



Langkah Bersama Intelektua

Jurnal Inovasi Ekonomi dan Bisnis (JIEB)

Homepage: <https://langkahbersama.id/index.php/jieb>

ISSN: 3123-9692 (Media Online)

Volume 2, No 3 September 2026 (Halaman 531-542)

PENGARUH ADAPTASI KARYAWAN GENERASI Z DAN LINGKUNGAN KERJA MULTIGENERASI TERHADAP KEMAMPUAN KERJA DI PERUSAHAAN TATOMANIA TANGERANG

Restu Anggyta Nurul Amalia¹, Indar Riyanto²

Program Studi/Departemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang

Kota/kab. Serang, Indonesia¹,

Email : anggyamalia9@gmail.com¹, indaropay@gmail.com²

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh adaptasi karyawan Generasi Z dan lingkungan kerja multigenerasi terhadap kemampuan kerja karyawan di Perusahaan Tatomania Tangerang. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif eksplanatif. Populasi penelitian berjumlah 73 karyawan dan seluruhnya dijadikan responden dengan teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner berskala Likert dan dianalisis menggunakan IBM SPSS Statistics 27 melalui uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi karyawan Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja dengan koefisien regresi 0,578 dan signifikansi <0,001. Lingkungan kerja multigenerasi juga berpengaruh positif dan signifikan dengan koefisien regresi 0,286 dan signifikansi 0,026. Secara simultan, kedua variabel independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja dengan F hitung 142,436 dan signifikansi <0,001. Nilai R² sebesar 0,803 menunjukkan bahwa kedua variabel mampu menjelaskan 80,3% variasi kemampuan kerja, sedangkan 19,7% dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Kata Kunci: Adaptasi Karyawan Generasi Z; Lingkungan Kerja Multigenerasi; Kemampuan Kerja; Manajemen Sumber Daya Manusia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Generation Z employee adaptation and a multigenerational work environment on employee work ability at Tatomania Company. The study employed a quantitative method with an explanatory approach. The population consisted of 73 employees, all of whom were included as respondents using a saturated sampling technique. Data were collected through a Likert-scale questionnaire and analyzed using IBM SPSS Statistics 27 through validity, reliability, classical assumption, multiple linear regression, correlation coefficient, coefficient of determination, t-test, and F-test analyses. The results showed that Generation Z

Article History

Received: 15 September 2026

Reviewed: 29 September 2026

Published: 30 September 2026

Copyright : Author

Publish by : JIEB



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

employee adaptation had a positive and significant effect on work ability, with a significance value of <0.001 . The multigenerational work environment also had a positive and significant effect on work ability, with a significance value of 0.026. Simultaneously, both independent variables had a positive and significant effect on work ability, with a significance value of <0.001 . The coefficient of determination (R^2) of 0.803 indicates that the two independent variables explained 80.3% of the variation in employee work ability, while the remaining 19.7% was explained by other factors outside the study.

Keywords: Generation Z Employee Adaptation; Multigenerational Work Environment; Work Ability; Human Resource Management.

1. PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis, perkembangan teknologi digital, dan meningkatnya persaingan membuat perusahaan perlu mengelola sumber daya manusia secara adaptif. Pencapaian tujuan organisasi tidak hanya ditentukan oleh modal, teknologi, dan fasilitas, tetapi juga oleh kemampuan karyawan menjalankan pekerjaan secara efektif. Perubahan tersebut menggeser karakteristik pekerjaan dari aktivitas yang relatif rutin menjadi pekerjaan yang lebih dinamis sehingga karyawan dituntut mampu memahami perubahan, mempelajari hal baru, berkomunikasi, bekerja sama, menyelesaikan masalah, dan menyesuaikan cara kerja dengan kebutuhan organisasi (Shabrina et al., 2023; Robbins & Judge, 2024).

Keberagaman tenaga kerja berdasarkan usia dan generasi menjadi salah satu karakteristik penting dalam organisasi modern. Karyawan dari generasi yang berbeda dapat memiliki pengalaman, nilai kerja, gaya komunikasi, penggunaan teknologi, serta preferensi kerja yang berbeda. Stiglbauer et al. (2022) menunjukkan adanya perbedaan nilai kerja antargenerasi, sedangkan Rudolph et al. (2021) menekankan perlunya memahami perbedaan generasi secara hati-hati agar tidak berkembang menjadi stereotip yang mengganggu hubungan kerja. Pada sisi lain, keberagaman generasi juga dapat menjadi sumber pertukaran pengetahuan dan pengalaman apabila dikelola melalui komunikasi dan kolaborasi yang baik.

Generasi Z menjadi semakin banyak memasuki dunia kerja dan memiliki karakteristik sebagai digital natives yang terbiasa dengan teknologi, akses informasi cepat, serta pola komunikasi digital (Yilmaz et al., 2024). Rensiana et al. (2024) menunjukkan bahwa pekerja Generasi Z cenderung mempertimbangkan fleksibilitas, pengembangan diri, dan keseimbangan kehidupan kerja. Namun, karakteristik tersebut perlu diimbangi dengan kemampuan menyesuaikan diri terhadap budaya, aturan, pola komunikasi, dan tuntutan pekerjaan organisasi. Adaptasi karyawan Generasi Z menjadi penting karena kemampuan untuk menyesuaikan komunikasi, cara kerja, hubungan profesional, serta keterampilan dapat membantu karyawan menjalankan tugas secara efektif (Fridayani et al., 2022; Jesia et al., 2024).

