



Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan *Digital Skills* Terhadap Kepuasan Kerja Generasi Z Dengan Adaptasi Teknologi Sebagai Mediator

Rayhan Rachmatulloh Handi Pratama^{1*}, Irmawati²

^{1,2}Manajemen, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Indonesia

Correspondence: E-mail: b100220187@student.ums.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh fleksibilitas kerja dan digital skills terhadap kepuasan kerja Generasi Z dengan adaptasi teknologi sebagai variabel mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Generasi Z di wilayah Karesidenan Surakarta yang berusia 20–30 tahun dan memiliki pengalaman bekerja dengan sistem kerja fleksibel serta penggunaan teknologi digital. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan jumlah responden sebanyak 105 orang. Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan digital skills berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Selain itu, adaptasi teknologi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta memediasi pengaruh fleksibilitas kerja dan digital skills terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan adaptasi terhadap teknologi menjadi faktor penting dalam mengoptimalkan manfaat fleksibilitas kerja dan digital skills terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan dalam merancang kebijakan kerja yang sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan Generasi Z.

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted/Received 10 April 2026

First Revised 11 April 2026

Accepted 12 April 2026

First Available online 13 April 2026

Publication Date 13 April 2026

Keyword:

Fleksibilitas Kerja, Digital Skills, Adaptasi Teknologi, Kepuasan Kerja, Generasi Z..

1. PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah membawa perubahan signifikan dalam dunia kerja, termasuk munculnya konsep fleksibilitas kerja. Fleksibilitas dalam bekerja, baik dalam hal lokasi (*remote working*, *hybrid working*) maupun waktu kerja (*flexitime*), semakin diminati, terutama oleh Generasi Z yang dikenal sebagai generasi digital-native. Generasi ini mengutamakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta lebih memilih lingkungan kerja yang fleksibel dan berbasis teknologi. Generasi Z, yang lahir dan tumbuh di era digital, membawa karakteristik dan harapan yang berbeda dalam dunia kerja. Mereka sangat menghargai fleksibilitas, keseimbangan kehidupan kerja, dan penggunaan teknologi dalam pekerjaan mereka. Dengan memberikan fleksibilitas melalui model kerja hibrida, perusahaan memungkinkan karyawan, terutama dari Generasi Z, untuk mengatur waktu kerja sesuai dengan kebutuhan individu. Hal ini dapat mendorong kepuasan dan kesejahteraan karyawan, yang kemudian berujung pada peningkatan produktivitas dan kinerja (Masrur & Manafe, 2024). Di sisi lain, dunia kerja saat ini juga mengalami transformasi digital yang pesat, menuntut pekerja untuk memiliki keterampilan digital yang mumpuni. Fleksibilitas kerja dipersepsikan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih nyaman (N. R. Ramadhan, 2024).

Digital skills atau keterampilan digital menjadi faktor krusial dalam menunjang kepuasan kerja di era digital. Di setiap perusahaan, para karyawan dituntut untuk memiliki keterampilan agar mampu memberikan kontribusi kerja yang maksimal bagi Perusahaan (Indra Eko Saputro et al., 2021). Kemampuan dalam mengoperasikan perangkat lunak, beradaptasi dengan sistem berbasis teknologi, serta bekerja secara kolaboratif di lingkungan digital berkontribusi terhadap efisiensi dan produktivitas individu dalam organisasi. Generasi Z, yang tumbuh di era digital, memiliki ekspektasi tinggi terhadap pemanfaatan teknologi dalam dunia kerja, sehingga penguasaan *digital skills* dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan mereka dalam bekerja.

Fleksibilitas kerja, seperti jam kerja yang fleksibel dan opsi kerja jarak jauh, menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan Generasi Z di tempat kerja. Fleksibilitas kerja (FW) telah menjadi tren besar di kalangan organisasi selama sepuluh tahun terakhir. Bahkan sebelum pandemi Covid-19 melanda, praktik kerja fleksibel telah banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan di seluruh dunia (Audrin et al., 2024). Hal ini memungkinkan mereka untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan dan gaya hidup mereka. Selain itu, keterampilan digital menjadi semakin penting dalam dunia kerja yang semakin terdigitalisasi. Menurut studi yang dilakukan di Rumania oleh A. A. M. Davidescu dkk. (2020) dalam (T. Hidayat et al., 2025), pemberian fleksibilitas kerja, baik dari segi waktu maupun lokasi, terbukti mampu meningkatkan tingkat kepuasan dan produktivitas karyawan. Hal tersebut juga memberikan efek positif terhadap motivasi kerja dan memperkuat relasi sosial serta profesional di lingkungan kerja. Generasi Z yang mahir dalam teknologi memiliki keunggulan dalam beradaptasi dengan perubahan dan memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja. Menurut (Husain et al., 2024) Fleksibilitas dalam bekerja merujuk kepada kemampuan seorang pegawai untuk menyesuaikan jam kerja, lokasi bekerja, dan juga metode bekerja, agar dapat memenuhi kebutuhan pribadi mereka, tanpa mengabaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Namun, fleksibilitas kerja dan *digital skills* tidak serta-merta menjamin kepuasan kerja tanpa adanya adaptasi teknologi yang baik. Adaptasi teknologi berperan sebagai mediator dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan *digital skills* terhadap kepuasan kerja Generasi

Z. Tidak semua karyawan mudah beradaptasi dengan perubahan yang datang dengan cepat, sehingga hal ini dapat berdampak pada penurunan produktivitas dan rasa puas mereka dalam bekerja (Claudi & Hadiani, 2024). Individu yang mampu beradaptasi dengan perubahan teknologi cenderung lebih mudah menghadapi tantangan dalam sistem kerja fleksibel serta lebih efektif dalam mengoptimalkan keterampilan digital mereka. Adaptasi teknologi juga memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara fleksibilitas kerja, keterampilan digital, dan kepuasan kerja Generasi Z. Karyawan yang dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi serta memiliki semangat untuk belajar secara mandiri dianggap lebih berharga bagi perusahaan, karena mereka berkontribusi dalam mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi (Rizqi & Madura, 2024). Perusahaan yang mampu mengadopsi teknologi dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel, efisien, dan menarik bagi Generasi Z.

Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana fleksibilitas kerja dan digital skills memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z, serta sejauh mana adaptasi teknologi berperan sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi perusahaan dalam merancang kebijakan kerja yang lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi Generasi Z, guna meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan.

1.2. Tinjauan Pustaka

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis berupa perasaan positif terhadap pekerjaan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti kesempatan pengembangan profesional, sistem kompensasi, hubungan interpersonal, karakteristik pekerjaan, dan lokasi penugasan (Silvikhomah & Irmawati, 2023). Kepuasan ini muncul dari dalam diri individu ketika ia merasakan kenyamanan, kebahagiaan, dan kepuasan dalam menjalankan tugas, meskipun pekerjaan tersebut bersifat menantang (F. M. Ramadhan & Irmawati, 2024), sehingga mencerminkan tingkat kesenangan atau ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya (Nurarifiansyah & Irmawati, 2022). Dorongan internal yang kuat akan mendorong karyawan bekerja secara optimal dan meningkatkan kepuasan kerja (Amarta & Irmawati, 2022). Secara konseptual, kepuasan kerja terdiri atas komponen afektif yang berkaitan dengan emosi dan perasaan, serta komponen kognitif yang mencerminkan penilaian rasional terhadap pekerjaan (Nur & Sinaga, 2025). Oleh karena itu, kepuasan kerja tercermin dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, serta perlu menjadi perhatian manajemen karena berdampak pada absensi, turnover, semangat kerja, dan berbagai isu sumber daya manusia lainnya (Jodie Firjatullah et al., 2023).

Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas kerja menjadi kebutuhan krusial di dunia kerja modern, khususnya bagi generasi Milenial dan Gen Z yang memandangnya sebagai kunci keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan serta berpengaruh terhadap komitmen terhadap perusahaan (Triyanto et al., 2024). Fleksibilitas kerja merujuk pada keleluasaan karyawan dalam menentukan waktu, lokasi, dan cara menyelesaikan pekerjaan, yang berkaitan dengan kemandirian, work-life balance, budaya kerja yang suportif, dan lingkungan kerja yang lebih santai (Nurafifah & Pasaribu, 2023). Salah satu bentuknya adalah penempatan kerja fleksibel atau telecommuting, yaitu pelaksanaan pekerjaan di luar kantor utama seperti di rumah atau ruang kerja bersama (Sa'adah & Sopiah, 2022). Konsep ini tidak terbatas pada kerja dari

rumah, tetapi mencakup berbagai skema seperti jam kerja fleksibel, compressed workweek, job sharing, hingga remote working penuh waktu. Implementasi fleksibilitas kerja yang efektif dapat meningkatkan kepuasan karyawan, menurunkan tingkat stres, serta mendorong produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Digital Skills (Keterampilan Digital)

Keterampilan digital merupakan kemampuan karyawan dalam memanfaatkan teknologi digital yang mencakup pola pikir digital, keterampilan teknis, komunikasi, serta kemampuan analitis berbasis teknologi (Abidin, 2021). Keterampilan ini tidak hanya sebatas penggunaan komputer, tetapi juga meliputi pemahaman dan penerapan berbagai alat, aplikasi, dan platform digital dalam konteks personal maupun profesional. Menurut Van Laar et al. (2020) dalam (Sabilah et al., 2021), keterampilan digital merupakan kompetensi dasar yang diperlukan individu untuk menggunakan internet dan teknologi digital secara efektif. Dalam praktiknya, perkembangan sistem kerja hybrid dan jarak jauh menuntut karyawan untuk menguasai berbagai alat kolaborasi berbasis cloud dan komunikasi digital. Di era informasi, keterampilan digital menjadi sangat penting karena sebagian besar aktivitas pekerjaan dan bisnis bergantung pada teknologi, internet, dan media sosial (Kartika, 2024). Selain itu, keterampilan ini mencakup spektrum luas mulai dari literasi digital dasar hingga keahlian teknis tingkat lanjut, sehingga menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing tenaga kerja di berbagai sektor industri (Saputra et al., 2021).

