



Pengaruh Kepemimpinan Adaptif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Gen-Z Pabrik Rokok Kretek PR. Ageng Tobacco Nganjuk

Nandha Putri Prasasty*, Budi Rahayu, Yogi Yunanto

Manajemen, Universitas Kadiri, Indonesia

Alamat: Pojok, Mojoroto, Kabupaten Kediri, Jawa Timur

Email: nandhaputriprasasty@gmail.com*, budir@unik-kediri.ac.id, yogiyunanto@unik-kediri.ac.id

Abstract. This study aims to examine the effect of adaptive leadership and work discipline on employee performance at PR. Ageng Tobacco. This research employed a quantitative approach using an explanatory research design. The data were collected through questionnaires distributed to employees of PR. Ageng Tobacco as research respondents. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS, including t-test, F-test, and coefficient of determination. The results indicate that adaptive leadership has a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of $0.006 < 0.05$. Work discipline also has a positive and significant effect on employee performance, as indicated by a significance value of $0.000 < 0.05$. Furthermore, the F-test result demonstrates that adaptive leadership and work discipline simultaneously have a positive and significant effect on employee performance, with a significance value of $0.000 < 0.05$. The Adjusted R Square value of 0.227 indicates that adaptive leadership and work discipline explain 22.7% of the variation in employee performance, while the remaining 77.3% is explained by other factors not examined in this study. Therefore, improving leaders' ability to respond to changes and strengthening work discipline can contribute to improving employee performance at PR. Ageng Tobacco.

Keywords: Adaptive Leadership, Work Discipline, Employee Performance.

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PR. Ageng Tobacco. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PR. Ageng Tobacco yang menjadi responden penelitian. Analisis data dilakukan menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program SPSS, yang meliputi uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar $0,006 < 0,05$. Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Selanjutnya, hasil uji F menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,227 menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 22,7%, sedangkan 77,3% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian. Dengan demikian, peningkatan kemampuan kepemimpinan dalam menghadapi perubahan serta penerapan disiplin kerja yang baik dapat mendukung peningkatan kinerja karyawan pada PR. Ageng Tobacco.

Kata kunci: Kepemimpinan Adaptif ; Disiplin Kerja ; Kinerja Karyawan.

1. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan karena berperan dalam pencapaian tujuan

Received: August 10, 2026; Revised: August 17, 2026; Accepted: August 22, 2026;

Published: August 31, 2026

*Corresponding author, e-mail address

organisasi. Yunanto et al. (2024) menyatakan bahwa SDM merupakan aset berharga yang perlu dipertahankan dan dikembangkan agar mampu menjalankan tanggung jawab secara efektif. Salah satu bentuk keberhasilan pengelolaan SDM dapat dilihat dari kinerja karyawan. Menurut Rahayu & Ruhamak (2020) kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan. Dalam industri rokok kretek yang bersifat padat karya, kinerja karyawan menjadi penting karena pencapaian target produksi sangat bergantung pada kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab karyawan.

Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kinerja adalah kepemimpinan adaptif. Gustiawan et al. (2025) menjelaskan pentingnya kepemimpinan yang mampu membangun visi, meningkatkan motivasi, menciptakan kepercayaan, serta mendorong inovasi dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Kepemimpinan yang adaptif memungkinkan pemimpin menyesuaikan pendekatan dengan kondisi organisasi dan kebutuhan karyawan. Selain kepemimpinan, disiplin kerja juga menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja. Kristanti & Lestari (2019) menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan sarana manajemen untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan karyawan terhadap peraturan serta norma yang berlaku dalam organisasi.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa hubungan antara kepemimpinan dan kinerja belum sepenuhnya konsisten. Penelitian Sujoko et al. (2026), dengan Sudjiono sebagai salah satu penulis, menemukan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan positif tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan nilai signifikansi $0,159 > 0,05$. Temuan tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Camelia et al. (2025), menemukan bahwa kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil tersebut menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja dapat bergantung pada karakteristik organisasi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat *research gap* berupa ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja serta masih terbatasnya penelitian yang menguji kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada industri rokok kretek. Kondisi tersebut menjadi semakin penting karena perusahaan membutuhkan pemimpin yang mampu merespons perubahan sekaligus karyawan yang mampu menjalankan pekerjaan secara disiplin. *Urgensi*

penelitian ini terletak pada pentingnya menjaga kinerja karyawan untuk mendukung kelancaran proses produksi dan pencapaian target perusahaan. Sementara itu, kebaruan penelitian terletak pada pengujian kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PR. Ageng Tobacco Nganjuk, yang memiliki karakteristik lingkungan kerja dan proses produksi berbeda dengan objek penelitian sebelumnya.

