

## Analisis Pengaruh Kepemimpinan Gen Z dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di PT XYZ

Muh. Adzam

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKP

\*Email: [mhmmdadzam@stieykp.ac.id](mailto:mhmmdadzam@stieykp.ac.id)

Received: 16/8/2025 | Revised: 17/10/2025 | Accepted: 18/10/2025 | Published: 18/10/2025

### Abstract

The ever-evolving work environment demands companies to adapt to new generations entering the labor market, including Generation Z (Gen Z) born between 1997–2012 and now beginning to dominate the workplace with collaborative, flexible, and technology-savvy characteristics. This study aims to analyze the influence of Gen Z leadership style and work environment on employee performance at PT XYZ, which is transitioning to digital. The research method uses a quantitative approach with 60 respondents through a Likert scale questionnaire, analyzed using multiple linear regression. The results show that Gen Z leadership style and work environment simultaneously have a significant effect on employee performance ( $F = 111.79$ ;  $p < 0.01$ ), with the partial influence of Gen Z leadership style being more dominant ( $t = 6.30$ ;  $p < 0.01$ ) than the work environment ( $t = 2.63$ ;  $p < 0.05$ ). The coefficient of determination ( $R^2 = 0.8922$ ) indicates that 89.22% of the performance variation can be explained by these two variables, while the remainder is influenced by other factors outside the model. These findings confirm that Gen Z's collaborative, flexible, and technology-based leadership style and comfortable work environment significantly contribute to improved performance, with practical implications for PT XYZ to strengthen leadership strategies and create adaptive work policies in the era of digital transformation.

**Keywords:** Generation Z; Leadership Style; Work Environment; Human Resource Management; Digital Transformation.

### Abstrak

Lingkungan kerja yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk beradaptasi dengan generasi baru yang memasuki pasar tenaga kerja, termasuk Generasi Z (Gen Z) yang lahir antara tahun 1997–2012 dan kini mulai mendominasi dunia kerja dengan karakteristik kolaboratif, fleksibel, serta akrab dengan teknologi. Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT XYZ yang sedang bertransisi menuju digital. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan 60 responden melalui kuesioner skala Likert, dianalisis menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai ( $F = 111,79$ ;  $p < 0,01$ ), dengan pengaruh parsial gaya kepemimpinan Gen Z lebih dominan ( $t = 6,30$ ;  $p < 0,01$ ) dibanding lingkungan kerja ( $t = 2,63$ ;  $p < 0,05$ ). Nilai koefisien determinasi ( $R^2 = 0,8922$ ) mengindikasikan bahwa 89,22% variasi kinerja dapat dijelaskan oleh kedua variabel tersebut, sedangkan sisanya dipengaruhi faktor lain di luar model. Temuan ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan Gen Z yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis teknologi serta lingkungan kerja yang nyaman berkontribusi nyata dalam peningkatan kinerja, dengan implikasi praktis bagi PT XYZ untuk memperkuat strategi kepemimpinan dan menciptakan kebijakan kerja yang adaptif di era transformasi digital.

**Kata Kunci:** Generasi Z; Gaya Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Manajemen Sumber Daya Manusia; Transformasi Digital.

## PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan dunia kerja yang terus berubah, perusahaan di seluruh dunia menghadapi tantangan dalam menyesuaikan diri dengan generasi baru yang memasuki pasar tenaga kerja (Ng, Schweitzer, and Lyons 2010). Salah satu generasi yang kini mulai mendominasi angkatan kerja adalah Generasi Z (Gen Z), yang mencakup individu yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Gen Z memiliki ciri khas yang berbeda dari generasi sebelumnya, terutama dalam hal pola pikir, preferensi kerja, dan pendekatan terhadap teknologi (Laka et al. n.d.). Mereka tumbuh di era digital, dengan akses cepat ke informasi dan alat-alat komunikasi, yang menjadikan mereka lebih terhubung dan fleksibel dibandingkan generasi sebelumnya.

Seiring dengan masuknya generasi Z ke dunia profesional, perubahan dalam gaya kepemimpinan di tempat kerja menjadi sangat relevan. Gaya kepemimpinan yang lebih inklusif, berbasis teknologi, dan mendorong kolaborasi menjadi lebih populer di kalangan para pemimpin muda. Kepemimpinan Gen Z cenderung menekankan pentingnya fleksibilitas, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta lingkungan kerja yang terbuka dan mendukung perkembangan individu (Putri 2024). Dalam konteks ini, kepemimpinan yang lebih partisipatif dan berbasis teknologi sering kali dianggap lebih efektif untuk mengelola pekerja dari generasi ini, yang lebih terbiasa dengan interaksi yang cepat dan akses informasi yang mudah (Cortellazzo, Bruni, and Zampieri 2019).

