

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Generasi Z dengan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediasi

Ardiansyah¹, Balthasar Kambuaya², Johanis R. Wanma³

^{1, 2, 3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Cenderawasih, Indonesia.
ardiansyah71@gmail.com

Abstract: This study aims to analyze the influence of transformational leadership and organizational culture on the performance of Generation Z employees, with work discipline as an intervening variable in the Vertical Unit of the Regional Office of the Directorate General of Treasury in Papua Province. This research employs an explanatory method with a quantitative approach to explain the causal relationships between variables and test the hypotheses. The research population consists of Generation Z employees aged 20 to 29 years, totaling 89 people, with the entire population serving as the sample. Data collection was conducted through an online questionnaire, and data analysis utilized Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). The results indicate that transformational leadership, organizational culture, and work discipline directly have a significant impact on the performance of Generation Z employees. Furthermore, work discipline serves as an intervening variable that mediates the influence of transformational leadership and organizational culture on the performance of Generation Z employees. These findings provide practical implications for organizational leaders in developing leadership approaches and organizational culture that are more responsive to the needs and characteristics of Generation Z.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Culture; Work Discipline; Performance; Generation Z

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Generasi Z, dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening pada Unit Vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua. Penelitian ini menggunakan metode eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel dan menguji hipotesis. Populasi penelitian adalah pegawai Generasi Z yang berusia 20 hingga 29 tahun, berjumlah 89 orang, dan seluruh populasi tersebut menjadi sampel penelitian. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner online, dan analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja secara langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Selain itu, disiplin kerja juga berperan sebagai variabel intervening yang dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Temuan ini memberikan implikasi praktis bagi pemimpin organisasi dalam mengembangkan pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi yang lebih responsif terhadap kebutuhan dan karakteristik Generasi Z.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja, Kinerja, Generasi Z

1. Pendahuluan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi memainkan peran kunci dalam mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja pegawai. Pemimpin yang efektif dapat membentuk perilaku, memotivasi pegawai, dan menciptakan budaya kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi (Jufrizen, 2017). Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap memiliki dampak positif adalah kepemimpinan transformasional, yang fokus pada peningkatan motivasi, pembinaan individu, dan dorongan untuk mencapai hasil yang lebih baik melalui visi organisasi yang inspiratif. Kepemimpinan jenis ini lebih adaptif terhadap perubahan dan berusaha menumbuhkan inovasi di antara para pegawai. Dalam konteks ini, budaya organisasi juga menjadi faktor yang sangat penting karena berperan dalam menyediakan pedoman perilaku dan pemecahan masalah di lingkungan kerja (Robbins, 2010). Adanya budaya yang kuat memungkinkan pegawai untuk bekerja dengan nilai dan prinsip yang selaras dengan tujuan organisasi. Namun, pentingnya budaya dan kepemimpinan ini sangat bergantung pada karakteristik pegawai, terutama Generasi Z yang cenderung memiliki ekspektasi kerja yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya (Stillman dalam Wiedmer, 2015).

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010, memiliki keunikan dalam cara mereka berinteraksi di lingkungan kerja. Mereka lebih adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas, dan sering kali mencari makna dan dampak dari pekerjaan yang mereka lakukan (Mangkunegara, 2017). Namun, meskipun Generasi Z memiliki potensi besar untuk membawa inovasi dan peningkatan produktivitas, tantangan tetap ada terkait disiplin kerja dan pemahaman budaya organisasi. Disiplin kerja yang baik merupakan kunci untuk memastikan tugas diselesaikan dengan efektif dan efisien, namun pegawai Generasi Z cenderung memerlukan pendekatan kepemimpinan yang lebih personal dan fleksibel untuk mempertahankan kedisiplinan tersebut (Hasibuan, 2016). Oleh karena itu, pendekatan kepemimpinan yang sesuai dan penerapan budaya organisasi yang tepat menjadi kebutuhan penting untuk memaksimalkan kinerja Generasi Z di tempat kerja.

Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai secara umum. Namun, terdapat gap dalam pemahaman terkait bagaimana kedua variabel ini dapat berperan dalam meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai Generasi Z secara khusus, terutama dalam lingkungan kerja sektor publik seperti Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua (Retno Ayu Puspita S. & Warsindah, 2021). Penelitian ini hadir untuk mengisi gap tersebut dengan menjadikan disiplin kerja sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai Generasi Z.

