplin dan responsif agar target pelayanan dapat tercapai dengan baik. Peneliti juga mengamati bahwa adanya pelatihan yang sering dilaksanakn untuk memperkuat pelayanan kepada masyarkat. Pegawai terlihat berusaha menjaga kualitas pelayanan dengan memberikan perlakuan yang adil kepada seluruh masyarakat tanpa membedakan latar belakang maupun status sosial. Selain itu, penerapan zona integritas juga tampak menjadi bagian penting dalam budaya kerja organisasi. Pegawai terlihat menjaga profesionalitas dan integritas dengan tidak menerima imbalan maupun bentuk gratifikasi dari masyarakat. Pimpinan secara rutin memberikan arahan dan penguatan terkait pentingnya pelayanan yang bersih, jujur, dan bebas dari praktik korupsi. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa budaya pasar di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang berjalan melalui orientasi pada kualitas pelayanan, pencapaian target kerja, serta upaya menjaga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.[99]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Kemudian peneliti melakukan wawancara sesuai dengan informan yang telah di tetapkan sesuai kriteria:

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Abd Rofik yang menjabat Sebagai Kepala Sub Bagian tata usaha Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disampaikan bahwa:

[99] Observasi peneliti di Kememamg Agama Kabupaten Lumajang 15-16 April 2026

> "Pencapaian target kerja disini bisa diukur atau dilihat dari bagaimana kita melakukan kepuasan terhadap masyarakat, karna disini tugas kami melayani masyarakat, dengan mewujudkannya pelayanan yang memuaska, juga kami mengadakan pelatihan untuk mengembangkan kualitas pelayanan."[100]

Informan selanjutnya yakni Bapak Hari Syafrudin Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Pencapaian target kerja di kantor kami bukan hanya dilihat dari banyaknya pekerjaan yang selesai, tetapi bagaimana masyarakat merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan. Kami selalu berusaha memberikan pelayanan yang cepat, ramah, dan sesuai prosedur agar masyarakat merasa terbantu."[101]

Informan selanjutnya yakni Ibu Nanik Rahayu S.E Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan :

> "Budaya kerja di sini sangat menekankan pada hasil pelayanan kepada masyarakat. Kami didorong untuk bekerja profesional dan mencapai target pelayanan yang telah ditetapkan, lalu dikembangkan dengan adanya pelatihan dan menekanan pelayanan yang baik sesuai aturan kantor."[102]

Informan selanjutnya yakni Ibu Ummi Naila Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Menyampaikan:

> "Kami selalu mengutamakan kualitas pelayanan karena masyarakat adalah prioritas utama. Target kerja tidak hanya berkaitan dengan administrasi selesai tepat waktu, tetapi juga bagaimana masyarakat merasa nyaman dan puas terhadap pelayanan yang diberikan."[103]

Informan selanjutnya yakni Bapak Ahmad Yani Pegawai Aktif Kementerian Agama Kabupaten Lumajang yang Berasumsi:

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

[100] Rofik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[101] Hadi, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 22 April 2026
[102] Nanik, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026
[103] Nisak, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 23 April 2026

> "Menurut saya, budaya pasar di kantor ini terlihat dari adanya dorongan untuk memberikan pelayanan terbaik demi tercapainya kepuasan masyarakat. Setiap pegawai dituntut bekerja disiplin, cepat, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat."[104]

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi, dapat disimpulkan bahwa budaya pasar di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah diterapkan melalui orientasi organisasi terhadap pencapaian target pelayanan dan kepuasan masyarakat. Pegawai dituntut bekerja secara disiplin, cepat, profesional, dan responsif dalam memberikan pelayanan agar masyarakat merasa puas dan percaya terhadap instansi. Dam adanya acara seperti pelatihan untuk terus mengembangkan dan memperkuat pelayanan yang baik. Keberhasilan kerja tidak hanya diukur dari banyaknya pekerjaan yang selesai, tetapi juga dari kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Pegawai berusaha memberikan pelayanan secara adil tanpa membedakan masyarakat yang datang serta mengutamakan kepentingan pelayanan publik. Dengan demikian, budaya pasar di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang mampu mendorong peningkatan kualitas pelayanan, profesionalitas pegawai, serta terciptanya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[104] Yani, diwawancarai oleh penulis, Kemenang Kabupaten Lumajang, 24April 2026



Gambar 4. 11 Berita rapat Optomalisasi kinerja

Sumber: Web Kementerian Agama Kabupaten lumajang

Gambar ini Menunjukkan Upaya memberikan pelayanan secara disiplin, cepat, profesional, dan responsif. Kegiatan rapat optimalisasi kinerja dapat menjadi salah satu sarana untuk mengevaluasi serta meningkatkan pelaksanaan tugas dan kualitas pelayanan. Kesediaan pegawai untuk terlibat dalam kegiatan organisasi dan mendukung peningkatan kinerja menunjukkan adanya kepedulian terhadap pencapaian tujuan bersama. Perilaku tersebut dapat membantu memperkuat budaya organisasi yang berorientasi pada kualitas pelayanan dan kepuasan masyarakat.

C. Pembahasan Temuan

Pada tahap ini, peneliti akan meninjau dan menjelaskan temuan penelitian secara menyeluruh, yang memerlukan penggabungan dengan teori-teori yang relevan dengan data yang dikumpulkan, data dari hasil

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

observasi, wawancara, dan dokumentasi akan diperikasa secara rinci untuk memastikan bahwa data tersebut sepadan dengan tujuan penelitian yang di tetapkan.