Adaptasi Teknologi

Adaptasi teknologi merupakan proses penyesuaian terhadap perkembangan dan inovasi teknologi agar tetap relevan, produktif, dan efisien, yang tidak hanya mencakup penggunaan perangkat atau aplikasi baru, tetapi juga perubahan pola pikir, keterampilan, serta struktur organisasi untuk memaksimalkan pemanfaatannya. Dalam konteks transformasi digital yang semakin cepat dan lingkungan kerja yang dinamis, adaptabilitas menjadi kompetensi penting bagi karyawan dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja (Risman, 2024). Adaptasi juga diartikan sebagai kemampuan individu dalam mengoperasikan teknologi yang terus berkembang (Darwanto et al., 2022), serta mencakup adopsi alat digital dan perubahan organisasi secara menyeluruh, termasuk proses, struktur, dan keterampilan (Faiz et al., 2024). Berbagai teknologi seperti software otomatisasi, alat kolaborasi, dan sistem manajemen data berperan dalam menyederhanakan pekerjaan, mengurangi kesalahan, dan mempercepat proses, sehingga karyawan yang adaptif mampu bekerja lebih efektif. Oleh karena itu, dalam dunia bisnis yang kompetitif, adaptasi teknologi menjadi elemen krusial yang mendorong efisiensi, inovasi, dan keberlanjutan organisasi (Hartanto, 2022 dalam M. Hidayat, 2025).

Generasi Z

Generasi Z (Gen Z) merupakan kelompok demografi yang lahir setelah Generasi Milenial, umumnya pada rentang tahun 1995–1997 hingga 2010–2012, meskipun definisinya dapat sedikit bervariasi. Generasi ini dikenal sebagai penduduk asli era digital yang tumbuh bersama perkembangan teknologi seperti personal computer (PC), ponsel, perangkat gaming, dan internet (Zis et al., 2021). Namun, Gen Z tidak hanya dapat dipahami dari tahun kelahiran, melainkan juga dari konteks sosiohistoris yang membentuk karakteristiknya (Kristyowati & MTh, 2021). Ciri utama generasi ini adalah tingginya ketergantungan dan kemudahan dalam mengakses teknologi, kemampuan mengoperasikan berbagai perangkat dan aplikasi, serta kecenderungan multitasking dalam berpindah antar tugas dan platform digital. Selain itu, Gen Z terbiasa melakukan berbagai aktivitas seperti komunikasi, pencarian informasi, hiburan,

hingga transaksi secara digital melalui smartphone (Zis et al., 2021). Kemudahan akses terhadap informasi global juga membuat generasi ini lebih terbuka, adaptif, dan memiliki kesadaran yang tinggi terhadap isu-isu global.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja.

Fleksibilitas kerja adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur waktu, tempat, dan cara kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka, terutama Generasi Z yang mengutamakan keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*). N. R. Ramadhan, (2024) Fleksibilitas kerja dipersepsikan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih nyaman. Konsep ini mencakup berbagai bentuk pengaturan, seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang dapat disesuaikan, hingga pembagian tugas yang lebih adaptif, sehingga karyawan memiliki kendali lebih besar atas pekerjaannya.

Rahmadhani & Priyanti, (2022) Kepuasan kerja adalah suatu bentuk rasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, namun bersifat subjektif karena tiap individu memiliki kriteria kepuasan yang berbeda. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek material seperti gaji atau fasilitas, tetapi juga aspek non-material seperti pengakuan, pengembangan diri, hubungan dengan rekan kerja, dan rasa bermakna dalam bekerja. (Ray & Pana-Cryan, 2021) pada penelitiannya menyatakan bahwa fleksibilitas waktu dan tempat kerja secara signifikan meningkatkan kepuasan serta kesejahteraan karyawan. (Gašić et al., 2025) pada penelitiannya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Generasi Z Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *digital skills* terhadap kepuasan kerja.

Digital skills adalah kemampuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan efisien dalam kehidupan sehari-hari. Keterampilan ini mencakup kemampuan dasar seperti mengoperasikan komputer, smartphone, dan aplikasi perangkat lunak (Laar et al., 2020). Selain itu, keterampilan digital juga melibatkan kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, serta kreativitas dalam memanfaatkan teknologi untuk menyelesaikan masalah (Tinmaz et al., 2022).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul ketika seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja secara keseluruhan. (Alruthaya et al., 2021) menegaskan bahwa penguasaan *digital skills* oleh Gen Z merupakan kunci kepuasan kerja di dunia kerja digital saat ini. (Fauzi et al., 2025) pada penelitiannya menunjukkan *digital skills* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂. *Digital skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh adaptasi teknologi terhadap kepuasan kerja.

Adaptasi teknologi merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap digitalisasi. Keberhasilan adaptasi ini dipengaruhi oleh kesiapan personal yang mendukung inovasi, serta dapat meningkatkan. Adaptasi teknologi memungkinkan pencapaian efektivitas dan efisiensi kerja dalam setting kerja fleksibel dengan menyediakan sarana komunikasi dan

kolaborasi yang memadai, yang akan memfasilitasi rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka (Safitri et al., 2025).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini muncul ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan nilai-nilai dan harapannya. (Li, 2024) pada penelitiannya adaptasi teknologi dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk menerima dan menggunakan teknologi baru dalam proses kerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan pengalaman kerja dan kepuasan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa *digital transformation resources* seperti pelatihan dan dukungan manajerial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Reddy et al., (2024) pada penelitiannya menunjukkan bahwa adaptasi teknologi yang tinggi secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃. Adaptasi teknologi secara positif dan signifikan memengaruhi kepuasan kerja.

Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap adaptasi teknologi.

Fleksibilitas kerja yang tinggi tanpa kemampuan adaptasi teknologi justru bisa meningkatkan tekanan. Konsep ini mencakup berbagai bentuk pengaturan, seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang dapat disesuaikan, hingga pembagian tugas yang lebih adaptif, sehingga karyawan memiliki kendali lebih besar atas pekerjaannya. Oleh karena itu, adaptasi teknologi menjadi elemen mediasi penting agar fleksibilitas berdampak pada kepuasan. Fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai kebijakan yang memudahkan karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan tanggung jawab pekerjaan mereka (Triyanto et al., 2024).

Adaptasi teknologi adalah proses menyesuaikan diri dengan perkembangan dan inovasi teknologi baru agar tetap relevan, produktif, dan efisien. Fenomena transformasi digital dan perubahan cepat dalam lingkungan kerja modern telah membuat adaptabilitas dan keterampilan baru menjadi sangat penting bagi karyawan (Risman, 2024). Sahut & Lissillour, (2023) pada penelitiannya menemukan bahwa fleksibilitas kerja melalui *remote* dan *hybrid work* berpengaruh positif terhadap adopsi *platform* kerja jarak jauh. (Chaerul Rizky, 2022) penelitiannya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja pengaruh positif terhadap adaptasi teknologi. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄. fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap adaptasi teknologi

Pengaruh *digital skills* terhadap adaptasi teknologi.

Digital skills adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mengakses, mengelola, menganalisis, menciptakan, dan menyampaikan informasi dalam berbagai konteks. *Digital skills* merupakan dimensi kunci dari transformasi digital yang membentuk potensi inovasi, daya saing, dan keberlanjutan ekonomi melalui penguasaan kecakapan digital di antara tenaga kerja (Sofrankova et al., 2025). Keterampilan ini mencakup pemahaman dasar penggunaan perangkat digital seperti komputer dan *smartphone*, penguasaan aplikasi perangkat lunak, pemanfaatan internet secara produktif, hingga kemampuan berpikir kritis dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari.

Adaptasi teknologi adalah proses penyesuaian individu atau organisasi terhadap perkembangan dan penerapan teknologi baru agar dapat digunakan secara optimal dalam

aktivitasnya. Adaptasi teknologi bagi karyawan Generasi Z ditunjukkan melalui kemampuan mereka memanfaatkan platform dan alat sumber daya manusia berbasis digital untuk meningkatkan praktik kerja dalam organisasi (Zahra et al., 2023). Adaptasi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat atau sistem baru, tetapi juga kesiapan mental, sikap terbuka terhadap perubahan, serta kemauan untuk terus belajar dan berinovasi.

Arandas et al., (2024) dalam penelitiannya membuktikan bahwa *digital skills* memiliki pengaruh positif terhadap perilaku adopsi *platform* pembelajaran *online*, di mana individu dengan keterampilan digital tinggi lebih cepat menyesuaikan diri dengan teknologi baru. (Alam & Dewi, 2024) pada penelitiannya menunjukkan bahwa adaptasi teknologi memediasi pengaruh keterampilan digital (*digital skills*) terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅. *Digital skills* berpengaruh positif terhadap adaptasi teknologi.

Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptasi teknologi

Fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur cara, waktu, maupun tempat bekerja, dengan tujuan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja sehingga dapat menciptakan rasa nyaman dalam menjalankan tugas (Abadi et al., 2023). Sementara itu, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul dari pengalaman individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaan yang dijalankan.

Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek material seperti gaji atau fasilitas, tetapi juga aspek non-material seperti pengakuan, pengembangan diri, hubungan dengan rekan kerja, dan rasa bermakna dalam bekerja. Adaptasi teknologi bukan hanya sekadar menggunakan alat atau perangkat baru, tetapi juga melibatkan transformasi cara berpikir dan beroperasi, yang memungkinkan bisnis untuk lebih efisien dan inovatif (Hartanto, 2022) dalam (M. Hidayat, 2025).

Menurut penelitian yang dilakukan Indroputri & Sanjaya, (2024) bahwa Gen Z adalah *digitally savvy workforce* dan bahwa perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan mempertahankan tenaga kerja Gen Z ini yang dikenal karena kecakapan teknologi mereka. Ini secara implisit mendukung ide bahwa adaptasi dan penggunaan teknologi yang tinggi oleh Gen Z di tempat kerja akan berkorelasi positif dengan kepuasan mereka. Berdasarkan penjelasan di atas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₆. fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptasi teknologi..

Pengaruh *digital skills* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptasi teknologi.

Digital skill adalah kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital secara efektif, mulai dari keterampilan dasar seperti mengoperasikan perangkat lunak dan aplikasi, hingga kemampuan tingkat lanjut seperti analisis data, pemrograman, serta pemanfaatan media digital untuk komunikasi, kolaborasi, dan inovasi. *Digital skills* mengacu pada kompetensi yang diperlukan untuk secara efektif menggunakan teknologi informasi dan

komunikasi (ICT) dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pekerjaan, pendidikan, dan partisipasi sosial (Tee et al., 2024).

Kepuasan kerja, di sisi lain, adalah tingkat kepuasan emosional dan kognitif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, pengakuan, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi serta profesional, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi, retensi, dan kinerja organisasi. Sementara itu, adaptasi teknologi menggambarkan proses penyesuaian diri individu atau kelompok terhadap perubahan dan inovasi teknologi baru, melibatkan pembelajaran, penerapan, dan integrasi alat digital ke dalam rutinitas sehari-hari, yang sering kali menjadi jembatan antara *digital skills* dan kepuasan kerja dengan memungkinkan pekerja merasa lebih kompeten dan relevan di tengah transformasi digital yang cepat.

Penelitian Alam & Dewi (2024) Mereka menyatakan, "*When employees have the necessary technological tools and training, they are more likely to feel competent and capable in their roles, which directly influences their productivity and satisfaction.*" Ini memberikan dasar kuat bahwa "adaptasi teknologi" (yang bisa dianggap sebagai hasil dari dukungan dan penggunaan teknologi) dapat memediasi. Jika Gen Z memiliki *digital skills* yang baik, mereka akan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi (mendukung dukungan teknologi), yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan diatas peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₇. *Digital skills* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptasi teknologi

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang sistematis dan berlandaskan filosofi positivisme untuk menguji hipotesis melalui data statistik (Sugiyono, 2021). Populasi penelitian adalah karyawan berusia 20–30 tahun dengan sampel yang dipilih secara purposive pada karyawan kantor atau pabrik di Karesidenan Surakarta yang memiliki fleksibilitas penggunaan gawai, dengan jumlah minimal 105 responden. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner tertutup dengan skala Likert (1–5). Variabel penelitian meliputi kepuasan kerja sebagai variabel dependen, fleksibilitas kerja dan digital skills sebagai variabel independen, serta adaptasi teknologi sebagai variabel mediasi. Analisis data menggunakan metode Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS yang sesuai untuk model kompleks dan sampel relatif kecil (Hair et al., 2022). Evaluasi model dilakukan melalui pengujian outer model (validitas dan reliabilitas) dan inner model (hubungan antar konstruk), sedangkan pengujian hipotesis dilakukan melalui bootstrapping dengan kriteria signifikansi p-value < 0,05 dan t-statistic > 1,96, termasuk pengujian efek mediasi melalui specific indirect effect.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran umum mengenai profil responden yang terlibat, meliputi umur, jenis kelamin, domisili, pendidikan terakhir, pendapatan, dan pekerjaan. Penyajian data ini bertujuan untuk memastikan bahwa responden yang digunakan telah sesuai dengan kriteria penelitian serta mampu

merepresentasikan objek yang diteliti. Selain itu, karakteristik responden juga dapat membantu dalam memahami konteks hasil penelitian yang diperoleh. Adapun rincian karakteristik responden disajikan pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Karakteristik Responden

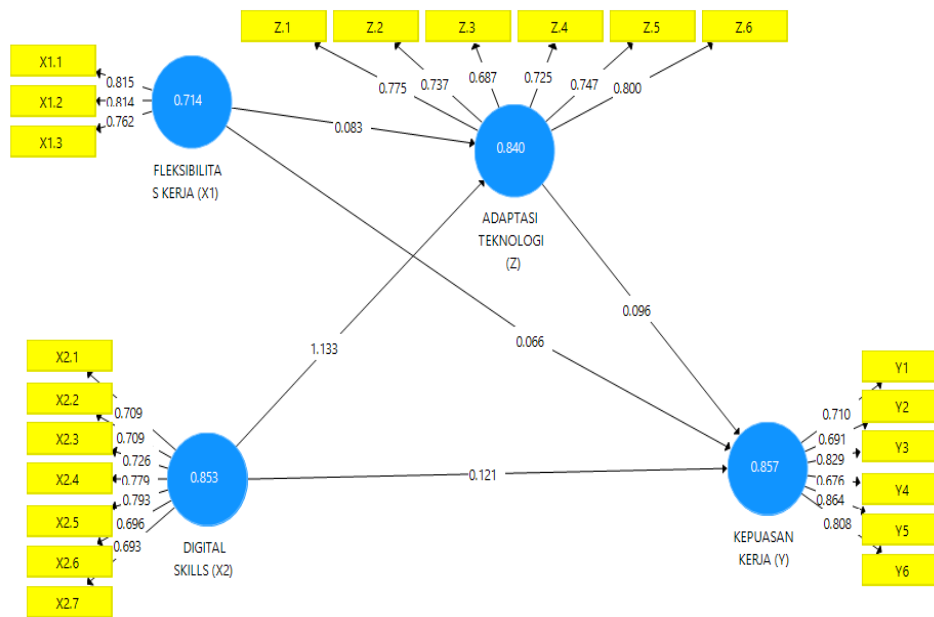
Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
Umur	20–25 tahun	40	37,7%
	25–30 tahun	66	62,3%
Jenis Kelamin	Laki-laki	45	42,5%
	Perempuan	61	57,5%
Domisili	Surakarta	22	20,8%
	Boyolali	12	11,3%
	Klaten	16	15,1%
	Sukoharjo	14	13,2%
	Karanganyar	15	14,2%
	Wonogiri	17	16,0%
	Sragen	10	9,4%
	Pendidikan Terakhir	SD/SMP/SMA	14
	Diploma (D1/D2/D3)	22	20,8%
	Perguruan Tinggi (S1/S2/S3)	70	66,0%
Pendapatan	< Rp1.000.000	0	0%
	Rp1.000.000–Rp3.000.000	25	23,6%
	Rp3.000.000–Rp5.000.000	59	55,7%
	> Rp5.000.000	22	20,8%
Pekerjaan	ASN/PPPK	20	18,9%
	Pegawai BUMN	32	30,2%
	Karyawan swasta/Wiraswasta	54	50,9%
Jumlah		106	100%

Sumber: Data primer diolah (2025)

Berdasarkan tabel karakteristik responden, mayoritas responden berusia 25–30 tahun (62,3%), berjenis kelamin perempuan (57,5%), dan didominasi oleh lulusan perguruan tinggi (66,0%). Dari sisi domisili, responden paling banyak berasal dari Surakarta (20,8%), diikuti Wonogiri dan Klaten. Berdasarkan tingkat pendapatan, mayoritas berada pada kisaran Rp3.000.000–Rp5.000.000 (55,7%), yang menunjukkan kondisi ekonomi responden relatif menengah. Sementara itu, dari segi pekerjaan, sebagian besar responden bekerja sebagai karyawan swasta atau wiraswasta (50,9%), diikuti pegawai BUMN dan ASN/PPPK. Secara keseluruhan, profil responden menunjukkan dominasi kelompok usia produktif dengan tingkat pendidikan tinggi dan keterlibatan dalam sektor pekerjaan formal maupun semi-formal, sehingga relevan dalam merepresentasikan karakteristik tenaga kerja muda di wilayah Karesidenan Surakarta.

Skema Program PLS

Pada penelitian ini, pengujian hipotesis menggunakan Teknik analisis data *Partial Least Square* (PLS) dengan program SmartPLS 3.2. berikut gambar 1 adalah skema model program PLS yang diujikan:



Gambar 1. *Outer Model*

Pengujian *outer model* digunakan dan dilakukan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variabel laten dengan indikatornya, pengujian ini meliputi validitas, reliabilitas dan multikolinieritas.

Analisis *Outer Model*

Convergen Validity

Suatu indikator dinyatakan memenuhi *convergent validity* dalam kategori baik apabila nilai *outer loading* > 0.7. Berikut tabel 2 adalah nilai *outer loading* masing-masing indikator pada variabel penelitian.

