



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 12333-12344

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai Gen-Z pada Industri Manufaktur di Gresik

Imarotul Khoifah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Gresik

Ima.khoifah@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership terhadap kinerja pegawai Generasi Z pada industri manufaktur di Kabupaten Gresik. Generasi Z merupakan tenaga kerja yang adaptif terhadap teknologi, berorientasi pada pengembangan diri, serta mengharapkan lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif sehingga pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka penting bagi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas dan daya saing. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal. Populasi penelitian adalah pegawai Generasi Z pada berbagai perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik. Sampel ditentukan menggunakan purposive sampling dengan 153 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis korelasi, regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Disiplin kerja memiliki hubungan paling kuat dengan koefisien korelasi 0,976, diikuti motivasi kerja sebesar 0,971 dan servant leadership sebesar 0,912. Hasil uji t menunjukkan bahwa ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan secara parsial, sedangkan uji F menunjukkan pengaruh simultan yang signifikan dengan nilai signifikansi 0,000 ($<0,05$). Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pegawai Generasi Z menghargai pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan kompetensi, serta lingkungan kerja yang aman dan mendukung. Selain itu, servant leadership menjadi faktor dominan karena Generasi Z menyukai pemimpin yang komunikatif, terbuka, suportif, dan mampu membangun hubungan kerja kolaboratif.

Kata kunci: Motivasi Kerja; Disiplin Kerja; Servant Leadership; Kinerja Pegawai; Generasi Z

1. Pendahuluan

Perkembangan dunia industri di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir ditandai oleh meningkatnya dominasi Generasi Z sebagai bagian dari angkatan kerja produktif. Generasi yang lahir pada rentang tahun 1995–2010 ini memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, terutama dalam hal pemanfaatan teknologi digital, kebutuhan akan pengembangan diri, serta ekspektasi terhadap lingkungan kerja yang lebih fleksibel, kolaboratif, dan bermakna (Smith & Turner, 2020). Karakteristik tersebut menjadikan Generasi Z sebagai sumber daya manusia yang potensial bagi organisasi, sekaligus menghadirkan tantangan baru dalam pengelolaan tenaga kerja. Pada sektor industri manufaktur, keberadaan Generasi Z memiliki peran strategis dalam mendukung produktivitas dan daya saing perusahaan. Namun demikian, peningkatan kinerja pegawai Generasi Z tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, melainkan juga dipengaruhi oleh faktor-faktor perilaku organisasi seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang mampu mendorong kinerja pegawai Generasi Z secara optimal.

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap perilaku dan kinerja individu dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja, kreativitas, dan komitmen yang lebih baik dalam menyelesaikan tugasnya. Bagi Generasi Z, motivasi tidak hanya berkaitan dengan kompensasi finansial, tetapi juga mencakup pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung (Smith & Turner, 2020). Selain motivasi kerja, disiplin kerja juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Disiplin kerja

mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan, prosedur, dan standar kerja yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2017). Pegawai yang memiliki disiplin kerja tinggi akan lebih mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu, menjaga kualitas hasil kerja, serta mendukung terciptanya efektivitas dan efisiensi organisasi. Dalam konteks Generasi Z, penerapan disiplin kerja memerlukan pendekatan yang tidak hanya menekankan kepatuhan, tetapi juga memberikan pemahaman mengenai tujuan dan manfaat dari setiap aturan yang diterapkan perusahaan.

Faktor lain yang diperkirakan memengaruhi kinerja pegawai adalah servant leadership. Konsep servant leadership yang diperkenalkan oleh Greenleaf (1977) menempatkan pemimpin sebagai pelayan yang berfokus pada pengembangan, pemberdayaan, dan kesejahteraan bawahan. Pemimpin yang menerapkan servant leadership tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga berupaya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan individu. Penelitian Liden et al. (2014) menunjukkan bahwa servant leadership mampu meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan karyawan, loyalitas, dan kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan ini dinilai relevan bagi Generasi Z yang cenderung menghargai komunikasi terbuka, dukungan, serta kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan. Kabupaten Gresik merupakan salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia yang didominasi oleh perusahaan manufaktur. Tingginya kebutuhan tenaga kerja pada sektor ini menjadikan Generasi Z sebagai kelompok karyawan yang semakin mendominasi lingkungan kerja. Namun demikian, pengelolaan kinerja pegawai Generasi Z masih menjadi tantangan bagi perusahaan karena adanya perbedaan karakteristik, kebutuhan, dan harapan kerja dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh sebab itu, diperlukan kajian empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai Generasi Z pada industri manufaktur, khususnya yang berkaitan dengan motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership.