1. Bentuk Perilaku OCB yang ditunjukkan oleh Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

a. *Altruism* (Sikap membantu Sesama)

Altruism merupakan salah satu dimensi penting dalam OCB yang dikemukakan oleh Dennis W. Organ. *Altruism* menggambarkan perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu untuk membantu rekan kerja yang sedang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugas, pekerjaan, maupun permasalahan yang berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas organisasi. Bantuan yang diberikan tersebut dilakukan tanpa adanya paksaan dan tidak didasarkan pada harapan untuk memperoleh imbalan atau penghargaan tertentu.[105]

perilaku *altruism* tercermin melalui kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang belum terselesaikan maupun memberikan bantuan ketika rekan kerja mengalami hambatan dalam pekerjaan. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa perilaku saling membantu antarkaryawan mampu menciptakan kerja sama yang baik, mempererat hubungan sosial di lingkungan kerja, serta meningkatkan efisiensi dalam pelaksanaan tugas organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[105] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 8.

perilaku *altruism* telah terlihat dalam aktivitas kerja pegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Hal ini ditunjukkan melalui kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja yang mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan, memberikan bimbingan maupun arahan kepada pegawai yang membutuhkan bantuan. Selain itu, hasil observasi juga menunjukkan adanya kebiasaan saling mendukung dan bekerja sama antarpegawai, khususnya dalam pelaksanaan pelayanan kepada masyarakat, sehingga proses pekerjaan dapat berjalan lebih lancar, efektif, dan efisien.

temuan tersebut, dapat dipahami bahwa perilaku *altruism* telah terimplementasi dengan baik dalam perilaku pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Hal ini terlihat dari adanya sikap peduli terhadap rekan kerja, kesediaan memberikan bantuan tanpa pamrih, serta terjalinnya kerja sama yang baik dalam menyelesaikan berbagai tugas organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Organ yang menjelaskan bahwa altruism merupakan perilaku sukarela yang ditunjukkan individu untuk membantu orang lain dalam lingkungan kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan efektivitas organisasi serta menciptakan suasana kerja yang harmonis dan kondusif.

b. *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan salah satu perilaku OCB yang dikemukakan oleh Dennis W. Organ. *Conscientiousness* menggambarkan perilaku individu yang melampaui standar minimum

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

yang ditetapkan organisasi, seperti menunjukkan kedisiplinan yang tinggi, mematuhi aturan organisasi, menggunakan waktu kerja secara efektif, serta melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab.[106]

Perilaku *conscientiousness* tercermin dari sikap disiplin dalam bekerja, ketaatan terhadap peraturan organisasi, serta tanggung jawab dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas yang diberikan. Perilaku ini berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas organisasi karena pegawai mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal tanpa memerlukan pengawasan yang ketat dari atasan.

pegawai telah menunjukkan perilaku *conscientiousness*. Hal tersebut terlihat dari kepatuhan terhadap jam kerja, kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target yang telah ditentukan, serta komitmen dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Selain itu, pegawai juga berusaha menjaga kualitas hasil kerja dan melaksanakan tugas dengan penuh rasa tanggung jawab.

perilaku *conscientiousness* telah diterapkan oleh pegawai. Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Tingginya kesadaran dalam menjalankan tugas mencerminkan adanya komitmen pegawai terhadap organisasi serta tanggung jawab dalam memberikan pelayanan publik. Perilaku *conscientiousness* telah tercermin dalam perilaku pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang melalui

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[106] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 9–10.

sikap disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap ketentuan organisasi.

c. *Sprotmanship*

Sportsmanship merupakan salah satu perilaku OCB yang dikemukakan oleh Dennis W. Organ. *Sportsmanship* adalah sikap individu yang mampu menerima kondisi organisasi dengan lapang dada tanpa banyak mengeluh serta tetap menunjukkan sikap positif ketika menghadapi kesulitan atau ketidaknyamanan dalam pekerjaan. [107]

perilaku *sportsmanship* telah tercermin dalam sikap dan perilaku seluruh pegawai. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam menerima berbagai kebijakan, aturan, serta menerima keadaan apapun, maupun perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi, dengan sikap yang positif dan terbuka. Pegawai tidak mudah mengeluh ketika menghadapi tantangan atau kendala dalam pelaksanaan pekerjaan, melainkan berupaya mencari solusi dan tetap melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang telah diberikan. Selain itu, dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, pegawai menunjukkan sikap saling menghargai dan menjaga hubungan baik dengan rekan kerja sehingga suasana kerja tetap harmonis.

interaksi antarpegawai berlangsung dengan cukup baik dan kondusif. Meskipun terdapat perbedaan pendapat atau kendala dalam

[107] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 11.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

pelaksanaan tugas, pegawai cenderung menyelesaikannya melalui komunikasi yang baik tanpa menimbulkan konflik yang berkepanjangan. Sikap toleransi, kesabaran, yang dimiliki pegawai menjadi faktor penting dalam menjaga stabilitas lingkungan kerja. pegawai memiliki kemampuan adaptasi yang baik terhadap berbagai situasi dan dinamika organisasi. Kemampuan tersebut tercermin dari kesediaan mereka untuk tetap bekerja secara profesional meskipun menghadapi keterbatasan sarana, perubahan kebijakan, maupun peningkatan beban kerja

Perilaku *sportsmanship* telah diterapkan dengan baik oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Hal ini terlihat melalui kemampuan pegawai dalam menerima kondisi kerja yang ada, menghindari sikap mengeluh secara berlebihan, menjaga hubungan yang harmonis dengan rekan kerja, serta tetap menunjukkan semangat dan komitmen dalam menjalankan tugas organisasi. Temuan tersebut sejalan dengan teori Organ yang menyatakan bahwa *sportsmanship* merupakan perilaku individu yang ditunjukkan melalui kesediaan menerima keadaan organisasi secara positif tanpa memperbesar permasalahan yang ada. Perilaku ini berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan efektivitas organisasi, serta mendukung tercapainya pelayanan publik yang optimal.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. *Courtesy*

