

Adaptasi Generasi Z di Perusahaan Asuransi (Pendekatan Roy Adaptation Model di Perusahaan Asuransi)

Antonia J. Laratmase^{1*}, Bagus Suhendar², Agung Jatmika Nurahsid³, Novi Fitriyani⁴,
Nabil Abyan⁵

Program Studi Asuransi Jiwa, Sekolah Tinggi Manajemen Asuransi Trisakti,
Jakarta, Indonesia^{1,2,3,4,5}

Email Korespodensi: antycesc86@gmail.com

ARTICLE INFO

Article History:

Submitted 08-08-2026

Received 11-08-2026

Published 29-08-2026

Keywords:

Generation Z; Roy Adaptation Model; adaptation; young workers; insurance industry; digital transformation.

Kata Kunci:

Generasi Z, adaptasi kerja, Roy Adaptation Model.

ABSTRACT

Digital transformation and changing work arrangements require young workers to adapt physically, psychologically, professionally, and relationally. This study aimed to map Generation Z adaptation in Indonesian insurance companies using the four modes of the Roy Adaptation Model. A quantitative survey design was employed. Purposive sampling involved 27 respondents aged 18–25 years who worked or interned in 18 insurance and reinsurance companies. The instrument consisted of 20 five-point Likert-scale statements, with five items representing each mode: physiological, self-concept, role function, and interdependence. Data analysis included frequency distributions, mean (M), standard deviation (SD), median, corrected item-total correlation, and Cronbach's alpha. Overall adaptation was categorized as high (M=3.90; SD=0.41; n=26). Interdependence obtained the highest score (M=4.14; SD=0.52), followed by self-concept (M=4.07; SD=0.47), role function (M=3.98; SD=0.53), and physiological adaptation (M=3.45; SD=0.63). Overall reliability was adequate for exploratory research ($\alpha=0.775$; n=17), while reliability across individual modes remained moderate ($\alpha=0.554$ –0.684). The findings indicate that collaboration, technological confidence, and career orientation were relatively strong, whereas fatigue from schedule changes, adequate rest, and professional role transitions require greater attention. This study extends the application of the Roy Adaptation Model beyond clinical contexts and provides practical priorities for young talent management in the insurance industry.

ABSTRAK

Transformasi digital dan perubahan pengaturan kerja menuntut pekerja muda untuk beradaptasi secara fisik, psikologis, profesional, dan relasional. Penelitian ini bertujuan memetakan adaptasi Generasi Z di perusahaan asuransi Indonesia dengan menggunakan empat mode dalam Roy Adaptation Model. Desain penelitian adalah survei kuantitatif. Sampel purposif terdiri atas 27 responden berusia 18–25 tahun yang bekerja atau magang pada 18 perusahaan asuransi/reasuransi. Instrumen memuat 20 pernyataan skala Likert

lima poin, masing-masing lima butir untuk mode fisiologis, konsep diri, fungsi peran, dan interdependensi. Analisis meliputi distribusi frekuensi, rerata (m), simpangan baku/standar deviasi (SD), median, korelasi butir-total terkoreksi, dan *Cronbach alpha*. Skor adaptasi keseluruhan tergolong tinggi ($Mean=3,90$; Standar Deviasi= $0,41$; $n=26$). Interdependensi mencatat skor tertinggi ($M=4,14$; $SD=0,52$), diikuti konsep diri ($M=4,07$; $SD=0,47$), fungsi peran ($M=3,98$; $SD=0,53$), dan fisiologis ($M=3,45$; $SD=0,63$). Reliabilitas keseluruhan memadai untuk eksplorasi ($\alpha=0,775$; $n=17$), tetapi reliabilitas per mode masih moderat ($\alpha=0,554-0,684$). Temuan menunjukkan bahwa kolaborasi, keyakinan teknologi, dan orientasi karier relatif kuat, sedangkan kelelahan akibat perubahan jadwal, kecukupan istirahat, dan transisi peran profesional memerlukan perhatian. Penelitian berkontribusi dengan memperluas penggunaan *Roy Adaptation Model* sebagai lensa multidimensi di luar konteks klinis, sekaligus menghasilkan prioritas praktis bagi pengelolaan talenta muda di industri asuransi.

PENDAHULUAN

Digitalisasi proses bisnis, otomatisasi, pola kerja daring dan luring atau hibrid, serta percepatan arus informasi mengubah cara organisasi mendefinisikan kesiapan kerja (Han et al., 2025). Perubahan tersebut terasa kuat di sektor asuransi karena pekerjaan menggabungkan kepatuhan, pengelolaan risiko, layanan nasabah, analisis data, dan koordinasi lintas fungsi (Kumar et al., 2026). Pada saat yang sama, Generasi Z memasuki organisasi dengan pengalaman digital yang intens, ekspektasi terhadap pembelajaran yang cepat, dan perhatian besar pada kesejahteraan (Djaja et al., 2026). Survei global terbaru menunjukkan bahwa pekerja Generasi Z dan milenial semakin menilai kemajuan karier melalui stabilitas, pengembangan keterampilan, dan kesejahteraan, bukan semata-mata percepatan promosi (Deloitte, 2025).

Kajian mengenai Generasi Z dalam konteks dunia kerja telah berkembang dengan menitikberatkan pada berbagai aspek, antara lain nilai-nilai kerja, fleksibilitas dan otonomi dalam bekerja, kepuasan kerja, serta intensi karyawan untuk bertahan dalam organisasi (Nainggolan & Purba, 2025). Pichler et al. (2021) mengemukakan pentingnya desain organisasi yang mempertimbangkan pengalaman digital serta kebutuhan pengembangan pekerja muda (Pichler et al., 2021). Silva dan Carvalho (2021) menemukan bahwa proses transisi dari pendidikan ke dunia kerja turut membentuk preferensi Generasi Z terhadap keamanan kerja, kesempatan belajar, dan hubungan interpersonal di lingkungan kerja (Silva & Carvalho, 2021). Dalam konteks Indonesia, Akhtar dan Siregar (2024) melaporkan bahwa fleksibilitas waktu dan tempat kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja Generasi Z (Akhtar & Siregar, 2024). Selanjutnya, Salem (2025) menunjukkan bahwa persepsi otonomi berperan dalam menjembatani hubungan antara preferensi terhadap pengaturan kerja dan intensi untuk bertahan dalam organisasi (Salem, 2025). Sementara itu, Lu dan Chang (2026) menemukan bahwa efikasi diri dalam menjalankan pekerjaan virtual dan interaksi sosial daring berkaitan dengan pembentukan

