

Firza semhas revisi 4

ID : 5f0df0a68778179e6711d8d74fd35a8faf20cef5



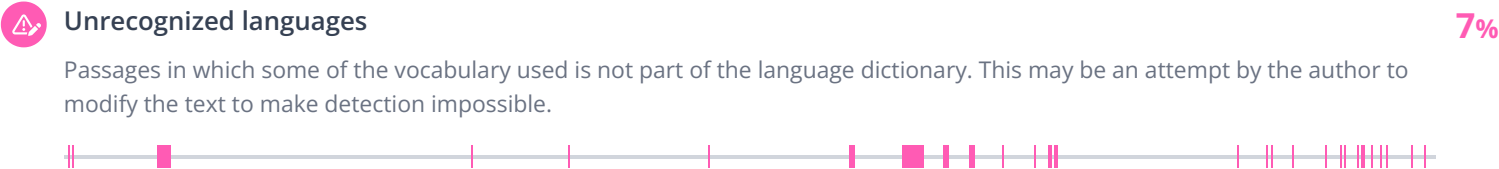
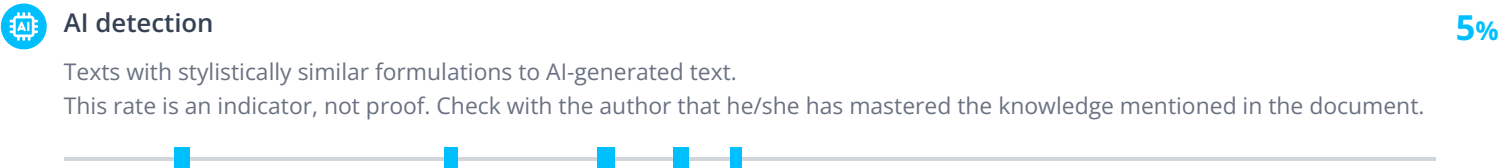
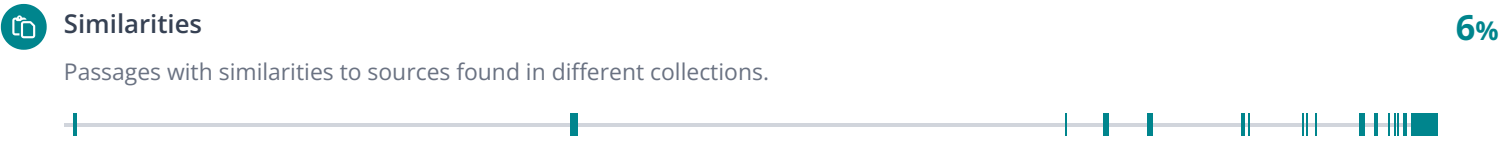
|                                                                                                                            |                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>File name : Firza semhas revisi 4.txt</div> <div>Original file size : 184 KB</div> <div>Number of words : 6,601</div> | <div>Submitter : UMSIDA Perpustakaan</div> <div>Submission date : July 14, 2026</div> <div>Upload type : interface</div> <div>analysis end date : July 14, 2026</div> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

 **Summary** (section 1/3)

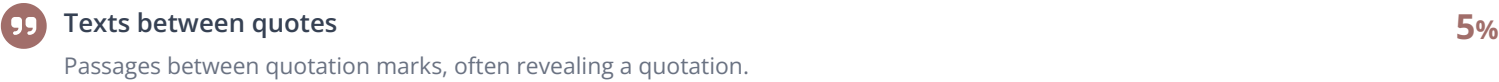
Location of suspect texts in the document :



Included in the suspicious text score :



Not included in the percentage of suspicious texts :



Similarities

6%

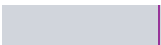
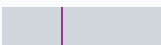
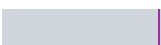
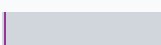
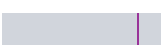
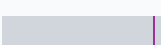
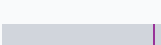
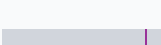
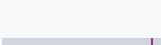
Passages with similarities to sources found in different collections.



Main source detected

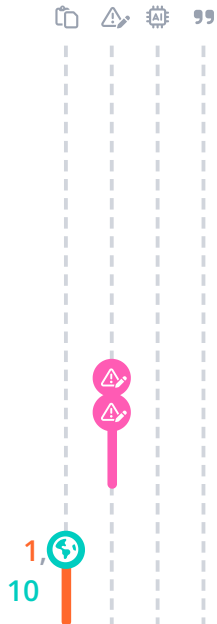
| No. |  | Description                                                                                                                                      | Similarities | Locations |
|-----|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------|
| 1   |  | <a href="#">archive.umsida.ac.id</a><br>archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/5330/3836... <a href="#">↗</a>                  | 2%           |           |
| 2   |  | <b>KARYA ILMIAH Agustina Kurniawati</b> #769aca<br>💡 Comes from my group                                                                         | 2%           |           |
| 3   |  | <a href="#">archive.umsida.ac.id</a><br>archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/7023/5035... <a href="#">↗</a>                  | 2%           |           |
| 4   |  | <b>Lock</b><br>pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9254862/ <a href="#">↗</a>                                                                       | 2%           |           |
| 5   |  | <a href="#">jurnal.dharmawangsa.ac.id</a><br>jurnal.dharmawangsa.ac.id/index.php/juwarta/article/viewFile/539/528 <a href="#">↗</a>              | 1%           |           |
| 6   |  | <b>Penguatan Kelembagaan melalui Komunikasi dan Manajemen...</b><br>doi.org/10.32493/iqtis.v2i11.38883 <a href="#">↗</a>                         | 1%           |           |
| 7   |  | <b>Pengaruh Fleksibilitas Jam Kerja Dan Work Life Balance Terhadap...</b><br>doi.org/10.56799/jim.v4i11.12045 <a href="#">↗</a>                  | <1%          |           |
| 8   |  | <b>Pengaruh Beban Kerja, Lingkungan Kerja Dan Self Efficacy...</b><br>doi.org/10.47233/jemb.v4i2.3377 <a href="#">↗</a>                          | <1%          |           |
| 9   |  | <a href="#">journal.ilmudata.co.id</a><br>journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS/article/view/11103 <a href="#">↗</a>                            | <1%          |           |
| 10  |  | <a href="#">archive.umsida.ac.id</a><br>archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/9157/6595... <a href="#">↗</a>                  | <1%          |           |
| 11  |  | <b>Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja Kerja pada Pekerj...</b><br>etd.repository.ugm.ac.id/penelitian/detail/273733 <a href="#">↗</a> | <1%          |           |
| 12  |  | <b>Pengaruh Budaya Organisasi dan Employee Engagement...</b><br>journal.stieamkop.ac.id/index.php/yume/article/view/7172 <a href="#">↗</a>       | <1%          |           |
| 13  |  | <a href="#">archive.umsida.ac.id</a><br>archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/view/9388 <a href="#">↗</a>                              | <1%          |           |

