

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

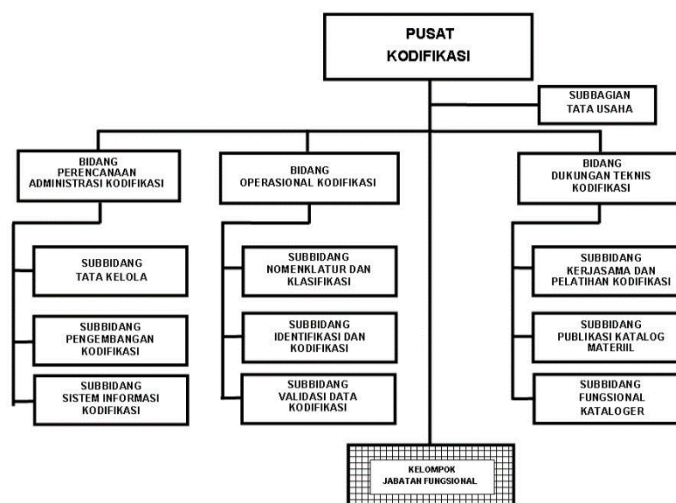


Gambar 1. 1 Pusat Kodifikasi Kemhan

Sumber: <https://www.kemhan.go.id/puskod/> , diakses pada 16 Oktober 2024

Puskod Kemhan adalah singkatan dari Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia. Lembaga ini adalah berperan penting dalam pengelolaan dan standardisasi data materiil pertahanan nasional. Dibentuk pada tahun 1998 dan kemudian ditingkatkan statusnya pada 2004 menjadi Biro Kodifikasi Nasional, fungsi utamanya ialah mencakup perumusan kebijakan, pelaksanaan operasi kodifikasi, koordinasi katalogisasi, dan pengembangan sistem informasi terkait kodifikasi materiil pertahanan.

1.1.1. Struktur Organisasi Pusat Kodifikasi



Gambar 1. 2 Struktur Organisasi

Sumber: Puskod Kemhan, diakses pada 16 Oktober 2024

1.1.2. Kapuskod (Kepala Pusat Kodifikasi)

Profil Kepala Pusat Kodifikasi Kemhan

Nama : Mochamad Taufiq Hidayat, S.T., M.Si.

Pangkat : Laksamana Pertama TNI

Jabatan : Kapuskod Baranahan Kemhan

1.1.3. Visi dan Misi Pusat Kodifikasi

Visi :

Penerapan Kodifikasi Material Pertahanan sebagai Alat Manajemen dalam Fungsi Pengembangan Material dan Penghubung Logistik Modern.

Misi :

1. Membangun pasokan terpadu antara Kementerian Pertahanan dan Tentara Nasional Indonesia.
2. Mendukung perwujudan *interoperability* di bidang logistik di antara TNI dan dengan Negara Sahabat
3. Sebagai *National Codification Beureau* (NCB)
4. Mendukung perwujudan tertib administrasi di dalam
5. Pembinaan Materiil di Lingkungan Kemhan dan TNI”

1.2.Latar Belakang Penelitian

Pada abad ke-21, organisasi menghadapi banyak tantangan yang terutama terkait dengan masalah ekonomi, sosial dan lingkungan (Alkhatib et al., 2023) dan tantangan ini mendorong pemerintah, bisnis, pelanggan, praktisi dan akademisi untuk memperhatikan kemajuan (Usman & Balsalobre-Lorente, 2022). Organisasi harus menyeimbangkan keberlanjutan ini baik untuk sektor swasta maupun publik (Molina-Collado et al., 2022).

Dalam konteks ini, Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, yang biasa disebut sebagai Puskod Kemhan, mengambil peran penting dalam tata kelola dan standardisasi data yang berkaitan dengan material pertahanan nasional. Didirikan pada tahun 1998 dan kemudian dinaikkan statusnya pada tahun 2004 menjadi Biro Kodifikasi Nasional, tanggung jawab utamanya meliputi perumusan kebijakan, pelaksanaan operasi kodifikasi, koordinasi upaya katalogisasi, dan kemajuan sistem informasi yang berkaitan dengan kodifikasi materi pertahanan (Kementerian Pertahanan Republik Indonesia, 2023). Sebuah organisasi yang tidak efektif dan secara operasional yang tidak efisien akan mengakibatkan biaya yang tidak terduga terhadap organisasi (Fakhri, Nurnida, et al., 2020).