spesialisasi, kredibilitas, serta koordinasi tim dalam sistem kerja hibrid (Lu & Chang, 2026). Namun, tiga kesenjangan masih terlihat. Pertama, banyak studi menilai keluaran tunggal seperti kepuasan atau retensi, sehingga adaptasi sebagai proses multidimensi belum tergambar utuh. Kedua, kajian Generasi Z sering berisiko mengubah karakteristik sampel menjadi stereotip generasi. Analisis lintas negara berskala besar bahkan menunjukkan bahwa variasi motivasi kerja lebih banyak dijelaskan oleh usia dan periode daripada label generasi semata (Schröder, 2024). Ketiga, *Roy Adaptation Model* (RAM) terutama berkembang dalam ilmu keperawatan dan kesehatan untuk itu model ini dimanfaatkan sebagai kerangka analisis adaptasi pekerja muda, khususnya pada perusahaan asuransi Indonesia, masih sangat terbatas.

Penelitian ini bertujuan (1) mengukur tingkat adaptasi keseluruhan Generasi Z yang bekerja atau magang di perusahaan asuransi; (2) membandingkan empat mode adaptasi RAM, yaitu fisiologis, konsep diri, fungsi peran, dan interdependensi; serta (3) mengidentifikasi butir yang menunjukkan kekuatan dan kerentanan adaptasi. Kontribusi teoretis penelitian adalah menerjemahkan RAM ke konteks organisasi tanpa menjadikannya diagnosis klinis. Kontribusi metodologisnya terletak pada pelaporan eksplisit mengenai skor dan reliabilitas per mode. Kontribusi praktisnya adalah menyediakan prioritas intervensi SDM bagi pengelola tenaga magang dan pekerja muda di industri asuransi.

TINJAUAN PUSTAKA

Generasi Z dalam Transisi Menuju Dunia Kerja

Generasi Z sering dikarakterisasi sebagai kohort yang tumbuh dalam lingkungan yang dipengaruhi secara intensif oleh internet, perangkat bergerak, dan komunikasi digital. Meskipun demikian, kedekatan dengan teknologi tidak dengan sendirinya menghasilkan tingkat adaptasi kerja yang seragam (Kumi et al., 2024). Kemampuan beradaptasi juga dipengaruhi oleh karakteristik individu, pengalaman kerja, tuntutan pekerjaan, dan dukungan yang tersedia dalam organisasi. Pichler et al. (2021) mengemukakan bahwa pengelolaan pekerja Generasi Z memerlukan desain organisasi yang mempertimbangkan pengalaman digital, kebutuhan pengembangan, preferensi individual, dan kemampuan bekerja dalam tim (Pichler et al., 2021). Sementara itu, Silva dan Carvalho (2021) menunjukkan bahwa pada masa transisi dari pendidikan tinggi menuju dunia kerja, keamanan kerja, kesempatan pengembangan pribadi, hubungan sosial, dan fleksibilitas menjadi bagian penting dari nilai kerja Generasi Z (Silva & Carvalho, 2021).

Kemampuan adaptasi pekerja muda juga dipengaruhi oleh perubahan lingkungan dan situasi krisis. Harari et al. (2023) menemukan adanya perbedaan dalam nilai, sikap, dan resiliensi antara Generasi Z dan Generasi X selama pandemi COVID-19 (Harari et al., 2023). Temuan tersebut menunjukkan bahwa respons adaptif tidak hanya berkaitan dengan karakteristik generasi, tetapi juga dipengaruhi oleh kondisi sosial dan situasional yang dihadapi individu. Oleh karena itu, karakteristik Generasi Z sebaiknya tidak dipahami sebagai atribut yang bersifat tetap atau berlaku secara seragam bagi seluruh anggotanya.

Menurut Akhtar dan Siregar (2024) melaporkan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi kerja berhubungan positif dengan kepuasan kerja Generasi Z (Akhtar & Siregar, 2024). Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Salem (2025) pada pekerja Generasi Z di perusahaan skala kecil dan menengah di Malaysia, yang menunjukkan bahwa persepsi terhadap otonomi berperan dalam menjembatani hubungan antara preferensi terhadap pengaturan kerja dan intensi untuk bertahan dalam organisasi (Salem, 2025). Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa manfaat fleksibilitas kerja perlu dianalisis bersama tingkat kendali yang dimiliki pekerja, beban kerja, prediktabilitas jadwal, dan dukungan organisasi.

Selain fleksibilitas, perkembangan karier dan kolaborasi berbasis teknologi juga menjadi perhatian dalam literatur terkini. Kim et al. (2024) menemukan bahwa nilai pertumbuhan karier berkaitan dengan kepuasan kerja pada perawat Generasi Z, sedangkan masa kerja dan lembur turut berhubungan dengan kepuasan mereka (Kim et al., 2024). Selanjutnya, Lu dan Chang (2026) menunjukkan bahwa sejumlah dimensi efikasi diri dalam kerja virtual dan interaksi sosial daring berkaitan dengan spesialisasi, kredibilitas, dan koordinasi tim dalam sistem kerja *hybrid* (Lu & Chang, 2026). Dengan demikian, adaptasi Generasi Z di lingkungan kerja tidak cukup dinilai berdasarkan kemampuan menggunakan teknologi, tetapi perlu mencakup pengelolaan kondisi fisik, pembentukan identitas profesional, kejelasan peran, motivasi, serta kualitas hubungan kerja.

Roy Adaptation Model sebagai kerangka organisasi

Roy Adaptation Model memandang manusia sebagai suatu sistem adaptif yang terus berinteraksi dengan berbagai stimulus yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal (Laily & Nursanti, 2024). Interaksi tersebut menghasilkan respons yang dapat mendukung atau menghambat kemampuan individu dalam mempertahankan integritas dan mencapai tujuan adaptasi (Krismiadi et al., 2024). Respons adaptif tersebut diamati melalui empat mode utama, yaitu mode fisiologis-fisik, konsep diri, fungsi peran, dan interdependensi. Selanjutnya menjelaskan bahwa model ini dapat digunakan untuk memahami proses adaptasi pada tingkat individu maupun kelompok dalam menghadapi perubahan lingkungan (Septiwi & Setiaji, 2020). Dalam penelitian ini, keempat mode tersebut diterjemahkan secara operasional ke dalam konteks pekerjaan. Mode fisiologis digunakan untuk mengkaji kemampuan responden dalam mengelola kondisi fisik, kelelahan, waktu istirahat, dan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Mode konsep diri mencakup keyakinan terhadap kemampuan, kesiapan menghadapi perkembangan teknologi, motivasi, kemampuan berinovasi, dan kebanggaan terhadap kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Mode fungsi peran digunakan untuk menilai pemahaman terhadap tanggung jawab profesional, kemampuan menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan, kesiapan menerima tanggung jawab yang lebih besar, dan kejelasan arah pengembangan karier. Adapun mode interdependensi digunakan untuk menggambarkan kemampuan bekerja secara mandiri sekaligus menjalin kerja sama, berbagi informasi dan pengetahuan, serta mempertahankan

hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan. Penerjemahan tersebut merupakan operasionalisasi RAM untuk kepentingan penelitian organisasi dan tidak dimaksudkan sebagai penilaian atau diagnosis kesehatan klinis.

