

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

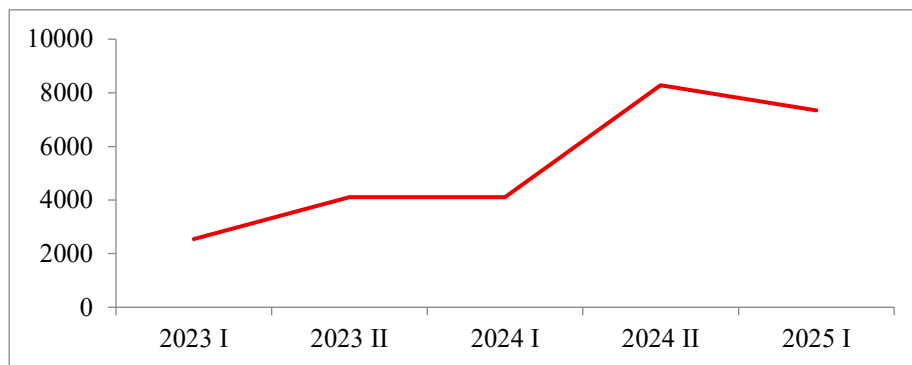
Tentara Nasional Indonesia (TNI) memiliki peran strategis dalam mengawal dan menjaga keutuhan Negara Republik Indonesia (NKRI). Untuk menjaga keutuhan dan kedaulatan Negara Republik Indonesia (NKRI) maka disusun sebuah sistem pertahanan yang mampu menangkal ancaman-ancaman dari pihak asing (luar negeri) maupun ancaman dari dalam negeri (separatis) dan (teroris). Sebagai lembaga yang paling berperan dalam menjalankan sistem pertahanan negara sudah tentu TNI memiliki tanggungjawab yang sangat besar sehingga dituntut untuk mengembangkan kemampuan lembaganya dan kemampuan personelnya untuk menjawab segala tantangan yang di hadapi (Arifin & Narmaditya, 2024).

TNI berperan sebagai alat negara di bidang pertahanan yang dalam menjalankan tugasnya berdasarkan kebijakan dan keputusan politik negara. Untuk memastikan sistem pertahanan yang andal tentunya TNI harus memiliki tentara-tentara yang sesuai dengan kebutuhan sistem pertahanan tersebut. Peran tentara yang selanjutnya disebut sebagai prajurit dalam menjalankan amanah Undang-undang memiliki peran yang sangat vital. Dalam Pasal 1 Ayat 21 UU TNI No 34 tahun 2004 tentang TNI adalah warga negara yang dipersiapkan dan dipersenjatai untuk tugas-tugas pertahanan Negara guna menghadapi ancaman militer maupun ancaman bersenjata (Hundie & Habtewold, 2024).

TNI sebagai suatu organisasi/lembaga yang sangat formal dan memiliki struktur organisasi yang sangat kompleks dan melibatkan banyak sumber daya manusia yang dibagi dalam dua strata utama yaitu jajaran perwira dan jajaran prajurit. Sebagai sebuah organisasi berarti TNI merupakan kumpulan orang-orang yang saling melakukan kerjasama dalam rangka untuk mencapai tujuan organisasinya. Hal ini sesuai dengan pengertian organisasi yaitu kerjasama antara dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar guna mencapai tujuan yang diharapkan (Sakti et al., 2023).

Batalyon Infanteri 509/Balawara Yudha merupakan Batalyon Infanteri yang berkualifikasi Raider yang sebelumnya bernama Batalyon Infanteri 509/Balawara Yudha. Yonif 509/Raider berada di bawah komando Brigif 9/2/Daraka Yudha, Kostrad. Berdasarkan Surat Keputusan Kepala Staf Angkatan Darat Nomor Skep/1423/XII/ 1964 tanggal 9 Desember 1964, Batalyon Infanteri 509 menerima Tunggul Batalyon sebagai lambang kesatuan yang berslogan Balawara Yudha yang berarti Prajurit Pilihan yang gagah berani di medan pertempuran.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, ternyata masih ada beberapa hal yang menunjukkan bahwa kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509 bisa dikatakan belum optimal, hal ini dapat dilihat dari grafik kinerja Prajurit Batalyon Infanteri 509 selama tahun 2023 hingga 2025:



Gambar 1.1 Grafik kinerja Prajurit Batalyon Infanteri 509 tahun 2023 – 2025
Sumber: Data diolah, 2025.