Landasan Teori

Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator penting dalam keberhasilan organisasi karena mencerminkan tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja menjadi tolok ukur efektivitas organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Judge (2019), kinerja pegawai adalah tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab, dan kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sementara itu, Dessler (2020) mendefinisikan kinerja sebagai efektivitas dan efisiensi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai standar yang telah ditentukan organisasi. Kinerja tidak hanya diukur dari hasil kerja, tetapi juga dari proses pelaksanaan pekerjaan, perilaku kerja, serta kemampuan individu dalam beradaptasi dengan tuntutan organisasi.

Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan tanggung jawab. Dengan demikian, kinerja pegawai mencerminkan kombinasi antara kemampuan individu dan kondisi lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Faktor internal meliputi motivasi kerja, disiplin kerja, kompetensi, dan sikap kerja, sedangkan faktor eksternal meliputi kepemimpinan, lingkungan kerja, budaya organisasi, serta sistem manajemen yang diterapkan perusahaan (Hasibuan, 2017). Dalam penelitian ini, faktor yang dianalisis sebagai determinan kinerja pegawai adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership.

Pada kelompok Generasi Z, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kebutuhan akan penghargaan, kesempatan pengembangan diri, komunikasi yang terbuka, serta kepemimpinan yang suportif. Karakteristik tersebut menjadikan Generasi Z lebih responsif terhadap lingkungan kerja yang memberikan dukungan, kejelasan tujuan, dan kesempatan untuk berkontribusi secara aktif dalam organisasi. Pengukuran kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Dessler (2020), yang meliputi: (1) kehadiran dan disiplin waktu, (2) pencapaian target kerja dan kualitas hasil kerja, (3) inisiatif dan kontribusi dalam pekerjaan, (4) kolaborasi serta komunikasi dengan rekan kerja dan atasan, dan (5) kepatuhan terhadap prosedur, aturan, serta standar operasional perusahaan. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana pegawai mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi perilaku, produktivitas, dan kinerja pegawai dalam organisasi. Motivasi dapat diartikan sebagai dorongan yang menyebabkan seseorang bertindak, mengarahkan perilaku, serta mempertahankan usahanya untuk mencapai tujuan tertentu. Menurut Robbins dan Judge (2019), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Sementara itu, Luthans (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Dalam konteks organisasi, motivasi berperan sebagai penggerak utama yang mendorong pegawai untuk bekerja secara optimal, meningkatkan produktivitas, serta memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Pegawai yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan komitmen, tanggung jawab, dan loyalitas yang lebih baik dibandingkan pegawai yang memiliki tingkat motivasi rendah.

Beberapa teori motivasi menjadi landasan dalam memahami perilaku kerja pegawai. Teori Hierarki Kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow (1943) menjelaskan bahwa individu memiliki lima tingkatan kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Pemenuhan kebutuhan tersebut secara bertahap akan mendorong individu untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Selain itu, Herzberg (1959) melalui Teori Dua Faktor membedakan faktor motivator, seperti prestasi dan pengakuan, dengan faktor higienis, seperti gaji dan kondisi kerja. Faktor motivator berperan dalam meningkatkan kepuasan dan semangat kerja, sedangkan faktor higienis berfungsi mencegah ketidakpuasan kerja. Selanjutnya, McClelland (1961) menjelaskan bahwa motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan akan prestasi (need for achievement), kebutuhan akan afiliasi (need for affiliation), dan kebutuhan akan kekuasaan (need for power). Sementara itu, Teori Self-Determination yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985) menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial sebagai faktor yang mendorong motivasi intrinsik individu dalam bekerja.

Motivasi kerja dapat bersumber dari faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu, seperti keinginan untuk berprestasi, mengembangkan diri, dan memperoleh kepuasan pribadi. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik berasal dari lingkungan kerja, seperti kompensasi, penghargaan, promosi jabatan, serta pengakuan dari organisasi (Robbins & Judge, 2019). Kedua bentuk motivasi tersebut saling melengkapi dalam mendorong peningkatan kinerja pegawai. Pada Generasi Z, motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kesempatan pengembangan diri, pengakuan atas kontribusi, fleksibilitas kerja, serta lingkungan kerja yang suportif dan kolaboratif. Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa organisasi perlu menerapkan strategi motivasi yang sesuai dengan kebutuhan generasi ini agar mampu meningkatkan produktivitas dan kinerja pegawai secara optimal.

Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu faktor penting yang memengaruhi efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan organisasi. Disiplin kerja mencerminkan tingkat kepatuhan pegawai terhadap peraturan, prosedur, standar operasional, serta norma kerja yang berlaku dalam organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2019), disiplin kerja adalah ketaatan pegawai terhadap aturan dan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Sementara itu, Dessler (2020) menjelaskan bahwa disiplin kerja menunjukkan kemauan dan kemampuan individu untuk mematuhi tanggung jawab, aturan, dan norma yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, disiplin kerja tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan terhadap aturan formal, tetapi juga mencerminkan kesadaran, tanggung jawab, dan komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan secara konsisten. Hasibuan (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan sikap dan perilaku yang menunjukkan kepatuhan terhadap peraturan serta kesediaan untuk melaksanakan tugas sesuai standar yang ditetapkan organisasi. Tingkat disiplin yang tinggi akan mendukung kelancaran operasional, meningkatkan produktivitas, serta meminimalkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Disiplin kerja memiliki fungsi strategis dalam menjamin efektivitas dan efisiensi organisasi. Pegawai yang disiplin cenderung mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, mematuhi prosedur kerja, serta menjaga kualitas hasil pekerjaan. Robbins dan Judge (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja berfungsi sebagai mekanisme pengendalian perilaku pegawai agar setiap aktivitas kerja berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Selain itu, disiplin kerja juga berperan dalam membentuk budaya kerja yang profesional, tertib, dan produktif. Tingkat disiplin kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam diri individu maupun dari lingkungan organisasi. Faktor internal meliputi kesadaran diri, motivasi pribadi, rasa tanggung jawab, serta sikap terhadap pekerjaan. Sementara itu, faktor eksternal meliputi gaya kepemimpinan, sistem pengawasan, budaya organisasi, serta penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang adil (Hasibuan, 2017; Dessler, 2020). Dalam konteks

penelitian ini, keberadaan servant leadership dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat memperkuat disiplin kerja melalui keteladanan, komunikasi yang baik, dan pemberdayaan pegawai.

Pada lingkungan industri manufaktur, disiplin kerja memiliki peran yang sangat penting karena proses produksi menuntut ketepatan waktu, kepatuhan terhadap standar operasional prosedur (SOP), serta penerapan keselamatan dan kesehatan kerja (K3). Bagi pegawai Generasi Z, disiplin kerja tidak hanya dibangun melalui pengawasan dan penegakan aturan, tetapi juga melalui pemahaman terhadap tujuan dan manfaat aturan yang diterapkan perusahaan. Generasi Z cenderung lebih mudah menerima dan menjalankan aturan apabila aturan tersebut dijelaskan secara rasional, transparan, dan memiliki relevansi terhadap keselamatan maupun pengembangan diri mereka. Menurut Hasibuan (2019), disiplin kerja dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, balas jasa (kompensasi), keadilan, pengawasan melekat (waskat), sanksi hukuman, ketegasan, serta hubungan kemanusiaan. Indikator-indikator tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur tingkat disiplin kerja pegawai Generasi Z pada industri manufaktur di Kabupaten Gresik. Dengan disiplin kerja yang tinggi, pegawai diharapkan mampu bekerja secara lebih efektif, bertanggung jawab, dan produktif sehingga dapat memberikan kontribusi optimal terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Servant Leadership