Penggunaan empat mode adaptasi memungkinkan penelitian memetakan kemampuan adaptasi secara lebih komprehensif dibandingkan penggunaan satu indikator, seperti kepuasan kerja atau intensi bertahan. Kerangka ini juga membantu menghindari anggapan bahwa pekerja muda telah memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi hanya karena terbiasa menggunakan teknologi. Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini diarahkan untuk mengidentifikasi tingkat adaptasi responden secara keseluruhan, membandingkan skor pada setiap mode adaptasi, serta menentukan indikator yang menjadi kekuatan dan indikator yang masih memerlukan perbaikan. Karena penelitian menggunakan desain deskriptif, analisis tidak ditujukan untuk menguji hubungan kausal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi terjangkau penelitian adalah mahasiswa STMA Trisakti yang sedang menjalani kegiatan magang atau bekerja pada perusahaan asuransi maupun reasuransi. Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria inklusi, yaitu responden termasuk dalam kelompok usia Generasi Z, memiliki pengalaman bekerja atau magang di perusahaan asuransi atau reasuransi, serta mengisi kuesioner selama periode pengumpulan data. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 27 responden yang berasal dari 18 perusahaan. Nama perusahaan dinormalisasi pada tahap pengolahan data untuk menyatukan variasi ejaan yang merujuk pada organisasi yang sama. Teknik *purposive sampling* merupakan teknik pengambilan sampel nonprobabilitas karena peluang setiap anggota populasi untuk terpilih tidak dapat ditentukan. Selain itu, jumlah individu yang menerima kuesioner tidak terdokumentasi sehingga tingkat respons tidak dapat dihitung. Oleh karena itu, hasil penelitian ini hanya menggambarkan karakteristik sampel yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk menghasilkan generalisasi statistik terhadap seluruh populasi Generasi Z di industri asuransi.

Instrumen penelitian

Instrumen penelitian berupa kuesioner yang terdiri atas 20 pernyataan untuk mengukur empat mode adaptasi dalam *Roy Adaptation Model* (RAM), yaitu mode fisiologis, konsep diri, fungsi peran, dan interdependensi. Setiap mode diwakili oleh lima butir pernyataan. Respons diukur menggunakan skala Likert lima poin, yaitu 1 = Sangat Tidak Setuju, 2 = Tidak Setuju, 3 = Netral, 4 = Setuju, dan 5 = Sangat Setuju. Lima butir dirumuskan dalam arah negatif, yaitu butir 2, 4, 7, 13, dan 17. Pada tahap pengolahan data, kelima butir tersebut diberi skor terbalik menggunakan rumus. Dengan demikian, skor 1 diubah menjadi 5, skor 2 menjadi 4, skor 3 tetap 3, skor 4 menjadi 2, dan skor 5 menjadi 1. Pengodean terbalik dilakukan agar seluruh butir memiliki arah interpretasi yang konsisten, yaitu semakin tinggi skor yang diperoleh, semakin

tinggi tingkat adaptasi responden. Operasionalisasi setiap mode dan distribusi butir instrumen disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Empat Mode Adaptasi

Mode	Indikator utama	Jumlah butir	Butir negatif
Fisiologis	Penyesuaian fisik, kelelahan, keseimbangan kerja-hidup, pola hidup sehat, istirahat	5	2 dan 4
Konsep diri	Keyakinan teknologi, motivasi, adaptasi teknologi baru, inovasi, kebanggaan kontribusi	5	7
Fungsi peran	Tanggung jawab profesional, tuntutan kerja, kesulitan transisi peran, tanggung jawab lebih besar, target karier	5	13
Interdependensi	Kemandirian berbasis teknologi, preferensi kerja sendiri, kenyamanan tim, berbagi pengetahuan, relasi kerja	5	17

Prosedur pengumpulan

Data dikumpulkan melalui kuesioner daring pada Juni 2026. Pengolahan dan analisis dilakukan menggunakan salinan data mentah. Informasi nama responden tidak digunakan dalam proses analisis dan tidak disajikan dalam hasil penelitian sehingga pelaporan dilakukan secara agregat. Perhitungan awal dilakukan terhadap 540 jawaban yang berasal dari 27 responden dan 20 butir pernyataan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa terdapat 18 jawaban (3,3%) yang memuat lebih dari satu kategori respons pada 10 responden, misalnya “Setuju, Tidak Setuju atau Sangat Setuju, Setuju”. Karena pilihan yang sebenarnya dimaksudkan oleh responden tidak dapat ditentukan secara objektif, setiap yang memuat respons ganda diperlakukan sebagai data hilang. Respons valid lainnya dari responden yang sama tetap dipertahankan sehingga responden tidak langsung dikeluarkan dari keseluruhan analisis. Variasi penulisan nama perusahaan dan status pekerjaan distandardisasi hanya untuk keperluan tabulasi karakteristik responden dan tidak digunakan untuk mengubah jawaban pada butir instrumen.

Skor setiap mode adaptasi dihitung menggunakan rerata butir yang tersedia apabila sekurang-kurangnya empat dari lima butir pada mode tersebut memiliki respons yang valid. Skor adaptasi keseluruhan dihitung apabila sekurang-kurangnya 16 dari 20 butir memiliki respons yang valid. Untuk keperluan interpretasi deskriptif, rentang skor dibagi menjadi lima interval dengan lebar 0,80, yaitu 1,00–1,80 dikategorikan sangat rendah; 1,81–2,60 rendah; 2,61–3,40 sedang; 3,41–4,20 tinggi; dan 4,21–5,00 sangat tinggi. Uji sensitivitas dilakukan untuk menilai kestabilan hasil terhadap aturan penanganan respons ganda. Dalam analisis alternatif, respons ganda dihitung menggunakan nilai tengah dari dua kategori yang dipilih. Hasil analisis alternatif

tersebut hanya digunakan sebagai pembanding untuk menilai kestabilan pola skor dan tidak ditetapkan sebagai hasil utama penelitian.

