

## **Analisis *Transformational Leadership* terhadap Kinerja PNS dan PPPK Generasi Z pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung**

**Ardinatul Sismonica, Deby Santyo Rusandy**

Magister Manajemen, Universitas Islam Kadiri, Kediri, Indonesia

Corresponding Author : sismonicaa@gmail.com

### **Abstract**

*This research aims to describe and analyze the differences in the influence of transformational leadership on the performance of generation Z civil servants and Government Employees with Employment Agreements in Tulungagung Regency Government. The increasing composition of generation Z civil servants and Government Employees with Employment Agreements requires regional leaders to be more adaptive and inspiring, considering that this generation has different characteristics from previous generations. This type of research is quantitative with a comparative approach (comparing). The independent variable (x) in the form of transformational leadership style and the attachment variable in the form of civil servant and Government Employees with Employment Agreements performance are used as research objects. The research instrument used a questionnaire. Data analysis techniques include instrument testing, descriptive statistics, classical assumption testing, simple linear regression twice and hypothesis testing. Research results (1) Transformational leadership style has a positive and significant effect on the performance of generation Z civil servants (2) Transformational leadership style has a positive and significant effect on generation Z PPPK performance (3) There is a difference in the magnitude of the influence of transformational leadership style on performance between the generation Z civil servant and Government Employees with Employment Agreements groups*

*Keywords: Transformational Leadership Style, Civil Servants, Government Employees with Employment Agreements Generation Z, Tulungagung Regency Government*

### **A. Latar Belakang Teoritis**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa banyak perubahan dalam dunia birokrasi Indonesia. Sejalan dengan adanya perubahan tersebut, tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang cepat, mudah, transparan, dan berkualitas, serta manajemen pelayanan publik yang berbasis elektronik juga meningkat. Tentunya, Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai pelaksana kebijakan publik, pelayan publik, serta perekat dan pemersatu bangsa dituntut untuk lebih adaptif dengan adanya perkembangan zaman. Perubahan demografi ini, menuntut seluruh PNS dan PPPK khususnya generasi z untuk turut andil dalam pelaksanaan kebijakan tersebut. Pada konsep kinerja menurut Mahsun (2006) dalam Nisa Mutiara 2023, yang mendefinisikan kinerja sebagai pencapaian dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi, maka peningkatan kinerja ASN tidak hanya merupakan tanggung jawab individu, tetapi juga berkaitan dengan efektivitas organisasi secara keseluruhan. berdasarkan hal tersebut, pemimpin perangkat daerah diharapkan mampu menyesuaikan gaya kepemimpinan sesuai dengan karakteristik yang dimiliki generasi z.

salah satu gaya kepemimpinan yang dapat menyesuaikan dengan kareakterstik generasi z adalah gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional adalah salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap efektif dalam meningkatkan kinerja baik individu maupun organisasi. Menurut Bass dan Avolio (1994), kepemimpinan ini mencakup kemampuan pemimpin untuk menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya, sehingga mendorong mereka untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK) dari generasi z, yang lahir antara tahun 1997 s/d 2012, pendekatan kepemimpinan ini menjadi semakin relevan. Generasi Z memiliki karakteristik khas seperti orientasi teknologi yang tinggi, keinginan untuk menemukan makna dalam pekerjaan, serta harapan terhadap lingkungan kerja yang inklusif dan kolaboratif (Seemiller & Grace, 2016). Sejalan dengan teori tersebut, Bernard M. Bass dan Avilio (1985) telah mengemukakan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, diantaranya:

1. *Idealized Influence*: Pemimpin menjadi teladan, dihormati, dan dipercaya bawahan.

2. *Inspirational Motivation*: Pemimpin memberikan motivasi dengan visi dan tujuan yang jelas, optimisme, serta semangat kerja tinggi
3. *Intellectual Stimulation*: Pemimpin mendorong kreativitas, inovasi, dan pemikiran kritis dari bawahan
4. *Individualized Consideration*: Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap kebutuhan individu bawahan

Berdasarkan definisi dan uraian tentang gaya kepemimpinan transformasional di atas, penerapan gaya kepemimpinan transformasional memiliki relevansi dengan tujuan reformasi birokrasi yaitu menciptakan birokrasi pemerintah yang profesional dengan ciri-ciri terintegrasi, berkinerja tinggi, dan bebas dari korupsi, kolusi dan nepotisme, mampu menjadi pelayan publik yang netral, makmur, berkomitmen dan mamatuhi nilai-nilai dasar serta kode etik pegawai negeri.