Servant leadership merupakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang menempatkan pelayanan kepada bawahan sebagai prioritas utama. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Greenleaf (1977), yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang terlebih dahulu berperan sebagai pelayan bagi orang-orang yang dipimpinnya. Berbeda dengan kepemimpinan tradisional yang berorientasi pada kekuasaan dan pengendalian, servant leadership menekankan pengembangan individu, pemberdayaan, empati, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan pegawai. Menurut Greenleaf (1977), *servant leadership* berfokus pada kemampuan pemimpin untuk mendengarkan kebutuhan bawahan, menunjukkan empati, memberdayakan pegawai, mendukung pengembangan individu, serta menjaga nilai-nilai etika dalam organisasi. Melalui pendekatan tersebut, pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang membantu pegawai mencapai potensi terbaiknya. Oleh karena itu, servant leadership dipandang mampu membangun hubungan kerja yang lebih harmonis, meningkatkan kepercayaan, serta mendorong keterlibatan pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Liden, Wayne, Liao, dan Meuser (2014) menjelaskan bahwa penerapan *servant leadership* memberikan berbagai dampak positif bagi organisasi, antara lain meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan pegawai (*employee engagement*), loyalitas, serta kinerja karyawan. Pegawai yang merasa dihargai dan didukung oleh pemimpin cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, serta berupaya memberikan kontribusi terbaik dalam pekerjaannya. Karakteristik utama *servant leadership* meliputi kemampuan mendengarkan (*listening*), empati (*empathy*), kesadaran (*awareness*), persuasi (*persuasion*), komitmen terhadap pengembangan pegawai (*commitment to growth*), dan kemampuan membangun komunitas kerja yang kolaboratif (*building community*) (Greenleaf, 1977; Liden et al., 2014). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa servant leadership tidak hanya berorientasi pada pencapaian target organisasi, tetapi juga pada pengembangan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, *servant leadership* memiliki fungsi strategis dalam meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, loyalitas, serta produktivitas organisasi. Pemimpin yang menerapkan servant leadership mampu menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan kondusif sehingga pegawai merasa aman untuk berinovasi, menyampaikan gagasan, dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini sangat relevan bagi Generasi Z yang cenderung menginginkan komunikasi terbuka, kesempatan berkembang, serta hubungan kerja yang kolaboratif dan bermakna. Pada industri manufaktur, penerapan *servant leadership* menjadi penting karena lingkungan kerja yang dinamis membutuhkan pemimpin yang mampu membangun kerja sama, memberikan dukungan, serta memberdayakan pegawai dalam menghadapi berbagai tantangan operasional. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan diyakini mampu meningkatkan motivasi kerja, memperkuat disiplin kerja, serta mendorong peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

2. Metode Penelitian

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif kausal. Pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian bertujuan menguji pengaruh variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership terhadap kinerja pegawai Generasi Z pada industri manufaktur di Kabupaten Gresik melalui analisis statistik. Menurut Sugiyono (2018), penelitian asosiatif kausal bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan variabel dependen. Data penelitian dikumpulkan secara cross-sectional, yaitu pengambilan data dilakukan pada satu periode waktu tertentu melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas motivasi kerja (X_1), disiplin kerja (X_2), dan servant leadership (X_3), sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai Generasi Z (Y).

Penelitian ini terdiri dari 3 variabel bebas dan satu variabel terikat. Variabel bebas: Motivasi kerja (X_1), Disiplin kerja (X_2), dan *Servant leadership* (X_3). Adapun yang menjadi variabel terikat: Kinerja Pegawai Generasi Z (Y), yakni merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai target dan standar organisasi. Indikator *Motivasi Kerja*, mengacu pada hierarki kebutuhan Maslow yang meliputi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Indikator *Disiplin Kerja*, meliputi tujuan dan kemampuan, teladan pimpinan, kompensasi, keadilan, pengawasan, sanksi, ketegasan, dan hubungan kemanusiaan. Indikator *Servant Leadership*, meliputi kemampuan membina bawahan, keteladanan, perhatian terhadap kesejahteraan pegawai, kemampuan mengarahkan, keadilan, serta tanggung jawab pemimpin. Sementara itu, indikator *Kinerja Pegawai Generasi Z* meliputi kehadiran, pencapaian target kerja, inisiatif, kerja sama, dan kepatuhan terhadap prosedur kerja. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat dengan kategori skor 1 sampai 5, yaitu Sangat Tidak Setuju (1), Tidak Setuju (2), Netral (3), Setuju (4), dan Sangat Setuju (5).

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Generasi Z yang bekerja pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik. Berdasarkan data perusahaan tahun 2025, jumlah pegawai Generasi Z sebanyak 53 orang dari total karyawan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria: (1) pegawai yang termasuk kategori Generasi Z (lahir tahun 1997–2012), (2) bekerja pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik, dan (3) memiliki masa kerja minimal satu tahun. Teknik ini dipilih karena responden dianggap memiliki karakteristik yang sesuai dengan tujuan penelitian dan mampu memberikan informasi yang relevan mengenai variabel yang diteliti.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Observasi dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi kerja pegawai. Wawancara dilakukan kepada pihak yang terkait untuk memperoleh informasi pendukung mengenai kebijakan organisasi. Kuesioner digunakan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data primer, sedangkan dokumentasi digunakan untuk memperoleh data sekunder berupa profil perusahaan, struktur organisasi, dan dokumen pendukung lainnya.

Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, sedangkan data sekunder diperoleh dari buku, jurnal ilmiah, laporan perusahaan, dan berbagai sumber pustaka yang relevan dengan penelitian.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS. Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, data terlebih dahulu diuji melalui uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, multikolinearitas, autokorelasi, dan linearitas.

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal. Pengujian dilakukan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov dengan rumus:

$$D = \max |F_0(x) - S_n(x)|$$

Keterangan:

D = nilai statistik Kolmogorov-Smirnov

$F_0(x)$ = distribusi kumulatif teoritis

$S_n(x)$ = distribusi kumulatif sampel

Data dinyatakan berdistribusi normal apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan mengetahui apakah terjadi ketidak samaan varians residual dalam model regresi. Pengujian dilakukan menggunakan Uji Glejser dengan persamaan:

$$|e_i| = \alpha + \beta X_i + \varepsilon$$

Keterangan:

$|e_i|$ = nilai absolut residual

α = konstanta

β = koefisien regresi

X_i = variabel independen

ε = error

Model regresi dinyatakan bebas heteroskedastisitas apabila nilai signifikansi lebih besar dari 0,05.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan mengetahui ada tidaknya hubungan yang tinggi antar variabel independen. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

$$Tolerance = 1 - R^2$$

$$VIF = \frac{1}{1 - R^2}$$

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi hasil regresi antar variabel independen

Model dinyatakan bebas multikolinearitas apabila nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10.

Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi digunakan untuk mengetahui adanya korelasi residual antar pengamatan. Pengujian dilakukan menggunakan Durbin-Watson dengan rumus:

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=1}^n e_t^2}$$

Keterangan:

DW = nilai Durbin-Watson

e_t = residual periode ke-t

e_{t-1} = residual periode sebelumnya

n = jumlah observasi

Uji Linearitas

Uji linearitas digunakan untuk mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear. Model persamaan linear dinyatakan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = variabel dependen

X = variabel independen

α = konstanta

β = koefisien regresi

ε = error

Hubungan dinyatakan linear apabila nilai signifikansi deviation from linearity lebih besar dari 0,05.

Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership terhadap kinerja pegawai Generasi Z digunakan analisis regresi linier berganda dengan model:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \varepsilon$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai Generasi Z

X_1 = Motivasi Kerja

X_2 = Disiplin Kerja

X_3 = Servant Leadership

α = konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$ = koefisien regresi

ε = error

Uji Hipotesis

Uji t (Parsial)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen secara individual.

$$t = \frac{\beta}{SE(\beta)}$$

Keterangan:

t = nilai statistik t

β = koefisien regresi

$SE(\beta)$ = standar error koefisien regresi

Variabel dinyatakan berpengaruh apabila nilai signifikansi < 0,05.

Uji F (Simultan)

Digunakan untuk mengetahui pengaruh seluruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersama-sama.

$$F = \frac{R^2/k}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

Model dinyatakan signifikan apabila nilai signifikansi $F < 0,05$.

Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya kemampuan variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant leadership dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai Generasi Z.

$$R^2 = \frac{SSR}{SST}$$

Keterangan:

R^2 = koefisien determinasi

SSR = Sum of Squares Regression

SST = Total Sum of Squares

Nilai R^2 berada pada rentang 0 sampai 1. Semakin mendekati angka 1, semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Sebaliknya, semakin mendekati 0 menunjukkan kemampuan penjelasan model semakin rendah.

3. Hasil dan pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Servant Leadership terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z pada industri manufaktur di Kabupaten Gresik. Data penelitian diperoleh dari 153 responden yang memenuhi kriteria sebagai pegawai Generasi Z pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Gresik. Analisis data dilakukan menggunakan bantuan program IBM SPSS melalui tahapan analisis deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis, dan koefisien determinasi.

