

BAB 1

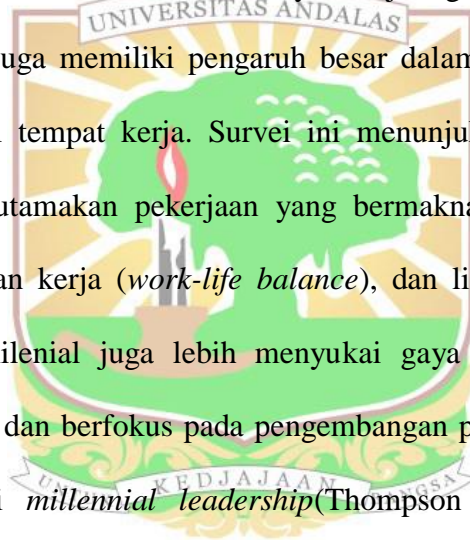
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman yang ditandai dengan kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan generasi telah membawa transformasi signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk dunia kerja. Menurut laporan dari *McKinsey Global Institute* (2021), generasi milenial (lahir antara 1981 hingga 1996) tetap mendominasi angkatan kerja global, mewakili sekitar 35-40% dari total tenaga kerja di banyak negara, termasuk di negara berkembang seperti Indonesia. Laporan ini juga menyoroti bahwa milenial telah menjadi tulang punggung ekonomi global, dengan peran signifikan dalam mendorong inovasi dan transformasi digital di berbagai sektor. Di Indonesia, data dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023 menunjukkan bahwa generasi milenial menyumbang sekitar 34% dari total angkatan kerja nasional, dengan peningkatan signifikan dalam partisipasi mereka di sektor formal, termasuk pemerintahan. Struktur kepegawaian di instansi pemerintah telah didominasi oleh Generasi Milenial, menggantikan generasi sebelumnya seperti Generasi X dan Baby Boomers. Dikutip dari Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2024 yang diterbitkan oleh Badan Kepegawaian Negara Republik Indonesia, generasi milenial menempati posisi tertinggi struktur kepegawaian negara yaitu sebesar 54% atau sebanyak 2.587.034 orang. Hal ini sejalan dengan upaya pemerintah untuk mereformasi birokrasi dan meningkatkan kinerja Aparatur Sipil Negara

(ASN) melalui program-program yang lebih adaptif terhadap kebutuhan generasi milenial.

Sebagai generasi yang tumbuh di era digital, milenial membawa nilai-nilai, ekspektasi, dan gaya kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka cenderung lebih mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi (*work-life balance*), pengembangan diri, serta lingkungan kerja yang inklusif dan bermakna (*meaningful work*). *Deloitte's Global Millennial Survey 2022* mengonfirmasi bahwa milenial tidak hanya menjadi generasi terbesar dalam angkatan kerja, tetapi juga memiliki pengaruh besar dalam membentuk budaya kerja dan preferensi di tempat kerja. Survei ini menunjukkan bahwa milenial cenderung lebih mengutamakan pekerjaan yang bermakna (*meaningful work*), keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), dan lingkungan kerja yang inklusif. Selain itu, milenial juga lebih menyukai gaya kepemimpinan yang kolaboratif, transparan, dan berfokus pada pengembangan potensi individu, yang sering disebut sebagai *millennial leadership* (Thompson & Gregory, 2012). Milenial cenderung merespons lebih baik terhadap pemimpin yang membangun hubungan interpersonal yang kuat, memberikan umpan balik secara berkala, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif. Gaya kepemimpinan, khususnya *transformational/partisipatif*, terbukti meningkatkan keterlibatan pekerja milenial dan mendorong inovasi serta kreativitas di tempat kerja (Santoso et al., 2022); (Njoroge et al., 2022). Aldiansyah & Lukito (2021) juga menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap



kinerja pegawai, di mana peningkatan dalam gaya kepemimpinan akan diikuti oleh peningkatan kinerja.

Dalam konteks Pegawai Negeri Sipil (PNS), generasi milenial diharapkan dapat membawa perubahan positif dalam birokrasi pemerintah, terutama dalam meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kinerja organisasi. Namun, tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menciptakan lingkungan kerja yang dapat memotivasi dan mempertahankan kinerja PNS milenial. Salah satu faktor kunci yang memengaruhi kinerja PNS milenial adalah gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik mereka. Gaya kepemimpinan yang adaptif terhadap kebutuhan milenial—seperti kolaborasi dan pengembangan diri—secara signifikan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja PNS milenial. Temuan ini menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan berorientasi pada pertumbuhan individu (Rahayu et al., 2023).

Selain kepemimpinan, *meaningful work* atau persepsi pekerjaan yang bermakna juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja PNS milenial. *Meaningful work* didefinisikan sebagai pekerjaan yang memberikan rasa tujuan (*purpose*), signifikansi (*significance*), dan nilai intrinsik (*intrinsic value*) bagi individu (Lysova et al., 2019). Konsep ini mencakup persepsi individu bahwa pekerjaan mereka memiliki dampak positif, baik bagi diri sendiri maupun bagi orang lain, serta sejalan dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan hidup mereka. Pekerjaan yang bermakna tidak hanya memberikan kepuasan secara materi, tetapi juga memenuhi kebutuhan psikologis dan spiritual individu.

Dalam konteks PNS, *meaningful work* dapat diwujudkan melalui tugas-tugas yang memiliki dampak positif bagi masyarakat, seperti pelayanan publik yang berkualitas dan program-program pembangunan yang inovatif.