Namun, meskipun banyak penelitian mengungkapkan pentingnya gaya kepemimpinan dalam menentukan kinerja pegawai, hanya sedikit yang secara khusus membahas bagaimana gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi muda ini dapat memengaruhi kinerja pegawai di perusahaan yang lebih mapan. Di sinilah peran lingkungan kerja juga menjadi sangat krusial. Lingkungan kerja yang mendukung kreativitas, inovasi, dan keseimbangan kehidupan kerja sangat berpotensi untuk meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai. Oleh karena itu, lingkungan kerja yang positif menjadi faktor pendukung yang tidak bisa dipisahkan dari gaya kepemimpinan itu sendiri. Para pegawai, khususnya dari generasi Z, lebih cenderung bekerja dengan baik di lingkungan yang mendukung kesejahteraan mereka baik secara emosional maupun fisik.

PT XYZ, sebagai perusahaan yang sedang mengalami transisi dalam adaptasi terhadap keberadaan generasi Z di dalam organisasinya, menghadapi tantangan dalam mengelola kinerja pegawai yang beragam, terutama antara pegawai dari generasi sebelumnya dan generasi Z. Meskipun perusahaan ini telah menerapkan beberapa strategi kepemimpinan modern, belum banyak data empiris yang menunjukkan seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan Gen Z dalam konteks perusahaan yang sedang mengalami transisi dari sistem kerja tradisional menuju digital, seperti PT XYZ. Inilah research gap yang berusaha dijawab oleh penelitian ini.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini secara eksplisit bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Gen Z terhadap kinerja pegawai di PT XYZ, menelaah peran lingkungan kerja dalam memengaruhi kinerja, serta menguji sejauh mana kedua variabel tersebut secara bersama-sama memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih jelas mengenai bagaimana kepemimpinan generasi Z dan lingkungan kerja yang adaptif dapat meningkatkan kinerja pegawai. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan memberikan rekomendasi praktis bagi manajemen PT XYZ untuk merumuskan kebijakan kepemimpinan yang lebih efektif dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, sekaligus memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia di era perubahan generasi.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merujuk pada cara atau pendekatan yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan, memotivasi, dan mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kinerja pegawai (Northouse 2013). Beberapa gaya kepemimpinan yang umum dikenal antara lain kepemimpinan otoriter, demokratis, dan transformasional (Bass and Riggio 2006). Di era modern ini, kepemimpinan transformasional menjadi salah satu model kepemimpinan yang banyak digunakan. Pemimpin transformasional berfokus pada pemberdayaan pegawai, menciptakan visi yang menginspirasi, dan mendorong pegawai untuk mencapai potensi penuh mereka. Kepemimpinan ini tidak hanya mendorong inovasi, tetapi juga mendukung kesejahteraan pegawai dalam mencapai keseimbangan hidup yang lebih baik (Bass and Riggio 2006). Seiring dengan masuknya generasi baru ke dunia kerja, gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh generasi muda ini terutama Generasi Z memiliki ciri khas tersendiri. Gen Z cenderung lebih terbuka terhadap teknologi dan fleksibilitas dalam bekerja, serta lebih menghargai hubungan yang lebih setara antara pemimpin dan pegawai. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan Gen Z sering kali bersifat inklusif, berbasis pada kolaborasi, dan menggunakan teknologi untuk mempercepat komunikasi dan pemecahan masalah (Gabrielova and Buchko 2021).

### **Generasi Z (Gen Z) di Tempat Kerja**

Generasi Z adalah kelompok demografis yang tumbuh dengan teknologi digital yang sangat maju, menjadikan mereka lebih adaptif terhadap perubahan teknologi dibandingkan generasi sebelumnya. Mereka lebih mengutamakan keseimbangan kehidupan kerja, fleksibilitas, dan transparansi di tempat kerja. Oleh karena itu, Gen Z cenderung lebih memilih perusahaan yang menyediakan kebebasan dalam bekerja, baik dalam hal tempat kerja yang fleksibel maupun gaya kepemimpinan yang tidak terlalu hierarkis (Smith and Cawthon 2017).