Kompleksitas tantangan yang dihadapi oleh TNI muncul dari luar organisasi TNI maupun tantangan dari dalam TNI itu sendiri. Fenomena yang terjadi dilapangan meskipun berdasarkan pasal 2 huruf d dalam UU TNI NO 34 tahun 20014 sudah sangat jelas ditekankan bahwa setiap prajurit TNI harus memiliki sifat profesionalisme dalam menjalankan tugas. Sikap profesionalisme mejadi jadi diri setiap prajurit. Namun demikian berdasarkan data yang ada dilapangan masih terdapat pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan sebagian oknum-oknum prajurit TNI mulai dari pelanggaran yang paling ringan sampai pelanggaran yang paling berat. Tabel 1.1 merupakan rangkuman data pelanggaran yang dilakukan oknum prajurit Batalyon Infanteri 509.

Tabel 1.1 Data Pelanggaran Prajurit Batalyon Infanteri 509

Tahun	Jumlah Pelanggaran
2023	17
2024	9

Sumber: Data diolah, 2025.

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2024 tingkat pelanggaran prajurit Batalyon Infanteri 509 mengalami penurunan drastis yaitu hampir sebesar 50% atau sebesar 9 kasus bila dibandingkan dengan pelanggaran di

tahun 2023 yaitu sebesar 17 kasus yang berurusan dengan polisi militer (POM). Meskipun terjadi penurunan tingkat pelanggaran namun ini merupakan sebuah fakta yang membuktikan bahwa masih ada prajurit-prajurit yang bersikap tidak profesional dalam menjalankan tugas. Berbagai jenis pelanggaran yang dilakukan prajurit TNI adalah pelanggaran seperti lalu lintas, narkoba, asusila, dan desersi. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan sebagian oknum prajurit TNI ini menunjukkan bahwa masih terdapat perilaku-prilaku yang tidak sesuai dengan sumpah prajurit dan kode etik prajurit TNI sekaligus ini menunjukkan bahwa masih terdapat oknum prajurit TNI yang memiliki kinerja berkelanjutan yang tidak optimal.

Berdasarkan kajian literatur sistematis dan studi empiris terkini, diketahui bahwa kinerja berkelanjutan (*sustainable employee performance*) dipengaruhi oleh berbagai faktor determinan. Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) telah terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan melalui mekanisme inspirasi, motivasi, dan stimulasi intelektual yang diberikan pemimpin kepada bawahan (Udin, 2023; Afrin et al., 2023). Namun demikian, beberapa penelitian melaporkan hasil yang tidak konsisten mengenai pengaruh variabel ini (Sakti et al., 2023), menunjukkan adanya kebutuhan untuk eksplorasi lebih mendalam.

Berdasarkan observasi awal menunjukkan bahwa gaya *transformational leadership* Komandan Batalyon Infanteri 509 yang diharapkan mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun komitmen prajurit belum sepenuhnya diterapkan secara merata di setiap level komando. Beberapa komandan masih

cenderung menggunakan pendekatan komando tradisional (*command and control*), sehingga kurang mendorong kreativitas dan inisiatif prajurit yang mengakibatkan hubungan emosional dan kepercayaan antara atasan dan bawahan belum optimal.

Faktor lain yang juga berperan penting adalah kompensasi. Penelitian oleh Afrin et al. (2023) dan Alenezi (2024) mengonfirmasi bahwa kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja berkelanjutan dengan memenuhi kebutuhan dasar pegawai sekaligus meningkatkan motivasi kerja. Meskipun demikian, terdapat kontradiksi hasil temuan yang dilaporkan oleh Yuriani dan Rizky (2023), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak selalu berdampak signifikan terhadap kinerja berkelanjutan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa mungkin terdapat variabel mediasi atau moderasi yang mempengaruhi hubungan tersebut.