Oleh karena itu organisasi wajib bertanggung jawab secara keseluruhan dan secara khusus terhadap masalah yang disebabkan oleh operasi mereka (Kézai & Kurucz, 2023). Menurut Aust et al. (2024), kemajuan tersebut telah menjadi kunci dalam kebijakan dan retorika organisasi. Akan tetapi, apabila masyarakat dan organisasi ingin bertahan atau berkembang diperlukan tindakan kolektif (Sarasvathy & Ramesh, 2019). Keberlanjutan organisasi adalah aspek yang selalu mengalami perubahan dan di masa yang akan datang organisasi sangat dipengaruhi oleh perubahan, apakah itu disebabkan oleh inisiatif internal, perkembangan teknologi, maupun perubahan pasar (Mızrak, 2024: 135).

Menurut Achmadi et al. (2020), sumber daya manusia berperan krusial dalam menghadapi berbagai tantangan dan transformasi yang terjadi. Keberhasilan berbagai kegiatan dalam suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya bergantung pada keunggulan teknologi, dana operasional yang tersedia, sarana atau prasarana yang dimiliki, tetapi juga bergantung pada aspek SDM (Saragih et al., 2018). Lebih lanjut, Achmadi et al. (2020) menekankan bahwa sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dan organisasi. Keberhasilan maupun efisiensi

organisasi atau perusahaan sangatlah bergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Mempertimbangkan hal ini, pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan atau organisasi menjadi sangat penting bagi penyedia layanan publik (Haryadi, 2022). Lebih lanjut, ini didasarkan pada keyakinan bahwa pegawai adalah aset utama organisasi. Mereka juga memiliki peran strategis dalam perusahaan, seperti berpikir, merencanakan, dan mengawasi kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi (Haryadi et al., 2021). Seiring dengan perkembangan teknologi digital, berbagai prosedur sumber daya manusia-termasuk perekrutan, personalia, evaluasi kinerja, dan pengembangan sumber daya manusia-telah diperbarui untuk meningkatkan layanan yang diberikan kepada para pemangku kepentingan (Mosca, 2020).

Sejalan dengan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia tersebut, *Work Satisfaction* berdampak pada kinerja pegawai (Pudyaningsih et al., 2020). Semua pegawai dapat merasa puas jika harapan mereka terhadap pekerjaan mereka terpenuhi (Pan et al., 2019). Dalam hal ini, pemimpin yang memiliki gaya *transformational leadership* dapat memahami dan membantu memenuhi harapan pegawai mereka terhadap pekerjaan mereka (Pan et al., 2019). Hal ini sangat penting karena *Work Satisfaction* sering kali tidak dapat dipisahkan dari keterlibatan kerja, yang menyiratkan keterikatan emosional dan kognitif pegawai terhadap pekerjaan mereka (Akgunduz et al., 2023). Sejalan dengan hal ini, Anggrayny et al. (2022) mengutarakan bahwa kehidupan berorganisasi bergantung pada tingkat kepuasan pegawai. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya diharapkan lebih giat dan bersemangat untuk melakukan tugas pekerjaan mereka. Selain itu, *Work Satisfaction* yang tinggi (Istiana et al., 2022; Nurhasanah et al., 2022) akan berdampak positif pada pekerja dan pekerjaan mereka. Akibatnya, pegawai diharapkan dapat melakukan pekerjaan terbaik mereka.

Berdasarkan hasil pra survei yang dilakukan terhadap 20 pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan (Puskod Kemhan) pada Oktober 2024, terdapat beberapa temuan penting terkait *work satisfaction*. Survei ini mengukur lima indikator utama dengan menggunakan skala dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju. Berikut merupakan hasil dari pra survei tersebut, yaitu:

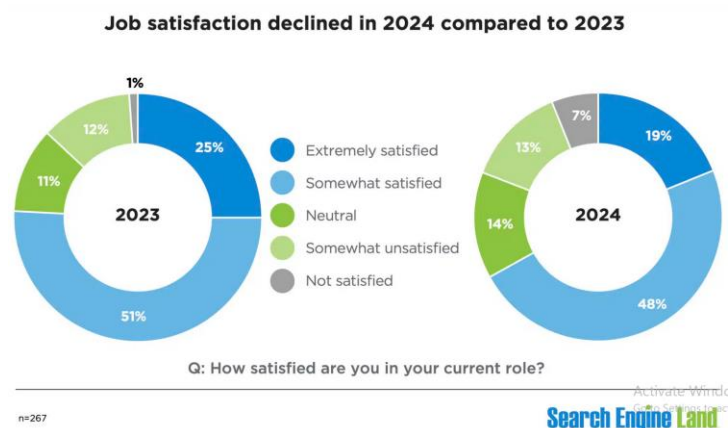
Tabel 1. 1 Hasil Pra Survei *Work Satisfaction* Pegawai Puskod Kemhan