Fenomena tersebut terlihat pada Perusahaan Tatomania, perusahaan berbasis online shop yang bergerak dalam penjualan tato temporer dan memanfaatkan teknologi informasi, media sosial, serta komunikasi daring dalam aktivitas bisnisnya. Hasil pra-penelitian menunjukkan bahwa sebagian karyawan Generasi Z lebih terbiasa menggunakan chat dibandingkan komunikasi langsung; terdapat perbedaan pola komunikasi dan koordinasi antargenerasi; Generasi Z cenderung menyukai pola kerja fleksibel sementara generasi sebelumnya lebih

terbiasa dengan pola terstruktur; sebagian karyawan Generasi Z masih membutuhkan penjelasan mengenai kebiasaan dan budaya kerja karyawan yang lebih senior; serta perusahaan belum memiliki program khusus mentoring lintas generasi. Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan penyesuaian pada aspek komunikasi, koordinasi, cara kerja, budaya kerja, dan pengembangan kemampuan.

Kemampuan kerja menjadi variabel penting karena berkaitan dengan kemampuan karyawan menghasilkan pekerjaan secara produktif dan berkualitas, berkomunikasi secara efektif, memecahkan masalah, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan. Dalam lingkungan multigenerasi, interaksi antarpegawai dapat menjadi sarana pertukaran pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan. Karyawan yang lebih senior dapat berbagi pengalaman dan pemahaman organisasi, sementara karyawan yang lebih muda dapat berkontribusi melalui penguasaan teknologi dan informasi baru. Dengan demikian, adaptasi individu dan lingkungan kerja multigenerasi berpotensi saling melengkapi dalam mendukung kemampuan kerja.

Penelitian ini dilakukan untuk menguji secara empiris pengaruh adaptasi karyawan Generasi Z dan lingkungan kerja multigenerasi terhadap kemampuan kerja di Perusahaan Tatomania Tangerang. Rumusan masalah penelitian mencakup tiga hal, yaitu apakah adaptasi karyawan Generasi Z berpengaruh terhadap kemampuan kerja, apakah lingkungan kerja multigenerasi berpengaruh terhadap kemampuan kerja, dan apakah kedua variabel tersebut secara simultan berpengaruh terhadap kemampuan kerja. Tujuan penelitian adalah mengetahui pengaruh parsial dan simultan kedua variabel independen tersebut. Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam mengembangkan kebijakan adaptasi, komunikasi, kolaborasi, dan pengembangan kemampuan karyawan serta memberikan kontribusi akademik pada kajian manajemen sumber daya manusia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses pengelolaan berbagai sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Dalam proses tersebut, sumber daya manusia memiliki peran penting karena keberhasilan organisasi sangat bergantung pada kemampuan dalam mengelola dan mengembangkan karyawan. Menurut **George R. Terry**, manajemen adalah serangkaian kegiatan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian sumber daya, pelaksanaan kegiatan, serta pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi manajemen tersebut terdiri atas **planning, organizing, actuating, dan controlling**, yang mencakup penetapan tujuan dan rencana, pembagian tugas dan tanggung jawab, pemberian arahan serta motivasi kepada karyawan, dan pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan. Dengan demikian, penerapan manajemen yang baik berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam mengoptimalkan potensi karyawan, meningkatkan efektivitas kerja, dan mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia menempatkan karyawan sebagai sumber daya strategis yang perlu dikelola agar organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif. Dalam konteks perubahan lingkungan bisnis, pengelolaan sumber daya manusia perlu memperhatikan kemampuan individu sekaligus kondisi organisasi yang membentuk perilaku kerja. Robbins dan Judge (2024) menempatkan kemampuan beradaptasi sebagai aspek penting dalam perilaku organisasi karena perubahan pekerjaan dan lingkungan menuntut individu untuk menyesuaikan sikap, perilaku, komunikasi, dan cara kerja. Perspektif ini menjadi dasar untuk melihat kemampuan adaptasi Generasi Z sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kemampuan kerja.

Manajemen Lingkungan Organisasi

Manajemen lingkungan organisasi merupakan salah satu aspek yang perlu diperhatikan dalam pengelolaan organisasi karena mencakup berbagai kondisi yang dapat memengaruhi aktivitas, hubungan, dan keberlangsungan organisasi. Menurut Koontz (2021), manajemen berhubungan dengan upaya menciptakan dan mempertahankan lingkungan yang memungkinkan individu dalam suatu kelompok dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan bersama. Lingkungan organisasi yang kondusif dapat membantu karyawan melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara optimal, sedangkan kondisi lingkungan yang kurang mendukung dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan lingkungan organisasi perlu memperhatikan aspek hubungan kerja, komunikasi, dan kerja sama antaranggota agar tercipta kondisi yang mendukung interaksi serta pelaksanaan pekerjaan, khususnya dalam organisasi yang memiliki keberagaman karakteristik karyawan.

Teori Adaptasi Karyawan Gen Z

Adaptasi karyawan Generasi Z merupakan kemampuan individu Generasi Z dalam menyesuaikan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, perilaku, dan pola kerja dengan tuntutan dunia kerja yang berubah. Zhou dan Zheng (2022) mengaitkan work adaptability dengan pengalaman, kebiasaan, dan keterampilan yang memungkinkan individu menyesuaikan diri terhadap tugas dan situasi kerja. Chen et al. (2024) juga menunjukkan bahwa career adaptability berkaitan dengan kemampuan menghadapi perubahan dan tuntutan pekerjaan serta menyesuaikan diri dengan kondisi baru. Fridayani et al. (2022) menekankan kebutuhan Generasi Z untuk mengembangkan komunikasi, kerja sama, dan kemampuan profesional, sedangkan Jesia et al. (2024) menempatkan kemampuan menyesuaikan diri dengan budaya dan sistem kerja sebagai bagian penting dari adaptasi.