Skor mode dihitung sebagai rerata butir yang tersedia jika sedikitnya empat dari lima butir pada mode tersebut valid. Skor keseluruhan dihitung jika sedikitnya 16 dari 20 butir valid. Interpretasi rerata menggunakan interval yang sama lebar: 1,00–1,80 sangat rendah; 1,81–2,60 rendah; 2,61–3,40 sedang; 3,41–4,20 tinggi; dan 4,21–5,00 sangat tinggi. Sebagai uji sensitivitas, respons ganda juga dihitung dengan titik tengah dari dua kategori yang dipilih; hasil alternatif hanya digunakan untuk memeriksa kestabilan pola, bukan sebagai hasil utama.

Teknik Analisis

Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif yang mencakup frekuensi, persentase, rerata, simpangan baku, median, rentang nilai minimum–maksimum, serta proporsi responden yang memperoleh skor dalam kategori tinggi dan sangat tinggi. Analisis tersebut digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden dan pola adaptasi Generasi Z berdasarkan setiap mode dalam *Roy Adaptation Model* (RAM).

Kualitas instrumen dievaluasi secara eksploratif melalui korelasi butir-total terkoreksi (*corrected item-total correlation*) dan koefisien *Cronbach alpha*. Koefisien alpha untuk setiap mode dihitung berdasarkan kasus yang memiliki data lengkap pada lima butir pembentuk mode tersebut. Sementara itu, alpha keseluruhan instrumen dilaporkan sebagai informasi tambahan karena instrumen terdiri atas beberapa dimensi adaptasi yang berbeda. Koefisien alpha ditafsirkan sebagai indikator konsistensi internal, bukan sebagai bukti tunggal validitas atau unidimensionalitas instrumen. Interpretasinya juga mempertimbangkan jumlah butir, homogenitas konstruk, korelasi antarbutir, dan ukuran sampel (Muhliansyah et al., 2019).

Penelitian ini tidak melakukan uji perbedaan antar kelompok, analisis regresi, maupun pengujian hipotesis inferensial. Keputusan tersebut didasarkan pada tujuan penelitian yang bersifat deskriptif, jumlah sampel yang relatif kecil, dan penggunaan teknik pengambilan sampel nonprobabilitas. Oleh karena itu, hasil penelitian hanya digunakan untuk menggambarkan karakteristik sampel yang diteliti dan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik terhadap seluruh populasi mahasiswa Generasi Z yang bekerja atau magang di industri asuransi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan 27 responden. Berdasarkan kelompok usia, sebanyak 23 responden (85,2%) berusia 18–21 tahun, sedangkan empat responden (14,8%) berada pada rentang usia 22–25 tahun. Ditinjau dari status pekerjaan, 22 responden hanya berstatus magang, tiga responden mencantumkan status magang sekaligus pekerja kontrak, satu responden berstatus pegawai, dan satu responden termasuk dalam kategori lainnya. Dengan menggabungkan responden yang hanya berstatus magang dan responden yang menjalani magang sekaligus bekerja secara kontrak, terdapat 25 responden (92,6%) yang memiliki

pengalaman magang. Komposisi tersebut menunjukkan bahwa temuan penelitian ini terutama merepresentasikan pengalaman responden pada tahap awal transisi dari lingkungan pendidikan menuju dunia kerja.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n (%)
Usia	18-21 tahun	23 (85,2)
	22-25 tahun	4 (14,8)
Status kerja	Magang	22 (81,5)
	Magang dan kontrak	3 (11,1)
	Pegawai	1 (3,7)
	Lainnya	1 (3,7)
Cakupan organisasi	Perusahaan asuransi/reasuransi (nama dinormalisasi)	18 perusahaan

Kualitas Data dan Konsistensi Internal

Dari total 540 sel jawaban yang berasal dari 27 responden dan 20 butir pernyataan, ditemukan 18 sel (3,3%) yang memuat lebih dari satu pilihan jawaban. Karena pilihan yang sebenarnya dimaksudkan oleh responden tidak dapat ditentukan secara objektif, respons ganda tersebut diperlakukan sebagai data hilang. Sebanyak 10 responden tercatat memiliki sedikitnya satu respons ganda. Setelah penanganan data tersebut, jumlah kasus lengkap untuk keseluruhan skala yang terdiri atas 20 butir adalah 17 responden, sedangkan jumlah kasus lengkap pada setiap mode berkisar antara 21 dan 26 responden.

Hasil pengujian konsistensi internal menunjukkan bahwa koefisien *Cronbach alpha* untuk keseluruhan instrumen mencapai 0,775. Meskipun demikian, nilai tersebut perlu dipandang sebagai informasi tambahan karena instrumen mengukur beberapa dimensi adaptasi. Pada tingkat mode, koefisien *Cronbach alpha* berkisar antara 0,554 dan 0,684. Rentang nilai tersebut menunjukkan bahwa konsistensi internal masing-masing mode belum kuat dan masih memerlukan evaluasi serta pengembangan instrumen lebih lanjut. Interpretasi hasil ini juga perlu dilakukan secara hati-hati karena jumlah butir pada setiap mode terbatas dan jumlah kasus lengkap relatif kecil.

Berdasarkan analisis korelasi butir-total terkoreksi, sebanyak 17 dari 20 butir memiliki koefisien sekurang-kurangnya 0,30. Sementara itu, butir 4, 5, dan 13 memperoleh koefisien di bawah batas eksploratif tersebut. Temuan ini menunjukkan bahwa ketiga butir tersebut perlu ditinjau lebih lanjut dari segi kejelasan redaksi, kesesuaian dengan dimensi yang diukur, dan

pola pemberian skor. Namun, hasil tersebut belum menjadi dasar yang memadai untuk menghapus butir tanpa pengujian pada sampel yang lebih besar.