Namun, hubungan antara *millennial leadership*, *meaningful work*, dan kinerja PNS milenial tidak dapat dipisahkan dari peran kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai respons emosional dan kognitif individu terhadap pekerjaan mereka, yang mencerminkan sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai mereka terpenuhi dalam lingkungan kerja (Judge et al., 2017). Kepuasan kerja dianggap sebagai faktor mediasi yang penting karena dapat memengaruhi hubungan antara kepemimpinan, *meaningful work*, dan kinerja karyawan. Seorang PNS milenial yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi, loyal, dan produktif dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Keterkaitan antara *millennial leadership* dan *meaningful work* dengan kinerja PNS milenial dapat dipahami melalui pendekatan teoritis dan kontekstual. Secara teoritis, *millennial leadership* dengan karakteristiknya yang kolaboratif, adaptif terhadap teknologi, dan berorientasi pada pengembangan bawahan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, pengakuan, dan pertumbuhan profesional. Lingkungan seperti ini secara langsung memengaruhi motivasi intrinsik PNS milenial, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja. Sejalan dengan itu, *meaningful work* atau persepsi akan pekerjaan yang bermakna berperan dalam membangun komitmen dan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi. Ketika PNS milenial merasa bahwa pekerjaannya memiliki nilai dan dampak positif bagi masyarakat sesuai dengan

nilai-nilai generasi yang cenderung mengutamakan tujuan dan kontribusi sosial mereka akan lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang optimal.

Dalam konteks birokrasi, kedua variabel ini saling melengkapi. *Millennial leadership* berfungsi sebagai faktor eksternal yang memfasilitasi kondisi kerja yang dinamis dan inklusif, sementara *meaningful work* berperan sebagai faktor internal yang memotivasi pegawai dari dalam diri. Seorang pemimpin yang menerapkan prinsip *millennial leadership* cenderung mampu menciptakan ruang bagi bawahan untuk menemukan makna dalam pekerjaan mereka, misalnya melalui pemberian tugas yang menantang, pengakuan atas kontribusi, serta transparansi dalam komunikasi kebijakan. Sinergi antara kepemimpinan yang adaptif dan persepsi pekerjaan yang bermakna inilah yang diduga mampu meningkatkan tidak hanya kepuasan kerja, tetapi juga kinerja PNS milenial secara keseluruhan.

Meskipun penting, penelitian yang mengkaji secara mendalam bagaimana *millennial leadership* dan *meaningful work* memengaruhi kinerja PNS milenial, terutama dengan mempertimbangkan peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, masih terbatas. Beberapa penelitian terdahulu lebih fokus pada sektor swasta atau konteks global, sehingga belum banyak yang mengkaji fenomena ini dalam konteks birokrasi pemerintah di Indonesia. Padahal, sebagai negara dengan sistem birokrasi yang kompleks, Indonesia membutuhkan pendekatan yang spesifik untuk meningkatkan kinerja PNS milenial.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis pengaruh *millennial leadership* dan *meaningful work* terhadap kinerja PNS

milennial, serta mengeksplorasi peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Lokus penelitian ini adalah pada Pemerintah Kabupaten Solok, yang dipilih karena merupakan tempat penulis bekerja dan mengalami langsung proses pemerintahan dan birokrasi yang terjadi. Kabupaten Solok memiliki jumlah PNS milennial yang signifikan dan sedang dalam proses transformasi birokrasi untuk meningkatkan kinerja aparaturnya. Adapun komposisi PNS di Pemerintah Kabupaten Solok sesuai generasi adalah sebagai berikut:

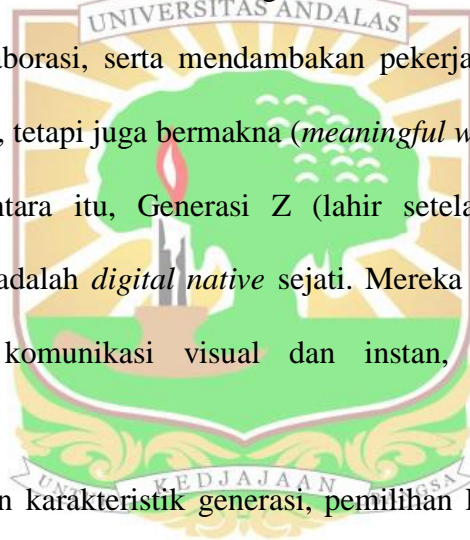
Tabel 1.1 Komposisi PNS Pemerintah Kabupaten Solok

| No | Generasi | Jumlah |
|----|---------------|--------------------|
| 1 | X | 2.744 orang |
| 2 | Milennial (Y) | 1.460 orang |
| 3 | Z | 78 orang |
| | Total | 4.282 orang |

Sumber: BKPSDM Kabupaten Solok 2024

Berdasarkan data kepegawaian di atas, komposisi PNS di Pemerintah Kabupaten Solok didominasi oleh Generasi X yang berjumlah 2.744 orang, setara dengan 64,1% dari total 4.282 pegawai. Generasi Milennial (Y) menyusul sebagai kelompok terbesar kedua dengan 1.460 orang (34,1%), sementara Generasi Z baru memasuki dunia kerja dengan representasi yang masih sangat kecil, yaitu hanya 78 orang atau 1,8%. Dari data ini terlihat bahwa sebagian besar (98,2%) tenaga kerja Pemerintah Kabupaten Solok saat ini terdiri dari dua generasi utama, yaitu Generasi X dan Milennial, yang menjadi tulang punggung birokrasi di Pemerintah Kabupaten Solok.