Kontribusi praktis penelitian ini adalah memberikan rekomendasi kepada para pemimpin organisasi dan pembuat kebijakan mengenai bagaimana pendekatan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat disesuaikan untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai Generasi Z. Sebagai contoh, penemuan ini dapat digunakan untuk mengembangkan strategi manajerial yang lebih efektif dalam mengelola pegawai muda,

seperti meningkatkan keterlibatan mereka dalam proses pengambilan keputusan dan mendorong perilaku kerja yang disiplin dan inovatif.

Kepemimpinan transformasional menekankan pada pemberian inspirasi, motivasi, dan perhatian individual kepada pegawai, dengan tujuan untuk mendorong mereka mencapai potensi maksimal. Dalam konteks Generasi Z, kepemimpinan ini dianggap efektif karena dapat menumbuhkan rasa keterlibatan dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Namun, tantangan muncul ketika karakteristik unik Generasi Z, seperti preferensi terhadap fleksibilitas dan otonomi, tidak sesuai dengan pendekatan kepemimpinan yang diterapkan (Hijriah, 2016; Senny et al., 2018). Hal ini dapat menyebabkan kurangnya disiplin dan menurunnya kinerja pegawai. Budaya organisasi juga memegang peranan penting dalam mempengaruhi perilaku dan kinerja pegawai, termasuk Generasi Z. Meski demikian, terdapat kesenjangan antara nilai-nilai budaya organisasi yang ada dengan harapan Generasi Z, yang cenderung menginginkan lingkungan kerja yang inklusif, terbuka, dan dinamis (Schein, 1992; Kasmir, 2016).

Kesenjangan dalam pemahaman dan penerapan kepemimpinan serta budaya organisasi terhadap Generasi Z menjadi dasar permasalahan khusus dalam penelitian ini. Solusi yang diusulkan adalah dengan mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam meningkatkan disiplin kerja dan kinerja pegawai Generasi Z. Dari perspektif praktis dan teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kerangka kerja manajerial yang responsif dan pendekatan kepemimpinan yang sesuai dengan kebutuhan generasi muda di organisasi.

Teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985) menekankan pada pengembangan aspek karismatik, inspiratif, dan pembinaan individu sebagai dasar untuk meningkatkan kinerja pegawai. Keunggulan teori ini adalah kemampuannya untuk memotivasi pegawai menuju pencapaian tujuan organisasi melalui inovasi dan dorongan terhadap potensi diri. Teori ini sangat relevan dalam konteks Generasi Z, yang cenderung merespons dengan baik pendekatan kepemimpinan yang inklusif dan inspiratif. Selain itu, teori budaya organisasi memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana nilai-nilai, norma, dan prinsip-prinsip organisasi dapat membentuk perilaku pegawai dan berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Robbins, 2010; Schein, 1992).

Penggunaan kedua teori ini memberikan kontribusi teoritis dalam menjelaskan bagaimana gaya kepemimpinan dan budaya organisasi dapat mempengaruhi disiplin kerja dan kinerja pegawai Generasi Z. Namun, penelitian terdahulu belum banyak yang mengkaji integrasi kedua teori ini dalam konteks sektor publik dan Generasi Z secara spesifik (Retno Ayu Puspita S. & Warsindah, 2021). Solusi yang ditawarkan dalam penelitian ini adalah analisis yang lebih komprehensif mengenai penerapan teori kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan untuk memahami dan meningkatkan disiplin serta kinerja pegawai Generasi Z.

Dengan demikian, teori kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi diyakini mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai Generasi Z. Teori ini mampu menjawab

fenomena terkait kesenjangan antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kebutuhan Generasi Z dalam konteks kerja yang terus berkembang.