Source with incidental similarities

| No. |                                                                                     | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Similarities | Locations                                                                             |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 14  |    | <b>Desain Pekerjaan Organisasi dalam Membangun Kesejahteraan...</b><br><a href="https://doi.org/10.60036/jbm.v5i1.364">doi.org/10.60036/jbm.v5i1.364</a>                                                                                      | <1%          |    |
| 15  |    | <b>eprints.umm.ac.id</b><br><a href="https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/29391/3/BAB%20II.pdf">eprints.umm.ac.id/id/eprint/29391/3/BAB%20II.pdf</a>                                                                                           | <1%          |    |
| 16  |    | <b>jps.library.utoronto.ca</b><br><a href="https://jps.library.utoronto.ca/index.php/pubguide/copyright">jps.library.utoronto.ca/index.php/pubguide/copyright</a>                                                                             | <1%          |    |
| 17  |    | <b>Human Resource Information Systems, Organizational Citizenshi...</b><br><a href="https://dx.doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1618">dx.doi.org/10.37339/e-bis.v8i1.1618</a>                                                                      | <1%          |    |
| 18  |    | <b>Optimalisasi Peran Pimpinan Pesantren dalam Pengelolaan...</b><br><a href="https://doi.org/10.47766/itqan.v15i2.3195">doi.org/10.47766/itqan.v15i2.3195</a>                                                                                | <1%          |    |
| 19  |    | <b>The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through...</b><br><a href="https://ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/1891">ijmmu.com/index.php/ijmmu/article/view/1891</a>                                                     | <1%          |    |
| 20  |    | <b>ejournal.uin-suska.ac.id</b><br><a href="https://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Psikobuletin/article/download/3595...">ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/Psikobuletin/article/download/3595...</a>                                  | <1%          |    |
| 21  |    | <b>Human Resource Information Systems, Organizational Citizenshi...</b><br><a href="https://dx.doi.org/10.21070/ups.4027">dx.doi.org/10.21070/ups.4027</a>                                                                                   | <1%          |    |
| 22  |  | <b>(PDF) Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and...</b><br><a href="https://www.academia.edu/79143670/Work_Life_Flexibility_for_Whom_Occupat...">www.academia.edu/79143670/Work_Life_Flexibility_for_Whom_Occupat...</a>  | <1%          |  |
| 23  |  | <b>archive.umsida.ac.id</b><br><a href="https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/9388/67678...">archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/9388/67678...</a>                                        | <1%          |  |
| 24  |  | <b>Document from another user</b> #f6f188<br> Comes from another group                                                                                                                                                                      | <1%          |  |
| 25  |  | <b>Document from another user</b> #d9a029<br> Comes from another group                                                                                                                                                                      | <1%          |  |
| 26  |  | <b>PERPUSTAKAAN UBSI</b><br><a href="https://elibrary.bsi.ac.id/skripsi/E244250806/penerapan-employer-branding-se...">elibrary.bsi.ac.id/skripsi/E244250806/penerapan-employer-branding-se...</a>                                         | <1%          |  |
| 27  |  | <b>Inner Model PLS SEM dalam SMARTPLS: Path Analysis</b><br><a href="https://www.statistikian.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html">www.statistikian.com/2021/04/inner-model-pls-sem-smart-pls.html</a>                           | <1%          |  |
| 28  |  | <b>Document from another user</b> #b27ebc<br> Comes from another group                                                                                                                                                                      | <1%          |  |
| 29  |  | <b>archive.umsida.ac.id</b><br><a href="https://archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/9388/67677...">archive.umsida.ac.id/index.php/archive/preprint/download/9388/67677...</a>                                        | <1%          |  |

**Referenced source (without similarities detected)**

| No. |                                                                                   | Description                                                                                                                                             |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   |  | <a href="https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/957">https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/957</a> |
| 2   |  | <a href="https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6421">https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6421</a>                                           |
| 3   |  | <a href="https://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/article/view/3457">https://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/article/view/3457</a>               |
| 4   |  | <a href="https://e-journal.hamzanwadi.ac.id/index.php/jpek/article/view/25402">https://e-journal.hamzanwadi.ac.id/index.php/jpek/article/view/25402</a> |
| 5   |  | <a href="https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/215">https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/215</a>                                   |
| 6   |  | <a href="https://ingreat.id/index.php/amnesia/article/view/171">https://ingreat.id/index.php/amnesia/article/view/171</a>                               |
| 7   |  | <a href="https://jicnusantara.com/index.php/jiic">https://jicnusantara.com/index.php/jiic</a>                                                           |
| 8   |  | <a href="https://publikasi.ahlalkamal.com/index.php/sinergi">https://publikasi.ahlalkamal.com/index.php/sinergi</a>                                     |
| 9   |  | <a href="https://sdgs.un.org/goals/goal9">https://sdgs.un.org/goals/goal9</a>                                                                           |



Page | 4

2 | Page

Page | 3

***Pengaruh Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja dan Learning Agility Terhadap Kinerja Karyawan Gen Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera***

***The Influence of Organizational Communication, Work Flexibility, and Learning Agility on the Performance of Gen Z Employees at PT. Sinar Pangan Sejahtera***

Firza Ahmad Styvani 1), Hasan Ubaidillah ,2)

1) Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

2) Program Studi Ilmu Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

Email Penulis Korespondensi: Ubaid@umsida.ac.id1)

## I. Pendahuluan

Dunia kerja telah mengalami perubahan besar dalam beberapa tahun terakhir karena kemajuan teknologi yang pesat, efek pandemi global, dan kehadiran Generasi Z. Generasi Z sering mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan pola kerja baru seperti sistem hybrid dan kerja jarak jauh. Mereka biasanya melihat kerja sama sebagai cara untuk mendapatkan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka dan memberi mereka lebih banyak kebebasan dan otonomi[1]. Tren ini memicu perubahan besar dalam praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai industri. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki kemampuan adaptif, kolaboratif, dan digital untuk mempertahankan talenta muda[2]. Studi empiris terbaru menunjukkan bahwa komunikasi organisasi yang efektif serta kerja sama berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan, meskipun efeknya dapat berbeda-beda tergantung pada konteks organisasi dan gaya kepemimpinan[3]. Selain itu, konsep *Learning Agility* atau *Learning Agility* , yaitu kemampuan seseorang untuk cepat belajar dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran pada situasi baru[4]. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang baik, kerja keras, dan kemampuan belajar adaptif menjadi tiga pilar utama dalam menciptakan kinerja tinggi di era tenaga kerja modern.

Khususnya di Indonesia, fenomena ini juga terlihat jelas pada PT. Sinar Pangan Sejahtera , perusahaan yang menghadapi tantangan dalam mengelola karyawan Generasi Z dengan karakteristik kerja yang lahir dan tumbuh di era digital (umumnya Gen Z dan Milenial akhir) yang sejak kecil akrab dengan internet, komputer, dan teknologi. Generasi ini terbiasa dengan komunikasi cepat, alat kolaborasi yang berani, dan pembelajaran berbasis teknologi seperti *microlearning* , sehingga bentuk komunikasi organisasi yang lambat atau birokratis sering kali menurunkan tingkat keterlibatan dan produktivitas mereka[2]. Meskipun perusahaan telah berupaya menerapkan kebijakan kerja pascapandemi, belum terdapat bukti empiris yang cukup mengenai bagaimana kebijakan tersebut, dengan faktor komunikasi organisasi dan *Learning Agility* , sangat mempengaruhi kinerja karyawan Gen Z di sektor manufaktur pangan. Kemampuan generasi muda untuk beradaptasi, berinovasi, dan berkomunikasi secara efektif menjadi kunci keberhasilan transformasi organisasi di era digital. Oleh pengaruh komunikasi organisasi, Fleksibilitas kerja, dan *Learning Agility* terhadap kinerja karyawan Gen Z di lingkungan kerja seperti PT. Sinar Pangan Sejahtera.

PT. Sinar Pangan Sejahtera merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri pangan dan saat ini mengalami transformasi struktur tenaga kerja, di mana karyawan Generasi Z mulai mendominasi komposisi sumber daya manusia perusahaan. Berdasarkan data internal perusahaan tahun 2025 terhadap 203 karyawan Gen Z.

Tabel 1. Data Target Produksi dan Realisasi Produksi PT. Sinar Pangan Sejahtera (Januari – Desember 2025)

| Bulan     | Jumlah Karyawan Generasi Z | Target Produksi (Unit) | Realisasi Produksi (Unit) | Persentase Pencapaian (%) | Rata-rata Kehadiran (%) |
|-----------|----------------------------|------------------------|---------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Januari   | 203                        | 55.000                 | 52.800                    | 96,0%                     | 93,5%                   |
| Februari  | 203                        | 56.000                 | 54.100                    | 96,6%                     | 94,0%                   |
| Maret     | 203                        | 57.000                 | 55.400                    | 97,1%                     | 94,6%                   |
| April     | 203                        | 58.000                 | 56.500                    | 97,4%                     | 95,0%                   |
| Mei       | 203                        | 59.000                 | 57.700                    | 97,8%                     | 95,5%                   |
| Juni      | 203                        | 60.000                 | 58.900                    | 98,1%                     | 95,9%                   |
| Juli      | 203                        | 61.000                 | 60.000                    | 98,4%                     | 96,2%                   |
| Agustus   | 203                        | 62.000                 | 61.100                    | 98,5%                     | 96,5%                   |
| September | 203                        | 63.000                 | 62.200                    | 98,7%                     | 96,8%                   |
| Oktober   | 203                        | 64.000                 | 63.400                    | 99,0%                     | 97,0%                   |
| November  | 203                        | 65.000                 | 64.500                    | 99,2%                     | 97,2%                   |
| Desember  | 203                        | 66.000                 | 65.600                    | 99,4%                     | 97,5%                   |

Sumber Data : HRD PT. Sinar Pangan Sejahtera (diolah)