Courtesy merupakan salah satu perilaku OCB yang dikemukakan oleh Dennis W. Organ. Courtesy berkaitan dengan perilaku menjaga hubungan baik antarpegawai melalui komunikasi yang santun, saling menghargai, menghormati perbedaan pendapat, serta berupaya mencegah terjadinya konflik dalam organisasi. Perilaku ini penting untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan mendukung kerja sama antaranggota organisasi.[108]

perilaku *courtesy* telah tercermin dalam aktivitas kerja sehari-hari para pegawai. Hal ini terlihat dari upaya pegawai untuk membangun dan menjaga komunikasi yang baik, baik dengan sesama rekan kerja maupun dengan masyarakat yang menerima layanan, dalam menjalankan tugas, pegawai berusaha berinteraksi secara sopan, ramah, dan profesional sehingga tercipta hubungan yang harmonis di lingkungan kerja. Selain itu, pegawai juga menunjukkan sikap saling menghormati dan menghargai peran serta pendapat satu sama lain dalam pelaksanaan pekerjaan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Ketika terjadi perbedaan pandangan atau pendapat terkait pelaksanaan tugas, pegawai cenderung mengedepankan komunikasi yang baik dan musyawarah untuk mencapai kesepakatan bersama. Sikap tersebut mencerminkan adanya kesadaran untuk menjaga hubungan kerja yang positif serta menghindari terjadinya

[108] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 12.

kesalahpahaman yang dapat menghambat pelaksanaan tugas organisasi. Perilaku saling menghargai yang ditunjukkan oleh pegawai juga berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang nyaman dan penuh rasa saling percaya.

Hubungan interpersonal yang baik telah menjadi bagian dari budaya kerja di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Komunikasi yang santun dan sikap saling menghormati tidak hanya mempererat hubungan antarpegawai, serta kebiasaan kumpul santai untuk mempererat solidaritas, tetapi juga membantu meminimalkan potensi konflik di lingkungan kerja. Kondisi ini pada akhirnya mendorong terciptanya kerja sama yang lebih efektif dalam menyelesaikan tugas dan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Perilaku *courtesy* telah diterapkan dengan baik oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Hal ini terlihat dari kemampuan pegawai dalam menjaga komunikasi yang efektif, menunjukkan sikap saling menghargai, serta mempertahankan hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja maupun masyarakat. Temuan ini sejalan dengan teori Organ yang menjelaskan bahwa *courtesy* merupakan perilaku individu yang ditunjukkan melalui sikap sopan santun, penghormatan terhadap orang lain, serta upaya menjaga hubungan baik untuk mencegah munculnya permasalahan dalam organisasi. Perilaku tersebut berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

meningkatkan kerja sama antarpegawai, dan mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan.

e. *Civic Virtue*

Civic virtue merupakan salah satu perilaku OCB yang dikemukakan oleh Dennis W. Organ. *Civic virtue* menunjukkan keterlibatan aktif individu dalam kehidupan organisasi, seperti berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, memberikan masukan untuk kemajuan organisasi, serta menunjukkan kepedulian terhadap perkembangan dan keberlangsungan organisasi. Perilaku ini mencerminkan rasa memiliki dan loyalitas pegawai terhadap organisasi.[109]

perilaku *civic virtue* telah terlihat dalam keterlibatan pegawai pada berbagai aktivitas organisasi. Hal ini ditunjukkan melalui keikutsertaan pegawai dalam rapat-rapat organisasi, kegiatan keagamaan, serta berbagai kegiatan sosial yang diselenggarakan oleh kantor. Keterlibatan tersebut mencerminkan adanya perhatian dan kepedulian pegawai terhadap jalannya organisasi serta keinginan untuk berkontribusi dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Selain berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan, beberapa pegawai juga aktif memberikan saran, masukan, dan gagasan yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta memperbaiki pelaksanaan tugas organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[109] Dennis W. Organ, *Organizational Citizenship Behavior* (Lexington, MA: Lexington Books, 1988), 13–14.

Pegawai memiliki kesadaran untuk terlibat dalam kegiatan organisasi di luar tugas pokok yang menjadi tanggung jawabnya. Sikap tersebut menunjukkan bahwa pegawai tidak hanya berfokus pada penyelesaian pekerjaan individu, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap perkembangan dan kemajuan organisasi secara keseluruhan. Keterlibatan aktif dalam berbagai kegiatan organisasi menjadi salah satu bentuk tanggung jawab sosial pegawai sebagai bagian dari organisasi.

Perilaku *civic virtue* telah tumbuh dan berkembang di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. Partisipasi pegawai dalam berbagai kegiatan organisasi mencerminkan adanya rasa memiliki serta kepedulian terhadap keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Sementara itu, adanya variasi tingkat partisipasi menunjukkan bahwa penguatan komitmen kolektif dan kesadaran akan pentingnya keterlibatan dalam kegiatan organisasi masih perlu ditingkatkan agar seluruh pegawai dapat berkontribusi secara lebih aktif.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Perilaku *civic virtue* telah tercermin dalam perilaku pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang melalui keikutsertaan dalam berbagai kegiatan organisasi, pemberian saran dan masukan yang konstruktif, serta kepedulian terhadap perkembangan organisasi. Temuan ini sejalan dengan teori Organ yang menyatakan bahwa *civic virtue* merupakan perilaku yang menunjukkan keterlibatan aktif

individu dalam kehidupan organisasi serta perhatian terhadap keberlangsungan dan kemajuan organisasi. Meskipun demikian, organisasi masih perlu mendorong peningkatan partisipasi seluruh pegawai agar rasa memiliki, tanggung jawab, dan komitmen terhadap organisasi dapat berkembang secara lebih merata dan berkelanjutan.