Tabel 3. Indikator Konsistensi Internal Instrumen

Skala	Kasus lengkap	Cronbach Alpha	Catatan Interpretasi
Fisiologis	26	0,554	Rendah-moderat; tinjau variasi butir 4 dan 5
Konsep diri	23	0,591	Moderat; lima butir mencakup aspek yang beragam
Fungsi peran	24	0,597	Moderat; butir 13 perlu ditinjau
Interdependensi	21	0,684	Tertinggi di antara mode, tetapi masih eksploratif
Keseluruhan butir	20 17	0,775	Memadai untuk eksplorasi; skala bersifat multidimensi

Tingkat Adaptasi Menurut Mode

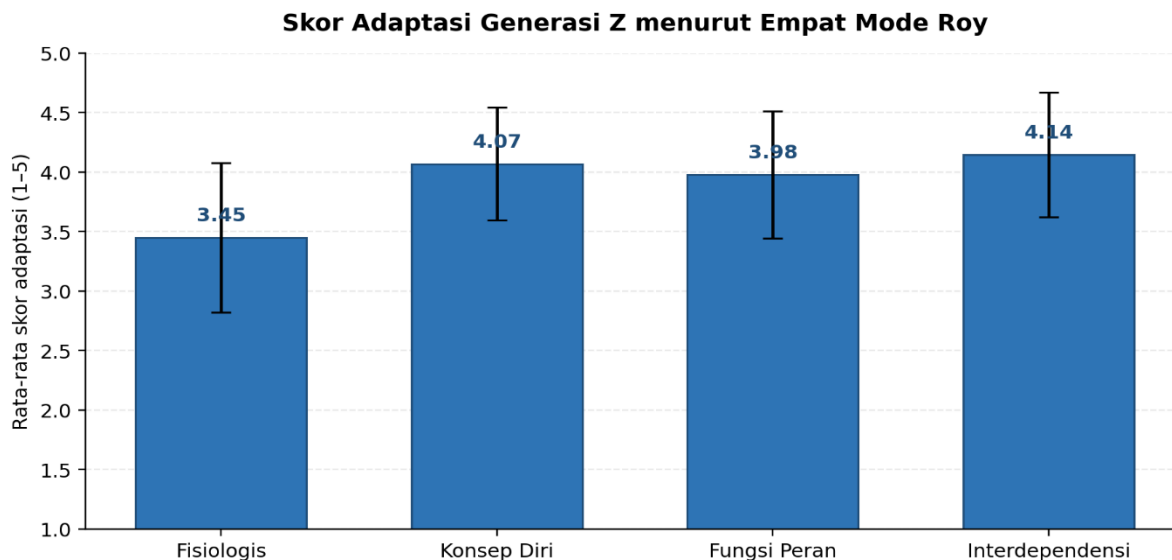
Berdasarkan 26 responden yang memenuhi persyaratan penghitungan skor keseluruhan, tingkat adaptasi memperoleh rerata sebesar 3,90 (SD = 0,41; median = 3,77) dan termasuk dalam kategori tinggi. Sebanyak 88,5% responden dengan skor keseluruhan yang dapat dihitung berada dalam kategori adaptasi tinggi atau sangat tinggi.

Pada tingkat mode, interdependensi memperoleh rerata tertinggi (M = 4,14), diikuti oleh konsep diri (M = 4,07), fungsi peran (M = 3,98), dan fisiologis (M = 3,45). Berdasarkan interval interpretasi yang telah ditetapkan, seluruh rerata mode termasuk dalam kategori tinggi. Meskipun demikian, distribusi kategori pada masing-masing mode menunjukkan pola yang berbeda. Pada mode fisiologis, hanya 48,1% responden berada dalam kategori tinggi atau sangat tinggi, sedangkan proporsi responden pada kategori tersebut di masing-masing dari tiga mode lainnya melebihi 85%. Dengan demikian, meskipun rerata mode fisiologis masih termasuk kategori tinggi, proporsi responden yang mencapai kategori tinggi atau sangat tinggi pada mode ini lebih rendah dibandingkan dengan mode interdependensi, konsep diri, dan fungsi peran.

Tabel 4. Statistik Deskriptif Skor Adaptasi

Mode/skala	n	M	SD	Median	Kategori	Tinggi/Sangat Tinggi
Fisiologis	27	3,45	0,63	3,40	Tinggi	48,1
Konsep diri	27	4,07	0,47	4,00	Tinggi	92,6
Fungsi peran	27	3,98	0,53	4,00	Tinggi	85,2
Interdependensi	25	4,14	0,52	4,20	Tinggi	92,0

Mode/skala	n	M	SD	Median	Kategori	Tinggi/Sangat Tinggi
Keseluruhan	26	3,90	0,41	3,77	Tinggi	88,5



Gambar 1. Rata-rata Skor Empat Mode Adaptasi

Analisis sensitivitas dilakukan dengan mengganti setiap respons ganda menggunakan nilai titik tengah dari dua kategori jawaban yang dipilih. Berdasarkan perhitungan, diperoleh rerata sebesar 3,43 pada mode fisiologis, 4,06 pada mode konsep diri, 3,96 pada mode fungsi peran, 4,07 pada mode interdependensi, dan 3,88 pada skor keseluruhan. Urutan rerata antarmode juga tidak mengalami perubahan, yaitu mode interdependensi tetap memperoleh rerata tertinggi, diikuti oleh konsep diri, fungsi peran, dan fisiologis. Hasil ini menunjukkan bahwa pola dan kesimpulan deskriptif relatif stabil terhadap dua aturan penanganan respons ganda yang diuji.

Pola pada Tingkat Butir

Analisis pada tingkat butir menunjukkan bahwa rerata tertinggi terdapat pada kemampuan menjaga hubungan kerja dengan rekan dan atasan (butir 20; $M = 4,50$). Skor tinggi berikutnya ditemukan pada kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru (butir 8; $M = 4,42$), kepemilikan target pengembangan karier yang jelas (butir 15; $M = 4,41$), serta keyakinan bahwa kemampuan teknologi mendukung pelaksanaan pekerjaan (butir 6; $M = 4,37$). Temuan tersebut menunjukkan bahwa aspek hubungan kerja, adaptasi teknologi, dan orientasi pengembangan karier merupakan indikator adaptasi yang paling menonjol dalam sampel penelitian.