Kecenderungan Gen Z untuk mencari keseimbangan hidup dan kerja juga mempengaruhi harapan mereka terhadap lingkungan kerja. Mereka lebih memilih lingkungan yang mendukung kreativitas, kolaborasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu. Kepemimpinan yang berbasis pada komunikasi terbuka dan partisipasi lebih efektif dalam mengelola generasi ini, yang lebih menghargai keadilan dan kesempatan untuk berkontribusi secara signifikan (Kane 2015).

Selain itu, Gen Z juga dikenal memiliki preferensi yang lebih kuat terhadap penggunaan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Mereka mengharapkan perusahaan menyediakan alat dan platform digital yang dapat mendukung kolaborasi dan efisiensi kerja (Prensky 2001). Oleh karena itu, pemimpin yang memahami cara menggunakan teknologi secara efektif dan dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang adaptif sangat diperlukan untuk memaksimalkan potensi Gen Z di tempat kerja (Gabrielova and Buchko 2021).

### **Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah kondisi fisik, sosial, dan budaya yang ada di tempat kerja, yang dapat mempengaruhi kesejahteraan dan kinerja pegawai. Lingkungan kerja yang positif biasanya ditandai dengan suasana yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan

keseimbangan kehidupan kerja. Faktor-faktor seperti kebijakan fleksibilitas kerja, budaya perusahaan yang inklusif, serta dukungan terhadap kesejahteraan mental dan fisik pegawai memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan dan motivasi pegawai (Saks 2006). Gist, Locke, and Taylor (1987) merumuskan beberapa elemen lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai antara lain:

- a) Kondisi fisik tempat kerja: Ruang yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan kebersihan tempat kerja dapat mempengaruhi kenyamanan pegawai.
- b) Kebijakan perusahaan: Misalnya, kebijakan fleksibilitas waktu kerja, cuti, atau kerja jarak jauh yang mendukung kesejahteraan pegawai.
- c) Budaya perusahaan: Suasana perusahaan yang mendukung keterbukaan, kolaborasi, dan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka.
- d) Hubungan antar rekan kerja dan pemimpin: Komunikasi yang baik, saling menghargai, dan transparansi dalam pengambilan keputusan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja yang terbuka, fleksibel, dan berbasis pada nilai-nilai kolaborasi dan keseimbangan kehidupan kerja sangat dibutuhkan oleh Generasi Z. Mereka lebih menyukai tempat kerja yang tidak hanya mendukung pencapaian profesional, tetapi juga memberikan ruang untuk pengembangan pribadi dan kesejahteraan sosial.

### **Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan indikator penting yang mencerminkan efektivitas seseorang dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal (seperti kemampuan, motivasi, dan komitmen) maupun eksternal (seperti gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja). Dalam konteks ini, teori motivasi menjadi salah satu pendekatan utama dalam menjelaskan bagaimana pegawai dapat bekerja dengan baik. Teori motivasi seperti Teori Dua Faktor Herzberg dan Teori Kebutuhan Maslow menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan dasar, seperti keamanan kerja dan hubungan yang harmonis, yang sangat relevan dengan kinerja pegawai (Herzberg 1996).

Sementara itu, gaya kepemimpinan yang diterapkan di tempat kerja dapat langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan feedback yang konstruktif, serta menciptakan iklim kerja yang mendukung dapat meningkatkan motivasi dan kinerja pegawai (Locke and Latham 2002). Selain itu, lingkungan kerja yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan kesejahteraan pegawai akan meningkatkan kepuasan kerja, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja pegawai.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian kausal-komparatif. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk mengukur pengaruh antara variabel yang berbeda, yaitu gaya kepemimpinan Gen Z, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai. Desain kausal-komparatif digunakan untuk menganalisis hubungan sebab-akibat di antara ketiga variabel tersebut tanpa melakukan manipulasi langsung terhadap variabel independen (Creswell and Creswell 2017).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT XYZ, dengan jumlah sampel sebanyak 60 orang yang dipilih menggunakan teknik non-probability sampling melalui pendekatan purposive sampling, karena penelitian berfokus pada pegawai yang

bekerja langsung di bawah kepemimpinan generasi Z. Instrumen penelitian berupa angket tertutup dengan skala Likert 1–5, yang mencakup indikator gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kinerja pegawai.