Dalam penelitian ini, adaptasi karyawan Generasi Z dioperasionalkan melalui lima indikator, yaitu penyesuaian gaya komunikasi, pemahaman budaya kerja, fleksibilitas dalam kerja, kemampuan membangun hubungan profesional, dan membangun keterampilan baru. Penyesuaian gaya komunikasi berkaitan dengan kemampuan memahami konteks komunikasi dengan rekan kerja dan atasan, termasuk perbedaan gaya komunikasi antargenerasi. Pemahaman budaya kerja mencakup kemampuan memahami nilai, aturan, kebiasaan, dan norma organisasi. Fleksibilitas berkaitan dengan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem, metode, dan tuntutan pekerjaan. Hubungan profesional mencakup kerja sama, komunikasi efektif, dan sikap profesional, sedangkan keterampilan baru berkaitan dengan pengembangan kompetensi teknis maupun soft skill.

Teori Lingkungan Kerja Multigenerasi

Lingkungan kerja multigenerasi merupakan kondisi organisasi ketika karyawan dari beberapa kelompok generasi bekerja secara bersamaan. Keberagaman generasi membawa perbedaan pengalaman, nilai, gaya komunikasi, cara bekerja, serta kemampuan menggunakan teknologi. Rudolph dan Zacher (2015) menekankan bahwa perbedaan usia dan generasi perlu dipahami dalam konteks organisasi, sedangkan Prabowo dan Nadia (2025) memandang tenaga kerja multigenerasi sebagai peluang pertukaran pengetahuan, kreativitas, dan kolaborasi apabila dikelola secara adaptif. Stiglbauer et al. (2022) menunjukkan bahwa nilai kerja dapat berbeda antargenerasi, tetapi terdapat pula sejumlah kesamaan sehingga hubungan antargenerasi tidak seharusnya dipandang hanya sebagai sumber konflik.

Lingkungan multigenerasi dapat memberikan manfaat melalui pertukaran pengalaman dan pengetahuan. Karyawan senior memiliki pengalaman organisasi dan pemahaman mengenai praktik kerja, sementara generasi muda relatif dekat dengan perkembangan teknologi dan informasi. Namun, perbedaan tersebut dapat menjadi hambatan apabila komunikasi, koordinasi, dan penghargaan terhadap perbedaan tidak dikelola dengan baik. Wardani et al. (2024) menunjukkan bahwa konflik antargenerasi dapat dikelola melalui komunikasi terbuka, pelatihan antargenerasi, dan proyek

kolaboratif. Renanta dan Ardiyanti (2026) juga menunjukkan bahwa penyesuaian dua arah dapat memperkuat hubungan kerja karena setiap generasi dapat memanfaatkan keunggulan generasi lainnya.

Teori Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja menggambarkan kapasitas karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif. Dalam penelitian ini, kemampuan kerja mencakup produktivitas kerja, kualitas kerja, kemampuan komunikasi, kemampuan pemecahan masalah, dan kemampuan adaptasi. Suhada et al. (2022) menekankan produktivitas dan kualitas kerja, Ko (2022) menyoroti komunikasi dan pemecahan masalah, sedangkan Saputra et al. (2026) menekankan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan. Dengan demikian, kemampuan kerja tidak hanya berupa keterampilan teknis, tetapi juga kemampuan menggunakan pengetahuan dan keterampilan dalam menghadapi situasi kerja yang dinamis.

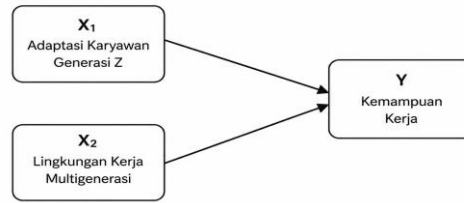
Hubungan antara adaptasi dan kemampuan kerja dapat dijelaskan melalui proses penyesuaian individu terhadap tuntutan pekerjaan. Karyawan yang mampu menyesuaikan komunikasi, memahami budaya kerja, menerima perubahan, membangun hubungan profesional, dan mengembangkan keterampilan baru memiliki peluang lebih besar untuk menjalankan tugas secara efektif. Sidjabat et al. (2026) menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki kemampuan adaptasi terhadap lingkungan kerja berbasis teknologi, sedangkan Hendratmoko dan Mutiarawati (2024) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang kondusif berkaitan dengan peningkatan kinerja Generasi Z. Temuan tersebut memberikan dasar konseptual bahwa kemampuan adaptasi dapat menjadi faktor yang mendukung penggunaan kemampuan kerja secara optimal.

Hubungan lingkungan kerja multigenerasi dengan kemampuan kerja dapat dilihat dari kesempatan pembelajaran dan kolaborasi. Lingkungan yang memungkinkan karyawan dari generasi berbeda berkomunikasi dan bertukar pengalaman dapat memperkaya pengetahuan dan keterampilan. Nguyen et al. (2023) membahas keterlibatan dan kinerja Generasi Z dalam lingkungan kerja yang beragam secara generasi, sedangkan Prawiro et al. (2026) menunjukkan pentingnya onboarding dalam lingkungan multigenerasi. Sansa et al. (2024) menekankan pentingnya pengelolaan keberagaman secara inklusif agar perbedaan generasi dapat menjadi sumber daya organisasi.