Sebaliknya, setelah skor pada pernyataan negatif dibalik, rerata terendah ditemukan pada butir mengenai kelelahan akibat perubahan jadwal kerja (butir 2; $M = 2,42$). Rerata yang relatif rendah juga ditemukan pada kesulitan menjalankan peran profesional (butir 13; $M = 2,88$),

kehilangan motivasi ketika tidak memperoleh apresiasi (butir 7; $M = 3,04$), kesulitan mempertahankan pola hidup sehat (butir 4; $M = 3,15$), dan kecukupan waktu istirahat (butir 5; $M = 3,19$). Karena arah skor telah diseragamkan sehingga skor yang lebih tinggi menunjukkan adaptasi yang lebih baik, hasil tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan kelelahan, pelaksanaan peran profesional, pemeliharaan motivasi, pola hidup sehat, dan kecukupan istirahat merupakan aspek yang relatif lebih membutuhkan perhatian.

Tabel 5. Statistik Deskriptif Seluruh Butir Instrumen

Butir	Mode	Pernyataan Ringkas	n	M (SD)	Adaptif (%)
1	Fisiologis	Saya dapat menyesuaikan kondisi fisik dengan jam kerja yang fleksibel.	27	4,26 (0,66)	96,3
2R	Fisiologis	Perubahan jadwal kerja sering membuat saya kelelahan secara fisik.	26	2,42 (1,14)	23,1
3	Fisiologis	Saya mampu menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.	27	4,19 (0,79)	92,6
4R	Fisiologis	Tuntutan pekerjaan membuat saya sulit menjaga pola hidup sehat.	27	3,15 (1,26)	59,3
5	Fisiologis	Saya memiliki waktu istirahat yang cukup untuk memulihkan kondisi tubuh.	27	3,19 (1,30)	59,3
6	Konsep diri	Saya percaya kemampuan teknologi yang saya miliki mendukung pekerjaan saya.	27	4,37 (0,49)	100,0
7R	Konsep diri	Saya mudah kehilangan motivasi ketika hasil kerja saya tidak mendapat apresiasi.	26	3,04 (1,18)	53,8
8	Konsep diri	Saya yakin mampu beradaptasi dengan teknologi baru di tempat kerja.	26	4,42 (0,50)	100,0
9	Konsep diri	Saya mampu memberikan ide-ide inovatif dalam pekerjaan.	25	4,16 (0,62)	96,0

Butir	Mode	Pernyataan Ringkas	n	M (SD)	Adaptif (%)
10	Konsep diri	Saya merasa bangga terhadap kontribusi yang saya berikan kepada organisasi.	27	4,30 (0,67)	96,3
11	Fungsi peran	Saya memahami tanggung jawab saya sebagai seorang profesional.	27	4,30 (0,67)	96,3
12	Fungsi peran	Saya mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan dunia kerja.	27	4,22 (0,64)	96,3
13R	Fungsi peran	Saya masih kesulitan menjalankan peran saya sebagai seorang profesional.	25	2,88 (1,24)	48,0
14	Fungsi peran	Saya siap menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaan.	26	3,96 (0,96)	84,6
15	Fungsi peran	Saya memiliki target pengembangan karier yang jelas.	27	4,41 (0,69)	96,3
16	Interdependensi	Saya dapat bekerja secara mandiri dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia.	25	4,28 (0,68)	96,0
17R	Interdependensi	Saya lebih memilih bekerja sendiri daripada berkolaborasi dengan tim.	24	3,21 (1,28)	62,5
18	Interdependensi	Saya merasa nyaman bekerja sama dengan anggota tim.	25	4,32 (0,48)	100,0
19	Interdependensi	Saya aktif berbagi informasi dan pengetahuan dengan rekan kerja.	25	4,28 (0,68)	96,0
20	Interdependensi	Saya mampu menjaga hubungan kerja yang baik dengan rekan dan atasan.	26	4,50 (0,51)	100,0

. R=butir negatif dengan skor terbalik; % adaptif=proporsi skor hasil pengodean ≥ 4 .

Diskusi

Interpretasi Temuan Utama

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tingkat adaptasi responden secara keseluruhan berada dalam kategori tinggi, tetapi profil adaptasi tersebut tidak merata pada seluruh mode dan butir pengukuran. Kekuatan adaptasi terutama terlihat pada kemampuan membangun hubungan kerja, berkolaborasi, menyesuaikan diri dengan teknologi, dan menetapkan orientasi pengembangan karier. Sebaliknya, respons adaptif yang relatif lebih rendah ditemukan pada aspek kelelahan akibat perubahan jadwal, kecukupan istirahat, pemeliharaan motivasi ketika apresiasi tidak diperoleh, serta penyesuaian terhadap peran profesional. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa, pada sampel penelitian ini, adaptasi sosial dan digital serta orientasi karier relatif lebih kuat dibandingkan dengan pengelolaan energi dan penyesuaian identitas profesional. Namun, karena penelitian menggunakan desain potong lintang dan analisis deskriptif, temuan tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai urutan perkembangan adaptasi dari satu aspek menuju aspek lainnya.

Mode interdependensi memperoleh rerata tertinggi dibandingkan dengan ketiga mode lainnya. Tingginya skor pada kenyamanan bekerja sama, kesediaan berbagi pengetahuan, serta kemampuan menjaga hubungan dengan rekan kerja dan atasan menunjukkan pentingnya dukungan dan relasi sosial dalam proses adaptasi responden. Temuan ini tidak mendukung generalisasi sederhana bahwa pekerja muda yang dekat dengan teknologi selalu memiliki kecenderungan individualistis. Hasil tersebut secara konseptual sejalan dengan (Lu & Chang, 2026), yang menemukan bahwa efikasi diri dalam kerja virtual berkaitan positif dengan spesialisasi, kredibilitas, dan koordinasi tim, sedangkan efikasi diri dalam interaksi sosial daring berkaitan dengan spesialisasi dan koordinasi tim. Meskipun demikian, keselarasan ini perlu ditafsirkan secara hati-hati karena penelitian Lu dan Chang dilakukan pada pekerja Generasi Z di sektor teknologi Taiwan, sedangkan penelitian ini melibatkan mahasiswa yang sebagian besar sedang magang di industri asuransi Indonesia.

Di sisi lain, skor pada butir mengenai preferensi bekerja sendiri lebih rendah daripada skor indikator kolaborasi lainnya. Pola tersebut mengindikasikan adanya variasi preferensi kerja di antara responden. Temuan ini membuka kemungkinan bahwa kebutuhan akan kemandirian dalam menyelesaikan tugas dapat hadir bersamaan dengan kebutuhan akan hubungan tim yang kuat. Namun, karena penelitian ini tidak mengukur otonomi kerja secara khusus, hasil tersebut belum cukup untuk membuktikan hubungan antara otonomi dan kolaborasi. Penelitian lanjutan perlu mengukur kedua konstruk tersebut secara terpisah untuk menguji bagaimana kemandirian dalam bekerja dan dukungan tim berperan dalam adaptasi pekerja Generasi Z.