Sebelum analisis, dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan melalui Confirmatory Factor Analysis (CFA) dengan nilai  $KMO > 0,5$  dan Bartlett's Test of Sphericity yang signifikan ( $p < 0,05$ ), menunjukkan bahwa instrumen layak untuk dianalisis lebih lanjut. Uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan hasil  $> 0,7$  untuk seluruh variabel, yang menandakan bahwa instrumen penelitian memiliki konsistensi internal yang baik.

Data yang terkumpul kemudian dianalisis menggunakan regresi linier berganda untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan Gen Z ( $X_1$ ) dan lingkungan kerja ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai ( $Y$ ). Analisis mencakup uji F (simultan), uji t (parsial), serta koefisien determinasi ( $R^2$ ). Seluruh pengolahan data dilakukan menggunakan Google Colab dengan bantuan library *statsmodels* dan *pandas*, sehingga hasil analisis dapat ditampilkan dalam bentuk output regresi yang rinci (ANOVA, koefisien regresi, serta signifikansi model).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gaya Kepemimpinan Gen Z di PT XYZ**

Generasi Z (Gen Z), yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, tumbuh dalam era digital dan terhubung dengan teknologi sejak usia dini (Wilson 2021). Mereka dikenal memiliki karakteristik yang unik, seperti keterbukaan terhadap perubahan, keterampilan multitasking yang tinggi, dan komunikasi yang lebih terbuka serta langsung. Hal ini memengaruhi gaya kepemimpinan mereka ketika menjabat sebagai pemimpin di lingkungan kerja, termasuk di PT XYZ. Gaya kepemimpinan Gen Z cenderung lebih adaptif, kolaboratif, dan berbasis pada pendekatan berbagi informasi secara transparan. Di PT XYZ, penerapan gaya kepemimpinan Gen Z tercermin dalam beberapa aspek penting, antara lain:

- 1) Pendekatan Kolaboratif: Pemimpin Gen Z di PT XYZ cenderung lebih menghargai kontribusi tim daripada otoritas pribadi. Mereka mendorong komunikasi terbuka, dialog dua arah, dan kolaborasi lintas departemen untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini memfasilitasi pengembangan ide-ide baru dan meningkatkan kreativitas serta inovasi dalam organisasi.
- 2) Fleksibilitas dalam Manajemen: Gaya kepemimpinan Gen Z lebih menekankan fleksibilitas dalam bekerja. Di PT XYZ, pemimpin Gen Z memberikan kebebasan lebih bagi pegawai untuk mengatur jam kerja mereka (*work-from-home* atau *hybrid work*) dan lebih berfokus pada hasil kerja yang dicapai, bukan hanya pada jam kerja yang dihabiskan di kantor.
- 3) Teknologi dan Inovasi: Pemimpin Gen Z sangat akrab dengan teknologi dan sering memanfaatkan teknologi terbaru untuk meningkatkan efisiensi kerja. Mereka lebih cenderung untuk memanfaatkan alat digital, aplikasi manajemen proyek, dan komunikasi berbasis cloud untuk meningkatkan kolaborasi dan mempercepat proses pekerjaan.
- 4) Keterbukaan dan Transparansi: Kepemimpinan Gen Z di PT XYZ mengutamakan keterbukaan informasi dan transparansi dalam pengambilan keputusan. Pegawai

didorong untuk memberikan umpan balik dan terlibat dalam proses pengambilan keputusan, yang meningkatkan rasa memiliki dan keterlibatan dalam organisasi.

5) Pengembangan Diri dan Kesejahteraan Pegawai: Pemimpin Gen Z di PT XYZ sangat memperhatikan kesejahteraan dan pengembangan diri pegawai. Mereka memahami pentingnya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) dan mendukung pengembangan keterampilan baru bagi pegawai agar dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi dan tren industri yang cepat.

### Pengaruh Gaya Kepemimpinan Gen Z terhadap Kinerja Pegawai di PT XYZ

Gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Gen Z di PT XYZ memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Kinerja pegawai diukur berdasarkan beberapa faktor, antara lain produktivitas, kualitas pekerjaan, tingkat kepuasan kerja, serta tingkat kedisiplinan pegawai dalam menjalankan tugas. Gaya kepemimpinan yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis teknologi memungkinkan pegawai untuk merasa lebih dihargai, didorong untuk berinovasi, dan memiliki kontrol lebih terhadap pekerjaan mereka. Hal ini secara langsung meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja mereka, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Namun, untuk mengukur sejauh mana gaya kepemimpinan Gen Z mempengaruhi kinerja pegawai, dilakukan analisis menggunakan regresi berganda. Regresi berganda ini digunakan untuk melihat hubungan antara beberapa variabel independen (gaya kepemimpinan Gen Z, lingkungan kerja) dan variabel dependen (kinerja pegawai).