Secara konseptual, penelitian ini menempatkan adaptasi karyawan Generasi Z dan lingkungan kerja multigenerasi sebagai variabel independen yang diperkirakan memengaruhi kemampuan kerja. Adaptasi membantu individu menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan, sedangkan lingkungan multigenerasi menyediakan konteks sosial dan organisasi bagi pertukaran pengalaman, pengetahuan, komunikasi, dan kolaborasi. Kedua aspek tersebut dapat saling melengkapi: karyawan yang adaptif lebih mampu memanfaatkan peluang belajar dari lingkungan, sementara lingkungan yang kondusif memungkinkan proses adaptasi dan pembelajaran berlangsung secara lebih efektif.

Kerangka konseptual penelitian menempatkan Adaptasi Karyawan Generasi Z (X1) dan Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2) sebagai variabel independen yang memengaruhi Kemampuan Kerja (Y). H1 menyatakan bahwa adaptasi karyawan Generasi Z berpengaruh terhadap kemampuan kerja. H2 menyatakan bahwa lingkungan kerja multigenerasi berpengaruh terhadap kemampuan kerja. H3 menyatakan bahwa adaptasi karyawan Generasi Z dan lingkungan kerja multigenerasi secara simultan berpengaruh terhadap kemampuan kerja karyawan di Perusahaan Tatomania. Rumusan hipotesis tersebut merupakan hipotesis penelitian yang digunakan dalam pengujian empiris.

Hubungan ketiga variabel dapat dipahami melalui mekanisme pembelajaran dan penyesuaian di tempat kerja. Adaptasi yang baik memungkinkan karyawan Generasi Z memahami pola komunikasi, budaya, dan tuntutan kerja sehingga kemampuan yang dimiliki dapat digunakan secara lebih efektif. Pada saat yang sama, lingkungan multigenerasi menyediakan ruang bagi karyawan untuk memperoleh pengalaman dan pengetahuan dari kelompok generasi lain. Oleh sebab itu, pengaruh lingkungan multigenerasi terhadap kemampuan kerja tidak hanya berasal dari keberadaan perbedaan generasi, tetapi dari bagaimana perbedaan tersebut dikelola menjadi interaksi dan kolaborasi yang produktif.



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Kemampuan kerja dalam penelitian ini diposisikan sebagai kemampuan aktual karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Indikator yang digunakan mencakup produktivitas kerja, menghasilkan pekerjaan sesuai standar, melakukan komunikasi secara efektif, menyelesaikan permasalahan pekerjaan, serta menyesuaikan diri terhadap perubahan dan tuntutan pekerjaan. Dengan kemampuan kerja yang baik, karyawan diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat, mencapai target yang ditetapkan, dan menyesuaikan pelaksanaan tugas dengan kebutuhan organisasi.

Lingkungan kerja multigenerasi juga tidak semata-mata berarti adanya karyawan dengan usia yang berbeda. Konsep ini mencakup perbedaan pengalaman, nilai, cara berkomunikasi, cara menggunakan teknologi, dan pendekatan menyelesaikan pekerjaan. Perbedaan tersebut dapat menghasilkan tantangan dalam koordinasi, tetapi juga dapat menciptakan peluang pertukaran pengalaman, ide, pengetahuan, dan keterampilan. Dengan pengelolaan yang tepat, keberagaman antargenerasi dapat mendukung pembelajaran dan kolaborasi di tempat kerja.

Dalam lingkungan kerja, proses adaptasi berlangsung melalui interaksi antara karakteristik individu dan kondisi organisasi. Karyawan yang mampu memahami tuntutan pekerjaan akan lebih mudah menyesuaikan perilaku kerja, sedangkan organisasi yang memberikan arahan, kesempatan belajar, dan komunikasi yang jelas dapat membantu proses penyesuaian tersebut. Karena itu, adaptasi perlu dilihat sebagai proses dua arah antara karyawan dan lingkungan kerja. Pada Tatomania, konteks ini menjadi relevan karena aktivitas bisnis digital menuntut karyawan untuk menghadapi perubahan tren, kebutuhan konsumen, teknologi, dan pola kerja secara dinamis.

Adaptasi karyawan Generasi Z dalam penelitian ini tidak dipahami hanya sebagai kemampuan menggunakan teknologi, tetapi sebagai proses penyesuaian individu terhadap tuntutan organisasi. Penyesuaian tersebut mencakup cara berkomunikasi dengan atasan dan rekan kerja, pemahaman terhadap aturan dan kebiasaan organisasi, fleksibilitas ketika terjadi perubahan, kemampuan membangun hubungan profesional, serta kemauan mempelajari keterampilan baru. Perspektif tersebut sejalan dengan pembahasan dalam skripsi bahwa Gen Z memiliki gaya komunikasi yang lebih terbuka dan berbasis teknologi sehingga kemampuan adaptasi dibutuhkan agar komunikasi tetap efektif dalam organisasi.

Penelitian ini juga menempatkan kemampuan kerja sebagai hasil yang perlu dilihat secara terpadu. Kemampuan kerja bukan hanya kemampuan teknis untuk menyelesaikan tugas, tetapi mencakup produktivitas, pencapaian standar pekerjaan, komunikasi, penyelesaian masalah, dan penyesuaian terhadap perubahan. Karena itu, pengaruh adaptasi dan lingkungan kerja terhadap kemampuan kerja perlu diuji secara bersama-sama agar dapat diketahui apakah faktor individu dan lingkungan memberikan kontribusi secara simultan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatif. Pendekatan tersebut dipilih karena penelitian bertujuan menguji pengaruh variabel independen terhadap

variabel dependen berdasarkan data numerik dari responden. Objek penelitian adalah Perusahaan Tatomania Tangerang yang berlokasi di Jalan Savana Raya Blok N.09 No.47, Kecamatan Panongan, Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten. Tatomania merupakan bisnis berbasis online shop yang bergerak pada penjualan tato temporer dan memanfaatkan teknologi informasi, komunikasi daring, serta media sosial dalam aktivitas bisnisnya. Pengumpulan data dilaksanakan pada periode April sampai Juni 2025.