Berdasarkan data internal perusahaan periode Januari–Desember 2025 diketahui bahwa produktivitas kerja karyawan Generasi Z di Setiap tahunnya, PT. Sinar Pangan Sejahtera mengalami peningkatan. Tingkat kehadiran karyawan meningkat dari 93,5% menjadi 97,5%, dan persentase pencapaian target produksi meningkat dari 96,0% pada Januari menjadi 99,4% pada Desember 2025. Peningkatan ini menunjukkan bahwa karyawan Generasi Z mampu beradaptasi dengan baik terhadap tuntutan dan perubahan di tempat kerja mereka. Kemampuan karyawan untuk belajar tentang hal-hal baru dan menyesuaikan diri dengan prosedur kerja perusahaan, serta komunikasi dan kerja sama yang lebih baik dalam organisasi, berkontribusi pada peningkatan kinerja. Oleh karena itu, faktor ketiga tersebut dinilai memiliki hubungan terhadap peningkatan kinerja karyawan Generasi Z dan menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Pada variabel komunikasi organisasi, beberapa penelitian menemukan pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja [5]. Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa komunikasi organisasi tidak selalu berdampak langsung karena pengaruhnya menjadi tidak signifikan apabila dimediasi oleh komitmen organisasi atau dipengaruhi oleh kondisi konflik internal[6]. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas komunikasi saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya variabel pendukung lainnya.

Fleksibilitas kerja menjadi salah satu faktor yang paling diperhatikan oleh Generasi Z dalam menentukan pilihan karier maupun mempertahankan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian [7], sekitar 74% karyawan dari generasi ini menempatkan fleksibilitas kerja sebagai pertimbangan utama ketika memilih tempat kerja. Sistem kerja yang fleksibel memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk mengatur waktu serta lokasi kerja sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Kondisi tersebut tidak hanya meningkatkan kenyamanan dalam bekerja, tetapi juga membantu menciptakan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan sehingga kepuasan kerja cenderung meningkat. Meskipun demikian, pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja karyawan belum menunjukkan hasil yang konsisten pada berbagai penelitian. Sejumlah studi mengungkapkan bahwa penerapan kerja jarak jauh mampu meningkatkan kinerja tugas karena mempermudah akses informasi dan didukung oleh penggunaan teknologi komunikasi digital yang efektif. Dengan dukungan tersebut, karyawan dapat bekerja secara lebih cepat dan efisien. Namun, penelitian lain juga menunjukkan adanya tantangan, terutama berkurangnya interaksi secara langsung antara karyawan dan atasan maupun rekan kerja. Kondisi ini dapat mengurangi efektivitas proses pendampingan, kolaborasi, serta transfer pengetahuan yang umumnya lebih mudah terjadi melalui komunikasi tatap muka.

Selain itu, variabel *Learning Agility* juga menampilkan hasil penelitian yang tidak konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa *Learning Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karena karyawan yang

mampu belajar dan beradaptasi lebih cepat cenderung memiliki kinerja yang lebih baik [8]. Namun penelitian lain menemukan bahwa *Learning Agility* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja, meskipun tetap positif [9]. Bahkan, beberapa penelitian menyatakan bahwa pengaruh *Learning Agility* terhadap kinerja bersifat tidak langsung dan memerlukan mediasi, seperti komitmen organisasi atau perilaku inovatif [10]. Inkonsistensi tersebut menunjukkan bahwa *learning agility* tidak selalu menjadi prediktor utama kinerja, melainkan dipengaruhi oleh variabel lain yang memperkuat atau meningkatkan hubungan tersebut.

Inkonsistensi juga terlihat pada pengaruh kerja fleksibel terhadap kinerja karyawan.. Studi yang dilakukan oleh [11] membuktikan bahwa kerja berdampak positif terhadap kinerja, terutama karena memberikan keseimbangan kehidupan kerja yang lebih baik. Namun, penelitian [12] menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu kesalahan kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan harus dimediasi oleh work-life balance. Temuan serupa ditunjukkan oleh [13] yang menyatakan bahwa kerja sama hanya meningkatkan kepuasan, bukan kinerja. Perbedaan ini menandakan bahwa kerja sama tidak selalu menjamin peningkatan kinerja, dan pengaruhnya sangat bergantung pada karakteristik pekerja maupun budaya organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam mendukung peningkatan kinerja karyawan. Komunikasi yang berlangsung secara jelas, terbuka, dan efektif membantu karyawan memahami tanggung jawab yang harus dijalankan, memperlancar koordinasi antartim, serta membangun hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Generasi Z yang tumbuh di era teknologi modern mendapat manfaat dari cara komunikasi yang cepat, responsif, dan didukung oleh teknologi karena dapat meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan efisiensi kerja. Generasi Z juga sangat menantikan pekerjaan mereka. Mereka memiliki kesempatan untuk menyesuaikan waktu, tempat, dan cara mereka bekerja, yang memungkinkan untuk mengatur pekerjaan sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik mereka. Kondisi seperti ini dapat meningkatkan kenyamanan saat bekerja, membantu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, dan meningkatkan kinerja dan produktivitas. Karena sistem kerja yang fleksibel membantu mengurangi tekanan kerja, karyawan dapat menjadi lebih senang dan produktif. Di sisi lain, *learning agility* atau *Learning Agility* membantu karyawan untuk cepat belajar dan beradaptasi terhadap perubahan. Karyawan yang memiliki *learning agility* tinggi lebih mudah menahan tantangan kerja, memahami teknologi baru, serta menemukan solusi dalam pekerjaan sehingga mampu meningkatkan inovasi dan kualitas kerja. Penelitian Gultom dan Ferinia [5], Cuwanditha dan Darma [11], serta Aprilia [8] menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, keinginan kerja, dan *Learning Agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian sebelumnya, peneliti memutuskan untuk meneliti ketiga variabel terkait secara simultan, yang mana belum ditemukan adanya penelitian yang menggabungkan variabel tersebut (Komunikasi Organisasi, *Fleksibilitas Kerja*, dan *Learning Agility*) untuk meneliti kinerja karyawan Gen Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

#### **Rumusan Masalah :**

1. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z?
2. Apakah *Fleksibilitas Kerja* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z?
3. Apakah *Learning Agility* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Gen Z?

#### **Tujuan Penelitian :**

1. Untuk mengetahui dan menganalisis komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis *fleksibilitas kerja* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis *learning agility* terhadap kinerja karyawan Generasi Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera.

#### **Kategori SDGs**

Penelitian ini sejalan dengan Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) nomor 8 tentang Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi, karena berfokus pada peningkatan kualitas lingkungan kerja dan produktivitas karyawan

Generasi Z di industri pangan. Praktik pengelolaan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan dunia kerja modern yang adaptif dan inklusif termasuk komunikasi organisasi yang efektif, terkecil kerja, dan kemampuan belajar. Faktor kedua ini menciptakan hubungan kerja yang sehat, membantu karyawan menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan mereka, dan kemampuan belajar meningkatkan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Komponen ketiga ini meningkatkan kinerja karyawan Generasi Z dan membantu produktivitas perusahaan dan pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan.

## II. Literatur Review

### Komunikasi organisasi (X1)

Komunikasi organisasi merupakan proses penyampaian dan pertukaran informasi, gagasan, serta makna antara individu maupun kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini mencakup interaksi formal maupun informal yang terjadi secara vertikal (atasan-bawahan), horizontal (antar rekan kerja setingkat), dan diagonal (lintas departemen atau unit). Dalam konteks modern, komunikasi organisasi tidak hanya fokus pada penyampaian pesan, tetapi juga pada pembangunan hubungan, penguatan budaya organisasi, serta peningkatan efektivitas dan produktivitas kerja[14].

Menurut[15] gaya komunikasi kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap loyalitas pegawai karena menciptakan iklim organisasi yang terbuka dan suportif. Sementara itu, [16] menemukan bahwa kemampuan komunikasi dan budaya organisasi berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja karyawan di sektor swasta. Penelitian[17] dalam Jurnal Ilmu Komunikasi menekankan bahwa komunikasi organisasi juga digunakan sebagai strategi dalam Employer Branding untuk membangun citra positif perusahaan.

Menurut[18] dalam Jurnal Sinergi menjelaskan bahwa komunikasi organisasi yang humanis di lembaga pendidikan berkontribusi dalam membangun reputasi sekolah melalui strategi komunikasi yang efektif dan empatik. Selain itu, [19] menekankan pentingnya media komunikasi dalam meningkatkan kompetensi kader organisasi sosial seperti PKK dalam menyampaikan pesan kesehatan kepada masyarakat.

Terdapat lima indikator yang menentukan komunikasi organisasi[15], [16] :

1. Gaya komunikasi kepemimpinan, seperti pemimpin yang empatik dan terbuka, menciptakan lingkungan komunikasi yang positif.
2. Budaya organisasi, nilai, dan standar mempengaruhi arah dan pola komunikasi.
3. Media dan teknologi komunikasi, kecepatan arus informasi dipengaruhi oleh kualitas media.
4. Kemampuan komunikasi individu, kemampuan untuk menyampaikan dan memahami pesan dengan efektif.
5. Kepercayaan dan hubungan interpersonal, kepercayaan mendorong kerja sama dan keterbukaan informasi.

### Fleksibilitas Kerja (X2)

Fleksibilitas merupakan kemampuan beradaptasi terhadap adanya perubahan lingkungan. Waktu kerja fleksibel awalnya berpusat pada waktu yang fleksibel dan pengaturan kerja yang fleksibel [20]. Bentuk dalam fleksibel kerja adalah kemampuan untuk mengubah lokasi kerja, beristirahat, dan mengubah jam kerja. Menurut [21] terdapat indikator dalam matriks kerja yaitu: fleksibilitas waktu yang menunjukkan bagaimana pengontrol dapat mengatur waktu kerja sendiri. Fleksibilitas waktu menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih jam kerja. Fleksibilitas tempat menunjukkan bagaimana membekukan karyawan dalam memilih tempat kerja. Fleksibilitas kerja meningkatkan produktivitas kerja dan meningkatkan kesejahteraan dan keseimbangan kehidupan kerja [22].

Terdapat lima indikator yang menentukan Fleksibilitas kerja [22]:

1. Fleksibilitas Jadwal, Kemampuan karyawan untuk menentukan atau menyesuaikan jadwal kerja mereka sendiri, termasuk memilih jam mulai dan selesai bekerja.

2. Fleksibilitas Jam Kerja, Kebebasan karyawan dalam memilih jam kerja yang paling sesuai dengan kebutuhan pribadi, kondisi fisik, atau preferensi produktivitas.

3. Fleksibilitas Tempat Kerja, Kemampuan karyawan untuk memilih di mana mereka bekerja, apakah di kantor, rumah, atau lokasi lain.

4. Fleksibilitas Waktu Istirahat, Keleluasaan bagi karyawan dalam mengambil waktu istirahat sesuai kebutuhan pribadi, selama tetap memenuhi ketentuan perusahaan.

5. Fleksibilitas Tugas dan Otonomi, Sejauh mana karyawan diberikan ruang untuk mengatur prioritas, ritme kerja, serta cara menyelesaikan tugas.

### **Learning Agility (X3)**

*Learning agility* merupakan kemampuan yang memiliki peran penting dalam membantu individu beradaptasi dan terus mengembangkan kompetensinya di tengah perubahan lingkungan kerja yang berlangsung sangat cepat. Berdasarkan *Experiential Learning Theory dan Adaptive Performance Theory*, individu yang memiliki tingkat *learning agility* tinggi mampu mengambil pelajaran dari setiap pengalaman, beradaptasi dengan situasi baru secara efektif, serta menerapkan pengetahuan yang diperoleh untuk menyelesaikan berbagai tantangan. Menurut [23] *learning agility* merupakan karakteristik yang umumnya dimiliki oleh individu berpotensi tinggi, yang mampu menghadapi perubahan dan permasalahan dengan cara berpikir yang kreatif serta inovatif. Karakteristik tersebut sangat relevan dengan Generasi Z yang tumbuh di era digital, karena mereka terbiasa memanfaatkan teknologi untuk memperoleh informasi, mempelajari hal-hal baru, dan mengaplikasikan pengetahuan tersebut secara cepat dalam aktivitas maupun pekerjaan. Hal ini terbukti dalam penelitian [24], yang menunjukkan bahwa *learning agility* mendorong kinerja karyawan melalui peningkatan kemampuan inovasi dan pemecahan masalah[25].

Terdapat lima indikator yang menentukan *Learning Agility* [24][25] :

1. Belajar dari pengalaman, Menggambarkan kemampuan individu untuk mengambil pelajaran dari keberhasilan maupun kegagalan, kemudian menerapkannya pada situasi baru.
2. Kemampuan beradaptasi, Menunjukkan sejauh mana individu mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan, tuntutan kerja, dan kondisi tak terduga. Semakin lincah seseorang menyesuaikan diri, semakin tinggi *learning agility* -nya.
3. Kelincahan pemecahan masalah, Kemampuan menemukan solusi kreatif, berpikir kritis, dan mengatasi masalah kompleks dengan pendekatan baru.
4. People Agility, Menjelaskan kemampuan berkolaborasi, menerima perspektif berbeda, serta bekerja efektif dalam tim yang beragam.
5. Kesadaran diri dan refleksi diri, Kemampuan memancarkan diri secara jujur, memahami kelebihan dan kekurangan pribadi, dan termotivasi untuk terus berkembang.

### **Kinerja karyawan (Y)**

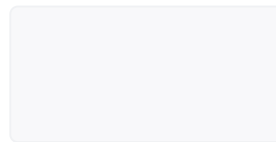
Kinerja karyawan merujuk pada tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan target dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja karyawan meliputi Work quality, Work quantity, Timeliness, Work effectiveness and efficiency, Responsibility and commitment to tasks[26]. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh upaya untuk tetap kompetitif dalam lingkungan kerja yang dinamis, orientasi karyawan, serta kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota tim yang mendorong inovasi, kepuasan kerja, dan hasil pekerjaan. Kinerja didefinisikan sebagai hasil dari kemampuan, keterampilan, dan usaha individu dalam situasi tertentu [27]. Definisi ini sejalan dengan definisi yang diberikan oleh kamus bisnis, bahwa kinerja karyawan merupakan pencapaian tugas yang diukur berdasarkan standar akurasi, kelengkapan, biaya, dan kecepatan. Oleh karena itu, manajer perlu memastikan bahwa aktivitas dan hasil kerja karyawan selaras dengan tujuan organisasi melalui pemantauan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan. [28]

Terdapat lima indikator yang menentukan kinerja Karyawan Gen Z [27] :

1. Kualitas kerja, Menggambarkan tingkat ketelitian, kerapian, presisi, dan akurasi hasil pekerjaan karyawan

dibandingkan standar yang ditentukan organisasi.

2. Kuantitas pekerjaan, Menunjukkan jumlah output pekerjaan yang mampu diselesaikan dalam jangka waktu tertentu sesuai target organisasi.
3. Ketepatan waktu, Sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas tepat waktu, memenuhi tenggat waktu, serta mengatur waktu kerja secara efektif.
4. Efektivitas dan efisiensi kerja, Menggambarkan kemampuan menggunakan sumber daya (waktu, biaya, alat) secara optimal untuk mencapai hasil terbaik.
5. Tanggung jawab dan komitmen terhadap tugas, Menunjukkan tingkat keseriusan dalam menjalankan tugas, kepatuhan terhadap aturan, serta kontribusi terhadap tujuan organisasi.



### Kerangka Konseptual

H1

H2

H3

### Hipotesis :

**H1** :Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z,

**H2** :Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z.

**H3** : *Learning Agility* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Gen Z.

## III. Metode

### Metodologi Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena data yang dikumpulkan berbentuk angka dan dianalisis secara statistik untuk mengetahui hubungan antar variabel secara empiris. Pendekatan kuantitatif dipilih agar hasil penelitian dapat diukur, diuji secara objektif, dan digeneralisasikan ke populasi penelitian [29]. Pendekatan ini sesuai untuk menilai pengaruh variabel bebas ( komunikasi organisasi, pelanggaran kerja, dan *learning agility* ) terhadap variabel terikat ( kinerja karyawan Gen Z ). Jenis penelitian ini adalah asosiatif kausal , yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara dua atau lebih variabel. Desain ini digunakan untuk menguji sejauh mana perubahan pada variabel bebas dapat menjelaskan variasi pada variabel terikat [30]).