Tabel 2. Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	Outer Loading
Fleksibilitas Kerja (X1)	X1.1	0.815
	X1.2	0.814
	X1.3	0.762
Digital Skills (X2)	X2.1	0.709
	X2.2	0.709
	X2.3	0.726
	X2.4	0.779
	X2.5	0.793
	X2.6	0.696
	X2.7	0.693
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0.710
	Y2	0.691
	Y3	0.829
	Y4	0.676
	Y5	0.864
	Y6	0.808
Adaptasi Teknologi (Z)	Z1	0.775
	Z2	0.737
	Z3	0.687

Z4	0.725
Z5	0.747
Z6	0.800

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan hasil pengujian, sebagian besar indikator pada variabel penelitian memiliki nilai outer loading di atas 0,70 yang menunjukkan reliabilitas indikator yang baik, meskipun nilai antara 0,40–0,70 masih dapat diterima pada penelitian eksploratif selama tidak menurunkan kualitas konstruk (Hair et al., 2022). Tidak terdapat indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,50, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan layak digunakan untuk analisis lanjutan. Selain itu, validitas konvergen juga dikonfirmasi melalui nilai Average Variance Extracted (AVE), di mana seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50, yang berarti konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen dan dapat digunakan pada tahap analisis berikutnya (Hair et al., 2022), dapat dilihat pada tabel 3 berikut:

Tabel 3. Nilai Average Variance Extracted

Variabel	AVE (Average Variance Extracted)	Keterangan
Fleksibilitas Kerja (X1)	0.636	Valid
Digital Skills (X2)	0.533	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.588	Valid
Adaptasi Teknologi (Z)	0.557	Valid

Sumber : Data Analisis primer, 2025

Berdasarkan Tabel diatas, setiap variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai AVE (*Average Variance Extrancted*) yaitu $> 0,5$. Setiap variabel dalam penelitian ini memiliki nilai masing-masing untuk fleksibilitas kerja sebesar 0.636, *digital skills* sebesar 0.533, kepuasan kerja 0.588, dan adaptasi teknologi sebesar 0.557. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini dapat dikatakan *valid* secara validitas diskriminan.

Descriminant Validity

Uji *discriminant validity* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan nilai *cross loading*. Suatu indikator dinyatakan memenuhi *discriminant validity* apabila nilai *loading* indikator pada konstruk yang diukurnya lebih tinggi dibandingkan dengan nilai *loading* indikator tersebut pada konstruk lainnya. Kriteria ini menunjukkan bahwa setiap indikator mampu merepresentasikan konstraknya secara lebih baik dibandingkan konstruk lain dalam model penelitian (Hair et al., 2022), hasil uji dapat dilihat pada tabel 4 berikut :

Tabel 4. Cross Loading

Indikator	Fleksibilitas Kerja (X1)	Digital Skills (X2)	Kepuasan Kerja (Y)	Adaptasi Teknologi (Z)
X1.1	0.815	0.758	0.615	0.799
X1.2	0.814	0.652	0.697	0.598
X1.3	0.762	0.609	0.684	0.594
X2.1	0.551	0.709	0.622	0.625
X2.2	0.529	0.709	0.637	0.661
X2.3	0.486	0.726	0.668	0.655
X2.4	0.680	0.779	0.551	0.719
X2.5	0.715	0.793	0.582	0.772
X2.6	0.661	0.696	0.743	0.662

X2.7	0.694	0.693	0.726	0.604
Y.1	0.495	0.618	0.710	0.637
Y.2	0.669	0.667	0.691	0.539
Y.3	0.689	0.704	0.829	0.693
Y.4	0.530	0.600	0.676	0.646
Y.5	0.752	0.720	0.864	0.752
Y.6	0.665	0.765	0.808	0.772
Z.1	0.677	0.733	0.552	0.775
Z.2	0.742	0.708	0.839	0.737
Z.3	0.462	0.570	0.624	0.687
Z.4	0.556	0.654	0.634	0.725
Z.5	0.515	0.644	0.673	0.747
Z.6	0.750	0.793	0.594	0.800

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa masing-masing indikator pada variabel penelitian memiliki nilai cross loading terbesar pada variabel yang dibentuknya dibanding dengan nilai cross loading pada variabel lainnya. Berdasarkan hasil yang diperoleh tersebut, dapat dinyatakan bahwa indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki *discriminant validity* yang baik dalam menyusun variabelnya masing-masing.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan instrumen dalam mengukur konstruk yang sama secara berulang. Menurut Hair et al. (2022), reliabilitas menunjukkan sejauh mana indikator dalam suatu konstruk memiliki konsistensi internal yang baik dalam merepresentasikan variabel laten. Instrumen dinyatakan reliabel apabila mampu menghasilkan pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya. Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas dilakukan menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, di mana suatu variabel dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai Composite Reliability > 0,70. Hasil pengujian Composite Reliability masing-masing variabel dalam penelitian ini disajikan pada tabel 5 berikut:

Tabel 5. Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Fleksibilitas Kerja(X1)	0.840
Digital Skills (X2)	0.889
Kepuasan Kerja (Y)	0.889
Adaptasi Teknologi (Z)	0.883

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Dari tabel di atas, dapat ditunjukkan untuk nilai *composite reliability* semua variabel penelitian bernilai > 0.7. Untuk nilai fleksibilitas kerja sebesar 0.840, *digital skills* 0.889, kepuasan kerja ulang 0.889, dan adaptasi teknologi sebesar 0.883. Hal ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel sudah memenuhi *composite reliability* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

Cronbachs Alpha

Uji reliabilitas yang ke dua adalah *Cronbachs Alpha*. *Cronbachs Alpha* adalah uji yang dimana uji ini adalah teknik statistika yang digunakan untuk mengukur konsistensi internal dalam uji reliabilitas instrumen atau data psikometrik. Menurut Hair et al. (2022), suatu konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Cronbach's Alpha* $\geq 0,70$, namun pada penelitian yang bersifat eksploratif nilai 0,60 masih dapat diterima. Hasil uji dapat dilihat pada tabel 6 berikut:

Tabel 6. Cronbachs Alpha

Variabel	Cronbachs Alpha
Fleksibilitas Kerja(X1)	0.714
Digital Skills (X2)	0.853
Kepuasan Kerja (Y)	0.857
Adaptasi Teknologi (Z)	0.840

Sumber : Data Primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* semua variabel dalam penelitian ini bernilai di atas $> 0,6$ yang artinya nilai *cronbach alpha* telah memenuhi syarat sehingga seluruh konstruk dapat dikatakan reliabel.

Uji Multikolinearitas

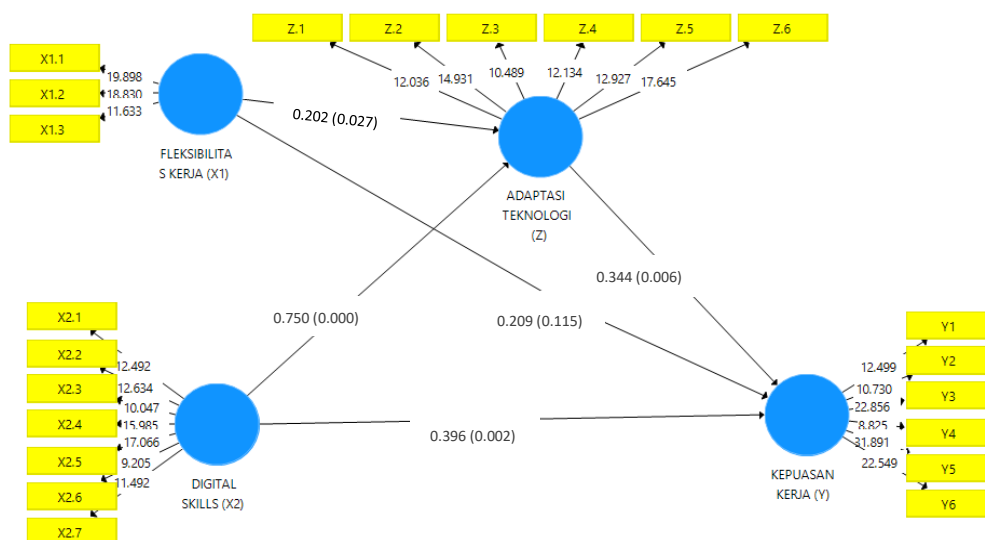
Uji multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Multikolinearitas dapat dideteksi dengan nilai cut off yang menunjukkan nilai *tolerance* $> 0,1$ atau sama dengan nilai VIF < 5 . Tabel 6 berikut adalah nilai VIF yang ada dalam penelitian ini:

Tabel 6. Collinearity Statistic (VIF)

	Adaptasi Teknologi	Kepuasan Kerja
Fleksibilitas Kerja(X1)		7.149
Digital Skills (X2)	3.547	7.565
Adaptasi Teknologi (Z)	3.547	3.839

Sumber: Data primer yang diolah (2025)

Dari tabel di atas, hasil dari *Collinierity Statistics* (VIF) untuk melihat uji dari setiap variabel mempunyai nilai *cut off* $> 0,1$ atau sama dengan nilai VIF < 5 maka hal itu tidak melanggar uji multikolinieritas. Hasil uji dapat dilihat pada gambar 2 berikut :



Gambar 2. Inner Model

Inner model digunakan untuk menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian inner model dapat dilakukan dengan tiga analisis yaitu mengukur nilai R^2 (*R-square*), *Godness of Fit (Gof)*, dan koefisien *path*.

