

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi, serta harapan pelanggan terhadap kualitas layanan yang prima menuntut organisasi untuk mengembangkan keunggulan sumber daya manusianya (Armstrong & Taylor, 2020). Keberhasilan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis tidak lagi hanya bergantung pada kinerja formal karyawan yang tertera dalam deskripsi tugas (*in-role behavior*), melainkan semakin ditentukan oleh kesediaan pegawai untuk melakukan tindakan sukarela di luar kewajiban resmi karyawan (*extra role behavior*). Fenomena perilaku kerja ini secara komprehensif dipayungi oleh Teori Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior Theory*) sebagai grand theory dalam penelitian ini. Menurut Robbins dan Judge (2015), Perilaku Organisasi membedah bagaimana karakteristik sistem organisasi (seperti budaya) dan dinamika kelompok (seperti kepemimpinan) berinteraksi dalam memengaruhi aspek psikologis hingga membentuk luaran sikap dan tindakan nyata individu di tempat kerja. Di tingkat individu inilah, manifestasi dari interaksi sistem dan kelompok tersebut melahirkan tindakan proaktif mandiri karyawan yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Penelitian awal dimulai pada tahun 1977 oleh Denis Organ, saat itu ia ingin menyelidiki fenomena terkait OCB. Pada waktu itu banyak peneliti yang percaya bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap produktivitas. Tetapi tidak banyak temuan empiris yang mampu mendukung temuan ini. Dalam penelitiannya, Organ mencoba mempertahankan pandangannya dengan membuat perbedaan antara pengukuran kualitatif dan kuantitatif dari produktivitas yang kurang tercermin pada produktivitas pekerja secara individu. Pengukuran kualitatif pada OCB terdiri dari perilaku saling membantu rekan kerja, mematuhi aturan di lingkungan kerja, dan menerima perubahan manajerial agar kinerja perusahaan meningkat (D. W. Organ, 1997).

Konsep OCB sendiri telah mengalami evolusi teoritis yang signifikan sejak pertama kali diperkenalkan hingga era modern saat ini. Dahulu, pada awal perkembangannya di dekade 1980-an melalui pemikiran klasik Bateman dan Organ (1983) serta Organ (1988), OCB murni didefinisikan sebagai perilaku individu yang bersifat bebas (diskresioner), tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem imbalan formal, dan secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Pada masa itu, OCB dipandang sebagai tindakan “murni sukarela” (*good soldier syndrome*) yang didorong oleh kepuasan kerja personal individu, dengan dimensi klasik seperti *altruism* (menolong rekan) dan *civic virtue* (berpartisipasi dalam organisasi).

Pada era organisasi modern yang berbasis pengetahuan dan kolaborasi digital, batasan antara tugas formal (*in-role*) dan perilaku ekstra (*extra role*) telah mengabur (*blurred boundaries*). Organ et al. (2006) melakukan rekonseptualisasi dan mengakui bahwa dalam praktik manajemen kontemporer, OCB tidak lagi sepenuhnya terlepas dari sistem penghargaan perusahaan; manajer modern sering kali memasukkan inisiatif sukarela karyawan sebagai poin krusial dalam penilaian kinerja (*performance appraisal*). Lebih jauh lagi, jika dahulu OCB dipandang sebagai luaran pasif dari kepuasan kerja, studi perilaku organisasi mutakhir kini melihat OCB sebagai tuntutan strategis dan perilaku proaktif yang digerakkan secara struktural oleh lingkungan makro berupa kekuatan Budaya Organisasi yang sehat serta stimulasi dari Kepemimpinan Transformasional (Robbins & Judge, 2015).

Penelitian ini dilakukan di PT MRT Jakarta yang merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta. PT MRT Jakarta menghadapi tantangan besar dalam menjaga kualitas pelayanan seiring dengan meningkatnya mobilitas masyarakat. Tabel 1.1 menunjukkan jumlah penumpang harian MRT Jakarta pasca pandemi Covid-19 mengalami peningkatan signifikan. Peningkatan tersebut juga diikuti dengan naiknya *customer satisfaction index* yang terjadi pada awal operasional tahun 2019 hingga 2024.