### Lokasi dan Waktu Penelitian

PT. Sinar Pangan Sejahtera adalah perusahaan yang berlokasi di Kabupaten Pasuruan, Jawa Timur. Perusahaan tersebut dipilih sebagai lokasi penelitian karena sedang mengalami proses transformasi sumber daya manusia dan

memiliki sebagian besar karyawan Gen Z yang aktif. Kondisi ini dinilai sesuai dengan fokus penelitian, yang akan mempelajari fitur dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Gen Z. Adapun pelaksanaan penelitian berlangsung pada periode Januari hingga Desember 2025, yang mencakup tahapan penyusunan instrumen penelitian, pengumpulan data, pengolahan dan analisis data, hingga penyusunan laporan hasil penelitian.

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Generasi Z (lahir antara tahun 1995–2010) yang bekerja di PT. Sinar Pangan Sejahtera, dengan jumlah sebanyak 203 orang

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah probability sampling, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan kesempatan yang sama bagi setiap anggota yang terpilih sebagai sampel penelitian. Metode probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah simple random sampling, di mana sampel dipilih secara acak tanpa memperhatikan jabatan tertentu dalam populasi. Penentuan jumlah sampel dilakukan menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan (error) sebesar 5%, sehingga diperoleh jumlah sampel yang representatif dan mampu menggambarkan kondisi populasi secara akurat [31]

Keterangan:

- $n$  = jumlah sampel
- $N$  = jumlah populasi
- $e$  = tingkat kesalahan sebesar 5% atau 0.05

Berdasarkan rumus tersebut, diperoleh perhitungan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus Slovin diperoleh ukuran sampel sebesar 135 responden dari total populasi 203 karyawan Generasi Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Dengan demikian, ukuran sampel tersebut dianggap telah memenuhi persyaratan statistik untuk dilakukan analisis lebih lanjut menggunakan metode kuantitatif dan pengujian hipotesis penelitian.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data untuk penelitian ini adalah dengan mengirimkan kuesioner kepada karyawan PT. Sinar Pangan Sejahtera yang dipilih sebagai sampel melalui platform online Google Form. Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja, Kemampuan Belajar, dan Kinerja Karyawan adalah metrik yang digunakan untuk melakukan survei ini. Data kuantitatif yang dapat dijelaskan secara statistik diperoleh dari pengukuran jawaban responden menggunakan skala Likert 5 poin.

Adapun kategori skala Likert yang digunakan adalah sebagai berikut:

| Pilihan Jawaban           | Skor |
|---------------------------|------|
| Sangat Setuju (SS)        | 5    |
| Setuju (S)                | 4    |
| Netral (N)                | 3    |
| Tidak Setuju (TS)         | 2    |
| Sangat Tidak Setuju (STS) | 1    |

Selain data primer yang diperoleh melalui kuesioner, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang bersumber dari dokumen perusahaan, buku teks, artikel ilmiah, serta jurnal penelitian yang relevan sebagai pendukung dalam analisis dan pembahasan hasil penelitian [32].

### Analisis Statistik

Analisis data dilakukan untuk menguji hipotesis penelitian dan juga untuk menganalisis pengaruh variabel



independen komunikasi organisasi, halusnya kerja, dan kemampuan belajar terhadap variabel dependen kinerja karyawan. Perangkat lunak SmartPLS 3.0 digunakan untuk menangani data karena memungkinkan analisis model penelitian yang lebih sistematis dan menghasilkan perhitungan yang akurat. Penggunaan perangkat lunak ini juga memastikan bahwa hasil analisis dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah serta sesuai dengan metode penelitian yang digunakan. Tahapan analisis statistik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### 1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian:

- Uji validitas konvergen → loading factor > 0,70 dan AVE > 0,50
- Uji validitas diskriminan → cross loading atau Fornell-Larcker
- Uji reliabilitas → Cronbach Alpha dan Composite Reliability > 0,70

#### 2. Evaluasi Model Struktural (Inner Model)

Dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel:

- R-Square ( $R^2$ ) → menunjukkan kemampuan variabel independen menjelaskan variabel dependen
- Path Coefficient → menunjukkan arah dan kekuatan pengaruh

#### 3. Uji Hipotesis (Bootstrapping)

Dilakukan dengan teknik bootstrapping untuk mengetahui signifikansi pengaruh:

- t-statistic > 1,96 ( $\alpha = 5\%$ )
- p-value < 0,05

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Digunakan untuk melihat seberapa besar kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

### ***Definisi Oprasional***

#### **Komunikasi Organisasi (X1)**

Komunikasi organisasi adalah proses penyampaian informasi, gagasan, serta makna antar individu dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama, baik melalui saluran formal maupun informal. Komunikasi yang efektif menciptakan koordinasi yang baik dan meningkatkan produktivitas kerja. [15] menemukan bahwa *gaya komunikasi kepemimpinan* yang empatik dan terbuka mampu menumbuhkan loyalitas serta meningkatkan kinerja pegawai karena menciptakan iklim organisasi yang suportif. Indikator yang digunakan komunikasi organisasi [15], [16] :

1. Kejelasan informasi kerja , Kejelasan instruksi, target, dan kebijakan yang disampaikan pimpinan kepada karyawan.
2. Keterbukaan komunikasi pimpinan , Kesiediaan pimpinan menerima masukan, kritik, dan pertanyaan dari karyawan.
3. Kelancaran komunikasi antar karyawan , Kemudahan berkomunikasi dan berkoordinasi dalam tim kerja.
4. Pemanfaatan media komunikasi internal , Penggunaan media seperti grup WhatsApp, email, aplikasi internal, atau meeting online untuk mendukung pekerjaan.
5. Hubungan kerja dan kepercayaan , Tingkat saling percaya dan kenyamanan dalam berkomunikasi di lingkungan kerja.

## **Fleksibilitas Kerja (X2)**

Fleksibilitas kerja adalah kemampuan organisasi memberikan kebebasan kepada karyawan untuk menentukan waktu, tempat, dan cara kerja sesuai kebutuhan pribadi tanpa mengurangi tanggung jawab terhadap kinerja. [22] menyatakan bahwa sistem *smart working* memberikan otonomi kerja yang lebih tinggi dan berdampak positif terhadap keseimbangan hidup serta produktivitas. Indikator yang digunakan Fleksibilitas kerja [22] yaitu:

1. Fleksibilitas dalam pengaturan jam kerja, Karyawan memiliki kesempatan untuk menyesuaikan jam kerja sesuai kebutuhan, selama pekerjaan dan target yang telah ditetapkan tetap dapat diselesaikan dengan baik.
2. Fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja, Karyawan diberikan keleluasaan untuk menyesuaikan jadwal kerja, seperti melakukan pertukaran shift atau mengatur ulang jadwal apabila diperlukan dengan tetap memperhatikan kebutuhan perusahaan.
3. Fleksibilitas dalam menentukan lokasi kerja, Karyawan memiliki kesempatan untuk bekerja dari lokasi selain kantor apabila jenis pekerjaan memungkinkan dan tetap mendukung produktivitas kerja.
4. Kebebasan dalam mengatur waktu istirahat, Karyawan dapat mengatur waktu istirahat secara lebih fleksibel tanpa mengganggu kelancaran pekerjaan maupun pencapaian target yang telah ditetapkan.
5. Otonomi dalam pelaksanaan tugas, Karyawan diberikan kebebasan untuk menentukan cara atau strategi terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya, selama tetap sesuai dengan tanggung jawab, standar, dan tujuan organisasi.

## **Learning Agility (X3)**

Learning Agility adalah kemampuan individu untuk cepat belajar dari pengalaman dan menerapkan hasil pembelajaran dalam konteks baru. [25] menjelaskan bahwa *Learning Agility* membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan organisasi dan meningkatkan perilaku inovatif. Indikator yang digunakan *Learning Agility* [25] yaitu:

1. Kemauan untuk belajar dari pengalaman kerja, Karyawan memiliki keinginan untuk terus belajar dari setiap pengalaman, baik dari keberhasilan yang dicapai maupun dari kesalahan yang pernah dilakukan, sehingga dapat bekerja lebih baik di masa mendatang.
2. Kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, Karyawan mampu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan yang terjadi, seperti perubahan tugas, penggunaan teknologi baru, maupun kebijakan perusahaan.
3. Kemampuan memecahkan masalah dalam pekerjaan, Karyawan mampu mengidentifikasi, menganalisis, dan menemukan solusi yang tepat serta praktis ketika menghadapi berbagai permasalahan di lingkungan kerja.
4. Kemampuan bekerja sama dan menerima masukan, Karyawan dapat bekerja secara efektif dalam tim, terbuka terhadap saran dan kritik yang membangun, serta menghargai pandangan atau perspektif dari rekan kerja.
5. Kesadaran diri untuk terus mengembangkan kemampuan, Karyawan memiliki kesadaran untuk selalu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kualitas kinerjanya melalui proses belajar dan pengembangan diri secara berkelanjutan..