Analisis Inner Model

Uji Kebaikan Model (*Goodness of fit*)

Evaluasi model struktural dilakukan untuk menguji hubungan antara variabel manifes dan laten yang melibatkan variabel prediktor, mediator, dan hasil dalam satu model yang kompleks. Pengujian dilakukan melalui dua indikator utama, yaitu *R-Square* (R^2) dan *Q-Square* (Q^2). Nilai R^2 menunjukkan kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variabel endogen, dengan kriteria interpretasi menurut Hair et al. (2021) yaitu 0,75 (kuat), 0,50 (sedang), dan 0,25 (lemah). Berikut disajikan nilai koefisien determinasi (R^2) dalam penelitian ini. Hasil uji dapat dilihat pada tabel 7 berikut :

Tabel 7. Nilai *R-Square*

	R-Square	R-Square Adjusted
Adaptasi Teknologi (Z)	0.860	0.857
Kepuasan Kerja (Y)	0.828	0.823

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, nilai *R-Square* menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dan digital skills mampu menjelaskan variasi kepuasan kerja sebesar 0,860 (86%) dan 0,828 (82,8%), yang mengindikasikan hubungan yang kuat. Selanjutnya, uji *Q-Square* digunakan untuk menilai predictive relevance model, yaitu kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi. Nilai *Q-Square* > 0 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang baik, sedangkan nilai < 0 menunjukkan sebaliknya. Hasil perhitungan *Q-Square* dalam penelitian ini menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance yang baik:

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2_1) \times (1 - R^2_2)] \\
 &= 1 - [(1 - 0,860) \times (1 - 0,828)] \\
 &= 1 - (0,14 \times 0,172) \\
 &= 1 - 0,02408 \\
 &= 0.97592
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil penelitian diatas didapat nilai *Q-Square* sebesar 0,97592. Nilai tersebut menjelaskan keragaman dari data penelitian dapat dijelaskan model penelitian sebesar 97%, sedangkan sisanya sebesar 3% dijelaskan oleh faktor lain yang berada diluar model penelitian ini. dengan demikian, dari hasil perhitungan tersebut maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

Uji Hipotesis

Uji *Path Coefficient*

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan nilai *path coefficient* untuk pengaruh langsung dan *specific indirect effect* untuk pengaruh tidak langsung (mediasi). Pengujian dilakukan melalui bootstrapping dengan melihat nilai *t-statistic* dan *p-value*. Kriteria yang digunakan adalah *p-value* < 0,05 dan *t-statistic* > 1,96 yang menunjukkan adanya pengaruh signifikan, sedangkan nilai di atas batas tersebut menunjukkan tidak signifikan.

Analisis dilakukan menggunakan software SmartPLS 3.0, dan hasil path coefficient disajikan pada tabel 8 berikut.

Tabel 8. Path Coefisien (*Direct Effect*)

	Hipotesis	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Fleksibilitas Kerja (X1) → Kepuasan Kerja (Y)	H1	0.209	1.578	0.115	Tidak Signifikan
Digital Skills (X2) → Kepuasan Kerja (Y)	H2	0.396	3.073	0.002	Positif Signifikan
Adaptasi Teknologi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	H3	0.344	2.765	0.006	Positif Signifikan
Fleksibilitas Kerja (X1) → Adaptasi Teknologi (Z)	H4	0.202	2.222	0.027	Positif Signifikan
Digital Skills (X2) → Adaptasi Teknologi (Z)	H5	0.750	8.601	0.000	Positif Signifikan

Sumber : Data primer yang diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (t-statistic 1,578; p-value 0,115), sehingga hipotesis pertama ditolak. Sebaliknya, digital skills berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t-statistic 3,073; p-value 0,002), serta adaptasi teknologi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (t-statistic 2,765; p-value 0,006), sehingga hipotesis kedua dan ketiga diterima. Selain itu, fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi teknologi (t-statistic 2,222; p-value 0,027), dan digital skills memiliki pengaruh positif serta signifikan terhadap adaptasi teknologi dengan pengaruh yang paling kuat (t-statistic 8,601; p-value 0,000), sehingga hipotesis keempat dan kelima juga diterima.

Uji *Indirect Effect*

Untuk langkah selanjutnya adalah pengujian tidak langsung (*indirect effect*) yang dapat dilihat dari hasil *specific indirect effect*. Jika nilai *P-Value* <0,05 maka signifikan. Artinya variabel mediator, memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen, dengan kata lain pengaruhnya adalah tidak langsung. Jika nilai *P-Value* > 0,05 maka tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dengan kata lain pengaruhnya adalah langsung. Di bawah ini merupakan nilai *specific indirect model*. Hasil uji tidak langsung dapat dilihat pada tabel 9 berikut :

Tabel 9. Uji Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Indirect Effect	Original Sample	t-Statistics	P Values	Keterangan
Fleksibilitas Kerja (X1) → Adaptasi Teknologi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,070	1.870	0.062	tidak Signifikan
Digital Skills (X2) → Adaptasi Teknologi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)	0,258	2.459	0.014	Positif Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Berdasarkan tabel di atas, hasil pengujian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi tidak memediasi secara signifikan hubungan antara fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja, yang ditunjukkan oleh nilai t-statistic sebesar 1,870 (<1,96) dan p-value 0,062 (>0,05). Sementara itu, adaptasi teknologi terbukti mampu memediasi secara signifikan hubungan antara digital skills terhadap kepuasan kerja, dengan nilai t-statistic sebesar 2,459 (>1,96) dan

p-value 0,014 ($<0,05$), sehingga menunjukkan adanya pengaruh tidak langsung yang signifikan pada hubungan tersebut.

Pembahasan

Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja

Fleksibilitas kerja adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur waktu, tempat, dan cara kerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka, terutama Generasi Z yang mengutamakan keseimbangan hidup dan pekerjaan (*work-life balance*). N. R. Ramadhan, (2024) Fleksibilitas kerja dipersepsikan dapat membuat karyawan bekerja dengan lebih nyaman. Konsep ini mencakup berbagai bentuk pengaturan, seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang dapat disesuaikan, hingga pembagian tugas yang lebih adaptif, sehingga karyawan memiliki kendali lebih besar atas pekerjaannya.

Rahmadhani & Priyanti, (2022) Kepuasan kerja adalah suatu bentuk rasa senang terhadap pekerjaan yang dilakukan, namun bersifat subjektif karena tiap individu memiliki kriteria kepuasan yang berbeda. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek material seperti gaji atau fasilitas, tetapi juga aspek non-material seperti pengakuan, pengembangan diri, hubungan dengan rekan kerja, dan rasa bermakna dalam bekerja.

Hasil statistik menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti tingkat fleksibilitas kerja yang diberikan belum mampu meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja secara nyata. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dinyatakan tidak terbukti kebenarannya. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gašić et al., (2025) pada penelitiannya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja Generasi Z.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis pertama tidak dapat diterima. Temuan ini mengindikasikan bahwa bagi Generasi Z, fleksibilitas kerja bukan merupakan faktor utama dalam menentukan tingkat kepuasan kerja. Meskipun Generasi Z sering diasosiasikan dengan preferensi terhadap jam kerja fleksibel dan sistem kerja yang tidak kaku, dalam praktiknya fleksibilitas tersebut belum tentu mampu meningkatkan kepuasan kerja secara langsung. Hal ini dapat terjadi karena Generasi Z cenderung memiliki ekspektasi kerja yang lebih kompleks dan tidak hanya berfokus pada fleksibilitas waktu atau tempat kerja. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja Generasi Z lebih dipengaruhi oleh faktor lain di luar fleksibilitas kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu memperhatikan aspek-aspek lain seperti dukungan atasan, kesempatan pengembangan keterampilan, budaya kerja yang inklusif, serta sistem penghargaan yang adil untuk meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z secara optimal.

Pengaruh *digital skills* terhadap kepuasan kerja

Digital skills adalah kemampuan yang diperlukan untuk menggunakan teknologi digital secara efektif dan efisien dalam kehidupan sehari-hari. Keterampilan ini mencakup kemampuan dasar seperti mengoperasikan komputer, smartphone, dan aplikasi perangkat lunak (Laar et al., 2020). Selain itu, keterampilan digital juga melibatkan kemampuan berpikir kritis, komunikasi, kolaborasi, serta kreativitas dalam memanfaatkan teknologi untuk menyelesaikan masalah (Tinmaz et al., 2022).

Kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang muncul ketika seseorang merasa puas terhadap pekerjaannya atau pengalaman kerja secara keseluruhan. (Alruthaya et al., 2021) menegaskan bahwa penguasaan digital skills oleh Gen Z merupakan kunci kepuasan kerja di dunia kerja digital saat ini.

Hasil statistik menunjukkan bahwa digital skills berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti semakin baik kemampuan digital yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Kemampuan digital yang memadai membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam bekerja. Hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan digital skills berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fauzi et al., (2025) pada penelitiannya menunjukkan *digital skills* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *digital skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis kedua dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan digital merupakan faktor penting dalam membentuk kepuasan kerja Generasi Z. Sebagai generasi yang tumbuh dan berkembang di era digital, Generasi Z memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap teknologi dalam aktivitas sehari-hari, termasuk dalam dunia kerja. Kemampuan mengoperasikan teknologi digital dengan baik membuat Generasi Z merasa lebih percaya diri, kompeten, dan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa peningkatan *digital skills* merupakan salah satu strategi penting bagi organisasi untuk meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z. Organisasi disarankan untuk menyediakan pelatihan, fasilitas teknologi yang memadai, serta lingkungan kerja yang mendukung pemanfaatan keterampilan digital secara optimal.

Pengaruh adaptasi teknologi terhadap kepuasan kerja.

Adaptasi teknologi merupakan kemampuan individu dalam menyesuaikan diri terhadap digitalisasi. Keberhasilan adaptasi ini dipengaruhi oleh kesiapan personal yang mendukung inovasi, serta dapat meningkatkan. Adaptasi teknologi memungkinkan pencapaian efektivitas dan efisiensi kerja dalam setting kerja fleksibel dengan menyediakan sarana komunikasi dan kolaborasi yang memadai, yang akan memfasilitasi rasa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka (Safitri et al., 2025).