Kinerja merupakan aspek dasar dalam mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja pegawai secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2017). Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa dimensi utama kinerja merupakan aspek kualitatif yang berhubungan dengan mutu hasil kerja, serta aspek kuantitatif yang berkaitan dengan *output* yang dihasilkan. Pada teori Mangkunegara (2017), dijelaskan bahwa indikator keberhasilan kerja (kinerja) terdiri atas:

1. Kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, dan profesionalisme;
2. Kuantitas kerja: jumlah pekerjaan yang diselesaikan dalam waktu tertentu;
3. Pelaksanaan tugas: merupakan indikator yang memiliki tujuan untuk menilai seberapa jauh pegawai dapat melaksanakan pekerjaan secara akurat, tanpa adanya kesalahan;
4. Tanggungjawab: merupakan wujud kesadaran pegawai dalam melaksanakan kewajiban pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, teori kinerja Mangkunegara (2017) sangat relevan untuk menganalisis kinerja PNS dan PPPK generasi z karena menghubungkan antara dua aspek individu dan organisasi. Generasi z

yang mempunyai karakteristik unik dibandingkan generasi-generasi sebelumnya memerlukan pendekatan kepemimpinan yang dapat mengoptimalkan kedua faktor *ability* dan *motivation* mereka sehingga dapat memperkuat pencapaian target kinerja organisasi yang telah ditetapkan.

## B. Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah merupakan penelitian kuantitatif dengan pendekatan komparatif (membandingkan). Pendekatan ini digunakan peneliti karena penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan pengaruh gaya kepemimpinan (variabel independen) terhadap kinerja PNS dan PPPK generasi z (variabel dependen) serta menguji hipotesis yang dirumuskan. Menurut Sugiyono (2025), variabel penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Variabel penelitian ini terdiri atas variabel independen yang terdiri atas gaya kepemimpinan transformasional PNS generasi z ( $X_1$ ) dan gaya kepemimpinan transformasional PPPK generasi z ( $X_2$ ). sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja PNS generasi z ( $Y_1$ ) serta kinerja PPPK generasi z ( $Y_2$ ).

Populasi dalam penelitian ini adalah PNS dan PPPK generasi z sejumlah 161 PNS dan 136 orang PPPK generasi z. berdasarkan perhitungan slovin yang telah dilakukan peneliti, sampel dalam penelitian ini terbagi atas 115 orang PNS dan 101 PPPK generasi z.

## C. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dilakukan terhadap 115 PNS dan 101 PPPK dengan cara menyebarkan kuesioner berupa google form kepada pegawai yang membidangi kepegawaian pad dinas/badan di Tulungagung serta melalui *personal chat* kepada PNS atau PPPK generasi z yang tersebar pada 53 perangkat daerah di Tulungagung. Berikut adalah penjabaran mengenai karakteristik responden pada penelitian ini:

**Tabel 1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah		Persentase
	PNS	PPPK	
Laki-laki	35	38	33,7%
Perempuan	80	63	66,3%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber : Data Diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 1. di atas, menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian berjenis kelamin Perempuan, dengan jumlah sebanyak 143 orang atau sebesar 66,3%. Sedangkan responden berjenis kelamin laki-laki sejumlah 73 orang (33,7%).

Tabel berikut menyajikan data responden dikelompokkan berdasarkan

perhitungan jumlah responden PNS dan PPPK generasi z di Kabupaten Tulungagung berdasarkan pendidikan

**Tabel 2. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Kelompok Masa Kerja	Jumlah		Persentase
	PNS	PPPK	
SMA	-	10	4,6%
D-III/DIV	52	5	26,4%
S-1	59	84	66,2%
S-2	4	2	2,8%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>101</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data Diolah, 2026

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa mayoritas responden penelitian berdasarkan pendidikan didominasi oleh PNS dan PPPK generasi z lulusan S-1 sebanyak 143 orang dengan presentase sebesar 66,2%. Sedangkan kelompok PNS dan PPPK minoritas merupakan pegawai dengan Pendidikan terakhir S-2 sebanyak 6 orang dengan presentase sebesar 2,8%. Jenjang Pendidikan S-1 memiliki jumlah responden terbanyak hal ini disesuaikan dengan kebijakan rekrutmen pegawai yang dilaksanakan oleh Pemerintah Kabupaten Tulungagung guna mendukung transformasi kebutuhan birokrasi.

