



Eksplorasi Etos Kerja Generasi Z dalam Lingkungan Kerja Hybrid: Studi Kualitatif pada Perusahaan Multinasional

Fajar Aulia

Universitas Putra Indonesia “YPTK” Padang

fajaraulia@email.com

Article History:

Received: 02-06-2025

Revised: 13-12-2025

Accepted: 11-08-2026

Keywords: *Work ethic; Generation Z; hybrid work; autonomy; digital technology*

Abstract: *he rapid adoption of hybrid work arrangements following the COVID-19 pandemic has transformed how employees perceive and practice work ethics, particularly among Generation Z. As a digitally oriented generation, Generation Z tends to value flexibility, autonomy, meaningful work, and transparent communication, creating new challenges for multinational organizations in managing performance and accountability. This study aims to explore how Generation Z constructs and practices work ethics within hybrid work environments in multinational companies. A qualitative exploratory case study was employed, involving 12 Generation Z employees selected purposively based on their experience of working in hybrid arrangements for at least one year. Data were collected through semi-structured in-depth interviews and analyzed using thematic analysis based on Braun and Clarke’s framework. The findings indicate that Generation Z constructs work ethics through personal responsibility, digital competence, work autonomy, and commitment to performance outcomes. Participants identified trust, transparent communication, technological accessibility, and digital collaboration as important factors supporting work commitment and discipline. At the same time, blurred boundaries between work and personal life were found to create role ambiguity and work-related stress. The study concludes that effective management of Generation Z in hybrid work environments requires a balance between flexibility and organizational structure, particularly through results-oriented performance management, transparent communication, and supportive leadership. The study contributes to the human resource management literature by providing empirical insights into how Generation Z negotiates work ethics within the increasingly flexible and digitally mediated work environment of multinational organizations..*

Pendahuluan

Etos kerja merupakan sekumpulan nilai, sikap, dan perilaku individu dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab kerja secara konsisten dan bermakna. Dalam konteks organisasi modern, etos kerja dipandang sebagai salah satu indikator utama dalam mengukur kualitas dan produktivitas tenaga kerja, terutama di tengah perubahan model kerja yang cepat dan dinamis (Kim et al., 2021). Etos kerja mencakup elemen seperti komitmen, kedisiplinan, inisiatif, serta orientasi pada hasil yang berkelanjutan (Schaufeli, 2021). Di era digital, pemahaman terhadap etos kerja menjadi semakin kompleks karena dipengaruhi oleh faktor teknologi, fleksibilitas waktu, serta perubahan norma sosial (Brougham & Haar, 2020). Dengan demikian, eksplorasi mengenai etos kerja, khususnya dalam kerangka generasi yang berbeda, menjadi sangat penting untuk membangun ekosistem kerja yang berkelanjutan. Hal ini memberikan dasar kuat untuk menelusuri bagaimana generasi termuda di dunia kerja Generasi Z membentuk dan memaknai etos kerja mereka dalam sistem kerja hibrida.

Fenomena kerja hybrid, yang menggabungkan kerja dari rumah dan kantor, telah berkembang secara eksponensial pasca-pandemi COVID-19 dan membawa transformasi besar dalam struktur organisasi serta perilaku karyawan (Wang et al., 2021). Dalam skenario ini, generasi Z kelompok yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012 mulai memasuki dunia kerja dengan karakteristik unik, seperti kecenderungan pada fleksibilitas, teknologi digital, serta kebutuhan akan makna dalam pekerjaan (Seemiller & Grace, 2021). Namun, kehadiran mereka dalam model kerja hybrid memunculkan tantangan dan peluang tersendiri, khususnya terkait bagaimana mereka membentuk etos kerja yang tidak sepenuhnya seragam dengan generasi sebelumnya (Deal et al., 2021). Sejauh ini, penelitian terkait etos kerja generasi Z dalam konteks hybrid masih minim, sementara organisasi multinasional terus berupaya menyesuaikan strategi manajemen agar tetap relevan dan kompetitif. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi urgensi untuk menggali bagaimana generasi Z menyesuaikan nilai-nilai kerja mereka dalam lingkungan hybrid, baik secara perilaku maupun persepsi, dalam konteks perusahaan multinasional yang menuntut konsistensi global dan adaptasi lokal.