**Tabel 1.1 Jumlah Penumpang per Tahun dan Indeks Kepuasan Pelanggan
PT MRT Jakarta (Perseroda) Periode 2019-2025**

Tahun	Jumlah Penumpang per Tahun	Indeks Kepuasan Pelanggan
2019	24.621.467	82,78
2020	9.926.513	86,64
2021	7.189.862	88,29
2022	19.776.064	88,32
2023	33.496.540	88,51
2024	40.821.425	89,16
2025	46.449.629	88,38

Sumber: *Annual Report* PT MRT Jakarta (2025)

Peningkatan jumlah penumpang secara langsung meningkatkan volume interaksi antara petugas stasiun dan penumpang, baik dalam bentuk pelayanan terkait informasi, pengaturan alur penumpang, maupun penanganan keluhan. Dalam kondisi seperti ini, tugas formal petugas stasiun saja tidak cukup untuk menjaga kepuasan pelanggan. Berdasarkan realisasi pencapaian indeks kepuasan pelanggan (Tabel 1.1) perlu adanya ruang perbaikan dalam performa kerja di lapangan.

Seiring dengan meningkatnya ekspektasi pelayanan yang semakin tinggi, Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta (Perseroda) juga menghadapi tantangan struktural. Data menunjukkan penurunan jumlah karyawan dari 128 orang pada 2022 menjadi 110 orang pada 2025 (Tabel 1.2). Sementara itu, sejumlah karyawan pada level *Station Duty Section Head* dimutasi ke divisi lain, yang berdampak pada penurunan jumlah karyawan di level tersebut. Struktur organisasi yang semakin ramping ini menuntut fleksibilitas peran, tanggung jawab tambahan, dan inisiatif kerja yang tinggi dari setiap karyawan.

Tantangan restrukturisasi ini terasa kian berat mengingat volume aktivitas operasional di lapangan justru menunjukkan tren sebaliknya. Data pergerakan penumpang MRT Jakarta mencatat kenaikan yang signifikan dari tahun ke tahun, di mana kondisi stasiun yang semakin padat menuntut kesiapan pelayanan yang jauh lebih responsif. Ketimpangan antara jumlah SDM yang menyusut dan grafik penumpang yang menanjak ini berdampak langsung pada fluktuasi pencapaian *Customer Satisfaction Index* (CSI) PT MRT Jakarta, yang pada periode terakhir menunjukkan penurunan yaitu sebesar 0,87 % menjadi 88,38 pada tahun 2025.

Melihat fenomena tersebut, ketergantungan organisasi pada uraian tugas formal (*in-role behavior*) karyawan saja jelas tidak lagi mencukupi. PT MRT Jakarta sangat membutuhkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dari para karyawan organik yang tersisa, yaitu kerelaan untuk saling membantu antar-rekan kerja (*altruism*) dan mengambil peran ekstra secara sukarela demi menjaga kelancaran operasi dan kenyamanan pengguna jasa. Agar perilaku proaktif ini dapat tumbuh di tengah tekanan beban kerja yang tinggi, peran budaya organisasi yang solid serta stimulasi dari kepemimpinan transformasional menjadi faktor kunci yang diduga kuat mampu menjaga kepuasan kerja, sehingga karyawan tetap tergerak memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan.

Tabel 1.2 Jumlah Karyawan Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta Berdasarkan Level Jabatan Periode 2022-2025

Level Jabatan	Jumlah Karyawan			
	2022	2023	2024	2025
<i>Department Head</i>	4	4	4	4
<i>Station Duty Section Head</i>	62	60	56	51
<i>Station Specialist</i>	10	19	28	28
<i>Station Staff</i>	52	42	31	27
Total	128	125	119	110

Sumber: Divisi *Station Operation and Service* (2025)

Dalam ranah perilaku organisasi, salah satu kunci utama untuk mendongkrak kualitas pelayanan di tengah padatnya jumlah penumpang adalah dengan mendorong *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu kesediaan pegawai untuk memberikan pelayanan ekstra dan saling mendukung melampaui deskripsi tugas formal. Tentunya perilaku OCB diperlukan pada karyawan Divisi *Station Operation and Service*, yang bertugas sebagai garda terdepan dalam memastikan aspek pelayanan dan operasional di Stasiun MRT Jakarta berjalan aman, lancar, dan terkendali.