Terdapat gap penelitian yang signifikan dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja Generasi Z secara optimal. Meskipun penelitian sebelumnya telah mengeksplorasi hubungan antara kepemimpinan dan kinerja, karakteristik unik Generasi Z yang memerlukan pendekatan berbeda sering kali terabaikan (Robbins, 2010; Mangkunegara, 2017). Oleh karena itu, solusi yang ditawarkan oleh penelitian ini adalah dengan mengembangkan pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi yang lebih responsif dan inovatif terhadap karakteristik Generasi Z, khususnya dalam meningkatkan disiplin kerja sebagai faktor mediasi yang memengaruhi kinerja mereka.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Generasi Z dengan disiplin kerja sebagai variabel mediasi. Novelty dari penelitian ini terletak pada fokus yang lebih mendalam terhadap Generasi Z, sebuah kelompok pegawai yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda dari generasi sebelumnya, serta menguji hubungan variabel-variabel ini secara spesifik di sektor pemerintahan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Generasi Z, dengan mempertimbangkan peran disiplin kerja sebagai variabel intervening yang dapat memperkuat hubungan tersebut, khususnya dalam konteks Unit Vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua. Secara teoritis, penelitian ini berkontribusi pada literatur tentang kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja pegawai Generasi Z. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai generasi muda. Secara manajerial, penelitian ini bermanfaat bagi pemimpin organisasi dan pembuat kebijakan dalam merancang strategi kepemimpinan dan budaya organisasi yang efektif untuk meningkatkan disiplin dan kinerja pegawai Generasi Z, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z dengan Disiplin Kerja sebagai variabel intervening pada unit vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua. Metode penelitian yang digunakan adalah metode eksplanatif dengan pendekatan kuantitatif untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian.

Desain penelitian yang digunakan adalah penelitian kausal yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab-akibat antar variabel, yaitu pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z, baik secara langsung maupun melalui variabel intervening berupa Disiplin Kerja. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengukuran yang obyektif terhadap variabel

penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modelling – Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk memperoleh hasil yang komprehensif.

Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai Generasi Z yang bekerja pada unit vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua, dengan rentang usia antara 20 hingga 29 tahun, yang berjumlah 89 orang. Seluruh populasi tersebut digunakan sebagai sampel penelitian, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah total sampling. Pertimbangan etis dilakukan dengan memberikan informed consent secara online kepada seluruh responden sebelum mereka berpartisipasi dalam pengisian kuesioner.

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner yang disusun berdasarkan skala Likert 5 poin, dengan rentang jawaban dari "Sangat Tidak Setuju" (1) hingga "Sangat Setuju" (5). Variabel penelitian terdiri dari:

- **Kepemimpinan Transformasional (X1)**, diukur menggunakan indikator seperti *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, dan *inspirational motivation* (Bass dalam Ancok, 2012).
- **Budaya Organisasi (X2)**, diukur dengan indikator yang mencakup orientasi hasil, orientasi manusia, orientasi tim, agresivitas, stabilitas, inovasi dan pengambilan risiko, serta perhatian pada detail (Robbins & Coulter, 2010).
- **Disiplin Kerja (Z)** sebagai variabel intervening, menggunakan indikator seperti ketaatan terhadap aturan waktu, peraturan kerja, perilaku dalam pekerjaan, dan peraturan lainnya (Sutrisno, 2009).
- **Kinerja Pegawai (Y)** sebagai variabel dependen, diukur berdasarkan kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian (Robbins dalam Sopiah & Sangadji, 2018).

Validitas instrumen diuji menggunakan convergent validity dan discriminant validity, dengan nilai loading factor $\geq 0,70$ dan average variance extracted (AVE) $\geq 0,50$ dianggap valid (Hair et al., 2019). Reliabilitas diuji dengan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, dengan nilai reliabilitas $\geq 0,70$.

Langkah-langkah penelitian dimulai dari perancangan kuesioner, validasi instrumen, penyebaran kuesioner secara online kepada seluruh pegawai Generasi Z pada unit vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua, hingga pengumpulan dan analisis data. Pengumpulan data dilakukan selama periode tertentu sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan, dan dilakukan pengontrolan terhadap pengisian kuesioner agar responden dapat memberikan jawaban yang sesuai dengan keadaan sebenarnya.

Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang disebar secara daring (online). Data yang telah terkumpul kemudian diekspor dan disimpan secara aman untuk dianalisis. Pengelolaan data meliputi pengecekan kelengkapan dan validitas jawaban, pengkodean, serta persiapan untuk dianalisis dengan perangkat lunak Smart PLS 4.1.0.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan **SEM-PLS** karena metode ini memungkinkan pengujian korelasi antar variabel yang kompleks untuk memberikan gambaran lengkap dari keseluruhan model. Analisis SEM mencakup dua tahap:

- **Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model):** untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian.
- **Evaluasi Model Struktural (Inner Model):** untuk menguji hubungan kausal antar variabel penelitian, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung melalui variabel intervening.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai t-statistics dan p-values pada hasil bootstrapping. Hipotesis diterima jika nilai t-statistik $> 1,96$ dan p-value $< 0,05$.