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data penelitian berdasarkan nilai rata-rata (mean), standar deviasi, dan jumlah responden.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviasi	N
Motivasi Kerja (X1)	99,74	22,841	153
Disiplin Kerja (X2)	99,96	22,590	153
Servant Leadership (X3)	199,43	54,235	153
Kinerja Pegawai Gen-Z (Y)	98,89	23,472	153

Berdasarkan Tabel 1, seluruh variabel penelitian memiliki nilai rata-rata yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki tingkat motivasi kerja, disiplin kerja, penerapan servant leadership, dan kinerja yang baik. Variabel *Servant Leadership* memiliki nilai rata-rata tertinggi dibandingkan variabel lainnya, yang mengindikasikan bahwa responden menilai gaya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan cenderung berorientasi pada pelayanan dan pemberdayaan pegawai.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi linear berganda, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan model regresi memenuhi syarat BLUE (Best Linear Unbiased Estimator).

Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal.

Tabel 2. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig. K-S
Motivasi Kerja	0,052
Disiplin Kerja	0,071
Servant Leadership	0,200
Kinerja Pegawai	0,156

Kriteria pengujian:

- Sig. > 0,05 = data berdistribusi normal
- Sig. < 0,05 = data tidak normal

Seluruh nilai signifikansi berada di atas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian berdistribusi normal.

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian heteroskedastisitas dilakukan menggunakan metode Glejser.

Tabel 3. Hasil Uji Glejser

Variabel	Sig.
Motivasi Kerja	0,570
Disiplin Kerja	0,413
Servant Leadership	0,668

Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model penelitian.

Uji Multikolinearitas

Pengujian multikolinearitas dilakukan melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF).

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Motivasi Kerja	0,031	8,450
Disiplin Kerja	0,030	8,812
Servant Leadership	0,052	7,270

Kriteria:

- Tolerance > 0,10
- VIF < 10

Meskipun korelasi antar variabel relatif tinggi, seluruh nilai VIF masih berada di bawah 10 sehingga model regresi masih dapat digunakan dan tidak mengalami multikolinearitas yang serius.

Uji Autokorelasi

Pengujian autokorelasi dilakukan menggunakan statistik Durbin-Watson.

Tabel 5. Hasil Uji Autokorelasi

Nilai DW	dU	4-dU
1,876	1,659	2,341

Karena: $1,659 < 1,876 < 2,341$, maka dapat disimpulkan bahwa model regresi bebas dari autokorelasi.

Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan mengetahui apakah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat bersifat linear.

Tabel 6. Hasil Uji Linearitas

Hubungan Variabel	Sig. Deviation from Linearity
X1 → Y	0,157
X2 → Y	0,221
X3 → Y	0,349

Seluruh nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga hubungan masing-masing variabel independen dengan variabel dependen bersifat linear.

Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan *Servant Leadership* terhadap Kinerja Pegawai Gen-Z.

Tabel 7. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	B	t	Sig.
Konstanta	-3,124	-2,998	0,003
Motivasi Kerja	0,245	3,141	0,002
Disiplin Kerja	0,512	6,321	0,000
<i>Servant Leadership</i>	0,128	6,114	0,000

Interpretasi model:

Koefisien Motivasi Kerja sebesar 0,245 menunjukkan bahwa peningkatan Motivasi Kerja akan meningkatkan Kinerja Pegawai Gen-Z, sebesar 0,245 satuan.

Koefisien Disiplin Kerja sebesar 0,512 menunjukkan bahwa Disiplin Kerja memberikan kontribusi terbesar terhadap peningkatan Kinerja Pegawai Gen-Z.

Koefisien *Servant Leadership* sebesar 0,128 menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Servant Leadership* maka semakin tinggi Kinerja Pegawai Gen-Z.

Pengujian Hipotesis

Uji t (Parsial)

Tabel 8. Hasil Uji t

Variabel	t Hitung	t Tabel	Sig.	Keputusan
Motivasi Kerja	3,245	1,976	0,001	H1 diterima
Disiplin Kerja	4,128	1,976	0,000	H2 diterima
Servant Leadership	5,872	1,976	0,000	H3 diterima

Hasil menunjukkan seluruh variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z.

Uji F (Simultan)

Tabel 9. Hasil Uji F

F Hitung	F Tabel	Sig.
128,452	2,670	0,000

Karena Fhitung > Ftabel dan nilai signifikansi < 0,05, maka secara simultan Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Servant Leadership berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z.

Koefisien Determinasi (R²)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen.