2. Perilaku OCB dalam meningkatkan Budaya Organisai di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

a. Budaya Klan

Budaya klan merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Budaya klan menekankan suasana kekeluargaan, kebersamaan, kerja sama, loyalitas, serta hubungan yang harmonis antaranggota organisasi. Budaya klan tercermin melalui nilai-nilai kekeluargaan, kerja sama, toleransi, serta kebersamaan yang berperan sebagai perekat hubungan sosial dalam organisasi.[110]

Budaya klan mampu meningkatkan loyalitas anggota organisasi, memperkuat hubungan antaranggota, serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan kondusif. Budaya organisasi yang dibangun melalui kerja sama, sikap saling menghargai, dan hubungan interpersonal yang baik dapat menciptakan iklim kerja yang positif serta memperkuat komitmen anggota terhadap organisasi.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[110] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 41.

Bedasarkan Temuan Peniliti Budaya klan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah terbentuk dan berkembang secara kuat. Hal tersebut tercermin melalui hubungan kerja yang harmonis, rasa kekeluargaan yang tinggi, kerja sama yang baik, serta kepedulian antarpegawai dalam lingkungan kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Cameron dan Quinn yang menyatakan bahwa budaya klan menekankan nilai kebersamaan, loyalitas, dan partisipasi aktif anggota organisasi, sehingga mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung efektivitas organisasi.

Hubungan kekeluargaan di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang terjalin secara baik. Pegawai menunjukkan kepedulian terhadap sesama, saling membantu ketika menghadapi kesulitan dalam pekerjaan, serta menjaga komunikasi yang positif dalam interaksi sehari-hari. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa nilai-nilai solidaritas dan kebersamaan telah menjadi bagian yang melekat dalam budaya kerja organisasi. Selain itu, pimpinan dinilai memiliki hubungan yang dekat dengan bawahan melalui pendekatan yang humanis, pemberian motivasi, serta kemampuan menciptakan suasana kerja yang lebih fleksibel sehingga pegawai merasa dihargai dan nyaman dalam melaksanakan tugasnya. Perilaku OCB mendorong hubungan antarpegawai yang awalnya lebih berfokus pada hubungan pekerjaan menjadi lebih erat dan kekeluargaan. Hal ini terlihat melalui kesediaan pegawai untuk saling membantu, peduli

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

terhadap rekan kerja, serta memberikan dukungan ketika ada pegawai yang sakit atau mengalami kesulitan.

b. Budaya Entreprenuer

Budaya entrepreneur merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Budaya entrepreneur menekankan pentingnya inovasi, kreativitas, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta keberanian dalam mengembangkan ide dan gagasan baru untuk mendukung kemajuan organisasi.[111]

Berdasarkan temuan peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, ditemukan bahwa budaya entrepreneur telah diterapkan melalui upaya organisasi dalam mendorong inovasi dan kreativitas pegawai. Hal tersebut terlihat dari adanya berbagai inovasi pelayanan yang dikembangkan untuk menyesuaikan kebutuhan masyarakat dan perkembangan teknologi. Organisasi memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyampaikan ide, gagasan, maupun usulan yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan. Salah satu bentuk inovasi yang ditemukan adalah pemanfaatan media online, media sosial, sistem administrasi berbasis digital, serta penggunaan aplikasi JRENG yang bertujuan mempermudah masyarakat dalam memperoleh layanan.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[111] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 43.

Budaya entrepreneur di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah diterapkan dengan cukup baik. Budaya tersebut tercermin melalui adanya inovasi pelayanan, pemanfaatan teknologi digital, keterbukaan terhadap ide-ide baru, serta dukungan organisasi terhadap kreativitas pegawai. Temuan ini memperkuat teori Cameron dan Quinn yang menyatakan bahwa budaya entrepreneur mampu mendorong organisasi menjadi lebih inovatif, adaptif, dan responsif terhadap perubahan lingkungan sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Perilaku OCB mendorong pegawai untuk tidak hanya menjalankan tugas sesuai kebiasaan, tetapi juga lebih aktif memberikan ide, saran, dan inisiatif dalam mengembangkan pelayanan, dengan demikian, budaya organisasi menjadi lebih terbuka terhadap perubahan dan inovasi.

c. Budaya birokkratif

Budaya birokratif merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Budaya birokratif menekankan pentingnya stabilitas, keteraturan, kepatuhan terhadap aturan, prosedur kerja yang jelas, serta pengawasan yang terstruktur dalam menjalankan aktivitas organisasi.[112]

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[112] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 39.