## **Kinerja Karyawan Gen Z (Y)**

Kinerja karyawan Gen Z adalah tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas sesuai target, meliputi aspek kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efisiensi, serta tanggung jawab. [27] menjelaskan bahwa semangat kerja dan motivasi intrinsik berdampak langsung terhadap kualitas serta efektivitas hasil kerja. Indikator yang digunakan Kinerja Karyawan [27] yaitu:

1. Kualitas hasil kerja , Ketelitian dan kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaan.
2. Kuantitas hasil kerja , Jumlah tugas yang diselesaikan sesuai target.
3. Ketepatan waktu kerja , Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai deadline.

4. Efektivitas dan efisiensi kerja , Kemampuan memanfaatkan waktu dan sumber daya secara optimal.
5. Tanggung jawab terhadap pekerjaan , Kepatuhan terhadap aturan dan komitmen menyelesaikan tugas.

Jadwal Penelitian

Tabel .1 Jadwal Penelitian

| No | Tahap dan Kegiatan Penelitian        | Waktu ( Bulan ) |    |   |   |   |
|----|--------------------------------------|-----------------|----|---|---|---|
|    |                                      | 11              | 12 | 1 | 2 | 3 |
| 1. | Persiapan Menyusun Proposal          |                 |    |   |   |   |
| 2. | Pengumpulan Data Primer dan Sekunder |                 |    |   |   |   |
| 3. | Pengolahan dan Analisis Data         |                 |    |   |   |   |
| 4. | Penyusunan Laporan                   |                 |    |   |   |   |
| 5. | Dan lain-lain                        |                 |    |   |   |   |

## VI. HASIL DAN PEMBAHASAN

### HASIL

#### A. Karakteristik Responden

| Kategori      | Item          | Frekuensi | Presentase % |
|---------------|---------------|-----------|--------------|
| Usia          | 19 – 20 Tahun | 3         | 2,5%         |
|               | 21 - 23 Tahun | 50        | 37,5%        |
|               | 24 – 26 Tahun | 68        | 50,4%        |
|               | 27 – 29 Tahun | 13        | 9,6%         |
| Jenis Kelamin | Laki – laki   | 38        | 28,1%        |
|               | Perempuan     | 97        | 71,9%        |

Sumber; Hasil Olah Data Kuesioner (2026)

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia & Jenis Kelamin

Berdasarkan tabel 3, Mayoritas responden dalam penelitian ini berusia 24 tahun sebanyak 36 orang (26,7%), diikuti usia 23 tahun sebanyak 26 orang (19,3%) dan usia 25 tahun sebanyak 23 orang (17%). Secara keseluruhan, sebagian besar responden berada pada rentang usia 23–25 tahun yang termasuk dalam kategori Generasi Z. Hal ini menunjukkan bahwa responden penelitian telah sesuai dengan karakteristik populasi yang diteliti, yaitu karyawan Generasi Z pada usia produktif.

### Analisis Data

#### 1. Evaluasi Measurement Model (Model Pengukuran)

Model pengukuran merupakan model yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikator yang membentuknya. Dengan kata lain, outer model menggambarkan seberapa kuat setiap indikator mampu merepresentasikan konstruk atau variabel laten yang diukur dalam penelitian. Pengujian validitas

pada metode Partial Least Square (PLS) dapat dilakukan melalui analisis nilai outer loading serta parameter Average Variance Extracted (AVE) sebagai dasar dalam menilai validitas konstruk.

Penilaian validitas konstruk atau variabel dilakukan dengan mengevaluasi besarnya nilai outer loading yang dimiliki oleh masing-masing indikator terhadap variabel laten yang bersangkutan. Nilai tersebut menunjukkan tingkat hubungan atau kontribusi indikator dalam menjelaskan konstruk yang diukur. Suatu indikator atau item pernyataan dinyatakan valid apabila memiliki nilai validitas konvergen atau nilai korelasi lebih dari batas minimum yang telah ditentukan, yaitu sebesar 0,70. Semakin tinggi nilai outer loading yang diperoleh, maka semakin baik pula kemampuan indikator dalam merepresentasikan variabel laten sehingga hasil pengukuran penelitian menjadi lebih akurat dan dapat dipercaya.

| <u>Variabel</u>              | <u>Indikator</u> | <u>Outer Loading</u> | <u>AVE</u>   | <u>Kriteria</u> |
|------------------------------|------------------|----------------------|--------------|-----------------|
| <u>KOMUNIKASI ORGANISASI</u> | <u>X1.1</u>      | <u>0.916</u>         | <u>0,709</u> | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X1.2</u>      | <u>0.708</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X1.3</u>      | <u>0.773</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X1.4</u>      | <u>0.904</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X1.5</u>      | <u>0.888</u>         |              | <u>Valid</u>    |
| <u>FLEKSIBILITAS KERJA</u>   | <u>X2.1</u>      | <u>0.791</u>         | <u>0,730</u> | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X2.2</u>      | <u>0.888</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X2.3</u>      | <u>0.856</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X2.4</u>      | <u>0.864</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X2.5</u>      | <u>0.870</u>         |              | <u>Valid</u>    |
| <u>LEARNING AGILITY</u>      | <u>X3.1</u>      | <u>0.868</u>         | <u>0,709</u> | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X3.2</u>      | <u>0.782</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X3.3</u>      | <u>0.893</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X3.4</u>      | <u>0.732</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>X3.5</u>      | <u>0.922</u>         |              | <u>Valid</u>    |
| <u>KINERJA KARYAWAN</u>      | <u>Y1</u>        | <u>0.838</u>         | <u>0,688</u> | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>Y2</u>        | <u>0.753</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>Y3</u>        | <u>0.864</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>Y4</u>        | <u>0.841</u>         |              | <u>Valid</u>    |
|                              | <u>Y5</u>        | <u>0.849</u>         |              | <u>Valid</u>    |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

**Tabel 4.** outer loading dan Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan hasil tabel 4 pengujian outer.loading dan Average Variance Extracted (AVE) pada tabel, dapat diketahui bahwa seluruh indikator pada setiap variabel penelitian, yaitu komunikasi organisasi, fleksibilitas kerja, learning agility dan kinerja karyawan memiliki nilai outer loading di atas 0,70, sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk yang diukur. Selain itu, nilai AVE masing-masing variabel juga telah melampaui batas minimum 0,50, yakni komunikasi organisasi sebesar 0,709, fleksibilitas kerja sebesar 0,730, learning agility sebesar 0709, serta kinerja karyawan sebesar 0,688. Hal tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikatornya. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini telah

memenuhi kriteria validitas konvergen, sehingga seluruh indikator dinilai layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

|           | <u>X1</u> | <u>X2</u> | <u>X3</u> | <u>Y</u> | <u>Ket</u>   |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|--------------|
| <u>X1</u> | 0.842     | -         | -         | -        | <u>Valid</u> |
| <u>X2</u> | 0.954     | 0.854     | -         | -        | <u>Valid</u> |
| <u>X3</u> | 0.937     | 0.922     | 0.842     | -        | <u>Valid</u> |
| <u>Y</u>  | 0.950     | 0.971     | 0.897     | 0.830    | <u>Valid</u> |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

**Tabel 5.** Hasil Discriminant Validity

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel tersebut, diketahui bahwa setiap variabel memiliki nilai korelasi yang memenuhi kriteria validitas. Variabel X1 memiliki nilai sebesar 0,842, variabel X2 sebesar 0,854, variabel X3 sebesar 0,842, dan variabel Y sebesar 0,830. Nilai-nilai tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori valid, sehingga dapat digunakan dalam analisis penelitian lebih lanjut. Selain itu, hubungan antarvariabel juga terlihat pada nilai korelasi antara variabel independen dan variabel dependen, di mana X1 terhadap Y sebesar 0,950, X2 terhadap Y sebesar 0,971, dan X3 terhadap Y sebesar 0,897. Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap variabel independen memiliki hubungan dengan variabel dependen.