Penelitian ini telah mempertimbangkan aspek etis dengan memastikan kerahasiaan data responden dan hanya menggunakan data untuk keperluan analisis penelitian. Informed consent diberikan kepada seluruh responden untuk memastikan mereka memahami tujuan penelitian dan hak mereka sebagai partisipan, termasuk kerahasiaan informasi pribadi.

3. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Generasi Z pada Unit Vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua, dengan disiplin kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Dalam penelitian ini, seluruh populasi pegawai Generasi Z yang berjumlah 89 orang dijadikan sampel penelitian.

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Validitas diuji melalui uji convergent validity dan discriminant validity. Item pertanyaan dinyatakan valid jika memiliki nilai loading factor $\geq 0,70$ dan nilai Average Variance Extracted (AVE) $\geq 0,50$. Pada tahap akhir pengujian validitas, seluruh item pertanyaan mencapai loading factor $\geq 0,70$, dengan nilai AVE untuk variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,647, Budaya Organisasi sebesar 0,583, Disiplin Kerja sebesar 0,632, dan Kinerja Pegawai sebesar 0,612. Hasil ini menunjukkan bahwa semua item pertanyaan memenuhi kriteria validitas konvergen yang baik.

Untuk menguji reliabilitas, digunakan dua indikator, yaitu nilai Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Kedua indikator ini harus memiliki nilai $\geq 0,70$ agar instrumen dinyatakan reliabel. Hasil uji menunjukkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai Composite Reliability di atas 0,7, dengan nilai terendah pada variabel Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,927 dan nilai tertinggi pada variabel Disiplin Kerja sebesar 0,945. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian reliabel.

Evaluasi model struktural dalam PLS dilakukan melalui uji r-square, path coefficient, dan uji-t (signifikansi). Nilai koefisien determinasi (R^2) untuk variabel Disiplin Kerja adalah 0,465, yang berarti bahwa 46,5% varians dalam Disiplin Kerja dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi. Sementara itu, nilai R^2 untuk variabel Kinerja Pegawai adalah 0,622, menunjukkan bahwa 62,2% varians dalam

kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Disiplin Kerja. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Ghazali dan Latan (2015), nilai R^2 sebesar 0,50 menunjukkan pengaruh yang moderat.

Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, disiplin kerja, dan kinerja pegawai. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja. Dengan nilai path coefficient sebesar 0,283, t-statistik 3,366, dan p-value 0,001, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memberikan perhatian pada individu, dan memfasilitasi stimulasi intelektual mampu meningkatkan tingkat disiplin di kalangan pegawai.

Selanjutnya, budaya organisasi juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja, dengan nilai path coefficient sebesar 0,503, t-statistik 6,267, dan p-value 0,000. Hasil ini mengindikasikan bahwa adanya budaya organisasi yang kuat, khususnya terkait orientasi hasil, stabilitas, dan kerja tim, berkontribusi pada peningkatan kedisiplinan pegawai Generasi Z. Budaya organisasi tersebut membentuk pola perilaku yang konsisten dan mengarahkan pegawai untuk disiplin dalam menjalankan tugas.

Disiplin kerja sendiri terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai path coefficient sebesar 0,246, t-statistik 2,710, dan p-value 0,007 menunjukkan bahwa disiplin pegawai, terutama dalam hal kedisiplinan waktu, kepatuhan terhadap peraturan, dan perilaku kerja, berkorelasi dengan peningkatan kinerja. Pegawai yang lebih disiplin cenderung bekerja secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya berdampak pada kinerja mereka secara keseluruhan.

Kepemimpinan transformasional juga berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai. Dengan nilai path coefficient sebesar 0,153, t-statistik 2,069, dan p-value 0,039, pengaruh ini terbukti positif dan signifikan. Namun, dibandingkan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, dampak kepemimpinan transformasional ini relatif lebih kecil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan yang inspiratif dapat mempengaruhi kinerja pegawai, pengaruh ini tidak sekuat pengaruh budaya organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh terbesar terhadap kinerja pegawai, dengan nilai path coefficient sebesar 0,517, t-statistik 4,814, dan p-value 0,000. Hal ini menegaskan bahwa budaya organisasi memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai Generasi Z di unit kerja vertikal. Budaya yang positif dan kuat mendorong pegawai untuk berprestasi dan memenuhi target yang telah ditetapkan organisasi.