Berdasarkan temuan peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, ditemukan bahwa budaya birokratif telah terimplementasi dalam berbagai aspek pelaksanaan pekerjaan. Hal ini terlihat dari adanya aturan kerja yang jelas, pembagian tugas yang disesuaikan dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing pegawai, serta pelaksanaan prosedur kerja yang dilakukan secara sistematis dan terstruktur, dalam menjalankan tugasnya, pegawai berpedoman pada ketentuan dan mekanisme kerja yang berlaku sehingga setiap pekerjaan dapat dilaksanakan secara tertib dan sesuai standar organisasi. Kepatuhan terhadap prosedur administrasi juga menjadi salah satu bentuk komitmen pegawai dalam menjaga kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Selain itu, budaya birokratif juga tercermin melalui tingkat kedisiplinan pegawai yang cukup baik. Berdasarkan hasil observasi, pegawai menunjukkan kepatuhan terhadap jam kerja yang telah ditentukan, memanfaatkan sistem absensi sesuai ketentuan, serta berupaya menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai target yang telah ditetapkan, dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, pegawai juga menjalankan tugas secara tertib, profesional, dan berorientasi pada kualitas pelayanan. Sikap disiplin tersebut menunjukkan bahwa aturan organisasi tidak hanya dipahami sebagai kewajiban formal, tetapi juga telah menjadi bagian dari budaya kerja yang diterapkan dalam aktivitas sehari-hari.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Budaya birokratif di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah diterapkan dengan baik melalui adanya aturan kerja yang jelas, pelaksanaan tugas sesuai prosedur, kedisiplinan pegawai, serta pengawasan dan evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan. Temuan ini memperkuat teori Cameron dan Quinn yang menyatakan bahwa budaya birokratif berorientasi pada keteraturan, stabilitas, dan pengendalian melalui sistem kerja yang terstruktur. Penerapan budaya birokratif yang baik terbukti mampu mendukung terciptanya lingkungan kerja yang tertib, meningkatkan profesionalitas pegawai, serta menunjang efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Perilaku OCB mendorong pegawai untuk menjalankan aturan dan prosedur kerja bukan hanya karena kewajiban formal, tetapi juga atas kesadaran pribadi. Perubahan ini terlihat dari meningkatnya sikap disiplin, tanggung jawab, dan kesadaran dalam menjaga ketertiban lingkungan kerja.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

d. Budaya pasar

Budaya pasar merupakan salah satu tipe budaya organisasi yang dikemukakan oleh Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn. Budaya pasar berorientasi pada pencapaian target, produktivitas, hasil kerja, daya saing, serta kepuasan pelanggan atau pengguna layanan. Organisasi yang menerapkan budaya pasar cenderung berfokus pada pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan kualitas kinerja dan

pelayanan, dalam budaya ini, keberhasilan organisasi diukur berdasarkan kemampuan mencapai target yang telah ditetapkan dan memenuhi kebutuhan pihak yang dilayani.[113]

Budaya organisasi yang berorientasi pada hasil memiliki peran penting dalam mendorong anggota organisasi untuk bekerja secara lebih efektif, profesional, dan berfokus pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi yang menerapkan budaya pasar cenderung menekankan produktivitas, kualitas kinerja, serta keberhasilan dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pengguna layanan.

Berdasarkan temuan peneliti di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, ditemukan bahwa budaya pasar telah tercermin dalam berbagai aktivitas organisasi yang berorientasi pada pencapaian target pelayanan dan kepuasan masyarakat. Hal ini terlihat dari upaya pegawai dalam memberikan pelayanan yang cepat, tepat, ramah, dan sesuai dengan prosedur yang berlaku. Pegawai berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat secara optimal dengan tetap mengedepankan standar pelayanan yang telah ditetapkan. Selain itu, organisasi juga secara rutin menyelenggarakan berbagai kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi guna meningkatkan kemampuan pegawai dalam memberikan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

[113] Kim S. Cameron dan Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 3rd ed. (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 35.

Selain itu, budaya pasar di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang juga diperkuat melalui penerapan zona integritas yang menjadi bagian dari budaya kerja organisasi. Pegawai berupaya menjalankan tugas secara jujur, transparan, dan bertanggung jawab dengan tidak menerima gratifikasi, hadiah, maupun bentuk imbalan lainnya dari masyarakat. Penerapan nilai-nilai integritas tersebut menunjukkan bahwa organisasi berusaha menjaga profesionalitas dan kredibilitas pelayanan publik sehingga kepercayaan masyarakat terhadap organisasi dapat terus terpelihara.

Budaya pasar di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah diterapkan dengan baik melalui orientasi pada pencapaian target pelayanan, peningkatan kualitas kerja, profesionalitas pegawai, serta upaya mewujudkan kepuasan masyarakat. Temuan ini sejalan dengan teori Cameron dan Quinn yang menyatakan bahwa budaya pasar berorientasi pada pencapaian hasil, produktivitas, dan kualitas layanan. Penerapan budaya pasar yang kuat mampu meningkatkan efektivitas organisasi, mendorong kinerja pegawai yang lebih optimal, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap instansi pelayanan publik. Perilaku OCB mendorong pegawai untuk tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas masing-masing, tetapi juga memiliki kepedulian terhadap kualitas pelayanan dan kepuasan Masyarakat, dengan demikian, budaya organisasi semakin

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

berorientasi pada pelayanan yang baik dan pencapaian tujuan bersama.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Bentuk Perilaku OCB yang ditunjukkan oleh Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

   Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang telah berkembang dengan baik melalui dimensi OCB. *Altruism,* yang menunjukakan sikap Pegawai saling membantu dan bekerja sama dengan baik. *Conscientiousness* Pegawai menunjukkan disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan yang tinggi. *Courtesy,* Pegawai menjaga komunikasi dan hubungan kerja yang harmonis. *Sportsmanship,* Pegawai bersikap positif dan tetap profesional dalam bekerja. *Civic virtue.* Pegawai aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kemajuan organisasi. Perilaku tersebut sudah terinternalisasikan di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

2. Perilaku OCB dalam meningkatkan Budaya Organisai di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

   Bedasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB mampu dalam meningkatkan budaya organisasi yang ada di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, dengan mengacu pada perilaku OCB yamg berkembang maka budaya organisasi dapat berkembang, yakni Budaya Klan yang terlihat dari kerja sama,

