

The Meaning Of Work Productivity And Organizational Commitment For Remote Generation Z Workers In The Manufacturing Industry Of Karawang Regency

Makna Produktivitas Kerja Dan Komitmen Organisasi Bagi Pekerja Generasi Z Jarak Jauh Di Industri Manufaktur Kabupaten Karawang

Dede Nahrudin¹, Wanta², Asep Darajatul Romli³

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Buana Perjuangan Karawang^{1,2,3}

mn19.dedenahrudin@mhs.ubpkarawang.ac.id¹, wanta@ubpkarawang.ac.id²,
asep.dj@ubpkarawang.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

The Work From Anywhere (WFA) policy is beginning to be adopted by back-office divisions in the Karawang Regency manufacturing industry, which has historically been known for its rigid on-site work culture. This study aims to deeply explore the construction of meaning regarding work productivity and organizational commitment among Generation Z employees undergoing this flexible work scheme. The method utilized is descriptive qualitative, employing structured questionnaires with six Generation Z informants across six different manufacturing companies in Karawang. The results indicate that work productivity is positively interpreted as an enhancement in the quality of work focus (deep work) and behavioral autonomy without mandatory physical supervision. Timeliness is demonstrated through high-velocity responses within minutes to urgent instructions to prevent plant downtime. Regarding organizational commitment, the WFA scheme effectively maintains emotional proximity (affective), serves as a high-value retention instrument that minimizes turnover intention (continuance), and fosters a sense of reciprocal moral responsibility to maintain high performance (normative). In conclusion, spatial autonomy does not loosen loyalty or output, but instead triggers effective self-quality control. The implication suggests that manufacturing management should accelerate the digitalization of physical administrative systems to seamlessly synchronize document workflows with remote working operations.

Keywords: *work productivity, organizational commitment, Generation Z, work from anywhere, manufacturing industry.*

ABSTRAK

Kebijakan kerja jarak jauh (*Work From Anywhere/WFA*) mulai diadopsi oleh lini *back office* industri manufaktur di Kabupaten Karawang yang secara historis dikenal memiliki budaya kerja fisik yang kaku. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam konstruksi makna produktivitas kerja dan komitmen organisasi bagi pekerja Generasi Z yang menjalani skema kerja fleksibel tersebut. Metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan instrumen kuesioner terstruktur terhadap enam informan Generasi Z dari enam perusahaan manufaktur berbeda di Karawang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja dimaknai secara positif sebagai peningkatan fokus kualitas hasil kerja (*deep work*) dan otonomi tindakan tanpa supervisi fisik melekat. Ketepatan waktu diwujudkan melalui respon berkecepatan tinggi dalam hitungan menit terhadap instruksi darurat demi mencegah waktu henti (*downtime*) pabrik. Dari dimensi komitmen organisasi, skema WFA terbukti menjaga kedekatan emosional (afektif), menjadi instrumen retensi berharga tinggi yang meminimalkan niat berpindah kerja (kontinuan), serta menumbuhkan rasa tanggung jawab moral resiprokal untuk menjaga performa kerja (normatif). Kesimpulan penelitian menegaskan bahwa otonomi ruang privat tidak mengendurkan loyalitas maupun kinerja, melainkan memicu efektivitas kendali mutu mandiri. Implikasinya, manajemen manufaktur disarankan mempercepat digitalisasi sistem administrasi fisik guna menyinkronkan alur dokumen dengan operasional kerja jarak jauh secara mulus.

Kata kunci: Produktivitas Kerja, Komitmen Organisasi, Generasi Z, Work from Anywhere, Industri Manufaktur.

1. Pendahuluan

Latar Belakang

Dunia industri modern global tengah mengalami pergeseran paradigma operasional yang masif seiring dengan integrasi teknologi digital dan perubahan demografi tenaga kerja. Perubahan ini memaksa berbagai sektor usaha untuk mengevaluasi kembali model kerja konvensional demi menjaga keberlanjutan bisnis. Sektor manufaktur yang secara tradisional sangat bergantung pada kehadiran fisik di area produksi, kini mulai mengadaptasi sistem kerja jarak jauh (*remote working*) atau *Work From Anywhere* (WFA) pada lini pendukung atau *back office*. Kebijakan fleksibilitas tempat kerja ini menjadi salah satu daya tarik utama, terutama bagi Generasi Z yang lahir dalam rentang tahun 1997-2010 dan kini mulai mendominasi angkatan kerja produktif. Karakteristik Generasi Z yang melek digital, adaptif, namun mendambakan otonomi kerja, menciptakan dinamika baru dalam pengelolaan hubungan industrial di ekosistem manufaktur yang cenderung kaku.

Kabupaten Karawang dikenal secara luas sebagai salah satu pusat pertumbuhan industri manufaktur terbesar di Asia Tenggara. Berdasarkan data Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Karawang, terdapat ribuan perusahaan yang beroperasi di berbagai kawasan industri besar seperti KIIC, Suryacipta, KIM, Bukit Indah City (BIC), Indotaisei, dan lain-lain. Masuknya gelombang tenaga kerja Generasi Z di sektor manufaktur Karawang memicu tantangan tersendiri bagi pihak manajemen, khususnya dalam mempertahankan ritme kerja dan loyalitas mereka. Fenomena yang saat ini masih terjadi dan sangat relevan untuk dikaji adalah adanya kesenjangan ekspektasi antara sistem manajemen manufaktur tradisional dengan preferensi kerja fleksibel yang diinginkan oleh pekerja Generasi Z. Banyak perusahaan manufaktur di Karawang yang mulai memberikan ruang bagi karyawan *back office* (seperti divisi HRD, IT, dan Keuangan) untuk bekerja secara jarak jauh, namun penerapannya memicu perdebatan mengenai stabilitas performa organisasi dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Masalah nyata di lapangan menunjukkan bahwa adopsi sistem kerja jarak jauh di sektor manufaktur tidak selalu berjalan mulus dan sering kali memicu penurunan indikator kinerja apabila tidak dikelola dengan tepat. Berdasarkan laporan data survei internal asosiasi praktisi HRD industri manufaktur di kawasan Karawang yang dirangkum pada kuartal pertama, fluktuasi kinerja dan loyalitas pekerja muda yang bekerja secara jarak jauh menunjukkan pola yang krusial untuk diteliti.

Tabel 1. Persentase Capaian Target Kerja dan Tingkat Keluar-Masuk (*Turnover*) Karyawan Generasi Z Jarak Jauh (*Back Office*) pada Sektor Manufaktur di Kabupaten Karawang

Kuartal (Tahun)	Rata-Rata Capaian Target Produktivitas (%)	Tingkat <i>Turnover</i> <i>Intention</i> Karyawan Gen Z (%)	Status Evaluasi Manajemen
Kuartal I	88,5%	14,2%	Performa Cukup, Risiko Retensi Tinggi
Kuartal II	84,2%	18,6%	Performa Menurun, Risiko Retensi Sangat Tinggi
Kuartal III	81,0%	22,1%	Performa Kritis, Fleksibilitas Dipertanyakan
Kuartal IV	85,3%	19,5%	Performa Membaik pasca Rekonsiliasi Aturan

Sumber : Data Primer Diolah dari Survei HRGA Forum Industri Kawasan Karawang

Data pada Tabel 1 di atas membuktikan adanya masalah konkret di lapangan, di mana peningkatan durasi kerja jarak jauh sering kali diikuti oleh tren penurunan capaian target produktivitas dan tingginya keinginan karyawan Generasi Z untuk berpindah perusahaan (*turnover intention*). Penurunan produktivitas dari 88,5% ke 81,0% mengindikasikan adanya kendala dalam pemaknaan output kerja saat mereka tidak diawasi langsung di kantor. Di sisi lain, angka *turnover* yang menembus 22,1% menunjukkan bahwa pemberian fasilitas kerja jarak jauh saja belum cukup kuat untuk mengunci loyalitas dan rasa keterikatan mereka terhadap organisasi manufaktur tempat mereka bernaung.