Kompleksitas pekerjaan pada Divisi *Station Operation and Service* ini juga dipengaruhi oleh berbagai program strategis (Tabel 1.3), yang menuntut keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan edukatif, sosial, dan pelayanan publik. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas operasional, tetapi juga menjadi representasi nilai pelayanan unggul dan citra perusahaan di hadapan masyarakat. Hal ini sejalan dengan RJPP (Rencana Jangka Panjang Perusahaan)

2022-2030, berkaitan dengan tujuh aspek keberlanjutan yang dijalankan di antaranya adalah meningkatkan aspek operasional, mendorong penguatan retail, *business expansion*, meneruskan pengembangan kawasan di sekitar stasiun (Annual Report MRT Jakarta, 2025). Kondisi ini menuntut keterlibatan karyawan yang tinggi untuk berperilaku di atas standar formal tugasnya, maka dari itu sangat diperlukan SDM yang berkualitas yang memiliki peran OCB.

Tabel 1.3 Proyek Strategis Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta (Persero) Tahun 2025

No	Nama Proyek	Keterangan
1	MRTJ Goes to School	Edukasi pelajar tentang MRT Jakarta dan keselamatan bertransportasi publik.
2	Feeder	Integrasi MRT Jakarta dengan moda transportasi lain untuk memudahkan akses penumpang.
3	Eduwisata MRTJ	Kunjungan edukatif ke stasiun untuk mengenal pelayanan dan teknologi di MRT Jakarta.
4	Festive with MRTJ	Kegiatan tematik dan hiburan di stasiun untuk meningkatkan <i>engagement</i> penumpang.
5	Sinergi Inovasi Garda Pelayanan	Platform untuk manajemen data dan <i>e-learning</i> bagi petugas stasiun.
6	Station Operation Monitoring System	Sistem digital pemantuan operasional stasiun secara <i>real-time</i> .
7	Inclusive Mobility	Inisiatif aksesibilitas MRT Jakarta untuk penumpang disabilitas, ibu hamil, dan lansia.

Sumber: Divisi *Station Operation and Service* (2025)

Peneliti melakukan pra-riset pada 30 orang karyawan Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta. Data ini mengukur respons responden terhadap tiga pernyataan yang berkaitan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Responden diminta menjawab “Ya” atau “Tidak” untuk setiap pernyataan.

Tabel 1.4 Hasil Pra-Riset Perilaku OCB

No	Pernyataan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk	30%	70%
2	Bekerja melebihi jam kerja yang ditentukan	37%	63%
3	Memberikan masukan yang membangun, bagi kelangsungan hidup perusahaan	40%	60%

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

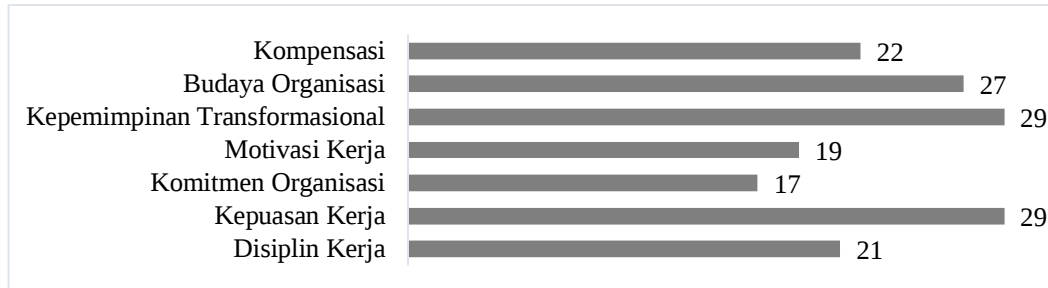
Berdasarkan hasil pra-riset pada Tabel 1.4, terlihat adanya kecenderungan tingkat perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang masih rendah pada Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta. Mayoritas karyawan