No	Dimensi	Indikator <i>Work Satisfaction</i>	STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)
1	<i>Motivators</i>	Kebebasan dalam mengambil inisiatif dan keputusan	10	10	15	32.5	32.5
2		Kebanggaan terhadap profesi	10	10	20	30	30
3		Partisipasi dalam pengambilan keputusan	7.5	7.5	30	27.5	27.5
4	<i>Hygiene</i>	Kerja sama dan dukungan rekan kerja	10	10	20	30	30
5		Kesesuaian gaji dan tunjangan	7.5	7.5	25	30	30

Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Data pra survei tersebut mengindikasikan adanya permasalahan terkait *Work Satisfaction* di kalangan pegawai Puskod Kemhan. Kebebasan dalam mengambil inisiatif dan keputusan menunjukkan tingkat kepuasan tertinggi dengan total 65% (32.5% setuju dan 32.5% sangat setuju), meskipun masih terdapat 20% responden yang menyatakan ketidakpuasan (10% sangat tidak setuju dan 10% tidak setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai merasa memiliki otonomi yang cukup dalam pekerjaan mereka, namun masih ada sebagian kecil yang merasa terbatas dalam mengambil inisiatif, sementara 15% kurang setuju. Kebanggaan terhadap profesi menunjukkan tingkat kepuasan sebesar 60% (30% setuju dan 30% sangat setuju) dengan ketidakpuasan sebesar 20% (10% sangat tidak setuju dan 10% tidak setuju). Ini menggambarkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai merasa bangga dengan profesi mereka, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam memperkuat identitas profesional, dengan 20% responden yang kurang setuju. Partisipasi dalam pengambilan keputusan mencatatkan tingkat kepuasan sebesar 55% (27.5% setuju dan 27.5% sangat setuju) dengan ketidakpuasan sebesar 15% (7.5% sangat tidak setuju dan 7.5% tidak setuju) dan 30% responden kurang setuju. Angka ini menunjukkan bahwa meskipun mayoritas pegawai merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan, masih terdapat ruang untuk meningkatkan partisipasi pegawai, dengan persentase

kurang setuju tertinggi di antara semua indikator. Kerja sama dan dukungan rekan kerja menunjukkan tingkat kepuasan sebesar 60% (30% setuju dan 30% sangat setuju) dengan ketidakpuasan sebesar 20% (10% sangat tidak setuju dan 10% tidak setuju). Hal ini menggambarkan bahwa meskipun sebagian besar pegawai puas dengan lingkungan kerja kolaboratif, masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam membangun kohesivitas tim, dengan 20% responden kurang setuju. Kesesuaian gaji dan tunjangan menunjukkan tingkat kepuasan sebesar 60% (30% setuju dan 30% sangat setuju) dengan ketidakpuasan sebesar 15% (7.5% sangat tidak setuju dan 7.5% tidak setuju). Angka ini mengindikasikan bahwa aspek kompensasi cukup memuaskan bagi mayoritas pegawai, meskipun 25% responden masih kurang setuju. Secara keseluruhan, meskipun mayoritas pegawai merasa puas dengan berbagai aspek pekerjaan mereka, masih terdapat persentase ketidakpuasan yang tidak dapat diabaikan serta sikap kurang setuju yang cukup signifikan pada beberapa indikator, terutama pada partisipasi dalam pengambilan keputusan (30% kurang setuju) dan kesesuaian gaji dan tunjangan (25% kurang setuju). Kondisi ini sejalan dengan fenomena yang juga terjadi dalam skala yang lebih luas, di mana *Work Satisfaction* telah menjadi perhatian penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Urgensi permasalahan *Work Satisfaction* ini semakin terlihat jelas bila melihat tren global yang menunjukkan penurunan tingkat kepuasan kerja dalam beberapa tahun terakhir.