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

kekeluargaan, dan kepedulian antarpegawai. Budaya Entrepreneur yang terlihat dari inovasi, kreativitas, dan pemanfaatan teknologi dalam pelayanan. Budaya Birokratif yang terlihat dari kepatuhan terhadap aturan, prosedur, dan kedisiplinan kerja, dan Budaya pasar yang terlihat dari fokus pada target pelayanan dan kepuasan masyarakat. Keempat budaya organisasi telah diterapkan dengan baik dan mendukung efektivitas kerja serta kualitas pelayanan, dan berkembang melalui perilaku yang OCB yang tertanam di Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti menyampaikan beberapa saran yang dapat mendukung perilaku OCB dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang Adapun saran yang diberikan peneliti sebagai Berkut:

1. Bagi Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

   Kementerian Agama Kabupaten Lumajang disarankan untuk terus memperkuat budaya organisasi melalui pembinaan pegawai, peningkatan kerja sama, dan apresiasi terhadap perilaku OCB. Pimpinan juga perlu mempertahankan kepemimpinan yang humanis dan suportif serta mendorong inovasi pelayanan agar kualitas pelayanan kepada masyarakat semakin meningkat.

2. Bagi Program Studi Manajemen Dakwah

   Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dalam pengembangan kajian Manajemen Dakwah, khususnya mengenai

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

hubungan perilaku OCB dan budaya organisasi pada lembaga pemerintahan berbasis pelayanan keagamaan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

   Peneliti selanjutnya disarankan untuk mengkaji faktor lain yang memengaruhi OCB, seperti gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan motivasi. Penelitian juga dapat dilakukan dengan lokasi, jumlah informan, serta pendekatan yang lebih beragam agar memperoleh hasil yang lebih mendalam.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

DAFTAR PUSTAKA

Davis, Keith. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. 6th ed. New York: McGraw-Hill, 1977.

Denison, Daniel R. *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2019.

George, Jennifer M., dan Gareth R. Jones. *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Boston: Pearson, 2018.

Hasibuan, Putri Mulianda, dan Yusuf Hadijaya. "Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Guru di MTs Zia Salsabila." *Journal of Education Research* 5, no. 3 (2024): 2802–2809. https://jer.or.id/index.php/jer/articel/download/1284/687

Ibrahim, Raihan Ma'ruf Daud, dan Poerwanti Hadi Pratiwi. "Menggagas Budaya Organisasi sebagai Modal Sosial Mahasiswa: Studi Kasus pada UKMF JM Al-Ishlah FISHIPOL UNY." *Dimensia Jurnal Kajian Sosiologi* 14, no. 2 (2025). https://doi.org/10.21831/dimensia.v14i2.78554

Ilmih, Andi Aina. "Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di UKM Snak Makroni Cap Bintang Desa Mutih Wetan Kabupaten Demak." *Jurnal Bisnis dan Manajemen Islam* 6, no. 2 (2021). http://dx.doi.org/10.21043/bisnis.v6i2.4566

Kementerian Agama Kabupaten Lumajang. *Buku Profil Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang*. Lumajang: Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, 2024.

Kementerian Agama Republik Indonesia. Al-Qur'an dan Terjemahannya Edisi Penyempurnaan 2019. Jakarta: Lajnah Pentashihan Mushaf Al-Qur'an, 2019.

Kementerian Agama Republik Indonesia. *Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia tentang Nilai-Nilai Budaya Kerja Kementerian Agama*. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019.

Luthans, Fred, dan Carolyn M. Youssef-Morgan. *Psychological Capital and Beyond*. New York: Oxford University Press, 2017.

Mardiyanto, Doni, Adi Masliardi, dan Mochamad Sarif Hasyim. "Implementasi Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Studi Kasus pada PT Mitra Media Bangsa." *Surakarta Management Journal* 7, no. 1 (2025). https://stiealwashsilbolga.ac.id

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, 2022.

Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, 2016.

Miles, Matthew B., A. Michael Huberman, dan Johnny Saldaña. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2014.

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2022.

Ndraha, Taliziduhu. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.

Ningsih, Susilowati, dan Ari Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas. "Exploring the Role of Organizational Culture in Developing Organizational Citizenship Behavior (OCB) through the Implementation of Learning Organization and Information Technology in SMEs." *Jurnal Minfo Polgan* 13, no. 1 (2024). https://doi.org/10.33395/jmp.v13i1.

Organ, Dennis W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, dan Scott B. MacKenzie. *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006.

Organizational Culture and Leadership. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.

Pedoman Implementasi Budaya Kerja Kementerian Agama. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2020.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2019 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Kementerian Agama. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2019.

Robbins, Stephen P., dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*. 17th ed. New Jersey: Pearson Education, 2017.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan, dan Keserasian Al-Qur'an*. Jilid 2. Jakarta: Lentera Hati, 2002.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2019.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Tugas dan Fungsi Kementerian Agama. Jakarta: Kementerian Agama RI, 2020.

Williams, Larry J., dan Stella E. Anderson. "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors." *Journal of Management* 17, no. 3 (1991)

Zainuddin, M. "Nilai Religius dan Partisipasi Sosial dalam Organisasi Keagamaan." *Jurnal Sosial Keagamaan* 8, no. 1 (2019)

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

LAMPIRAN

Lampiran 1: Pernyataan Keaslian Tulisan

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa	:	Diana Susilowati
NIM	:	221103040016
Program Studi	:	Manajemen Dakwah
Fakultas	:	Dakwah
Institusi	:	Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember
Judul Penelitian	:	Perilaku OCB *(Oganizational Citizenship Behavior)* dalam Meningkatkan Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

menyatakan dengan sebenarnya bahwa dalam hasil penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klaim dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapa pun.