Generasi Z menunjukkan orientasi nilai kerja yang lebih fleksibel, berbasis teknologi, dan sangat menekankan pada keseimbangan hidup-kerja (life-work balance) serta keberlanjutan pribadi (Twenge, 2023). Mereka cenderung memprioritaskan makna personal dalam pekerjaan dan memiliki ekspektasi tinggi terhadap transparansi, pengakuan, dan kepemimpinan yang kolaboratif (Stillman & Stillman, 2020). Penelitian juga menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki preferensi terhadap lingkungan kerja yang memungkinkan otonomi serta akses cepat terhadap informasi dan teknologi (Schroth, 2020). Namun, dalam lingkungan kerja hybrid, kebebasan ini dapat menimbulkan ambiguitas dalam menegaskan etos kerja, terutama ketika batasan antara waktu kerja dan pribadi menjadi kabur (Cai et al., 2022). Hal ini menimbulkan pertanyaan penting tentang bagaimana generasi ini membentuk komitmen kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam struktur kerja yang lebih longgar dibandingkan generasi sebelumnya. Oleh sebab itu, pemahaman mendalam mengenai cara generasi Z mengonstruksi etos kerja mereka menjadi sangat krusial dalam mendesain sistem kerja dan manajemen SDM yang adaptif.

Lingkungan kerja hybrid sendiri merupakan fenomena struktural yang memerlukan fleksibilitas tinggi baik dari individu maupun organisasi. Lingkungan ini memungkinkan kolaborasi lintas ruang, memanfaatkan teknologi komunikasi, namun juga menuntut pengelolaan diri yang lebih mandiri (Waizenegger et al., 2020). Dalam konteks perusahaan multinasional, sistem kerja hybrid tidak hanya menjadi tuntutan efisiensi tetapi juga alat untuk meningkatkan daya saing global (Spreitzer et al., 2021). Namun, keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada bagaimana individu khususnya generasi Z menerjemahkan fleksibilitas tersebut dalam bentuk kinerja dan komitmen kerja (Kniffin et al., 2021). Selain itu, keberagaman budaya dan ekspektasi kerja dalam perusahaan multinasional menjadi faktor tambahan yang mempengaruhi dinamika etos kerja dalam sistem hybrid. Dengan kata lain, etos kerja tidak hanya dibentuk oleh preferensi individu, tetapi juga oleh konteks sosial, organisasi, dan struktural yang melingkupinya. Hal ini menjadikan eksplorasi terhadap etos kerja generasi Z dalam lingkungan hybrid sebagai upaya penting dalam memahami dinamika kerja masa kini.

Perkembangan model kerja hybrid yang pesat setelah pandemi COVID-19 telah menjadi topik sentral dalam studi manajemen dan perilaku organisasi (Wang et al., 2021; Kniffin et al., 2021). Namun, sebagian besar penelitian yang ada masih berfokus pada dampak kerja hybrid terhadap produktivitas umum, keseimbangan hidup-kerja, dan kepuasan karyawan secara luas, tanpa melakukan segmentasi mendalam terhadap karakteristik generasi (Spreitzer et al., 2021). Studi tentang generasi Z sendiri lebih banyak menekankan pada preferensi karier, penggunaan teknologi, dan nilai-nilai kerja dalam konteks umum (Stillman & Stillman, 2020; Twenge, 2023), bukan secara spesifik dalam kerangka sistem kerja hybrid yang fleksibel namun kompleks. Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam kajian terdahulu cenderung normatif-deskriptif, belum banyak menggali konstruksi etos kerja generasi Z sebagai respons terhadap ambiguitas struktural dalam sistem kerja hybrid, terutama pada organisasi multinasional yang mengandung keragaman budaya kerja (Waizenegger et al., 2020; Deal et al., 2021). Padahal, generasi Z merupakan aktor baru yang secara aktif membentuk ulang makna dan praktik etos kerja melalui lensa digital dan fleksibilitas kerja yang tinggi.