Gambar 1. 3 *Job Satisfaction Global*

Sumber : *Search Engine Land*, diakses pada 27 Oktober 2024

Berdasarkan data survei *Search Engine Land* (2024), terjadi penurunan tingkat kepuasan kerja dari tahun 2023 ke 2024. Pada tahun 2023, mayoritas pegawai menunjukkan kepuasan yang tinggi dengan 25% sangat puas dan 51% cukup puas,

sementara hanya 12% netral, 11% kurang puas, dan 1% tidak puas. Namun di tahun 2024, terjadi penurunan dengan hanya 19% pegawai yang sangat puas dan 48% cukup puas, sedangkan jumlah pegawai netral meningkat menjadi 14%, kurang puas menjadi 12%, dan tidak puas meningkat signifikan menjadi 7%, ini menunjukkan adanya tren penurunan kepuasan kerja.

Di Indonesia, berdasarkan penelitian longitudinal (Astuti & Suryani, 2024), mulai dari tahun 2000 - 2022 menemukan bahwa beberapa faktor penting memengaruhi *Work Satisfaction*. Penelitian mereka menunjukkan bahwa *Work Satisfaction* dipengaruhi oleh kinerja dan kesejahteraan pegawai, yang masing-masing diukur dengan konsumsi per kapita dan GDP per kapita. Namun, yang menarik adalah bahwa tingkat partisipasi pegawai yang diukur sebagai indikator motivasi kerja justru berdampak negatif terhadap tingkat kepuasan pegawai. Penelitian ini juga menemukan bahwa inflasi adalah variabel transisi yang dapat mengubah hubungan antara berbagai faktor, terutama selama krisis ekonomi. Hubungan antara indeks kebahagiaan dan indikator konsumsi dengan kinerja dan motivasi kerja pegawai Indonesia positif dan kompleks, dan banyak faktor pemimpin, ekonomi, dan budaya yang memengaruhinya (Sasongko et al., 2021).

Menurut Yulk (2010: 320), pemimpin *transformational* meningkatkan pemahaman pengikut tentang pentingnya dan relevansi tanggung jawab mereka, yang kemudian mendorong mereka untuk memprioritaskan tujuan organisasi daripada kepentingan pribadi. Kepemimpinan *transformational* secara signifikan berdampak pada sikap pegawai dan mendorong peningkatan hasil kinerja. Selain *work satisfaction* pegawai, kepemimpinan berperan krusial dalam manajemen dan pengembangan organisasi (Suhartono et al., 2020). Menurut Raziq et al. (2025), pendekatan kontemporer kepemimpinan, juga dikenal sebagai perilaku kepemimpinan, mencakup mengidentifikasi berbagai cara seorang pemimpin berperilaku terhadap pengikutnya. Berbagai gaya kepemimpinan yang berbeda dapat ditemukan dalam berbagai organisasi. Kepemimpinan sebagai sesuatu yang krusial dalam penentuan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi (Sehgal et al., 2021). Sementara itu, kepemimpinan tradisional telah digantikan oleh *transformational leadership* yang menghargai pegawai dan berupaya memahami lingkungan (Liborius, 2021).

Tania et al. (2021) menegaskan bahwa tujuan dari kepemimpinan transformasional adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan menginspirasi serta

memotivasi individu atau kelompok untuk mengerahkan usaha yang lebih besar guna memperoleh tujuan bersama tanpa mengalami stress atau paksaan. Pemimpin transformasional menginspirasi bawahannya untuk melampaui ekspektasi dengan meningkatkan signifikansi dan nilai pekerjaan dalam persepsi rekan kerja, memotivasi individu untuk memprioritaskan kebutuhan tim di atas kepentingan pribadi, dan meningkatkan aspirasi ke tingkat yang lebih tinggi, seperti aktualisasi diri (Mulyadi et al., 2023).

Implementasi *transformational leadership* di lingkungan Kementerian Pertahanan dapat diamati melalui berbagai kegiatan kepemimpinan yang dilaksanakan. Hal ini dicontohkan dalam arahan yang dikeluarkan oleh Kepala Badan Sarana Pertahanan (2024), di mana ia menggarisbawahi pentingnya empati dan kolaborasi dalam menangani berbagai tugas tambahan yang diantisipasi hingga bulan November. Dalam bimbingannya, pimpinan tidak hanya menyebarluaskan arahan teknis tetapi juga menumbuhkan kesadaran di kalangan pegawai mengenai dinamika politik yang akan muncul menjelang peringatan militer, proses pemilihan, dan pelantikan presiden. Tetapi, untuk meningkatkan efektivitas kepemimpinan *transformational* ini, sangat penting untuk mengadopsi pendekatan yang lebih komprehensif yang melibatkan partisipasi aktif dari semua tingkatan organisasi (Badan Sarana Pertahanan, 2024).