(70%) tidak bersedia menggantikan posisi rekan kerja yang absen, yang tercermin dari penuturan salah satu responden yang menyatakan, *“Saya rasa cukup melelahkan setelah seharian shifting di stasiun. Jadi, semisal saya tiba-tiba diminta masuk untuk menggantikan shift rekan yang absen mendadak, kondisi fisik saya rasanya sudah tidak prima.”* Rendahnya komitmen kerja ekstra juga terlihat di mana sebagian besar karyawan (63%) enggan bekerja melebihi jam kerja standar, sebagaimana diakui oleh salah satu responden yang menyatakan, *“Bukan karena saya enggan bekerja melebihi jam, saya pasti menyelesaikan seluruh tugas pelayanan sesuai jam kerja operasional. Namun jika saya harus mengambil lembur lagi, saya lebih memilih pulang tepat waktu demi menjaga waktu berkualitas waktu bersama keluarga.”* Lalu sebanyak 60% karyawan tidak berinisiatif memberikan masukan konstruktif bagi perusahaan yang diperjelas oleh ungkapan responden yang menyatakan, *“Saya dan rekan-rekan di lapangan lebih fokus pada bagaimana menjalankan SOP stasiun dengan aman dan tertib. Oleh karena itu, saya jarang terpikir untuk menyusun atau mengusulkan gagasan baru secara formal kepada pihak manajemen.”*

Tingginya persentase jawaban “Tidak” yang berkisar antara 60% hingga 70% menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan cenderung hanya membatasi diri pada tugas pokok saja (*in-role behavior*) sesuai dengan uraian jabatan standar karyawan. Temuan pra-riset ini menegaskan adanya urgensi krusial untuk meneliti lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang dapat menstimulasi OCB pegawai. Jika perilaku enggan berkontribusi ekstra ini terus dibiarkan di tengah kondisi struktur organisasi yang semakin ramping dan volume penumpang yang terus melonjak, maka efektivitas pelayanan, kerja sama tim, hingga pencapaian indeks kepuasan pelanggan PT MRT Jakarta berisiko besar mengalami penurunan.

Fenomena penurunan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* di lapangan memerlukan perhatian serius mengenai faktor mendasar yang memicunya. Guna mengidentifikasi akar permasalahan tersebut secara objektif, peneliti telah melakukan pra-riset terhadap 30 orang karyawan pada Divisi *Station Operational and Services* untuk memetakan variabel-variabel independen yang

dirasakan paling krusial dalam memengaruhi kemunculan OCB. Hasil pemetaan masalah tersebut terlihat pada Gambar 1.1 sebagai berikut:



Gambar 1.1 Hasil Pra-Riset Variabel yang Berpengaruh terhadap OCB

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-riset pada Gambar 1.1 mengenai berbagai faktor yang memicu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diperoleh data bahwa aspek psikologis dan lingkungan kerja menjadi pendorong paling dominan. Pada aspek kepuasan kerja, sebanyak 29 dari 30 karyawan menegaskan secara eksplisit bahwa kepuasan yang dirasakan dalam bekerja menjadi acuan dalam memunculkan kerelaan berperilaku extra role (OCB) di lingkungan kerja. Hal ini selaras dengan pengakuan salah satu responden yang mengutarakan, “*Saya rasa ketika semua hak dan ekspektasi saya terpenuhi dengan baik oleh perusahaan, saya tidak akan ragu untuk memberikan kontribusi lebih, seperti membantu rekan kerja yang sedang kewalahan di stasiun.*”

Sementara itu pada aspek kepemimpinan transformasional, sebanyak 29 dari 30 karyawan sepakat bahwa figur atasan yang mampu menginspirasi serta memberikan perhatian secara personal memiliki andil besar dalam menumbuhkan inisiatif kerja ekstra karyawan. Sikap tersebut diperkuat oleh pernyataan responden yang menjelaskan, “*Saya pribadi merasa jauh lebih terdorong untuk berinisiatif di luar deskripsi pekerjaan saya apabila melihat atasan yang turun langsung ke lapangan, mau mendengarkan keluhan kami, dan memperlakukan timnya dengan adil.*”

Selanjutnya, terkait budaya organisasi, sebanyak 27 dari 30 karyawan menyatakan bahwa internalisasi nilai-nilai, norma, dan iklim kerja di dalam perusahaan merupakan aspek yang membentuk rasa kepedulian terhadap ekosistem kerja sehari-hari. Fenomena ini tecermin dari pendapat salah satu responden yang