Berdasarkan permasalahan dan research gap tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memperoleh bukti empiris mengenai hubungan kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja dengan kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, serta menganalisis pengaruh kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PR. Ageng Tobacco Nganjuk.

2. KAJIAN TEORITIS

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu aspek strategis dalam organisasi yang berperan dalam mengelola tenaga kerja agar mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Peran MSDM tidak hanya terbatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup pengembangan kompetensi, peningkatan produktivitas, serta kesejahteraan karyawan. Pengelolaan sumber daya manusia yang efektif menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing organisasi melalui kualitas tenaga kerja yang unggul (Ainiyah et al., 2025). Menurut Tambunan & Pandiangan (2024) MSDM merupakan proses memperoleh, mengembangkan, menilai, dan mengelola individu dalam organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif serta meningkatkan produktivitas. Selain itu, MSDM mencakup fungsi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian kompensasi dan penghargaan ((Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., ... & Arif, 2021). Dengan demikian, MSDM dapat dipahami sebagai proses strategis dalam mengelola sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Kepemimpinan adaptif merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan, menghadapi

tantangan, serta membangun kolaborasi dalam organisasi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, pemimpin dituntut memiliki fleksibilitas dalam menentukan strategi dan kebijakan agar organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif (Hasanah & Rozi, 2025). Uhl-Bien (2021) menjelaskan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan kemampuan pemimpin dalam menciptakan fleksibilitas organisasi melalui inovasi, kolaborasi, dan respons yang efektif terhadap perubahan. Sejalan dengan hal tersebut, De Clercq & Pereira (2024) menyatakan bahwa kepemimpinan adaptif mampu meningkatkan kepercayaan karyawan dan efektivitas organisasi melalui pendekatan kepemimpinan yang responsif. Oleh karena itu, kepemimpinan adaptif menjadi faktor penting dalam menciptakan organisasi yang mampu bertahan dalam kondisi penuh ketidakpastian (Shah et al., 2023).

Disiplin kerja merupakan sikap kepatuhan dan tanggung jawab karyawan terhadap aturan serta standar kerja yang berlaku dalam organisasi. Disiplin kerja memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas operasional karena berkaitan dengan keteraturan, tanggung jawab, dan produktivitas karyawan (Paryanti et al., 2024). Hasibuan (2020), menjelaskan bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk menaati seluruh peraturan perusahaan. Tingkat disiplin kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif serta meningkatkan kualitas hasil kerja. Hal ini didukung oleh penelitian Sangapan et al. (2025) yang menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan performa karyawan.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Mardiana et al., 2021). Menurut Noe et al. (2021), kinerja karyawan dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan dukungan organisasi. Sementara itu, Robbins & Judge (2019) menyatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, kesempatan, dan kemauan individu dalam bekerja. Kinerja karyawan menjadi indikator penting dalam menilai keberhasilan organisasi karena berkaitan dengan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan tanggung jawab dalam penyelesaian pekerjaan. Penelitian Levia et al. (2022) juga menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga peningkatan disiplin dapat mendorong peningkatan kualitas maupun kuantitas pekerjaan.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja memiliki keterkaitan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Kepemimpinan adaptif membantu organisasi menghadapi perubahan melalui kemampuan pemimpin dalam memberikan arahan, membangun komunikasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Sementara itu, disiplin kerja mendorong karyawan untuk bekerja sesuai aturan, menyelesaikan tugas tepat waktu, dan menjaga kualitas pekerjaan. Oleh karena itu, kedua variabel tersebut diduga memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian asosiatif. Pendekatan kuantitatif digunakan karena data penelitian berbentuk angka yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan metode statistik untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antarvariabel penelitian (Sugiyono, 2019). Penelitian asosiatif bertujuan untuk menganalisis hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Nana & Elin, 2020). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan adaptif (X1) dan disiplin kerja (X2), sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini dilakukan pada PR. Ageng Tobacco yang berlokasi di Dusun Sonoageng, Desa Sonoageng, Kecamatan Prambon, Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Gen-Z PR. Ageng Tobacco sebanyak 200 orang. Penentuan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan tertentu sehingga diperoleh jumlah sampel sebanyak 133 responden. Namun, penelitian ini menggunakan 135 responden agar jumlah data yang diperoleh lebih representatif terhadap karakteristik populasi penelitian. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan metode *simple random sampling*, karena seluruh anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

Sumber data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PR. Ageng Tobacco, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, literatur ilmiah, jurnal, serta sumber relevan lainnya. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Instrumen penelitian menggunakan skala *Likert*

untuk mengukur persepsi responden terhadap variabel kepemimpinan adaptif, disiplin kerja, dan kinerja karyawan.

