

Kontribusi *Work From Home*, Kepemimpinan *Digital* dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja yang Dimoderasi oleh Motivasi Kerja

Ni Luh Sri Rahayu Puspita Sari*, Agus Fredy Maradona

Undiknas Graduate School, Indonesia

Email: srihayupus@gmail.com*

Abstrak:

Transformasi digital telah mengubah dinamika kerja, terutama dengan berkembangnya sistem *Work from Home* (WFH) yang semakin relevan bagi Generasi Z. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi WFH, kepemimpinan digital, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan Generasi Z, dengan motivasi kerja sebagai variabel moderasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan penyebaran kuesioner secara daring kepada 100 responden Generasi Z yang bekerja dari rumah. Data dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa WFH, kepemimpinan digital, dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja terbukti memoderasi hubungan antara variabel-variabel tersebut dengan kinerja, sehingga memperkuat pengaruh positif yang ditimbulkan. Temuan ini menegaskan bahwa fleksibilitas kerja, dukungan kepemimpinan digital, serta lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja, terutama ketika didukung oleh tingkat motivasi kerja yang tinggi. Penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur manajemen sumber daya manusia dengan memberikan perspektif baru terkait peran motivasi kerja dalam era kerja digital. Secara praktis, hasil ini dapat menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan WFH, mengembangkan kepemimpinan digital, serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan produktif bagi Generasi Z.

Kata kunci: *Work from Home*, *Digital Leadership*, *Work Environment*, *Work Motivation*, *Performance*

Abstract:

The digital transformation has reshaped work dynamics, particularly through the widespread adoption of Work from Home (WFH) arrangements, which are highly relevant for Generation Z. This study aims to analyze the contribution of WFH, digital leadership, and work environment to employee performance, with work motivation as a moderating variable. A quantitative approach was employed by distributing online questionnaires to 100 Generation Z respondents working from home. Data were analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that WFH, digital leadership, and work environment significantly influence employee performance. Moreover, work motivation moderates these relationships, strengthening the positive effects. These results highlight that flexible work arrangements, effective digital leadership, and a supportive work environment can enhance performance, particularly when reinforced by high levels of work motivation. The study contributes to the human resource management literature by providing new insights into the role of motivation in the digital work era. Practically, the findings serve as a guideline for organizations in designing WFH policies, developing digital leadership, and creating adaptive and productive work environments for Generation Z employees.

Keywords: *Work from Home*, *Digital Leadership*, *Work Environment*, *Work Motivation*, *Performance*



PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja akibat digitalisasi mendorong munculnya *Work from Home* (WFH) sebagai strategi kerja modern yang memberikan fleksibilitas waktu dan tempat, sekaligus menuntut keseimbangan *work-life balance* (WLB). Generasi Z, yang dikenal adaptif

terhadap teknologi, kini mulai mendominasi tenaga kerja dengan ekspektasi tinggi terhadap fleksibilitas kerja. Namun, penerapan WFH juga menghadirkan tantangan berupa koordinasi jarak jauh, komunikasi yang rawan kesalahpahaman, serta risiko *burnout*. Dalam konteks ini, kepemimpinan digital berperan penting karena pemimpin yang mampu mengelola teknologi secara efektif dapat menciptakan komunikasi dan koordinasi yang lebih lancar.

Lingkungan kerja, baik fisik maupun virtual, juga menjadi faktor kunci dalam mendukung produktivitas Generasi Z, terutama jika disertai budaya inklusif dan peluang pengembangan diri. Selain itu, motivasi kerja berperan memperkuat atau melemahkan pengaruh WFH, kepemimpinan digital, dan lingkungan kerja terhadap kinerja. Penelitian terdahulu membahas elemen-elemen ini secara terpisah, tetapi belum banyak yang mengintegrasikan ketiganya dengan motivasi sebagai variabel moderasi, khususnya pada Generasi Z. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut.

Permasalahan utama dalam penelitian ini berkaitan dengan kompleksitas hubungan antara faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja Generasi Z dalam konteks kerja digital. Pertama, belum jelasnya bagaimana sistem WFH secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan Generasi Z, mengingat karakteristik generasi ini yang sangat adaptif terhadap teknologi namun juga membutuhkan interaksi sosial yang berkelanjutan. Kedua, masih terbatasnya pemahaman tentang efektivitas kepemimpinan digital dalam memotivasi dan mengarahkan kinerja Generasi Z yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap keterlibatan dan feedback yang cepat. Ketiga, belum adanya kejelasan mengenai bagaimana lingkungan kerja, baik fisik maupun virtual, berkontribusi terhadap produktivitas Generasi Z dalam setting WFH. Keempat, peran motivasi kerja sebagai faktor moderator dalam hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan kinerja masih memerlukan investigasi mendalam untuk memahami kondisi di mana pengaruh tersebut dapat dimaksimalkan.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya literatur manajemen SDM dan perilaku organisasi, khususnya terkait dinamika kerja digital dan generasi muda. Secara praktis, hasilnya dapat membantu perusahaan merancang strategi kepemimpinan digital, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta membangun sistem motivasi efektif untuk meningkatkan kinerja Generasi Z. Penelitian ini juga relevan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan regulasi kerja jarak jauh yang inklusif.

Penelitian ini terbatas pada Generasi Z yang bekerja dari rumah, sehingga hasilnya tidak dapat digeneralisasi pada generasi lain maupun pekerja dengan sistem *hybrid* atau on-site. Faktor variasi sektor kerja, budaya organisasi, serta pengalaman kerja jarak jauh tidak dianalisis secara mendalam. Selain itu, penggunaan motivasi sebagai variabel moderasi mungkin menghasilkan temuan berbeda jika diteliti dalam konteks budaya atau wilayah lain.

Penelitian ini mendesak untuk dilakukan mengingat beberapa faktor kritis. Pertama, populasi Generasi Z akan mendominasi angkatan kerja dalam dekade mendatang, sehingga pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja mereka menjadi strategis bagi organisasi. Kedua, pandemi COVID-19 telah mempercepat adopsi WFH secara global, namun banyak organisasi masih kesulitan mengoptimalkan produktivitas dalam sistem ini, khususnya untuk karyawan muda. Ketiga, era transformasi digital menuntut kepemimpinan yang adaptif dan inovatif, namun masih terbatas penelitian yang mengeksplorasi efektivitas kepemimpinan

digital terhadap kinerja Generasi Z. Keempat, organisasi membutuhkan strategi berbasis bukti untuk merancang lingkungan kerja yang kondusif bagi Generasi Z dalam era hibrid dan remote work.