Transformational Grassroots Leadership terbentuk ketika transformasi ini dikombinasikan dengan elemen kepemimpinan akar rumput. Dalam konteks ini, pemimpin akar rumput berbeda dengan pemimpin *transformational*, terutama dalam hal metode penyelesaian konflik (Davidson & Hughes, 2022). Dalam kenyataannya, setiap anggota organisasi secara aktif terlibat dalam inovasi, menggunakan pendekatan *bottom-up* yang berbeda dari pendekatan *top-down* biasa (Stremersch et al., 2021). Pemimpin *grassroots* dapat dilihat sebagai orang-orang di lokasi tertentu yang memahami komunitas tempat mereka beroperasi, membimbing, dan mengarahkan kelompok untuk lebih memahami peran mereka (Nardini et al., 2022). Pemimpin *grassroot* memanfaatkan status pegawai dalam mereka untuk membangun infrastruktur organisasi dengan menjalin hubungan dengan individu dan organisasi, membangun jaringan, mengelola koalisi, dan mengomunikasikan gagasan dan tujuan gerakan (Hwang & Suárez, 2019). Untuk mengukur penerapan *Transformational Grassroots Leadership* di Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan, peneliti

melakukan pra survei terhadap 20 pegawai pada Oktober 2024. Survei ini mengukur lima indikator utama dengan menggunakan skala dari Sangat Tidak Setuju hingga Sangat Setuju dan juga terdapat pengukuran 4 dimensi dalam yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Pra Survei *Transformational Grassroots Leadership* Pegawai Puskod Kemhan

No	Dimensi	Indikator <i>Transformational Grassroots Leadership</i>	STS (%)	TS (%)	KS (%)	S (%)	SS (%)
1	<i>Striving for Professional Excellence</i>	Pemimpin memiliki keahlian profesional dan kompeten dalam membangun tim	5	10	15	35	35
2	<i>Grounded Visionary</i>	Pemimpin memiliki visi yang jelas dan realistis	5	5	20	40	30
3	<i>Leading by Personal Example</i>	Pemimpin memiliki visi yang jelas dan realistis	10	5	15	35	35
4	<i>Empowerment of Subordinates</i>	Pemimpin mendelegasikan wewenang dan memberdayakan bawahan	15	15	20	25	25
5	<i>Impeccable Moral Integrity</i>	Pemimpin menunjukkan integritas moral yang tinggi	5	10	20	30	35

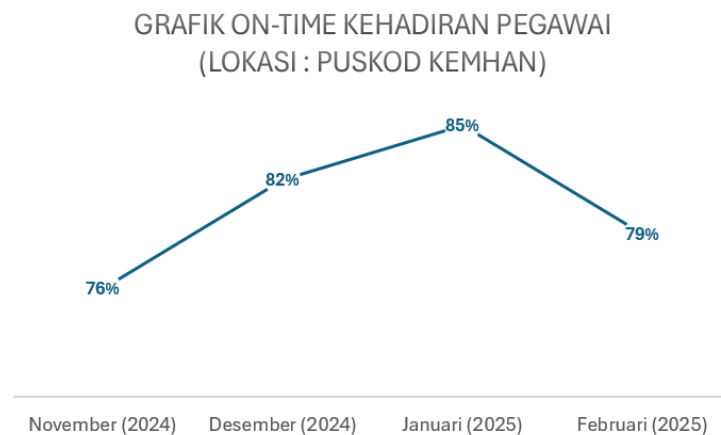
Sumber: Hasil Olahan Peneliti (2025)