| <u>Variabel</u>                   | <u>Cronbach's Alpha</u> | <u>Composite Reliability (rho A)</u> | <u>Composite Reliability</u> |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|------------------------------|
| <u>Komunikasi Organisasi (X1)</u> | 0.894                   | 0.898                                | 0.923                        |
| <u>Fleksibilitas Kerja (X2)</u>   | 0.907                   | 0.909                                | 0.931                        |
| <u>Learning Agility (X3)</u>      | 0.896                   | 0.903                                | 0.924                        |
| <u>Kinerja Karyawan (Y)</u>       | 0.886                   | 0.889                                | 0.917                        |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

**Tabel 6.** Hasil *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*

Berdasarkan tabel hasil uji reliabilitas komposit, dapat diketahui bahwa seluruh variabel penelitian yang meliputi komunikasi organisasi (X1), fleksibilitas kerja (X2), learning agility (X3), dan kinerja karyawan (Y) memiliki nilai Cronbach's Alpha, Composite Reliability (rho A), serta Composite Reliability yang telah melebihi batas minimum sebesar 0,70. Nilai Cronbach's Alpha pada masing-masing variabel berada pada kisaran 0,886 hingga 0,907, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi. Selain itu, nilai Composite Reliability (rho A) berada pada rentang 0,889–0,909 dan Composite Reliability antara 0,917–0,931, sehingga menunjukkan setiap indikator mampu mengukur konstruk penelitian secara konsisten dan stabil. Oleh karena itu, seluruh variabel di dalam penelitian ini dinyatakan telah memenuhi kriteria reliabilitas yang sangat baik, sehingga instrumen penelitian layak digunakan pada tahap analisis berikutnya.

|                             | <u>R – Square</u> | <u>Adjusted R Square</u> |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------|
| <u>Kinerja Karyawan (Y)</u> | 0.951             | 0.950                    |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

**Tabel 7.** Hasil Uji R-Square

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian R-Square menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan yang cukup baik dalam memprediksi variabel Kinerja Karyawan (Y). Nilai R-Square sebesar 0,951 menunjukkan bahwa sebesar 95,1% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel prediktor dalam model, yaitu komunikasi organisasi, fleksibilitas kerja, learning agility, sedangkan 4,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai Adjusted R-Square sebesar 0,950 yang tidak jauh berbeda dari nilai R-Square menunjukkan bahwa model tidak mengalami overfitting dan tetap memiliki kemampuan prediksi yang baik meskipun telah disesuaikan dengan jumlah variabel independen yang digunakan. Menurut kriteria yang dikemukakan oleh [33], nilai R-Square sebesar 0,75 atau lebih dinilai sebagai kuat (substantial) . Oleh karena itu, nilai R-Square sebesar 0,951 pada penelitian ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kemampuan prediksi yang sangat kuat dalam menjelaskan Kinerja Karyawan Generasi Z di PT. Sinar Pangan Sejahtera.

|    | X1 | X2 | X3 | Y     | Ket    |
|----|----|----|----|-------|--------|
| X1 |    |    |    | 0.151 | Sedang |
| X2 |    |    |    | 0.987 | Besar  |
| X3 |    |    |    | 0.029 | Kecil  |
| Y  |    |    |    |       |        |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

**Tabel 8.** Hasil Uji F-Square

Berdasarkan hasil pada tabel tersebut, dapat diketahui bahwa Hasil uji F-Square menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi Kinerja Karyawan Generasi Z dengan nilai effect size sebesar 0,987 (kategori besar), diikuti Komunikasi Organisasi sebesar 0,151 (kategori sedang), sedangkan Learning Agility hanya memberikan pengaruh kecil dengan nilai 0,029.

|                                                     | <u>Original Sample (O)</u> | <u>Sample Mean (M)</u> | <u>Standard Deviation (STDEV)</u> | <u>T Statistics ( O/STDEV )</u> | <u>P Values</u> |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------|
| <u>Komunikasi organisasi -&gt; Kinerja Karyawan</u> | 0.329                      | 0.334                  | 0.067                             | 4.893                           | 0.000           |
| <u>Fleksibilitas kerja -&gt; Kinerja Karyawan</u>   | 0.761                      | 0.757                  | 0.060                             | 12.725                          | 0.000           |
| <u>Learning agility -&gt; Kinerja Karyawan</u>      | -0.112                     | -0.112                 | 0.041                             | 2.760                           | 0.006           |

Sumber: Hasil Olah Data SmartPLS (2026)

**Tabel 9.** Hasil Uji Inner Model (Path Koefisien)

## PEMBAHASAN

### Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin baik komunikasi yang terjalin dalam organisasi, maka semakin tinggi pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Komunikasi yang efektif memungkinkan penyampaian informasi, instruksi kerja, serta koordinasi antarbagian berjalan dengan baik sehingga mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal.

Hasil Studi Empiris menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan di PT. Sinar Pangan Sejahtera selalu

mengedepankan penyampaian informasi yang jelas, mudah dipahami, dan terarah kepada karyawan. Kondisi tersebut memudahkan karyawan memahami tugas, tanggung jawab, serta target kerja yang harus dicapai sehingga proses koordinasi menjadi lebih efektif dan kesalahan kerja dapat diminimalkan. Dengan kesimpulan bahwa variabel komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [15] yang menyatakan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan yang terbuka, jelas, dan komunikatif mampu meningkatkan loyalitas serta efektivitas kerja pegawai. Dengan demikian, gaya komunikasi pimpinan yang efektif tidak hanya memperlancar arus informasi dalam organisasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga mendukung peningkatan kinerja karyawan. Namun pendapat [34] menyatakan bahwa komunikasi yang efektif merupakan faktor penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi dan kinerja individu

### **Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Temuan ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan variabel lainnya dalam penelitian ini. Semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja yang diberikan perusahaan, maka semakin tinggi pula tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

Hasil Studi Empiris menunjukkan bahwa karyawan PT. Sinar Pangan Sejahtera merasakan manfaat dari adanya fleksibilitas dalam pengaturan jadwal kerja yang diberikan perusahaan. Fleksibilitas tersebut memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengatur waktu kerja secara lebih efektif tanpa mengabaikan tanggung jawab dan target pekerjaan yang telah ditetapkan. Kondisi ini membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi, sehingga dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, dan produktivitas kerja. Dengan kesimpulan bahwa variabel fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [35] yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja karyawan melalui terciptanya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Dengan demikian, penerapan fleksibilitas pengaturan jadwal kerja di PT. Sinar Pangan Sejahtera menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang adaptif serta mendukung peningkatan kinerja karyawan.

### **Learning Agility Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera**

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa learning agility berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera. Temuan ini menunjukkan bahwa learning agility memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, meskipun arah hubungan yang terbentuk dalam penelitian ini bersifat negatif. Dengan demikian, perubahan pada learning agility terbukti memengaruhi tingkat kinerja karyawan dalam organisasi.

Hasil Studi Empiris menunjukkan bahwa karyawan PT. Sinar Pangan Sejahtera memiliki kesadaran yang tinggi akan pentingnya mengembangkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan untuk menghadapi perubahan serta tuntutan pekerjaan yang semakin dinamis. Kesadaran tersebut mendorong karyawan untuk terus belajar dari pengalaman, menerima umpan balik, dan meningkatkan kemampuan diri agar dapat bekerja secara lebih efektif. Dengan kesimpulan bahwa variabel learning agility berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Pangan Sejahtera.

Temuan ini sejalan dengan penelitian [36] yang menyatakan bahwa *learning agility* merupakan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran tersebut pada situasi baru, serta didukung oleh penelitian [20] yang menjelaskan bahwa kesadaran untuk terus mengembangkan diri merupakan salah satu karakteristik utama individu dengan tingkat *learning agility* yang tinggi. Kesadaran diri untuk terus berkembang menjadi modal penting bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi dan mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik. Menurut [37], Learning Agility merupakan kemampuan individu untuk belajar dari pengalaman dan menerapkan pembelajaran tersebut pada situasi baru.