Lebih jauh, riset terdahulu juga masih terbatas dalam menjelaskan bagaimana generasi Z mengembangkan komitmen kerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab dalam ekosistem kerja hybrid yang tidak memiliki batas ruang dan waktu yang tegas (Cai et al., 2022; Brougham & Haar, 2020). Beberapa studi telah mengindikasikan bahwa nilai-nilai kerja generasi Z sangat dipengaruhi oleh teknologi, transparansi, dan kebutuhan akan keseimbangan personal (Schroth, 2020; Seemiller & Grace, 2021), tetapi tidak banyak yang menyelidiki bagaimana nilai-nilai ini diterjemahkan dalam kinerja kerja di lingkungan hybrid yang menuntut otonomi tinggi. Selain itu, dalam konteks perusahaan multinasional, aspek keberagaman budaya dan ekspektasi global belum banyak dikaitkan dengan dinamika pembentukan etos kerja generasi muda (Kim et al., 2021). Hal ini membuka celah penting untuk diteliti lebih lanjut mengenai bagaimana generasi Z, sebagai kelompok kerja digital-native, menavigasi tekanan global dan nilai-nilai lokal dalam membentuk etos kerja yang adaptif dan berkelanjutan.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menggali secara mendalam konstruksi etos kerja generasi Z dalam lingkungan kerja hybrid pada perusahaan multinasional, yang hingga

kini masih minim dieksplorasi secara empiris. Studi ini tidak hanya berfokus pada deskripsi karakteristik generasi Z, tetapi juga menelusuri bagaimana mereka membentuk dan mengartikulasikan nilai kerja seperti komitmen, disiplin, dan tanggung jawab dalam konteks kerja fleksibel yang menantang. Selain itu, penelitian ini mempertimbangkan faktor multikultural dan ekspektasi global yang khas dalam organisasi multinasional sebagai kerangka penting dalam memahami dinamika etos kerja generasi Z

Dengan mempertimbangkan konteks di atas, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi bagaimana Generasi Z membentuk, memaknai, dan menyesuaikan etos kerja mereka dalam lingkungan kerja hybrid pada perusahaan multinasional. Penelitian ini berkontribusi secara teoritis dengan menambahkan perspektif baru mengenai dinamika etos kerja generasi digital dalam model kerja modern. Dari sisi empiris, hasil penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi organisasi, terutama dalam mengembangkan strategi manajemen sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik generasi baru dan mendukung produktivitas dalam ekosistem kerja hybrid.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan strategi studi kasus eksploratif untuk memahami secara mendalam karakteristik etos kerja Generasi Z dalam konteks lingkungan kerja hybrid di perusahaan multinasional. Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu menggali fenomena sosial dan psikologis yang kompleks berdasarkan perspektif subyektif partisipan (Creswell & Poth, 2021). Studi ini berfokus pada eksplorasi nilai, sikap, dan perilaku kerja Generasi Z yang bekerja dalam sistem kerja hybrid sebuah model kerja yang memadukan kehadiran fisik di kantor dan kerja jarak jauh secara digital (Waizenegger et al., 2020). Objek penelitian adalah karyawan Generasi Z (lahir antara tahun 1997–2012) yang bekerja di perusahaan multinasional dengan kebijakan kerja hybrid aktif.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam semi-terstruktur terhadap 10–15 partisipan yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria tertentu: usia, lama bekerja di sistem hybrid minimal satu tahun, dan bekerja pada unit fungsional yang relevan seperti SDM, pemasaran, dan teknologi. Penggunaan teknik purposive sampling ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang kaya dari individu yang dianggap memiliki pengalaman dan pengetahuan langsung terhadap fenomena yang diteliti (Palinkas et al., 2015). Wawancara akan direkam, ditranskrip, dan dianalisis menggunakan thematic analysis sesuai prosedur Braun dan Clarke (2021) untuk mengidentifikasi pola-pola utama yang menggambarkan etos kerja Generasi Z. Validitas dan reliabilitas data dijaga melalui triangulasi data, audit trail, dan teknik member checking agar interpretasi peneliti tetap konsisten dan dapat dipercaya (Nowell et al., 2017).

Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap 12 partisipan Generasi Z yang bekerja dalam sistem kerja hybrid di perusahaan multinasional, ditemukan bahwa konstruksi etos kerja generasi ini sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai personal yang bersifat fleksibel, berorientasi digital, dan menekankan pada keseimbangan kehidupan kerja. Mayoritas partisipan

menyatakan bahwa fleksibilitas waktu dan lokasi menjadi motivator utama dalam membangun komitmen terhadap pekerjaan, bukan semata-mata karena tuntutan organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa etos kerja Generasi Z tidak sepenuhnya ditentukan oleh struktur formal organisasi, melainkan oleh penilaian subjektif atas keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan personal. Misalnya, dalam tema “otonomi kerja sebagai bentuk tanggung jawab,” partisipan menegaskan bahwa kebebasan memilih waktu kerja justru meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas yang diberikan. Pola ini memperlihatkan bahwa kedisiplinan dalam konteks hybrid tidak lagi dimaknai sebagai kepatuhan terhadap jam kerja konvensional, tetapi pada keberhasilan menyelesaikan target kerja secara mandiri.

Lebih lanjut, ditemukan juga bahwa transparansi komunikasi dan akses terhadap teknologi menjadi elemen penting dalam pembentukan etos kerja. Hampir seluruh partisipan menyatakan bahwa sistem kerja hybrid menuntut mereka untuk mengembangkan keterampilan digital yang adaptif, termasuk penggunaan platform kolaboratif, manajemen waktu mandiri melalui aplikasi, dan pengambilan keputusan berbasis data secara real-time. Tema “kolaborasi digital sebagai manifestasi etos kerja” muncul kuat, menunjukkan bahwa partisipan menganggap kontribusi tim secara virtual sebagai bentuk nyata tanggung jawab dan komitmen, meskipun tidak berinteraksi secara fisik. Namun demikian, beberapa partisipan juga mengakui adanya kesulitan dalam menjaga batas antara ruang pribadi dan pekerjaan, yang terkadang mengaburkan persepsi terhadap profesionalisme. Hal ini mencerminkan bahwa meskipun nilai kerja Generasi Z berorientasi pada hasil, konteks hybrid masih menyisakan ambiguitas dalam membentuk batasan kerja yang jelas. Fenomena ini membuka peluang untuk mengembangkan pendekatan manajemen yang lebih kontekstual, di mana organisasi harus menyusun kebijakan fleksibel dengan tetap mempertahankan prinsip akuntabilitas dan kinerja terukur.

Temuan penelitian ini memperkuat literatur terdahulu yang menunjukkan bahwa Generasi Z memiliki orientasi kerja yang menekankan pada fleksibilitas, digitalisasi, dan pencarian makna (Twenge, 2023; Seemiller & Grace, 2021). Namun, studi ini memberikan kontribusi baru dengan menunjukkan bahwa nilai-nilai tersebut diterjemahkan dalam bentuk perilaku kerja yang adaptif terhadap sistem hybrid. Tidak seperti generasi sebelumnya yang cenderung memaknai kedisiplinan secara struktural, Generasi Z menginternalisasi kedisiplinan sebagai hasil dari otonomi yang mereka miliki. Penemuan ini sejalan dengan pandangan Schroth (2020), yang menyebutkan bahwa Generasi Z cenderung mencari kendali atas proses kerja mereka sebagai bagian dari motivasi intrinsik. Dalam konteks perusahaan multinasional, adaptasi nilai kerja ini menjadi sangat penting karena organisasi tidak hanya beroperasi dalam satu budaya kerja, tetapi harus mengakomodasi keberagaman gaya kerja lintas negara. Oleh karena itu, sistem manajemen berbasis hasil (result-based management) menjadi lebih relevan dibanding sistem presensi, mengingat preferensi Generasi Z terhadap fleksibilitas dan kepercayaan sebagai dasar hubungan kerja.