Dominasi generasi X (64,1%) dan posisi strategis generasi milenial (34,1%) sebagai kelompok terbesar kedua dalam struktur PNS Pemkab Solok menciptakan sebuah realitas dan urgensi tersendiri. Generasi X (lahir 1965-1980) umumnya dikenal sebagai generasi yang mandiri, pragmatis, dan berorientasi pada hasil, serta telah beradaptasi dengan teknologi dari tahap perkembangannya. Di sisi lain, Generasi milenial atau Y (lahir 1981-1996) yang menjadi fokus penelitian ini, tumbuh di era digitalisasi pesat sehingga melekat dengan teknologi. Karakteristik khas mereka antara lain keinginan untuk terus belajar, nilai akan *work-life balance*, kolaborasi, serta mendambakan pekerjaan yang tidak hanya sekadar mencari nafkah, tetapi juga bermakna (*meaningful work*) dan memberikan dampak sosial. Sementara itu, Generasi Z (lahir setelah 1997) yang baru memasuki dunia kerja adalah *digital native* sejati. Mereka sangat lincah dengan teknologi, menyukai komunikasi visual dan instan, serta menginginkan fleksibilitas.



Selain perbedaan karakteristik generasi, pemilihan PNS milenial sebagai fokus penelitian, dan bukan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), didasarkan pada perbedaan status kepegawaian, pola karier, dan peran strategis dalam birokrasi. PNS milenial memiliki jalur karier jangka panjang, peluang menduduki jabatan struktural dan fungsional strategis, serta keterlibatan langsung dalam pengambilan keputusan dan keberlanjutan tata kelola pemerintahan daerah. Sementara itu, PPPK umumnya memiliki hubungan kerja berbasis kontrak, ruang pengembangan karier yang lebih terbatas, serta orientasi tugas yang lebih spesifik dan temporer. Perbedaan tersebut menyebabkan dinamika kepemimpinan,

kepuasan kerja, dan kinerja antara PNS dan PPPK tidak sepenuhnya sebanding. Oleh karena itu, penelitian ini secara khusus memfokuskan pada PNS milenial sebagai kelompok yang paling menentukan keberlanjutan kinerja birokrasi pemerintah daerah di masa depan.

Dalam konteks ini, posisi generasi milenial sebagai tulang punggung birokrasi masa depan yang jumlahnya signifikan dan akan segera mengambil alih posisi strategis seiring dengan pensiunnya generasi X, menjadikan pemahaman tentang faktor pengungkit kinerja mereka sebuah keniscayaan. Koeksistensi ketiga generasi dengan nilai, ekspektasi, dan gaya kerja yang berbeda ini menuntut pendekatan kepemimpinan yang adaptif, dalam hal ini *millennial leadership*, yang tidak hanya efektif memotivasi generasi milenial tetapi juga dapat menjembatani kesenjangan antargenerasi.

Selanjutnya, dalam upaya meningkatkan kinerja PNS milenial, pemerintah telah mengeluarkan beberapa regulasi yang relevan. Salah satunya adalah Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 (Presiden RI) tentang Manajemen PNS sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 17 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, yang mengatur tentang pengembangan kompetensi, penilaian kinerja, dan sistem remunerasi yang adil. Regulasi ini diharapkan dapat mendorong PNS milenial untuk lebih termotivasi dan berkontribusi secara maksimal dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan indikator penting dalam menentukan efektivitas penyelenggaraan pemerintahan dan kualitas pelayanan

publik. Pengukuran kinerja aparatur dilakukan melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil serta dijabarkan dalam Peraturan Menteri PANRB Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN. SKP menjadi instrumen formal untuk menilai sejauh mana pegawai mencapai target kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kinerja tahunan.

Tabel 1. 2Rekapitulasi Penilaian SKP PNS Milenial

| No | Rentang Nilai | Kategori | Jumlah |
|----|---------------|--------------|--------------|
| 1 | 91-100 | Sangat Baik | 562 |
| 2 | 76-90 | Baik | 872 |
| 3 | 61-75 | Cukup | 26 |
| | | Total | 1.460 |

Sumber: BKPSDM Kabupaten Solok 2024

Berdasarkan data rekapitulasi penilaian SKP tahun 2024, dari total 1.460 penilaian kinerja pegawai, mayoritas atau 872 orang (59,7%) berada dalam kategori "Baik" dengan rentang nilai 76-90. Sebanyak 562 orang (38,5%) mencapai kategori "Sangat Baik" (91-100). Hanya sebagian kecil, yaitu 26 orang (1,8%), yang kinerjanya berada pada kategori "Cukup" (61-75). Namun, capaian tersebut masih menunjukkan variasi antar individu dan unit kerja, khususnya pada kelompok pegawai generasi milenial. Variasi ini dapat mengindikasikan adanya perbedaan persepsi terhadap *meaningful work* maupun gaya kepemimpinan yang dialami pegawai milenial di lingkungan birokrasi daerah.