## **V. SIMPULAN**

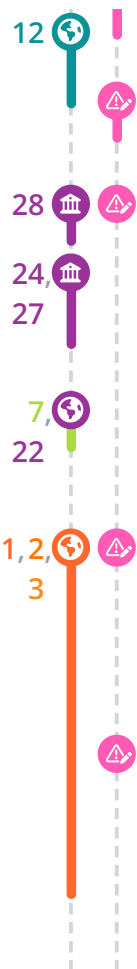
Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi, Fleksibilitas Kerja, dan *Learning Agility* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Sinar Pangan Sejahtera, baik secara parsial maupun simultan. Komunikasi organisasi yang berjalan secara efektif mampu memperlancar arus informasi, meningkatkan koordinasi antar karyawan, serta membangun hubungan kerja yang lebih harmonis, sehingga memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja. Di sisi lain, penerapan fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan bagi karyawan untuk menyesuaikan pola kerja dengan tuntutan pekerjaan maupun kebutuhan pribadi. Kondisi tersebut dapat meningkatkan kenyamanan, motivasi, serta produktivitas dalam bekerja. Selain itu, *Learning Agility* menjadi faktor penting yang mendukung kemampuan karyawan untuk terus belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja, dan mengembangkan kompetensi secara berkelanjutan sehingga kualitas kinerja yang dihasilkan semakin optimal.

Berdasarkan temuan tersebut, PT. Sinar Pangan Sejahtera diharapkan terus memperkuat sistem komunikasi organisasi agar informasi dapat tersampaikan secara lebih efektif di seluruh tingkat organisasi. Perusahaan disarankan untuk menerapkan kebijakan fleksibilitas kerja yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan dan kebutuhan karyawan, serta meningkatkan program pelatihan dan pengembangan yang dapat mendorong tumbuhnya *Learning Agility*. Melalui berbagai upaya tersebut, perusahaan diharapkan mampu menciptakan sumber daya manusia yang lebih adaptif, produktif, dan berdaya saing sehingga pencapaian tujuan organisasi dapat berlangsung secara efektif dan berkelanjutan.



## Referensi

- [1] erica pandey, "Younger employees fear being left behind by remote work." [2] Deloitte, "Memahami Generasi Z di tempat kerja." [3] M. M. Musheke and J. Phiri, "The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory," *Open Journal of Business and Management*, vol. 09, no. 02, pp. 659–671, 2021, doi: 10.4236/ojbm.2021.92034. [4] Y. Jo and A. J. Hong, "Impact of Agile Learning on Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model of Employee Engagement and Perceived Organizational Support," *Front. Psychol.*, vol. 13, Jun. 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.900830. [5] P. Gultom and R. Ferinia, "Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan," *Kajian Manajemen*, 2023, [Online]. Available: <https://ejournal.unklab.ac.id/index.php/kjm/article/view/899> [6] A. Saragih and R. Putri, "Komunikasi Organisasi, Konflik dan Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Mediator," *Jurnal Bisnis UTA'45 Jakarta*, 2020, [Online]. Available: <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/jbsuta/article/view/957> [7] Erica Paney, "Younger employees fear being left behind by remote work." [8] S. Aprilia, "Pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja Karyawan," *JMB Jayakarta*, 2024, [Online]. Available: <https://journal.stiejayakarta.ac.id/index.php/JMBJayakarta/article/view/252> [9] A. Khildani, Suhermin, and A. Lestariningsih, "Learning Agility dan Kinerja Karyawan Bank," *STIESIA Repository*, 2021, [Online]. Available: <https://repository.stiesia.ac.id/id/eprint/6421> [10] R. Fauziah, N. Faeni, and M. Fikri, "Pengaruh Learning Agility terhadap Kinerja dengan Mediasi Komitmen Organisasi," *SIMO Journal*, 2024, [Online]. Available: <https://penerbitgoodwood.com/index.php/simo/article/view/3457> [11] G. Cuwanditha and G. Darma, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja dan Komitmen Organisasi," *JPEK*, 2024, [Online]. Available: <https://ejournal.hamzanwadi.ac.id/index.php/jpek/article/view/25402> [12] O. Shalahuddin and A. Ikhrum, "Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja dengan Mediasi Work-Life Balance," *Jurnal Kinerja*, 2024, [Online]. Available: <https://jki.ub.ac.id/index.php/jki/article/view/215> [13] N. Oktarina, "Fleksibilitas Kerja, Kepuasan, dan Kinerja Pegawai," *Amnesia Journal*, 2023, [Online]. Available: <https://ingreat.id/index.php/amnesia/article/view/171> [14] S. Destiviani and D. Andriani, "Pengaruh Human Resource Information Systems, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan The Effect of Human Resource Information Systems, Organizational Citizenship Behavior and Organizational Communication on Employee Performance." [15] D. Suparto, S. Sutjiatmi, and A. Adilla, "Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan terhadap Loyalitas Pegawai di Pemerintah Daerah Kabupaten Tegal," vol. 10, no. 10, 2025. [16] F. Aldina, "THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SKILLS AND CULTURE ON EMPLOYEE WORK EFFECTIVENESS AT PT. THE ESSENCE OF ADISHEDNESS", [Online]. Available: <https://jicnusanantara.com/index.php/jiic> [17] A. Rachmawati, "PENERAPAN EMPLOYER BRANDING SEBAGAI STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI DI PT HARDANA WIDYA MAHIR.". [18] S. Maryanah, F. Syarief, and A. Setyawan, "Sinergi: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Strategi Komunikasi SMA Sekolah Master Indonesia Dalam Membangun Citra Positif Sekolah," *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, vol. 1, no. 2, p. 2025, 2025, [Online]. Available: <https://publikasi.ahlalkamal.com/index.php/sinergi> [19] A. Anggarani Winadi Prasetyoning Tyas, E. Roh Suciati, and D. Wahyuningsih, "Pemanfaatan Media Komunikasi Terhadap Peningkatan Pengetahuan Melalui Kompetensi Komunikasi Kader Pkk Dalam Pencegahan Stunting Di Desa Sukamulya Tangerang," 2025. [20] S. I. M. Bouland-van Dam, J. K. Oostrom, and P. G. W. Jansen, "Development and validation of the leadership learning agility scale," *Front. Psychol.*, vol. 13, Dec. 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.991299. [21] E. A. Altindag and F. Siller, "Effects of Flexible Working Method on Employee Performance: An Empirical Study in Turkey," *Bus. Econ. J.*, vol. 05, no. 03, 2014, doi: 10.4172/2151-6219.1000104. [22] M. Angelici and P. Profeta, "Smart Working: Work Flexibility Without Constraints," *Manage. Sci.*, vol. 70, no. 3, pp. 1680–1705, Mar. 2024, doi: 10.1287/mnsc.2023.4767. [23] M. M. Lombardo and R. W. Eichinger, "High potentials as high learners," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 39, no. 4, pp. 321–329, 2000. [24] D. H. Angelina and A. Pangarso, "Driving Employee Performance through Learning and Innovation," in *E3S Web of Conferences*, 2025. [25] H. Jo and S. Kim, "The Impact of Learning Agility on Innovative Behavior," *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 2022, [Online]. Available: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9254862/> [26] M. Nur, D. Faylasuf, and H. Ubaidillah, "Implementation of Work Discipline, Motivation, and Compensation to the Performance of Employees of PT. WAN Tobacco Cigaret Sidoarjo Penerapan Disiplin Kerja, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. WAN Tobacco Cigaret Sidoarjo." [Online]. Available: <https://sdgs.un.org/goals/goal9> [27] S. Chummar, P. Singh, and S. R. Ezzedein, "Exploring the differential impact of work passion on life satisfaction and job performance via the work-family interface," *Personnel Review*, vol. 48, no. 5, pp. 1100–1119, Aug. 2019, doi:



10.1108/PR-02-2017-0033. [28] S. Egenius, B. Triatmanto, and M. Natsir, "The Effect of Job Satisfaction on Employee Performance Through Loyalty at Credit Union (CU) Corporation of East Kutai District, East Kalimantan," *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, vol. 7, no. 10, p. 480, Nov. 2020, doi: 10.18415/ijmmu.v7i10.1891. [29] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2022. [30] J. W. Creswell and J. D. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021. [31] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2021. [32] J. W. Creswell and T. C. Guetterman, *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. New York: Pearson, 2021. [33] J. F. Hair, G. T. M. Hult, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 3rd ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2022. [34] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*, 19th ed. Pearson, 2022. [35] E. E. Kossek and B. A. Lautsch, "Work-Life Flexibility for Whom? Occupational Status and Work-Life Inequality in Upper, Middle, and Lower Level Jobs," *Academy of Management Annals*, vol. 12, no. 1, pp. 5–36, 2018. [36] M. M. Lombardo and R. W. Eichinger, "High Potentials as High Learners," *Hum. Resour. Manage.*, 2000.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.

Copyright © Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CC BY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.