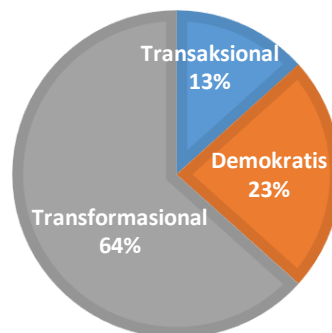
menyatakan, “*Bagi saya pribadi, jika budaya kerja di MRT ini sejak awal sudah menanamkan rasa kekeluargaan dan kerja sama yang kuat, maka secara otomatis saya akan merasa ikut bertanggung jawab atas kelancaran pelayanan di stasiun.*” Terlihat bahwa kepuasan kerja, kepemimpinan transformasional, dan budaya organisasi paling dominan yang dipilih mayoritas karyawan sebagai variabel yang memengaruhi OCB. Atas dasar hasil pra-riset tersebut, peneliti membatasi penelitian ini hanya pada ketiga variabel dengan tingkat urgensi tertinggi tersebut, sedangkan variabel lainnya dieliminasi karena dinilai kurang menstimulasi perilaku sukarela (OCB) karyawan pada objek penelitian ini.

Budaya organisasi merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi OCB (Azzahra et al., 2024). Budaya organisasi yang positif dapat menciptakan *value* bersama yang mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan (Dania, 2021). Organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, menunjukkan karyawan lebih termotivasi untuk berperilaku *extra role* tanpa diminta (Budiyanto et al., 2023). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kondusif mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus OCB.

Berdasarkan observasi awal dan hasil pra-riset, kondisi lingkungan kerja pada Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta ini, mengindikasikan adanya masalah pada aspek budaya organisasi. Misalnya tekanan kerja akibat lonjakan volume penumpang yang menembus angka 46,4 juta pada tahun 2025, dikombinasikan dengan pelaksanaan berbagai proyek tambahan seperti MRTJ *Goes to School* dan *Feeder*, menciptakan iklim kerja yang penuh dengan tekanan. Di sisi lain, penyusutan jumlah karyawan dari 128 orang menjadi 110 orang menyebabkan interaksi antar karyawan bergeser menjadi individualis. Budaya saling mendukung (*nurturing team work*) yang menjadi *core value* perusahaan berkurang, karena setiap karyawan fokus menyelamatkan area tanggung jawabnya masing-masing ditengah berkurangnya jumlah karyawan organik. Fenomena pergeseran budaya ini tecermin dari penuturan salah satu responden di lapangan yang menyatakan, “*Saya merasakan suasana kerja sekarang menjadi jauh lebih menuntut karena jumlah personel berkurang, sementara volume penumpang dan program kerja dari pusat terus bertambah. Akibatnya, saya dan rekan-rekan lain terpaksa lebih fokus untuk*

menyelesaikan *job desc* utama agar tidak terjadi *komplain* penumpang, sehingga waktu atau energi untuk saling membantu antar-tim stasiun seperti dulu menjadi sangat berkurang.” Kondisi tersebut mempertegas bahwa beban kerja yang berlebih dan keterbatasan sumber daya manusia di lini depan operasional stasiun secara perlahan mengikis implementasi nilai-nilai budaya organisasi yang kolaboratif, serta memaksa karyawan untuk bersikap lebih defensif dan individualis demi memenuhi tuntutan performa kerja harian karyawan.

Peneliti melakukan pra-riset kepada 30 responden karyawan organik Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta. Pra-riset dilakukan dengan mengajukan beberapa alternatif gaya kepemimpinan yang umum diterapkan dalam perusahaan, yaitu kepemimpinan transformasional, transaksional, dan demokratis. Responden diminta untuk memilih satu gaya kepemimpinan yang paling menggambarkan perilaku pimpinan di lingkungan kerja.



Gambar 1.2 Hasil Pra-Riset Gaya Kepemimpinan

Sumber: Data diolah peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-riset pada Gambar 1.2 terdapat 64% responden merasa bahwa gaya kepemimpinan yang saat ini diimplementasikan oleh pimpinan didominasi oleh gaya transformasional (menginspirasi, mengayomi, dan memotivasi). Sedangkan 23% responden menilai atasan memiliki gaya demokratis (terbuka dan kolaboratif) dan 13% responden menilai gaya transaksional (berfokus ketat pada target). Kepemimpinan transformasional menekankan pentingnya pengaruh ideal, stimulasi intelektual, motivasi inspiratif, dan perhatian individual terhadap karyawan (B. Bass & Riggio, 2005). Pemimpin dengan gaya *transformasional leadership* ini, mampu membangun motivasi intrinsik dan

menciptakan kepercayaan yang berdampak pada peningkatan perilaku OCB (Naimah et al., 2022).