Studi terdahulu telah mengeksplorasi berbagai aspek yang relevan dengan penelitian ini namun dengan fokus yang terbatas. Andjarwati (2023) meneliti dampak WFH terhadap efisiensi kinerja namun tidak spesifik pada Generasi Z dan tidak mengintegrasikan variabel moderasi motivasi kerja. Musatova (2020) dan Bińczycki et al. (2023) mengkaji faktor motivasi kerja Generasi Z dalam konteks Industri 4.0, namun tidak mengaitkannya dengan sistem WFH dan kepemimpinan digital. Török-Kmoskó dan Dajnoki (2024) meneliti ekspektasi Generasi Z terhadap kepemimpinan namun belum mengeksplorasi dimensi digital secara komprehensif. Sementara itu, Prayoga et al. (2024) menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap produktivitas Generasi Z, namun fokus pada setting kerja konvensional tanpa mempertimbangkan konteks WFH dan teknologi digital.

Meskipun telah banyak penelitian yang mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, terdapat beberapa kesenjangan signifikan yang perlu diisi. Pertama, minimnya penelitian yang secara simultan menganalisis pengaruh WFH, kepemimpinan digital, dan lingkungan kerja terhadap kinerja dalam satu model penelitian terpadu. Kedua, terbatasnya studi yang secara spesifik fokus pada Generasi Z sebagai subjek penelitian, padahal karakteristik unik generasi ini memerlukan pendekatan yang berbeda. Ketiga, kurangnya penelitian yang menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderator dalam hubungan antara faktor-faktor lingkungan kerja digital dengan kinerja. Keempat, belum adanya model penelitian yang mengintegrasikan perspektif teknologi, manajemen, dan psikologi organisasi dalam konteks kerja generasi digital native.

Penelitian ini memberikan kontribusi kebaruan dalam beberapa aspek. Pertama, mengintegrasikan tiga dimensi penting (WFH, kepemimpinan digital, lingkungan kerja) dalam satu model penelitian dengan fokus spesifik pada Generasi Z. Kedua, menggunakan motivasi kerja sebagai variabel moderator untuk memahami kondisi di mana pengaruh ketiga variabel independen dapat dimaksimalkan terhadap kinerja. Ketiga, mengadopsi pendekatan SEM-PLS yang memungkinkan analisis hubungan kompleks antar variabel laten dalam konteks kerja digital. Keempat, memberikan perspektif empiris tentang dinamika kerja Generasi Z dalam era transformasi digital, yang dapat menjadi referensi bagi pengembangan teori dan praktik manajemen SDM di masa depan.

Penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh WFH, kepemimpinan digital, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Generasi Z; (2) mengukur pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja Generasi Z; (3) menguji peran motivasi kerja sebagai moderator dalam hubungan WFH, kepemimpinan digital, dan lingkungan kerja dengan kinerja Generasi Z. Manfaat teoretis penelitian ini adalah memperkaya literatur manajemen SDM dan perilaku organisasi, khususnya terkait dinamika kerja digital dan generasi muda. Secara praktis, hasilnya dapat membantu perusahaan merancang strategi kepemimpinan digital, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, serta membangun sistem motivasi efektif untuk meningkatkan kinerja Generasi Z. Penelitian ini juga relevan bagi pembuat kebijakan dalam merumuskan regulasi kerja jarak jauh yang inklusif. Secara metodologis, penelitian ini

berkontribusi pada pengembangan model penelitian integratif untuk studi perilaku organisasi dalam era digital.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research untuk menguji hubungan kausal antar variabel, yang dilaksanakan secara daring dengan fokus pada Generasi Z yang bekerja dari rumah (WFH) di berbagai sektor. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner yang ditujukan kepada responden yang memenuhi kriteria, yaitu berusia dalam kategori Generasi Z, bekerja dari rumah, dan memiliki akses ke teknologi digital. Teknik pengambilan sampel menggunakan Convenience Sampling, dan perhitungan rumus dengan tingkat keyakinan 95% serta margin of error 10% menetapkan jumlah sampel sebanyak 100 responden.

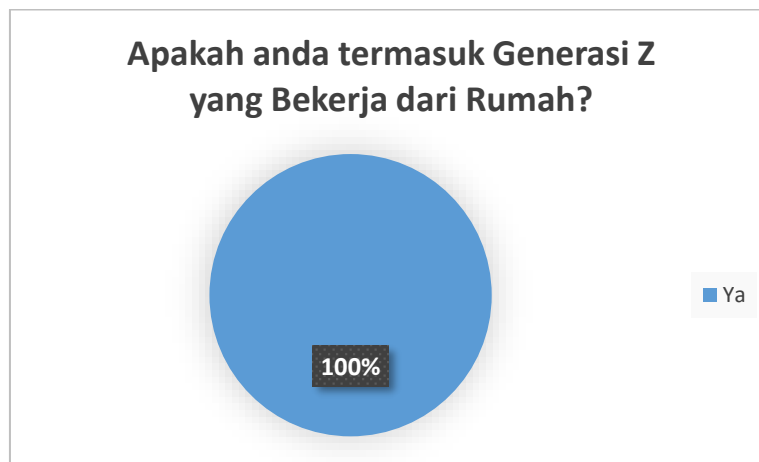
Variabel penelitian didefinisikan secara operasional ke dalam indikator terukur. Work from Home (X1) diukur berdasarkan fleksibilitas lingkungan kerja dan keseimbangan pekerjaan-kesehatan, sementara Kepemimpinan Digital (X2) mencakup keterampilan komunikasi dan manajemen perubahan digital. Lingkungan Kerja (X3) mencakup aspek fisik dan nonfisik, Motivasi Kerja (Z) merujuk pada indikator seperti proaktivitas dan kerja sama tim, serta Kinerja (Y) diukur melalui kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1-10 untuk menangkap persepsi responden.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 3.0. Model pengukuran (outer model) dievaluasi melalui uji validitas dan reliabilitas, sedangkan model struktural (inner model) menguji hubungan antar variabel laten dengan melihat koefisien determinasi (R^2), effect size (f^2), koefisien jalur, dan bootstrapping untuk menguji signifikansi. Teknik ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan kompleks dan peran moderasi, serta tetap efektif meskipun data tidak terdistribusi normal.

