Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 24556-24574

Analisis Digital Mindset dan Sistem Kerja Fleksibel Terhadap Kepuasan Karyawan Generasi Z
(Studi pada Generasi Z Wilayah Sukabumi)

Ihsan Maulana[1], Ziyadi Ali Ikromi[2], Umban Adi Jaya[3]

[1,2,3]UNIVERSITAS SAINS INDONESIA

ihsanmaulana4845@gmail.com ziyadi.ali@lecturer.sains.ac.id umbanadijaya01@gmail.com

Published: Mei , 2026

ABSTRAK
Perubahan pola kerja di era digital menuntut organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam menghadapi karakteristik tenaga kerja Generasi Z. Kelompok generasi ini dikenal memiliki kedekatan tinggi dengan teknologi serta preferensi terhadap pola kerja yang lebih fleksibel. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji peran digital mindset dan penerapan sistem kerja fleksibel dalam membentuk tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi. Penelitian dilakukan dengan menggunakan pendekatan kuantitatif melalui penyebaran kuesioner daring. Responden penelitian berjumlah 100 orang yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni karyawan Generasi Z yang telah bekerja secara aktif minimal enam bulan. Analisis data dilakukan dengan teknik regresi linier berganda menggunakan perangkat lunak statistik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa individu dengan tingkat kesiapan dan keterbukaan tinggi terhadap teknologi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik. Selain itu, pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan dalam waktu dan lokasi kerja terbukti mampu meningkatkan kenyamanan serta keseimbangan kehidupan kerja dan personal. Secara simultan, kedua faktor tersebut memberikan kontribusi yang nyata dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini memberikan implikasi bahwa organisasi perlu memperkuat budaya kerja berbasis teknologi dan fleksibilitas untuk mempertahankan kualitas sumber daya manusia generasi muda.

Kata Kunci: Digital Mindset, Sistem Kerja Fleksibel, Kepuasan Karyawan, Generasi Z, Sukabumi

Abstract
The rapid digital transformation has reshaped modern workplaces and challenged organizations to rethink their human resource management practices, particularly in relation to Generation Z employees. This generation is widely recognized for its strong attachment to technology and its preference for more autonomous and flexible work arrangements. This study aims to examine the role of a digital mindset and flexible work systems in shaping job satisfaction among Generation Z employees in the Sukabumi region. A quantitative research design was applied through an online survey method. A total of 100 respondents were selected based on specific criteria, namely Generation Z employees who had been actively employed for at least six months. The data were analyzed using multiple linear regression with statistical software. The results reveal that employees who demonstrate a higher level of technological readiness and openness tend to experience greater job satisfaction. Furthermore, work systems that provide flexibility in terms of time and work location contribute positively to employee comfort and work-life balance. When examined together, these factors show a meaningful contribution to job satisfaction. These findings suggest that organizations are encouraged to develop more adaptive, technology-oriented, and flexible work cultures to enhance the engagement and retention of young employees.
Keywords: Digital Mindset, Flexible Work System, Job Satisfaction, Generation Z, Sukabumi

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN
Percepatan transformasi digital telah membawa perubahan signifikan di dunia kerja, sejalan dengan munculnya Generasi Z (1997-2012), yang dikenal sebagai generasi pertama yang lahir di era

digital. Kehadiran generasi ini memaksa organisasi untuk mengembangkan pola pikir yang berorientasi digital dan mengadopsi metode kerja yang lebih fleksibel guna meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) untuk periode Februari hingga September 2020, populasi generasi Z sebanyak 75,49 juta orang, atau sekitar 27,94% dari jumlah populasi Indonesia yang mencapai 270,2 juta jiwa (BPS, 2020b). Artinya, Kondisi ini mendorong organisasi untuk menyesuaikan strategi pengelolaan sumber daya manusia agar selaras dengan nilai dan harapan generasi ini. Dalam konteks Sukabumi, kajian ini penting dilakukan agar perusahaan mampu menghadapi tantangan dalam mempertahankan produktivitas dan loyalitas generasi Z.

Tingkat kepuasan karyawan menjadi isu krusial dalam pengelolaan SDM di era digital (Bolli & Pusterla, 2022). (Workforce Insights, 2024) mencatat turnover global mencapai 41%, sementara survei (JobStreet, 2024) menunjukkan 6 dari 10 karyawan Indonesia berencana pindah kerja karena ketidakpuasan terhadap sistem kerja yang tidak fleksibel dan rendahnya digital mindset. Rendahnya kepuasan ini turut berkontribusi pada produktivitas pekerja Indonesia yang hanya 22% dibanding Singapura (Sander & Yoong, 2020). Selain itu, (Mercer, 2024) melaporkan 48% karyawan Asia Tenggara frustrasi terhadap perubahan teknologi, dan (Kemnaker, 2024) menemukan 37% pekerja mengalami kelelahan emosional akibat lingkungan kerja yang tidak mendukung. Di sisi lain, (LinkedIn, 2024) menunjukkan 73% profesional muda memilih perusahaan dengan tingkat kepuasan dan fleksibilitas kerja tinggi. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan digital mindset dan sistem kerja fleksibel untuk meningkatkan kepuasan, retensi, dan daya saing SDM Indonesia.

Kepuasan karyawan (Y) termasuk aspek penting bidang manajemen sumber daya manusia, sebab mencerminkan kondisi psikologis serta sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka (Wojtczuk-Turek et al., 2024). Kepuasan karyawan tidak hanya mencerminkan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya, tetapi juga menjadi indikator penting bagi terciptanya motivasi, loyalitas, serta komitmen karyawan terhadap organisasi. (Dorta-Afonso et al., 2023) menyatakan bahwa kepuasan karyawan adalah perasaan positif yang timbul ketika pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu. Bagi Generasi Z, kepuasan tersebut lebih dipengaruhi oleh fleksibilitas, peluang berkembang, dan kesesuaian lingkungan kerja dengan nilai-nilai mereka dibandingkan sekadar gaji.

Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap kepuasan karyawan (Y) adalah *digital mindset* (X1) (Neeley, T., & Leonardi, 2022). Menurut (Cronin, 2024), digital mindset merupakan pola pikir yang memungkinkan tenaga kerja untuk menerima, mengadopsi, dan berkolaborasi dengan teknologi digital secara efektif, sehingga dapat meningkatkan kualitas keputusan serta menjaga keseimbangan antara teknologi dan interaksi manusia. (Siregar & Syahrizal, 2024) menunjukkan adanya hubungan positif antara pola pikir digital dan kepuasan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa pola pikir digital tidak hanya mencakup kemampuan teknis, tetapi juga mencerminkan kesiapan mental individu untuk menghadapi dinamika dan perubahan di era digital.

Selain digital mindset, faktor lain yang turut memengaruhi kepuasan karyawan (Y) adalah sistem kerja fleksibel (X2) (Çivilidağ & Durmaz, 2024). Menurut (Akhtar & Siregar, 2024), fleksibilitas kerja merupakan bentuk pengaturan kerja yang memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam menentukan waktu dan lokasi bekerja, yang terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi Generasi Z. (Retnowati et al., 2024) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, terutama di kalangan karyawan di sektor multi-industri.

Penelitian ini didasarkan pada temuan berbagai penelitian sebelumnya. (Shahi et al., 2025) berpendapat bahwa digital mindset memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan serta tingkat kepuasan kerja mereka, terutama di perusahaan berbasis teknologi. Sementara itu, (Akhtar & Siregar, 2024) menemukan bahwasannya penerapan sistem kerja fleksibel memberikan suatu pengaruh yang bermakna dengan tingkat kepuasan kerja karyawan Generasi Z pada perusahaan sektor jasa di Indonesia.

Kajian sebelumnya banyak membahas kepuasan karyawan, digital mindset, dan sistem kerja fleksibel, tetapi sebagian besar berkonsentrasi pada sektor formal di kota besar atau sektor teknologi (Firdaus & Anindita, 2024; Vo-Thanh et al., 2020). Kajian yang mengintegrasikan ketiga aspek tersebut pada Generasi Z di wilayah industri seperti Sukabumi masih jarang dilakukan, padahal daerah ini memiliki potensi besar melalui UMKM, manufaktur menengah, dan startup digital. Memahami

konteks lokal menjadi penting agar strategi manajemen SDM lebih tepat sasaran sesuai karakter generasi muda.

Meskipun Generasi Z dikenal sebagai digital native karena lahir dan tumbuh diera teknologi, kondisi tersebut tidak serta-merta menjamin bahwa seluruh individu memiliki digital mindset yang matang dalam konteks dunia kerja (Neeley, T., & Leonardi, 2022; Solberg et al., 2020). Digital mindset tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menggunakan teknologi, tetapi mencakup pola pikir adaptif, kesiapan mental menghadapi perubahan digital, serta kemampuan memanfaatkan teknologi secara strategis dalam pekerjaan (Cronin, 2024). Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat digital mindset di kalangan Generasi Z bersifat variatif dan dipengaruhi oleh pengalaman kerja serta dukungan organisasi, sehingga perbedaan digital mindset tersebut tetap relevan untuk diteliti sebagai faktor yang memengaruhi kepuasan karyawan Generasi Z.

Penelitian ini sangat mendesak mengingat dominasi Generasi Z yang semakin meningkat di tempat kerja, yang berpotensi menentukan arah pengembangan organisasi di masa depan. Oleh sebab itu, maka memiliki tujuan untuk mengkaji suatu pengaruh *digital mindset* dan sistem kerja fleksibel terhadap kepuasan karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi. Diharapkan hasil penelitian ini mampu memberikan suatu kontribusi teoretis pada kemajuan literatur terhadap manajemen sumber daya manusia berbasis digital dan memberikan rekomendasi praktis bagi organisasi dalam mengelola karyawan Generasi Z.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Karyawan (Y)

Secara teoritis, kepuasan karyawan dipahami sebagai sikap positif individu terhadap pekerjaannya. Locke (1969) dalam (Dorta-Afonso et al., 2023) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan adalah suatu perasaan emosional yang menyenangkan dari proses evaluasi pekerjaan, yaitu sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan individu. Selain itu (Hayati et al., 2021) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan menggambarkan sikap individu yang menunjukkan sejauh mana mereka merasa senang atau tidak senang terhadap pekerjaan yang dijalani. Oleh karena itu, kepuasan karyawan dapat dipahami sebagai kondisi emosional positif yang muncul saat pekerjaan yang dilakukan tercapai dengan kebutuhan, harapan, dan nilai-nilai individu.

Digital Mindset (X1)

Digital mindset menurut teori adalah pola pikir yang terbuka terhadap penerimaan dan pemanfaatan teknologi digital. (Solberg et al., 2020) menjelaskan bahwa digital mindset mencakup keyakinan individu tentang kemampuan diri (*growth mindset*) dan ketersediaan sumber daya (*expandable-sum mindset*) dalam menghadapi transformasi digital. (Cronin, 2024) menegaskan bahwa digital mindset memungkinkan tenaga kerja untuk menerima, mengadopsi, dan berkolaborasi dengan teknologi digital secara efektif. Dengan demikian, *digital mindset* dapat didefinisikan sebagai kumpulan sikap serta pola berpikir yang mendorong suatu individu agar beradaptasi serta mengoptimalkan penggunaan teknologi di tempat kerja. Meskipun digital mindset mendukung kepuasan kerja, tuntutan penggunaan teknologi yang berlebihan dapat menimbulkan stres kerja dan kelelahan mental pada karyawan Generasi Z apabila tidak diimbangi dengan dukungan organisasi yang memadai (Maharani et al., 2023).

Sistem Kerja Fleksibel (X2)

Menurut konsep teoretis, sistem kerja fleksibel adalah mekanisme pengelolaan kerja yang memungkinkan karyawan untuk memiliki fleksibilitas dalam memilih waktu dan tempat mereka melaksanakan tugas-tugas mereka. Kumar dan Velmurugan (2018) dalam (Kgarimetsa & Naidoo, 2024) mendefinisikan fleksibilitas kerja sebagai pengaturan yang memungkinkan karyawan menyeimbangkan kehidupan kerja dan pribadi melalui fleksibilitas jadwal, telecommuting, serta lingkungan kerja yang ramah keluarga. (Akhtar & Siregar, 2024) menunjukkan bahwa penerapan sistem kerja fleksibel memiliki dampak positif terhadap kepuasan kerja Generasi Z, terutama melalui fleksibilitas dalam jadwal kerja dan lokasi kerja. Dengan demikian, sistem kerja fleksibel dapat dipahami sebagai kebijakan organisasi yang memberi karyawan keleluasaan dalam mengatur pola kerjanya agar tercapai keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi. Sistem kerja fleksibel dapat berdampak negatif apabila tidak diatur dengan jelas, seperti kaburnya batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi serta meningkatnya risiko kelelahan kerja (Adelia et al., 2023).

Hubungan Digital Mindset (X1) dengan Kepuasan Karyawan (Y)

Variabel *digital mindset* terhadap kepuasan karyawan menurut (Solberg et al., 2020) berpengaruh positif, karena pola pikir digital membantu karyawan lebih adaptif terhadap perubahan dan merasa lebih percaya diri dalam bekerja. (Cronin, 2024) juga menegaskan bahwa *digital mindset* yang baik memungkinkan individu berkolaborasi lebih efektif dengan teknologi, sehingga meningkatkan kenyamanan dan kepuasan kerja.

H1: Digital mindset berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

Hubungan Sistem Kerja Fleksibel (X2) dengan Kepuasan Karyawan (Y)

Variabel sistem kerja fleksibel terhadap kepuasan karyawan menurut (Akhtar & Siregar, 2024) berpengaruh signifikan, karena fleksibilitas waktu dan lokasi kerja membantu Generasi Z mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. (Retnowati et al., 2024) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover, yang erat kaitannya dengan kepuasan karyawan.

H2: Sistem kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan

Hubungan Digital Mindset (X1) dan Sistem Kerja Fleksibel (X2) dengan Kepuasan Karyawan (Y)

Variabel *digital mindset* dan sistem kerja fleksibel secara bersama-sama menurut (Akhtar & Siregar, 2024; Da Costa et al., 2024) berkontribusi terhadap peningkatan kepuasan karyawan. Pola pikir digital membantu karyawan beradaptasi dengan teknologi, sementara sistem kerja fleksibel memberi kenyamanan dan keseimbangan hidup, sehingga keduanya secara simultan mendukung terciptanya kepuasan kerja yang optimal.

H3: Digital mindset dan sistem kerja fleksibel secara bersamaan berpengaruh positif terhadap kepuasan karyawan.

METODE

Lokasi, Populasi dan Sampel Penelitian

Penelitian dilaksanakan diwilayah Sukabumi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Generasi Z yang bekerja di wilayah Sukabumi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS, 2020) Kota Sukabumi, jumlah karyawan yang termasuk dalam Generasi Z di wilayah Sukabumi adalah sekitar 47.415 orang. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan sebesar 10%. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 99,8 responden, yang kemudian dibulatkan menjadi 100 responden. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yang berarti pemilihan responden berdasarkan pertimbangan dan kriteria yang ditentukan yang relevan dengan tujuan penelitian (Rizkia & Oktafani, 2020). Kriteria inklusi dalam studi ini meliputi: (1) responden adalah bagian dari Generasi Z (usia 22-28 tahun), (2) berdomisili dan/atau bekerja di wilayah Sukabumi, (3) bekerja secara aktif minimal selama 6 bulan terakhir, dan (4) bekerja dalam organisasi yang telah menerapkan sistem kerja fleksibel atau elemen digital seperti bidang pekerjaan teknologi informasi & digital, kreatif dan media, customer support & layanan digital.

Alat Analisis Penelitian

Alat penelitian ini menggunakan kuesioner yang dikembangkan berdasarkan definisi operasional dari variabel *digital mindset*, sistem kerja fleksibel, dan kepuasan karyawan. Penilaiannya dilakukan menggunakan skala Likert mulai dari 1 hingga 5, yaitu "sangat tidak setuju" hingga "sangat setuju." Kuesioner tersebut didistribusikan secara online melalui Google Form untuk menyesuaikan dengan karakteristik Generasi Z, dengan jumlah pernyataan disesuaikan untuk setiap indikator.

Variabel *digital mindset* (X1) dalam penelitian ini dioperasionalkan melalui beberapa dimensi utama. Dimensi *entrepreneur* (wirausaha digital) tercermin dari indikator kemampuan menciptakan solusi digital baru, kemampuan menerapkan strategi berbasis teknologi. Dimensi *open mind* (keterbukaan digital) mencerminkan antusiasme terhadap teknologi dan rasa ingin tahu terhadap tren digital, dimensi *transformer* (agen perubahan digital) mengacu pada kemampuan kolaborasi dalam lingkungan digital dan memfasilitasi perubahan berbasis teknologi, sedangkan dimensi *analog* (resistensi digital) diukur melalui preferensi terhadap metode kerja tradisional dan kebutuhan akan struktur kerja yang tetap (Da Costa et al., 2024)

Variabel sistem kerja fleksibel (X2) dijelaskan melalui tiga dimensi utama. Dimensi *autonomy (job autonomy)* mencakup indikator kebebasan waktu kerja dan kebebasan dalam isi pekerjaan. Dimensi *work from home* (kesempatan untuk bekerja dari rumah) tercermin dari bekerja dari rumah. Sementara itu, dimensi *negative spillover* (dari pekerjaan ke kehidupan pribadi) diukur melalui indikator dampak waktu kerja terhadap kehidupan pribadi, serta dampak kelelahan kerja terhadap aktivitas pribadi. Kemudian dimensi *control variables* (variabel kontrol) diukur melalui indikator intensitas beban kerja, dan ketersediaan kerja diluar jam kerja (Baum & Rau, 2024).

Variabel kepuasan karyawan (Y) dioperasionalkan dengan lima dimensi. Dimensi *employee workplace well-being* (kesejahteraan karyawan ditempat kerja) diukur melalui indikator kondisi emosional positif terkait pekerjaan, dan kepuasan kerja secara umum. Dimensi *employee development* (pengembangan karyawan) mencakup indikator kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembanngan pribadi, serta pelatihan dan peningkatan keterampilan. Dimensi *employee retention* (retensi karyawan) meliputi indikator keamanan kerja dan stabilitas, dan juga gaji layak, tunjangan, dan pensiun. Adapun dimensi *employee engagement* (keterlibatan karyawan) dilihat dari indikator keterlibatan aktif dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaan. Kemudian dimensi employee satisfaction (kepuasan umum terhadap pekerjaan dan kompensasi) mencakup indikator penilaian umum terhadap pekerjaan, dan kepuasan emosional terhadap peran dan tugas pekerjaan (Sypniewska et al., 2023).

Metode Analisis Data

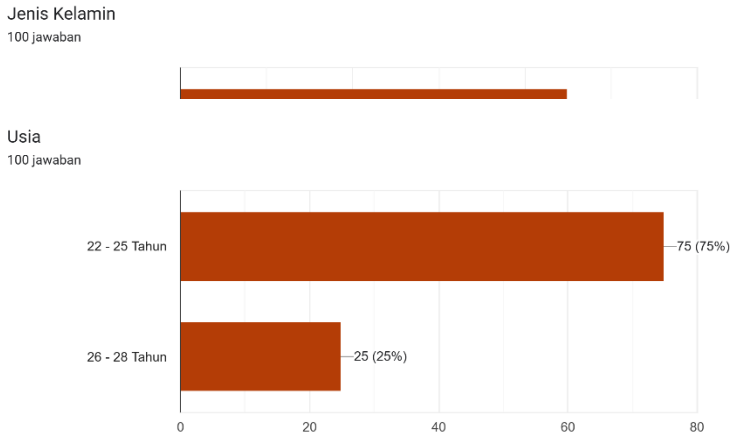
Data ini diperoleh menggunakan analisis teknik regresi linier berganda melalui perangkat lunak statistik SPSS. Metode ini diterapkan untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen, ya kni digital mindset dan sistem kerja fleksibel, terhadap variabel dependen, yakni kepuasan karyawan, baik secara parsial maupun simultan. Sebelum membangun model regresi, serangkaian uji asumsi klasik dikerjakan, seperti uji normalitas, uji multikolinearitas, serta uji heteroskedastisitas. Pengaruh pada variabel independen dengan variabel dependen dianalisis menggunakan uji t yaitu untuk analisis parsial dan uji F yakni untuk analisis simultan. Selain itu, koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana pola pikir digital dan sistem kerja fleksibel dapat menjelaskan kepuasan kerja karyawan Generasi Z di wilayah Sukabumi (Meret et al., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi

Berdasarkan data yang telah dikumpulkan terhadap 100 responden yang memenuhi kriteria menggunakan kuesioner online melalui Google Form, para peneliti memperoleh gambaran umum tentang karakteristik sampel penelitian. Profil demografi tersebut disajikan berdasarkan jenis kelamin, usia, bidang pekerjaan, domisili serta lama bekerja pada perusahaan yang telah menerapkan sistem kerja fleksibel dan elemen digital.

Berdasarkan pada gambar diagram di atas, diketahui bahwasannya responden dalam penelitian yang telah dilakukan ini adalah mayoritas berjenis kelamin perempuan dengan presentase 55% dan 45% laki-laki. Hal ini kemungkinan karena di Sukabumi, sektor pekerjaan dengan sistem kerja fleksibel dan berbasis digital seperti layanan pelanggan, media, dan bidang kreatif didominasi tenaga kerja

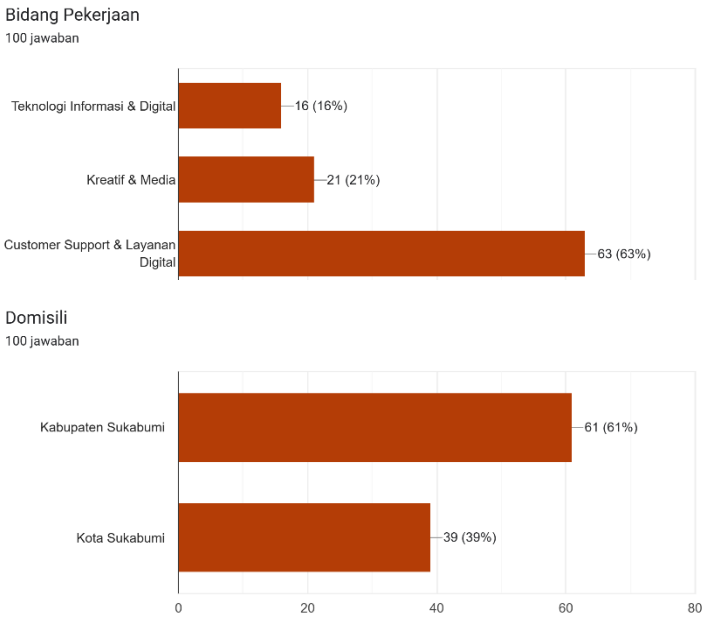


perempuan. Selain itu, perempuan Generasi Z cenderung lebih aktif merespons survei online, sehingga proporsinya lebih tinggi.

Berdasarkan pada gambar diagram di atas, diketahui bahwasannya usia responden dalam penelitian ini berada dalam rentang usia 22-28 tahun, mayoritas responden berada pada rentang usia 22-25 tahun dengan presentase 75%, sedangkan yang berusia 26-28 tahun hanya 25%. Hal ini dapat dijelaskan karena Generasi Z yang lebih muda umumnya baru memasuki dunia kerja, tetapi aktif di organisasi yang menerapkan fleksibilitas kerja dan teknologi digital, sehingga lebih mudah dijangkau sebagai responden.

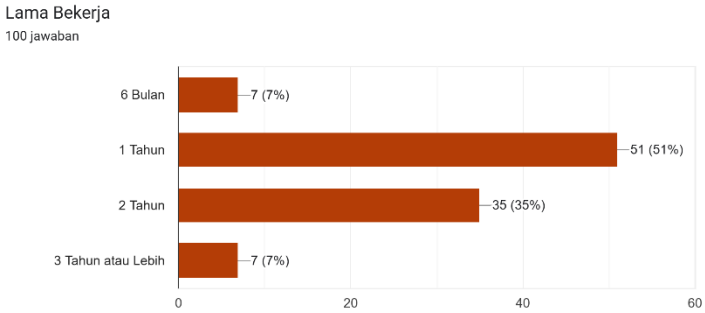
Berdasarkan pada gambar diagram di atas, data menunjukkan bahwa mayoritas responden bekerja di bidang Customer Support & Layanan Digital dengan persentase 63%, kemungkinan karena

Gambar 2. Usia Responden



sektor ini mudah diakses dan menawarkan banyak peluang bagi Generasi Z dengan keterampilan digital dasar. Sektor Kreatif & Media menempati posisi kedua dengan 21%, kemungkinan karena lapangan kerja terbatas dan memerlukan keterampilan kreatif yang spesifik. Sektor Teknologi Informasi & Digital memiliki persentase terendah dengan 16%, kemungkinan karena membutuhkan keahlian khusus sehingga jumlah pekerjanya lebih sedikit.

Berdasarkan pada gambar diagram di atas, diketahui bahwa domisili responden dengan persentase Kabupaten Sukabumi dan Kota Sukabumi hasilnya jauh berbeda, dapat dilihat Kabupaten Sukabumi lebih banyak dibandingkan Kota Sukabumi dengan persentase 61% sedangkan Kota Sukabumi hanya 39%, Hal ini kemungkinan disebabkan karena sebagian besar karyawan Generasi Z



yang bekerja di wilayah Sukabumi tinggal di kabupaten, yang mencakup area perumahan dan pemukiman lebih luas dibandingkan kota. Persentase di Kota Sukabumi lebih rendah karena jumlah tenaga kerja yang berdomisili di pusat kota relatif lebih sedikit dibandingkan di kabupaten.

Berdasarkan gambar diagram diatas, diketahui bahwa responden dalam penelitian ini bervariasi dalam hal lama bekerja. Penelitian ini menginginkan responden harus bekerja secara aktif minimal selama 6 bulan terakhir dan hasil penelitian menjelaskan berdasarkan persentase lama bekerja 1 tahun ialah 51%, diikuti 2 tahun 35%, 6 bulan 7% dan 3 tahun atau lebih ialah 7%, Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja yang sesuai dengan kriteria penelitian, sehingga data yang dikumpulkan dapat merepresentasikan Generasi Z yang aktif bekerja di wilayah Sukabumi.

Gambar 5. Lama Bekerja Responden

Hasil Uji Instrumen

Uji Validitas

Dalam uji validitas ketiga variabel diuji secara terpisah menggunakan SPSS, dan hasil yang diperoleh disajikan sebagai berikut:

Correlations

		DM01	DM02	DM03	DM04	DM05	DM06	DM07	DM08	DM09	DM10	DM11	DM12	DM13	DM14	TOTAL
DM01	Pearson Correlation	1	.463**	.037	-.022	.369*	.313	-.219	.123	-.033	.288	.174	.275	.224	-.044	.366*
	Sig. (2-tailed)		.010	.847	.908	.045	.092	.246	.517	.865	.123	.358	.141	.234	.817	.047
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM02	Pearson Correlation	.463**	1	.229	.155	.327	.474**	.000	.546**	.231	.285	.198	.000	.487**	.020	.557**
	Sig. (2-tailed)	.010		.224	.412	.077	.008	1.000	.002	.220	.127	.294	1.000	.006	.918	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM03	Pearson Correlation	.037	.229	1	.273	.250	.177	.311	.350	.448*	.243	.541**	-.037	-.019	.057	.496**
	Sig. (2-tailed)	.847	.224		.145	.183	.349	.095	.058	.013	.196	.002	.845	.919	.766	.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM04	Pearson Correlation	-.022	.155	.273	1	.475**	.006	.527**	.237	.517**	.305	.247	.000	.281	.099	.516**
	Sig. (2-tailed)	.908	.412	.145		.008	.975	.003	.207	.003	.102	.187	1.000	.132	.602	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM05	Pearson Correlation	.369*	.327	.250	.475**	1	.350	.296	.333	.264	.642**	.740**	.547**	.496**	.298	.794**
	Sig. (2-tailed)	.045	.077	.183	.008		.058	.112	.072	.158	.000	.000	.002	.005	.109	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM06	Pearson Correlation	.313	.474**	.177	.006	.350	1	.311	.350	.317	.243	.239	.261	.146	.414*	.591**
	Sig. (2-tailed)	.092	.008	.349	.975	.058		.095	.058	.088	.196	.204	.164	.442	.023	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM07	Pearson Correlation	-.219	.000	.311	.527**	.296	.311	1	.178	.391*	.244	.179	.221	.245	.583**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.246	1.000	.095	.003	.112	.095		.347	.033	.193	.343	.241	.192	.001	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM08	Pearson Correlation	.123	.546**	.350	.237	.333	.350	.178	1	.528**	.275	.202	.248	.496**	.179	.640**
	Sig. (2-tailed)	.517	.002	.058	.207	.072	.058	.347		.003	.141	.285	.186	.005	.344	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM09	Pearson Correlation	-.033	.231	.448*	.517**	.264	.317	.391*	.528**	1	.109	.071	-.066	.320	.016	.542**
	Sig. (2-tailed)	.865	.220	.013	.003	.158	.088	.033	.003		.567	.709	.730	.084	.934	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM10	Pearson Correlation	.288	.285	.243	.305	.642**	.243	.244	.275	.109	1	.512**	.342	.374*	.530**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.123	.127	.196	.102	.000	.196	.193	.141	.567		.004	.065	.042	.003	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM11	Pearson Correlation	.174	.198	.541**	.247	.740**	.239	.179	.202	.071	.512**	1	.351	.197	.197	.597**
	Sig. (2-tailed)	.358	.294	.002	.187	.000	.204	.343	.285	.709	.004		.057	.298	.298	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM12	Pearson Correlation	.275	.000	-.037	.000	.547**	.261	.221	.248	-.066	.342	.351	1	.288	.489**	.487**
	Sig. (2-tailed)	.141	1.000	.845	1.000	.002	.164	.241	.186	.730	.065	.057		.123	.006	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM13	Pearson Correlation	.224	.487**	-.019	.281	.496**	.146	.245	.496**	.320	.374*	.197	.288	1	.122	.585**
	Sig. (2-tailed)	.234	.006	.919	.132	.005	.442	.192	.005	.084	.042	.298	.123		.522	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
DM14	Pearson Correlation	-.044	.020	.057	.099	.298	.414*	.583**	.179	.016	.530**	.197	.489**	.122	1	.502**
	Sig. (2-tailed)	.817	.918	.766	.602	.109	.023	.001	.344	.934	.003	.298	.006	.522		.005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.366*	.557**	.496**	.516**	.794**	.591**	.544**	.640**	.542**	.683**	.597**	.487**	.585**	.502**	1
	Sig. (2-tailed)	.047	.001	.005	.004	.000	.001	.002	.000	.002	.000	.000	.006	.001	.005	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gambar 6. Output Uji Validitas Digital Mindset (X1)

Correlations

		SKF01	SKF02	SKF03	SKF04	SKF05	SKF06	SKF07	SKF08	SKF09	SKF10	SKF11	SKF12	TOTAL
SKF01	Pearson Correlation	1	.236	.098	.303	.102	.080	.269	.268	.169	.482**	.968**	.236	.665**
	Sig. (2-tailed)		.210	.607	.104	.590	.673	.150	.152	.373	.007	.000	.210	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF02	Pearson Correlation	.236	1	.111	.213	.087	.128	.250	.053	.366*	.156	.286	1.000**	.559**
	Sig. (2-tailed)	.210		.558	.259	.646	.500	.183	.780	.047	.410	.125	.000	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF03	Pearson Correlation	.098	.111	1	.549**	.295	.057	.159	.237	.114	.052	.134	.111	.428*
	Sig. (2-tailed)	.607	.558		.002	.113	.765	.402	.207	.549	.787	.479	.558	.018
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF04	Pearson Correlation	.303	.213	.549**	1	.228	.163	.547**	.272	.249	.356	.274	.213	.634**
	Sig. (2-tailed)	.104	.259	.002		.226	.389	.002	.146	.185	.053	.142	.259	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF05	Pearson Correlation	.102	.087	.295	.228	1	.224	.349	.298	.375*	-.143	.153	.087	.436*
	Sig. (2-tailed)	.590	.646	.113	.226		.235	.059	.110	.041	.450	.420	.646	.016
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF06	Pearson Correlation	.080	.128	.057	.163	.224	1	.457*	.273	.281	.285	.067	.128	.453*
	Sig. (2-tailed)	.673	.500	.765	.389	.235		.011	.144	.132	.126	.726	.500	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF07	Pearson Correlation	.269	.250	.159	.547**	.349	.457*	1	.396*	.209	.166	.253	.250	.618**
	Sig. (2-tailed)	.150	.183	.402	.002	.059	.011		.030	.267	.382	.178	.183	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF08	Pearson Correlation	.268	.053	.237	.272	.298	.273	.396*	1	.078	.133	.311	.053	.510**
	Sig. (2-tailed)	.152	.780	.207	.146	.110	.144	.030		.682	.483	.095	.780	.004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF09	Pearson Correlation	.169	.366*	.114	.249	.375*	.281	.209	.078	1	.365*	.213	.366*	.559**
	Sig. (2-tailed)	.373	.047	.549	.185	.041	.132	.267	.682		.047	.257	.047	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF10	Pearson Correlation	.482**	.156	.052	.356	-.143	.285	.166	.133	.365*	1	.514**	.156	.566**
	Sig. (2-tailed)	.007	.410	.787	.053	.450	.126	.382	.483	.047		.004	.410	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF11	Pearson Correlation	.968**	.286	.134	.274	.153	.067	.253	.311	.213	.514**	1	.286	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.125	.479	.142	.420	.726	.178	.095	.257	.004		.125	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
SKF12	Pearson Correlation	.236	1.000**	.111	.213	.087	.128	.250	.053	.366*	.156	.286	1	.559**
	Sig. (2-tailed)	.210	.000	.558	.259	.646	.500	.183	.780	.047	.410	.125		.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.665**	.559**	.428*	.634**	.436*	.453*	.618**	.510**	.559**	.566**	.704**	.559**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.018	.000	.016	.012	.000	.004	.001	.001	.000	.001	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Gambar 7. Output Uji Validitas Sistem Kerja Fleksibel (X2)

Correlations

		KK01	KK02	KK03	KK04	KK05	KK06	KK07	KK08	KK09	KK10	KK11	KK12	KK13	KK14	KK15	KK16	KK17	TOTAL
KK01	Pearson Correlation	1	.457*	.273	.281	.285	.080	.128	.057	.163	.224	1.000**	.457*	.273	.281	.285	.067	.128	.548**
	Sig. (2-tailed)		.011	.144	.132	.126	.673	.500	.765	.389	.235	.000	.011	.144	.132	.126	.726	.500	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK02	Pearson Correlation	.457*	1	.396*	.209	.166	.269	.250	.159	.547**	.349	.457*	1.000**	.396*	.209	.166	.253	.250	.642**
	Sig. (2-tailed)	.011		.030	.267	.382	.150	.183	.402	.002	.059	.011	.000	.030	.267	.382	.178	.183	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK03	Pearson Correlation	.273	.396*	1	.078	.133	.269	.053	.237	.272	.298	.273	.396*	1.000**	.078	.133	.311	.053	.555**
	Sig. (2-tailed)	.144	.030		.682	.483	.152	.780	.207	.146	.110	.144	.030	.000	.682	.483	.095	.780	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK04	Pearson Correlation	.281	.209	.078	1	.365*	.169	.366*	.114	.249	.375*	.281	.209	.078	1.000**	.365*	.213	.366*	.592**
	Sig. (2-tailed)	.132	.267	.682		.047	.373	.047	.549	.185	.041	.132	.267	.682	.000	.047	.257	.047	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK05	Pearson Correlation	.285	.166	.133	.365*	1	.482**	.156	.052	.356	-.143	.285	.166	.133	.365*	1.000**	.514**	.156	.624**
	Sig. (2-tailed)	.126	.382	.483	.047		.007	.410	.787	.053	.450	.126	.382	.483	.047	.000	.004	.410	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK06	Pearson Correlation	.080	.269	.268	.169	.482**	1	.236	.098	.303	.102	.080	.269	.268	.169	.482**	.969**	.236	.607**
	Sig. (2-tailed)	.673	.150	.152	.373	.007		.210	.607	.104	.590	.673	.150	.152	.373	.007	.000	.210	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK07	Pearson Correlation	.128	.250	.053	.366*	.156	.236	1	.111	.213	.087	.128	.250	.053	.366*	.156	.286	1.000**	.488**
	Sig. (2-tailed)	.500	.183	.780	.047	.410	.210		.558	.259	.646	.500	.183	.780	.047	.410	.125	.000	.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK08	Pearson Correlation	.057	.159	.237	.114	.052	.098	.111	1	.549**	.295	.057	.159	.237	.114	.052	.134	.111	.363*
	Sig. (2-tailed)	.765	.402	.207	.549	.787	.607	.558		.002	.113	.765	.402	.207	.549	.787	.479	.558	.048
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK09	Pearson Correlation	.163	.547**	.272	.249	.356	.303	.213	.549**	1	.228	.163	.547**	.272	.249	.356	.274	.213	.609**
	Sig. (2-tailed)	.389	.002	.146	.185	.053	.104	.259	.002		.226	.389	.002	.146	.185	.053	.142	.259	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK10	Pearson Correlation	.224	.349	.298	.375*	-.143	.102	.087	.295	.228	1	.224	.349	.298	.375*	-.143	.153	.087	.407*
	Sig. (2-tailed)	.235	.059	.110	.041	.450	.590	.646	.113	.226		.235	.059	.110	.041	.450	.420	.646	.026
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK11	Pearson Correlation	1.000**	.457*	.273	.281	.285	.080	.128	.057	.163	.224	1	.457*	.273	.281	.285	.067	.128	.548**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.144	.132	.126	.673	.500	.765	.389	.235		.011	.144	.132	.126	.726	.500	.002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK12	Pearson Correlation	.457*	1.000**	.396*	.209	.166	.269	.250	.159	.547**	.349	.457*	1	.396*	.209	.166	.253	.250	.642**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.030	.267	.382	.150	.183	.402	.002	.059	.011		.030	.267	.382	.178	.183	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK13	Pearson Correlation	.273	.396*	1.000**	.078	.133	.269	.053	.237	.272	.298	.273	.396*	1	.078	.133	.311	.053	.555**
	Sig. (2-tailed)	.144	.030	.000	.682	.483	.152	.780	.207	.146	.110	.144	.030		.682	.483	.095	.780	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK14	Pearson Correlation	.281	.209	.078	1.000**	.365*	.169	.366*	.114	.249	.375*	.281	.209	.078	1	.365*	.213	.366*	.592**
	Sig. (2-tailed)	.132	.267	.682	.000	.047	.373	.047	.549	.185	.041	.132	.267	.682		.047	.257	.047	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK15	Pearson Correlation	.285	.166	.133	.365*	1.000**	.482**	.156	.052	.356	-.143	.285	.166	.133	.365*	1	.514**	.156	.624**
	Sig. (2-tailed)	.126	.382	.483	.047	.000	.007	.410	.787	.053	.450	.126	.382	.483	.047		.004	.410	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK16	Pearson Correlation	.067	.253	.311	.213	.514**	.969**	.286	.134	.274	.153	.067	.253	.311	.213	.514**	1	.286	.646**
	Sig. (2-tailed)	.726	.178	.095	.257	.004	.000	.125	.479	.142	.420	.726	.178	.095	.257	.004		.125	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
KK17	Pearson Correlation	.128	.250	.053	.366*	.156	.236	1.000**	.111	.213	.087	.128	.250	.053	.366*	.156	.286	1	.488**
	Sig. (2-tailed)	.500	.183	.780	.047	.410	.210	.000	.558	.259	.646	.500	.183	.780	.047	.410	.125		.006
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.548**	.642**	.555**	.592**	.624**	.607**	.488**	.363*	.609**	.407*	.548**	.642**	.555**	.592**	.624**	.646**	.488**	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.001	.001	.000	.000	.006	.048	.000	.026	.002	.000	.001	.001	.000	.000	.006	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Gambar 8. Output Uji Validitas Kepuasan Karyawan (Y)

Uji validitas dilakukan terhadap 30 responden awal dengan bantuan perangkat lunak SPSS versi 25. Suatu butir pernyataan dinyatakan layak digunakan apabila nilai koefisien korelasi yang dihasilkan (r hitung) lebih besar daripada nilai r tabel pada taraf signifikansi 5%, yaitu 0,361. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner memenuhi kriteria kelayakan, karena memiliki nilai r hitung yang melampaui r tabel serta nilai signifikansi yang berada di bawah batas 0,05.

Table 1. Hasil Uji Validitas Digital Mindset (X1)

Dimensi	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Entrepreneur (Wirausaha Digital)	X1.1	0,366	0,361	*Valid*
	X1.2	0,557	0,361	*Valid*
	X1.3	0,496	0,361	*Valid*
	X1.4	0,516	0,361	*Valid*
Open Mind (Keterbukaan Digital)	X1.5	0,794	0,361	*Valid*
	X1.6	0,591	0,361	*Valid*
	X1.7	0,544	0,361	*Valid*
	X1.8	0,640	0,361	*Valid*
Transformer (Agen Perubahan Digital)	X1.9	0,542	0,361	*Valid*
	X1.10	0,683	0,361	*Valid*
	X1.11	0,597	0,361	*Valid*
	X1.12	0,487	0,361	*Valid*
Analog (Resistensi Digital)	X1.13	0,585	0,361	*Valid*
	X1.14	0,502	0,361	*Valid*

Table 2. Hasil Uji Validitas Variabel Sistem Kerja Fleksibel (X2)

Dimensi	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Autonomy (Job Autonomy)	X2.1	0,665	0,361	*Valid*
	X2.2	0,559	0,361	*Valid*
	X2.3	0,428	0,361	*Valid*
Work from Home (WFH)	X2.4	0,634	0,361	*Valid*
	X2.5	0,436	0,361	*Valid*
Negative spillover (dari pekerjaan ke kehidupan pribadi)	X2.6	0,453	0,361	*Valid*
	X2.7	0,610	0,361	*Valid*
	X2.8	0,510	0,361	*Valid*
Control Variables (Variabel Kontrol)	X2.9	0,559	0,361	*Valid*
	X2.10	0,566	0,361	*Valid*
	X2.11	0,704	0,361	*Valid*
	X2.12	0,559	0,361	*Valid*

Table 3. Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan (Y)

Dimensi	Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
Employee workplace well-being (Kesejahteraan karyawan di tempat kerja)	Y.1	0,548	0,361	*Valid*
	Y.2	0,642	0,361	*Valid*
	Y.3	0,555	0,361	*Valid*
	Y.4	0,592	0,361	*Valid*
Employee development (Pengembangan karyawan)	Y.5	0,624	0,361	*Valid*
	Y.6	0,607	0,361	*Valid*
	Y.7	0,488	0,361	*Valid*
Employee retention (Retensi Karyawan)	Y.8	0,363	0,361	*Valid*
	Y.9	0,609	0,361	*Valid*
	Y.10	0,407	0,361	*Valid*
	Y.11	0,548	0,361	*Valid*
Employee engagement (Keterlibatan karyawan)	Y.12	0,642	0,361	*Valid*
	Y.13	0,555	0,361	*Valid*
Employee satisfaction (Kepuasan karyawan)	Y.14	0,592	0,361	*Valid*
	Y.15	0,624	0,361	*Valid*
	Y.16	0,646	0,361	*Valid*
	Y.17	0,488	0,361	*Valid*

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Uji Reliabilitas

Dalam uji reliabilitas, masing-masing dari tiga variabel diuji secara terpisah. Analisis dilakukan menggunakan SPSS, dan hasil yang diperoleh disajikan sebagai berikut:

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	14

Gambar 9. Hasil Uji Reliabilitas Digital Mindset (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	12

Gambar 10. Hasil Uji Reliabilitas Sistem Kerja Fleksibel (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.860	17

Gambar 11. Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan (Y)

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *Cronbach's Alpha* melalui bantuan perangkat lunak SPSS versi 25. Menurut Ghozali dalam (Cheung et al., 2024) suatu instrumen dikatakan memiliki tingkat konsistensi yang baik apabila nilai *Cronbach's Alpha* melebihi batas 0,70. Nilai koefisien yang semakin mendekati angka 1 menunjukkan bahwa item pernyataan dalam instrumen memiliki tingkat konsistensi internal yang semakin tinggi, sehingga alat ukur dianggap semakin andal dalam mengukur variabel penelitian.

Table 4. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	*Cronbach's Alpha*	Keterangan
Digital Mindset	0,829	*Reliable*
Sistem Kerja Fleksibel	0,793	*Reliable*
Kepuasan Karyawan	0,860	*Reliable*

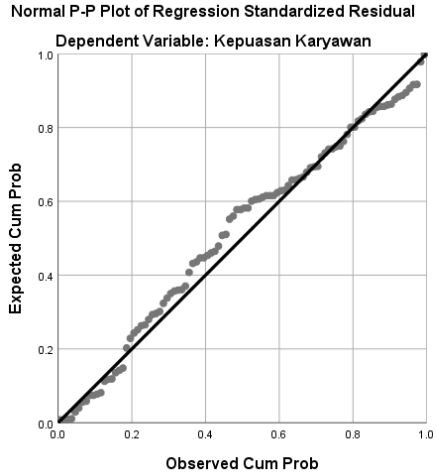
Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Berdasarkan pada tabel diatas, yang menampilkan hasil dari uji reliabilitas menggunakan metode *Cronbach's Alpha* melalui SPSS versi 25, dari ketiga variabel memperoleh nilai diatas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang memadai dan dapat diandalkan dalam mengukur variabel yang diteliti. Oleh sebab itu, semua item pernyataan pada variabel digital mindset, sistem kerja fleksibel, dan kepuasan karyawan dapat dinyatakan reliabel.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah sebaran data dalam penelitian mengikuti pola distribusi normal atau tidak.



Gambar 12. P-Plot Uji Normalitas

Berdasarkan pada uji grafis P-Plot diatas, menunjukkan bahwa sisa-sisa data cenderung tersebar dan mengikuti pada garis diagonal. Oleh sebab itu, berdasarkan pedoman untuk menafsirkan uji normalitas, sisa-sisa data dari model dapat dikatakan relatif terdistribusi normal.

Table 5. Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.95358609
Most Extreme Differences	Absolute	.075
	Positive	.044
	Negative	-.075
Test Statistic		.075
Asymp. Sig. (2-tailed)		.183[c]

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Pengujian normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa nilai residual dalam model regresi terdistribusi secara normal. Pengujian ini menggunakan metode *One-Sample Kolmogorov-Smirnov*. Hasil analisis menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,183, yang lebih besar dari batas signifikansi 0,05. Dengan demikian, residual dinyatakan berdistribusi normal, sehingga model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas.

Uji Multikolinieritas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk memastikan bahwa antarvariabel independen dalam model regresi tidak memiliki korelasi yang tinggi. Pemeriksaan dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)* pada hasil olahan SPSS. Model dinyatakan bebas dari masalah multikolinearitas apabila nilai Tolerance lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF setiap variabel independen berada di bawah 10.

Table 6. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	5.668	2.275		2.492	.014		
	Digital Mindset	.121	.052	.101	2.311	.023	.524	1.907
	Sistem Kerja Fleksibel	1.154	.057	.878	20.088	.000	.524	1.907

a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Jika nilai Tolerance berada di atas 0,1 dan nilai VIF berada di bawah 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas. Berdasarkan hasil yang ditunjukkan pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa :

Variabel	Tolerance	VIF	Kriteria
X1	0.524	1.907	Tidak terjadi multikolinearitas
X2	0.524	1.907	Tidak terjadi multikolinearitas

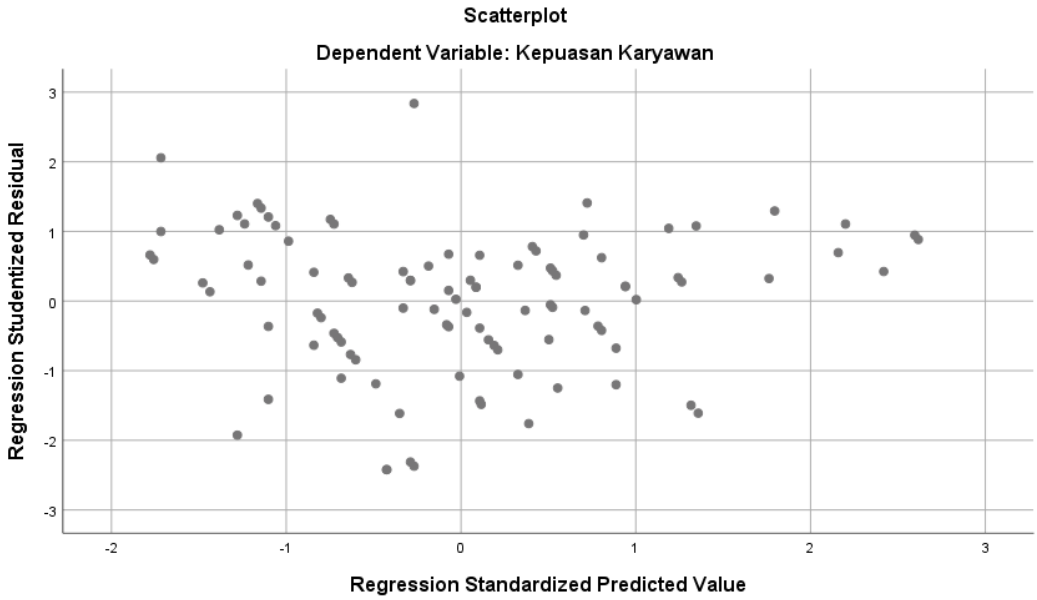
Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 6, seluruh variabel memiliki nilai *Tolerance* yang lebih besar dari 0,1 serta nilai *VIF* yang berada di bawah 10. Temuan ini menunjukkan bahwa ***tidak***

terdapat masalah multikolinearitas antarvariabel independen, sehingga setiap variabel dapat berkontribusi secara independen dalam model regresi yang digunakan.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk memastikan apakah varians residu tetap konsisten atau bervariasi pada setiap level variabel prediktor. Uji ini dilakukan menggunakan metode *scatterplot*, dengan mengamati pola distribusi titik-titik pada grafik antara variabel SRESID (residu yang disesuaikan) dan ZPRED (nilai prediksi yang distandarisasi).

Gambar 13. Scatterplot Uji Heteroskedastisitas



Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Hasil pengamatan pada grafik scatterplot menunjukkan bahwa sebaran titik residu berada secara acak di sekitar garis nol pada sumbu Y dan tidak membentuk pola tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa ***tidak terjadi heteroskedastisitas*** pada model regresi yang digunakan. Dengan demikian, model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi homoskedastisitas dan dapat digunakan secara andal untuk analisis lanjutan.

Analisis Data (Analisis Regresi Linear Berganda)

Regresi linier berganda merupakan metode analisis statistik yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara dua atau lebih variabel independen dengan satu variabel dependen. Teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengestimasi besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas secara parsial maupun simultan, serta menilai kontribusi relatifnya dalam menjelaskan variasi pada variabel terikat..

Uji Kelayakan Model Persial (Uji T)

Table 7. Hasil Uji T (Parsial)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.668	2.275		2.492	.014
	Digital Mindset	.121	.052	.101	2.311	.023
	Sistem Kerja Fleksibel	1.154	.057	.878	20.088	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Variabel	T Hitung	T Tabel	Kriteria
X1	2.311	1.984	Berpengaruh
X2	20.088	1.984	Berpengaruh

Berdasarkan hasil pengujian statistik, variabel digital mindset (X1) menunjukkan nilai t hitung sebesar 2,311 dengan tingkat signifikansi 0,023. Mengingat nilai t hitung (2,311) melampaui nilai t tabel (1,984) dan nilai signifikansi berada di bawah 0,05, dapat disimpulkan bahwa variabel digital mindset (X1) memiliki pengaruh yang ***positif dan signifikan*** terhadap kepuasan karyawan (Y). Temuan ini mengindikasikan bahwa setiap perbaikan atau peningkatan dalam pola pikir digital yang dimiliki karyawan akan berbanding lurus dengan peningkatan tingkat kepuasan kerja mereka.

Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa variabel sistem kerja fleksibel (X2) memiliki pengaruh yang ***positif dan signifikan*** terhadap kepuasan karyawan (Y). Hal ini didukung oleh nilai t hitung yang mencapai 20,088 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai t hitung (20,088) melebihi t tabel (1,984) dan signifikansi yang dicapai kurang dari 0,05, hipotesis ini diterima. Temuan ini menegaskan bahwa tersedianya fleksibilitas dalam hal waktu dan tempat kerja mampu meningkatkan kenyamanan serta mendukung keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi karyawan, yang secara kolektif berujung pada peningkatan kepuasan mereka.

Uji Kelayakan Model Simultan (Uji F)

Table 8. Hasil Uji F (Simultan)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3362.900	2	1681.450	450.978	.000[b]
	Residual	361.660	97	3.728		
	Total	3724.560	99			

a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

b. Predictors: (Constant), Sistem Kerja Fleksibel, Digital Mindset

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Jika F hitung lebih besar dari F tabel maka ada pengaruh
F hitung = 450.978
F tabel = 3.09

Hasil dari Uji F mengindikasikan bahwa digital mindset (X1) dan sistem kerja fleksibel (X2) secara serentak (simultan) memberikan ***pengaruh yang positif dan signifikan*** terhadap kepuasan karyawan Generasi Z (Y) di kawasan Sukabumi. Kesimpulan ini ditarik karena nilai F hitung yang didapatkan adalah 450.978, yang mana lebih besar dibandingkan nilai F tabel (3,09). Selain itu, tingkat

signifikansi yang terukur adalah 0,000, berada jauh di bawah batas kritis 0,05, sehingga hipotesis gabungan dapat diterima.

Koefisien Determinasi (R^2)

Untuk mencari tau seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

Table 9. Koefisien Determinasi

Model Summary[b]

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.950[a]	.903	.901	1.93092

a. Predictors: (Constant), Sistem Kerja Fleksibel, Digital Mindset

b. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur porsi kontribusi variabel prediktor terhadap variabel kriteria. Nilai *Adjusted* R^2 dari tabel hasil adalah 0,901, menunjukkan bahwa digital mindset (X1) dan sistem kerja fleksibel (X2) secara kolektif bertanggung jawab atas 90,1% dari perubahan yang terjadi pada kepuasan karyawan Generasi Z (Y) di area Sukabumi. Ini berarti bahwa variabel-variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model memiliki peran juga, yaitu 9,9%, dalam memengaruhi kepuasan karyawan.

Persamaan Regresi

Table 10. Persamaan Regresi

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	5.668	2.275		2.492	.014
	Digital Mindset	.121	.052	.101	2.311	.023
	Sistem Kerja Fleksibel	1.154	.057	.878	20.088	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Karyawan

Sumber: Pengelolaan Data SPSS

Y = 5,668+0,121 X1 + 1,154 X2

Berdasarkan pada persamaan regresi linier berganda Y = 5,668 + 0,121 *X1* + 1,154 *X2*, dapat disimpulkan bahwa variabel *digital mindset* (X1) serta sistem kerja fleksibel (X2) memiliki pengaruh positif dengan kepuasan karyawan (Y). Variabel digital mindset memiliki koefisien regresi terbesar, sehingga dapat diinterpretasikan sebagai faktor dominan untuk meningkatkan kepuasan karyawan Generasi Z. pada temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan beradaptasi dengan teknologi dan digital mindset memainkan peran penting dalam menciptakan kenyamanan dan meningkatkan motivasi kerja. Sementara itu, penerapan sistem kerja fleksibel juga berkontribusi positif dalam meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan fleksibilitas dalam mengatur waktu dan lokasi kerja.

DISKUSI

Hasil pada penelitian menjelaskan bahwa *digital mindset* (X1) memiliki pengaruh positif juga signifikan dengan kepuasan karyawan (Y). pada temuan kali ini sejalan dengan pandangan (Neeley, T., & Leonardi, 2022) serta (Cronin, 2024) yang menyatakan bahwa pola pikir digital memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan perkembangan teknologi dan membangun kolaborasi yang efektif dalam lingkungan kerja berbasis digital. Hal ini secara jelas membuktikan bahwa semakin tinggi

kapasitas Generasi Z untuk memiliki dan mengaplikasikan pola pikir digital, semakin besar pula kemungkinan terjadinya peningkatan dalam kepuasan karyawan.

Hasil pada penelitian ini masuk dengan temuan (Siregar & Syahrizal, 2024) serta (Shahi et al., 2025) yang menjelaskan bahwasannya *digital mindset* memiliki dampak positif terhadap kepuasan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa Generasi Z dengan orientasi digital yang tinggi cenderung merasa lebih nyaman dan termotivasi saat bekerja di lingkungan kerja berbasis teknologi. Namun, hasil pada penelitian ini sedikit berbeda dengan penelitian (Luissa, Birgitta Annabel et al., 2024) yang menjelaskan bahwasannya meskipun *digital mindset* dapat meningkatkan niat karyawan untuk tetap berada di organisasi, dampaknya terhadap kepuasan kerja tidak selalu signifikan jika tidak didukung oleh organisasi dan pelatihan digital yang memadai.

Selain itu, temuan studi ini menjelaskan bahwasannya pengaturan kerja fleksibel (X2) memiliki dampak positif dan juga signifikan terhadap kepuasan karyawan (Y). Hasil ini sejalan dengan pandangan (Baum & Rau, 2024) serta (Akhtar & Siregar, 2024) yang menekankan bahwa fleksibilitas dalam pengaturan waktu dan lokasi kerja membantu karyawan Generasi Z, mencapai keseimbangan antara suatu pekerjaan dan juga kehidupan pribadi. Lebih lanjut, temuan penelitian ini menunjukkan konsistensi dengan hasil studi yang dilakukan oleh (Retnowati et al., 2024) dan (Pradipta et al., 2025), kedua studi tersebut juga menyimpulkan bahwa implementasi pengaturan kerja fleksibel berpotensi signifikan untuk meningkatkan motivasi dan loyalitas pekerja, sekaligus berperan penting dalam upaya mengurangi tingkat pergantian karyawan (turnover), terutama di antara segmen pekerja muda.

Namun, hasil ini berbeda dengan penelitian (Hu, 2024) yang menyebutkan bahwa meskipun sistem kerja fleksibel meningkatkan kepuasan, implementasinya dapat menimbulkan tantangan baru dalam komunikasi dan kolaborasi antar karyawan jika tidak diimbangi dengan dukungan teknologi yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan fleksibilitas kerja sangat bergantung pada kesiapan organisasi dalam membangun infrastruktur digital dan budaya kerja yang adaptif.

Secara simultan, hasil dari uji F menjelaskan bahwa *digital mindset* dan sistem kerja fleksibel secara bersamaan memiliki dampak positif juga signifikan terhadap kepuasan karyawan Generasi Z. Hal menunjukkan bahwa kombinasi antara keterampilan berpikir digital dan fleksibilitas dalam pengaturan kerja merupakan faktor krusial dalam menentukan tingkat kepuasan kerja generasi ini. Temuan ini masuk dengan pandangan (Da Costa et al., 2024) dan (Çivilidağ & Durmaz, 2024) yang menekankan pentingnya menyeimbangkan kesiapan digital dan fleksibilitas kerja dalam membentuk lingkungan bekerja yang produktif dan memuaskan di era digital.

Dari perspektif teoretis, temuan studi ini memperluas literatur manajemen sumber daya manusia dengan mengonfirmasi bahwa aspek kognitif dalam bentuk *digital mindset* dan aspek struktural dalam bentuk sistem kerja fleksibel memainkan peran komplementer dalam membentuk kepuasan kerja Generasi Z. Dari sudut pandang praktis, hasil studi menunjukkan bahwasannya organisasi harus perlu mengembangkan program pelatihan berbasis digital dan merancang kebijakan kerja fleksibel yang adaptif untuk meningkatkan kesejahteraan dan retensi karyawan muda.

Dari keseluruhan, temuan penelitian menegaskan bahwasannya Generasi Z memiliki suatu preferensi yang kuat terhadap suatu lingkungan kerja yang digital, adaptif, dan juga fleksibel. Peningkatan digital mindset tidak hanya membuat karyawan lebih mudah beradaptasi, tetapi juga membangun rasa percaya diri serta kenyamanan dalam menghadapi perubahan teknologi di tempat kerja. Ketika organisasi menyediakan fasilitas digital yang memadai, proses kerja yang efisien, dan budaya yang mendukung pembelajaran berkelanjutan, hal tersebut secara langsung meningkatkan kepuasan kerja generasi muda.

Selain itu, sistem kerja fleksibel juga memberikan kontribusi signifikan dengan memberi ruang bagi karyawan muda untuk menyeimbangkan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Meski fleksibilitas tetap memerlukan kemampuan manajemen diri, kombinasi antara dukungan teknologi dan kebijakan kerja yang fleksibel terbukti mampu meningkatkan kepuasan serta retensi karyawan Generasi Z secara optimal.

KESIMPULAN

Analisis dan pembahasan studi ini secara tegas menunjukkan adanya keterkaitan yang searah dan signifikan antara variabel digital mindset dan sistem kerja fleksibel dengan tingkat kepuasan

karyawan Generasi Z yang berlokasi di Sukabumi. Secara parsial, *digital mindset* berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui kemampuan beradaptasi dengan teknologi, sikap kreatif, dan keterbukaan terhadap perubahan digital. Sementara itu, sistem kerja fleksibel juga meningkatkan kepuasan kerja dengan menyediakan keseimbangan mengenai kehidupan pribadi da juga pekerjaan, serta fleksibilitas mengelola waktu dan lokasi kerja. Secara bersamaan, kedua variabel ini berperan saling melengkapi dan menciptakan suatu lingkungan kerja produktif juga adaptif sesuai dengan karakteristik Generasi Z. Hasil pada penelitian ini menjelaskan bahwa memperkuat *digital mindset* dan menerapkan sistem kerja fleksibel merupakan strategi efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja generasi muda di era transformasi digital. Temuan ini juga menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu menyediakan lingkungan kerja berbasis teknologi dan tingkat fleksibilitas yang tinggi memiliki peluang lebih besar untuk meningkatkan kualitas pengalaman kerja dan loyalitas karyawan Generasi Z. Seiring dengan meningkatnya tuntutan digitalisasi di berbagai sektor, pengembangan *digital mindset* telah menjadi faktor strategis yang tidak hanya mempengaruhi kepuasan kerja tetapi juga kesiapan organisasi dalam menghadapi perubahan di masa depan.

REFERENCES

Adelia, R., Sabilla, N., & Wartini, S. (2023). *Work-Life Balance dalam Era Digitalisasi Kerja : Analisis Dampak terhadap Kinerja Karyawan*. 556–581.

Akbar, A. F., & Amalia, I. (2023). *Exploring the impact of flexible work arrangements , social support , gender , and job category on the work-life balance of Generation Z workers*. *25*(2), 159–173.

Akhtar, H., & Siregar, D. D. (2024). *Generation Z as Workforce Prospect in Indonesia : The Influence of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction*. 95–104. https://doi.org/https://doi.org/10.2478/9788367405850-010

Baum, L., & Rau, R. (2024). Balancing work and private life: when does workplace flexibility really help? New insights into the interaction effect of working from home and job autonomy. *Frontiers in Organizational Psychology*, *2*. https://doi.org/10.3389/forgp.2024.1271726

Bolli, T., & Pusterla, F. (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. In *International Review of Economics* (Vol. 69, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6

BPS. (2020a). *Badan Pusat Statistik Sukabumi*. Sukabumikota.Bps.Go.Id. https://sukabumikota.bps.go.id/id/statistics-table/2/MjYwIzI%3D/jumlah-penduduk-menurut-kecamatan-dan-kelompok-umur-generasi.html?

BPS. (2020b). Satuan Jumlah Penduduk menurut Generasi Ukuran absolut dari penduduk menurut generasi , dinyatakan dalam jiwa Interpretasi Frekuensi update Referensi Merupakan Pengelompokan atau Pengkodean untuk Generasi yang Merujuk pada William H . Frey - Analysis of C. *Bps*, 3401. https://sensus.bps.go.id/topik/tabular/sp2020/2

Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2024). Reporting reliability, convergent and discriminant validity with structural equation modeling: A review and best-practice recommendations. In *Asia Pacific Journal of Management* (Vol. 41, Issue 2). Springer US. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09871-y

Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: a mini review. *Frontiers in Psychology*, *15*(July), 1–7. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309

Cronin, C. (2024). Guest Editorial: Embracing a digital mindset: navigating the landscape of digital health and AI. *Journal of Research in Nursing*, *29*(2), 93–96. https://doi.org/10.1177/17449871241231415

Da Costa, R. F., Brauer, M., Victorino, L., & Abreu, L. (2024). Clave Digital Mindset Scale: Development and validity evidence. *Revista de Administracao Mackenzie*, *25*(1), 1–27. https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240124.en

Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, *108*(September 2021). https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364

Firdaus, A., & Anindita, R. (2024). The Effect of Flexible Work Arrangement, Digital Workplace On Job Erformance By Mediating Employee Satisfaction. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, *4*, 13057–13072.

Hayati, P. N., Putriana, L., & Salim, F. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Desain Pekerjaan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dimoderasi Oleh Teknologi Pada Generasi Milenial Di Industri Pendidikan. *Jurnal Ecoment Global*, *6*(2), 117–114. https://doi.org/10.35908/jeg.v6i2.1530

Hu, C. (2024). The Impact of Flexible Work Systems on Employee Job Satisfaction and Productivity. *Journal of Humanities, Arts and Social Science*, *8*(7), 1660–1663. https://doi.org/10.26855/jhass.2024.07.020

JobStreet. (2024). *Jobstreet by SEEK Hiring, Compensation and Benefits 2024 Report shows hiring growth trend in Indonesia*. Https://Id.Jobstreet.Com/. https://id.jobstreet.com/about/news/article/hcb-report-2024

Kemnaker. (2024). *Kemnaker : Stress Pengaruhi Kesehatan Jiwa Pekerja*. Https://Kemnaker.Go.Id/. https://kemnaker.go.id/news/detail/kemnaker-stress-pengaruhi-kesehatan-jiwa-pekerja

Kgarimetsa, T. S., & Naidoo, C. (2024). Effect of employee recognition and flexible working arrangement on Generation Z retention. *SA Journal of Human Resource Management*, *22*, 1–11. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2770

LinkedIn. (2024). *The 2024 Future of Recruiting report*. 2024.

Luissa, Birgitta Annabel, Jimmy, S. Y., & Tjahjana, D. (2024). *The South East Asian Journal of Management Investigation of The Antecedents of The Digital Mindset and Its Influence on Employee Intention to Stay in Generation Z : Empirical Study in The Indonesian Creative Industry Investigation of The Antecedents of Th*. *18*(2). https://doi.org/10.21002/seam.v18i2.1576

Maharani, A., Zeifuddin, A., Safitri, D. A., Rosada, H. S., Manajemen, P., Ekonomi, F., & Madura, U. T. (2023). *Kesejahteraan Mental Karyawan dalam Era Digital : Dampak Teknologi pada Kesejahteraan Mental Karyawan dan Upaya untuk Mengatasi Stres Digital*.

Mercer. (2024). *Global Talent Trends 2024 | Asia*. Www.Mercer.Com. https://www.mercer.com/en-sg/insights/people-strategy/future-of-work/gtt-asia/

Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2024). The digital employee experience: Discovering generation Z. *Lecture Notes in Information Systems and Organisation*, *23*(January 2018), 241–256. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20

Neeley, T., & Leonardi, P. (2022). Developing a Digital Mindset. *Harvard Business Review*, 50–56.

Pradipta, D., Adzani, R. A., & Perkasa, D. H. (2025). The Influence of Work Flexibility on Job Satisfaction and Performance of Generation Z. *Journal of Applied Business Administration*, *9*(1), 133–144. https://doi.org/10.30871/jaba.9310

Prinindia Rizky Setyoningtyas, H. F. (2024). *Assessing the Readiness of Flexible Working Systems and Employee Engagement : the Significance of Transformational Leadership in Millennial and Generation Z at the djkn Secretariat*. *8*, 749–764.

Retnowati, E., Mere, A. K., Ginting, S., & Jumarding, A. (2024). *The Impact of Flexible Work Policies on Gen Z Employee Satisfaction and Retentation: A Multi-Industry Analysis*. *5*(3), 1629–1638.

Rizkia, R., & Oktafani, F. (2020). The Effect Of Storytelling Marketing On Purchasing Decisions Through Brand Equity As Intervening Variable On Gojek In Jakarta. *International Journal of Management, Entrepreneurship, Social Science and Humanities*, *3*(1), 48–55. https://doi.org/10.31098/ijmesh.v3i1.190

Sander, F. G., & Yoong, P. S. (2020). *Structural transformation and labor productivity in Indonesia: Where are all the good jobs?* 1–33.

Shahi, A., Gupta, S. Sen, & Bhardwaj, M. (2025). Digital HRM Practices: Exploring Influence on Employee Job Performance through Job Satisfaction in Gen Z Employees. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.5089128

Siregar, T. R. Y., & Syahrizal, S. (2024). The Role Of Perceived Technology Support, Digital Self-Efficacy, and Perceived Employability In Remote Workers' Career Satisfaction. *Jurnal Minds: Manajemen Ide Dan Inspirasi*, *11*(2), 187–204. https://doi.org/10.24252/minds.v11i2.49340

Solberg, E., Traavik, L. E. M., & Wong, S. I. (2020). Digital Mindsets: Recognizing and Leveraging Individual Beliefs for Digital Transformation. *California Management Review*, *62*(4), 105–124. https://doi.org/10.1177/0008125620931839

Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish employees. In *International Entrepreneurship and Management Journal* (Vol. 19, Issue 3). Springer US. https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9

Vo-Thanh, T., Vu, T. Van, Nguyen, N. P., Nguyen, D. Van, Zaman, M., & Chi, H. (2020). How does hotel employees' satisfaction with the organization's COVID-19 responses affect job insecurity and job performance? *Journal of Sustainable Tourism*, *29*(6), 907–925. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1850750

Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, *25*(1), 29–49. https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012

Wojtczuk-Turek, A., Turek, D., Edgar, F., Klein, H. J., Bosak, J., Okay-Somerville, B., Fu, N., Raeder, S., Jurek, P., Lupina-Wegener, A., Dvorakova, Z., Gutiérrez-Crocco, F., Kekkonen, A., Leiva, P. I., Mynaříková, L., Sánchez-Apellániz, M., Shafique, I., Al-Romeedy, B. S., Wee, S., … Karamustafa-Köse, G. (2024). Sustainable human resource management and job satisfaction—Unlocking the power of organizational identification: A cross-cultural perspective from 54 countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *31*(5), 4910–4932. https://doi.org/10.1002/csr.2815

Workforce Insights. (2024). *BambooHR Workforce Insights Monthly Report – September 2024*. Www.Bamboohr.Com. https://www.bamboohr.com/resources/data-at-work/workforce-insights/sep-2024