Penelitian ini dilaksanakan melalui uji regresi linear sederhana guna menguji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja PNS dan PPPK generasi z. Berdasarkan hasil regresi linear sederhana yang dilakukan, terdapat persamaan regresi PNS sebagai berikut:  $\hat{Y}_1 = 19.204 + 0,573X$ . Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 19.204 berarti apabila nilai gaya kepemimpinan transformasional sama

dengan nol, maka kinerja PNS Generasi Z diprediksi sebesar 19.204. Koefisien regresi sebesar 0,573 bersifat positif, yang berarti setiap peningkatan satu satuan nilai gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja PNS Generasi Z sebesar 0,573 satuan.

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 23.956 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS Generasi Z. Nilai R Square sebesar 0,835 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 83,5% variasi kinerja pada PNS generasi z, sedangkan sisanya sebesar 16,5% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Sedangkan persamaan regresi linear sederhana PPPK generasi z yang dihasilkan dalam uji regresi linear sederhana menggunakan spss 25 adalah Berdasarkan hasil analisis regresi pada kelompok PPPK Generasi Z, diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:  $\hat{Y}_1 = 39.707 + 0,339X$ . Persamaan tersebut menunjukkan bahwa

konstanta sebesar 39.707 berarti apabila nilai gaya kepemimpinan transformasional sama dengan nol, maka kinerja PPPK Generasi Z diprediksi sebesar 39.707. Koefisien regresi sebesar 0,339 bersifat positif, yang berarti setiap peningkatan satu satuan nilai gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan kinerja PPPK Generasi Z sebesar 0,339 satuan.

Hasil uji t menunjukkan nilai t hitung sebesar 39.707 dengan signifikansi 0,000 ( $p < 0,05$ ). Hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja PPPK generasi z. Nilai r square sebesar 0,790 mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu menjelaskan 79% variasi kinerja pada PPPK generasi z, sedangkan sisanya sebesar 21% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

#### Pembahasan

Penelitian ini telah mampu menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap kinerja PNS dan PPPK pada Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Secara komparatif, pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pada kelompok PNS Generasi Z ( $R^2 = 0,835$ ) lebih besar dibandingkan dengan kelompok PPPK Generasi Z ( $R^2 = 0,790$ ). Selisih nilai r square sebesar 0,138 ini, meskipun tidak terlalu besar, memiliki makna yang substantif dari perspektif kebijakan kepegawaian.

Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa faktor-faktor di luar kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja PPPK dibandingkan PNS. Faktor-faktor yang dimaksud antara lain ketidakpastian kontrak kerja, perbedaan akses terhadap program pengembangan kapasitas, perbedaan intensitas keterlibatan dalam pengambilan keputusan organisasi, serta perbedaan dalam hal pemberian penghargaan dan pengakuan formal. Temuan ini konsisten dengan penelitian Kurniawan (2021) yang menemukan bahwa pegawai dengan status kepegawaian yang tidak permanen cenderung lebih sensitif terhadap faktor-faktor kontekstual di luar kepemimpinan dalam menentukan tingkat kerjanya.

Nilai koefisien regresi (B) pada kedua kelompok menunjukkan arah pengaruh yang sama-sama positif, dengan koefisien untuk PNS sebesar 0,573 dan untuk PPPK sebesar 0,339. Hal ini menegaskan bahwa peningkatan intensitas kepemimpinan transformasional secara konsisten berhubungan dengan peningkatan kinerja pada kedua kelompok, meskipun dengan magnitude yang sedikit berbeda.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, PNS dan PPPK generasi z cenderung memilih pemimpin yang dapat membagi tugas secara merata sesuai dengan *jobdesk* jabatan masing-masing, serta pimpinan yang mampu memberikan ruang terbuka untuk bawahannya dalam berinovasi.

#### D. Kesimpulan

Kesimpulan yang didapatkan dari penelitian ini yaitu: (1) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil generasi Z. (2) Gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja PPPK generasi Z. (3) Terdapat perbedaan besarnya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja antara pegawai negeri sipil generasi Z dan kelompok Pegawai Negeri Sipil dengan Perjanjian Kerja.

#### E. Daftar Pustaka

- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press
- Bernardin, H.J., & Russel, J.E.A. 2013. *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill.
- MacGregor Burns, James. 1978. *Leadership*. Universitas Michigan: Harper & Row
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Prawirosentono, Suyadi. 2008. *Manajemen Sumberdaya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.

Kusumastuti, Dahniar; Talkah, Abu; Mutiara, Nisa. 2023. *Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi, Motivasi, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai KPP Pratama Kediri*. Maret 2026