Populasi penelitian berjumlah 73 karyawan. Karena jumlah populasi relatif terjangkau dan penelitian diarahkan untuk menggambarkan kondisi tenaga kerja secara menyeluruh, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh, sehingga seluruh 73 karyawan dijadikan responden. Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert lima tingkat, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Kuesioner mengukur tiga variabel, yaitu Adaptasi Karyawan Generasi Z (X1), Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2), dan Kemampuan Kerja (Y), masing-masing dengan 15 item pernyataan. Data primer diperoleh melalui kuesioner kepada seluruh responden, sedangkan data sekunder diperoleh melalui dokumen perusahaan dan studi kepustakaan. Observasi digunakan untuk memahami kondisi nyata lingkungan kerja, termasuk perilaku karyawan, interaksi antargenerasi, dan situasi kerja. Pengolahan data dilakukan menggunakan IBM SPSS Statistics 27. Analisis dimulai dengan statistik deskriptif untuk menggambarkan data, dilanjutkan uji validitas dan reliabilitas instrumen. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan r hitung dengan r tabel 0,194, sedangkan reliabilitas dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimum 0,60.

Sebelum regresi, dilakukan uji asumsi klasik yang mencakup normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Normalitas diuji menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Multikolinearitas dinilai melalui nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), sedangkan heteroskedastisitas diuji menggunakan metode Glejser. Analisis utama menggunakan regresi linear berganda dengan persamaan $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$. Selanjutnya dihitung koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji t untuk mengetahui pengaruh parsial, dan uji F untuk mengetahui pengaruh simultan. Keputusan hipotesis didasarkan pada taraf signifikansi 5 persen.

Hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut: H1, adaptasi karyawan Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja; H2, lingkungan kerja multigenerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja; dan H3, adaptasi karyawan Generasi Z dan lingkungan kerja multigenerasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kemampuan kerja.

Analisis data dilakukan setelah seluruh data dari responden terkumpul. Tahap awal berupa analisis deskriptif untuk menggambarkan tanggapan responden terhadap masing-masing variabel. Selanjutnya dilakukan uji kualitas instrumen melalui validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan perbandingan r hitung dengan r tabel, sedangkan reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha. Setelah itu dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Tahap analisis berikutnya adalah regresi linear berganda, koefisien determinasi, uji t , dan uji F untuk menguji hipotesis penelitian.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan. Kuesioner mengukur tiga variabel penelitian, yaitu Adaptasi Karyawan Generasi Z (X1), Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2), dan Kemampuan Kerja (Y). Instrumen menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju. Data sekunder diperoleh dari arsip, catatan, dan dokumen resmi perusahaan yang berkaitan dengan penelitian serta studi kepustakaan dari buku, jurnal, artikel, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Perusahaan Tatomania yang berjumlah 73 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel. Dengan demikian, jumlah sampel penelitian adalah 73 responden. Penggunaan seluruh karyawan dilakukan agar kondisi tenaga kerja perusahaan dapat digambarkan secara menyeluruh. Mayoritas responden merupakan Generasi Z yang menjadi fokus pengukuran variabel

adaptasi, sedangkan responden dari generasi lain diperlukan untuk menggambarkan kondisi lingkungan kerja multigenerasi.

Lokasi penelitian adalah Perusahaan Tatomania Tangerang yang beralamat di Jalan Savana Raya Blok N.09 No.47, Kecamatan Panongan, Kabupaten Tangerang, Provinsi Banten, Kode Pos 15710. Tatomania merupakan perusahaan yang menjalankan aktivitas bisnis secara digital dan memiliki lingkungan kerja yang fleksibel serta kolaboratif. Kondisi tersebut sesuai dengan fokus penelitian karena karyawan berasal dari karakteristik usia dan generasi yang beragam, sementara mayoritas responden berada pada kelompok Generasi Z.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian menggunakan 73 responden. Hasil statistik deskriptif menunjukkan bahwa variabel Adaptasi Karyawan Generasi Z memiliki nilai minimum 21,00, maksimum 70,00, mean 43,4658, dan standar deviasi 14,27418. Variabel Lingkungan Kerja Multigenerasi memiliki nilai minimum 21,00, maksimum 67,00, mean 44,8904, dan standar deviasi 14,08167. Variabel Kemampuan Kerja memiliki nilai minimum 22,00, maksimum 69,00, mean 44,8630, dan standar deviasi 13,45498. Variasi tersebut menunjukkan adanya perbedaan persepsi responden terhadap ketiga variabel yang diteliti.

Tabel 1. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min.	Maks.	Mean	Std. Dev.
Adaptasi Karyawan Gen Z (X1)	73	21,00	70,00	43,4658	14,27418
Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2)	73	21,00	67,00	44,8904	14,08167
Kemampuan Kerja (Y)	73	22,00	69,00	44,8630	13,45498

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Uji Instrumen

Uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada ketiga variabel memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel 0,194. Pada variabel Adaptasi Karyawan Generasi Z, nilai r hitung berada pada rentang 0,648-0,854. Pada Lingkungan Kerja Multigenerasi, rentang r hitung adalah 0,575-0,771, sedangkan pada Kemampuan Kerja berada pada rentang 0,539-0,758. Dengan demikian, seluruh 45 item pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 2. Ringkasan Uji Validitas

Variabel	Jumlah Item	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Adaptasi Karyawan Gen Z (X1)	15	0,648-0,854	0,194	Valid
Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2)	15	0,575-0,771	0,194	Valid
Kemampuan Kerja (Y)	15	0,539-0,758	0,194	Valid