HASIL DAN PEMBAHASAN

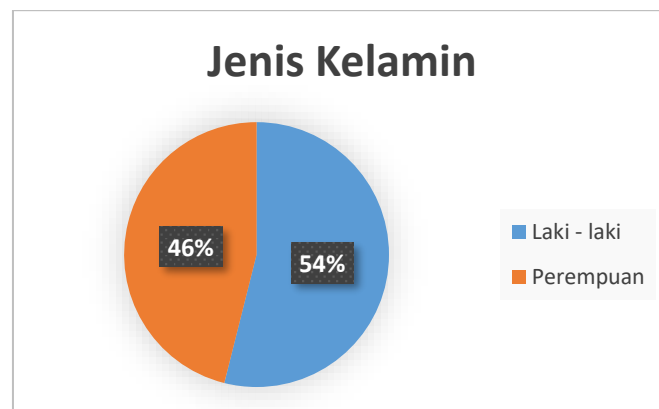
Profil Responden

Penelitian melibatkan 102 responden sebagai sampel yang ditampilkan pada grafik berikut.



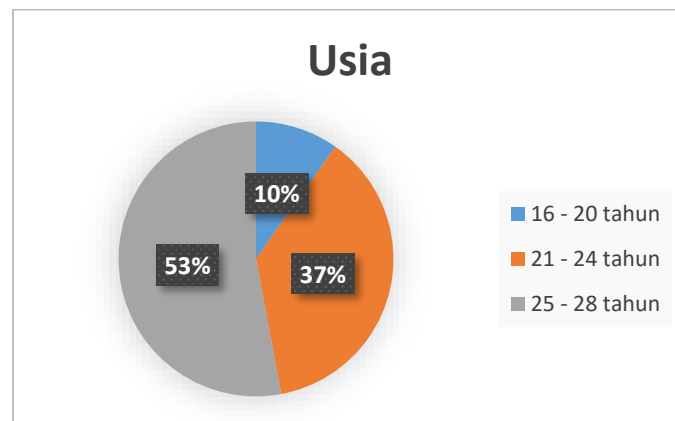
Gambar 1. Ketentuan Responden
Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan grafik yang telah ditampilkan, diketahui bahwa seluruh responden telah dipastikan memenuhi kriteria untuk mendukung penelitian ini yakni termasuk dalam generasi Z yang bekerja dari rumah.



Gambar 2. Jenis Kelamin
Sumber: Data diolah peneliti, 2025

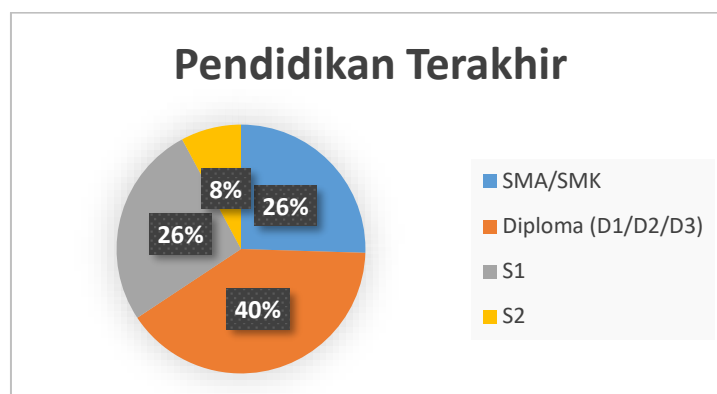
Berdasarkan data yang diperoleh, jumlah responden laki-laki sebanyak 55 orang atau sekitar 53,9% dari total keseluruhan responden. Sementara itu, jumlah responden perempuan sebanyak 47 orang atau setara dengan 46,1%. Hal ini menunjukkan bahwa proporsi responden laki-laki sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan responden perempuan dalam penelitian ini.



Gambar 3. Usia

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

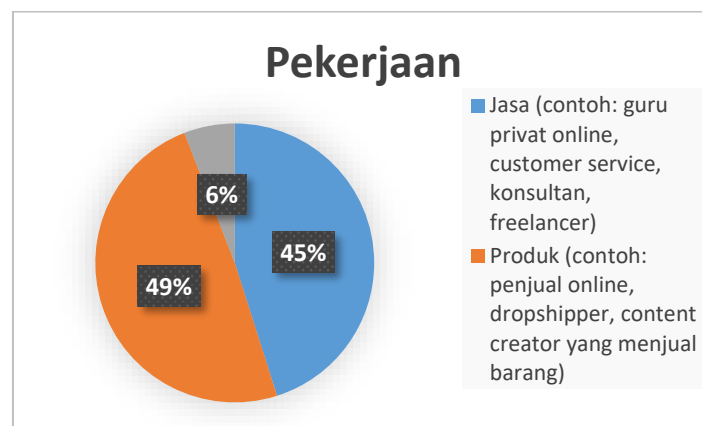
Berdasarkan data usia responden, sebanyak 10 orang atau 9,8% berada dalam rentang usia 16–20 tahun, kemudian 38 orang atau 37,3% berada dalam rentang usia 21–24 tahun, dan sebanyak 54 orang atau 52,9% berada dalam rentang usia 25–28 tahun. Seluruh responden tersebut termasuk dalam generasi Z, yaitu generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berasal dari kelompok usia 25–28 tahun yang mewakili segmen dewasa muda dari generasi Z.



Gambar 4. Pendidikan Terakhir

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan tingkat pendidikan responden, sebanyak 26 orang atau 25,5% merupakan lulusan SMA/SMK. Kemudian, 41 orang atau 40,2% memiliki latar belakang pendidikan Diploma (D1/D2/D3), sementara 27 orang atau 26,5% merupakan lulusan S1, dan sebanyak 8 orang atau 7,8% merupakan lulusan S2. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki jenjang pendidikan Diploma, yang mencerminkan latar belakang pendidikan menengah ke atas yang cukup dominan dalam populasi penelitian ini.



Gambar 4. Pekerjaan

Sumber: Data diolah peneliti, 2025

Berdasarkan jenis pekerjaan responden dalam bidang ekonomi digital, sebanyak 46 orang atau 45,1% bergerak di sektor jasa, seperti guru privat online, customer service, konsultan, dan freelancer. Sebanyak 50 orang atau 49,0% menjalankan pekerjaan berbasis produk, seperti penjual online, dropshipper, dan content creator yang menjual barang. Sementara itu, hanya 6 orang atau 5,9% yang bekerja di bidang teknologi, seperti programmer, desainer UI/UX, dan data analyst. Data ini menunjukkan bahwa mayoritas responden terlibat dalam sektor produk dan jasa, dengan dominasi pada pekerjaan yang bersifat langsung melayani konsumen atau menjual barang secara digital.