Di sisi lain, hasil penelitian ini juga menggaris bawahi pentingnya penguatan struktur pendukung, seperti teknologi digital dan kepemimpinan yang komunikatif, untuk membantu Generasi Z menjaga konsistensi etos kerja dalam sistem hybrid. Sebagaimana dijelaskan oleh Cai et al. (2022), kerja hybrid berisiko menciptakan ambiguitas struktural yang dapat menurunkan kohesi tim dan kejelasan peran jika tidak diimbangi dengan strategi komunikasi

yang efektif. Dalam studi ini, partisipan yang melaporkan kepuasan kerja tinggi umumnya bekerja dalam lingkungan yang menerapkan praktik komunikasi terbuka dan akses teknologi yang merata. Oleh karena itu, salah satu implikasi manajerial penting dari penelitian ini adalah perlunya organisasi untuk mendesain ulang struktur kerja yang mendorong kolaborasi lintas tim melalui teknologi, namun tetap menekankan pada akuntabilitas individu. Kelemahan dari penelitian ini terletak pada keterbatasan jumlah partisipan dan keterikatan konteks geografis, sehingga generalisasi temuan perlu dilakukan secara hati-hati. Ke depan, studi kuantitatif lintas budaya dapat memperluas pemahaman mengenai konstruksi etos kerja Generasi Z dalam berbagai model kerja fleksibel lainnya.

Table 1. Ringkasan Temuan SLR tentang Etos Kerja Generasi Z dalam Lingkungan Kerja Hybrid

No	Penulis & Tahun	Tujuan Studi	Metodologi	Temuan Utama	Implikasi
1	Vieira et al. (2024)	Mengidentifikasi atribut utama dalam menarik dan mempertahankan talenta Gen Z melalui employer branding	SLR dengan analisis bibliometrik	Gen Z menghargai fleksibilitas, teknologi digital, dan keberlanjutan pribadi dalam pekerjaan	Perusahaan perlu menyesuaikan strategi employer branding untuk memenuhi ekspektasi Gen Z
2	Fuchs et al. (2024)	Menganalisis perbedaan sikap kerja antar generasi, fokus pada Gen Z	SLR dengan pendekatan komparatif	Gen Z menekankan keseimbangan kerja-hidup, otonomi, dan makna dalam pekerjaan	Organisasi harus mengembangkan kebijakan kerja yang mendukung nilai-nilai ini
3	Cai et al. (2022)	Memahami peran otonomi, kolaborasi, dan alat digital dalam kerja hybrid	Studi empiris dengan pendekatan kualitatif	Otonomi dan kolaborasi digital meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja Gen Z	Pentingnya desain kerja yang mendukung otonomi dan kolaborasi efektif
4	Wang et al. (2021)	Menilai efektivitas kerja jarak jauh selama pandemi COVID-19	Studi kuantitatif dengan survei	Desain kerja yang baik meningkatkan efektivitas kerja jarak jauh	Organisasi perlu merancang ulang pekerjaan untuk mendukung kerja jarak jauh
5	Schroth (2020)	Menjelajahi kesiapan organisasi dalam menghadapi Gen Z di tempat kerja	Studi deskriptif	Gen Z mencari kepemimpinan yang suportif dan transparansi dalam komunikasi	Manajer perlu mengadopsi gaya kepemimpinan yang sesuai dengan harapan Gen Z