Meskipun SKP dijadikan dasar pengukuran kinerja PNS, dalam praktiknya SKP belum sepenuhnya mencerminkan kinerja pegawai secara nyata, karena lebih

menekankan aspek administratif dan pemenuhan target formal dibandingkan kualitas proses kerja dan kontribusi substantif pegawai. Selain itu, SKP cenderung menghasilkan penilaian yang homogen sehingga kurang mampu membedakan kinerja antar individu secara objektif. SKP juga belum optimal dalam menangkap aspek psikologis seperti kepuasan kerja, motivasi, dan makna kerja, yang terbukti berperan penting dalam membentuk kinerja, khususnya pada PNS milenial. Menurut (Moehariono, 2014) kinerja seharusnya diukur berdasarkan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan, bukan semata-mata pada aspek kepatuhan administratif. (Wibowo, 2017) juga menegaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang berorientasi pada dokumen atau target formal sering kali gagal menangkap perilaku kerja yang mencerminkan motivasi, kreativitas, dan makna kerja pegawai. Sejalan dengan itu, (Aguinis, 2019) menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja tradisional cenderung berfokus pada *performance measurement* (pengukuran administratif) dibanding *performance management* (pengelolaan perilaku dan hasil nyata), sehingga tidak mampu sepenuhnya mencerminkan *actual performance* pegawai.

Dengan demikian, meskipun SKP merupakan instrumen penting dalam manajemen kinerja ASN, ia belum sepenuhnya mampu menggambarkan dimensi kinerja intrinsik dan kontekstual, seperti komitmen, inovasi, maupun kepuasan kerja, terutama di kalangan pegawai milenial yang memiliki orientasi dan nilai kerja berbeda dibanding generasi sebelumnya.

Sebagai langkah awal untuk membuktikan adanya fenomena yang berkaitan dengan variabel penelitian, penulis melakukan wawancara pendahuluan terhadap lima orang PNS generasi milenial di Kabupaten Solok yang berasal dari perwakilan empat Organisasi Perangkat Daerah (OPD), yaitu Sekretariat Daerah, Dinas Pendidikan, Badan Perencanaan Pembangunan, Penelitian, dan Pengembangan (Bapelitbang), serta Dinas Pertanian, untuk mendapatkan gambaran yang beragam.



Tabel 1. 3Rangkuman Wawancara dengan Perwakilan PNS Generasi Milenial di Pemkab Solok

| Variabel | Pertanyaan | Responden | | | | | Kesimpulan |
|------------------------------|---|---|--|---|---|--|--|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | |
| <i>Millennial Leadership</i> | Bagaimana Anda mendeskripsikan gaya kepemimpinan atasan Anda dalam hal kolaborasi, fleksibilitas, dan pemanfaatan teknologi? Apakah sesuai dengan karakter generasi milenial? | Kolaboratif dengan rapat mingguan, tetapi jam kerja kaku dan teknologi terbatas pada <i>WhatsApp</i> . | Kepemimpinan hierarkis, keputusan terpusat dari atasan, dan penggunaan teknologi yang masih terbatas. | Atasan yang progresif dengan pengambilan keputusan partisipatif, fleksibilitas kerja, dan didukung teknologi digital. | Gaya kepemimpinan di tengah-tengah, kolaboratif dalam rapat namun hati-hati dalam perubahan, dengan teknologi sebatas standar. | Atasan berinisiatif menerapkan kepemimpinan modern dan platform digital, tetapi terhambat oleh birokrasi yang kaku. | Terdapat variasi gaya kepemimpinan di lingkungan Pemerintah Kabupaten Solok. Sebagian atasan sudah mulai mengadopsi prinsip kepemimpinan milenial seperti kolaboratif dan berbasis teknologi, namun masih banyak yang mempertahankan gaya tradisional. Kesenjangan ini terlihat dalam hal partisipasi pengambilan keputusan, pemanfaatan teknologi, dan sistem umpan balik. Gaya kepemimpinan yang partisipatif dan adaptif cenderung berdampak positif pada motivasi kerja bawahan. |
| | Seberapa sering atasan memberi kesempatan untuk berinisiatif dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan strategis? | Hampir tidak pernah. Semua keputusan bersifat <i>top-down</i> , staf hanya melaksanakan instruksi. | Mekanisme penyampaian ide ada di rapat bulanan, tetapi hanya masukan staf senior yang dipertimbangkan. | Cukup sering. Atasan mengadakan <i>brainstorming</i> inklusif yang melibatkan semua level staf sebelum pengambilan keputusan penting. | Kami memiliki keleluasaan pada tingkat operasional, namun keputusan strategis bersifat sentralistik dengan saluran saran melalui <i>email</i> . | Saya diberi delegasi dan otonomi untuk tugas operasional, namun keputusan strategis kebijakan tetap di tangan atasan. | |
| | Bagaimana atasan Anda memberikan umpan balik terhadap kinerja Anda? Apakah bersifat membangun dan membantu pengembangan | Umpan balik sangat minim dan hanya bersifat formalitas pada evaluasi tahunan, tanpa <i>guidance</i> yang memadai untuk pengembangan | Atasan secara konsisten memberikan umpan balik melalui evaluasi tim usai setiap kegiatan besar. | <i>Feedback</i> yang diberikan bersifat satu arah, fokus pada kekurangan tanpa solusi, dan tidak mendukung pengembangan karir. | Sistem penilaian terstruktur dengan evaluasi kinerja triwulanan dan catatan khusus untuk perbaikan. | <i>Feedback</i> yang berarti hampir tidak ada. Penilaian kinerja hanya berfokus pada output akhir, tanpa membahas proses atau pengembangan kompetensi. | |