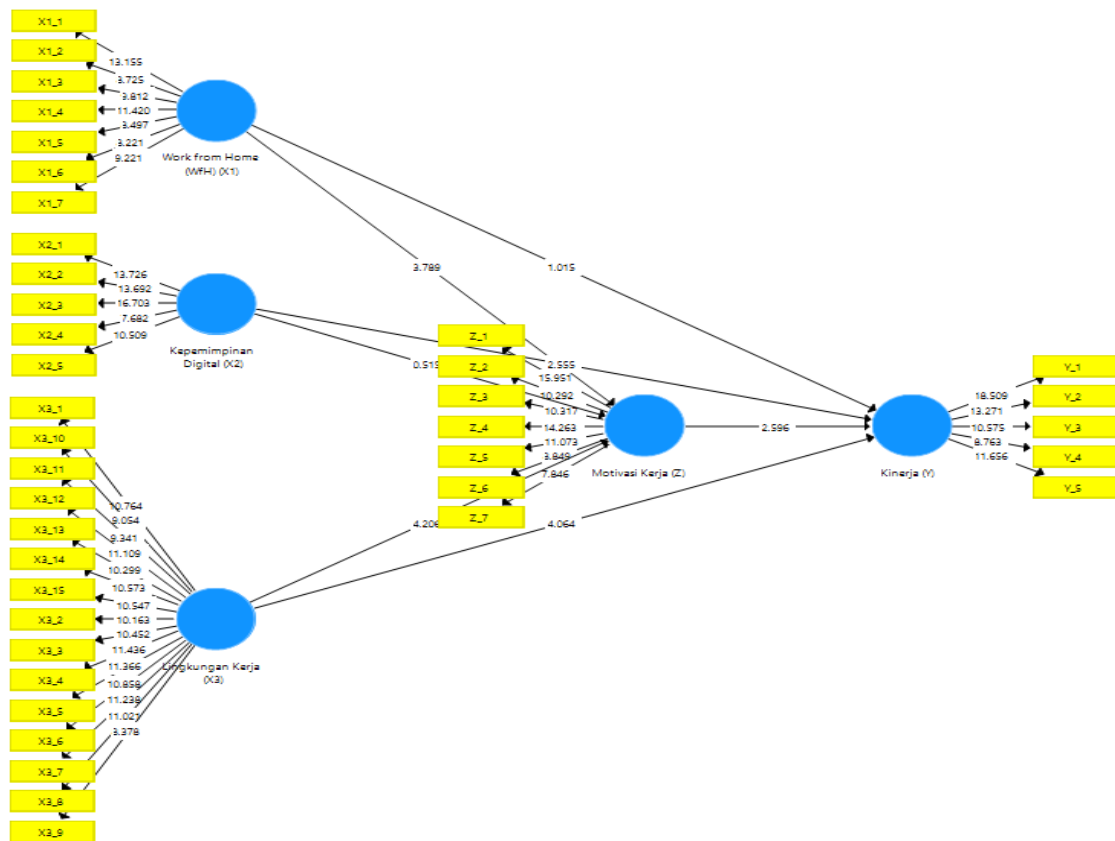
Outer Model

Penelitian ini menggunakan perangkat lunak statistik *Smart Partial Least Squares* (PLS) sebagai alat uji statistik. Teknik SEM dengan PLS ini sangat efektif dalam menangani data yang tidak terdistribusi normal, memungkinkan analisis model dengan elemen interaksi dan variabel konstruk tingkat lanjut, serta tidak terbatas oleh kompleksitas model struktural, selama ukuran sampel memenuhi kriteria yang diperlukan (Hair et al., 2021). Analisis ini mencakup dua komponen, yakni model pengukuran (*outer model*) dan (*inner model*).

Uji Validitas

1. Model Convergent Validity

Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk benar-benar merepresentasikan konsep yang diukur dengan hubungan yang kuat. Validitas ini dinilai melalui faktor loading, di mana nilai di atas 0,70 menunjukkan indikator yang konsisten dan layak (Hair et al., 2021). Rincian hasil pengujian, termasuk nilai AVE dan faktor loading, disajikan dalam gambar dan tabel berikut.



Gambar 6. Hasil Struktural *Outer Model*
 Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Tabel 1. Hasil *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Work from Home (WfH) (X1)	X1 1	0,786
	X1 2	0,714
	X1 3	0,785
	X1 4	0,807
	X1 5	0,709
	X1 6	0,731
	X1 7	0,729
Kepemimpinan Digital (X2)	X2 1	0,915
	X2 2	0,896
	X2 3	0,910
	X2 4	0,756
	X2 5	0,917
Lingkungan Kerja (X3)	X3 1	0,763
	X3 2	0,769
	X3 3	0,767
	X3 4	0,838
	X3 5	0,788
	X3 6	0,789
	X3 7	0,783
	X3 8	0,787

Variabel	Indikator	Outer Loading
	X3 9	0,738
	X3 10	0,769
	X3 11	0,745
	X3 12	0,765
	X3 13	0,774
	X3 14	0,770
	X3 15	0,791
Motivasi Kerja (Z)	Z 1	0,820
	Z 2	0,746
	Z 3	0,797
	Z 4	0,842
	Z 5	0,766
	Z 6	0,749
	Z 7	0,717
Kinerja (Y)	Y 1	0,865
	Y 2	0,811
	Y 3	0,779
	Y 4	0,771
	Y 5	0,776

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Hasil pada tabel menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki faktor loading di atas 0,7, menandakan terpenuhinya syarat validitas konvergen. Hasil ini mengonfirmasi bahwa seluruh indikator yang digunakan telah terbukti valid dan reliabel.