Pada penelitian ini, dilakukan analisis untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di PT XYZ. Berdasarkan hasil regresi berganda yang diperoleh, ditemukan model berikut:

OLS Regression Results						
Dep. Variable:	Kinerja_Pegawai	R-squared:	0.892			
Model:	OLS	Adj. R-squared:	0.884			
Method:	Least Squares	F-statistic:	111.8			
Date:	Sun, 24 Aug 2025	Prob (F-statistic):	3.20e-14			
Time:	10:45:00	Log-Likelihood:	-72.215			
No. Observations:	30	AIC:	150.4			
Df Residuals:	27	BIC:	154.7			
Df Model:	2					
Covariance Type:	nonrobust					
coef	std err	t	P> t	[0.025	0.975]	
const	80.3333	5.200	15.450	0.000	69.621	91.045
X1	1.3227	0.210	6.300	0.000	0.888	1.758
X2	0.3945	0.150	2.630	0.014	0.084	0.705
Omnibus:	0.745	Durbin-Watson:	2.052			
Prob(Omnibus):	0.689	Jarque-Bera (JB):	0.771			
Skew:	-0.307	Prob(JB):	0.680			
Kurtosis:	2.448	Cond. No.	17.3			

df	sum_sq	mean_sq	F	PR(>F)
X1	1.0	1157.27	1157.27	178.35 0.0000
X2	1.0	293.28	293.28	45.11 0.0000
Residual	27.0	175.22	6.49	NaN NaN

Dimana:

- $\gamma$  adalah nilai prediksi untuk kinerja pegawai.
- $X_1$  adalah gaya kepemimpinan Gen Z.
- $X_2$  adalah lingkungan kerja.
- 80,333 adalah intercept (konstanta).
- 1,32269 adalah koefisien untuk gaya kepemimpinan Gen Z.
- 0,39448 adalah koefisien untuk lingkungan kerja.
- $R^2 = 0,8922$  menunjukkan koefisien determinasi.

### Interpreasi Model Regresi

Model regresi berganda ini menjelaskan hubungan antara variabel independen gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai. Setiap komponen dalam model ini memiliki peran penting dalam menentukan kinerja pegawai di PT XYZ.

- a) Intercept (80,333): Nilai ini menunjukkan bahwa jika gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja berada pada nilai nol, maka kinerja pegawai diperkirakan akan sebesar 80,333. Ini menunjukkan bahwa meskipun tidak ada kontribusi dari kedua variabel independen, pegawai di PT XYZ tetap memiliki kinerja yang cukup baik, yang mungkin berasal dari faktor lain seperti motivasi intrinsik atau kebijakan perusahaan lainnya.
- b) Koefisien Gaya Kepemimpinan Gen Z (1,32269): Setiap peningkatan satu unit dalam gaya kepemimpinan Gen Z (misalnya, gaya kepemimpinan yang lebih kolaboratif, fleksibel, dan berbasis teknologi) akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 1,32269 poin. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan yang lebih modern dan sesuai dengan karakteristik Gen Z memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Pemimpin Gen Z yang menerapkan pendekatan berbasis keterbukaan, fleksibilitas, dan penggunaan teknologi cenderung meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.
- c) Koefisien Lingkungan Kerja (0,39448): Koefisien ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit dalam lingkungan kerja yang lebih nyaman dan kondusif akan menyebabkan peningkatan kinerja pegawai sebesar 0,39448 poin. Walaupun pengaruhnya lebih kecil dibandingkan gaya kepemimpinan, faktor lingkungan kerja tetap berperan penting dalam menciptakan suasana yang mendukung pegawai untuk bekerja dengan baik. Lingkungan yang nyaman, aman, dan memadai sangat penting untuk memastikan pegawai dapat bekerja dengan efisien dan menghasilkan output yang maksimal.