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara pra-riset kepada salah satu karyawan dengan level *Station Duty Section Head*, fungsi kepemimpinan Kepala Divisi dinilai belum optimal dalam menjalankan peran sebagai motivator dan mentor, khususnya dalam mendampingi masa transisi perusahaan. Hal ini terlihat dari kebijakan manajemen yang menuntut sejumlah *Station Staff* untuk mengemban tugas dan tanggung jawab manajerial setingkat *Station Specialist* demi mengisi kekosongan formasi di stasiun kategori kecil. Kondisi pelimpahan tanggung jawab tanpa kepastian ini ditegaskan oleh narasumber yang menyatakan, “*Penugasan di stasiun kecil ini sebenarnya menjadi ruang belajar yang sangat baik bagi rekan-rekan staf untuk mempersiapkan kompetensi karyawan menuju level specialist. Hanya saja, potensi pengembangan diri (growth) ini terhambat karena arahan, motivasi, dan bimbingan langsung dari Kepala Divisi sepanjang masa transisi ini dirasa masih sangat minim.*”

Hal ini juga disampaikan oleh salah satu Kepala Departemen, di mana Kepala Divisi dinilai kurang memberikan *individualized consideration* atau perhatian interpersonal serta kurang memfasilitasi penyelesaian kendala proses asesmen yang menyebabkan *job grade* karyawan level staf tersebut stagnan. Selain level staf, masih terdapat beberapa karyawan dengan level *section head* dan *specialist* yang juga masih tersendat proses asesmennya. Menurut keterangan Kepala Departemen, pihaknya sudah mengusulkan nama tersebut sesuai dengan tanggal asesmen terakhir karyawan. Namun saat jadwal seharusnya tiba, karyawan belum mendapatkan pemberitahuan asesmen karena keputusan Kadiv mempengaruhi nama yang akan disetorkan ke Departemen Human Capital untuk melaksanakan asesmen. Masalah hambatan birokrasi ini diungkapkan secara langsung oleh salah satu Kepala Departemen yang menyatakan, “*Saya sudah mengusulkan nama-nama karyawan yang sudah masuk jadwal asesmennya sesuai prosedur. Namun, prosesnya tertahan di level Kepala Divisi karena keputusan beliau sangat menentukan siapa saja yang bisa disetorkan ke Departemen Human Capital, sehingga banyak usulan asesmen dari bawah yang akhirnya tersendat dan belum*

mendapat kejelasan.” Kepala Divisi dirasa cenderung bersifat *task-oriented* dengan hanya berfokus pada pemenuhan target operasional 7 (tujuh) proyek strategis baru, namun mengabaikan pendekatan *people oriented* yang semestinya mampu mengayomi dan memberikan kejelasan karier bagi bawahannya.

Begitupun dengan pendapat salah satu karyawan dengan level *station staff* yang merasa kepuasan kerjanya berkurang. Ketidakpuasan kerja ini dipicu oleh adanya ketidakadilan distributif dan prosedural yang dirasakan langsung oleh para *station staff*. Karyawan merasa tidak puas karena menjalankan fungsi sebagai *Station Specialist*, tanpa adanya kejelasan status maupun penyesuaian kompensasi yang adil akibat tersendatnya proses asesmen internal. Kesenjangan antara besarnya pengorbanan waktu dan tenaga untuk mengelola stasiun (*input*) dengan tidak adanya pengakuan karier serta kesejahteraan yang sepadan (*outcome*) dapat memicu demotivasi karyawan. Keluhan mendasar ini diutarakan langsung oleh salah satu Station Staff yang menyatakan, “*Saya merasa diperlakukan tidak adil karena setiap hari harus menjalankan tugas setingkat spesialis, tetapi status karir, tunjangan, dan kejelasan asesmen saya digantung begitu saja tanpa ada kejelasan penyesuaian.*”

Pendapat serupa diperoleh dari hasil pra-riset melalui wawancara kepada salah satu karyawan level *Station Duty Section Head* dan *Station Specialist* yang merasa bahwa implementasi proyek strategis divisi saat ini berdampak pada bertambahnya waktu kerja karyawan untuk keperluan rapat, koordinasi dengan departemen terkait, pelaporan periodik, dan eksekusi di lapangan. Dampak penambahan beban kerja ini diakui oleh karyawan level Section Head yang memaparkan, “*Sebagai Section Head, saya merasakan tanggung jawab koordinasi proyek ini sangat menyita waktu karena harus menjembatani instruksi manajemen dengan kondisi riil staf di lapangan, belum lagi ditambah kewajiban membuat laporan periodik.*”