Secara teoritis, keberhasilan pengelolaan tenaga kerja dalam situasi ini sangat bergantung pada dua variabel utama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu produktivitas kerja dan komitmen organisasi. Pengukuran dan pemaknaan produktivitas kerja dalam penelitian ini disandarkan pada teori kinerja dan efektivitas kerja dari Sutrisno, yang menonjolkan indikator kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu, dan kemandirian dalam bertindak. Sementara itu, untuk membedah dimensi loyalitas karyawan, penelitian ini mengacu pada teori komitmen organisasi multidimensi dari Allen dan Meyer. Teori tersebut membagi komitmen menjadi tiga poros utama: komitmen afektif (keterikatan emosional karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan), komitmen kontinuan (pertimbangan untung-rugi secara ekonomi untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan), dan komitmen normatif (perasaan wajib secara moral untuk mengabdikan pada organisasi). Kedua landasan teoritis ini digunakan sebagai pisau analisis untuk melihat bagaimana pekerja Generasi Z memaknai tanggung jawab profesional mereka tanpa sekat ruang kantor fisik.

Penerapan kerja jarak jauh pada perusahaan manufaktur di Kabupaten Karawang juga wajib tunduk pada koridor normatif dan regulasi hukum yang berlaku di Indonesia. Kebijakan operasional ini bersandar pada Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang, khususnya pada klaster ketenagakerjaan yang mengatur fleksibilitas waktu kerja dan perlindungan hak pekerja. Secara spesifik, locus penelitian ini juga mengacu pada aturan turunan berupa Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Aturan normatif ini mengikat perusahaan manufaktur di Karawang agar dalam memberikan skema kerja jarak jauh, tetap menjamin hak-hak normatif karyawan Generasi Z, seperti batas waktu kerja yang jelas, hak istirahat (*right to disconnect*), serta pemenuhan standar keselamatan kerja meskipun tugas diselesaikan di luar area pabrik.

Meskipun kajian mengenai fleksibilitas kerja sudah banyak dilakukan, terdapat *research gap* (kesenjangan penelitian) yang nyata dari literatur-literatur terdahulu. Mayoritas penelitian terdahulu mengenai *Work From Anywhere* (WFA) bersifat kuantitatif, berfokus pada industri digital kreatif atau perbankan, dan cenderung melihat hubungan sebab-akibat secara makro. Masih sangat jarang ditemukan penelitian yang secara khusus mengeksplorasi fenomena WFA di industri manufaktur yang memiliki kultur operasional super ketat dan kaku. Kesenjangan penelitian lainnya adalah minimnya studi kualitatif yang mendengarkan langsung suara, interpretasi, dan sudut pandang subjektif karyawan Generasi Z mengenai bagaimana mereka menyeimbangkan produktivitas mandiri dengan rasa memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan manufaktur yang operasional utamanya berbasis pabrik fisik. Penelitian terdahulu gagal menjelaskan mengapa fasilitas kerja fleksibel justru sering kali diikuti oleh tingginya angka pengunduran diri pada generasi ini.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, penelitian ini diarahkan secara spesifik untuk membedah fenomena tersebut pada ruang lingkup geografis Kabupaten Karawang sebagai episentrum manufaktur. Peneliti menilai perlunya melakukan investigasi mendalam melalui pendekatan humanistik-kualitatif untuk menangkap realita sosiologis di lapangan. Oleh karena

itu, penelitian tugas akhir ini dilakukan dengan judul: “Makna Produktivitas dan Komitmen Organisasi bagi Pekerja Generasi Z Jarak Jauh di Industri Manufaktur Kabupaten Karawang”.

2. Tujuan Penelitian

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi, memahami, dan mendeskripsikan secara mendalam mengenai pemaknaan atas produktivitas kerja serta komitmen organisasi dari sudut pandang subjektif karyawan Generasi Z yang bekerja secara jarak jauh (*remote working*) pada sektor industri manufaktur di Kabupaten Karawang. Kajian ini diarahkan untuk mengungkap bagaimana para pekerja muda di divisi pendukung (*back office*) menginterpretasikan tanggung jawab profesional mereka dan membangun keterikatan emosional dengan perusahaan, di tengah lingkungan industri tradisional yang secara normatif menuntut kehadiran fisik. Melalui pendekatan humanistik-kualitatif, penelitian ini bermaksud untuk mengurai alasan-alasan sosiologis di balik fluktuasi kinerja dan tingginya fenomena perpindahan kerja (*turnover*) yang terjadi pada generasi tersebut sebagaimana yang telah dipaparkan dalam dokumen latar belakang masalah.

Secara lebih spesifik, analisis dalam penelitian kualitatif ini diarahkan untuk mencapai beberapa sasaran poin tujuan utama yang saling berkaitan erat.

1. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan makna produktivitas kerja di mata karyawan Generasi Z yang menjalankan sistem kerja jarak jauh.
2. Penelitian ini bertujuan untuk membedah dan menginterpretasikan secara mendalam struktur komitmen organisasi yang tertanam di dalam diri pekerja Generasi Z jarak jauh di industri manufaktur Karawang.
3. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi keselarasan antara pemenuhan hak-hak kerja fleksibel karyawan dengan pencapaian target strategis perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Pemikiran manajemen modern menempatkan manusia bukan sekadar sebagai faktor produksi atau alat mekanis, melainkan sebagai aset strategis utama yang menentukan daya hidup dan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Di dalam lingkungan industri manufaktur yang padat karya dan modal seperti di Kabupaten Karawang, pengelolaan aset manusia menuntut adanya integrasi yang selaras antara pencapaian visi perusahaan dan pemenuhan kebutuhan psikologis pekerja. Gagasan utama mengenai pengelolaan fungsi-fungsi manajerial dan operasional tenaga kerja ini disandarkan pada pemikiran Kasmir (2016:28), yang memaparkan bahwa esensi dari manajemen sumber daya manusia adalah proses mendesain sistem-sistem formal guna memastikan pendayagunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Dalam perkembangan lanskap industri di era digital, penerapan fungsi MSDM dituntut untuk bersikap adaptif terhadap pergeseran demografis angkatan kerja dan adopsi pola kerja fleksibel. Pengkondisian lingkungan kerja yang mendukung otonomi karyawan menjadi salah satu strategi MSDM modern dalam mengelola bakat-bakat muda, khususnya Generasi Z. Dinamika pengelolaan ini dipertegas oleh Afandi (2018:45), yang menyatakan bahwa fungsi MSDM mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, hingga pemeliharaan karyawan agar tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat terpenuhi secara seimbang.