Kepuasan kerja adalah perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Perasaan ini muncul ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan yang mereka lakukan sesuai dengan nilai-nilai dan harapannya. (Li, 2024) pada penelitiannya adaptasi teknologi dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk menerima dan menggunakan teknologi baru dalam proses kerja, yang pada akhirnya mampu meningkatkan pengalaman kerja dan kepuasan karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa *digital transformation resources* seperti pelatihan dan dukungan manajerial berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Hasil statistik menunjukkan bahwa adaptasi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut berarti kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi yang digunakan di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja. Adaptasi teknologi yang baik membantu karyawan bekerja lebih optimal, mengurangi kesulitan dalam penggunaan sistem kerja berbasis teknologi, serta meningkatkan rasa nyaman dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas. Hasil ini membuktikan hipotesis

yang menyatakan adaptasi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja terbukti kebenarannya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauzi et al., 2025) pada penelitiannya menunjukkan *digital skills* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis ketiga dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan Generasi Z dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi memiliki peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Lingkungan kerja saat ini ditandai dengan perubahan teknologi yang cepat, sehingga individu yang mampu menyesuaikan diri dengan sistem, aplikasi, dan perangkat kerja terbaru cenderung merasa lebih nyaman dan siap dalam menjalankan tugasnya. Bagi Generasi Z, kemampuan beradaptasi terhadap teknologi membantu mengurangi stres kerja dan hambatan dalam penyelesaian pekerjaan. Dengan demikian, adaptasi teknologi merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z. Organisasi disarankan untuk terus melakukan pembaruan teknologi serta memberikan pendampingan dan pelatihan agar karyawan, khususnya Generasi Z, dapat beradaptasi secara optimal terhadap perubahan teknologi di lingkungan kerja.

Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap adaptasi teknologi.

Fleksibilitas kerja yang tinggi tanpa kemampuan adaptasi teknologi justru bisa meningkatkan tekanan. Konsep ini mencakup berbagai bentuk pengaturan, seperti kerja jarak jauh, jam kerja yang dapat disesuaikan, hingga pembagian tugas yang lebih adaptif, sehingga karyawan memiliki kendali lebih besar atas pekerjaannya. Oleh karena itu, adaptasi teknologi menjadi elemen mediasi penting agar fleksibilitas berdampak pada kepuasan. Fleksibilitas kerja didefinisikan sebagai kebijakan yang memudahkan karyawan dalam mengatur waktu dan lokasi kerja sesuai dengan kebutuhan pribadi tanpa mengorbankan tanggung jawab pekerjaan mereka (Triyanto et al., 2024).

Adaptasi teknologi adalah proses menyesuaikan diri dengan perkembangan dan inovasi teknologi baru agar tetap relevan, produktif, dan efisien. Fenomena transformasi digital dan perubahan cepat dalam lingkungan kerja modern telah membuat adaptabilitas dan keterampilan baru menjadi sangat penting bagi karyawan (Risman, 2024).

Hasil statistik menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap adaptasi teknologi. Hal tersebut berarti semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang diberikan, maka semakin baik kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan teknologi yang digunakan. Fleksibilitas kerja memberikan ruang bagi karyawan untuk menyesuaikan waktu, cara, dan tempat kerja, sehingga mendorong proses pembelajaran dan penerapan teknologi secara lebih efektif. Hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan fleksibilitas kerja berpengaruh positif signifikan terhadap adaptasi teknologi terbukti kebenarannya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chaerul Rizky, (2022) penelitiannya menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja pengaruh positif terhadap adaptasi teknologi. Hasil pengujian menunjukkan bahwa kualitas fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi teknologi, sehingga hipotesis keempat dapat diterima.

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas penerapan fleksibilitas kerja memiliki peran penting dalam mendukung kemampuan Generasi Z untuk beradaptasi dengan teknologi. Fleksibilitas kerja yang diterapkan secara berkualitas, seperti kejelasan aturan kerja fleksibel, dukungan organisasi, serta ketersediaan fasilitas teknologi yang memadai, memberikan ruang

bagi Generasi Z untuk menyesuaikan diri dengan sistem dan teknologi kerja yang digunakan. Hasil penelitian ini juga mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja yang dikelola dengan baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pembelajaran teknologi. Dukungan atasan dan organisasi dalam penerapan fleksibilitas kerja memperkuat kepercayaan diri Generasi Z untuk beradaptasi dan mengembangkan kompetensi teknologi yang dibutuhkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kualitas fleksibilitas kerja berperan penting dalam meningkatkan adaptasi teknologi Generasi Z. Organisasi disarankan untuk tidak hanya memberikan fleksibilitas kerja, tetapi juga memastikan kualitas penerapannya agar mampu mendorong kesiapan dan kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Pengaruh *digital skills* terhadap adaptasi teknologi.

Digital skills adalah kemampuan seseorang dalam menggunakan teknologi digital secara efektif untuk mengakses, mengelola, menganalisis, menciptakan, dan menyampaikan informasi dalam berbagai konteks. *Digital skills* merupakan dimensi kunci dari transformasi digital yang membentuk potensi inovasi, daya saing, dan keberlanjutan ekonomi melalui penguasaan kecakapan digital di antara tenaga kerja (Sofrankova et al., 2025). Keterampilan ini mencakup pemahaman dasar penggunaan perangkat digital seperti komputer dan *smartphone*, penguasaan aplikasi perangkat lunak, pemanfaatan internet secara produktif, hingga kemampuan berpikir kritis dalam memanfaatkan teknologi untuk mendukung pekerjaan maupun kehidupan sehari-hari.

Adaptasi teknologi adalah proses penyesuaian individu atau organisasi terhadap perkembangan dan penerapan teknologi baru agar dapat digunakan secara optimal dalam aktivitasnya. Adaptasi teknologi bagi karyawan Generasi Z ditunjukkan melalui kemampuan mereka memanfaatkan platform dan alat sumber daya manusia berbasis digital untuk meningkatkan praktik kerja dalam organisasi (Zahra et al., 2023). Adaptasi ini tidak hanya mencakup kemampuan teknis dalam mengoperasikan perangkat atau sistem baru, tetapi juga kesiapan mental, sikap terbuka terhadap perubahan, serta kemauan untuk terus belajar dan berinovasi.

Hasil statistik menunjukkan bahwa *digital skills* berpengaruh positif signifikan terhadap adaptasi teknologi. Hal tersebut berarti semakin tinggi kemampuan digital yang dimiliki karyawan, maka semakin baik pula kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perkembangan dan penerapan teknologi di tempat kerja. *Digital skills* yang memadai memudahkan karyawan dalam memahami, mengoperasikan, dan memanfaatkan teknologi secara optimal, sehingga proses adaptasi terhadap sistem dan perangkat baru dapat berjalan lebih efektif. Hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan *digital skills* berpengaruh positif signifikan terhadap adaptasi teknologi terbukti kebenarannya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alam & Dewi, (2024) pada penelitiannya menunjukkan bahwa adaptasi teknologi memediasi pengaruh keterampilan digital (*digital skills*) terhadap kepuasan kerja Generasi Z.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *digital skills* berpengaruh positif dan signifikan terhadap adaptasi teknologi, sehingga hipotesis kelima dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa penguasaan keterampilan digital merupakan faktor kunci dalam mendukung kemampuan adaptasi teknologi Generasi Z. Individu yang memiliki *digital skills* yang baik cenderung lebih cepat memahami, menggunakan, dan menyesuaikan diri dengan teknologi baru yang diterapkan di lingkungan kerja. Bagi Generasi Z, keterampilan digital

menjadi modal utama dalam menghadapi perubahan sistem kerja berbasis teknologi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa *digital skills* tidak hanya berperan sebagai kemampuan teknis, tetapi juga sebagai faktor psikologis yang mendorong kesiapan individu dalam menghadapi transformasi digital. Ketika Generasi Z merasa memiliki keterampilan digital yang memadai, mereka akan lebih proaktif dalam mempelajari dan memanfaatkan teknologi baru.

Dengan demikian, *digital skills* memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan adaptasi teknologi Generasi Z. Organisasi disarankan untuk terus mengembangkan keterampilan digital karyawan melalui pelatihan, pendampingan, serta penyediaan teknologi yang relevan agar proses adaptasi teknologi dapat berjalan secara optimal.

Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptasi teknologi.

Fleksibilitas kerja dapat dipahami sebagai kemampuan organisasi untuk memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengatur cara, waktu, maupun tempat bekerja, dengan tujuan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan bagi karyawan dalam menentukan waktu dan tempat kerja sehingga dapat menciptakan rasa nyaman dalam menjalankan tugas (Abadi et al., 2023). Sementara itu, kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang muncul dari pengalaman individu terhadap pekerjaannya, yang mencakup sejauh mana kebutuhan, harapan, dan nilai karyawan dapat terpenuhi melalui pekerjaan yang dijalankan. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek material seperti gaji atau fasilitas, tetapi juga aspek non-material seperti pengakuan, pengembangan diri, hubungan dengan rekan kerja, dan rasa bermakna dalam bekerja. Adaptasi teknologi bukan hanya sekadar menggunakan alat atau perangkat baru, tetapi juga melibatkan transformasi cara berpikir dan beroperasi, yang memungkinkan bisnis untuk lebih efisien dan inovatif (Hartanto, 2022) dalam (M. Hidayat, 2025).