Terakhir, disiplin kerja berperan sebagai variabel mediasi yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, serta antara budaya organisasi dan kinerja pegawai. Nilai path coefficient mediasi sebesar 0,070 untuk hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja pegawai, dan sebesar 0,124 untuk hubungan antara budaya organisasi dan kinerja pegawai menunjukkan adanya peran disiplin kerja sebagai mediator. Namun, efek mediasi ini tergolong rendah, yang berarti bahwa pengaruh langsung dari kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja lebih dominan dibandingkan efek tidak langsung melalui disiplin kerja.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin dan kinerja pegawai Generasi Z. Namun, budaya organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan dengan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, organisasi

disarankan untuk memperkuat internalisasi budaya kerja dan memfasilitasi kegiatan yang memotivasi karyawan untuk mengembangkan disiplin kerja yang lebih baik. Selain itu, pimpinan unit kerja diharapkan dapat mengaplikasikan gaya kepemimpinan transformasional secara lebih aktif untuk memperkuat hubungan interpersonal dengan pegawai Generasi Z.

Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya peran budaya organisasi dalam membentuk disiplin kerja dan kinerja pegawai Generasi Z. Meskipun kepemimpinan transformasional juga berdampak signifikan, peran budaya organisasi lebih dominan. Untuk meningkatkan efektivitas kinerja pegawai, pemimpin perlu mengoptimalkan peran disiplin kerja dan terus memperkuat budaya organisasi yang sudah ada.

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi organisasi lain dalam mengembangkan strategi kepemimpinan dan budaya kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai Generasi Z. Diharapkan juga agar penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi variabel intervening lain yang lebih kuat, seperti komitmen organisasi atau kepuasan kerja, guna mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Generasi Z di Unit Vertikal Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Provinsi Papua. Temuan ini relevan dengan tujuan penelitian yang ingin memahami bagaimana variabel-variabel tersebut mempengaruhi kinerja pegawai generasi yang sedang memasuki dunia kerja dan membawa perspektif serta harapan baru.

Secara lebih rinci, hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional yang dijalankan oleh pemimpin unit kerja memiliki pengaruh positif terhadap Disiplin Kerja pegawai (path coefficient = 0,283; t-statistik = 3,366 > 1,99; p-value = 0,001 < 0,05). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong disiplin kerja melalui motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual.

Tabel 1. Pengaruh Langsung Variabel Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Generasi Z

No	Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T-statistik	P-value	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1) → Disiplin Kerja (Z)	0,283	3,366	0,001	Signifikan
2	Budaya Organisasi (X2) → Disiplin Kerja (Z)	0,503	6,267	0	Signifikan
3	Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,246	2,71	0,007	Signifikan
4	Kepemimpinan Transformasional (X1) → Kinerja Pegawai (Y)	0,153	2,069	0,039	Signifikan
5	Budaya Organisasi (X2) → Kinerja Pegawai (Y)	0,517	4,814	0	Signifikan

Namun, meskipun pengaruhnya signifikan, keberadaan Kepemimpinan Transformasional dalam meningkatkan disiplin kerja masih memiliki pengaruh rendah dalam level struktural ($f^2 = 0,118$), menunjukkan perlunya peningkatan interaksi dan komunikasi rutin antara pemimpin dan pegawai Generasi Z.

Di sisi lain, Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap Disiplin Kerja dibandingkan Kepemimpinan Transformasional (path coefficient = 0,503; t-statistik =

6,267 > 1,99; p-value = 0,000 < 0,05). Budaya Organisasi yang melibatkan orientasi hasil, kerja tim, dan stabilitas memainkan peranan penting dalam menciptakan disiplin di antara pegawai Generasi Z. Selain itu, budaya Kementerian Keuangan, seperti kebiasaan “Dua Menit Sebelum Jadwal,” telah diinternalisasi dengan baik oleh pegawai Generasi Z, sehingga mereka cenderung disiplin dan tepat waktu dalam bekerja. Namun, indikator inovasi dan pengambilan risiko masih memiliki pengaruh yang lebih rendah, yang menandakan perlunya organisasi memfasilitasi program yang mendorong kreativitas dan kemampuan inovasi bagi pegawai.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai (path coefficient = 0,246; t-statistik = 2,710 > 1,99; p-value = 0,007 < 0,05). Pegawai Generasi Z dengan disiplin kerja yang baik terbukti mampu menyelesaikan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Meskipun demikian, kedisiplinan pegawai pada waktu istirahat masih perlu ditingkatkan karena ada kecenderungan untuk tidak tepat waktu dalam kembali bekerja setelah jam istirahat selesai. Hal ini menunjukkan perlunya penguatan kebijakan disiplin yang lebih konsisten untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai.