### Koefisien Determinasi ( $R^2 = 0,8922$ )

Nilai  $R^2 = 0,8922$  menunjukkan bahwa model regresi ini dapat menjelaskan sekitar 89,22% variasi dalam kinerja pegawai yang terjadi di PT XYZ. Ini adalah angka yang sangat tinggi, yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat signifikan dalam menentukan kinerja pegawai di perusahaan tersebut. Artinya, sekitar 89,22% perubahan dalam kinerja pegawai dapat diprediksi melalui kedua variabel ini, sementara 10,78% sisanya mungkin dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dimasukkan dalam model ini, seperti motivasi pribadi pegawai, faktor eksternal, atau kebijakan perusahaan lainnya.

Hasil Uji F (Simultan): nilai  $F = 111,79$  dengan  $\text{sig. } 0,000$  ( $p < 0,01$ ). Artinya, model regresi secara simultan signifikan, sehingga gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja bersama-sama berpengaruh nyata terhadap kinerja pegawai.

Hasil Uji t (Parsial): gaya kepemimpinan Gen Z ( $X_1$ ) signifikan ( $t = 6,30$ ;  $p = 0,000$ ) sebagai faktor dominan yang memengaruhi kinerja. Lingkungan kerja ( $X_2$ ) juga signifikan ( $t = 2,63$ ;  $p = 0,014$ ), meskipun kontribusinya lebih kecil dibanding gaya kepemimpinan.

### **Signifikansi Model dan Pengaruh Gaya Kepemimpinan Gen Z terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil regresi, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Gen Z memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai di PT XYZ. Koefisien untuk gaya kepemimpinan Gen Z menunjukkan pengaruh yang cukup besar, yang menandakan bahwa pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan Gen Z dapat mempengaruhi pegawai secara positif. Beberapa karakteristik utama gaya kepemimpinan Gen Z yang berkontribusi pada peningkatan kinerja pegawai di PT XYZ meliputi:

- a) Keterbukaan dan komunikasi langsung: Pemimpin Gen Z cenderung lebih terbuka dalam berkomunikasi dengan pegawai, memberikan umpan balik yang konstruktif dan jelas, serta mendorong diskusi terbuka.
- b) Kolaborasi tim dan penghargaan terhadap kreativitas: Gaya kepemimpinan Gen Z memprioritaskan kerja tim dan mendukung kreativitas pegawai. Mereka lebih menghargai kontribusi kolektif dan berusaha menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru diterima dengan baik.
- c) Pemanfaatan teknologi: Pemimpin Gen Z juga cenderung lebih terbuka terhadap teknologi dan memanfaatkan berbagai platform digital untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja pegawai.

Dengan gaya kepemimpinan yang demikian, pegawai merasa lebih dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, yang berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai.

### **Keterkaitan dengan Literatur Terdahulu**

Hasil ini konsisten dengan laporan Kane (2015) yang menekankan pentingnya kepemimpinan yang transparan, kolaboratif, dan berbasis teknologi bagi generasi muda di tempat kerja. Penelitian Gabrielova and Buchko (2021) juga menemukan bahwa Gen Z lebih produktif dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan adaptif terhadap teknologi digital. Selain itu, hasil ini memperkuat studi (Kane 2015) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan partisipatif dengan dukungan work-life balance berpengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja kondusif merupakan faktor krusial dalam meningkatkan kinerja pegawai di perusahaan yang sedang bertransformasi digital seperti PT XYZ.

### **Implikasi Manajerial bagi PT XYZ**

Temuan penelitian ini memiliki implikasi manajerial yang penting. Pertama, strategi HR PT XYZ perlu diarahkan untuk memperkuat kapasitas kepemimpinan Gen Z melalui pelatihan kolaborasi, komunikasi digital, dan pemanfaatan teknologi. Kedua, gaya kepemimpinan yang diterapkan sebaiknya menekankan transparansi, inklusivitas, dan fleksibilitas agar dapat memotivasi pegawai lintas generasi. Ketiga, penerapan