Hasil statistik menunjukkan bahwa adaptasi teknologi tidak memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan adaptasi teknologi memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kepuasan kerja dinyatakan tidak terbukti kebenarannya. Hasil tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indroputri & Sanjaya (2024) bahwa Gen Z adalah *digitally savvy workforce* dan bahwa perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan mempertahankan tenaga kerja Gen Z ini yang dikenal karena kecakapan teknologi mereka. Ini secara implisit mendukung ide bahwa adaptasi dan penggunaan teknologi yang tinggi oleh Gen Z di tempat kerja akan berkorelasi positif dengan kepuasan mereka.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi belum mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan, sehingga peran mediasi yang terjadi bersifat parsial dan lemah. Temuan ini mengindikasikan bahwa fleksibilitas kerja tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja Generasi Z melalui adaptasi teknologi. Meskipun fleksibilitas kerja dapat membantu Generasi Z dalam menyesuaikan diri dengan teknologi yang digunakan di lingkungan kerja, peningkatan kemampuan adaptasi teknologi tersebut belum sepenuhnya mampu mendorong terbentuknya kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi teknologi hanya berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja. Artinya, fleksibilitas kerja tetap memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja Generasi Z, namun pengaruh tersebut tidak sepenuhnya disalurkan melalui adaptasi teknologi. Organisasi disarankan untuk

mengombinasikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan strategi lain, seperti pengembangan keterampilan, dukungan manajerial, dan sistem penghargaan, agar kepuasan kerja Generasi Z dapat meningkat secara lebih optimal.

Dengan demikian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adaptasi teknologi hanya berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan kepuasan kerja. Artinya, fleksibilitas kerja tetap memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja Generasi Z, namun pengaruh tersebut tidak sepenuhnya disalurkan melalui adaptasi teknologi. Organisasi disarankan untuk mengombinasikan kebijakan fleksibilitas kerja dengan strategi lain, seperti pengembangan keterampilan, dukungan manajerial, dan sistem penghargaan, agar kepuasan kerja Generasi Z dapat meningkat secara lebih optimal.

Pengaruh *digital skills* terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh adaptasi teknologi.

Digital skill adalah kemampuan individu dalam menggunakan teknologi digital secara efektif, mulai dari keterampilan dasar seperti mengoperasikan perangkat lunak dan aplikasi, hingga kemampuan tingkat lanjut seperti analisis data, pemrograman, serta pemanfaatan media digital untuk komunikasi, kolaborasi, dan inovasi. *Digital skills* mengacu pada kompetensi yang diperlukan untuk secara efektif menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (ICT) dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk pekerjaan, pendidikan, dan partisipasi sosial (Tee et al., 2024).

Kepuasan kerja, di sisi lain, adalah tingkat kepuasan emosional dan kognitif yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti gaji, lingkungan kerja, pengakuan, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi serta profesional, yang pada akhirnya memengaruhi motivasi, retensi, dan kinerja organisasi. Sementara itu, adaptasi teknologi menggambarkan proses penyesuaian diri individu atau kelompok terhadap perubahan dan inovasi teknologi baru, melibatkan pembelajaran, penerapan, dan integrasi alat digital ke dalam rutinitas sehari-hari, yang sering kali menjadi jembatan antara *digital skills* dan kepuasan kerja dengan memungkinkan pekerja merasa lebih kompeten dan relevan di tengah transformasi digital yang cepat.

Hasil statistik menunjukkan bahwa adaptasi teknologi berpengaruh signifikan memediasi *digital skills* terhadap kepuasan kerja. Hasil ini membuktikan hipotesis yang menyatakan adaptasi teknologi memediasi pengaruh digital skills terhadap kepuasan kerja dinyatakan tidak terbukti kebenarannya. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Alam & Dewi (2024) Mereka menyatakan, "*When employees have the necessary technological tools and training, they are more likely to feel competent and capable in their roles, which directly influences their productivity and satisfaction.*" Ini memberikan dasar kuat bahwa "adaptasi teknologi" (yang bisa dianggap sebagai hasil dari dukungan dan penggunaan teknologi) dapat memediasi. Jika Gen Z memiliki *digital skills* yang baik, mereka akan lebih mudah beradaptasi dengan teknologi (mendukung dukungan teknologi), yang kemudian meningkatkan kepuasan kerja. Hasil pengujian menunjukkan bahwa adaptasi teknologi mampu memediasi hubungan tersebut secara positif dan signifikan, sehingga peran mediasi yang terjadi bersifat parsial.

Temuan ini menunjukkan bahwa *digital skills* tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, tetapi juga berpengaruh secara tidak langsung melalui adaptasi teknologi. Bagi Generasi Z, penguasaan keterampilan digital mendorong kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan teknologi yang digunakan dalam pekerjaan, sehingga proses kerja menjadi lebih lancar dan efisien. Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja.

Namun demikian, peran mediasi yang bersifat parsial menunjukkan bahwa *digital skills* tetap memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja tanpa sepenuhnya bergantung pada adaptasi teknologi. Hal ini mengindikasikan bahwa keterampilan digital juga memberikan kepuasan tersendiri, seperti rasa pencapaian, peningkatan nilai diri, dan peluang pengembangan karier, yang secara langsung memengaruhi kepuasan kerja Generasi Z. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa adaptasi teknologi merupakan faktor penting yang memperkuat pengaruh *digital skills* terhadap kepuasan kerja Generasi Z. Organisasi disarankan untuk tidak hanya meningkatkan keterampilan digital karyawan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses adaptasi teknologi agar kepuasan kerja dapat meningkat secara optimal.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, penelitian ini menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan *digital skills* dan adaptasi teknologi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, fleksibilitas kerja dan *digital skills* terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap adaptasi teknologi. Dalam pengujian mediasi, fleksibilitas kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui adaptasi teknologi, sementara *digital skills* berpengaruh signifikan melalui variabel tersebut. Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya menggunakan beberapa variabel, terbatas pada responden mahasiswa UMS, serta jumlah sampel yang relatif kecil sehingga hasil belum dapat digeneralisasi secara luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang relevan, melibatkan responden yang lebih beragam seperti karyawan atau wirausaha generasi Z, serta menggunakan sampel yang lebih besar dan cakupan penelitian yang lebih luas agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan akurat.

5. REFERENCES

- Abadi, M. D., Taufiqurrahman, A., Ekonomi, F., Teknologi, I., & Dahlan, A. (2023). Fleksibilitas Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Driver Grabbike Lamongan dengan Motivasi Kerja sebagai Moderasi. *40*(1), 31–43.
- Abidin, A. Z. (2021). The Influence Of Digital Leadership And Digital Collaboration On The Digital Skill Of Manufacturing Managers In Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, *6*(1). <https://doi.org/10.29099/ijair.v6i1.330>
- Alam, A. A., & Dewi, E. R. (2024). The Mediating Role of Technological Support in Enhancing Employee Productivity and Job Satisfaction through Remote Work Policies in Indonesia. *Jurnal Manajemen Bisnis*, *15*(2). <https://doi.org/10.18196/mb.v15i2.23050>
- Alruthaya, A., Nguyen, T. T., & Lokuge, S. (2021). The Application of Digital Technology and the Learning Characteristics of Generation Z in Higher Education. *ACIS 2021 - Australasian Conference on Information Systems, Proceedings*, 1–7.
- Amarta, M. G., & Irmawati, I. (2022). Pengaruh beban kerja dan motivasi terhadap burnout dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan dpupr kabupaten sragen. *UNiversitas Muhammadiyah Surakarta*.
- Aprilita, A. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya Manusia pada Generasi Z Tantangan

- dan Peluang di Era Digital Untuk Meningkatkan Kematangan Karir. *Advances In Social Humanities Research*, 2(2), 221–235. <https://doi.org/10.46799/adv.v2i2.187>
- Arandas, M. F., Salman, A., Iddid, S. A., Loh, Y. L., Nazir, S., & Ker, Y. L. (2024). The influence of online distance learning and digital skills on digital literacy among university students post Covid-19. *Journal of Media Literacy Education*, 16(1), 79–93. <https://doi.org/10.23860/JMLE-2024-16-1-6>
- Audrin, B., Davoine, E., & Pichault, F. (2024). Building legitimacy in flexible work projects: A study on institutional, organizational, and individual narratives. *International Journal of Project Management*, 42(5), 102604. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2024.102604>
- Chaerul Rizky, M. (2022). Pengaruh Penggunaan Teknologi terhadap Fleksibilitas Kerja dan Peningkatan Kinerja Karyawan di Era New Normal pada PT Kalfaz Sadhara. *Remik*, 6(4), 802–808. <https://doi.org/10.33395/remik.v6i4.11831>
- Claudi, M., & Hadiani, N. A. (2024). Peran Desain Pekerjaan Dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerja Karyawan Di Era Digitalisasi. *Jurnal Ekonomi Kreatif Dan Manajemen Bisnis Digital*, 2(3), 406–419. <https://doi.org/10.55047/jekombital.v2i3.620>
- Darwanto, Khasanah, M., & Putri, A. M. (2022). Penguatan Literasi, Numerasi, Dan Adaptasi Teknologi Pada Pembelajaran Di Sekolah. *Ekspone*, 11(2), 25–35. <https://doi.org/10.47637/eksponen.v11i2.381>
- Faiz, F., Le, V., & Masli, E. K. (2024). Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 9(4), 100610. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100610>
- Fauzi, R., Firdaus, R., & Sarjana Manajemen, P. (2025). The impact of digital competence, organizational culture, and work flexibility on employee productivity with job satisfaction as a moderation variable. *Ijafibs*, 12(4), 217–226. www.ijafibs.pelnus.ac.id
- Gašić, D., Jevtić, T., Berber, N., & Aleksić, M. (2025). Job Satisfaction, Flexible Work Arrangements and Innovative Work Behavior in Serbian SMEs. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 16(1), 40–51. <https://doi.org/10.24867/IJEM-369>
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Hermawanto, A., Santosa, A., Mercu, U., Yogyakarta, B., Emosional, K., Karyawan, K., Balance, W. L., & Generasi, Z. (2024). Jurnal Ekonomi Revolusioner DAN WORK LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN GENERASI Z PERUSAHAAN DIGITAL OPERATION X DI. 7(6), 81–89.
- Hidayat, M. (2025). *Economics and Digital Business Review* Peran Kompetensi Kewirausahaan dan Inovasi Teknologi Dalam Meningkatkan Kinerja Usaha Melalui Adaptasi Teknologi : Studi Pada Perusahaan Auto Mobile Service di Kota Makassar. 6(1), 769–786.
- Hidayat, T., Irnawati, N., Amanda, S., Lalika, S. H., Lindar, Y., Islam, U., Raden, N., & Lampung, I. (2025). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI PILAR PENGEMBANGAN KARYAWAN DI ERA HYBRID WORK DAN. *JURNAL PENDIDIKAN KREATIVITAS PEMBELAJARAN*, 07(1), 344–353.