Selain itu, terdapat pengaruh signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai (path coefficient = 0,153; t-statistik = 2,069 > 1,99; p-value = 0,039 < 0,05). Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang memberikan motivasi, arahan yang jelas, dan dukungan kepada pegawai mampu meningkatkan kinerja mereka. Namun, dibandingkan dengan Budaya Organisasi, pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja masih lebih rendah. Budaya Organisasi memiliki pengaruh yang lebih kuat dan positif terhadap Kinerja Pegawai (path coefficient = 0,517; t-statistik = 4,814 > 1,99; p-value = 0,000 < 0,05), yang menegaskan bahwa budaya kerja yang baik akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan berorientasi pada pencapaian kinerja terbaik.

Disiplin Kerja juga terbukti dapat memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z. Pengaruh mediasi ini lebih kuat pada hubungan antara Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai (path coefficient mediasi = 0,124; t-statistik = 2,247 > 1,99; p-value = 0,025 < 0,05) dibandingkan dengan pengaruh mediasi antara Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Pegawai (path coefficient mediasi = 0,070; t-statistik = 2,170 > 1,99; p-value = 0,030 < 0,05).

Tabel 2. Pengaruh Mediasi Disiplin Kerja

No	Hubungan Mediasi	Path Coefficient Mediasi	T-statistik	P-value	Keterangan
1	Kepemimpinan Transformasional (X1) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,07	2,17	0,03	Signifikan
2	Budaya Organisasi (X2) → Disiplin Kerja (Z) → Kinerja Pegawai (Y)	0,124	2,247	0,025	Signifikan

Hal ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berperan lebih dominan dalam meningkatkan disiplin kerja, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa Budaya Organisasi menjadi faktor kunci yang dapat meningkatkan Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai Generasi Z secara lebih efektif dibandingkan Kepemimpinan Transformasional. Namun demikian, kepemimpinan transformasional tetap penting sebagai penggerak motivasi dan inspirasi bagi pegawai, terutama dalam konteks pembentukan disiplin kerja yang baik. Temuan ini memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan strategi manajemen sumber

daya manusia, khususnya dalam meningkatkan kinerja pegawai Generasi Z melalui pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi yang efektif.

4. Kesimpulan dan Saran

Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai Generasi Z di Kantor Wilayah DJPb Provinsi Papua. Disiplin kerja berperan sebagai mediator antara kedua variabel tersebut dengan kinerja, meskipun pengaruhnya tergolong rendah. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan disiplin terutama setelah jam istirahat, serta pendekatan kepemimpinan yang lebih intensif. Budaya organisasi memiliki dampak terbesar terhadap peningkatan disiplin dan kinerja pegawai, khususnya melalui orientasi individu dan tim.

Berdasarkan hasil tersebut, disarankan agar nilai-nilai organisasi terus diperkuat melalui kegiatan internalisasi budaya dan komunikasi intensif antara pimpinan dan pegawai, seperti melalui Dialog Kinerja Organisasi (DKO) dan berbagai aktivitas yang melibatkan partisipasi Generasi Z. Kebijakan terkait penyelesaian tugas dan analisis data juga perlu dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mengganti variabel disiplin kerja sebagai mediator dengan variabel lain seperti komitmen organisasi. Selain itu, penelitian lanjutan dengan cakupan objek yang lebih luas akan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Generasi Z.

Daftar Pustaka

- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, S. P. Malayu. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Jufrizen, J. (2017). Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Kohesi*, 1(1), 166-177.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Retno Ayu Puspita S., & Warsindah, L. (2021). Pengaruh Gaya Transformasional, Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sekretaris Daerah Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Mamuju. *Metrik Serial Humaniora dan Sains*, 2(2), 62-69.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Manajemen (Edisi ke-10)*. Jakarta: Erlangga.
- Senny, M. H., Wijayaningsih, L., & Kurniawan, M. (2018). Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformasional Dalam Manajemen PAUD di Kecamatan Sidorejo Salatiga. *Scholaria: Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, 8(2), 197-209.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Wiedmer, T. (2015). Generations Do Differ Best Practices in Leading Traditionalists, Boomers, and Generations X, Y, and Z. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 82, 51-58.