Discriminant Validity

Metode Fornell-Larcker (FLC) merupakan pendekatan umum untuk menguji validitas diskriminan, di mana nilai FLC pada konstruk laten harus melebihi nilai korelasinya dengan konstruk lain. Hasil uji ini disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Hasil *Discriminant Validity*

	Kepemimpinan Digital (X2)	Kinerja (Y)	Lingkungan Kerja (X3)	Motivasi Kerja (Z)	Work from Home (X1)
Kepemimpinan Digital (X2)	0,881				
Kinerja (Y)	0,871	0,981			
Lingkungan Kerja (X3)	0,788	0,929	0,876		
Motivasi Kerja (Z)	0,614	0,920	0,855	0,778	
Work from Home (WfH) (X1)	0,626	0,900	0,861	0,755	0,753

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Tabel 2 menunjukkan hasil pengujian discriminant validity dengan menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker*. Nilai diagonal merepresentasikan akar dari *Average Variance Extracted* (AVE) masing-masing konstruk, sedangkan nilai di bawah diagonal menunjukkan korelasi antar konstruk. Terlihat bahwa nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk lainnya dalam kolom yang sama, seperti pada Kepemimpinan Digital (0,881), Kinerja (0,981), dan Lingkungan Kerja (0,876). Hal ini

mengindikasikan bahwa masing-masing variabel memiliki validitas diskriminan yang baik, karena mampu membedakan dirinya dari konstruk lainnya dalam model penelitian.

Average Variance Extracted (AVE)

Tabel 2. Hasil *Average Variance Extracted*

	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Kepemimpinan Digital (X2)	0,776
Kinerja (Y)	0,642
Lingkungan Kerja (X3)	0,602
Motivasi Kerja (Z)	0,605
<i>Work from Home</i> (WfH) (X1)	0,566

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Tabel menunjukkan bahwa seluruh konstruk laten memiliki nilai AVE di atas 0,5, menandakan bahwa masing-masing konstruk dapat menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya.

Uji Realibilitas

Suatu konstruk dianggap reliabel jika nilai *composite reliability*-nya melebihi 0,7 dan *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Rincian hasil pengujian reliabilitas ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. Hasil Uji Realibilitas

	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Kepemimpinan Digital (X2)	0,927	0,945
Kinerja (Y)	0,860	0,899
Lingkungan Kerja (X3)	0,953	0,958
Motivasi Kerja (Z)	0,891	0,915
<i>Work from Home</i> (WfH) (X1)	0,872	0,901

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Tabel 4 menyajikan hasil uji reliabilitas konstruk dengan menggunakan dua indikator utama, yaitu *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. Seluruh konstruk dalam model menunjukkan nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,6 dan nilai *Composite Reliability* di atas 0,7.

Inner Model

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menilai kecocokan model melalui nilai *R-square* dan *F-square*, serta menguji hipotesis untuk melihat signifikansi hubungan antar variabel. Analisis *Multi-Group* (PLS-MGA) juga digunakan guna membandingkan pengaruh dua tipe *endorser*.

Uji Koefisien Determinasi (R²)

R-Square (R^2) mengukur kemampuan prediktif model struktural dalam SEM-PLS, dengan interpretasi sebagai kuat (0,67), sedang (0,33), dan lemah (0,19). Nilai lengkapnya disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 3. Nilai *R-Square*

	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Kinerja (Y)	0,885	0,881
Motivasi Kerja (Z)	0,931	0,929

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Tabel 5 menampilkan nilai *R-Square* (R^2) dan *R-Square Adjusted* untuk variabel dependen dalam model penelitian. Nilai R^2 untuk variabel Kinerja sebesar 0,885 dan untuk Motivasi Kerja sebesar 0,931, yang keduanya termasuk dalam kategori kuat berdasarkan interpretasi Hair et al. (2021), yaitu di atas 0,67. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel independen dalam model mampu menjelaskan variabilitas Kinerja sebesar 88,5% dan Motivasi Kerja sebesar 93,1%.

Hasil Uji F^2 (Effect Size)

F-Square berfungsi untuk mengukur seberapa besar kontribusi prediktif suatu model, di mana nilai di atas nol menandakan adanya pengaruh yang signifikan. Rincian hasil *F-Square* disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 4. Nilai *F-Square*

	<i>F-Square</i>
Kepemimpinan Digital (X2)	0,085
Lingkungan Kerja (X3)	0,230
Motivasi Kerja (Z)	0,098
Work from Home (WfH) (X1)	0,126

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Tabel 6 menunjukkan nilai *F-Square* yang digunakan untuk mengevaluasi besarnya kontribusi prediktif masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen dalam model. Nilai *F-Square* di atas 0 menunjukkan adanya efek prediktif, dengan kategori efek kecil ($\geq 0,02$), sedang ($\geq 0,15$), dan besar ($\geq 0,35$). Variabel Lingkungan Kerja (X3) memiliki kontribusi prediktif tertinggi dengan nilai *F-Square* sebesar 0,230 yang tergolong sedang. Sementara itu, *Work from Home* (X1) sebesar 0,126 dan Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,098 menunjukkan kontribusi kecil namun tetap signifikan. Kepemimpinan Digital (X2) juga memberikan pengaruh kecil dengan nilai *F-Square* sebesar 0,085.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan melihat nilai *Original Sample* (O) untuk mengetahui arah hubungan antar variabel, serta menilai signifikansi melalui t-statistic dan *p-value*. Nilai O mendekati +1 menunjukkan hubungan positif, sedangkan mendekati -1 menunjukkan hubungan negatif. Hubungan dianggap signifikan jika $t > 1,96$ atau $p < 0,05$. Ringkasan hasil uji disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	O	T	P	Ket.
H1 <i>Work from Home</i> (WfH) (X1) -> Motivasi Kerja (Z)	0,472	3,789	0,000	Diterima
H2 Kepemimpinan Digital (X2) -> Motivasi Kerja (Z)	0,017	0,515	0,607	Ditolak
H3 Lingkungan Kerja (X3) -> Motivasi Kerja (Z)	0,497	4,206	0,000	Diterima
H4 Motivasi Kerja (Z) -> Kinerja (Y)	0,402	2,596	0,010	Diterima
H5 <i>Work from Home</i> (WfH) (X1) -> Kinerja (Y)	-0,155	1,015	0,311	Ditolak
H6 Kepemimpinan Digital (X2) -> Kinerja (Y)	0,105	2,555	0,011	Diterima
H7 Lingkungan Kerja (X3) -> Kinerja (Y)	0,663	4,064	0,000	Diterima

Sumber: Hasil *Output Smart PLS*, 2025

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang disajikan dalam tabel, dapat disimpulkan bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan, lima di antaranya diterima dan dua ditolak. Hipotesis H1 menunjukkan bahwa *Work from Home* (X1) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan nilai $p = 0,000$ dan koefisien sebesar 0,472. Demikian pula, H3 dan H4 masing-masing menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dan Motivasi Kerja (Z) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y). H6 dan H7 juga diterima, yang berarti bahwa Kepemimpinan Digital (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) memberikan kontribusi positif terhadap Kinerja (Y). Namun, H2 dan H5 ditolak karena nilai p masing-masing di atas 0,05, menunjukkan bahwa Kepemimpinan Digital tidak berpengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja, dan *Work from Home* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.