Berdasarkan observasi awal menunjukkan bahwa kompensasi prajurit Batalyon Infanteri 509 telah mengikuti ketentuan sesuai ketentuan, namun masih terdapat persepsi ketidakpuasan terkait ketimpangan antara beban tugas dan penghargaan yang diterima, kurangnya penghargaan non-finansial seperti pengakuan, apresiasi, dan peluang pengembangan diri. Dampak psikologis dari kompensasi yang belum sesuai akan menurunkan semangat kerja dan loyalitas jangka panjang.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) telah diidentifikasi sebagai mekanisme psikologis yang berperan sebagai mediator dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, kompensasi, dan kinerja berkelanjutan (Aftab et al., 2024; Shang et al., 2024). OCB mencerminkan perilaku sukarela individu yang melampaui deskripsi pekerjaan formal dan berkontribusi

terhadap efektivitas organisasi. Namun, beberapa studi menyatakan bahwa OCB tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja berkelanjutan (Triani et al., 2020), sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk mengonfirmasi peran OCB dalam berbagai konteks organisasi.

Berdasarkan observasi awal menunjukkan bahwa OCB prajurit Batalyon Infanteri 509 masih terdapat indikasi rendahnya tingkat OCB prajurit, yang ditunjukkan oleh beberapa fenomena diantaranya masih terbatasnya inisiatif prajurit dalam membantu rekan kerja tanpa adanya perintah langsung dari atasan. Hal ini terlihat dari kecenderungan prajurit yang lebih fokus pada penyelesaian tugas masing-masing, tanpa menunjukkan kepedulian terhadap beban kerja rekan satu tim. Selain itu, partisipasi prajurit dalam kegiatan di luar tugas formal, seperti kegiatan sosial satuan, pembinaan lingkungan, maupun kegiatan kebersamaan, belum optimal. Beberapa prajurit hanya terlibat ketika kegiatan tersebut bersifat wajib, bukan atas dasar kesadaran dan kemauan sendiri.

Secara teoretis, penelitian-penelitian sebelumnya banyak didasarkan pada *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan hubungan timbal balik antara organisasi dan karyawan, di mana perlakuan adil dan dukungan organisasi mendorong terciptanya kinerja berkelanjutan (Hendri, 2025). Berdasarkan *Social Exchange Theory* prajurit yang diperlakukan dengan baik oleh pimpinan dan organisasi akan membalas dengan perilaku positif. Balasan tersebut tidak selalu dalam bentuk kinerja formal, tetapi juga melalui OCB. OCB inilah yang kemudian memperkuat dan menjaga kinerja berkelanjutan dalam satuan militer.

Resource-Based View (RBV) juga digunakan untuk menekankan peran sumber daya manusia sebagai aset strategis organisasi. Secara metodologis, studi-studi dominan menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dan SmartPLS, serta umumnya dilakukan pada sektor swasta, kesehatan, dan pendidikan dengan sangat terbatas dalam konteks militer.

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan kinerja berkelanjutan masih menunjukkan celah signifikan, khususnya dalam konteks organisasi militer. Secara teoretis, hubungan antara variabel-variabel ini belum teruji secara memadai di lingkungan yang sangat hierarkis dan berdisiplin seperti TNI. Peran OCB sebagai mediator yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja juga masih sangat terbatas eksplorasinya, meninggalkan ketidakpastian mengenai mekanisme psikologis dan sosial yang mendasarinya.

Selain itu, terdapat kesenjangan kontekstual yang mencolok karena mayoritas studi sebelumnya berfokus pada sektor korporat atau kesehatan. Karakteristik unik institusi militer seperti budaya komando, loyalitas, dan struktur rantai komando yang kaku belum diintegrasikan secara mendalam dalam analisis, sehingga generalisasi temuan dari sektor lain menjadi tidak relevan. Khusus untuk populasi prajurit Batalyon Infanteri 509 TNI, nyaris tidak ada studi yang menyelidiki dinamika variabel ini, padahal konteks operasional dan tantangan yang dihadapi sangat spesifik.

Kesenjangan metodologis juga tampak dari kecenderungan penelitian pendahulu yang hanya mengandalkan pendekatan kuantitatif tunggal, tanpa dilengkapi dengan eksplorasi kualitatif untuk memahami "mengapa" dan "bagaimana" suatu hubungan terjadi. Minimnya penggunaan analisis mediasi yang kompleks dan desain mixed-methods menyebabkan pemahaman yang dangkal. Akibatnya, belum ada model praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan prajurit melalui intervensi kepemimpinan dan kompensasi, yang merupakan kebutuhan mendesak mengingat adanya data penurunan kinerja dan pelanggaran dalam lingkungan TNI.