Pengujian instrumen dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas menggunakan bantuan program *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS). Uji validitas dilakukan dengan korelasi *Product Moment Pearson*, sedangkan uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha*. Instrumen dinyatakan valid apabila nilai signifikansi $< 0,05$ dan reliabel apabila nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$ ((Ghozali, H, 2021). Analisis data menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Sebelum analisis regresi dilakukan, penelitian ini menggunakan uji asumsi klasik yang meliputi uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji-t), uji simultan (uji-F), serta koefisien determinasi (R^2).

Model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

b₁, b₂ = Koefisien regresi

X₁ = Kepemimpinan adaptif

X₂ = Disiplin kerja

e = error

Model penelitian ini digunakan untuk menguji pengaruh kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan pada PR. Ageng Tobacco.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini dilakukan pada PR. Ageng Tobacco yang berlokasi di Desa Sonoageng, Kecamatan Prambon, Kabupaten Nganjuk, Jawa Timur. Perusahaan ini bergerak dalam industri hasil tembakau dengan kegiatan utama memproduksi Sigaret Kretek Tangan (SKT). Proses produksi perusahaan masih melibatkan tenaga kerja secara langsung sehingga kualitas dan kinerja karyawan menjadi faktor penting dalam mendukung keberlangsungan operasional perusahaan.

Data penelitian dikumpulkan dari 135 karyawan Gen-Z PR. Ageng Tobacco. Berdasarkan jenis kelamin, 46 responden (34,1%) adalah laki-laki dan 89 responden (65,9%) adalah perempuan. Berdasarkan usia, 93 responden (68,9%) berusia 17–25 tahun, 41 responden (30,4%) berusia 25–30 tahun, dan 1 responden (0,7%) berusia lebih dari 30 tahun. Data karakteristik pendidikan dan masa kerja pada naskah sumber belum konsisten antara frekuensi dan total responden, sehingga tidak dimasukkan sebagai tabel hasil artikel ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	46	34,1
Perempuan	89	65,9
Jumlah	135	100,0

Sumber : Data primer diolah menggunakan SPSS 2026

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
17–25 Tahun	93	68,9
25–30 Tahun	41	30,4
>30 Tahun	1	0,7
Jumlah	135	100

Sumber : Data primer diolah menggunakan SPSS 2026

Tabel 3. Ringkasan Jawaban Responden

Indikator	Setuju + Sangat Setuju (%)
X1.1 Kepemimpinan menyesuaikan langkah kerja	83.7
X1.2 Pimpinan menentukan keputusan sesuai kondisi	91.1
X1.3 Pimpinan mengatasi permasalahan secara efektif	85.2
X1.4 Instruksi kerja mudah dipahami	81.5

X1.5 Pimpinan mendorong adaptasi karyawan	79.3
X2.1 Hadir sesuai jam kerja	86.6
X2.2 Menaati aturan perusahaan	93.4
X2.3 Bertanggung jawab atas tugas	94.9
X2.4 Bekerja sesuai SOP	94.8
Y.1 Mutu pekerjaan sesuai harapan	90.3
Y.2 Mencapai target pekerjaan	89.6
Y.3 Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	91.2
Y.4 Bertanggung jawab atas hasil pekerjaan	95.5

Sumber : Data primer diolah menggunakan SPSS 2026

Secara deskriptif, seluruh indikator menunjukkan dominasi respons positif. Pada kepemimpinan adaptif, proporsi jawaban setuju dan sangat setuju berada pada kisaran 79,3%–91,1%. Pada disiplin kerja, proporsinya berada pada kisaran 86,6%–94,9%, sedangkan pada kinerja karyawan berada pada kisaran 89,6%–95,5%. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap ketiga variabel cenderung positif.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Rentang r hitung	Cronbach Alpha	Keterangan
Kepemimpinan Adaptif (X1)	0,497–0,621	0,749	Valid dan reliabel
Disiplin Kerja (X2)	0,565–0,693	0,733	Valid dan reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,513–0,717	0,654	Valid dan reliabel

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 2026

Seluruh butir pernyataan memiliki nilai *r* hitung lebih besar daripada *r* tabel 0,169 sehingga dinyatakan valid. Nilai *Cronbach Alpha* seluruh variabel juga lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel.