Jember, 07 September 2026
Saya yang menyatakan,



Diana Susilowati
NIM 221103040016

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R
Dipindai dengan CamScanner

Lampiran 2: Matriks Penelitian

MATRIKS PENELITIAN

Judul	Variabel	Indikator	Sumber data	Metode Penelitian	Fokus Penelitian
Perilaku OCB *(Oganizational Citizenship Behavior)* dalam meningkatkan Budaya Organisasi Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang	1. OCB*(Oganizational Citizenship Behavior)* 2. Budaya Organisasi	1. Altruisme 2. Conscientiousness 3. Sportsmanship 4. Courtesy 5. Civic Virtue 1. Budaya Klan *(Clan Culture)* 2. Budaya Entrepreneur *(Enterpreneur Culture)* 3. Budaya Birokratif *(Hierarchy Culture)* 4. Budaya Pasar *(Market Culture)*	1. Narasumber Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang 2. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian. 3. Beberapa literatut ilmiah yang berkaitan dengan penelitian ini	1. Metode Pengumpulan data, a. Observasi b. Wawancara c. Dokumentasi 2. Teknik Analisis data, Redukasi data, Penyajian data, dan penarikan Kesimpulan atau Verivikasi 3. Keabsahan data a. triamgulasi sumber b. triangulasi metode	1. Bagaimana bentuk perilaku OCB*(Oganizational Citizenship Behavior)* Yang ditunjukkan oleh Pegwai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang ? 2. Bagaimana Budaya Organisasi dapat meningkatkan Sikap OCB Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.?

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 3: Pedoman Penelitian

PEDOMAN WAWANCARA

No.	Fokus Penelitian	Pertanyaan	Subyek Penelitian
1.	Bagaimana bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan oleh pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang?	**1. Altruism (Sikap membantu sesama)** a) Apabila anda memiliki teman kerja yang kesulitan dalam menyelesaikan tugas, apakah anda bersedia membantu, dan memberi pemahaman dalam menyelesaikan tugasnya? b) Jika teman anda sakit dan mengalami musibah bagaimana bentuk keperdulian anda terhadap rekan kerja anda? **2. Conscienttiousness (Kedislipinan dan tanggung jawab)** a) Apakah anda selalu datang tepat waktu sesuai peraturan jam kerja yang ditetapkan? b) Apakah anda menyelesaikan pekerjaan tempat waktu sesuai dengan dateline yang ditetapkan kantor? c) Bagaimana rasa tanggung jawab anda terhadap fasilitas kantor? **3. Courtesy (Sikap menjaga hubungan baik)** a) Apakah anda pernah memiliki konflik dengan rekan kerja? b) Bagaimana anda menyikapi konflik tersebut agar tetap bisa profesional dalam menjalankan pekerjaan? **4. Sportsmanship (Sikap toleransi dan tidak mudah mengeluh)** a) Bagaimana sikap anda ketika menghadapi kondisi kerja yang kurang nyaman atau tidak sesuai harapan? b) Apakah anda tetap menjaga sikap positif meskipun menghadapi masalah dalam pekerjaan? **5. Civic Virtue (Partisipasi**	Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

		dalam organisasi) a) Apakah anda ikut serta berpartisipasi dalam kegiatan sosial keagamana yang di adakan di dalam lingkungan kantor? b) Bagaimana keperdulian dan bentuk parsitipasi para pegawai dalam kegiatan sosial yang ada dan menjadi tradisi kantor?	
2.	Bagaimana Budaya Organisasi dapat meningkatkan Sikap OCB Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang?	**1. Budaya klan *(clan culture)*** a) Bagaimana bentuk kerja sama dan hubungan kekeluargaan antarpegawai di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang? b) Bagaimana sikap pimpinana untuk memberikan rasa nyaman dilingkungan kerja? **2. Budaya Entrepreneur(*Adhocracy Culture)*** a) Bagaimana pegawai menunjukkan inisiatif b) Apakah anda pernah menggagas ide baru di lingkungan kantor **3. Budaya Birokrasi *(Hierarchy Culture)*** a) Bagaimana penerapan aturan, disiplin kerja, dan prosedur organisasi di lingkungan Kementerian Agama Kabupaten Lumajang? b) Bagaimana bentuk pengawasan dan keteladanan pimpinan dalam menjaga kedisiplinan serta keteraturan kerja pegawai? **4. Budaya Pasar *(Market Culture)*** a) Bagaimana upaya pegawai dalam mencapai target kerja dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat? b) Apa mitivasi anda untuk meningkatkan kualitas kerja, sehingga mencitapkan sebuah kepuasan kepada masyarakat	Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lampiran 4: Surat Izin Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER
FAKULTAS DAKWAH
Jl. Mataram No. 1 Mangli, Jember, Kode Pos 68136 Telp. (0331) 487550 Fax (0331) 427005
e-mail: f.dakwah@uinkhas.ac.id; *website*: www.fdakwah.uinkhas.ac.id

Nomor : B.1672/Un.22/D3.WD.1/PP.00.9/4/2026 20 April 2026
Lampiran : -
Hal : **Permohonan Izin Penelitian**

Kepada
Yth. Kepala KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG
di
tempat.

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Yang bertanda tangan di bawah ini menerangkan bahwa mahasiswa kami:

Nama	:	Diana Susilowati
NIM	:	221103040016
Semester	:	VIII
Program Studi	:	Manajemen Dakwah

berdasarkan permohonan yang bersangkutan dan keterangan dari dosen pembimbing Skripsi, bermaksud melaksanakan wawancara dalam rangka penyusunan skripsi tentang Implementasi Budaya Organisasi dalam Meningkatkan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang.