Pembahasan

Pengaruh Work from Home (WFH) terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Work from Home (WFH) (X1) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan nilai path coefficient sebesar 0,472 dan p -value sebesar 0,000, sehingga hipotesis H1 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat penerapan kebijakan WFH, maka semakin besar pula dorongan motivasional yang dirasakan oleh karyawan, khususnya Generasi Z. Hasil ini sejalan dengan penelitian Musatova (2020) dan Bińczycki et al. (2023) yang menegaskan bahwa fleksibilitas kerja berbasis digital menjadi pemicu utama meningkatnya motivasi kerja generasi muda, karena memberikan rasa otonomi dan kontrol terhadap waktu serta ruang kerja.

Selain itu, Andjarwati (2023) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi WFH bergantung pada tingkat kepercayaan antara atasan dan karyawan serta dukungan teknologi yang memadai. Ini berarti bahwa WFH bukan hanya sekadar kebijakan lokasi kerja, tetapi juga bentuk kepercayaan dan adaptasi organisasi terhadap kebutuhan generasi digital native. Dukungan ini mendorong munculnya motivasi intrinsik, seperti yang diungkapkan Sultana et al. (2021), bahwa motivasi intrinsik selama WFH berkorelasi positif dengan kepuasan dan produktivitas kerja. Ganguli & Padhy (2023) juga memperkuat bahwa sistem kerja fleksibel memiliki peran vital dalam mempertahankan loyalitas dan motivasi karyawan Gen Z. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa WFH berperan penting dalam membentuk lingkungan

kerja yang lebih selaras dengan ekspektasi dan karakteristik Gen Z, sehingga mampu meningkatkan motivasi kerja secara signifikan.

Pengaruh kepemimpinan digital terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Kepemimpinan Digital (X2) tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), ditunjukkan dengan nilai path coefficient sebesar 0,017, t-statistic sebesar 0,515, dan p-value sebesar 0,607, sehingga hipotesis H2 ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kepemimpinan berbasis teknologi sering dianggap relevan dalam konteks kerja jarak jauh, khususnya bagi Generasi Z yang dikenal sebagai digital native, dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan digital belum mampu mendorong peningkatan motivasi kerja secara langsung. Hasil ini bertolak belakang dengan studi Török-Kmoskó dan Dajnoki (2024) yang menyatakan bahwa Generasi Z memiliki ekspektasi tinggi terhadap gaya kepemimpinan yang adaptif, berbasis teknologi, dan mendukung pengembangan digital.

Kegagalan variabel ini dalam memengaruhi motivasi kerja secara signifikan dapat disebabkan oleh beberapa kemungkinan, seperti belum optimalnya penerapan gaya kepemimpinan digital dalam praktik manajerial, kurangnya keterlibatan emosional dan interaksi sosial yang mendalam dalam ruang kerja virtual, atau rendahnya kualitas komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan selama WFH. Padahal, seperti dikemukakan oleh Tidhar (2022) dan Setyoningtyas & Febriansyah (2024), keterampilan kepemimpinan digital yang efektif mestinya menggabungkan kecerdasan emosional, komunikasi digital yang terbuka, serta dukungan pengembangan diri secara daring untuk menumbuhkan semangat kerja. Azhar dan Javed (2024) bahkan menyoroti pentingnya inovasi digital sebagai penghubung antara kepemimpinan dan efektivitas kinerja organisasi. Meskipun secara teoritis kepemimpinan digital relevan bagi motivasi kerja Generasi Z, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktiknya, diperlukan pendekatan yang lebih personal, kolaboratif, dan adaptif agar kepemimpinan digital dapat benar-benar berperan sebagai penggerak motivasi kerja.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Lingkungan Kerja (X3) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z) dengan nilai path coefficient sebesar 0,497 dan p-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis H3 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas lingkungan kerja yang dirasakan oleh individu, maka semakin tinggi pula tingkat motivasi kerja mereka. Dalam konteks Generasi Z yang bekerja dari rumah, lingkungan kerja tidak hanya mencakup aspek fisik, tetapi juga kenyamanan psikologis, hubungan interpersonal, serta ketersediaan teknologi yang mendukung fleksibilitas dan kolaborasi digital. Hasil ini sejalan dengan penelitian Hakim (2023) dan Prayoga et al. (2024) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kualitas kehidupan kerja berdampak signifikan terhadap semangat dan produktivitas kerja generasi muda.

Muhardi dan Surya Perdana (2023) menekankan bahwa suasana kerja yang positif, desain ruang yang ergonomis, serta ketersediaan peralatan yang memadai memainkan peran

penting dalam menjaga kenyamanan dan motivasi kerja. Hal ini menjadi krusial dalam situasi kerja jarak jauh, di mana batas antara ruang pribadi dan profesional cenderung kabur. Studi Wijaya dan Khan (2024) juga memperkuat bahwa lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat memicu keinginan pindah kerja, di mana motivasi kerja menjadi mediator kuncinya. Sejalan dengan itu, Musatova (2020) dan Bińczycki et al. (2023) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja yang fleksibel, kolaboratif, dan didukung oleh teknologi merupakan preferensi utama Generasi Z dalam mempertahankan motivasi. Hasil penelitian ini mengonfirmasi bahwa lingkungan kerja yang adaptif dan mendukung keseimbangan psikologis serta digitalisasi memiliki pengaruh kuat dalam meningkatkan motivasi kerja Generasi Z, khususnya dalam skema kerja dari rumah.

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Motivasi Kerja (Z) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan nilai path coefficient sebesar 0,402 dan p-value sebesar 0,010, sehingga hipotesis H4 diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat motivasi kerja yang dimiliki individu, maka semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan. Dalam konteks Generasi Z yang bekerja dari rumah, motivasi kerja menjadi faktor krusial dalam menentukan performa karena mereka cenderung membutuhkan dukungan intrinsik seperti makna pekerjaan, tujuan yang jelas, dan pengembangan diri yang berkelanjutan. Hasil ini sejalan dengan temuan Kirchmayer dan Fratričová (2020), yang menegaskan bahwa motivasi kerja sangat dipengaruhi oleh kualitas hubungan antar rekan kerja, kejelasan tujuan kerja, serta dukungan organisasi terhadap kesejahteraan mental.