Ketika sebuah perusahaan manufaktur mengubah desain ruang kerjanya dari fisik menjadi jarak jauh, interaksi sosial dan orientasi psikologis karyawannya ikut mengalami transformasi. Landasan berpikir mengenai studi perilaku individu ini merujuk pada konsep Wibowo (2017:112), yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi adalah bidang studi yang menyelidiki pengaruh yang dimiliki oleh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut guna meningkatkan

efektivitas organisasi.

Perilaku pekerja Generasi Z yang cenderung mandiri, mengutamakan *work-life balance*, namun rentan mengalami alienasi sosial saat bekerja terpisah, merupakan kajian inti dari dinamika perilaku organisasi tingkat individu. Pemahaman mengenai respon psikologis pekerja terhadap kebijakan organisasi ini didukung oleh pemikiran Priansa (2018:78), yang menegaskan bahwa faktor-faktor internal seperti motivasi, persepsi, dan sikap kerja individu merupakan penggerak utama yang menentukan kualitas hubungan industrial di dalam perusahaan. Melalui lensa perilaku organisasi, peneliti dapat membedah proses mental dan penafsiran subjektif pekerja Generasi Z di Karawang ketika mereka dihadapkan pada tuntutan performa industri manufaktur di tengah kebebasan ruang kerja jarak jauh.

Produktivitas Kerja

Pengukuran dan pemaknaan *output* kerja karyawan dalam situasi jarak jauh disandarkan pada teori produktivitas dan efektivitas kerja dari Sutrisno (2016:104). Konsep ini menekankan bahwa produktivitas tidak boleh dilihat secara mekanistik semata, melainkan merupakan perwujudan dari sikap mental karyawan yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin. Pengukuran kualitas dan kuantitas kerja kualitatif di lapangan mengacu pada indikator yang dirumuskan oleh Sutrisno (2016:108), yang meliputi komponen: (1) kualitas hasil kerja yang memenuhi standar akurasi, (2) kuantitas output yang sesuai dengan target volume, (3) ketepatan waktu dalam merespon serta menyelesaikan tugas, dan (4) kemandirian dalam bertindak serta mengambil keputusan tanpa pengawasan melekat. Penafsiran indikator ini sejalan dengan temuan riset kualitatif dari Pratama & Wijaya (2022) dalam jurnalnya yang berjudul Eksplorasi Efektivitas Kerja Jarak Jauh di Industri Padat Karya, yang menyebutkan bahwa kemandirian digital menjadi penentu utama stabilitas performa pekerja muda saat tidak diawasi secara fisik oleh manajemen.

Sari & Raharjo (2021) dalam penelitiannya yang berjudul "*The Impact of Remote Working on Employee Productivity and Engagement across Generations*" (Journal of Applied Management, Vol. 19, No. 2), menyimpulkan melalui pendekatan kuantitatif bahwa sistem kerja jarak jauh meningkatkan produktivitas pekerja muda namun menurunkan keterikatan emosional mereka terhadap budaya organisasi konvensional karena minimnya interaksi tatap muka.

Komitmen Organisasi

Untuk menguliti dimensi loyalitas pekerja Generasi Z, applied theory yang digunakan adalah teori komitmen organisasi multidimensi yang dikembangkan oleh Allen dan Meyer. Poros teori ini membedah komitmen karyawan ke dalam tiga dimensi utama:

1. *Affective Commitment*: keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan penuh karyawan dalam organisasi. Karyawan bertahan karena mereka "ingin" (*want to*) mempertahankan keanggotaan.
2. *Continuance Commitment*: komitmen yang didasarkan pada kesadaran akan biaya atau kerugian ekonomi yang muncul jika meninggalkan organisasi. Karyawan bertahan karena mereka "butuh" (*need to*) demi stabilitas finansial.
3. *Normative Commitment*: perasaan wajib dan tanggung jawab secara moral untuk tetap setia berada di dalam organisasi. Karyawan bertahan karena mereka merasa "wajib" (*ought to*) secara etika.

Penerapan konsep multidimensi ini dipertegas oleh studi kualitatif terbaru dari Lestari dkk. (2023) dalam artikel ilmiahnya Dinamika Loyalitas Kerja Generasi Z di Sektor Industri Korporat, yang menyatakan bahwa komitmen afektif pada Generasi Z sangat dipengaruhi oleh tingkat fleksibilitas dan pemenuhan ruang aktualisasi diri yang diberikan oleh pihak korporasi. Jika aspek fleksibilitas ini hilang, komitmen mereka cenderung bergeser menjadi komitmen

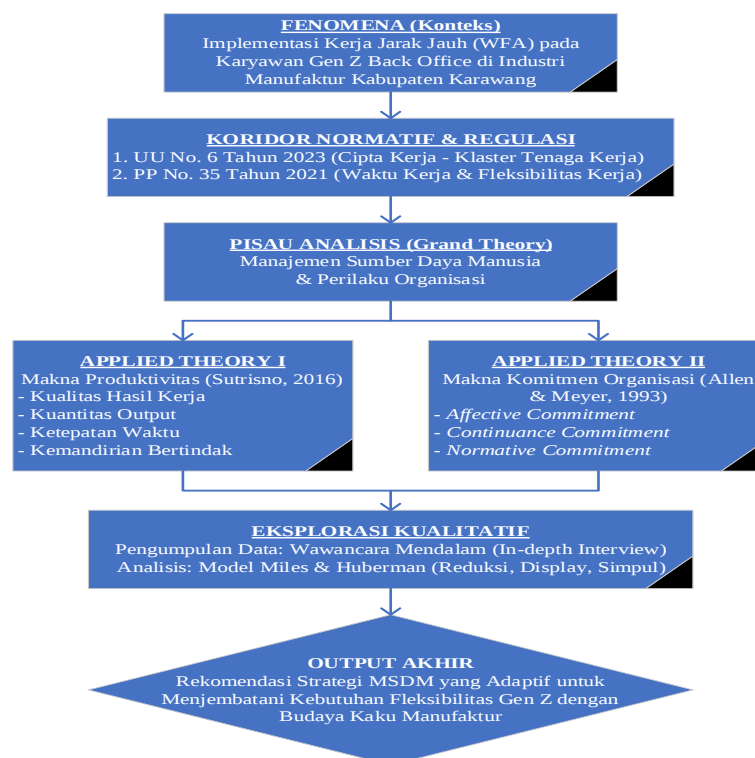
kontinuan yang bersifat transaksional dan memicu tingginya angka perpindahan kerja (*turnover*).

Ramadhan (2022) melalui artikel ilmiahnya “*Quiet Quitting* dan Fleksibilitas Kerja: Perspektif Fenomenologi Pekerja Generasi Z” (Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 10, No. 1), menemukan bahwa ruang kerja jarak jauh sering kali dimaknai oleh Generasi Z sebagai alat batasan hak privat (*right to disconnect*). Jika batasan ini dilanggar oleh pihak manajemen, hal tersebut berdampak buruk pada penurunan drastis komitmen normatif mereka terhadap perusahaan.