Kesimpulan dan Rekomendasi

Penelitian ini mengungkapkan bahwa etos kerja Generasi Z dalam lingkungan kerja hybrid tidak hanya merupakan hasil dari adaptasi terhadap teknologi dan fleksibilitas, melainkan juga refleksi dari nilai-nilai kerja baru yang dibentuk oleh kebutuhan akan makna personal, keseimbangan hidup-kerja, dan otonomi. Generasi Z memaknai komitmen dan kedisiplinan tidak lagi berdasarkan kontrol eksternal seperti presensi atau jam kerja tetap, tetapi sebagai bagian dari tanggung jawab pribadi yang muncul ketika diberikan kepercayaan dan fleksibilitas. Temuan ini memperlihatkan bahwa dalam ekosistem kerja yang dinamis seperti di perusahaan multinasional, Generasi Z membentuk etos kerja melalui kombinasi antara kompetensi digital, ekspektasi terhadap kepemimpinan yang suportif, serta akses terhadap informasi dan kolaborasi digital yang setara.

Berdasarkan hasil temuan dan analisis, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan kepada organisasi, khususnya perusahaan multinasional, dalam membangun dan mengelola etos kerja Generasi Z dalam sistem kerja hybrid. Pertama, organisasi perlu mengembangkan sistem kerja yang lebih fleksibel namun terstruktur melalui pendekatan result-based management. Model ini menitikberatkan pada pencapaian kinerja dan tujuan kerja, bukan sekadar kepatuhan terhadap jam kerja formal, sehingga mampu mengakomodasi kebutuhan Gen Z akan otonomi dan fleksibilitas. Kedua, penting bagi organisasi untuk menciptakan budaya kerja yang mendukung keterbukaan dan transparansi, di mana komunikasi dua arah dan umpan balik yang konstruktif menjadi bagian dari proses kerja sehari-hari. Hal ini sejalan dengan ekspektasi Generasi Z terhadap kepemimpinan yang kolaboratif dan partisipatif.

Ucapan Terimakasih

Dengan penuh hormat, peneliti mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan kontribusi dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih khusus ditujukan kepada para partisipan Generasi Z yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi pengalaman secara mendalam mengenai etos kerja mereka dalam lingkungan kerja hybrid. Tanpa keterbukaan dan partisipasi aktif dari para informan, kajian ini tidak akan memperoleh pemahaman yang kaya dan kontekstual sebagaimana yang diharapkan.

Daftar Pustaka

- Brougham, D., & Haar, J. (2020). Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees' perceptions of our future workplace. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 211–225. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.2>
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., & Wang, X. (2022). Understanding hybrid work: The roles of autonomy, collaboration, and digital tools. *Computers in Human Behavior*, 135, 107385. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107385>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2021). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2021). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of Business and Psychology*, 36(1), 27–45. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09663-9>
- Fuchs, O., Lorenz, E., & Fuchs, L. (2024). Generational differences in attitudes towards work and career: A systematic literature review on the preferences of Generations X, Y and Z. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 11(7), 54–65.
- Kim, H., Park, J., & Ryoo, H. D. (2021). Cultural intelligence and global mobility: A key determinant of expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 303–330. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1500388>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., ... & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Schaufeli, W. B. (2021). The burnout enigma solved? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 47(3), 161–164. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3956>

- Schroth, H. (2020). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Seemiller, C., & Grace, M. (2021). *Generation Z: A century in the making*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429449626>
- Spreitzer, G., Cameron, L., & Garrett, L. (2021). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 473–499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091331>
- Stillman, D., & Stillman, J. (2020). *Gen Z @ Work: How the next generation is transforming the workplace*. Harper Business.
- Twenge, J. M. (2023). *Generations: The real differences between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and what they mean for America’s future*. Atria Books.
- Vieira, J., Gomes da Costa, C., & Santos, V. (2024). Talent management and Generation Z: A systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 49. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>
- Waizenegger, L., McKenna, B., Cai, W., & Bendz, T. (2020). An affordance perspective of team collaboration and enforced working from home during COVID-19. *European Journal of Information Systems*, 29(4), 429–442. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1800417>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.