Sehubungan dengan itu, kami mohon Bapak berkenan memberikan izin kegiatan tersebut di KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG selama 1 bulan

Demikian, atas perhatian dan kerja sama Bapak, kami sampaikan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum wr wb.

a.n. Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik
dan Kelembagaan

Uun Yusufa

- Tautan Surat Keterangan Dosen: https://drive.google.com/open?id=1oFaTix6p0XN6m1o[illegible]
- Surat ini dapat dicek di website fdakwah.uinkhas.ac.id
- Nomor kontak mahasiswa: 085704414574

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER

Lampiran 5: Surat keterangan Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG
Jalan Pisang Agung Nomor 49 Lumajang
Telephon (0334) 881627, Faksimili (0334) 881627
Website : www.kemenaglumajang.com, E-mail : kankemenag.kab.lumajang@gmail.com

Nomor : B-320/Kk.13.05.01/PP.00.9/04/2026 21 April 2026
Sifat : Segera
Lampiran : -
Perihal : Izin Penelitian

Yth. Dekan Fakultas Dakwah
Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq
Jember

Menindaklanjuti surat Saudara nomor : B.1672/Un.22/D3.WD.1/PP.00.9/4/2026 tertanggal 20 April 2026 perihal permohonan izin penelitian pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang, maka dengan ini kami memberikan izin dan memfasilitasi tempat kegiatan tersebut kepada mahasiswa :

Nama : Diana Susilowati
NIM : 221103040016
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul : Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang
Waktu Penelitian : 1 Bulan

Demikian untuk menjadikan maklum dan atas perhatiannya kami sampaikan terima kasih.

Kepala Kantor

Achmad Faisol Syaifullah, S.Ag.M.H

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN).

Lampiran 6: Surat Selesai Penelitian

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN LUMAJANG
Jalan Pisang Agung Nomor 49 Lumajang
Telephon (0334) 881627, Faksimili (0334) 881627
Website : www.kemenaglumajang.com, E-mail : kankemenag.kab.lumajang@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Nomor : B-397/Kk.13.05.01/PP.00.9/05/2026

Berdasarkan surat dari Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq, nomor : B.1672/Un.22/D3.WD.1/PP.00.9/4/2026 tertanggal 20 April 2026 perihal Permohonan Izin Penelitian, maka yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama	: ACHMAD FAISOL SYAIFULLAH, S.Ag, MH
NIP	: 197711182009011007
Pangkat/Gol	: Pembina (IV/a)
Jabatan	: Kepala Kantor Kementerian Agama Kab. Lumajang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini telah melaksanakan kegiatan Penelitian pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang :

Nama	: Diana Susilowati
NIM	: 221103040016
Semester	: VIII (Delapan)
Program Studi	: Manajemen Dakwah
Judul	: Implementasi Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan OCB (Organizational Citizenship Behavior) Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

Lumajang, 18 Mei 2026

Kepala Kantor,

Achmad Faisol Syaifullah, S.Ag.M.H

Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik
yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik (BSrE), Badan Siber dan Sandi Negara (BSSN)

DOKUMENTASI



Gambar 1: wawancara bersama Bapak Abdur Rofiq Selaku Kasubag Kementerian Agama Kabupaten Luamajnh



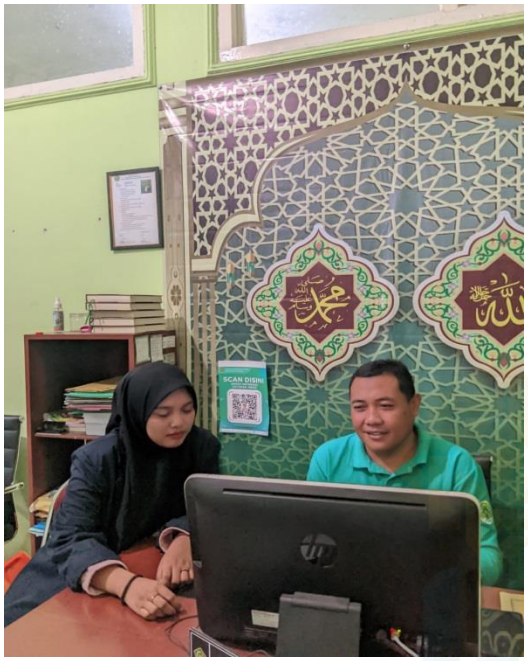
Gambar 2: Wawancara bersama Bapak Hadi Syafrullah Selaku Pegawai kementerian Agama Kabupaten Lumajang



Dokumentasi 3: Wawancara Bersama Ibu Nanik Selaku Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang



Dokunebtasi 4: Wawancara Bersama Ibu Ummi Naila Selaku Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Lumajang



Dokumentasi5: Wawancara Bersama bapak Ahmad Yani Selaku Pegawai Kementerian Agama Kabuaten Lumajang



Dokumentasi 6: Pengantaran Surat Izin Penelitian ke Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lumajang

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

BIODATA PENULIS



1. Data Pribadi

Nama	: Diana Susilowati
NIM	: 221103040016
Fakultas	: Dakwah
Prodi	: Manajemen Dakwah
Jenis Kelamin	: Perempuan
Tempat Lahir	: Lumajang
Tanggal Lahir	: 16-November-2003
Alamat	: Dusun Kerajan 1 RT 002 RW 001 KALIBOTO Lor Jatiroto Lumajang
Agama	: Islam
No HP	: 085704414574
Alamat Email	: dianadianasusilowati@Gmail.com

2. Riwayat Pendidikan

   TK Al-karomah

   SDN Kaliboto Lor 01

   MTS Zanul Hasan Genggong

   MA Zainul Hasan Genggong

   UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

3. Pengalaman Organisasi

   a. Anggota HMPS UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

   b. Anggota SEMA F UIN Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ JEMBER