Kurniawan dkk. (2024) dalam studinya “Adaptasi Kultur Kerja Fleksibel pada Lini Pendukung Industri Manufaktur Sektor Otomotif” (Indonesian Journal of Industrial Relations, Vol. 8, No. 3), menunjukkan bahwa penerapan WFA pada fungsi back office manufaktur mampu berjalan efektif menjaga kuantitas kerja, namun membutuhkan standarisasi regulasi internal yang ketat agar tidak menimbulkan kecemburuan sosial dari karyawan lini produksi (pabrik fisik).

KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI PENELITIAN

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dirancang sebagai alur logika untuk mengeksplorasi secara mendalam bagaimana pekerja Generasi Z di industri manufaktur memaknai produktivitas dan komitmen organisasi mereka dalam ekosistem kerja jarak jauh (*remote working*/WFA). Alur logika sistematika tema penelitian ini digambarkan melalui diagram terstruktur di bawah ini:



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan tujuan, diajukan 3 (tiga) proposisi penelitian sebagai berikut:

1. Pekerja Generasi Z *back office* jarak jauh di industri manufaktur Kabupaten Karawang memaknai produktivitas kerja bukan dari durasi kehadiran fisik di pabrik, melainkan dari pemenuhan kualitas hasil kerja dan kemandirian digital dalam menuntaskan target kuantitas secara tepat waktu.

2. Sistem kerja jarak jauh secara psikologis menggeser orientasi komitmen organisasi Generasi Z di sektor manufaktur; di mana *affective commitment* (keterikatan emosional) cenderung melemah akibat minimnya interaksi fisik, sehingga loyalitas mereka lebih didominasi oleh *continuance commitment* (pertimbangan untung-rugi secara ekonomi atas fasilitas fleksibilitas yang diberikan).
3. Kepatuhan perusahaan manufaktur terhadap koridor normatif (seperti pemenuhan hak beristirahat atau *right to disconnect* sesuai PP No. 35 Tahun 2021) menjadi faktor penentu utama yang memperkuat normative commitment (kesadaran moral untuk bertahan) bagi pekerja Generasi Z jarak jauh.

3. Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif eksplanatif melalui paradigma fenomenologi. Pemilihan pendekatan kualitatif ini didasarkan pada tujuan utama penelitian yang ingin mengeksplorasi, memahami, dan menginterpretasikan secara mendalam mengenai makna subjektif dari produktivitas kerja dan komitmen organisasi bagi pekerja Generasi Z jarak jauh. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menangkap realitas sosiologis dan psikologis para informan tanpa melakukan intervensi atau pengujian statistik. Desain fenomenologi digunakan secara spesifik untuk menggali esensi dari pengalaman hidup (*lived experiences*) karyawan *back office* Generasi Z yang menjalani sistem kerja *Work From Anywhere* (WFA) di tengah lingkungan industri manufaktur Kabupaten Karawang yang cenderung kaku dan tradisional.

Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif ini, kehadiran peneliti di lapangan bertindak sebagai instrumen utama (*human instrument*) sekaligus pengumpul data. Peneliti terlibat langsung dalam seluruh proses riset, mulai dari perencanaan, penentuan informan, pelaksanaan wawancara mendalam, observasi aktivitas digital, hingga analisis dan penarikan kesimpulan data. Guna menjaga objektivitas dan keabsahan data, peneliti memosisikan diri sebagai pengamat yang objektif namun tetap membangun hubungan emosional yang baik (*rapport*) dengan para informan. Peneliti juga melakukan *bracketing* (menunda asumsi pribadi) agar penafsiran terhadap makna produktivitas dan komitmen yang disampaikan oleh informan murni merepresentasikan realitas di lapangan tanpa ada bias dari pandangan subjektif peneliti.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di beberapa perusahaan manufaktur yang beroperasi di wilayah Kabupaten Karawang, Jawa Barat, dengan fokus pada kawasan industri besar seperti Karawang International Industrial City (KIIC) dan Suryacipta City of Industry. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) mengingat Kabupaten Karawang merupakan salah satu pusat industri manufaktur terbesar di Asia Tenggara yang kini mulai mengadopsi sistem kerja modern pada lini pendukungnya. Penelitian ini dijadwalkan berlangsung selama kurun waktu empat bulan, terhitung sejak bulan Juli 2026 hingga Oktober 2026, yang mencakup tahap perizinan, pengumpulan data lapangan, analisis transkrip wawancara, hingga penyusunan laporan akhir tugas akhir.

Sumber Data dan Kriteria Informan

Sumber data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari sumber pertama melalui hasil wawancara mendalam dengan para informan kunci di lapangan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen pendukung seperti aturan internal perusahaan mengenai WFA, presensi digital, laporan capaian target kinerja, serta regulasi ketenagakerjaan yang

berlaku.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik *Purposive Sampling*, yaitu pengambilan sampel berdasarkan kriteria spesifik yang selaras dengan tujuan penelitian. Kriteria informan yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Karyawan aktif yang tergolong dalam Generasi Z (kelahiran tahun 1997–2010).
2. Bekerja pada divisi pendukung atau *back office* (seperti HRD, IT, *Finance*, atau *Purchasing*) di perusahaan manufaktur di Kabupaten Karawang.
3. Memiliki pengalaman menjalankan sistem kerja jarak jauh (*remote working*) atau WFA minimal selama 6 bulan terakhir.
4. Bersedia terlibat secara sukarela dan memberikan informasi secara jujur dalam proses wawancara dibuktikan dengan penandatanganan *informed consent*.

Teknik Pengumpulan Data

Guna mendapatkan data yang komprehensif dan mendalam, peneliti menggunakan tiga teknik pengumpulan data yang saling melengkapi sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*): Peneliti melakukan tanya jawab secara tatap muka langsung maupun virtual (menggunakan media *Zoom* atau *Microsoft Teams*) dengan informan berdasarkan pedoman wawancara yang semi-terstruktur. Teknik ini digunakan untuk menggali interpretasi personal mereka mengenai performa mandiri dan loyalitas organisasi selama bekerja jarak jauh.
2. Observasi: Peneliti melakukan pengamatan tidak terstruktur terhadap pola komunikasi digital informan, kedisiplinan koordinasi dalam grup kerja virtual, serta bagaimana mereka memanfaatkan platform manajemen tugas kerja harian.
3. Dokumentasi: Peneliti mengumpulkan data tertulis yang relevan, seperti draf kebijakan skema kerja fleksibel perusahaan, salinan Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021, foto kegiatan kerja, serta catatan log aktivitas kerja digital karyawan yang diizinkan untuk dipublikasikan secara akademik.

