

Pengaruh Fleksibilitas Prosedur Administratif dan Lingkungan Kerja Digital terhadap Kinerja Pegawai Generasi Z pada CV. Sahita Electronic di Jakarta Selatan

(The Influence of Administrative Procedure Flexibility and Digital Work Environment on the Performance of Generation Z Employees at CV. Sahita Electronic in South Jakarta)

Ahmad Reza Alpha Pahlevi ^{1,*}, Muhamad Febriyadi ², Hendri Bastian ³, Muhamad Farhan ⁴

^{1,2,3} Program Studi Bisnis Digital, Politeknik Prestasi Prima, Jakarta, Indonesia

⁴ Universitas Krisnadwipayana, Jakarta, Indonesia

¹ Alphapahlevi@gmail.com*; ² m.febriyadi.akademik@gmail.com; ³ Hendriganteng@gmail.com

* **corresponding author** : Ahmad Reza Alpha Pahlevi

ARTICLE INFO

Article history:

Received : March 3, 2026

Revised : April 26, 2026

Accepted : May 2, 2026

Dateline : December 30, 2025

Kata Kunci :

Fleksibilitas Prosedur Administratif;

Lingkungan Kerja Digital;

Kinerja Pegawai;

Generasi Z;

Keywords

Administrative Procedure Flexibility;

Digital Work Environment;

Employee Performance;

Generation Z;



This is an open access article under the CC-BY-SA license. Copyright (c) 2025
Transparansi : Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh fleksibilitas prosedur administratif dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai Generasi Z pada CV. Sahita Electronic Jakarta Selatan. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei eksplanatori terhadap 48 responden yang dipilih melalui teknik total sampling. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert dan dianalisis dengan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas prosedur administratif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai ($\beta = 0.412$; $p < 0.05$). Lingkungan kerja digital juga berpengaruh positif dan signifikan serta memiliki pengaruh lebih dominan ($\beta = 0.538$; $p < 0.05$). Secara simultan, kedua variabel memberikan kontribusi sebesar 57.1% terhadap kinerja pegawai ($R^2 = 0.571$). Temuan ini menegaskan pentingnya penyederhanaan prosedur administratif dan optimalisasi sistem kerja digital dalam meningkatkan kinerja pegawai Generasi Z.

Abstrak

This study aims to analyze the effect of administrative procedure flexibility and digital work environment on the performance of Generation Z employees at CV. Sahita Electronic, South Jakarta. The research employed a quantitative approach using an explanatory survey method involving 48 respondents selected through total sampling technique. Data were collected using a Likert-scale questionnaire and analyzed through multiple linear regression. The results indicate that administrative procedure flexibility has a positive and significant effect on employee performance ($\beta = 0.412$; $p < 0.05$). The digital work environment also has a positive and significant effect and demonstrates a more dominant influence ($\beta = 0.538$; $p < 0.05$). Simultaneously, both variables contribute 57.1% to employee performance ($R^2 = 0.571$). These findings highlight the importance of simplifying administrative procedures and optimizing digital work systems to enhance the performance of Generation Z employees.

PENDAHULUAN

Saat ini, dunia sedang mengalami perubahan yang berdampak sangat besar, terutama akibat perkembangan dunia digital. Perkembangan ini oleh para ahli disebut sebagai era disrupsi, sebuah era di mana semua sektor merasakan dampaknya, baik sektor ekonomi, politik, maupun pendidikan yang juga merasakan dampak transformasi digital. (Farhan et al., 2024)

Perkembangan transformasi digital telah membawa perubahan mendasar dalam tata kelola organisasi, khususnya pada sistem dan prosedur administratif. Implementasi teknologi mendorong organisasi untuk beralih dari pola birokrasi yang rigid menuju mekanisme kerja yang lebih adaptif,

fleksibel, dan terintegrasi secara digital. Penelitian Duan et al. (2023) menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, terutama melalui terciptanya keseimbangan kerja-kehidupan (*work-life balance*) serta kemudahan akses terhadap teknologi kerja. Sejalan dengan itu, Davidescu et al. (2020) menemukan adanya hubungan positif antara fleksibilitas kerja dengan tingkat kepuasan dan kinerja pegawai. Secara global, tren pascapandemi memperlihatkan percepatan adopsi sistem kerja digital dan fleksibel yang mengarah pada model organisasi yang lebih agile dan responsif terhadap perubahan (Sustainability, 2020; Information Technology & People, 2023).