Kondisi ini semakin diperparah dengan adanya kesenjangan jadwal operasional kerja, mengingat karyawan yang bekerja *shifting* sebanyak 62% dan 38% *office hour*. Akibatnya, penugasan proyek sering kali menyita waktu di luar jam kerja formal, termasuk setelah shift berakhir atau saat hari libur. Fenomena

tekanan waktu ini diperkuat oleh penuturan salah satu *Station Specialist* yang menambahkan, “*Saya sering kali terpaksa mengorbankan waktu libur atau standby di stasiun setelah jam shift selesai hanya untuk menyelesaikan laporan berkala dan koordinasi rapat terkait proyek divisi ini.*” Hal tersebut terkadang menimbulkan penyesuaian jam kerja seperti pertukaran shift dengan rekan kerja. Oleh karena itu, sikap kesukarelaan rekan kerja dalam membantu dalam penyesuaian ini juga sangat diperlukan demi pencapaian target yang lebih optimal. Tanpa adanya manajemen penyesuaian waktu yang efektif, beban kerja tambahan ini berisiko menurunkan tingkat kepuasan kerja karyawan secara menyeluruh.

Kesenjangan dalam penelitian ini bermula dari adanya inkonsistensi hasil dari penelitian terdahulu mengenai faktor-faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Meskipun budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional secara teori berperan penting bagi OCB, pembuktian di berbagai perusahaan atau organisasi menunjukkan hasil yang saling bertolak belakang. Terkait pengaruh budaya organisasi terhadap OCB, Almaqableha & Omarb (2024) menemukan adanya pengaruh positif yang signifikan. Namun, temuan ini disanggah oleh Hidayat et al. (2024) yang mendapati bahwa budaya organisasi justru berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Hal tersebut juga terjadi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB, penelitian Andiningtyas et al. (2025) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan, namun Sabrina et al. (2025) justru menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB.

Hasil penelitian yang tidak konsisten ini mengindikasikan adanya sebuah celah (*research gap*). Hubungan langsung antara variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB tidak bersifat mutlak, melainkan kemungkinan besar membutuhkan variabel mediasi yang bersifat psikologis, seperti kepuasan kerja. Urgensi penempatan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi didasarkan pada argumen bahwa stimulus makro dari organisasi (budaya) dan kelompok (pemimpin) harus terlebih dahulu diinternalisasi menjadi emosi positif oleh individu sebelum mewujudkan dalam bentuk tindakan sukarela. Di tengah situasi riil *Divisi Station Operation and Service* PT MRT Jakarta yang mengalami

penyusutan jumlah karyawan namun menghadapi lonjakan penumpang, tekanan kerja yang tinggi berpotensi menggerus moral karyawan. Budaya yang kuat dan pemimpin yang hebat tidak akan mampu menggerakkan karyawan untuk bekerja ekstra (OCB) jika hak psikologis mendasar karyawan yaitu rasa puas terhadap pekerjaan tidak terpenuhi terlebih dahulu. Hasil penelitian Iroth et al. (2022) menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, namun R. Wulandari (2018) membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB. Akibatnya, efektivitas kepuasan kerja sebagai variabel mediasi menjadi sangat bias di berbagai literatur.

Namun, ketika kepuasan kerja dimasukkan sebagai variabel mediasi, hasil penelitian terdahulu yang ditemukan di lapangan justru menunjukkan kesenjangan (*gap*) yang semakin nyata pada perbedaan mengenai peran kepuasan kerja dalam menstimulus OCB. Hal ini terlihat dari penelitian yang dilakukan Saputri et al. (2024) dan Andiningtyas et al. (2025) kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh budaya organisasi serta kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Namun, efektivitas mediasi ini bertolak belakang dengan temuan Fauzi et al. (2022) dan Saputri et al. (2024) di konteks organisasi lain, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB.

