

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri di Indonesia telah mengalami perubahan signifikan dalam beberapa dekade terakhir, terutama ditandai dengan masuknya generasi baru ke dalam dunia kerja, yaitu Generasi Z (lahir antara tahun 1995–2010). Generasi ini memiliki karakteristik yang unik dibanding generasi sebelumnya, seperti kemampuan teknologi yang tinggi, motivasi berprestasi yang berbeda, serta harapan terhadap lingkungan kerja yang lebih fleksibel, suportif, dan bermakna (Smith & Turner, 2020).

Karakteristik tersebut menjadikan Gen-Z sebagai tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan organisasi maupun perkembangan teknologi. Selain itu, Gen-Z cenderung mencari kepuasan kerja yang tidak hanya berupa kompensasi finansial, tetapi juga melalui pengakuan atas prestasi, kesempatan pengembangan diri, dan pemahaman yang jelas mengenai tujuan pekerjaan mereka. Fenomena ini menimbulkan tantangan sekaligus peluang bagi manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks industri manufaktur, untuk menciptakan strategi motivasi, pengelolaan disiplin kerja, dan penerapan gaya kepemimpinan yang sesuai agar kinerja pegawai Gen-Z dapat optimal.

Di sektor industri manufaktur, keberadaan Generasi Z dianggap sebagai faktor strategis karena mereka merupakan tenaga kerja produktif yang diharapkan mampu meningkatkan kinerja organisasi. Meskipun demikian, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai Gen-Z tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis semata, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis, motivasional, dan kepemimpinan di tempat kerja.

Dalam hal ini, motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan menjadi variabel kunci yang memiliki peran penting dalam menentukan produktifitas, keterlibatan, dan loyalitas pegawai (Robbins & Judge, 2019; Luthans, 2021). Motivasi kerja berfungsi sebagai dorongan internal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam menyelesaikan tugas; disiplin kerja mencerminkan ketaatan terhadap aturan dan tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan; sedangkan gaya kepemimpinan, khususnya *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani), diyakini dapat menciptakan lingkungan kerja yang suportif, memberdayakan, dan mendorong pegawai untuk berkembang secara optimal.

Motivasi adalah dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu (Luthans, 2011). Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi faktor penting karena menentukan tingkat usaha, konsistensi, dan kreativitas dalam bekerja. Robbins & Judge (2019) menjelaskan bahwa motivasi adalah proses psikologis yang mencerminkan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan. Artinya, pegawai yang termotivasi akan bekerja lebih keras, fokus, dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Hubungan motivasi dengan kinerja pegawai bersifat positif. Semakin tinggi motivasi, semakin besar upaya individu dalam menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi dan tepat waktu (Robbins & Judge, 2019). Smith & Turner (2020) menekankan bahwa motivasi Gen-Z akan meningkatkan kinerja apabila organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, tantangan yang jelas, serta pengakuan atas prestasi. Motivasi yang tepat akan membuat Gen-Z lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap perusahaan.

Disiplin kerja merupakan ketaatan pegawai terhadap aturan, prosedur, peraturan perusahaan, dan norma kerja yang berlaku, baik tertulis maupun tidak tertulis, untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2017). Disiplin mencakup ketepatan waktu, kualitas pekerjaan, kepatuhan terhadap peraturan, dan tanggung jawab atas tugas yang diberikan. Dessler (2020) menegaskan bahwa disiplin kerja adalah kemampuan pegawai untuk mengontrol diri agar tetap patuh pada standar dan etika perusahaan, sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi kerja.

Disiplin kerja juga memiliki hubungan positif dengan kinerja. Pegawai yang disiplin mampu menyelesaikan tugas tepat waktu, menjaga kualitas pekerjaan, dan berperilaku sesuai standar organisasi, (Robbins & Judge, 2019) menambahkan bahwa disiplin Gen-Z dapat ditingkatkan dengan pendekatan yang seimbang antara aturan yang tegas dan fleksibilitas yang memberi ruang kreativitas. Pegawai yang disiplin tidak hanya memenuhi target kerja, tetapi juga berkontribusi pada produktivitas dan inovasi organisasi.

Servant Leadership (Kepemimpinan yang melayani) merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang menekankan pelayanan kepada pegawai,

pengembangan potensi individu, serta menempatkan kepentingan tim di atas kepentingan pribadi pemimpin (Greenleaf, 1977). Pemimpin yang menerapkan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) tidak hanya bertindak sebagai pengarah, tetapi juga berperan sebagai pendengar aktif, pemberdaya, dan fasilitator dalam mendukung pertumbuhan profesional pegawai. Dengan pendekatan ini, pemimpin fokus pada kebutuhan bawahan, memberikan dukungan, serta menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan setiap individu berkembang secara maksimal.

Menurut Liden, Wayne, Liao, & Meuser (2014), implementasi *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) memiliki dampak yang signifikan terhadap organisasi, di antaranya meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan, loyalitas, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan bukan hanya bermanfaat bagi kesejahteraan individu, tetapi juga berkontribusi langsung pada peningkatan performa organisasi, terutama dalam konteks generasi Z yang cenderung menghargai pengakuan, pembinaan, dan lingkungan kerja yang suportif.