Dari sisi demografi tenaga kerja, Generasi Z mulai mengambil peran dominan dalam struktur organisasi modern. Generasi ini dikenal sebagai digital natives yang memiliki preferensi tinggi terhadap fleksibilitas, transparansi prosedur, serta penggunaan teknologi dalam aktivitas kerja (Gabrielova & Buchko, 2021). Benítez-Márquez et al. (2022) melalui studi bibliometrik menegaskan bahwa lingkungan kerja digital, fleksibilitas kerja, serta pengalaman karyawan (*employee experience*) merupakan faktor penting yang memengaruhi keterlibatan dan produktivitas Generasi Z. Selain itu, Taibah dan Ho (2023) mengungkapkan bahwa fleksibilitas kerja dapat memperkuat kinerja kontekstual Generasi Z melalui empowerment struktural. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa organisasi perlu melakukan penyesuaian desain prosedur administratif dan sistem kerjanya agar selaras dengan karakteristik generasi ini.

Fleksibilitas prosedur administratif tidak semata-mata dimaknai sebagai pelonggaran aturan, melainkan sebagai kemampuan organisasi dalam menyederhanakan proses birokrasi, mempercepat alur pengambilan keputusan, serta memberikan ruang otonomi kepada pegawai. Dalam perspektif fleksibilitas organisasi, struktur yang adaptif memungkinkan organisasi merespons dinamika lingkungan secara lebih efektif (Davidescu et al., 2020). Di sisi lain, lingkungan kerja digital—yang mencakup sistem informasi terintegrasi, platform kolaboratif, serta otomatisasi proses kerja—berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan efektivitas kinerja (Duan et al., 2023). Bagi perusahaan skala menengah seperti CV. Sahita Electronic di Jakarta Selatan yang bergerak di bidang perdagangan elektronik, integrasi antara fleksibilitas administratif dan digital workplace menjadi faktor strategis dalam menjaga daya saing.

Meskipun demikian, realitas di lapangan menunjukkan bahwa sebagian organisasi masih dihadapkan pada prosedur administratif yang birokratis, rantai persetujuan yang panjang, serta pemanfaatan teknologi yang belum optimal. Kondisi tersebut berpotensi menurunkan motivasi dan performa pegawai Generasi Z yang cenderung menghendaki proses kerja yang cepat, fleksibel, dan berbasis teknologi (Racolța-Paina & Irini, 2021). Selain itu, masih terbatasnya penelitian yang secara simultan menguji pengaruh fleksibilitas prosedur administratif dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai Generasi Z, khususnya pada perusahaan lokal di Indonesia, menunjukkan adanya kesenjangan riset. Sebagian besar studi sebelumnya mengkaji fleksibilitas kerja atau digital workplace secara terpisah (Davidescu et al., 2020; Taibah & Ho, 2023), sehingga diperlukan pendekatan integratif yang lebih kontekstual.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara fleksibilitas prosedur administratif dan lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai Generasi Z. Pendekatan kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengukuran variabel secara sistematis melalui instrumen terstandar serta pengujian hipotesis menggunakan analisis statistik inferensial (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian ini bersifat cross-sectional, di mana pengumpulan data dilakukan dalam satu periode tertentu guna merepresentasikan kondisi aktual organisasi pada saat penelitian berlangsung. Model analisis yang digunakan adalah regresi linear berganda, mengingat terdapat dua variabel independen yang diasumsikan memengaruhi satu variabel dependen. Teknik ini relevan untuk menguji pengaruh parsial maupun simultan antarvariabel dalam penelitian kuantitatif (Hair et al., 2019).

Penelitian dilaksanakan di CV. Sahita Electronic, Jakarta Selatan, pada tahun penelitian berjalan dengan mempertimbangkan situasi operasional perusahaan. Populasi penelitian mencakup seluruh

pegawai yang termasuk kategori Generasi Z, yakni individu berusia sekitar 18–27 tahun dan masih aktif bekerja di perusahaan. Karena jumlah populasi relatif terbatas, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, dengan kriteria: (1) pegawai berstatus tetap atau kontrak aktif, (2) berada dalam rentang usia Generasi Z, dan (3) memiliki masa kerja minimal enam bulan sehingga telah memahami prosedur administratif dan sistem kerja digital perusahaan. Apabila seluruh populasi memenuhi kriteria dan jumlahnya tidak besar, maka digunakan total sampling guna meningkatkan tingkat representativitas dan meminimalkan potensi bias (Sugiyono, 2022). Jumlah responden ditentukan berdasarkan keseluruhan pegawai yang sesuai dengan kriteria tersebut.

Variabel penelitian terdiri atas dua variabel independen dan satu variabel dependen. Variabel independen meliputi X1: Fleksibilitas Prosedur Administratif, dengan indikator kemudahan prosedur, kecepatan proses persetujuan, otonomi kerja, serta adaptabilitas aturan; dan X2: Lingkungan Kerja Digital, dengan indikator ketersediaan sistem digital, kemudahan penggunaan teknologi, dukungan teknologi, serta efektivitas komunikasi digital. Adapun variabel dependen adalah Y: Kinerja Pegawai, yang diukur melalui indikator kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja (Mangkunegara, 2017; Campbell & Wiernik, 2015).