Teknik Analisis Data

Proses analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara interaktif dan berkelanjutan sejak sebelum, selama, hingga setelah pengumpulan data di lapangan selesai. Teknik analisis data yang digunakan merujuk pada model kualitatif Miles, Huberman, dan Saldana, yang terdiri dari tiga tahapan utama:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*): Peneliti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta membuang bagian transkrip wawancara yang tidak relevan dengan fokus makna produktivitas (teori Sutrisno) dan komitmen organisasi (teori Allen & Meyer). Hasil reduksi ini kemudian diklasifikasikan ke dalam kode-kode tertentu (*coding*).
2. Penyajian Data (*Data Display*): Peneliti menyajikan data yang telah diorganisasikan ke dalam bentuk teks naratif yang mengalir, matriks, atau bagan jaringan hubungan konsep. Penyajian data ini dirancang untuk mempermudah pemahaman terhadap pola-pola pemaknaan yang muncul dari jawaban para informan Generasi Z.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*): Peneliti melakukan penarikan kesimpulan awal mengenai bagaimana pekerja Generasi Z memaknai ruang kerja modern mereka di industri manufaktur Karawang. Kesimpulan awal ini bersifat sementara dan diverifikasi ulang selama penelitian berlangsung dengan cara mencari bukti-bukti pendukung yang kuat di lapangan guna mencapai kesimpulan akhir yang sah.

Keabsahan Data

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan untuk menjamin bahwa data yang disajikan memiliki tingkat kepercayaan (*credibility*) yang tinggi dan dapat

dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Peneliti menerapkan teknik Triangulasi untuk menguji keabsahan data tersebut, yang meliputi:

1. Triangulasi Sumber: Membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif. Peneliti membandingkan data hasil wawancara antara sesama informan Generasi Z, serta memverifikasinya dengan mewawancarai pihak manajer HRD selaku perwakilan manajemen perusahaan manufaktur terkait.
2. Triangulasi Teknik: Membandingkan data hasil wawancara mendalam dengan hasil observasi perilaku kerja digital informan di lapangan serta bukti-bukti dokumen internal perusahaan mengenai capaian produktivitas harian mereka.

Selain itu, peneliti juga melakukan *Member Checking*, yaitu proses mengonfirmasi kembali draf transkrip wawancara atau kesimpulan sementara kepada para informan untuk memastikan bahwa hasil interpretasi yang ditulis oleh peneliti sudah sesuai dengan apa yang dimaksudkan oleh informan tersebut.

4. Hasil Penelitian Dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Sektor industri manufaktur di Kabupaten Karawang yang secara historis dikenal memiliki budaya kerja fisik yang kaku, linier, dan berbasis kehadiran (*on-site binding*), kini mulai mengadopsi skema kerja jarak jauh fleksibel (*Work From Anywhere/WFA* atau *Hybrid*) pada divisi pendukung (*back office*). Berdasarkan penelitian kualitatif melalui instrumen kuesioner terstruktur terhadap enam orang informan Generasi Z yang bekerja pada enam perusahaan manufaktur berbeda di Kabupaten Karawang, diperoleh temuan empiris yang mendalam mengenai konstruksi makna produktivitas kerja dan komitmen organisasi mereka. Profil demografis dan konteks informan dalam penelitian ini disajikan dalam Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Profil Demografis dan Skema Kerja Jarak Jauh Informan Generasi Z

Nama Informan	Nama Perusahaan	Divisi / Jabatan	Masa Kerja	Skema & Jadwal Kerja Jarak Jauh (WFA)
Rangga Saputra	PT Firmenich Indonesia	Finance & Accounting / Staff Finance	± 2 Tahun	Hybrid: 3 Hari WFO (Kantor Pabrik), 2 Hari WFA (Rumah). Jadwal mingguan ditentukan atasan.
Dinda Ayu Lestari	PT Kawai Indonesia	Human Resources / HR Officer	3 Tahun 4 Bulan	Hybrid: Maksimal 2 hari WFA per minggu. Wajib izin H-1 dan menyesuaikan jadwal <i>interview</i> fisik.
Firman Nugroho	PT DNP Indonesia	Purchasing / Purchasing Staff	1 Tahun 4 Bulan	Klaster Akhir Bulan: WFA penuh 1 minggu saat <i>closing</i> pembelian. Sisanya Full WFO.
Rafli Ahma Fauzi	PT JVC Electronics Indonesia	IT Support / IT Support Staff	1 Tahun 6 Bulan	Full WFA (Mayoritas jarak jauh). Hanya WFO saat <i>maintenance server</i> atau kunjungan vendor pabrik.
Bagas Prasetyo	PT Levi Strauss Indonesia	Logistik & Gudang / Admin Logistik	2 Tahun 8 Bulan	Hybrid: 2 Hari WFA per minggu dengan jadwal bergilir antar-anggota tim secara berkesinambungan.

Nama Informan	Nama Perusahaan	Divisi / Jabatan	Masa Kerja	Skema & Jadwal Kerja Jarak Jauh (WFA)
Nanda Widiyanto	PT Keramika Indonesia Asosiasi	Production Planning & Control / PPC Officer	1 Tahun	<i>Hybrid</i> : 3 Hari WFA, 2 Hari WFO untuk koordinasi rencana produksi mingguan secara langsung.

Sumber : Data Primer Kuesioner Diolah, 2026

1. Dimensi Produktivitas Kerja Generasi Z dalam Skema Kerja Jarak Jauh

Konstruksi produktivitas kerja bagi pekerja Generasi Z dianalisis melalui empat indikator utama, yaitu kualitas hasil kerja, kuantitas output, ketepatan waktu, dan kemandirian bertindak.

1) Kualitas Hasil Kerja

Secara umum, informan memaknai kualitas hasil kerja selama masa WFA sebagai kemampuan menjaga ketelitian dan validitas data digital tanpa perlu disupervisi secara fisik di lantai pabrik. Para informan membangun mekanisme kontrol mandiri yang ketat. Sebagai contoh, Rangga Saputra dan Firman Nugroho menerapkan metode *double-check* sebelum melakukan submission dokumen keuangan maupun purchase order. Di sisi operasional logistik dan PPC, Bagas Prasetyo serta Nanda Widiyanto memanfaatkan sinkronisasi dashboard digital dan foto/*video call* untuk mencocokkan validitas data fisik di gudang dengan sistem.

Menariknya, mayoritas Informan (Rangga, Firman, Rafli, dan Nanda) menyatakan bahwa beralihnya sistem kerja menjadi jarak jauh justru meningkatkan kualitas fokus kerja. Ruang privat (WFA) memberikan waktu tenang (*deep work*) untuk menganalisis data, melakukan troubleshooting TI secara cepat, dan bernegosiasi dengan *supplier* tanpa terdistraksi oleh gangguan operasional langsung atau obrolan di lantai produksi kantor. Kendala kualitas hanya terjadi pada transisi awal ke sistem *approval online* dan keterlambatan dokumen yang membutuhkan tanda tangan basah.

2) Kuantitas Output

Dalam memenuhi kuota beban kerja harian, pekerja Generasi Z di industri manufaktur Karawang menunjukkan kapabilitas manajemen tugas berbasis prioritas (skala urgensi). Strategi yang diterapkan meliputi penyusunan *to-do list* harian, pemanfaatan waktu pagi hari yang sepi untuk tugas berkejaran dengan konsentrasi tinggi, pemanfaatan sistem tiket (pada IT *support*), serta membagi klaster tugas secara tegas: tugas administratif diselesaikan saat WFA, sementara koordinasi tatap muka dipadatkan pada hari WFO.

