

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pelaku usaha didorong untuk lebih kompetitif dengan adanya fenomena ekspansi dunia usaha yang sangat cepat serta adanya rencana perekonomian global atau kesepakatan MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) (Kementerian Luar Negeri, 2019). Agar berhasil di sektor komersial, suatu perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas di samping peningkatan keuangan dan teknologi. Bisnis benar-benar bergantung pada tenaga kerjanya untuk melakukan tugas guna mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Perusahaan dituntut untuk selalu berperan *kompetitif*, berinovasi dan merespon kebutuhan secara cepat dalam tahap pengembangan, peran Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi menjadi syarat penting demi kelancaran tujuan perusahaan. Sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2012).

Tanpa adanya peran SDM tidak mungkin perusahaan dapat bergerak dan berjalan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor penentu untuk mendapatkan pencapaian organisasi. Apabila hal ini tercapai akan tercipta hubungan dan sinergi yang baik antara pemimpin dan karyawan di organisasi tersebut. Teori ini tidak lepas dari faktor iklim organisasi yang kondusif bagi anggota organisasi (pegawai) dengan memberikan rasa kenyamanan dalam bekerja, bahkan

kemungkinan mereka bekerja akan bertahan lama dan loyal terhadap organisasi (Fannis dan Rahmi 2016).

Menurut Titisari (2014) *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugastugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu (Subhan, 2018). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan karyawan yang bersedia untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru akan meningkatkan kemampuan perusahaan beradaptasi dengan perubahan dan perkembangan di area lingkungannya (Nurhasnawati, 2018).

Perkembangan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah menjadi bagian penting dalam dinamika ketenagakerjaan dan didalam perkembangannya dipengaruhi oleh berbagai aspek seperti motivasi kerja. Motivasi sebagai proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan (Sutrisno, 2018). Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan internal dan eksternal dalam diri seseorang yang diindikasikan dengan adanya hasrat dan minat, dorongan dan kebutuhan, harapan dan cita-cita, penghargaan dan

penghormatan (Hasibuan, 2013).

Dalam konsepnya, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di perusahaan. Hal ini tidak luput dari pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peranan selama bekerja. Sebagaimana hasil penelitian Waspodo dan Lussy (2012) yang membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal perusahaan yang secara relatif terus berlangsung di alami oleh anggota perusahaan mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat perusahaan (Wirawan, 2017).

Iklim organisasi ini dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi. Kurniasari & Halim, (2013) menyatakan bahwa iklim organisasi yang baik dapat menimbulkan kepuasan kerja dan pegawai yang berada dalam iklim organisasi yang baik dan kondusif akan dapat menciptakan inisiatif pegawai untuk dapat melakukan suatu kegiatan dan pekerjaan yang menjadi kewajibannya dan tidak segan-segan untuk melaksanakan tugas di luar pekerjaannya. Menurut Susanty (2012) iklim organisasi pada organisasi satu dengan organisasi lain tertentu mengalami perbedaan, iklim organisasi yang berbeda-beda tersebut mempengaruhi perilaku SDM yang berada di dalam organisasi tersebut.

Pegawai akan merasakan bahwa iklim yang didalam organisasinya baik dan menyenangkan apabila mereka dapat melakukan sesuatu yang

bermanfaat bagi organisasi dan menimbulkan perasaan berharga. Iklim organisasi yang baik sangat penting diciptakan karena merupakan persepsi seorang pegawai tentang apa yang diberikan organisasi dan kemudian dijadikan dasar penentuan tingkah laku bagi pegawai (Sari, 2019). Iklim organisasi sering disebut sebagai lingkungan manusia, dimana pegawai dalam melakukan pekerjaannya tidak dapat diamati secara fisik, tidak dapat disentuh tetapi dapat dirasakan keberadaannya (Ardhanu, 2017).

Chia *et al.*, (2013) kepuasan kerja merupakan komponen yang penting di dalam mengenai sifat suatu organisasi. Chen *et al.*, (2016) menyatakan kepuasan kerja sebagai aspek pertama yang dicapai seorang pegawai sebelum memiliki komitmen organisasi. Kepuasan kerja yakni perpaduan antara faktor psikologis dan faktor lingkungan pekerjaan yang mengakibatkan seseorang berkata puas atau tidak dengan pekerjaannya (Larasati, 2017). Sikap individu mengenai tingkat kepuasan kerja berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (Titisari, 2014).