Musatova (2020) dan Bińczycki et al. (2023) mengemukakan bahwa Generasi Z memiliki preferensi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, berbasis digital, serta memungkinkan kolaborasi jarak jauh yang efisien. Dalam kondisi tersebut, motivasi kerja meningkat karena mereka merasa diberdayakan dan diberikan ruang untuk mengelola tugas secara mandiri. Motivasi yang kuat berperan dalam membangun rasa tanggung jawab dan inisiatif, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap produktivitas dan hasil kerja. Temuan ini menguatkan bahwa organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi internal karyawan muda, termasuk pemberian umpan balik yang konstruktif, pengakuan terhadap pencapaian, dan peluang pertumbuhan. Motivasi kerja dapat dipandang sebagai motor utama yang mendorong pencapaian kinerja optimal di kalangan Generasi Z, khususnya dalam konteks kerja jarak jauh.

Pengaruh Work from Home (WFH) terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Work from Home (WFH) (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja (Y), ditunjukkan oleh nilai path coefficient sebesar $-0,155$, t-statistic sebesar 1,015, dan p-value sebesar 0,311, sehingga hipotesis H5 ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan kebijakan kerja dari rumah tidak serta-merta meningkatkan kinerja karyawan, khususnya Generasi Z. Hal ini sejalan dengan penelitian S. I. Putri & Hendarman (2023) yang menemukan bahwa preferensi terhadap

pengaturan kerja fleksibel seperti hybrid memang ada di kalangan Generasi Z, namun tidak ditemukan hubungan yang signifikan antara pengaturan kerja jarak jauh dan kinerja individu secara langsung. Dengan kata lain, fleksibilitas lokasi kerja belum tentu berimplikasi pada peningkatan output kerja tanpa adanya faktor pendukung yang kuat.

Andjarwati (2023) menekankan bahwa keberhasilan WFH sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan antara manajemen dan karyawan, serta infrastruktur teknologi informasi yang andal. Tanpa kedua faktor ini, WFH berpotensi menimbulkan distraksi, ketidakjelasan peran, dan berkurangnya komunikasi yang efektif, yang justru dapat menghambat kinerja. Selain itu, Pasla et al. (2021) juga menunjukkan bahwa WFH tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap keseimbangan kerja-hidup bagi generasi yang lebih tua, dan bahwa beban kerja lebih dominan dalam memengaruhi produktivitas. Pada Generasi Z, yang sangat adaptif terhadap teknologi namun juga membutuhkan kejelasan arah kerja, hasil ini mengindikasikan bahwa WFH tidak otomatis menjadi solusi peningkatan kinerja. Meskipun WFH memberikan fleksibilitas yang disukai Gen Z, hal ini tidak cukup untuk menghasilkan kinerja optimal tanpa sistem manajemen, komunikasi, dan dukungan teknologi yang terstruktur dan responsif.

Pengaruh kepemimpinan digital terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Kepemimpinan Digital (X2) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan nilai path coefficient sebesar 0,105 dan p-value sebesar 0,011, sehingga hipotesis H6 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik kualitas kepemimpinan digital yang diterapkan oleh organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan, khususnya Generasi Z yang bekerja dari rumah. Hasil ini mendukung pendapat Török-Kmoskó dan Dajnoki (2024) yang menyatakan bahwa kepemimpinan dalam konteks kerja jarak jauh memerlukan pendekatan berbasis teknologi dan pemahaman mendalam atas karakteristik generasi muda, seperti fleksibilitas, kolaborasi digital, serta keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan.

Selanjutnya, Tidhar (2022) menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif bagi Generasi Z tidak hanya bergantung pada kemampuan manajerial, tetapi juga pada keterampilan interpersonal seperti kecerdasan emosional, komunikasi terbuka, dan pelatihan yang berkelanjutan. Hal ini diperkuat oleh Setyoningtyas dan Febriansyah (2024), yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berbasis teknologi dapat meningkatkan semangat kerja dan keterlibatan pegawai, terutama dalam pengaturan kerja fleksibel seperti WFH. Dengan demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa kepemimpinan digital yang adaptif, autentik, dan terintegrasi dengan platform digital mampu menjadi pendorong utama dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja Generasi Z. Hal ini menjadi penting, di mana transformasi digital terus mempercepat perubahan struktur organisasi dan pola kerja, sehingga gaya kepemimpinan pun harus ikut bertransformasi agar mampu mengakomodasi kebutuhan generasi pekerja baru yang mengutamakan teknologi dan konektivitas dalam bekerja.

Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja

Berdasarkan hasil uji hipotesis pada Tabel 4.7, variabel Lingkungan Kerja (X3) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y) dengan nilai path coefficient sebesar 0,663 dan p-value sebesar 0,000, sehingga hipotesis H7 diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang dirasakan oleh individu, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan. Dalam konteks Generasi Z yang bekerja dari rumah, kualitas lingkungan kerja mencakup aspek desain ruang, kenyamanan fisik dan psikologis, hingga ketersediaan fasilitas teknologi yang memadai. Hasil ini sejalan dengan temuan Muhardi dan Perdhana (2023), yang menyatakan bahwa suasana kerja yang nyaman dan peralatan kerja yang sesuai mampu meningkatkan efektivitas kerja, terutama dalam pengaturan kerja jarak jauh.

Studi dari Prayoga et al. (2024) mengungkap bahwa lingkungan kerja yang sehat, didukung oleh kualitas kehidupan kerja dan kondisi mental yang baik, berperan sebagai determinan utama dalam meningkatkan produktivitas Generasi Z. Hal ini menjadi penting mengingat Generasi Z cenderung lebih memperhatikan keseimbangan hidup, kesehatan mental, serta nilai-nilai fleksibilitas dalam bekerja. Hakim (2024) juga menegaskan bahwa meskipun kompensasi dan work-life balance memiliki pengaruh besar terhadap kinerja, namun lingkungan kerja tetap menjadi faktor penting yang tidak dapat diabaikan, terutama dalam menciptakan suasana kerja yang mendukung pencapaian target. Hasil ini memperkuat pandangan bahwa lingkungan kerja yang dirancang secara fungsional dan adaptif terhadap kebutuhan digital sangat penting untuk mendorong kinerja optimal dari pekerja Generasi Z, khususnya dalam skema kerja dari rumah.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Work From Home (WFH) dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja Generasi Z, yang selanjutnya berkontribusi pada peningkatan kinerja. Meskipun kepemimpinan digital tidak secara langsung memengaruhi motivasi, gaya kepemimpinan ini terbukti signifikan dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai mekanisme kunci yang memediasi hubungan antara WFH serta lingkungan kerja dengan kinerja karyawan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas cakupan sampel dengan melibatkan generasi lain atau sektor industri yang berbeda, mengeksplorasi variabel mediator tambahan seperti kepuasan kerja atau keterikatan karyawan, serta menggunakan pendekatan longitudinal untuk memahami dinamika perubahan dalam jangka panjang. Selain itu, penelitian kualitatif dapat dilakukan untuk menggali lebih dalam persepsi dan pengalaman Generasi Z terkait kepemimpinan digital dalam konteks kerja hybrid.