Data pra survei tersebut mengindikasikan adanya berbagai respons terhadap indikator *Transformational Grassroots Leadership* di kalangan pegawai. Pemimpin yang memiliki keahlian profesional dan kompeten dalam membangun tim (*Striving for Professional Excellence*) menunjukkan tingkat persetujuan yang tinggi dengan total 70% (35% setuju dan 35% sangat setuju), meskipun masih terdapat 15% responden yang menyatakan ketidaksetujuan (5% sangat tidak setuju dan 10% tidak setuju). Hal ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai mengakui kompetensi profesional pemimpin mereka, namun masih ada sebagian kecil yang mempertanyakan hal tersebut, sementara 15% kurang setuju. Pemimpin yang memiliki visi yang jelas dan realistis (*Grounded Visionary*) mencatatkan tingkat persetujuan sebesar 70% (40% setuju dan 30% sangat setuju) dengan ketidaksetujuan sebesar 10% (5% sangat tidak setuju dan 5% tidak setuju). Ini menggambarkan bahwa sebagian besar pegawai mengakui bahwa pemimpin mereka memiliki arah yang jelas, meskipun 20%

responden kurang setuju dan masih terdapat ruang untuk peningkatan dalam mengkomunikasikan visi. Indikator *Leading by Personal Example* menunjukkan tingkat persetujuan sebesar 70% (35% setuju dan 35% sangat setuju) dengan ketidaksetujuan sebesar 15% (10% sangat tidak setuju dan 5% tidak setuju). Angka ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai menganggap pemimpin mereka sebagai panutan, meskipun 15% responden kurang setuju dan masih terdapat persentase ketidaksetujuan yang perlu diperhatikan. Pemberdayaan bawahan (*Empowerment of Subordinates*) mencatatkan tingkat persetujuan terendah di antara semua indikator, yaitu 50% (25% setuju dan 25% sangat setuju) dengan ketidaksetujuan tertinggi sebesar 30% (15% sangat tidak setuju dan 15% tidak setuju). Hal ini menunjukkan bahwa aspek pendelegasian wewenang dan pemberdayaan bawahan masih menjadi area yang perlu signifikan ditingkatkan, dengan 20% responden kurang setuju. Pemimpin yang menunjukkan integritas moral yang tinggi (*Impeccable Moral Integrity*) mendapatkan tingkat persetujuan sebesar 65% (30% setuju dan 35% sangat setuju) dengan ketidaksetujuan sebesar 15% (5% sangat tidak setuju dan 10% tidak setuju). Ini mengindikasikan bahwa mayoritas pegawai mengakui integritas moral pemimpin mereka, meskipun 20% responden kurang setuju. Secara keseluruhan, meskipun mayoritas pegawai memberikan respons positif terhadap berbagai aspek kepemimpinan transformasional, masih terdapat persentase ketidaksetujuan yang signifikan serta sikap kurang setuju yang perlu diperhatikan pada beberapa indikator, terutama pada pemberdayaan bawahan yang mencatatkan tingkat ketidaksetujuan tertinggi (30%) dan tingkat persetujuan terendah (50%).

Dalam upaya meningkatkan efisiensi organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dipandang penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai karena mereka bersedia melakukan tugas tambahan secara sukarela (Ramli et al., 2024). Lebih tepatnya, *organizational citizenship behavior* (OCB) atau perilaku ekstra yang diperlihatkan tenaga kerja di dalam organisasi, bukanlah tugas kerja tetapi memiliki dampak positif dan berarti bagi perusahaan (Hakim, Setyowati, & Anggaini, 2023). Dalam konteks ini, OCB tidak hanya bermanfaat bagi organisasi tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan membangun budaya kerja positif yang mendukung transformasi organisasi (Podsakoff et al. 2018). Melemahnya OCB dicirikan dengan melemahnya disiplin kerja pegawai (Tippe et al., 2021). Disiplin

kerja pegawai dapat dilihat pada waktu kehadiran pegawai ke kantor. Berikut merupakan grafik *on-time* kehadiran pegawai di Puskod Kemhan.



Gambar 1. 5 Grafik *On-Time* Kehadiran Pegawai

Sumber: Data Pegawai Puskod Kemhan

Gambar di atas menjelaskan kehadiran pegawai di Puskod Kemhan periode November 2024 - Februari 2025, Kehadiran tepat waktu meningkat dari 76% (49 dari 64 karyawan) pada November, mencapai puncak 85% (54 karyawan) pada Januari 2025 dengan 23 hari kerja, sebelum menurun menjadi 79% (51 karyawan) pada Februari. Peningkatan dan penurunan kehadiran ini mencerminkan bagaimana disiplin kerja sebagai salah satu bentuk OCB dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, sehingga perlu upaya berkelanjutan untuk meningkatkan dan mempertahankan OCB melalui kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja yang tinggi.