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi mental seseorang mengenai suka atau tidak suka terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh persepsi dan harapan terhadap pekerjaannya dengan demikian akan mempengaruhi perilaku kerjanya (Bianca & Susihono, 2014). Seseorang yang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimiliki untuk memberikan performa terbaiknya kepada organisasi tempat ia bekerja dengan menyelesaikan tugas pekerjaannya sebaik mungkin (Rivai, 2017).

Pelaksanaan tugas organisasi dalam menghadapi tantangan dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas pegawai. Iklim organisasi merupakan faktor yang penting dalam usaha peningkatan kinerja pegawai pemerintah serta memperoleh kepuasan kerja yang diterima. Bahkan dari iklim organisasi dapat menyebabkan karyawan yang puas akan kepuasan kerja sehingga memiliki kesediaan untuk melakukan hal lebih diluar tanggung jawab formalnya. Kesediaan seperti inilah kemudian dikenal *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Salah satu instansi pemerintahan yang ada yaitu Kantor Pertanahan Kabupaten Malang, kantor ini adalah sebuah instansi pemerintahan yang bergerak di bidang Pertanahan sesuai dengan ketentuan perundangan. Pekerjaan pada bidang ini akan selalu berhubungan dengan masyarakat untuk mengharuskan seorang karyawan Badan Pertanahan Nasional (BPN) harus bisa melayani masyarakat dengan baik. Dengan harapan agar bisa memperhatikan semua aspek perusahaan dengan teliti dan cermat, terlebih lagi dengan sumber daya manusia dalam bekerja dan lingkungan sosialnya. Karyawan diharapkan yang senantiasa bekerja dengan baik, melayani sepenuh hati, dan berperilaku baik dalam menjalankan tugas.

Sebagai lembaga yang berfokus pada pertanahan, kantor ini memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan ketertiban, kepastian hukum, dan pelayanan yang efektif kepada masyarakat terkait masalah tanah. Kinerja dan efisiensi organisasi ini sangat bergantung pada kualitas

sumber daya manusia dan budaya kerja yang ada di dalamnya. Dalam mengelola sumber daya manusia, salah satu konsep penting yang sering kali menjadi perhatian adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas kerja resmi mereka, yang bertujuan untuk mendukung organisasi dan rekan-rekan kerja. Ini bisa termasuk tindakan seperti membantu rekan kerja, mendukung kebijakan organisasi, berpartisipasi dalam proyek-proyek tambahan, atau memberikan saran yang membangun.

Perilaku tersebut merupakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang artinya bekerja dengan penuh tanggung jawab dan senantiasa melakukan pekerjaan dengan baik. OCB menjadi relevan dalam konteks Kantor Pertanahan Kabupaten Malang karena kinerja organisasi ini sangat dipengaruhi oleh kerjasama tim, integritas, dan kemampuan karyawan untuk melampaui tugas-tugas kerja resmi mereka guna mencapai tujuan organisasi. Namun, beberapa fenomena internal di dalam organisasi dapat berdampak negatif pada tingkat OCB dan pada gilirannya pada kinerja dan pelayanan kepada masyarakat.

Fenomena yang terjadi pada Kantor Pertanahan Kabupaten Malang yaitu kebijakan kepala divisi dalam pembagian tugas dan jam kerja. Kebijakan ini mencakup alokasi tugas dan jam kerja karyawan di dalam organisasi. Jika kebijakan ini tidak dielaborasi dengan baik atau tidak sesuai dengan kebutuhan karyawan, dapat memengaruhi motivasi karyawan dan pandangan mereka terhadap keadilan dalam alokasi pekerjaan. Hal ini

berpotensi mempengaruhi kemungkinan karyawan untuk melakukan OCB. Kemudian jumlah karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan kapasitas pekerjaannya. Dalam banyak kasus, organisasi menghadapi masalah ketidakseimbangan antara jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan jumlah karyawan yang tersedia. Situasi seperti ini dapat menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan pada karyawan dan menghambat kemungkinan mereka untuk melakukan tindakan yang melebihi tugas-tugas kerja resmi.