Namun, karakteristik industri manufaktur yang dinamis menimbulkan hambatan kuantitas output yang fluktuatif. Kesulitan mencapai target kuantitas diidentifikasi muncul pada momen-momen krusial tertentu, seperti periode closing buku bulanan, musim rekrutmen massal karyawan pabrik, penumpukan dokumen fisik bermaterai dari *supplier*, lonjakan tiket saat sistem *downtime*, perubahan mendadak permintaan pasar (PPC), hingga kedatangan truk logistik skala besar yang tidak terduga. Hambatan ini diperparah oleh jeda waktu koordinasi jarak jauh dibandingkan komunikasi tatap muka langsung.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu dimaknai oleh informan sebagai bentuk kedisiplinan dan respons cepat terhadap dinamika lini produksi pabrik. Informan menggunakan alat bantu digital seperti kalender digital dengan reminder, menetapkan jam kerja kaku (*fixed hours*) layaknya di kantor, mematikan notifikasi non-kerja saat jam fokus, dan membuat SLA (*Service Level Agreement*) atau tenggat internal mandiri yang lebih awal guna

menyediakan buffer revisi.

Karena industri manufaktur sangat sensitif terhadap *downtime* (waktu henti produksi), seluruh informan menunjukkan kepatuhan respon berkecepatan tinggi terhadap instruksi mendesak dari pabrik atau kantor pusat meski sedang berada di luar kantor. Rentang waktu respon berada dalam hitungan menit melalui WhatsApp, Teams, atau telepon langsung. Rafli (IT *Support*) menyadari bahwa downtime sistem berdampak sistemik pada operasional pabrik, sedangkan Nanda (PPC) memahami perubahan rencana kerja berdampak langsung ke jalannya produksi, sehingga mereka rela bersikap fleksibel dan *stand-by* daring untuk merespon instruksi darurat tersebut.

4) Kemandirian Bertindak (Otonomi)

Generasi Z dalam penelitian ini menunjukkan inisiatif pemecahan masalah (*problem-solving*) yang tinggi sebelum memutuskan melakukan eskalasi ke atasan. Ketika menghadapi kendala teknis di rumah, tindakan mandiri yang diambil adalah melakukan penelusuran mandiri pada dokumen SOP internal, mengecek riwayat data historis, mempelajari *knowledge base/forum*, hingga melakukan diskusi ringan lintas rekan sejawat melalui grup obrolan internal. Eskalasi ke level manajerial hanya dilakukan apabila masalah berada di titik buntu atau membutuhkan keputusan strategis/sensitif.

Kebebasan dan otonomi yang diberikan selama kerja jarak jauh secara mutlak membuat pekerja Generasi Z merasa lebih berdaya (*empowered*) dan percaya diri. Kebebasan ini dimaknai sebagai wujud kepercayaan perusahaan, yang kemudian mengonversi motivasi internal mereka untuk membuktikan hasil kerja yang optimal walau tanpa pengawasan fisik yang melekat.

2. Dimensi Komitmen Organisasi Generasi Z dalam Skema Kerja Jarak Jauh

Komitmen organisasi dieksplorasi melalui tiga pilar konseptual: komitmen afektif (emosional), komitmen kontinuan (ekonomis), dan komitmen normatif (etis-moral).

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Meskipun interaksi tatap muka dengan lingkungan fisik pabrik berkurang secara intensif akibat skema WFA, seluruh informan tetap merasakan kedekatan emosional dan rasa memiliki (*sense of belonging*) yang kuat terhadap perusahaan. Kedekatan emosional ini dijembatani secara konsisten melalui aktivitas komunikasi digital formal dan informal, seperti *meeting* koordinasi rutin mingguan, sesi obrolan santai daring di luar urusan kerja, serta keterlibatan dalam acara internal perusahaan secara *online*.

Pekerja Generasi Z memaknai nilai dan budaya perusahaan manufaktur tempat mereka bekerja melalui internalisasi tindakan, bukan sekadar atmosfer fisik gedung. Budaya kedisiplinan, kekeluargaan, kerja keras, efisiensi kerja cepat tanggap, serta perencanaan matang tetap dirasakan relevan oleh informan. Budaya tersebut termanifestasi dalam wujud nyata berupa kebiasaan tim yang suportif dalam saling membantu secara daring serta kedisiplinan pribadi dalam menuntaskan target kerja dari ruang privat.

2) Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)

Dari perspektif kalkulasi untung-rugi finansial dan fasilitas, fleksibilitas kerja jarak jauh (WFA) dipandang sebagai komponen bernilai tinggi (*high-value perk*) yang melampaui kompensasi materiil semata. Ketika dihadapkan pada skenario hipotesis mengenai tawaran pekerjaan dari perusahaan manufaktur kompetitor di Karawang yang menawarkan gaji sedikit lebih tinggi namun mewajibkan sistem Full WFO (kerja fisik penuh di kantor), mayoritas informan secara tegas menyatakan memilih bertahan di perusahaan saat ini.

Bagi Generasi Z, kehilangan fasilitas WFA dianggap sebagai kerugian non-finansial yang masif. Jika mereka memutuskan mengundurkan diri (*resign*), kerugian

terbesar yang mereka pertimbangkan adalah hilangnya kebebasan mengatur waktu, hilangnya waktu personal untuk mengurus urusan pribadi, terganggunya keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), serta hilangnya efisiensi waktu tempuh perjalanan ke kantor yang seharusnya dapat dialihkan untuk kegiatan produktif atau keperluan pribadi lainnya.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Kebijakan kelonggaran kerja jarak jauh (WFA) di tengah lingkungan industri manufaktur Karawang yang umumnya terkenal kaku, menumbuhkan rasa utang budi dan tanggung jawab moral yang mendalam di dalam diri pekerja Generasi Z. Informan memaknai kebijakan WFA ini sebagai bentuk “kepercayaan mahal” dari pihak manajemen perusahaan. Sebagai konsekuensinya, timbul motivasi etis di mana mereka merasa wajib membalas kelonggaran tersebut dengan bekerja lebih disiplin, menjaga performa setinggi mungkin, menjaga akurasi data, dan tidak menyalahgunakan fleksibilitas yang telah diberikan.

Tanggung jawab etis ini diwujudkan dalam loyalitas profesional yang resiprokal. Ketika hak-hak fleksibilitas (seperti batas waktu kerja dan hak beristirahat) dipenuhi dengan baik oleh korporasi, para informan mengembalikannya dalam bentuk kepatuhan terhadap koridor aturan internal, sikap yang tetap responsif walau bekerja dari rumah, dan komitmen penuh untuk menjaga kualitas serta produktivitas kerja pendukung operasional pabrik.

Pembahasan

Pergeseran skema kerja dari *Work From Office* (WFO) menjadi *Work From Anywhere* (WFA) atau *hybrid* pada lini *back office* industri manufaktur di Kabupaten Karawang memberikan sudut pandang baru dalam mengonstruksi produktivitas dan komitmen organisasi pekerja Generasi Z. Temuan empiris dari keenam informan menunjukkan adanya penyesuaian perilaku kerja yang dinamis, mandiri, dan berorientasi digital. Bagian ini akan mengulas hasil temuan tersebut melalui komparasi teoritis dan konseptual yang mutakhir.