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin (1–5) serta didukung oleh dokumentasi internal perusahaan. Kualitas instrumen diuji melalui uji validitas Pearson Product Moment untuk memastikan ketepatan pengukuran item, serta uji reliabilitas Cronbach’s Alpha guna menilai konsistensi internal instrumen (Hair et al., 2019).

Teknik analisis data mencakup uji asumsi klasik yang terdiri atas uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya dilakukan analisis regresi linear berganda untuk menguji hubungan antarvariabel, dilengkapi dengan uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, uji F untuk menguji pengaruh simultan, serta penghitungan koefisien determinasi (R^2) untuk mengukur besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen. Pendekatan ini dipilih untuk memastikan bahwa hasil penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang memadai serta mampu menjawab rumusan masalah secara empiris dan terukur.

HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Pengaruh Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 1. Regresi Sederhana Variabel Pengaruh Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) dengan Kinerja Pegawai (Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,214	1,587		3,285	0,002
Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1)	0,412	0,125	0,436	3,287	0,002

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 1 di atas, didapatkan persamaan regresi yang dihasilkan sebagai berikut, rumus regresi yang digunakan adalah :

$$Y = 5,214 + 0,412X1 + e.$$

Persamaan tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 5,214 mengindikasikan bahwa apabila variabel Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) dianggap konstan atau bernilai nol, maka nilai Kinerja Pegawai (Y) sebesar 5,214 satuan. Koefisien regresi X1 sebesar 0,412 menunjukkan arah hubungan positif antara Fleksibilitas Prosedur Administratif dan Kinerja Pegawai. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada fleksibilitas prosedur administratif akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi variabel lain tidak berubah.

Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,287 dengan tingkat signifikansi 0,002 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) berpengaruh positif

dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa fleksibilitas prosedur administratif berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Secara statistik, nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,436 menunjukkan bahwa kontribusi fleksibilitas prosedur administratif terhadap kinerja pegawai berada pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin fleksibel prosedur administrasi yang diterapkan Perusahaan baik dalam hal kemudahan prosedur, kecepatan persetujuan, otonomi kerja, maupun adaptabilitas aturan maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai Generasi Z. Hasil ini mendukung teori fleksibilitas organisasi yang menyatakan bahwa struktur yang adaptif dan tidak birokratis mampu meningkatkan efektivitas kerja individu karena mempercepat proses pengambilan keputusan dan memberikan ruang otonomi yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas.

b. Pengaruh Lingkungan Kerja Digital (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Tabel 2. Regresi Sederhana Variabel Lingkungan Kerja Digital (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,214	1,436		3,635	0,001
Lingkungan Kerja Digital (X2)	0,538	0,131	0,567	4,115	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 2 dapat diketahui bahwa persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut, rumus regresi yang digunakan adalah : $Y=5,214+0,538X2+e$. Hasil ini mendukung teori fleksibilitas organisasi yang menyatakan bahwa struktur yang adaptif dan tidak birokratis mampu meningkatkan efektivitas kerja individu karena mempercepat proses pengambilan keputusan dan memberikan ruang otonomi yang lebih besar dalam pelaksanaan tugas.

Koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja Digital (X2) sebesar 0,538 menunjukkan adanya hubungan positif antara lingkungan kerja digital dan kinerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan satu satuan pada kualitas lingkungan kerja digital akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,538 satuan, dengan asumsi faktor lain tetap (*ceteris paribus*). Nilai koefisien ini lebih besar dibandingkan variabel fleksibilitas prosedur administratif, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja digital memiliki pengaruh yang relatif lebih kuat terhadap kinerja pegawai.

Hasil uji t menunjukkan bahwa nilai t-hitung sebesar 4,115 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari $\alpha = 0,05$ ($0,000 < 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Lingkungan Kerja Digital (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Dengan demikian, hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja digital berpengaruh terhadap kinerja pegawai dapat diterima.