Ketiga yakni kebijakan kepala divisi dengan mudah mengeluarkan SK (Surat Keputusan) untuk memperkerjakan karyawan tertentu dalam keikutsertaan survei maupun pemetaan. Beberapa karyawan mungkin merasa bahwa kebijakan kepala divisi dalam pengangkatan karyawan untuk proyek survei atau pemetaan tidak selalu berdasarkan meritokrasi atau kualifikasi, melainkan mungkin dipengaruhi oleh faktor-faktor lain seperti hubungan atau preferensi personal. Ketidakpuasan yang muncul dari ketidaksetaraan atau perasaan ketidakadilan dalam pengangkatan ini dapat berdampak negatif pada OCB dan kepuasan kerja. Alasan inilah menjadi salah satu penyebab rendahnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Penting untuk memahami hubungan antara iklim organisasi, kepuasan kerja, dan OCB dalam konteks Kantor Pertanahan Kabupaten Malang. Dalam hal ini, variabel mediasi kepuasan kerja menjadi kunci untuk memahami bagaimana faktor-faktor dalam organisasi memengaruhi tingkat OCB.

Rendahnya sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan berakibat pada hubungan antar karyawan semakin buruk, ketidakpatuhan karyawan terhadap perusahaan, adanya sikap iri kepada sesama rekan kerja, pekerjaan yang tidak kunjung selesai, menurunnya stabilitas perusahaan, kinerja karyawan menurun dan perusahaan tidak bisa memberikan pelayanan secara maksimal. Hubungan antar karyawan bisa semakin memburuk dengan adanya sikap malas membantu rekan kerjanya. Banyaknya karyawan yang mangkir dan tidak mengerjakan lembur membuat banyak pekerjaan yang tidak kunjung selesai sehingga menumpuk dan menurunnya stabilitas perusahaan bahkan kepuasan kerja dari karyawan yang dirasakannya. Disamping itu beberapa karyawan merasa bahwa mereka tidak puas dengan keputusan maupun tindakan yang dilakukan atasan. Ada juga karyawan yang tidak puas karena karyawan tersebut tidak diikut sertakan jika ada survei, pengukuran, dan pemetaan. Selain itu, bila dilihat dari sisi iklim intelektual, para karyawan berintraksi dengan rekannya tentang berbagi informasi dan melakukan diskusi bila ada masalah bersama-sama mencari penyelesaiannya secara benar. Namun bukan berarti tidak ada masalah yang berhubungan dengan iklim intelektual misalnya, karyawan menyelesaikan tugas diluar dari *job description*.

Demikian halnya dengan iklim sosial seperti kesadaran kurang membantu, serta adanya persaingan antara mereka yang bersifat disfungsional. Hal ini terbentuk karena kurangnya pengetahuan tentang nilai-nilai sosial dan iklim etikal, seperti kurang kesadaran saling



mengingatkan untuk tidak menyimpang kepada perilaku-perilaku yang merugikan organisasi.

Ketika karyawan tidak merasakan adanya kepuasan kerja maka karyawan tidak dapat merasakan kenyamanan dan kurang dapat mengembangkan potensi sehingga secara tidak langsung akan memberi pengaruh buruk terhadap kinerja bahkan pada lingkungan tempatnya bekerja. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap intensi karyawan untuk tetap tinggal atau berhenti dari perusahaan tempatnya bekerja. Lebih dari itu ketika seorang karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah akan menyebabkan stres kerja yang tinggi dan kinerja yang rendah. Misalnya, karyawan yang merasa tidak puas dengan pekerjaan ditempatinya, karyawan merasa tidak puas dengan kondisi kerja dan rekan kerja yang bermula dari ketidakmampuan karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan baik yang disebabkan oleh tidaksesuainya kemampuan individu karyawan dengan pekerjaan.

Apabila karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan menunjukkan perasaan yang lebih positif setelah bekerja dan kepuasan terhadap pekerjaan akan dinilai semakin penting karena banyak sekali dampak yang dapat ditimbulkan. Dengan meningkatnya kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan akan mempengaruhi perilaku mereka dalam kondisi kerja sehari-hari. Perubahan perilaku tersebut menunjukkan ciri-ciri yang terdapat dalam komponen *Organizational Citizenship Behaviour* yang dikemukakan oleh Organ *et al.*, (2006).