Mode konsep diri memperoleh rerata yang tinggi, terutama pada indikator yang berkaitan dengan kemampuan teknologi. Seluruh jawaban valid pada butir mengenai keyakinan bahwa kemampuan teknologi mendukung pekerjaan dan kemampuan beradaptasi dengan teknologi baru berada dalam kategori setuju atau sangat setuju. Pola tersebut konsisten dengan (Pichler et al., 2021), yang menempatkan teknologi sebagai salah satu unsur penting dalam

kerangka pengelolaan Generasi Z di tempat kerja. Meskipun demikian, kedekatan responden dengan teknologi tidak berarti bahwa seluruh aspek konsep diri telah berkembang secara beragam. Skor pada butir mengenai kehilangan motivasi ketika kontribusi tidak memperoleh apresiasi menunjukkan bahwa sebagian responden masih bergantung pada pengakuan lingkungan kerja untuk mempertahankan motivasinya. Secara praktis, temuan ini menunjukkan perlunya organisasi mempertimbangkan pemberian umpan balik yang spesifik, pengakuan yang transparan dan adil, serta informasi yang membantu pekerja muda memahami kontribusi pekerjaannya terhadap pencapaian tim atau organisasi. Implikasi tersebut perlu diuji lebih lanjut karena efektivitas bentuk apresiasi tidak diukur secara langsung dalam penelitian ini.

Mode fungsi peran juga berada dalam kategori tinggi, terutama pada indikator kepemilikan target pengembangan karier dan pemahaman terhadap tanggung jawab pekerjaan. Temuan ini secara konseptual berkaitan dengan penelitian (Kim et al., 2024), yang menemukan bahwa nilai pertumbuhan karier berasosiasi positif dengan kepuasan kerja pada perawat baru Generasi Z di Korea Selatan. Keselarasan tersebut menunjukkan pentingnya arah pengembangan karier pada tahap awal kehidupan profesional, tetapi tidak dapat dipandang sebagai replikasi langsung karena terdapat perbedaan sektor pekerjaan, negara, dan karakteristik responden.

Di sisi lain, butir mengenai kesulitan menjalankan peran profesional termasuk salah satu indikator dengan rerata terendah dan memiliki korelasi butir-total terkoreksi di bawah 0,30. Dari sisi substantif, pola tersebut dapat berkaitan dengan posisi mayoritas responden yang masih berada dalam masa magang dan menjalani transisi dari peran mahasiswa menuju peran profesional. Dari sisi metodologis, lemahnya korelasi butir-total juga dapat menunjukkan bahwa redaksi butir terlalu umum, ditafsirkan secara beragam, atau belum sepenuhnya merepresentasikan mode fungsi peran. Oleh karena itu, butir tersebut perlu ditelaah melalui uji kognitif, penilaian ahli, dan pengujian psikometrik pada sampel yang lebih besar sebelum diputuskan untuk dipertahankan, direvisi, atau dihapus.

Mode fisiologis merupakan dimensi adaptasi yang relatif paling lemah dibandingkan dengan tiga mode lainnya. Meskipun responden memberikan penilaian positif terhadap kemampuan menyesuaikan kondisi fisik dan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, pola pada tingkat butir menunjukkan adanya kerentanan dalam pengelolaan energi dan pemulihan. Perubahan jadwal kerja masih berkaitan dengan kelelahan, sedangkan kecukupan waktu istirahat menunjukkan respons yang kurang konsisten. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan menyesuaikan diri secara umum belum selalu disertai dengan kestabilan kondisi fisik ketika responden menghadapi perubahan waktu kerja.

Hasil ini melengkapi penelitian (Akhtar & Siregar, 2024), yang menemukan hubungan positif antara fleksibilitas waktu dan tempat kerja dengan kepuasan kerja Generasi Z di Indonesia. Jika dibaca bersama temuan penelitian ini, fleksibilitas kerja berpotensi memberikan manfaat, tetapi manfaat tersebut tidak dapat disamakan dengan perubahan jadwal yang tidak terprediksi. Fleksibilitas yang memungkinkan pekerja mengendalikan waktu dan tempat kerja dapat berbeda dari perubahan jadwal yang ditentukan tanpa kendali pekerja. Namun, penelitian

ini tidak mengukur prediktabilitas jadwal, beban kerja, atau kendali terhadap waktu kerja secara langsung. Oleh karena itu, keterkaitan faktor-faktor tersebut dengan kelelahan harus dipandang sebagai penjelasan yang perlu diuji lebih lanjut, bukan sebagai hubungan yang telah dibuktikan oleh data penelitian ini.

Pentingnya kendali pekerja juga didukung oleh Salem (2025), yang menemukan bahwa otonomi yang dirasakan memediasi sebagian hubungan antara preferensi terhadap berbagai bentuk pengaturan kerja dan intensi bertahan pada pekerja Generasi Z di UKM Malaysia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa manfaat pengaturan kerja tidak hanya ditentukan oleh label “fleksibel”, tetapi juga oleh sejauh mana pekerja merasakan adanya pilihan dan kendali. Meskipun konteks dan variabel hasil penelitian Salem berbeda dari penelitian ini, kedua temuan tersebut sama-sama menegaskan perlunya membedakan fleksibilitas yang memberikan otonomi dari ketidakpastian jadwal yang berpotensi mengganggu pemulihan. Secara praktis, organisasi dapat mempertimbangkan jadwal yang lebih terprediksi, pengendalian beban kerja, pemberitahuan perubahan jadwal yang memadai, dan perlindungan waktu istirahat; efektivitas langkah-langkah tersebut perlu diuji dalam penelitian lanjutan.

SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat adaptasi kerja pada sampel mahasiswa Generasi Z yang bekerja atau magang di perusahaan asuransi dan reasuransi tergolong tinggi ($M = 3,90$; $SD = 0,41$; $n = 26$). Mode interdependensi memperoleh rerata tertinggi, diikuti oleh konsep diri, fungsi peran, dan fisiologis. Meskipun rerata seluruh mode berada dalam kategori tinggi, mode fisiologis merupakan dimensi yang relatif paling lemah karena hanya 48,1% responden mencapai kategori tinggi atau sangat tinggi. Pada tingkat butir, kemampuan menjaga hubungan kerja, beradaptasi dengan teknologi, memanfaatkan kompetensi teknologi, dan menetapkan target karier menjadi kekuatan utama. Sebaliknya, kelelahan akibat perubahan jadwal, kecukupan istirahat, pemeliharaan motivasi ketika tidak memperoleh apresiasi, dan penyesuaian terhadap peran profesional merupakan aspek yang relatif lebih membutuhkan perhatian. Analisis sensitivitas menghasilkan urutan antarmode yang sama sehingga pola deskriptif relatif stabil terhadap dua aturan penanganan respons ganda yang diuji.