Tabel 5. Hasil Uji Asumsi Klasik

Pengujian	Hasil	Interpretasi
Normalitas	Asymp. Sig. = 0,200	Residual berdistribusi normal
Multikolinearitas	Tolerance = 0,956; VIF = 1,046	Tidak terdapat multikolinearitas
Heteroskedastisitas	<i>Scatterplot</i> menyebar acak di sekitar nol	Tidak terdapat pola heteroskedastisitas

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 2026

Tabel 6. Hasil Regresi Linear Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
Konstanta	7,341	1,560	—	4,707	0,000
Kepemimpinan Adaptif	0,141	0,050	0,219	2,822	0,006
Disiplin Kerja	0,407	0,080	0,393	5,062	0,000

Sumber: Data primer diolah menggunakan SPSS 2026

Persamaan regresi linear berganda yang diperoleh adalah $Y = 7,341 + 0,141X_1 + 0,407X_2$. Koefisien positif menunjukkan bahwa peningkatan kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja diikuti kecenderungan peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 7. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Statistik	Sig.	Keputusan
H1: Kepemimpinan adaptif → kinerja	t = 2,822	0,006	Diterima
H2: Disiplin kerja → kinerja	t = 5,062	0,000	Diterima
H3: Kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja → kinerja	F = 20,722	0,000	Diterima

Hasil uji t menunjukkan kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t sebesar 2,822 dengan signifikansi 0,006 lebih kecil

dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pimpinan dalam menyesuaikan langkah kerja, mengambil keputusan sesuai kondisi, mengatasi masalah, menyampaikan instruksi secara jelas, dan mendorong adaptasi karyawan berkaitan dengan peningkatan kinerja. Hasil ini sejalan dengan kerangka *Adaptive Leadership* (Purnama et al., 2026).

Disiplin kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai t sebesar 5,062 dengan signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan, ketepatan hadir, tanggung jawab, dan ketaatan terhadap SOP berkaitan dengan mutu kerja, pencapaian target, ketepatan waktu, dan tanggung jawab hasil. Temuan tersebut sejalan dengan konsep disiplin kerja (Hasibuan, 2020).

Pengujian simultan menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan F sebesar 20,722 dan signifikansi 0,000. Nilai Adjusted R Square sebesar 0,227 menunjukkan bahwa model menjelaskan 22,7% variasi kinerja karyawan, sedangkan 77,3% dipengaruhi faktor lain di luar model. Nilai Beta terstandar juga menunjukkan bahwa disiplin kerja (0,393) memiliki pengaruh relatif lebih kuat daripada kepemimpinan adaptif (0,219) dalam model ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja merupakan faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan Gen-Z pada PR. Ageng Tobacco. Secara parsial, kepemimpinan adaptif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan disiplin kerja juga berpengaruh positif dan signifikan. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Model penelitian memiliki *Adjusted R Square* sebesar 0,227, sehingga 22,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh kepemimpinan adaptif dan disiplin kerja, sementara 77,3% lainnya berasal dari faktor di luar model. Secara terapan, perusahaan disarankan memperkuat kemampuan adaptasi pimpinan, kualitas komunikasi dan pengambilan keputusan, sekaligus menjaga penerapan disiplin melalui aturan dan SOP yang konsisten, pengawasan, serta evaluasi kinerja. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel lain yang belum diteliti untuk menjelaskan variasi kinerja karyawan yang lebih luas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus disampaikan kepada pihak PR. Ageng Tobacco Nganjuk yang telah memberikan izin serta kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian dan memperoleh data yang diperlukan. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada dosen pembimbing, dosen penguji, serta seluruh civitas akademika yang telah memberikan arahan, masukan, dan dukungan selama proses penyusunan penelitian ini. Terima kasih juga disampaikan kepada seluruh responden penelitian, khususnya karyawan Gen-Z PR. Ageng Tobacco, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam pengisian kuesioner