Kepuasan kerja merupakan kunci dalam memahami mengapa karyawan memilih untuk melampaui tugas-tugas kerja resmi mereka. Ketidakpuasan kerja yang muncul dari iklim organisasi yang tidak memadai dapat memengaruhi motivasi karyawan, tingkat komitmen terhadap organisasi, dan pandangan mereka terhadap keterlibatan ekstra. Oleh karena itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator yang membantu menjelaskan hubungan antara iklim organisasi dan OCB. Melalui penggunaan variabel mediasi kepuasan kerja, penelitian akan dapat mengidentifikasi secara lebih mendalam bagaimana iklim organisasi yang rendah memengaruhi OCB, apakah itu melalui pengaruhnya pada kepuasan kerja karyawan. Hasil penelitian ini akan memberikan wawasan yang berharga dan dapat digunakan sebagai dasar untuk perbaikan iklim organisasi dan OCB di Kantor Pertanahan Kabupaten Malang. Dengan demikian, variabel mediasi kepuasan kerja menjadi instrumen penting dalam menganalisis fenomena ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Waspodo & Minadiati, (2012) menyatakan bahwa Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, yang dimana berkaitan dengan fenomena yang diangkat peneliti. Pada dasarnya hasil penelitian tersebut menunjukkan Iklim Organisasi dan OCB memiliki pengaruh kepuasan kerja karyawan pada setiap perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Nurhasnawati & Mhd Subhan, (2018) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif dan

signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi iklim organisasi maka akan semakin tinggi kepuasan kerja yang dimana sangat berkaitan dengan variabel dan juga fenomena yang diteliti oleh peneliti.

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek *et all.*, (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Ini berarti jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja dari perusahaan dengan sangat baik maka *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan akan meningkat. Penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati *et all.*, (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yang dimana sangat berkaitan dengan variabel intervening yang dicantumkan oleh peneliti dan dapat dijadikan acuan bahwa variabel kepuasan kerja dapat memediasi iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

Melihat kondisi tersebut, maka suatu keharusan bagi Kantor Pertanahan Kabupaten Malang untuk memperhatikan faktor OCB, iklim organisasi dan kepuasan kerja. Pihak Kantor Pertanahan Kabupaten Malang harus memperhatikan faktor-faktor tersebut yang diharapkan akan berdampak pada terbentuknya OCB pegawai, iklim organisasi yang baik serta meningkatnya kepuasan kerja karyawan. Disimpulkan dari pemaparan yang telah dijelaskan berdasarkan penelitian terdahulu dan fenomena yang

ada peneliti mengambil penelitian dengan judul “Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Malang)”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan pokok permasalahan yang akan dibahas, yaitu:

1. Bagaimana iklim organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), dan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pertanahan Kabupaten Malang?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh kepada kepuasan kerja?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)?
5. Apakah iklim organisasi berpengaruh kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja?

## **C. Batasan Masalah**

Adapun ruang lingkup dalam penelitian ini digunakan untuk membatasi pebaran pokok masalah dalam penelitian yang akan dilakukan. Dengan demikian peneliti akan membatasi ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Variabel Iklim Organisasi mengacu pada indikator tanggung jawab, identitas, kehangatan, dukungan, dan konflik (Wirawan, 2019).
2. Variabel *Organization Citizenship Behaviour* mengacu pada indikator ketidakegoisan, sifat berhati-hati, sikap sportif, kesopanan, dan moral masyarakat (Vannecia, Eddie & Roy, 2013).
3. Variabel Kepuasan Kerja mengacu pada indikator kondisi kerja, gaji atau upah, dan rekan kerja (Robbins, 2015).

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan penelitian yang dilakukan adalah:

1. Untuk mendeskripsikan iklim organisasi, *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan kepuasan kerja pada karyawan Kantor Pertanahan Kabupaten Malang.
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
3. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
5. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## E. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini yaitu:

### 1. Manfaat Praktis

Kebijakan bagi perusahaan untuk bahan pertimbangan dalam mempelajari, menerapkan, mengevaluasi, dan mengambil keputusan sumber daya manusia pada umumnya khususnya untuk pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* di perusahaan.

### 2. Manfaat Teoritis

Sebagai sumber acuan dan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan topik penelitian pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