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan konsistensi internal yang baik. Cronbach's Alpha variabel Adaptasi Karyawan Generasi Z sebesar 0,939, Lingkungan Kerja Multigenerasi sebesar 0,932, dan Kemampuan Kerja sebesar 0,924. Seluruh nilai lebih besar dari 0,60 sehingga instrumen dinyatakan reliabel dan layak digunakan.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Item	Cronbach's Alpha	Kriteria	Kesimpulan
Adaptasi Karyawan Gen Z (X1)	15	0,939	> 0,60	Reliabel
Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2)	15	0,932	> 0,60	Reliabel

Kemampuan Kerja (Y)	15	0,924	> 0,60	Reliabel
---------------------	----	-------	--------	----------

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan Test Statistic sebesar 0,078 dengan nilai Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200. Karena nilai signifikansi lebih besar dari 0,05, residual berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai Tolerance 0,162 dan VIF 6,161 pada kedua variabel independen. Nilai tersebut masih berada pada kriteria Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 sehingga tidak terdapat gejala multikolinearitas. Uji Glejser menunjukkan signifikansi 0,069 untuk X1 dan 0,105 untuk X2. Keduanya lebih besar dari 0,05 sehingga tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Tabel 4. Ringkasan Uji Asumsi Klasik

Uji	Indikator	Hasil	Keputusan
Normalitas	Asymp. Sig.	0,200	Normal
Multikolinearitas	Tolerance / VIF	0,162 / 6,161	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas	Sig. Glejser X1	0,069	Tidak terjadi
Heteroskedastisitas	Sig. Glejser X2	0,105	Tidak terjadi

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hasil regresi linear berganda menghasilkan persamaan $Y = 6,873 + 0,578X_1 + 0,286X_2$. Konstanta sebesar 6,873 menunjukkan nilai kemampuan kerja ketika kedua variabel independen diasumsikan bernilai nol. Koefisien X1 sebesar 0,578 berarti setiap peningkatan satu satuan adaptasi karyawan Generasi Z diperkirakan meningkatkan kemampuan kerja sebesar 0,578 satuan dengan variabel lain tetap. Koefisien X2 sebesar 0,286 menunjukkan bahwa peningkatan satu satuan lingkungan kerja multigenerasi diperkirakan meningkatkan kemampuan kerja sebesar 0,286 satuan.

Tabel 5. Hasil Regresi Linear Berganda dan Uji t

Variabel	Koefisien B	t hitung	Sig.	Keputusan
Konstanta	6,873	—	—	—
Adaptasi Karyawan Gen Z (X1)	0,578	4,657	<0,001	H1 diterima
Lingkungan Kerja Multigenerasi (X2)	0,286	2,273	0,026	H2 diterima

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Hasil uji t menunjukkan bahwa Adaptasi Karyawan Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja. Nilai t hitung 4,657 lebih besar dari t tabel 1,993 dan signifikansi <0,001 lebih kecil dari 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kemampuan karyawan Generasi Z menyesuaikan gaya komunikasi, memahami budaya kerja, beradaptasi dengan perubahan, membangun hubungan profesional, dan mengembangkan keterampilan baru, semakin baik kemampuan kerja yang ditunjukkan.

Temuan tersebut memperoleh dukungan konseptual dari Sidjabat et al. (2026) yang menunjukkan pentingnya kemampuan adaptasi Generasi Z pada lingkungan kerja berbasis teknologi. Hasil penelitian juga sejalan dengan Jesia et al. (2024) mengenai adaptasi terhadap budaya dan sistem kerja. Dalam konteks Tatomania yang menjalankan bisnis secara digital, kemampuan beradaptasi menjadi relevan karena perubahan tren, teknologi, dan kebutuhan konsumen menuntut karyawan mampu menyesuaikan cara kerja secara cepat.

Lingkungan Kerja Multigenerasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja. Nilai t hitung sebesar 2,273 lebih besar dari 1,993 dengan signifikansi 0,026 < 0,05 dan koefisien regresi 0,286. Hubungan X2 dengan Y memiliki Pearson Correlation sebesar 0,861 yang termasuk sangat kuat, sedangkan koefisien determinasi parsial sebesar 0,742 menunjukkan kontribusi 74,2 persen. Temuan ini menunjukkan bahwa keberagaman pengalaman, gaya komunikasi, cara kerja, dan pemanfaatan teknologi dapat menjadi sumber pembelajaran apabila dikelola melalui komunikasi dan kolaborasi.

Hasil tersebut sejalan secara konseptual dengan Wardani et al. (2024), yang menunjukkan bahwa komunikasi terbuka, pelatihan antargenerasi, dan proyek kolaboratif dapat mengubah perbedaan menjadi sinergi. Renanta dan Ardiyanti (2026) juga menekankan proses penyesuaian dua arah antargenerasi. Dalam konteks Tatomania, lingkungan multigenerasi dapat membantu karyawan muda memperoleh pengalaman dan etika profesional dari generasi yang lebih senior, sementara karyawan senior dapat memperoleh dukungan dalam pemanfaatan teknologi dan pola komunikasi modern.

Secara simultan, Adaptasi Karyawan Generasi Z dan Lingkungan Kerja Multigenerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja. Nilai F hitung sebesar 142,436 lebih besar daripada F tabel 3,13, dengan signifikansi $<0,001$. Koefisien korelasi simultan sebesar 0,896 menunjukkan hubungan yang sangat kuat dan positif. Nilai R^2 sebesar 0,803 berarti kedua variabel independen mampu menjelaskan 80,3 persen variasi kemampuan kerja, sedangkan 19,7 persen dipengaruhi faktor lain di luar model.