Pegawai Generasi Z cenderung lebih responsif terhadap gaya kepemimpinan yang mendukung pertumbuhan individu, memberikan otonomi, serta mendorong kontribusi nyata dalam pekerjaan. Dalam konteks ini, *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) dapat berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan dan potensi pegawai Gen-Z. Berdasarkan temuan Liden, Wayne, Liao, & Meuser (2014), penerapan *Servant*

Leadership (Kepemimpinan yang melayani) dapat meningkatkan kinerja organisasi melalui beberapa mekanisme, yaitu:

1. Kepuasan kerja, karena pegawai merasa dihargai, diperhatikan, dan termotivasi untuk memberikan kontribusi optimal.
2. Keterlibatan kerja, di mana pegawai menjadi lebih aktif dan kreatif dalam melaksanakan tugas, serta merasa memiliki ruang untuk inovasi.
3. Loyalitas dan retensi, karena terbentuknya hubungan emosional yang kuat antara pegawai dan perusahaan, sehingga mengurangi tingkat turnover dan meningkatkan komitmen jangka panjang.

Dalam bidang industri manufaktur di Gresik, penerapan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) diyakini mampu menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, suportif, dan menghargai kontribusi individu. Lingkungan kerja semacam ini mendorong pegawai untuk merasa diperhatikan dan dihargai, sehingga mereka lebih disiplin dalam menjalankan tugas, termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi, dan mampu menghasilkan ide-ide inovatif yang mendukung pencapaian target perusahaan.

Penerapan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) yang efektif tidak hanya meningkatkan aspek motivasi intrinsik dan kedisiplinan, tetapi juga memperkuat keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas pegawai, khususnya bagi generasi Z yang cenderung menuntut pengakuan, peluang pengembangan diri, dan kontribusi yang bermakna dalam pekerjaannya. Dengan demikian, *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) menjadi salah satu kunci yang dapat

meningkatkan kinerja pegawai Gen-Z, seiring dengan penguatan faktor motivasi dan disiplin kerja.

Pelaksanaan fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) pada industri manufaktur memerlukan manajemen yang efektif dan terencana. Kualitas organisasi tidak dapat semata-mata dinilai dari tingkat turnover karyawan, karena tingginya turnover sering kali mencerminkan masalah pada kualitas manajemen dan sistem SDM yang diterapkan (Marlistiani & Putra, 2015).

Rotasi karyawan dapat terjadi karena berbagai faktor, seperti pensiun atau pengunduran diri. Apabila rotasi disebabkan oleh usia pensiun, perusahaan memiliki kesempatan untuk menyiapkan calon pengganti melalui perencanaan suksesi sehingga kesinambungan operasional tetap terjaga. Sebaliknya, jika rotasi terjadi akibat pengunduran diri karyawan, perusahaan menghadapi tantangan yang lebih kompleks, karena proses penggantian memerlukan waktu, biaya, dan sumber daya tambahan untuk melakukan rekrutmen, pelatihan, serta penyesuaian karyawan baru dengan budaya dan sistem kerja perusahaan.

Oleh karena itu, penerapan manajemen SDM yang efektif, termasuk motivasi, disiplin kerja, dan kepemimpinan yang mendukung pegawai, menjadi faktor krusial untuk meningkatkan kinerja dan retensi pegawai, khususnya generasi Z yang memiliki karakteristik adaptif dan inovatif. Strategi ini tidak hanya menjaga stabilitas tenaga kerja, tetapi juga memastikan produktivitas dan keberlanjutan organisasi manufaktur di Gresik.

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM yang tidak efektif dapat menurunkan kinerja organisasi, meningkatkan biaya operasional,

serta mengganggu kelancaran proses kerja. Agar kinerja pegawai dapat mencapai tingkat optimal, pemimpin dituntut untuk membimbing bawahan melalui kombinasi pengaruh, motivasi, fasilitasi pengembangan kompetensi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi secara signifikan oleh berbagai faktor psikologis dan manajerial, dengan fokus utama pada variabel motivasi kerja, disiplin kerja, dan gaya kepemimpinan. Motivasi kerja dipandang sebagai dorongan internal yang menentukan intensitas dan ketekunan pegawai dalam bekerja, sementara disiplin kerja mencerminkan ketaatan terhadap aturan serta tanggung jawab profesional. Di sisi lain, variabel *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) dikenal sebagai gaya kepemimpinan yang suportif dan memberdayakan, yang diyakini sangat relevan untuk mengoptimalkan potensi pegawai.

