

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam struktur perekonomian Indonesia, Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menempati posisi strategis sebagai instrumen pemerintah dalam menjalankan kebijakan ekonomi serta menjaga stabilitas perekonomian nasional. Di Indonesia, BUMN mengelola aset bernilai triliunan rupiah serta menjadi kontributor utama bagi pendapatan negara, menandakan tingginya ketergantungan pemerintah terhadap peran institusi ini dalam mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, di balik kontribusinya, BUMN juga menghadapi tantangan serius, seperti persaingan pasar yang semakin ketat, birokrasi yang berlapis, serta tuntutan efisiensi yang tinggi, sehingga seringkali menimbulkan persepsi bahwa BUMN kurang adaptif dan tidak seefisien sektor swasta (Rahadi et al., 2024).

Menghadapi berbagai tantangan tersebut, peran sumber daya manusia menjadi sangat penting dalam memastikan kelangsungan hidup dan kinerja organisasi. Pegawai sebagai komponen utama sumber daya manusia merupakan aset penting yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan. Sumber daya manusia lebih dari sekadar alat implementasi kebijakan, alat strategis ini merupakan kekuatan kunci untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Pengelolaan sumber daya manusia berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja individu dalam organisasi atau perusahaan, karena keberhasilan suatu perusahaan sangat bergantung pada kemampuan dan perkembangan

pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi secara optimal (Budiyanto & Hasnawati, 2023).

BULOG merupakan badan usaha milik negara (BUMN) yang fokus pada bidang logistik pangan. Dalam upaya meningkatkan daya saing dan efektivitas organisasi, pegawai BULOG diharapkan tidak hanya melaksanakan tanggung jawab formal, tetapi juga menunjukkan komitmen dan kepedulian yang melampaui deskripsi pekerjaan. Perilaku tersebut dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), merupakan tindakan sukarela yang dilakukan oleh pegawai di luar tanggung jawab formal yang ditetapkan, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi. Perilaku ini tidak secara langsung berkaitan dengan sistem ketidakseimbangan formal, melainkan muncul dari kesadaran individu untuk mendukung kelancaran dan keberhasilan organisasi (Simarmata, 2022).

Didukung oleh hasil observasi yang dilakukan peneliti selama kegiatan magang sejak 1 Juli – 31 Juli 2025 di BULOG Cabang Tanjungpinang dan didukung juga dengan hasil wawancara bersama Asisten Manajer Administrasi dan Keuangan dan beberapa pegawai di BULOG Cabang Tanjungpinang, ditemukan fenomena menarik yang berkaitan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil observasi menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai belum sepenuhnya tercermin secara optimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Hal tersebut terlihat dari masih adanya pegawai yang cenderung berfokus pada penyelesaian tugas sesuai dengan tanggung jawab utamanya, sehingga kesediaan untuk membantu rekan kerja maupun memberikan kontribusi di luar tugas formal belum dilakukan secara konsisten. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa

perilaku sukarela pegawai dalam mendukung efektivitas organisasi masih perlu terus ditingkatkan guna mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tabel 1. 1
Hasil Pra-Survey Awal Pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang

No.	Variabel	Ya	Tidak
1.	Organizational Citizenship Behavior (Y)	53%	47%
2.	Beban Kerja (X_1)	73%	27%
3.	Keterikatan Kerja (X_2)	57%	43%
4.	Budaya Organisasi (X_3)	37%	63%

Sumber: Data diolah, 2026

Berdasarkan hasil pra-survey pada Tabel 1.1 terhadap 15 orang pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang, pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sebanyak 53% responden menjawab "Ya" dan 47% menjawab "Tidak", yang menunjukkan bahwa perilaku OCB pegawai masih bervariasi dan belum sepenuhnya optimal, khususnya pada pernyataan “kesediaan membantu rekan kerja di luar tanggung jawabnya” yang hanya disetujui oleh 33% responden. Oleh karena itu, diperlukan identifikasi terhadap faktor-faktor yang memengaruhi OCB, salah satunya melalui pengelolaan beban kerja yang tepat dan proporsional.

Beban kerja merupakan salah satu aspek penting dalam organisasi yang berkaitan dengan jumlah, tingkat kesulitan, dan waktu yang diperlukan pegawai untuk menyelesaikan tugas serta tanggung jawabnya. Di BULOG Cabang Tanjungpinang, pegawai menghadapi beban kerja yang cukup tinggi, baik berupa beban kerja mental akibat target dan kompleksitas pekerjaan, maupun beban kerja fisik yang dialami pegawai dalam menjalankan tugas sehari-hari. Tingginya volume pekerjaan menyebabkan pegawai kerap bekerja melebihi jam operasional normal, terutama saat penyaluran bantuan pangan dan periode penutupan pada akhir bulan. Kondisi ini diperkuat oleh hasil pra-survey pada Tabel 1.1, di mana pada variabel

Beban Kerja, sebanyak 73% responden menyatakan sering menyelesaikan pekerjaan di luar jam kerja normal dan merasa waktu kerja tidak sebanding dengan beban pekerjaan yang harus diselesaikan.