Tabel 6. Pengujian Hipotesis Simultan

Uji	Nilai	Kriteria	Keputusan
Koefisien korelasi simultan (R)	0,896	Sangat kuat	Positif
Koefisien determinasi (R^2)	0,803	80,3%	Model menjelaskan 80,3%
Uji F	142,436	F tabel 3,13	H3 diterima
Signifikansi F	$<0,001$	$<0,05$	Signifikan

Sumber: Data diolah peneliti, 2026.

Nilai standardized beta menunjukkan bahwa Adaptasi Karyawan Generasi Z memiliki kontribusi relatif lebih besar dalam model, yaitu 0,614, dibandingkan Lingkungan Kerja Multigenerasi sebesar 0,300. Hal ini mengindikasikan bahwa pada objek penelitian ini kemampuan individu dalam menyesuaikan diri memiliki peran relatif lebih besar, meskipun lingkungan kerja multigenerasi tetap memberikan kontribusi yang signifikan. Kedua variabel dapat dipahami sebagai faktor yang saling melengkapi: adaptasi membuat karyawan lebih siap memanfaatkan peluang pembelajaran, sedangkan lingkungan multigenerasi menyediakan ruang interaksi untuk pertukaran pengetahuan dan pengalaman.

Secara praktis, hasil penelitian menunjukkan perlunya penguatan kebijakan yang menggabungkan pengembangan individu dan pengelolaan lingkungan kerja. Pada aspek adaptasi, perusahaan dapat memberikan arahan yang jelas ketika terjadi perubahan tugas, pelatihan singkat, dan pendampingan. Pada aspek multigenerasi, perusahaan dapat membangun tim lintas generasi, diskusi bersama, berbagi pengetahuan, serta mentoring dan reverse mentoring. Untuk kemampuan kerja, perusahaan dapat memperjelas standar pekerjaan melalui SOP, target, umpan balik, dan pelatihan komunikasi. Langkah tersebut relevan dengan indikator yang memperoleh skor relatif rendah dalam penelitian.

Implikasi praktis penelitian diarahkan pada penguatan proses adaptasi dan pengelolaan hubungan lintas generasi. Hasil skripsi menunjukkan bahwa skor terendah pada variabel Adaptasi Karyawan Gen Z terdapat pada kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan tugas. Oleh karena itu, perusahaan disarankan memberikan informasi dan arahan yang jelas ketika terjadi perubahan tugas, menyediakan waktu penyesuaian, pelatihan singkat, pendampingan, dan evaluasi berkala.

Hasil penelitian secara keseluruhan memperlihatkan bahwa kemampuan kerja karyawan berkaitan dengan faktor individu dan faktor lingkungan. Pada tingkat individu, kemampuan adaptasi membantu karyawan Generasi Z menyesuaikan komunikasi, budaya kerja, perilaku, dan keterampilan dengan tuntutan pekerjaan. Pada tingkat lingkungan, kondisi multigenerasi memberikan ruang untuk interaksi, pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan kolaborasi. Temuan ini memperkuat hasil pengujian simultan bahwa kedua variabel bersama-sama berperan dalam menjelaskan kemampuan kerja.

7. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, Adaptasi Karyawan Generasi Z berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja di Perusahaan Tatomania. Koefisien regresi sebesar 0,578, t hitung 4,657, dan signifikansi $<0,001$ menunjukkan bahwa peningkatan kemampuan adaptasi diikuti peningkatan

kemampuan kerja. Hubungan X1 dan Y sangat kuat dengan Pearson Correlation 0,888 dan kontribusi parsial 78,8 persen.

Lingkungan Kerja Multigenerasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja. Koefisien regresi sebesar 0,286, t hitung 2,273, dan signifikansi 0,026 menunjukkan pengaruh yang signifikan. Nilai korelasi 0,861 menunjukkan hubungan sangat kuat dan kontribusi parsial sebesar 74,2 persen.

Secara simultan, Adaptasi Karyawan Generasi Z dan Lingkungan Kerja Multigenerasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kemampuan Kerja. Nilai F hitung 142,436 dengan signifikansi <0,001 dan R^2 0,803 menunjukkan bahwa model menjelaskan 80,3 persen variasi kemampuan kerja, sedangkan 19,7 persen dijelaskan oleh faktor lain.

Bagi Perusahaan Tatomania, disarankan memberikan informasi dan arahan yang jelas ketika terjadi perubahan tugas, menyediakan pelatihan singkat dan pendampingan, serta membangun program mentoring lintas generasi. Interaksi lintas generasi dapat diperkuat melalui pembentukan tim kerja campuran, diskusi, berbagi pengetahuan, mentoring, dan reverse mentoring. Perusahaan juga disarankan memperjelas standar hasil pekerjaan melalui SOP, indikator keberhasilan, target kerja, pengarahan, pengawasan, dan umpan balik. Pelatihan komunikasi kerja dapat diberikan untuk meningkatkan kemampuan menyampaikan informasi secara jelas.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan satu objek penelitian dan data kuesioner berbasis persepsi responden. Selain itu, model hanya menggunakan dua variabel independen sehingga masih terdapat 19,7 persen variasi kemampuan kerja yang dijelaskan faktor lain. Penelitian selanjutnya dapat memperluas objek dan jumlah responden, menggunakan mixed methods, serta mempertimbangkan variabel seperti pelatihan kerja, komunikasi internal, kesiapan menghadapi perubahan, budaya organisasi, kepemimpinan, kompetensi, dan knowledge sharing.

8. DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2020). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik*. Rineka Cipta.
- Chen, Q., Li, J., Shen, R., Wang, R., Xu, J., & Zhou, J. (2024). Career adaptability and work engagement: The roles of person-organization fit and job insecurity. *BMC Psychology*, 12(1), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01907-2>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Dessler, G. (2024). *Human resource management* (17th ed.). Pearson.
- Fandika, H., Andriyansah, & Syamsuddin, F. R. (2024). Adaptasi karyawan UMKM terhadap perubahan lingkungan bisnis untuk meningkatkan kinerja. *Jurnal Penelitian Inovatif*, 4(2), 491-498. <https://doi.org/10.54082/jupin.348>
- Fridayani, J. A., Kusuma, S. E., & Yuniarto, A. Y. (2022). Building link-match of Gen Z and the world of work through contextual-adaptive facilitation. *Jurnal Bisnis Strategi*, 31(2), 117-129.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Hendratmoko, & Mutiarawati, E. V. (2024). The significant impact of workplace environment on Gen Z performance in Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 13(1), 28-41. <https://doi.org/10.46806/jm.v13i1.1096>
- Jesia, Meylanda, A., & Pratama, R. A. (2024). Pengalaman karyawan Generasi Z dalam beradaptasi dengan budaya kerja hybrid. *Jurnal Penelitian Multidisiplin Terpadu*, 8(12), 263-271.
- Kaboth, A., Hünefeld, L., & Lück, M. (2024). Exploring work ability, psychosocial job demands and resources of employees in low-skilled jobs: A German cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 19(1). <https://doi.org/10.1186/s12995-024-00429-2>
- Nguyen, C. N., Tho, A., & Nguyen, T. B. (2023). Understanding Generation Z's job engagement and performance in generationally diverse workplace. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science - Economics and Business Administration*, 14(2), 93-108. <https://doi.org/10.46223/hcmcoujs.econ.en.14.2.2633.2024>

- Prabowo, A. S., & Nadia, F. N. D. (2025). Tenaga kerja multigenerasi: Tinjauan sistematis dan arah penelitian masa depan. *JEMSI*, 6(5), 3077-3089. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i5.4900>
- Prawiro, D. W., Yuniawan, A., & Wati, I. R. (2026). Generation Z in construction: Exploring onboarding in multigenerational work environments. *Integra Business Review*, 4(1), 92-111. <https://doi.org/10.54518/ibr.4.1.2026.1394>
- Renanta, N. A., & Ardiyanti, R. (2026). Transformation of intergenerational communication behaviour and ethics in the office environment. *International Journal Administration, Business & Organization*, 7(1), 13-25.
- Rensiana, S., Wulandari, J., & Roni, M. (2024). Analysis of job characteristics, performance, and work life balance in Generation Z workers. *Indonesian Journal of Economics and Management*, 5(1), 39-49. <https://doi.org/10.35313/ijem.v5i1.6406>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2024). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945-967.
- Sansa, A., K'Obonyo, P., Muindi, F., & Munjuri, M. G. (2024). Do nuanced perspectives of diversity management practices warrant inclusivity in multigenerational organizations? A meta-analytic review. *European Journal of Business and Management Research*, 9(5), 113-123. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2024.9.5.2414>
- Saputra, M. D., Suyono, S., & Sudianto, S. (2026). Pengaruh kompetensi kerja, kemampuan kerja, dan pemberdayaan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Ibnu Sina Batam. *EKOMA*, 5(4), 4962-4969. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v5i4.16041>
- Shabrina, A. N., Fauzi, A., Fikri, A. W. N., Ramadhan, H. N., Choirudin, M., Riyandito, M. R., Ramadhani, M. N., & Hikayatuni'mah, P. A. (2023). Peran manajemen sumber daya manusia strategik dalam menciptakan keunggulan kompetitif perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(3), 382-387. <https://doi.org/10.31933/jimt.v4i3.1339>
- Sidjabat, S., Tjiwidjaja, H., Ramdhan, M., & Sutariyono, S. (2026). Artificial intelligence adoption and Generation Z work adaptation. *Journal of Business Management and Economic Development*, 4(1), 260-278. <https://doi.org/10.59653/jbmed.v4i01.2343>
- Stiglbauer, B., Penz, M., & Batinic, B. (2022). Work values across generations: Development of the New Work Values Scale (NWVS) and examination of generational differences. *Frontiers in Psychology*, 13, 1028072. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1028072>
- Suhada, Damayanti, R., & Juniarti, A. (2022). Pengaruh kemampuan adaptasi, komunikasi persuasif terhadap kualitas kerja karyawan pada PT KAI (Persero) Divre III Palembang. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 19(3), 491-508.
- Viterouli, M., Belias, D., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2026). How generational membership moderates motivational orientation effects on adaptive performance in public employment services. *Strategic Change*. <https://doi.org/10.1002/jsc.70089>
- Wardani, F. P., Krismayanti, Y., Sacha, S., Siahaan, R. S., Anjarsari, N., & Rumambi, F. J. (2024). Management of intergenerational conflict in the workplace and its impact on employee relations. *Indonesian Journal of Advanced Research*, 3(12), 1929-1940. <https://doi.org/10.55927/ijar.v3i12.12677>
- Yilmaz, B., Kisaçtutan, E. D., & Karatepe, S. G. (2024). Digital natives of the labor market: Generation Z as future leaders and their perspectives on leadership. *Frontiers in Psychology*, 15, 1378982. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1378982>
- Zhou, H., & Zheng, Q. (2022). Work stressors and occupational health of young employees: The moderating role of work adaptability. *Frontiers in Psychology*, 13, 796710. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.796710>