Fenomena penelitian ini muncul dari karakteristik unik Generasi Z yang mulai mendominasi industri manufaktur, namun memiliki harapan dan motivasi kerja yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya. Riset antara variabel motivasi, disiplin, dan kepemimpinan terhadap kinerja telah banyak diteliti namun, terdapat kebutuhan mendalam untuk menguji efektivitas variabel-variabel tersebut pada lingkup tertentu, khususnya pada penerapan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani), dalam konteks spesifik pegawai Gen-Z di sektor manufaktur di Gresik. Penelitian ini bertujuan mengisi celah (riset gap) dengan menganalisis bagaimana kombinasi ketiga variabel tersebut dapat meningkatkan

produktivitas dan loyalitas tenaga kerja muda yang adaptif terhadap teknologi namun mencari makna lebih dalam pekerjaan.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis mengangkat judul penelitian: **"Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan *Servant Leadership* Terhadap Kinerja Pegawai Gen-Z Pada Industri Manufaktur di Gresik"** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) terhadap kinerja pegawai generasi Z, sehingga hasilnya diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan strategi manajemen SDM yang lebih efektif di industri.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, fenomena kinerja pegawai generasi Z di industri manufaktur di Gresik menunjukkan adanya kebutuhan untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, rumusan masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur di Gresik?
2. Apakah disiplin kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur di Gresik?
3. Apakah *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur di Gresik?

4. Apakah simultan motivasi kerja, disiplin kerja, dan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) berpengaruh secara terhadap kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur di Gresik?

1.3 Batasan Masalah

Untuk menjaga fokus dan kejelasan penelitian, penelitian ini dibatasi pada beberapa aspek.

1. Subjek penelitian dibatasi pada pegawai Gen-Z yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 dan bekerja di industri manufaktur di kabupaten Gresik. Pegawai dari generasi lain maupun dari sektor industri selain manufaktur tidak menjadi bagian dari penelitian ini, sehingga hasil penelitian secara khusus mencerminkan karakteristik dan perilaku Gen-Z di lingkungan kerja manufaktur.
2. Penelitian ini memfokuskan analisis pada pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) terhadap kinerja pegawai Gen-Z, baik secara parsial maupun simultan. Faktor-faktor lain yang mungkin memengaruhi kinerja, seperti kompensasi finansial, fasilitas kerja, budaya organisasi, atau kondisi ekonomi makro, tidak menjadi bagian dari penelitian ini.
3. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif melalui metode survei kuesioner, sehingga data yang diperoleh merupakan persepsi pegawai Gen-Z mengenai motivasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, dan kinerja mereka sendiri. Penelitian ini tidak menggunakan data longitudinal atau

metode kualitatif lain, sehingga analisis bersifat cross-sectional dan terfokus pada hubungan antarvariabel yang diteliti.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor yang dianggap berperan penting dalam menentukan kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur Kabupaten Gresik. Secara khusus, penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur Gresik, sehingga dapat memahami bagaimana dorongan internal dan eksternal memengaruhi performa mereka.
2. Untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Gen-Z, sehingga dapat menilai sejauh mana kepatuhan terhadap aturan, tanggung jawab, dan kedisiplinan individu berkontribusi pada hasil kerja.
3. Untuk mengetahui pengaruh *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) terhadap kinerja pegawai Gen-Z, sehingga dapat mengevaluasi peran gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan dalam meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas karyawan.
4. Untuk mengetahui pengaruh simultan motivasi kerja, disiplin kerja, dan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) terhadap kinerja pegawai Gen-Z, sehingga dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor yang secara bersama-sama memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan industri manufaktur Gresik.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat yang signifikan baik secara teoritis maupun praktis dalam konteks pengelolaan kinerja pegawai Gen-Z di industri manufaktur Kabupaten Gresik.

1.5.1 Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat:

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh motivasi kerja, disiplin kerja, dan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) terhadap kinerja pegawai Gen-Z.
2. Memperkaya literatur mengenai hubungan antara faktor psikologis, motivasional, dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai, sehingga dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya dalam konteks generasi baru di dunia kerja, baik di sektor manufaktur maupun industri lainnya.
3. Menjadi dasar bagi penelitian lanjutan yang ingin mengkaji variabel lain yang memengaruhi kinerja pegawai atau memperluas konteks penelitian ke generasi atau sektor industri yang berbeda.

1.5.2 Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi Manajemen Perusahaan

Penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pimpinan dan manajemen SDM untuk merancang strategi dan program yang meningkatkan motivasi dan

disiplin kerja pegawai, sehingga produktivitas organisasi lebih optimal, serta menerapkan gaya kepemimpinan *Servant Leadership* (Kepemimpinan yang melayani) yang mendukung pengembangan potensi individu, meningkatkan keterlibatan, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai. Meminimalkan risiko turnover pegawai dan meningkatkan retensi melalui lingkungan kerja yang suportif dan pengakuan terhadap kontribusi pegawai.

2. Bagi Pegawai Gen-Z

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya motivasi, disiplin kerja, dan hubungan positif dengan pemimpin dalam meningkatkan kinerja individu. Hal ini dapat mendorong pegawai untuk lebih aktif, kreatif, dan memberikan kontribusi optimal di lingkungan kerja.

3. Bagi Penelitian Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan dasar acuan bagi penelitian lanjutan yang ingin menganalisis faktor-faktor lain yang memengaruhi kinerja atau memperluas studi ke sektor dan generasi lain, sehingga mendukung pengembangan praktik manajemen SDM yang lebih efektif.