Kontribusi penelitian ini terletak pada pemetaan awal adaptasi kerja Generasi Z melalui empat mode *Roy Adaptation Model*, yaitu fisiologis, konsep diri, fungsi peran, dan interdependensi. Kerangka tersebut memungkinkan adaptasi kerja dipahami secara multidimensi, tidak hanya berdasarkan kemampuan teknologi, tetapi juga melalui pengelolaan kondisi fisik, keyakinan diri, pelaksanaan peran profesional, dan kualitas hubungan kerja. Secara praktis, temuan ini menunjukkan pentingnya penguatan dukungan kolaboratif, pengembangan karier, pemberian umpan balik dan apresiasi, pengaturan jadwal yang lebih terprediksi, serta perlindungan waktu istirahat bagi pekerja muda di sektor asuransi. Temuan penelitian harus ditafsirkan dalam batas karakteristik sampel dan desain penelitian. Sampel dipilih secara

purposif, berjumlah kecil ($N = 27$), dan didominasi oleh responden yang memiliki status magang (92,6%). Data dikumpulkan dalam waktu singkat, bersifat laporan diri, dan tidak dilengkapi indikator kinerja, penilaian atasan, maupun kelompok pembanding antargenerasi. Respons ganda menyebabkan sebagian data diperlakukan sebagai hilang, sedangkan instrumen yang digunakan belum menjalani validasi skala secara menyeluruh. Koefisien alpha pada tingkat mode belum menunjukkan konsistensi internal yang kuat dan tiga butir memiliki korelasi butir-total terkoreksi di bawah 0,30. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan sampel yang lebih besar dan beragam, desain longitudinal atau komparatif, data kinerja dari berbagai sumber, serta instrumen yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya secara lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhtar, H., & Siregar, D. D. (2024). Generation Z as Workforce Prospect in Indonesia : The Influence of Flexible Work Arrangements on Job Satisfaction. *Proceeding of International Conferences The 5th Asia-Pacific Management Research Conference (APMRC) 2024*, 95–104.
- Deloitte. (2025). *2025 Gen Z and millennial survey*. Deloitte Insights. [Deloitte Insights - 2025 Gen Z and Millennial Survey](#)
- Djaja, M. S., Zamralita, Z., & Putra, I. R. P. (2026). Digital well-being among Generation Z employees in Indonesia. *Priviet Social Sciences Journal*, 6(5). <https://doi.org/10.55942/pssj.v6i5.1486>
- Han, Y., Wang, X., & Bai, Y. (2025). Leveraging digital transformation in hybrid workplaces: Current landscape, underlying challenges, and future prospects. *Frontiers in Human Dynamics*, 7, 1622625. <https://doi.org/10.3389/fhumd.2025.1622625>
- Harari, T. T., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2023). Gen Z During the COVID - 19 Crisis : A Comparative Analysis of the Differences Between Gen Z and Gen X in Resilience, Values and Attitudes. *Current Psychology*, 42(28), 24223–24232. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03501-4>
- Kumar, S., et al. (2026). *Digital transformation in the insurance industry: Challenges and strategic insights*. *Risks*, 14(5), 105. <https://doi.org/10.3390/risks14050105>
- Kim, E., Kim, H., & Lee, T. (2024). How are New Nurses Satisfied with Their Jobs ? From the Work Value Perspective of Generations Y and Z Nurses. *BMC Nursing*, 23, 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-01928-7>
- Krismiadi, D., Dina, H., Apriyanti, Nazaruddin, & Fujiyanti, M. E. Y. (2024). Adaptasi pada Pasien Gagal Ginjal Kronik yang Melakukan Terapi Hemodialisis Berdasarkan Teori Sister Calista Roy: Literatur Review. *Indonesian Health Science Journal*, 4(1), 27–34.
- Kumi, E., Osei, H. V., Asumah, S., et al. (2024). The impact of technology readiness and adapting behaviours in the workplace: A mediating effect of career adaptability. *Future Business Journal*, 10, 63. <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00355-z>

- Laily, D., & Nursanti, I. (2024). Model Konsep Teori Adaptasi Callista Roy Pada Asuhan Keperawatan Dengan Anorexia Nervosa. *Nusantara Hasana Journal*, 3(8), 108–123.
- Lu, H., & Chang, Y. (2026). How Self-Efficacy Influences Gen Z Employees ' Willingness for Hybrid Working. *Information Systems Frontiers*.
- Muhliansyah, Putri, A. P., Rasyid, M., Adriansyah, M. A., & Diana. (2019). Konstruk Alat Ukur Adaptasi Lingkungan. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 8(2).
- Nainggolan, J. C. M., & Purba, S. D. (2025). *Enhancing Gen Z employees commitment through flexible work arrangements, work-life balance, and job satisfaction*. *Jurnal Manajemen*, 21(2). <https://doi.org/10.25170/jm.v21i2.6174>
- Pichler, S., Kohli, C., & Granitz, N. (2021). DITTO for Gen Z : A Framework for Leveraging the Uniqueness of the New Generation. *Business Horizons*, xxxx. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.021>
- Salem, M. R. M. (2025). Designing Future - Ready Workplaces : How Gen Z ' s Preferred Work Type Influence Retention Intention ; Mediating Role of Perceived Autonomy in Malaysian SMEs. *Future Business Journal*, 11(211).
- Schröder, M. (2024). Work Motivation Is Not Generational but Depends on Age and Period. *Journal of Business and Psychology*, 39(4), 897–908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
- Septiwi, C., & Setiaji, W. R. (2020). Penerapan Model Adaptasi Roy Pada Asuhan Keperawatan Pasien Dengan Penyakit Ginjal Kronis. *Jurnal Ilmiah Kesehatan Keperawatan*, 16(2), 101–111. <https://doi.org/10.26753/jikk.v16i2.482>
- Silva, J., & Carvalho, A. (2021). The Work Values of Portuguese Generation Z in the Higher Education-to-Work Transition Phase. *Social Sciences*, 10(297).