Secara statistik, nilai koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,567 menunjukkan bahwa kontribusi lingkungan kerja digital terhadap kinerja pegawai berada pada kategori cukup kuat. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik sistem digital yang digunakan—meliputi ketersediaan perangkat kerja, kemudahan akses aplikasi, kecepatan sistem informasi, integrasi data, serta efektivitas komunikasi digital maka semakin tinggi pula tingkat kinerja pegawai yang dihasilkan. Temuan ini memperlihatkan bahwa dalam konteks pegawai Generasi Z yang memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi, lingkungan kerja digital menjadi faktor determinan dalam meningkatkan produktivitas, efisiensi kerja, serta kualitas output pekerjaan.

c. Pengaruh Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) dan Lingkungan Kerja Digital (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y) secara Simultan

Tabel 3. Hasil Perhitungan Regresi Berganda

Model	Coefficients ^a			t	Sig.
	Unstandardized Coefficients ^a				
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,214	1,587	—	3,285	0,002
Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1)	0,412	0,125	0,436	3,287	0,002
Lingkungan Kerja Digital (X2)	0,538	0,131	0,567	4,115	0,000

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa persamaan regresi yang dihasilkan adalah sebagai berikut, rumus regresi yang digunakan adalah : $Y = 14,506 + 0,380X1 + 0,403X2 + e$. Persamaan regresi tersebut menunjukkan bahwa konstanta sebesar 5,214 mengandung arti bahwa apabila variabel Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) dan Lingkungan Kerja Digital (X2) dianggap tidak mengalami perubahan atau bernilai nol, maka Kinerja Pegawai (Y) tetap berada pada nilai sebesar 5,214 satuan.

Koefisien regresi variabel Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) sebesar 0,412 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada fleksibilitas prosedur administratif akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,412 satuan, dengan asumsi variabel Lingkungan Kerja Digital (X2) dalam kondisi tetap. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin fleksibel prosedur administrasi yang diterapkan perusahaan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai yang dihasilkan.

Selanjutnya, koefisien regresi variabel Lingkungan Kerja Digital (X2) sebesar 0,538 menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada kualitas lingkungan kerja digital akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,538 satuan, dengan asumsi variabel Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) tetap. Nilai koefisien ini lebih besar dibandingkan X1, sehingga dapat diartikan bahwa Lingkungan Kerja Digital memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hasil uji t, diketahui bahwa variabel Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,002 dan variabel Lingkungan Kerja Digital (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,000. Karena kedua nilai signifikansi tersebut lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa secara parsial kedua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Selain itu, berdasarkan hasil uji F diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan Fleksibilitas Prosedur Administratif (X1) dan Lingkungan Kerja Digital (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,571 menunjukkan bahwa sebesar 57,1% variasi Kinerja Pegawai dapat dijelaskan oleh Fleksibilitas Prosedur Administratif dan Lingkungan Kerja Digital, sedangkan sisanya sebesar 42,9% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa Fleksibilitas Prosedur Administratif dan Lingkungan Kerja Digital secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai dapat diterima. Artinya, semakin fleksibel prosedur administratif yang diterapkan serta semakin baik lingkungan kerja digital yang tersedia, maka kinerja pegawai Generasi Z pada CV. Sahita Electronic akan semakin meningkat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data kuantitatif menggunakan regresi linier berganda, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas prosedur administratif (X1) dan lingkungan kerja digital (X2)

berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Secara parsial, fleksibilitas prosedur administratif (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi sebesar 0,412 dengan nilai signifikansi 0,002 ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan fleksibilitas prosedur administratif akan meningkatkan kinerja pegawai, dengan asumsi variabel lain konstan.

Lingkungan kerja digital (X2) juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,538 dan tingkat signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Koefisien beta terstandarisasi sebesar 0,567 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja digital memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan fleksibilitas prosedur administratif terhadap kinerja pegawai.

Secara simultan, kedua variabel independen tersebut berkontribusi dalam menjelaskan variasi kinerja pegawai. Model regresi yang terbentuk menunjukkan bahwa peningkatan fleksibilitas administratif dan optimalisasi lingkungan kerja digital secara bersama-sama akan meningkatkan kinerja pegawai secara signifikan. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat teori manajemen sumber daya manusia modern yang menekankan pentingnya fleksibilitas organisasi dan dukungan teknologi digital dalam meningkatkan produktivitas dan performa pegawai di era transformasi digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., & Bermúdez-González, G. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Duan, S. X., Deng, H., & Wibowo, S. (2023). Exploring the impact of digital work on work–life balance and job performance: A technology affordance perspective. *Information Technology & People*, 36(5), 2009–2033. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>
- Farhan, M., Reza, A., & Pahlevi, A. (2024). *Maktabah Samilah as A “Digital Library” to Meet the Information Needs of Muslims*. <https://doi.org/https://doi.org/10.64019/jiss.v1i1.4>
- Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2021). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *Business Horizons*, 64(4), 489–499. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.013>
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS (Edisi 10)*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Racolța-Paina, N. D., & Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of HR professionals. *Calitatea*, 22(183), 78–85.

Sugiyono. (2022). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Alfabeta.

Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The moderating effect of flexible work option on structural empowerment and Generation Z contextual performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 266.
<https://doi.org/10.3390/bs13030266>