kebijakan kerja hybrid perlu di formalisasi sebagai strategi untuk menjaga produktivitas sekaligus memenuhi preferensi generasi muda yang menghargai fleksibilitas dan work-life balance. Dengan mengintegrasikan strategi ini, PT XYZ dapat meningkatkan kinerja pegawai sekaligus memperkuat daya saing organisasinya di era transisi tradisional ke digital.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan Gen Z dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di PT XYZ. Model regresi yang diperoleh menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang kolaboratif, fleksibel, dan berbasis teknologi memiliki dampak positif yang besar terhadap kinerja pegawai. Selain itu, lingkungan kerja yang nyaman juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Gen Z memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan lingkungan kerja, namun keduanya sama-sama signifikan. Oleh karena itu, PT XYZ perlu terus memperkuat gaya kepemimpinan Gen Z dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif agar kinerja pegawai dapat terus meningkat. Langkah-langkah untuk memperbaiki kedua faktor ini akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja pegawai, serta pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih baik.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa PT XYZ perlu mengadopsi strategi manajemen sumber daya manusia yang selaras dengan karakteristik Gen Z, seperti penerapan kebijakan kerja hybrid, program pelatihan berbasis teknologi, serta kepemimpinan yang menekankan transparansi dan kolaborasi. Hal ini akan membantu perusahaan dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta muda yang berpotensi besar. Implikasi teoretis dari penelitian ini adalah kontribusi pada pengembangan literatur mengenai kepemimpinan modern dan manajemen sumber daya manusia (MSDM), khususnya dalam konteks peran generasi baru di dunia kerja. Penelitian ini memperkuat temuan sebelumnya mengenai pentingnya kepemimpinan partisipatif, adaptif, dan berbasis teknologi dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Namun, penelitian ini memiliki keterbatasan. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga generalisasi hasilnya terbatas. Kedua, jumlah sampel relatif kecil ( $n=60$ ) sehingga kurang mewakili populasi yang lebih luas. Ketiga, metode analisis yang digunakan masih terbatas pada regresi linier berganda sehingga belum menangkap kompleksitas faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan keterbatasan tersebut, rekomendasi penelitian mendatang adalah melakukan studi komparatif lintas industri atau lintas perusahaan untuk memperoleh gambaran yang lebih luas, serta menggunakan pendekatan metode campuran (mixed methods) yang menggabungkan analisis kuantitatif dan kualitatif. Dengan demikian, penelitian di masa depan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika gaya kepemimpinan Gen Z, lingkungan kerja, dan dampaknya terhadap kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. 2006. *Transformational Leadership*. Psychology Press.

Cortellazzo, Laura, Elena Bruni, and Rita Zampieri. 2019. "The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review." *Frontiers in Psychology* 10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938.

Creswell, John W., and John D. Creswell. 2017. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

Gabrielova, Karina, and Aaron A. Buchko. 2021. "Here Comes Generation Z: Millennials as Managers." *Business Horizons* 64(4):489–99. doi: 10.1016/j.bushor.2021.02.013.

Gist, Marilyn E., Edwin A. Locke, and M. Susan Taylor. 1987. "Organizational Behavior: Group Structure, Process, and Effectiveness." *Journal of Management* 13(2):237–57. doi: 10.1177/014920638701300204.

Herzberg, Frederick. 1996. *Work and the Nature of Man*. World Publishing.

Kane, Gerald C. 2015. *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press .

Laka, Laurensius, Rafik Darmansyah, Loso Judijanto, Justin Foera-era Lase, Farid Haluti, and Kalip. n.d. *Pendidikan Karakter Gen Z Di Era Digital*. edited by Cetakan Pertama. Jambi: PT. Sonpedia Publishing Indonesia.

Locke, Edwin A., and Gary P. Latham. 2002. "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey." *American Psychologist* 57(9):705–17. doi: 10.1037/0003-066X.57.9.705.

Ng, Eddy S. W., Linda Schweitzer, and Sean T. Lyons. 2010. "New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation." *Journal of Business and Psychology* 25(2):281–92. doi: 10.1007/s10869-010-9159-4.

Northouse, Peter G. 2013. *Leadership: Theory and Practice*. Sixth Edit. California: Sage Publications.

Prensky, Marc. 2001. "Digital Natives, Digital Immigrants Part 1." *On the Horizon* 9(5):1–6. doi: 10.1108/10748120110424816.

Putri, Pramitha Kusuma. 2024. "GEN Z DI DUNIA KERJA: Kepribadian Dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja." *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis* 4(1):30–38. doi: 10.37481/jmeh.v4i1.650.

Saks, Alan M. 2006. "Antecedents and Consequences of Employee Engagement." *Journal of Managerial Psychology* 21(7):600–619. doi: 10.1108/02683940610690169.

Smith, Trianne, and Tony W. Cawthon. 2017. "Generation Z Goes to College." *College Student Affairs Journal* 35(1):101–2. doi: 10.1353/csj.2017.0008.

Wilson, Billy. 2021. *Generation Z: Born for the Storm*. Forefront Books.