Berdasarkan ringkasan penelitian terdahulu pada Tabel 1.5, terdapat kesenjangan hasil pengeliatna (*gap*) yang nyata mengenai bagaimana mekanisme dari budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam membentuk OCB melalui kepuasan kerja. Terlebih lagi, penelitian terdahulu masih sangat terbatas dalam mengintegrasikan keempat variabel ini ke dalam satu model yang komprehensif. Oleh karena itu, pengujian ulang dalam satu model integratif perlu dilakukan untuk menguji konsistensi temuan-temuan tersebut, khususnya pada konteks organisasi atau perusahaan dan karakteristik responden yang berbeda dari penelitian sebelumnya.

Tabel 1.5 *Research Gap* Penelitian Terdahulu

No.	Hubungan Variabel	Hasil Penelitian	
		Berpengaruh Signifikan	Tidak Berpengaruh Signifikan
1	Variabel Budaya Organisasi terhadap OCB	(Bakhtiar et al., 2021), (Hariyono et al., 2022), (Budiyanto et al., 2023)	(Algandri et al., 2020), (N. Wulandari et al., 2022), (Hidayat et al., 2024)
2	Variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap OCB	(Perkasa & Herawaty, 2021), (Perdana et al., 2022), (Almaqableha & Omarb, 2024), (Andiningtyas et al., 2025)	(Maulana et al., 2022), (Qadar, 2022), (Saputri et al., 2024), (Febrika & Suhana, 2024), (Sabrina et al., 2025)
3	Variabel Kepuasan Kerja terhadap OCB	(R Ismail et al., 2022), (Iroth et al., 2022), (Budiyanto et al., 2023), (Pandia et al., 2023), (Ardian & Miftahudin, 2026)	(R. Wulandari, 2018)
4	Variabel Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja	(Algandri et al., 2020), (Budiyanto et al., 2023)	(Fauzi et al., 2022)
5	Variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap Kepuasan Kerja	(N. Wulandari et al., 2022), (Saeed et al., 2023), (Andiningtyas et al., 2025)	(Liawati, 2023)
6	Variabel Budaya Kerja terhadap OCB dimediasi Kepuasan Kerja	(Algandri et al., 2020), (Saputri et al., 2024)	(Fauzi et al., 2022)
7	Variabel Kepemimpinan Transformatif terhadap OCB dimediasi Kepuasan Kerja	(Algandri et al., 2020), (Andiningtyas et al., 2025)	(Saputri et al., 2024)

Sumber: Data diolah peneliti (2026)

Berdasarkan kesenjangan hasil penelitian terdahulu (*research gap*) serta observasi di lapangan, penelitian ini menjadi sangat mendesak untuk dilakukan, khususnya pada Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta. Hal ini perlu dilakukan karena divisi tersebut sebagai garda terdepan pelayanan publik. Dalam pelayanan transportasi publik, mengimplementasikan standar operasional saja tidak cukup. Keberhasilan operasional dan kepuasan penumpang sangat bergantung pada perilaku sukarela di luar tugas formal (OCB). Namun, tekanan kerja yang tinggi di sektor operasional berisiko menurunkan kepuasan kerja karyawan, yang berpotensi mengikis perilaku OCB tersebut. Oleh karena itu, peran budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional sangat penting untuk menjaga kepuasan kerja dan meningkatkan perilaku OCB karyawan. Menguji kembali hubungan variabel pada penelitian ini, diharapkan akan memberikan solusi

nyata bagi manajemen dalam merumuskan kebijakan SDM demi keberlanjutan kualitas layanan.

Berdasarkan urgensi tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: “Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Kepuasan Kerja (Studi Kasus pada Divisi *Station Operation and Service* PT MRT Jakarta).”

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, penulis merumuskan pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior*?
2. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior*?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organization citizenship behavior*?
4. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* melalui kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior* melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, tujuan penelitian ini yaitu untuk:

1. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior*.
2. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior*.

3. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh kepuasan kerja terhadap *organization citizenship behavior*.
4. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.
5. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
6. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh budaya organisasi terhadap *organization citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.
7. Mengetahui, menganalisis, dan menyimpulkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi terkait manfaat teoritis dan praktis. Adapun manfaat penelitian ini, sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya terkait pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior* melalui kepuasan kerja. Selain itu, penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam penelitian yang berkaitan dengan *organization citizenship behavior* bagi peneliti selanjutnya.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi bagi perusahaan dalam mengambil keputusan, serta masukan bagi pemecahan masalah yang berhubungan dengan budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *organization citizenship behavior* melalui kepuasan kerja.