DAFTAR REFERENSI

- Ainiyah, N., Kurniawan, R., Irfandi, A. S., Trihantoyo, S., & Sholeh, M. (2025). Peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan produktivitas organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310.
- Arraniri, I., Firmansyah, H., Wiliana, E., Setyaningsih, D., Susiati, A., Megaster, T., ... & Arif, M. (2021). M. sumber daya manusia . P. Insania. (2021). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*.
- Camelia, A. D., Sinaga, A. A. P., & Sihite, M. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Adaptif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Tamtama Mulia Abadi Medan. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 2558–2567. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.880>
- De Clercq, D., & Pereira, R. (2024). So tired, I can't even help you: how work-related sleep deprivation evokes dehumanization of organizational leaders and less organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 30(5), 1219–1238. <https://doi.org/10.1017/jmo.2021.65>
- Ghozali, H. I. (2021). Bab 2 Pengenalan Program Spss Aplikasi Statistik Dekriptif Dan Crosstabs. In *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26*.
- Gustiawan, W. D., Pramana, A. C., Widyaningrum, S., & Hermawan, A. (2025). The Role of Leadership and Digital Transformation in Educational Management: A Systematic Literature Review. *Management, Sustainability, and Life Span*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.64780/msl.v1i1.97>
- Hasanah, U., & Rozi, F. (2025). Adaptive Leadership in the Dynamics of Business in the Digital Era. *International Journal of Public Administration and Policy*, 1(2), 39–44.
- Hasibuan, M. S. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
- Kristanti, D., & Lestari, R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Motivasi Studi di UD. Pratama Karya Kota Kediri). *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 4(2), 107–116. <https://doi.org/10.29407/nusamba.v4i2.1380>

- Levia, O. A., Handaru, W. A., & Solikhah. (2022). Work Environment and Work Discipline As Antecedent of Employee Performance At Pt. X. *Jdmb*, 5(1).
- Mardiana, I., Kasmir, K., & Safuan, S. (2021). Pengaruh Kompetensi, Kompensasi terhadap Kinerja melalui Motivasi Karyawan SIMPro PT. Solusi Inti Multiteknik. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 588–605. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.291>
- Nana, D., & Elin, H. (2020). Metode Penelitian Yang Tepat Untuk Membantu Penelitian Bidang Ilmu Manajemen. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 5(1), 288.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management*. McGraw Hill LLC.
- Paryanti, A. B., Wardhani, T. E., Eliza, E., & Susilo, D. D. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Itama Bekasi. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 14(1), 65–74.
- Purnama, S., Muliany, F., Susanto, H., & Yusuf, A. A. (2026). *Peran Kepemimpinan Adaptif dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Era Kerja Fleksibel (Hybrid Working)*. (3), 1–12.
- Rahayu, B., & Ruhamak, M. D. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Insentif, Remunerasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Pt Industri Sandang Pangan Nusantara Cilacap). *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 2(1), 1–22. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v2i1.15>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Sangapan, L. H., Carlos, G. J., & Manurung, A. H. (2025). Pengaruh disiplin kerja, inovasi karyawan, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 6(2), 974–984.
- Shah, N., Khayat, M., Owshalimpur, D., Banda, M., Munoz, J., White, W. C., Forster, B. M., Petteys, S. K., Sullivan, S. B., Watson, M., & King, J. D. (2023). Mass Poisoning From Ethylene Glycol at a U.S. Military Base. *Military Medicine*, 188(9–10), e3261–e3264. <https://doi.org/10.1093/milmed/usac380>
- Sugiyono, Prof. Dr. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (M. Dr. Ir. Sutopo. S.Pd, Ed.; 2nd ed.). Alfabeta.
- Sujoko, M., Sudjiono, Djunaedi, & Yap, N. (2026). *JEINSA : Jurnal Ekonomi Ichsan Sidenreng Rappang The Influence of Leadership and Work Motivation n Employee keberhasilan Organisasi dalam Mencapai Tujuan . Karyawan dapat dikatakan*. 5(1), 494–505.
- Tambunan, H. N., & Pandiangan, S. M. T. (2024). Pengaruh Kegunaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi. *AKADEMIK: Jurnal Mahasiswa Humanis*, 4(2), 650–658. <https://doi.org/10.37481/jmh.v4i2.993>
- Uhl-Bien, M. (2021). Complexity and COVID-19: Leadership and Followership in a Complex World. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1400–1404. <https://doi.org/10.1111/joms.12696>

Yunanto, Y., Rahayu, B., & Oktarini, R. D. (2024). PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Kasus pada CIMB Niaga Cabang Kediri). *RISK: Jurnal Riset Bisnis dan Ekonomi*, 5(1), 32–46. <https://doi.org/10.30737/risk.v5i1.5848>