Novelty dalam penelitian ini yakni *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) umumnya dikaji dalam organisasi sipil, tetapi belum banyak dikaji sebagai variabel intervening di lingkungan TNI. Dalam konteks prajurit, OCB mencerminkan semangat pengabdian, kerja sama antar rekan, dan kesediaan berkorban melebihi tugas formal. OCB sebagai jembatan psikologis antara gaya kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja berkelanjutan prajurit, sesuatu yang jarang dieksplorasi dalam struktur militer.

Terdapat beberapa *research gap* dalam penelitian ini diantaranya pertama penelitian (Arifin & Narmaditya, 2024; Hundie & Habtewold, 2024) menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan. Namun (Sakti et al., 2023) menyatakan hasil yang bertentangan yakni *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan. Kedua penelitian (Gunawan et al., 2024; Prayuda & Herminingsih, 2024) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan.

Namun (Yuriani & Chaerul Rizky, 2023) menyatakan hasil yang bertentangan yakni kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan. Ketiga penelitian (Nelwan & Lengkong, 2024; Sharma & Kaur, 2024) menyatakan bahwa *transformational leadership* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Namun (Fahreza et al., 2023) menyatakan hasil yang bertentangan yakni *transformational leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Keempat penelitian (Fachrurazi et al., 2023; Khabibulloh et al., 2023) menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Namun (Oktavia et al., 2022) menyatakan hasil yang bertentangan yakni kompensasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behaviour*. Kelima penelitian (Aftab et al., 2024; Shang et al., 2024) menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan. Namun (Triani et al., 2020) menyatakan hasil yang bertentangan yakni *organizational citizenship behaviour* tidak berpengaruh terhadap kinerja berkelanjutan.

Berdasarkan pemaparan teori empiris dan *research gap* serta didukung dengan data yang peneliti dapatkan pada Batalyon Infanteri 509, maka judul penelitian ini adalah “Pengaruh *Transformational Leadership* dan Kompensasi terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509 melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel *Intervening*”.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan identifikasi celah pengetahuan di atas, penelitian ini akan menjawab pertanyaan utama berikut:

Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja berkelanjutan prajurit dengan OCB sebagai variabel mediator pada Batalyon Infanteri 509 TNI?

Untuk menjawab pertanyaan utama tersebut, dirumuskan tujuh pertanyaan penelitian spesifik:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja berkelanjutan prajurit?
2. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja berkelanjutan prajurit?
3. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara langsung terhadap OCB prajurit?
4. Apakah kompensasi berpengaruh signifikan secara langsung terhadap OCB prajurit?
5. Apakah OCB berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja berkelanjutan prajurit?
6. Apakah OCB memediasi secara signifikan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja berkelanjutan prajurit?
7. Apakah OCB memediasi secara signifikan pengaruh kompensasi terhadap kinerja berkelanjutan prajurit?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Prajurit Batalyon Infanteri 509.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada Prajurit Batalyon Infanteri 509.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *Organizational Citizenship Behaviour* dalam memediasi *Transformational Leadership* terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis peran *Organizational Citizenship Behaviour* dalam memediasi Kompensasi terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain:

1. Manfaat Praktis

- a. Bagi Prajurit Batalyon Infanteri 509, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan untuk peningkatan kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.
- b. Bagi *stakeholder* hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja berkelanjutan pegawai.

2. Manfaat Akademis

- a. Bagi universitas penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai pelayanan publik yang terkait dengan pelayanan masyarakat, Sehingga nantinya dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi dunia ilmu pengetahuan pada umumnya dan khususnya bagi Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan bukti empiris tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan dengan menambah variabel yang berbeda.

3. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini secara empiris dapat membantu pemerintah daerah untuk memahami Pengaruh *Transformational Leadership* dan Kompensasi terhadap Kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509 melalui *Organizational Citizenship Behaviour* sebagai Variabel *Intervening*. Maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi sebagai salah satu dasar untuk menetapkan kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja berkelanjutan Prajurit Batalyon Infanteri 509.