Meskipun contoh implementasi OCB di Puskod Kemhan menunjukkan dampak positif dalam peningkatan efektivitas organisasi, terdapat beberapa kemungkinan hubungan antara variabel – variabel hasil penelitian sebelumnya dan adanya kesenjangan dalam penelitian, terdapat beberapa kemungkinan hubungan antara variabel - variabel yang dapat diidentifikasi. Studi ini sangat sesuai dan harus terlaksana karena beberapa alasan penting, *Transformational Leadership* memiliki potensi untuk memberikan dampak positif terhadap *Work Satisfaction*, seperti yang diungkapkan dalam studi oleh Jonathan et al. (2024) serta Purnawan et al. (2019), menyebutkan bahwasanya gaya *Transformational Leadership* memainkan peran penting dalam meningkatkan *Work Satisfaction*. Selain itu, *Work Satisfaction* dapat berfungsi sebagai variabel mediator antara *Transformational Leadership* dan *Organizational Citizenship Behavior*, sejalan dengan temuan Puyod et al. (2024) yang menunjukkan adanya hubungan antara sikap pegawai dan gaya kepemimpinan.

Meskipun ada hasil yang bertentangan dari Aristana et al. (2024), *Organizational Citizenship Behavior* kemungkinan dapat ditingkatkan melalui kombinasi yang efektif antara *Transformational Leadership* dan *Work Satisfaction*, yang didukung oleh sebagian besar penelitian sebelumnya yang menunjukkan hubungan positif antara ketiga variabel tersebut.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, peneliti akan melakukan penelitian di Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan Republik Indonesia yang berlokasi di Daerah Khusus Ibukota Jakarta, Kota Jakarta Selatan, Jl. Pondok Labu Raya. Pusat Kodifikasi merupakan unsur pendukung pelaksana tugas dan fungsi Kementerian Pertahanan yang memiliki tanggung jawab sebagai pembinaan kodifikasi materiil pertahanan negara. Populasi dalam studi ini, yaitu semua pegawai Pusat Kodifikasi yang tersusun atas Pegawai Negeri Sipil (PNS), Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), serta TNI yang berjumlah sekitar 64 orang per Oktober 2024 (Sumber dari pegawai setempat). Pilihan Pusat Kodifikasi sebagai lokasi penelitian bukan hanya untuk mengisi celah dari lokasi penelitian sebelumnya, itu juga didasarkan pada fakta bahwa unit organisasi ini memainkan peran strategis dalam standarisasi dan kodifikasi materi pertahanan, yang membutuhkan kerja tim yang efektif, kepemimpinan yang efektif, dan layanan prima. Pekerjaan di Pusat Kodifikasi memadukan aspek teknis dan administratif, serta berinteraksi dengan berbagai pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal. Ini adalah tempat yang ideal untuk mengkaji hubungan antar variabel tersebut.

Oleh karena itu, peneliti ingin meneliti perihal **“Pengaruh *Transformational Grassroots Leadership* dan *Work Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel mediasi di Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan”**.

1.3. Perumusan Masalah

1. Bagaimana *transformational grassroots leadership* (X) diterapkan di Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?
2. Bagaimana *work satisfaction* (Y) diterapkan di Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?
3. Bagaimana *organizational citizenship behavior* (Z) diterapkan di Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?

4. Apakah *transformational grassroots leadership* (X) memengaruhi Work Satisfaction (Y) pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?
5. Apakah *transformational grassroots leadership* (X) memengaruhi *organizational citizenship behavior* (Z) pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?
6. Apakah *organizational citizenship behavior* (Z) memengaruhi *work satisfaction* (Y) pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?
7. Apakah secara tidak langsung *transformational grassroots leadership* (X) memengaruhi *work satisfaction* (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z) sebagai variabel mediasi pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan *transformational grassroots leadership* (X) pada Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.
2. Untuk menganalisis penerapan *work satisfaction* (Y) pada Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.
3. Untuk menganalisis penerapan *organizational citizenship behavior* (Z) pada Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.
4. Untuk menganalisis pengaruh *transformational grassroots leadership* (X) terhadap *work satisfaction* (Y) pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.
5. Untuk menganalisis *transformational grassroots leadership* (X) memengaruhi *organizational citizenship behavior* (Z) pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.
6. Untuk menganalisis *organizational citizenship behavior* (Z) yang memengaruhi *work satisfaction* (Y) pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung *transformational grassroots leadership* (X) terhadap *work satisfaction* (Y) melalui *organizational citizenship behavior* (Z) sebagai variabel mediasi pada pegawai Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan.