DAFTAR PUSTAKA

- Andjarwati, T. (2023). *Work from Home: Improving Performance Efficiency. International J. of Ops. and Quant. Management*, 29(1), 232–247. <https://doi.org/10.46970/2022.29.1.14>

- Azhar, J., & Javed, T. (2024). The Moderating Role of Digital Innovation between Digital Leadership, learning and Sustainable Performance among Small and Medium-Sized Firms. *Journal of Policy Research*, 10(3), 337–346. <https://doi.org/10.61506/02.00351>
- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- Edwina, S. (2024). Hubungan antara Budaya Organisasi dan Mindfulness terhadap Work Life Balance pada Karyawan Generasi Z. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(9).
- Ganguli, R., & Padhy, S. C. (2023). Moderating Effect of Demographic Factors on the Relationship Between Work Motivation and Employee Retention of Gen Z. *NMIMS Management Review*, 31(2), 145–156. <https://doi.org/10.1177/09711023231197819>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equations modeling (PLS-SEM). Sage Publications. *Journal of Tourism Research*, 6(2).
- Hakim, M. M. (2023). Work-Life Balance, Take Home Pay and Workplace Environment: Which One has the Most Influence toward Employee Performance on Gen Z? *JSHP : Jurnal Sosial Humaniora Dan Pendidikan*, 8(1), 86–102. <https://doi.org/10.32487/jshp.v8i1.1810>
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision*. <https://www.researchgate.net/publication/324797364>
- Lestari, R., Windarwati, H. D., & Hidayah, R. (2023). The Power of Digital Resilience: Transformasi Berpikir Kritis dan Penguatan Kesehatan Mental Emosional di Era Disrupsi. In *The Power of Digital Resilience: Transformasi Berpikir Kritis dan Penguatan Kesehatan Mental Emosional di Era Disrupsi*. <https://doi.org/10.11594/ubpress9786232968400>
- Mahmoud, A. B., Berman, A., Reisel, W., Fuxman, L., & Hack-Polay, D. (2024). Examining generational differences as a moderator of extreme-context perception and its impact on work alienation organizational outcomes: Implications for the workplace and remote work transformation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 65(1), 70–85. <https://doi.org/10.1111/sjop.12955>
- Muhardi, A., & Surya Perdhana, M. (2023). The Effect Of Physical Work Environment To Employees' Performance During Work From Home Program. *Diponegoro Journal Of Management*, 12(4). <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Musatova SA, D. G. (2020). Work Motivational Factors of Generation Z in the Digital Economy. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 138. <https://sociotrix.com/form?id=693>
- Mustajab. (2020). Fenomena Bekerja dari Rumah sebagai Upaya Mencegah Serangan COVID-19 dan Dampaknya Terhadap Produktifitas Kerja. *The International Journal of Applied Business*, 4, 13–31.
- Nova, T. K., Adam, M., & Harmen, H. (2022). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Employee Performance of Telkom Aceh Region: Generation Z as Moderator. *International Journal of Scientific and Management Research*, 05(08), 58–66. <https://doi.org/10.37502/ijsmr.2022.5805>
- Pasla, P. R. Y., Aseptia, U. Y., Widyaningrum, S., Pramesti, J., & Wicaksono, S. R. (2021). The Effect of Work from Home and Work Load on Work-Life Balance of Generation X and Generation Y Employees. *Journal of Economics, Finance and Accounting Studies (JEFAS)*, 3, 220–224. <https://doi.org/10.32996/jefas>

- Prayoga, V., Marumpe, D. P., Daud, I., & Karsim. (2024). The Effect of Work Work Environment And Quality Of Work Life On The Work Productivity Of Generation Z With Mental Health As A Mediating Variable. *The Management Journal of Binaniaga*, 9(02), 163–178. <https://doi.org/10.33062/mjb.v9i02.72>
- Putri, S. I., & Hendarman, A. F. (2023). Relationship between Different Work Arrangements and Generation Z Employees Individual Work Performance. In *American International Journal of Business Management (AIJBM) ISSN* (Vol. 6). www.aijbm.com
- Sari, R., Dewi, R., & Hadi, S. (2024). Work Life Balance, Stres, Dan Job Satisfaction: Mengeksplere Pengaruhnya Terhadap Turnover Intention Pada Buruh Perempuan. *Equilibrium: Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 13(2), 515–528.
- Setyoningtyas, P. R., & Febriansyah, H. (2024). Assessing The Readiness Of Flexible Working Systems And Employee Engagement: The Significance Of Transformational Leadership In Millennial And Generation Z At The Djkn Sekretariat. *JIMEA | Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 8(3).
- Sultana, U. S., Abdullah, N. A., Hossain, J., & Sherief, S. R. (2021). Exploring Motivation and Commitment on Job Satisfaction and Employee Performance in Work From Home (WFH). *Psychology And Education*, 58, 2411–2424. www.psychologyandeducation.net
- Tidhar, L. (2022). Leadership In An Intergenerational Gap – A Study Of Managers’ Views Of Management And Leadership Of Generation Z Employees. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 26, 328–337. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2022-26-28>
- Török-Kmoskó, J., & Dajnoki, K. (2024). Nine Best Practices for Effective Talent Management. In *Silpakorn University Journal of Social Sciences* (Vol. 16, Issue 3). https://www.google.com/search?q=talent+management&oq=talent+management&gs_lcrp=EgZjaHJv
- Wijaya, G. G., & Khan, R. B. (2024). The Effect of Coworker Support and Work Environment on Turnover Intention Through Work Motivation in Gen Y and Z Workers in Malang City. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(5). <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i5.1986>