1. Rekonseptualisasi Kualitas dan Kuantitas Kerja Generasi Z Melalui Lensa Otonomi Kerja

1) Temuan penelitian menunjukkan bahwa mayoritas pekerja Generasi Z (seperti informan dari PT Firmenich, PT DNP, PT JVC, dan PT KIA) merasakan adanya peningkatan fokus dan ketelitian kerja saat melakukan WFA. Ruang privat memberikan mereka kesempatan untuk melakukan *deep work* tanpa distraksi interaksi fisik di lantai pabrik. Secara teoretis, fenomena ini memperkuat konsep *Job Characteristics Model* yang diperbarui dalam konteks kerja jarak jauh, di mana otonomi kerja (*job autonomy*) yang tinggi berkontribusi langsung pada peningkatan kualitas hasil kerja (Suryani & Lestari, 2023). Ketika karyawan diberikan kebebasan mengatur lingkungan kerjanya, mereka cenderung mengembangkan mekanisme kontrol kualitas mandiri seperti *double-check* dan validasi dashboard digital yang dilakukan oleh Rangga Saputra dan Bagas Prasetyo.

2) Kendati demikian, karakteristik industri manufaktur yang sangat bergantung pada arus fisik barang dan dokumen (seperti pengiriman logistik darurat, penumpukan dokumen bermaterai, dan *closing* bulanan) menjadi hambatan krusial dalam pencapaian kuantitas *output*. Hal ini sejalan dengan analisis hilirisasi operasional menurut Marlina et al. (2024), yang menyatakan bahwa fleksibilitas *digital* sering kali membentur rigiditas birokrasi dan sistem pasokan fisik di lapangan. Ketidakseimbangan ini menuntut pekerja Generasi Z untuk mahir melakukan klusterisasi tugas (WFA untuk tugas administratif-analitis dan WFO untuk tugas koordinasi fisik), yang dalam teori manajemen waktu modern disebut sebagai strategi integrasi kerja adaptif.

2. Pembelajaran Dewasa (Andragogi) dan Kecepatan Respon Lini Manufaktur

1) Dalam menjaga ketepatan waktu dan kemandirian bertindak, para informan menerapkan

prinsip-prinsip pembelajaran orang dewasa (Andragogi) secara mandiri. Berdasarkan teori andragogi kontemporer, individu dewasa belajar dan memecahkan masalah secara efektif ketika didorong oleh motivasi internal dan pencarian solusi berbasis masalah riil (*problem-centered*) (Pratama, 2024). Informan Generasi Z dalam penelitian ini tidak lagi menunggu instruksi melekat dari atasan saat menghadapi kendala teknis; mereka secara proaktif menelusuri SOP internal, *knowledge base*, dan berdiskusi sejawat sebelum melakukan eskalasi. Inisiatif *problem-solving digital* ini membuktikan bahwa otonomi WFA berhasil mentransformasikan mereka menjadi pembelajar mandiri yang tangguh.

- 2) Respons berkecepatan tinggi dalam hitungan menit yang ditunjukkan oleh seluruh informan saat menghadapi instruksi mendesak dari pabrik mencerminkan internalisasi budaya manufaktur yang peka terhadap waktu (*time-sensitive culture*). Meskipun mereka bekerja dari ruang privat, kesadaran bahwa downtime sistem (seperti yang ditekankan oleh Rafli Ahma Fauzi) atau revisi rencana produksi (oleh Nanda Widiyanto) dapat menghentikan operasional pabrik, memaksa mereka tetap *stand-by*. Fleksibilitas batasan ruang dan waktu ini menjadi bukti bahwa alur kerja sirkular digital telah menyatu dalam ritme harian mereka, selaras dengan pandangan Wardani dan Utami (2022) mengenai pentingnya responsivitas cepat dalam menjaga efisiensi ekosistem industri.
3. Polarisasi Komitmen Organisasi: Integrasi Nilai Digital dan Nilai Ekonomi Sirkular
 - 1) Dari dimensi komitmen afektif, temuan bahwa informan tetap merasakan kedekatan emosional (*sense of belonging*) meskipun jarang bertatap muka, membantah stereotip bahwa WFA memperlemah keterikatan karyawan. Komunikasi intensif melalui meeting rutin mingguan dan sesi ngobrol santai daring terbukti mampu menjembatani jarak fisik. Interaksi ini sejalan dengan teori komitmen organisasi di era digital, yang menyatakan bahwa kohesi tim tidak lagi ditentukan oleh kedekatan geografis, melainkan oleh kualitas dan konsistensi komunikasi transparan yang dibangun dalam platform digital (Fatimah et al., 2023). Budaya efisiensi dan kedisiplinan manufaktur tetap terinternalisasi karena dimaknai melalui tindakan nyata tim yang suportif secara daring.
 - 2) Pada dimensi komitmen kontinuan, fleksibilitas WFA telah bergeser maknanya dari sekadar fasilitas tambahan menjadi sebuah komoditas non-finansial yang bernilai sangat tinggi (*high-value perk*). Penolakan mayoritas informan terhadap tawaran gaji yang lebih tinggi di perusahaan kompetitor demi mempertahankan WFA menunjukkan bahwa Generasi Z melakukan kalkulasi untung-rugi yang mendalam terkait work-life balance dan efisiensi waktu tempuh. Fenomena ini memperkuat penelitian Jumrah et al. (2025) bahwa bagi generasi muda, kenyamanan mental, otonomi waktu, dan kebebasan mengelola ruang privat merupakan instrumen kesejahteraan (*well-being*) yang tidak dapat dengan mudah disubstitusi oleh kompensasi finansial jangka pendek.
 - 3) Terakhir, komitmen normatif yang kuat muncul sebagai bentuk resiprositas (timbal balik) atas kepercayaan mahal yang diberikan oleh manajemen perusahaan di tengah sistem manufaktur yang umumnya kaku. Rasa "utang budi" secara moral ini memicu motivasi etis bagi informan untuk membalasnya melalui performa kerja yang optimal dan kepatuhan pada aturan tanpa perlu diawasi secara fisik. Mengacu pada konsep komitmen normatif modern, penyediaan hak-hak fleksibilitas dan hak beristirahat yang dipenuhi dengan baik oleh korporasi secara otomatis akan melahirkan loyalitas profesional yang tinggi dari karyawan (Harjanti & Anggraini, 2020). Dengan demikian, WFA bukan merupakan ancaman bagi penurunan komitmen, melainkan sebuah strategi retensi talenta muda yang sangat efektif di industri manufaktur Kabupaten Karawang.

5. Kesimpulan Dan Implikasi

Kesimpulan

1. Berdasarkan analisis data empiris terhadap para informan Generasi Z di sektor manufaktur

Kabupaten Karawang, penelitian ini menyimpulkan bahwa produktivitas kerja dalam skema *Work From Anywhere* (WFA) dimaknai secara positif sebagai peningkatan kualitas fokus (*deep work*) dan otonomi tindakan. Fleksibilitas ruang privat berhasil meminimalkan gangguan fisik yang biasa terjadi di area pabrik, sehingga meningkatkan ketelitian dalam penyusunan laporan keuangan, verifikasi data logistik, hingga penyelesaian dokumen pembelian (*purchase order*). Kendati kuantitas *output* harian sempat menghadapi hambatan struktural akibat fluktuasi operasional pabrik yang dinamis (seperti penumpukan dokumen fisik dan penutupan buku bulanan), pekerja Generasi Z mampu menyiasatinya melalui klusterisasi tugas berbasis skala prioritas digital secara mandiri.

2. Sensitivitas sektor manufaktur terhadap waktu (*time-sensitive*) tidak mengalami penurunan efisiensi di bawah kendali pekerja Generasi Z. Ketepatan waktu dimaknai melalui respon berkecepatan tinggi dalam hitungan menit via *platform digital* (WhatsApp/Teams) terhadap instruksi mendesak dari lini produksi maupun kantor pusat. Melalui pemanfaatan kalender digital, penetapan tenggat waktu (SLA) internal yang lebih ketat, serta pengaktifan notifikasi berkala, para pekerja back office ini terbukti mampu menjaga operasional pabrik agar tetap berjalan optimal tanpa hambatan waktu henti (*downtime*) yang merugikan perusahaan.
3. Terkait komitmen organisasi, kebijakan WFA berhasil membongkar stereotip bahwa jarak fisik memperlemah loyalitas karyawan. Komitmen afektif tetap terjaga kuat berkat komunikasi digital yang transparan dan intensif melalui rapat rutin serta interaksi kasual daring. Dari segi komitmen kontinuan, fleksibilitas kerja dinilai sebagai fasilitas non-finansial berharga tinggi yang memicu keengganan berpindah kerja (*turnover intention*), bahkan ketika dihadapkan pada tawaran gaji yang lebih tinggi dari kompetitor dengan sistem kerja fisik penuh (WFO). Terakhir, komitmen normatif muncul dalam bentuk rasa utang budi dan tanggung jawab moral yang mendalam; kelonggaran hak fleksibilitas dan hak istirahat yang dipenuhi secara adil oleh perusahaan dibalas oleh pekerja Generasi Z berupa kinerja profesional, disiplin mandiri yang ketat, dan loyalitas resiprokal.

Implikasi

1. Implikasi Teoritis: Hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoretis pada perluasan literatur manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam mengonstruksi ulang paradigma produktivitas dan komitmen organisasi di era digital pada sektor industri padat karya yang terkenal kaku. Temuan ini membuktikan bahwa otonomi kerja yang tinggi dalam skema WFA tidak mengendurkan performa, melainkan memicu efektivitas kontrol kualitas mandiri dan inisiatif *problem-solving* digital yang selaras dengan prinsip andragogi modern. Penelitian ini juga memperluas teori komitmen organisasi dengan memperlihatkan bahwa bagi Generasi Z, kesejahteraan mental (*well-being*) dan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*) memiliki bobot kalkulasi ekonomi yang setara—bahkan kadang melampaui—kompensasi materiil jangka pendek.
2. Implikasi Praktis: Bagi manajemen perusahaan manufaktur di Kabupaten Karawang, penelitian ini memberikan landasan strategis untuk merancang ulang kebijakan retensi talenta muda. Manajemen disarankan untuk tidak lagi ragu dalam mempertahankan atau memperluas skema kerja *hybrid* pada divisi *back office*, karena kebijakan ini terbukti efektif menjadi instrumen penarik loyalitas Generasi Z. Untuk memitigasi hambatan kuantitas kerja yang masih membentur keterbatasan fisik, perusahaan perlu mempercepat transformasi hilirisasi administrasi, seperti penerapan tanda tangan elektronik legal (*e-signature*) terintegrasi dan digitalisasi penuh pada alur dokumen logistik agar sinkronisasi kerja jarak jauh dengan operasional rantai pabrik dapat berjalan tanpa jeda waktu.

Daftar PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep dan Indikator*. Zanaf

Publishing.

- Fatimah, N., et al. (2023). Efektivitas Komunikasi Digital dalam Membangun Komitmen Afektif Karyawan Jarak Jauh. *Jurnal Manajemen Tata Kelola*, 15(2), 142-155.
- Harjanti, I. M., & Anggraini, P. (2020). Analisis Hubungan Resiprositas Kebijakan Kerja Fleksibel Terhadap Komitmen Normatif Generasi Muda. *Jurnal Psikologi Industri*, 8(4), 310-322.
- Jumrah, E., et al. (2025). Kalkulasi Ekonomi dan Non-Ekonomi Karyawan Generasi Z terhadap Turnover Intention di Era Kerja Fleksibel. *Jurnal Riset Bisnis*, 19(1), 67-81.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. PT RajaGrafindo Persada.
- Kurniawan, A., Saputra, H., & Handayani, T. (2024). *Adaptasi Kultur Kerja Fleksibel pada Lini Pendukung Industri Manufaktur Sektor Otomotif*. Indonesian Journal of Industrial Relations, 8(3), 145–158.
- Lestari, D. P., Siregar, M. I., & Utami, S. (2023). *Dinamika Loyalitas Kerja Generasi Z di Sektor Industri Korporat*. Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis, 18(2), 89–102.
- Marlina, L., et al. (2024). Hambatan Sinkronisasi Sistem Administrasi Digital dan Operasional Fisik pada Industri Manufaktur. *Jurnal Ekologi dan Manajemen Industri*, 22(3), 201-216.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Peraturan Pemerintah Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 45.
- Pratama, R. A., & Wijaya, K. (2022). *Eksplorasi Efektivitas Kerja Jarak Jauh di Industri Padat Karya*. Jurnal Ilmu Manajemen Modern, 14(1), 23–37.
- Pratama, A. R. (2024). Penerapan Prinsip Andragogi dalam Meningkatkan Kemandirian Kerja Jarak Jauh di Sektor Manufaktur Karawang. *Jurnal Pengembangan SDM*, 11(2), 89-102.
- Priansa, D. J. (2018). *Perilaku Organisasi dalam Manajemen Perusahaan*. Pustaka Setia.
- Ramadhan, F. (2022). *Quiet Quitting dan Fleksibilitas Kerja: Perspektif Fenomenologi Pekerja Generasi Z*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi, 10(1), 45–56.
- Sari, L. N., & Raharjo, T. (2021). *The Impact of Remote Working on Employee Productivity and Engagement Across Generations*. Journal of Applied Management, 19(2), 312–326.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Suryani, T., & Lestari, D. (2023). Pengaruh Otonomi Kerja Terhadap Kualitas Output Karyawan Back Office dalam Skema Work From Anywhere. *Jurnal Riset Manajemen*, 14(1), 45-59.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Cetakan ke-8)*. Kencana Prenada Media Group.
- Undang-Undang Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja menjadi Undang-Undang. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 41.
- Wardani, K., & Utami, S. (2022). Budaya Organisasi Responsif Waktu pada Perusahaan Industri di Kawasan Industri Karawang. *Jurnal Inovasi Bisnis*, 10(2), 118-130.
- Wibowo. (2017). *Perilaku Organisasi (Edisi ke-2)*. PT RajaGrafindo Persada.