1.5. Manfaat Penelitian

Riset berikut mempunyai manfaat, di antaranya:

1. Teoretis

- Temuan studi ini menyumbangkan pemahaman baru dalam disiplin manajemen SDM, terutama dalam mengkaji keterkaitan antara *Transformational Grassroots Leadership*, *Work Satisfaction* dalam bekerja, serta *Organizational Citizenship Behavior*.
- Studi ini memperdalam kajian akademis dengan mengungkap bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan gaya *Transformational Grassroots Leadership* dengan tingkat *Work Satisfaction* pegawai.
- Hasil temuan dapat menjadi acuan ilmiah bagi para peneliti yang hendak melakukan riset lanjutan mengenai ketiga aspek tersebut, khususnya dalam lingkup organisasi sektor publik atau instansi pemerintah.

2. Manfaat Praktis

- Bagi Pusat Kodifikasi Kementerian Pertahanan
 1. Hasil penelitian berkontribusi pada penyusunan model *Transformational Grassroots Leadership* yang dapat diimplementasikan secara optimal dalam organisasi.
 2. Temuan studi dapat dijadikan landasan dalam merancang program-program strategis untuk mengoptimalkan tingkat *Work Satisfaction* di kalangan pegawai.
 3. Studi ini menyoroti signifikansi *Organizational Citizenship Behavior* sebagai faktor kunci dalam mendorong kinerja dan produktivitas organisasi secara menyeluruh.
- Bagi Pimpinan
 1. Hasil riset ini membekali para pemangku kebijakan dengan pemahaman komprehensif mengenai urgensi implementasi pendekatan *Transformational Grassroots Leadership* dalam pengelolaan organisasi.
 2. Temuan penelitian membantu jajaran manajemen dalam memetakan berbagai aspek yang berpengaruh terhadap peningkatan level *Work Satisfaction* di lingkungan organisasi.

3. Studi ini menyajikan perspektif strategis bagi pimpinan dalam menumbuhkembangkan *Organizational Citizenship Behavior* di antara para pegawai.
- Bagi Pegawai
 1. Hasil penelitian membantu pegawai menyadari nilai strategis dari *Organizational Citizenship Behavior* dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif.
 2. Studi ini memungkinkan pegawai untuk mengenali berbagai aspek yang berkontribusi pada peningkatan rasa puas dalam bekerja di lingkungan organisasi.
 3. Riset ini memperjelas bagaimana kontribusi individual pegawai dapat mendukung kesuksesan implementasi gaya kepemimpinan transformatif.

1.6.Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Memuat perihal prosedur penulisan dan uraian singkat laporan penelitian, mulai dari bab pertama hingga bab kelima.

a. BAB I PENDAHULUAN

Bertujuan untuk memberikan definisi yang komprehensif, ringkas, dan instruktif dari area topik penelitian. Bab ini mencakup topik-topik berikut: Menyusun tugas akhir secara sistematis, termasuk penjelasan komprehensif tentang subjek penelitian, konteks penelitian, rumusan permasalahan, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, beserta manfaat penelitian.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menyajikan konsep-konsep yang bervariasi dari yang umum hingga yang spesifik, disertai dengan penelitian terdahulu. Kemudian, bab ini memuat kerangka kerja penelitian dengan menyajikan hipotesis, bila dibutuhkan.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Bab berikut menjelaskan teknik, metodologi, serta strategi yang dipergunakan dalam menjalankan pengumpulan ataupun analisis data untuk mengatasi tantangan penelitian. Bab ini mencakup uraian perihal pokok bahasan berikut: jenis penelitian, operasionalisasi variabel, populasi, hingga sampel (yang bersinggungan dengan penelitian kuantitatif), konteks sosial (yang

bersinggungan dengan penelitian kualitatif), pengumpulan data, evaluasi validitas dan reliabilitas, serta metodologi analisis data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada riset ini hasil serta komentar disajikan secara terstruktur berdasar permasalahan yang dirumuskan serta tujuan dari riset, yang disusun ke beberapa bagian. Bab keempat terbagi menjadi dua bagian: menguraikan temuan-temuan penelitian, sedangkan bagian berikutnya memberikan komentar atau interpretasi terhadap hasil-hasil tersebut. Hasil analisis data harus mengawali setiap aspek argumen, kemudian diikuti dengan interpretasi dan, pada akhirnya, pengembangan kesimpulan. Perbandingan harus dibuat antara subjek dan penelitian terdahulu atau kerangka teori yang sesuai.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan ialah jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.