- Husain, Z., Dayan, B., & Chaudhry, I. S. (2024). Roles of organizational flexibility and organizational support on service innovation via organizational learning – A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(3), 100367. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100367>
- Indra Eko Saputro, Ahmad Bairizki, & Surahman Hidayat. (2021). Pengaruh Kompensasi Dan Fleksibilitas Kerja Driver Grab Terhadap Kinerja Dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Di Mataram. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 14(1), 24–45. <https://doi.org/10.46306/jbbe.v14i1.26>
- Indroputri, I. A., & Sanjaya, R. (2024). Digital Transformation in Human Resource Management and Its Role in Gen Z Career Development: A Systematic Literature Review. *Petra International Journal of Business Studies*, 7(1), 48–56. <https://doi.org/10.9744/petraijbs.7.1.48-56>
- Jodie Firjatullah, Christian Wiradendi Wolor, & Marsofiyati Marsofiyati. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 01–10. <https://doi.org/10.61132/manuhara.v2i1.426>
- Joesah, N., Latumahina, J., & Armaniah, H. (2024). The influence of work flexibility and leadership on work engagement of Generation Z with job satisfaction as an intervening variable. *Cerdika: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 4(03), 200–213.
- Kartika, P. N. (2024). PENGARUH PELATIHAN KERJA DAN PENGALAMAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI PENGUASAAN KETERAMPILAN DIGITAL KARYAWAN TOKO SAMITECH. September 2024, 1–23.
- Kristyowati, Y., & MTh. (2021). Generasi “Z” Dan Strategi Melayaninya. 02(1), 23–34. <https://doi.org/10.31219/osf.io/w3d7s>
- Laar, E. Van, Deursen, A. J. A. M. Van, Dijk, J. A. G. M. Van, & Haan, J. De. (2020). Poetics Measuring the levels of 21st-century digital skills among professionals working within the creative industries : A performance-based approach. *Poetics*, 81(April 2019), 101434. <https://doi.org/10.1016/j.poetic.2020.101434>
- Li, Z. (2024). Impact of digital transformation on employee job satisfaction. *International Journal of Bibliometrics in Business and Management*, 3(2), 95–146. <https://doi.org/10.1504/ijbbm.2024.140358>
- Liu, J., Xu, R., & Wang, Z. (2024). The effects of psychological capital, work engagement and job autonomy on job performance in platform flexible employees. *Scientific Reports*, 14(1), 1–16. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-69484-3>
- Mahardini, D. F., Kasenda, I., Afgani, M. W., & Isnaini, M. (2024). Quantitative Research Philosophy in Research Methodology. *Jurnal Pendidikan Mandala*, 9(4), 1135–1143.
- Masrur, W., & Manafe, L. A. (2024). YUME : Journal of Management Persepsi Karyawan Generasi Z di Mars Learning Center terhadap Fleksibilitas Kerja Hybrid. *YUME : Journal of Management*, 7(2), 994–1004.
- Nur, T., & Sinaga, S. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan generasi milenial di era digital. 2(1), 255–262.

- Nurafifah, N., & Pasaribu, V. L. D. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja dan Spesialisasi Kerja Terhadap Kepuasan Karyawan pada PT Army Unit Pengamanan Gedung Capital Place di Jakarta Selatan. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 6(3), 333–343. <http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index><http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/DRB/index>
- Nurarifiansyah, D. A., & Irmawati, I. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, Dan Budaya Perusahaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Driver Grab Di Surakarta. Doctoral Dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Pradipta, D., Adzani, R. A., & Perkasa, D. H. (2025). Journal of Applied Business Administration The Influence of Work Flexibility on Job Satisfaction and Performance of Generation Z. *Journal of Applied Business Administration*.
- Rahmadhani, N. P., & Priyanti, Y. (2022). Konsep Dasar Kepuasan Kerja : Sebuah Tinjauan Teori. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMAK)*, 1(1), 39–48.
- Ramadhan, F. M., & Irmawati. (2024). PENGARUH KARAKTERISTIK INDIVIDU DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia di Surakarta). 1–23.
- Ramadhan, N. R. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi (JMO)*, Vol. 15 No. 3, September 2024, Hal. 336-347, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Ramadhan, N. R., & Siti Rahmawati. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hybrid Working Generasi Z dan Milenial pada PT XYZ. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 15(3), 336–347. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i3.59303>
- Ray, T. K., & Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063254>
- Reddy, A. S., Rani, D., Jagarlamudi, R., Deepika, D., & Mekala, H. (2024). Flexibility to Fulfilment: Work-Life Balance Preferences of Gen Z in the Modern Workplace. *International Journal of Research Publication and Reviews*, 5(12), 3692–3698. <https://ijrpr.com/uploads/V5ISSUE12/IJRPR36571.pdf>
- Retnowati, E., Ginting, S., Mere, K., & Jumarding, A. (2024). The Impact of Flexible Work Policies on Gen Z Employee Satisfaction and Retention : A Multi-Industry Analysis. 5(3), 1629–1638.
- Risman, R. (2024). Strategi Pelatihan Karyawan untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi: Peran Teknologi dan Adaptasi Program di Berbagai Sektor. *Paradoks : Jurnal Ilmu Ekonomi*, 7(1), 56–68. <https://doi.org/10.57178/paradoks.v7i1.946>
- Rizqi, M., & Madura, U. T. (2024). MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DI ERA DIGITAL : STUDI LITERATUR REVIEW MELALUI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN DI ERA DIGITAL : STUDI LITERATUR REVIEW. 2(11).
- Rosita, F., Noermijati, N., Margono, M., & Susilowati, C. (2024). The Role of Flexible Work Arrangement, Job Embeddedness, and Work-Life Balance in Reducing Turnover Intention: Study on Millennials and Generation Z Employees. *Journal of The Community*

Development in Asia, 7(2), 53–69. <https://doi.org/10.32535/jcda.v7i2.2987>

- Sa'adah, N., & Sopiah. (2022). FLEKSIBILITAS KERJA (WORK FLEXIBILITY): SYSTEMATIC LITERATUR REVIEW WITH BLIBLIOMETRIC. SYNTAX FUSION, 2.
- Sabilah, J., Nurfandi Riyanti, S., & Saputra, N. (2021). Kesiapan Kerja Generasi Milenial di DKI Jakarta Raya: Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Keterampilan Digital. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 2(3), 225–242. <https://doi.org/10.35912/jakman.v2i3.379>
- Safitri, R., Yeni, F., & Afuan, M. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Penggunaan Teknologi Informasi terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening di PT DSL Dharmasraya Sawit Lestari. *Jurnal Inovasi Manajemen, Kewirausahaan, Bisnis Dan Digital*, 2(1), 210–221.
- Sahut, J. M., & Lissillour, R. (2023). The adoption of remote work platforms after the Covid-19 lockdown: New approach, new evidence. *Journal of Business Research*, 154(January).
- Saputra, N., Nugroho, R., Aisyah, H., & Karneli, O. (2021). Digital Skill During Covid-19: Effects of Digital Leadership and Digital Collaboration. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 272–281. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.04>
- Silvikhomah, A. L., & Irmawati, I. (2023). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Pt. Berkah Ridho Cinta Indonesia. 1–19.
- Sofrankova, B., Sira, E., & Horvathova, J. (2025). Digital Skills and Digital Transformation Performance in the EU-27 : A DESI-Based Nonparametric and Panel Data Study. 1–20.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Syabena, M. F., Yonariza, & Nofialdi. (2023). The Influence of Human Capital and Social Capital and the Role of Government on Improving Ground Coffee Business Performance in Rural Area. *International Journal of Professional Business Review*, 8(12), e04102. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i12.4102>
- Tee, P. K., Wong, L. C., Dada, M., Song, B. L., & Ng, C. P. (2024). Demand for digital skills , skill gaps and graduate employability : Evidence from employers in Malaysia [version 1 ; peer review : 3 approved , 1 approved with reservations] Poh Kiong Tee. 1–19.
- Tinmaz, H., Lee, Y. T., Ivanovici, M. F., & Baber, H. (2022). A systematic review on digital literacy. *Smart Learning Environments*. <https://doi.org/10.1186/s40561-022-00204-y>
- Triyanto, A., Abduh, H., & Firdaus, V. (2024). KESEIMBANGAN HIDUP DAN KOMITMEN GENERASI. 3049–3056.
- Van Laar, E., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2020). Determinants of 21st-Century Skills and 21st-Century Digital Skills for Workers: A Systematic Literature Review. *SAGE Open*, 10(1). <https://doi.org/10.1177/2158244019900176>
- Zahra, Y., Handoyo, S., Fajrianthi, F., Psychology, D., Utara, U. S., & Zahra, Y. (2023). A comprehensive overview of Generation Z in the workplace : Insights from a scoping review.
- Zis, S. F., Effendi, N., & Roem, E. R. (2021). Perubahan Perilaku Komunikasi Generasi Milenial

dan Generasi Z di Era Digital. *Satwika : Kajian Ilmu Budaya Dan Perubahan Sosial*, 5(1), 69–87. <https://doi.org/10.22219/satwika.v5i1.15550>