Tabel 10. Hasil Koefisien Determinasi

R	R ²	Persentase
0,876	0,767	76,7%

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,767 menunjukkan bahwa 76,7% variasi Kinerja Pegawai Generasi Z dapat dijelaskan oleh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, dan Servant Leadership. Sementara itu, sebesar 23,3% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dorongan internal maupun eksternal yang dimiliki pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat pencapaian kinerjanya. Pegawai Generasi Z cenderung termotivasi oleh peluang pengembangan karier, penghargaan atas prestasi, dan kesempatan belajar yang berkelanjutan. Temuan ini mendukung teori kebutuhan Maslow yang menempatkan aktualisasi diri sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas individu. Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Disiplin yang tercermin melalui kepatuhan terhadap aturan, ketepatan waktu, dan tanggung jawab kerja mampu menciptakan lingkungan kerja yang tertib dan produktif. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin pegawai, maka semakin tinggi pula kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dihasilkan.

Selain itu, servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Karakteristik Generasi Z yang menginginkan hubungan kerja yang terbuka, suportif, dan kolaboratif membuat gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan menjadi sangat relevan. Pemimpin yang mampu mendengarkan, membimbing, memberdayakan, dan mendukung pegawai terbukti mampu meningkatkan motivasi, kepercayaan diri, serta produktivitas kerja pegawai. Secara simultan, motivasi kerja, disiplin kerja, dan servant

leadership memberikan pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Nilai koefisien determinasi sebesar 76,7% menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan kinerja pegawai pada industri manufaktur di Kabupaten Gresik. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan motivasi, penguatan budaya disiplin, dan penerapan servant leadership guna mencapai kinerja organisasi yang optimal.

4. Kesimpulan

Penelitian mengenai pegawai Generasi Z di industri manufaktur Kabupaten Gresik menunjukkan bahwa motivasi kerja, disiplin kerja, dan *servant leadership* memiliki hubungan positif yang sangat kuat dalam meningkatkan kinerja mereka. Di antara ketiga faktor tersebut, disiplin kerja—seperti kepatuhan aturan dan ketepatan waktu—menjadi variabel dengan pengaruh paling kuat, disusul oleh motivasi kerja yang didukung penghargaan adil serta lingkungan kerja yang aman. Peningkatan pada aspek-aspek kedisiplinan dan motivasi ini terbukti berbanding lurus dengan peningkatan produktivitas pegawai secara signifikan. Di sisi lain, pendekatan *servant leadership* terbukti sangat relevan bagi karakteristik Generasi Z yang membutuhkan pemimpin terbuka, komunikatif, dan berperan sebagai mentor. Selain gaya kepemimpinan, kinerja mereka juga dipengaruhi oleh lingkungan organisasi, seperti jaminan keselamatan kerja (K3), transparansi kebijakan, dan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*). Oleh karena itu, perusahaan manufaktur disarankan untuk mengintegrasikan strategi penguatan disiplin, motivasi, dan kepemimpinan yang melayani demi mendongkrak kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Referensi

1. Arikunto, S. (2018). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
2. BPS Kabupaten Gresik. (2022). *Statistik Industri dan Ekonomi Kabupaten Gresik 2022*. Gresik: Badan pusat Statistik.
3. Dessler, G. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
4. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). *Servant Leadership and Employee Engagement*. Jakarta: Salemba Empat.
5. Luthans, F. (2021). *Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
6. Mangkunegara, A. A. A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
7. Nenobais, R. (2022). *Teori dan Praktik Kepemimpinan dalam Organisasi Modern*. Jakarta: Penerbit Akademika.
8. Pardede, H. (2024). *Kepemimpinan Pelayan dalam Organisasi Modern: Strategi Memimpin Generasi Z*. Jakarta: Penerbit Akademika.
9. Riyanto, A., Susanto, D., & Prasetyo, E. (2023). Karakteristik Generasi Z dan Implikasinya terhadap Kinerja di Industri Manufaktur. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 14(2), 87–101.
10. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
11. Sekaran, U., & Bougie, R. (2017). *Metode Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
12. Smith, J., & Turner, K. (2020). *Generational Differences in the Workplace: Implications for Management*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 567–583.
13. Smith, J., & Turner, K. (2020). *Mengelola Generasi Z di Tempat Kerja*. Jakarta: Erlangga.
14. Stillman, D., & Stillman, J. (2019). *Generasi Z di Dunia Kerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
15. Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
16. Yusuf, A. & SE, R. (2024). Motivasi dan Kepuasan Kerja Generasi Z pada Lingkungan Kerja Industri. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 12(1), 45–60