| Variabel | Pertanyaan | Responden | | | | | Kesimpulan |
|------------------------|---|---|--|--|---|---|--|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | |
| | karir? | diri. | | | | | |
| | Sejauh mana atasan Anda mendorong penggunaan teknologi digital dalam pekerjaan sehari-hari? | Digitalisasi sangat minim. Mayoritas proses masih manual dan berorientasi dokumen fisik, padahal potensi otomatisasi terbuka lebar. | Implementasi aplikasi digital (seperti <i>e-office</i>) dilakukan setengah hati dan masih terkendala resistensi dari karyawan yang nyaman dengan cara konvensional. | Atasan sangat mendukung transformasi digital dengan menerapkan platform kolaborasi seperti <i>Google Workspace</i> . | Komunikasi internal menggunakan <i>WhatsApp</i> dan <i>email</i> , namun sistem inti pekerjaan masih bergantung pada sistem lama yang tidak efisien. | Pelatihan aplikasi digital yang pernah diadakan tidak efektif karena tidak ada tindak lanjut, sehingga kebiasaan lama kembali diterapkan. | |
| | Bagaimana dampak gaya kepemimpinan atasan terhadap motivasi dan produktivitas kerja Anda? | Kurangnya partisipasi dalam pengambilan keputusan menyebabkan berkurangnya motivasi kerja dan perasaan hanya dijadikan pelaksana tugas. | Keterbukaan atasan terhadap ide baru memotivasi saya untuk lebih kreatif. | Sistem hierarkis dan kaku menghambat inisiatif serta produktivitas akibat prosedur berbelit. | Fleksibilitas jam kerja dari atasan sangat mendukung <i>work-life balance</i> dan meningkatkan fokus kerja. | Kurangnya umpan balik konstruktif menyulitkan pengukuran perkembangan diri dan menurunkan semangat kerja. | |
| <i>Meaningful Work</i> | Sejauh mana Anda merasa pekerjaan Anda saat ini memberikan makna atau kontribusi nyata bagi masyarakat Kabupaten Solok? | Pekerjaan mengurus bantuan siswa miskin di dinas pendidikan sangat bermakna karena dapat membantu kelangsungan sekolah anak-anak. | Bekerja di administrasi keuangan terasa rutin dan sulit melihat dampak langsungnya bagi masyarakat. | Menyalurkan bantuan pupuk dan alat pertanian di dinas pertanian sangat membanggakan karena langsung berdampak pada peningkatan hasil panen petani. | Sebagai <i>frontliner</i> pelayanan publik, interaksi langsung dengan masyarakat menyadarkan saya akan pentingnya peran ini dalam memecahkan masalah warga. | Mengelola data statistik terasa kurang berdampak langsung meski penting untuk perencanaan, sehingga kontribusi konkret sulit terlihat. | Persepsi makna pekerjaan sangat bervariasi tergantung jenis tugas dan interaksi dengan masyarakat. PNS yang terlibat langsung dalam program pelayanan masyarakat cenderung merasakan makna kerja lebih besar dibanding yang bekerja di bagian administrasi. Kesesuaian |

| Variabel | Pertanyaan | Responden | | | | | Kesimpulan |
|----------|--|---|--|---|--|---|--|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | |
| | Apakah tugas-tugas yang Anda kerjakan sesuai dengan minat dan keterampilan pribadi Anda? | Sangat sesuai karena dapat berkontribusi langsung di bidang pembangunan masyarakat sesuai minat sejak kuliah. | Cukup sesuai karena kesukaan bekerja dengan data dan angka sejalan dengan tugas analisis laporan keuangan. | Sebagian sesuai, terdapat tugas menarik dan menantang, namun banyak pekerjaan rutin yang membosankan serta tidak mengembangkan kemampuan. | Tidak sepenuhnya sesuai karena latar belakang komunikasi tidak terpakai optimal di bagian administrasi umum. | Kurang sesuai karena minat di bidang kreatif tidak sejalan dengan pekerjaan teknis-prosedural yang menghambat perkembangan. | tugas dengan minat dan kompetensi pribadi juga menjadi faktor penting. Pengakuan atas kontribusi dan kejelasan dampak pekerjaan meningkatkan persepsi <i>meaningful work</i> . |
| | Faktor apa saja yang membuat pekerjaan Anda terasa lebih bermakna? | Puas lihat dampak langsung pekerjaan untuk perbaikan layanan publik. | Puas saat atasan apresiasi kontribusi dan tunjukkan bagaimana pekerjaan saya dukung tujuan besar. | Ketika diberi tanggung jawab proyek yang menantang dan sesuai dengan kompetensi saya. | Interaksi langsung dengan masyarakat penerima manfaat program pemerintah. | Puas saat ada bukti nyata bahwa masukan saya diperhitungkan dalam keputusan. | |
| | Apakah Anda merasa dihargai atas kontribusi yang diberikan dalam pekerjaan? | Finansial tercukupi, tetapi pengakuan moral atas kontribusi individu masih kurang. | Sistem <i>reward</i> kinerja yang baik membuat saya merasa dihargai. | Apresiasi hanya seremonial, tidak rutin dalam keseharian. | Atasan rajin beri apresiasi hingga untuk hal kecil, sangat memotivasi. | Kerja keras dianggap kewajiban biasa, tanpa apresiasi. | |
| | Bagaimana pekerjaan Anda saat ini mempengaruhi rasa pencapaian pribadi? | Selesaikan proyek berdampak luas, sehingga kepuasan tinggi. | Monotonnya pekerjaan rutin menyebabkan hilangnya rasa pencapaian harian. | Sistem evaluasi yang jelas membantu saya melihat perkembangan dan pencapaian diri dari waktu ke | Kurangnya tantangan dalam pekerjaan membuat stagnan dan tidak mengalami perkembangan | Meski bukan pekerjaan impian, berkontribusi untuk kemajuan daerah memberikan rasa pencapaian tersendiri. | |



| Variabel | Pertanyaan | Responden | | | | | Kesimpulan |
|----------|--|--|--|--|--|---|--|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | |
| | | | | waktu. | berarti. | | |
| Kinerja | Menurut penilaian Anda sendiri, bagaimana kinerja Anda selama satu tahun terakhir? Faktor apa saja yang paling mempengaruhi? | Semua SKP tercapai. Didukung kejelasan tugas dan tim, meski terganggu birokrasi. | Kinerja biasa saja akibat kurang motivasi, terutama karena jenjang karir yang tidak jelas. | Kinerja prima raih banyak penghargaan, tapi beban kerja berlebih picu <i>burnout</i> . | Agak menurun belakangan ini karena tekanan kerja tinggi tanpa diimbangi <i>reward</i> yang memadai | Stabil dari tahun ke tahun. Saya mencoba meningkatkan efisiensi dengan teknologi, tapi terkendala sistem yang masih manual. | Kinerja PNS dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi dan kompetensi, serta faktor eksternal seperti sistem kerja, kepemimpinan, dan sarana pendukung. Pengukuran kinerja melalui SKP sudah berjalan namun implementasinya masih menghadapi berbagai kendala operasional. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja tampak cukup signifikan meskipun tidak selalu linear. |
| | Apa indikator yang digunakan di instansi Anda untuk mengukur kinerja pegawai? | Sasaran Kerja Pegawai (SKP) yang disusun di awal tahun dan dievaluasi setiap semester. | Selain SKP, ada penilaian perilaku kerja seperti disiplin, kerjasama, dan inisiatif. | Untuk posisi tertentu ada target kuantitatif seperti jumlah dokumen yang diproses atau layanan yang diberikan. | Kami menggunakan sistem e-kinerja yang mencatat capaian harian dan mingguan. | Selain target individu, ada juga penilaian kontribusi terhadap kinerja tim secara keseluruhan. | |
| | Hambatan apa yang sering Anda hadapi dalam mencapai kinerja optimal? | Prosedur birokrasi yang berbelit dan memakan waktu. | Keterbatasan sarana dan prasarana pendukung pekerjaan. | Koordinasi antar unit yang kurang efektif. | Beban administrasi yang terlalu besar menyita waktu untuk pekerjaan substantif. | Kebijakan sering berubah tanpa sosialisasi. | |
| | Bagaimana hubungan antara | Ketika puas dengan | Profesionalisme dorong kerja | Sangat terkait. Pada saat banyak | Kepuasan kerja lebih | Ketidakpuasan jadi pendorong untuk kerja | |



| Variabel | Pertanyaan | Responden | | | | | Kesimpulan |
|----------------|---|--|---|---|--|---|--|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | |
| | kepuasan kerja dengan kinerja Anda? | pekerjaan, saya cenderung lebih bersemangat dan produktif. | maksimal, meski kepuasan kerja rendah. | ketidakpuasan, produktivitas saya jelas menurun. | mempengaruhi inisiatif dan kreativitas saya dalam bekerja. | keras & perubahan. | |
| | Upaya apa yang Anda lakukan untuk terus meningkatkan kinerja? | Ikut pelatihan kompetensi dari instansi dan mandiri. | Membuat perencanaan kerja harian/mingguan dan evaluasi rutin. | Belajar menggunakan <i>tools</i> digital. | Berdiskusi dengan rekan yang lebih berpengalaman. | Mencari mentor di lingkungan kerja. | |
| Kepuasan Kerja | Secara keseluruhan, bagaimana tingkat kepuasan Anda terhadap pekerjaan Anda saat ini? Berikan penilaian dari 1-10 dan jelaskan alasannya! | Nilai 7. Pekerjaan stabil dengan tunjangan memadai, namun jenjang karir tidak jelas mengurangi kepuasan. | Nilai 5. Gaji cukup untuk hidup di Solok, tapi lingkungan kerja yang kaku membuat saya tidak sepenuhnya puas. | 8 poin. Atasan yang suportif dan rekan kerja yang solid menciptakan lingkungan kerja yang nyaman meskipun gaji tidak besar. | Hanya 4. Banyak prosedur berbelit dan sistem birokrasi yang lambat membuat pekerjaan tidak efisien dan sering membuat frustrasi. | 6 poin. Keamanan kerja sebagai PNS memberi kepuasan, tapi kurangnya tantangan dan kesempatan berkembang membuat saya kadang merasa stagnan. | Faktor kepuasan kerja bersifat multidimensi meliputi aspek finansial, hubungan kerja, pengembangan karir, dan lingkungan kerja. Ketidakpuasan banyak muncul dari sistem birokrasi yang kaku, beban kerja tidak seimbang, dan kurang transparannya jenjang karir. Kepuasan kerja yang tinggi cenderung berkorelasi dengan produktivitas dan komitmen kerja. |
| | Apa faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja Anda saat ini? | Hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan yang memahami kondisi staf. | Beban kerja yang proporsional dengan kompensasi yang diterima. | Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan kompetensi baru. | Sistem promosi yang transparan dan adil berdasarkan kinerja. | Fleksibilitas dalam mengatur waktu kerja dan keseimbangan kehidupan pribadi. | |
| | Bagaimana lingkungan kerja Anda mempengaruhi tingkat kepuasan kerja? | Lingkungan kerja yang kolaboratif dan saling mendukung. | Budaya kerja yang masih sangat birokratis dan penuh dengan hierarki membuat suasana kerja tegang dan kurang nyaman. | Fasilitas kerja yang memadai dan ruang kerja yang nyaman. | Konflik rekan kerja tak terselesaikan, turunkan moral & kepuasan kerja. | Kebijakan kerja yang manusiawi, seperti cuti yang jelas dan jam kerja fleksibel. | |
| | Apakah kebutuhan | Pengakuan cukup | Sama sekali tidak. | Program pelatihan | Pengakuan hanya | Saya merasa mandek | |



| Variabel | Pertanyaan | Responden | | | | | Kesimpulan |
|----------|--|---|--|--|--|--|------------|
| | | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | |
| | psikologis Anda (pengakuan, perkembangan karir) terpenuhi dalam pekerjaan ini? | terpenuhi melalui sistem <i>reward</i> yang ada, tapi untuk pengembangan karir masih kurang jelas jalurnya. | Pekerjaan ini lebih tentang memenuhi kewajiban daripada pengembangan diri. | berkala instansi mendukung pengembangan kompetensi sesuai kebutuhan. | datang saat ada even-even tertentu, tidak menjadi budaya sehari-hari. | dalam pekerjaan ini. Tidak ada tantangan baru maupun kesempatan untuk naik level. | |
| | Jika ada ketidakpuasan dalam pekerjaan, apa yang biasanya Anda lakukan? | Berdiskusi dengan atasan langsung untuk mencari solusi terbaik. | Mencoba melihat sisi positif dan menyesuaikan ekspektasi dengan realita. | Berbagi dengan rekan kerja untuk mendapatkan perspektif berbeda. | Mengikuti pelatihan atau mengembangkan <i>skill</i> baru untuk meningkatkan <i>value</i> diri. | Kadang mencari hiburan di luar kerja untuk menyeimbangkan ketidakpuasan di kantor. | |

Sumber: Wawancara peneliti dengan 5 (lima) orang PNS Generasi Milenial di Pemerintah Kabupaten Solok, Agustus 2025



Berdasarkan hasil wawancara awal dengan 5 (lima) responden pada tabel 1.3 di atas, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan yang dialami PNS milenial di Pemkab Solok menunjukkan variasi yang signifikan. Sebagian atasan telah mulai mengadopsi prinsip *millennial leadership*, yang ditandai dengan pendekatan kolaboratif dalam rapat, pengambilan keputusan yang partisipatif, serta dukungan terhadap fleksibilitas kerja dan pemanfaatan teknologi digital. Namun, di sisi lain, masih dominan gaya kepemimpinan tradisional yang hierarkis dan sentralistik, di mana keputusan strategis bersifat *top-down* dan ruang untuk berinisiatif sangat terbatas. Kesenjangan ini juga terlihat dalam pemberian umpan balik yang seringkali hanya bersifat formalitas tanpa bimbingan pengembangan yang berarti, serta dorongan untuk transformasi digital yang masih setengah hati dan terkendala birokrasi. Dampaknya jelas terasa, dimana kepemimpinan yang partisipatif dan adaptif cenderung memicu motivasi dan produktivitas, sementara gaya yang kaku justru menurunkan semangat kerja dan membuat karyawan merasa hanya sebagai pelaksana tugas.

Selanjutnya, persepsi akan makna kerja (*meaningful work*) PNS milenial sangat dipengaruhi oleh jenis tugas dan interaksi langsung dengan masyarakat. PNS yang terlibat dalam program pelayanan publik, seperti menyalurkan bantuan pendidikan di dinas pendidikan atau alat pertanian di dinas pertanian, cenderung merasakan makna kerja yang lebih besar karena mereka dapat menyaksikan dampak langsung dari kontribusi mereka. Sebaliknya, mereka yang bertugas di bidang administrasi atau pengolahan data, seperti mengelola laporan keuangan atau statistik, seringkali kesulitan melihat kontribusi konkret mereka, sehingga

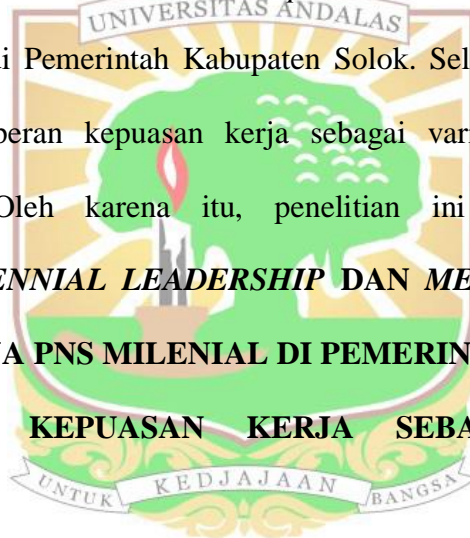
pekerjaan terasa rutin dan kurang bermakna. Faktor kunci lainnya adalah kesesuaian tugas dengan minat dan kompetensi pribadi, di mana ketidaksesuaian dapat mengurangi rasa bermakna. Pengakuan dari atasan atas kontribusi yang diberikan juga menjadi unsur penting yang memperkuat persepsi *meaningful work* ini.

Berkaitan dengan kinerja PNS milenial menurut hasil wawancara dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Secara internal, motivasi dan kompetensi individu menjadi pendorong utama. Namun, faktor eksternal seperti sistem kerja, gaya kepemimpinan, dan kelengkapan sarana pendukung memiliki peran yang sangat besar. Pengukuran kinerja melalui Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) telah dijalankan, namun dalam implementasinya masih menghadapi berbagai kendala operasional. Hambatan yang paling sering dihadapi adalah prosedur birokrasi yang berbelit dan memakan waktu, perubahan kebijakan yang sering tanpa sosialisasi yang memadai, serta sistem kerja yang masih manual sehingga menghambat efisiensi. Teramati pula bahwa hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja cukup signifikan, meskipun tidak selalu linear, karena profesionalisme dan disiplin diri beberapa responden membuat mereka tetap berkinerja baik meski dalam kondisi ketidakpuasan.

Terakhir, tingkat kepuasan kerja PNS milenial bersifat multidimensi, mencakup aspek finansial, hubungan interpersonal, pengembangan karir, dan lingkungan kerja. Secara umum, ketidakpuasan banyak bersumber dari sistem birokrasi yang dinilai kaku, beban kerja yang tidak seimbang dengan kompensasi yang diterima, serta kurang transparannya jenjang karir dan peluang promosi.

Faktor-faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja secara positif adalah hubungan baik dengan atasan dan rekan sejawat yang saling mendukung, beban kerja yang proporsional, serta adanya fleksibilitas yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*). Kepuasan kerja yang tinggi ini cenderung berkorelasi dengan peningkatan produktivitas, inisiatif, dan komitmen kerja yang lebih kuat dari para PNS milenial.

Berdasarkan fenomena yang diuraikan, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh *millennial leadership* dan *meaningful work* terhadap kinerja PNS milenial di Pemerintah Kabupaten Solok. Selain itu, penelitian ini juga mengeksplorasi peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini mengusung judul: **“PENGARUH *MILLENNIAL LEADERSHIP* DAN *MEANINGFUL WORK* TERHADAP KINERJA PNS MILENIAL DI PEMERINTAH KABUPATEN SOLOK DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**.



1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh *millennial leadership* terhadap kinerja PNS milenial?
2. Bagaimanakah pengaruh *meaningful work* terhadap kinerja PNS milenial?
3. Bagaimanakah pengaruh *millennial leadership* terhadap kepuasan kerja PNS milenial?

4. Bagaimanakah pengaruh *meaningful work* terhadap kepuasan kerja PNS milenial?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS milenial?
6. Bagaimanakah pengaruh *millennial leadership* terhadap kinerja PNS milenial dimediasi oleh kepuasan kerja?
7. Bagaimanakah pengaruh *meaningful work* terhadap kinerja PNS milenial dimediasi oleh kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisis pengaruh *millennial leadership* terhadap kinerja PNS milenial.
2. Menganalisis pengaruh *meaningful work* terhadap kinerja PNS milenial.
3. Menganalisis pengaruh *millennial leadership* terhadap kepuasan kerja PNS milenial.
4. Menganalisis pengaruh *meaningful work* terhadap kepuasan kerja PNS milenial.
5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja PNS milenial.
6. Menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *millennial leadership* terhadap kinerja PNS milenial.
7. Menguji peran kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam pengaruh *meaningful work* terhadap kinerja PNS milenial.



1.4 Manfaat Penelitian

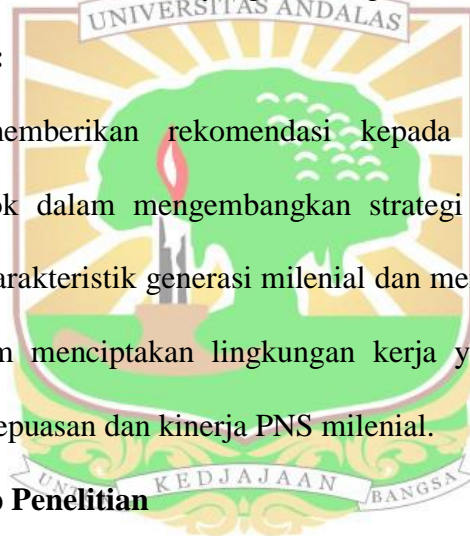
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis:

1. Manfaat Teoritis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kepemimpinan generasi milenial, *meaningful work*, dan kepuasan kerja, serta memperkaya literatur mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja PNS milenial.

2. Manfaat Praktis:

Penelitian ini memberikan rekomendasi kepada instansi pemerintah Kabupaten Solok dalam mengembangkan strategi kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik generasi milenial dan memberikan *insight* bagi organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang bermakna untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja PNS milenial.



1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis akan membatasi masalah agar tujuan yang diharapkan pada penelitian ini dapat tercapai dengan tepat. Penelitian ini mengkaji tentang *millennial leadership* dan *meaningful work* sebagai variabel independen, dan kinerja PNS milenial di Pemerintah Kabupaten Solok sebagai variabel dependen, serta kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.6 Sistematika Penulisan

Penulisan penelitian ini disusun dalam beberapa bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1: PENDAHULUAN

Menjelaskan secara garis besar mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN LITERATUR

Bab ini membahas teori-teori yang relevan dengan variabel penelitian yang terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas metode penelitian yang terdiri dari metode yang digunakan, populasi desain penelitian, populasi dan sampel, sumber dan teknik pengumpulan data, serta pengukuran variabel.

BABIV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil penelitian dan pembahasan terkait temuan penelitian.

BABV: PENUTUP

Bab ini menyajikan kesimpulan, implikasi dari hasil penelitian serta saran yang berguna bagi Instansi Pemerintah Kabupaten Solok.