Fenomena tingginya beban kerja tersebut sejalan dengan data capaian kinerja organisasi sebagaimana disajikan pada Tabel 1.2 berikut, yang menyajikan rekapitulasi target realisasi kinerja BULOG Cabang Tanjungpinang selama tiga tahun terakhir.

Tabel 1. 2
Data Target dan Realisasi Kinerja Pada BULOG Cabang Tanjungpinang

No	Tahun	Target Rp (Jutaan)	Realisasi Rp (Jutaan)	Persentase Pencapaian Per Tahun
1.	2023	26.095	16.791	64,35%
2.	2024	29.708	24.208	81,49%
3.	2025	32.583	24.521	75,26%

Sumber: BULOG Cabang Tanjungpinang, 2026

Berdasarkan Tabel 1.2, diketahui bahwa target kinerja BULOG Cabang Tanjungpinang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2024 target kinerja meningkat sebesar 13,85% dibandingkan tahun 2023, kemudian kembali meningkat sebesar 9,68% pada tahun 2025. Namun, peningkatan target tersebut tidak diikuti oleh pencapaian realisasi yang konsisten. Persentase realisasi kinerja memang meningkat sebesar 17,14% pada tahun 2024 dibandingkan tahun 2023, tetapi pada tahun 2025 kembali mengalami penurunan sebesar 6,23% dibandingkan tahun sebelumnya. Kondisi ini semakin memperkuat dugaan bahwa tingginya beban kerja yang dihadapi pegawai, sebagaimana ditunjukkan pada hasil pra-survey, turut berkontribusi terhadap belum optimalnya pencapaian target kinerja organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan penelitian oleh Adistia et al. (2024) menyatakan bahwa beban kerja tidak memiliki pengaruh signifikan

terhadap OCB. Namun hasil penelitian Ikmalul et al. (2024) menyimpulkan bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Berkaitan dengan keterikatan kerja, pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi umumnya menunjukkan semangat, ketekunan, serta pandangan positif terhadap pekerjaannya, sehingga mereka dapat menyelesaikan tugas secara optimal dan bahkan melampaui harapan organisasi. Hal sesuai pada hasil pra-survey, sebanyak 57% responden menjawab "Ya", namun khusus pada aspek mempertahankan semangat kerja di tengah tekanan hanya 40% responden yang menyatakan setuju, mengindikasikan keterikatan kerja pegawai belum sepenuhnya optimal terutama saat menghadapi tekanan pekerjaan. Temuan Soilihin (2024), membuktikan bahwa keterikatan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan temuan oleh Kusuma et al. (2021), keterikatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Selain keterikatan kerja, budaya organisasi juga merupakan salah satu faktor yang berperan dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Budaya organisasi yang diterapkan secara konsisten dapat mendorong terciptanya kerja sama, komitmen, serta perilaku sukarela pegawai dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, berdasarkan hasil observasi awal masih terdapat indikasi bahwa penerapan nilai-nilai budaya organisasi di BULOG Cabang Tanjungpinang belum sepenuhnya berjalan secara optimal. Kondisi tersebut berpotensi memengaruhi terbentuknya perilaku OCB di lingkungan kerja. Hal ini didukung oleh hasil pra survei yang menunjukkan bahwa hanya 37% responden

menjawab "Ya", sedangkan 63% responden menjawab "Tidak" terhadap pernyataan mengenai penerapan nilai-nilai budaya organisasi dan kerja sama antarpegawai. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa penerapan budaya organisasi di Perum BULOG Cabang Tanjungpinang masih perlu diperkuat agar mampu mendukung peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai. Berdasarkan penelitian sebelumnya R. R. Putra & Riyanto (2025), menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sedangkan penelitian oleh Hidayat et al. (2024), menyebutkan budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dilihat dari penelitian-penelitian terdahulu, menunjukkan adanya perbedaan atau inkonsistensi terkait peran dan variabel-variabel seperti beban kerja, keterikatan kerja dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Perihal ini memunculkan adanya research gap atau celah penelitian yang berguna bagi penulis untuk meneliti lebih lanjut dimana terbatasnya penelitian terhadap keempat variabel tersebut. Penelitian yang dilakukan ini mencoba untuk menjembatani celah yang ada dengan mengeksplorasi lebih mendalam bagaimana beban kerja, keterikatan kerja serta budaya organisasi berperan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dapat dikatakan penelitian yang akan dilaksanakan penulis adanya kebaruan/novelty yang membedakan antara penelitian yang sudah dilaksanakan sebelumnya, dimana terbatasnya penelitian terkait beban kerja, keterikatan kerja serta budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Sehingga penelitian yang akan dilaksanakan penulis sangat penting guna memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai beban kerja, keterikatan kerja serta budaya organisasi dan penulis memilih objek penelitian yang masih minim menjadi topik penelitian di salah satu perusahaan yakni memilih BULOG Cabang Tanjungpinang sebagai objek penelitian. Bersumber dari latar belakang, dan fenomena masalah yang telah diuraikan oleh penulis, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul, **“Pengaruh Beban Kerja, Keterikatan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah dan fenomena yang telah dipaparkan, peneliti menemukan beberapa permasalahan dalam penelitian ini, antara lain: ★

1. Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai belum sepenuhnya optimal, yang ditunjukkan dengan masih adanya pegawai yang belum secara konsisten bersedia membantu rekan kerja di luar tanggung jawab utamanya serta belum aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang mendukung kepentingan organisasi.
2. Meningkatnya target kinerja BULOG Cabang Tanjungpinang mengakibatkan tingginya beban kerja yang dirasakan pegawai, di mana tuntutan pekerjaan yang semakin besar menyebabkan pegawai harus menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang terbatas dan bahkan di luar jam kerja normal.

3. Keterikatan kerja pegawai diduga belum berada pada tingkat yang optimal, ditandai dengan adanya pegawai yang belum sepenuhnya menunjukkan semangat, dedikasi, dan keterlibatan penuh terhadap pekerjaannya. Rutinitas kerja yang padat dan tuntutan pekerjaan yang tinggi diduga menyebabkan sebagian pegawai bekerja sekadar menjalankan kewajiban, tanpa disertai antusiasme dan keterlibatan emosional yang mendalam terhadap pekerjaan yang dijalani.
4. Penerapan budaya organisasi yang berlandaskan nilai-nilai AKHLAK BUMN di lingkungan BULOG Cabang Tanjungpinang masih perlu diperkuat agar seluruh pegawai memiliki persepsi dan penerapan yang konsisten dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, oleh karena itu dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang?
2. Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang?

4. Apakah beban kerja, keterikatan kerja dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang?

1.4 Pembatasan Masalah

Untuk menjaga fokus pada tujuan penelitian dan mencegah terjadinya kesalahpahaman atau perluasan pembahasan yang tidak relevan, perlu dilakukan pembatasan masalah. Dengan demikian, batasan penelitian ditetapkan sebagaimana berikut:

1. Penelitian ini hanya berfokus pada tiga variabel independen, yaitu beban kerja, keterikatan kerja, dan budaya organisasi, serta satu variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
2. Objek penelitian terbatas hanya pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh antara beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang.
2. Untuk mengetahui pengaruh antara keterikatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang.

3. Untuk mengetahui pengaruh antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan antara beban kerja, keterikatan kerja, dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai BULOG Cabang Tanjungpinang.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dijelaskan secara terstruktur sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya, sekaligus sebagai sarana penerapan pengetahuan dan wawasan yang diperoleh peneliti selama masa perkuliahan, khususnya terkait manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi.

2. Bagi Perusahaan (BULOG Cabang Tanjungpinang)

Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan kesadaran mengenai pentingnya keseimbangan beban kerja dan budaya organisasi, serta secara proaktif menangani potensi kelelahan pegawai akibat tingginya beban kerja, terutama saat pelaksanaan program bantuan pangan. Hal ini bertujuan untuk mencegah dampak negatif yang dapat memengaruhi produktivitas dan kinerja organisasi.

3. Bagi Akademisi

Diharapkan penelitian ini menjadi sumber inspirasi dan referensi bagi peneliti berikutnya yang tertarik mengeksplorasi topik terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Beban Kerja, Keterikatan Kerja dan Budaya Organisasi, serta memberikan panduan metodologis untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih valid dan aplikatif.

4. Bagi Fakultas

Penelitian ini dapat berfungsi sebagai sumber referensi tambahan untuk pembelajaran dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam bidang manajemen dan perilaku organisasi, yang dapat digunakan sebagai bahan ajar maupun bahan studi di tingkat fakultas.

5. Bagi Program Studi (Prodi)

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi titik awal bagi pengembangan ilmu manajemen yang relevan, khususnya dalam penerapan manajemen sumber daya manusia di lingkungan organisasi seperti BUMN, sehingga dapat memperkaya kajian akademik dan praktik manajerial yang efektif.

1.7 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan ini disusun secara runtut untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi penelitian. Adapun pembagian bab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan kegunaan

penelitian, serta sistematika penulisan sebagai pedoman dalam memahami keseluruhan isi skripsi.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini membahas landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan pengembangan hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan pendekatan metodologis yang diterapkan dalam penelitian, mencakup penjabaran variabel beserta definisi operasionalnya, prosedur pengumpulan data, klasifikasi serta asal-usul data, dan teknik analisis yang diterapkan guna menjawab permasalahan yang telah dirumuskan.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian yang mencakup penyajian data, analisis data, serta pembahasan temuan penelitian. Data yang diperoleh melalui instrumen penelitian diolah dan dianalisis untuk menghasilkan informasi yang relevan dalam menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan berdasarkan hasil penelitian serta saran yang diharapkan bermanfaat bagi organisasi dan menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya.