

MODEL PREFERENSI *WORK FROM ANYWHERE* PADA GENERASI Z DAN DAMPAKNYA TERHADAP PERILAKU KERJA SERTA STRATEGI MSDM

Injilia Wulan Gratia Wua¹⁾, Sherly Ernawaty Susanto²⁾, Lidya Djuwita Pratiwi Canon³⁾

¹⁾Program Studi Bisnis Digital, Akademi Bisnis dan Keuangan Primaniyarta

E-mail: injiliawua@gmail.com

²⁾Program Studi Bisnis Digital, Akademi Bisnis dan Keuangan Primaniyarta

E-mail: sherly.ernawatysusanto@abkprimaniyarta.ac.id

³⁾Program Studi Bisnis Digital, Akademi Bisnis dan Keuangan Primaniyarta

E-mail: lidya_canon18@gmail.com

Abstract

This study examines the Work From Anywhere (WFA) preference model among Generation Z workers in Manado City and its impact on work behavior and Human Resource Management (HRM) strategies. Using a quantitative approach with a survey method, data were collected from 120 respondents who are Generation Z members at public sector institutions including BKN, Bawaslu, and KPU in Manado City, with WFA experience ranging from six months to one year. The research instrument consisted of a Likert-scale questionnaire measuring four constructs: WFA preference, work behavior, HRM strategy, and job satisfaction. Data analysis employed multiple linear regression and Structural Equation Modeling (SEM) using SPSS 26 and AMOS 24. Results indicate that WFA preference significantly and positively influences work behavior ($\beta = 0.462$; $p < 0.05$) and HRM strategies ($\beta = 0.384$; $p < 0.05$). Flexibility and digital connectivity emerged as the dominant dimensions of WFA preference among Generation Z. Moreover, organizations that adopted adaptive HRM strategies reported higher levels of employee engagement and productivity. The study concludes that WFA represents a transformative working model for Generation Z that necessitates structural adjustments in HRM practices, including talent management, performance evaluation, and digital well-being policies.

Keywords : *Work From Anywhere, Generation Z, Perilaku Kerja, Strategi MSDM, Kepuasan Kerja*

1. PENDAHULUAN

Transformasi dunia kerja yang dipercepat oleh pandemi COVID-19 telah melahirkan paradigma baru dalam tata kelola ketenagakerjaan global, salah satunya adalah *model Work From Anywhere (WFA)*. Berbeda dengan *Work From Home (WFH)* yang terbatas pada domisili tempat tinggal, WFA memungkinkan pekerja untuk menyelesaikan pekerjaan dari lokasi mana pun yang memiliki konektivitas internet yang memadai, seperti kafe, *coworking space*, perpustakaan publik, atau bahkan lokasi di luar kota dan luar negeri (Choudhury et al., 2021). Fenomena ini tidak hanya memengaruhi produktivitas individual, tetapi juga mendorong pergeseran mendasar dalam desain organisasi, budaya kerja, dan strategi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara holistik.

Generasi Z, yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012, merupakan kelompok angkatan kerja pertama yang tumbuh dalam ekosistem digital secara penuh sejak masa kanak-kanak (Dimock, 2019). Berbeda dengan generasi sebelumnya yang mengalami adaptasi digital secara bertahap, Generasi Z telah tersosialisasi dengan perangkat pintar, media sosial, dan *platform* kolaborasi daring sebagai bagian integral dari kehidupan sehari-hari mereka. Hal ini membentuk karakteristik unik berupa orientasi fleksibilitas tinggi, ketergantungan fungsional pada teknologi digital, kemampuan multitasking lintas platform, dan preferensi kuat terhadap otonomi dalam

bekerja (Lyons & Kuron, 2014). Ciri-ciri tersebut menjadikan Generasi Z sebagai kelompok yang secara alami paling selaras dengan tuntutan dan peluang yang ditawarkan oleh model WFA.

Data empiris dari berbagai studi internasional memperkuat urgensi kajian preferensi WFA pada Generasi Z. Studi yang dilakukan oleh *Microsoft Work Trend Index* (2022) menunjukkan bahwa lebih dari 73% pekerja muda berusia di bawah 30 tahun menginginkan fleksibilitas lokasi kerja sebagai salah satu faktor utama dalam keputusan memilih tempat bekerja. Laporan *Deloitte Global Millennial Survey* (2022) senada mengungkapkan bahwa 77% responden Generasi Z menyatakan akan mempertimbangkan meninggalkan pekerjaan jika opsi kerja fleksibel dicabut oleh perusahaan. Sementara itu, survei Gallup (2021) menemukan bahwa pekerja muda yang memiliki otonomi atas lokasi kerja mereka menunjukkan tingkat keterikatan kerja (*employee engagement*) yang 20-30% lebih tinggi dibandingkan rekan mereka yang bekerja secara penuh di kantor.

Meluasnya adopsi WFA membawa implikasi yang mendalam bagi praktik MSDM kontemporer. Sistem manajemen tradisional yang berbasis pengawasan kehadiran fisik, evaluasi kinerja berdasarkan jam kerja, dan komunikasi tatap muka menghadapi tekanan signifikan untuk bertransformasi. Organisasi kini dituntut mengembangkan sistem manajemen kinerja berbasis output, kebijakan rekrutmen yang melampaui batas geografis, strategi membangun budaya organisasi yang kohesif secara virtual, serta program pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan (Kosseck et al., 2014). Kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan ini, terutama dalam merespons ekspektasi Generasi Z sebagai segmen tenaga kerja yang semakin dominan, akan menjadi faktor penentu daya saing jangka panjang.

Di Indonesia, implementasi WFA pada sektor publik mengalami akselerasi yang signifikan sejak pandemi COVID-19, khususnya melalui kebijakan Aparatur Sipil Negara (ASN) bekerja dari rumah yang diatur oleh Surat Edaran Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Kebijakan tersebut membuka ruang bagi instansi pemerintah untuk mengujicoba skema kerja fleksibel yang selama ini dianggap tidak kompatibel dengan birokrasi yang kaku. Penelitian Santoso dan Wijayanti (2022) menemukan bahwa pekerja muda di sektor publik Indonesia yang menjalani WFA menunjukkan peningkatan kepuasan kerja dan penurunan intensi turnover, meskipun tantangan dalam koordinasi dan pengawasan kinerja tetap menjadi persoalan yang perlu diselesaikan melalui pendekatan manajerial yang inovatif.

Kota Manado sebagai pusat pemerintahan dan perekonomian Provinsi Sulawesi Utara memiliki sejumlah lembaga pemerintah strategis yang telah mengimplementasikan sistem WFA secara terstruktur, terutama pada periode pascapandemi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) Regional XI Manado, Badan Pengawas Pemilihan Umum (Bawaslu) Provinsi Sulawesi Utara, dan Komisi Pemilihan Umum (KPU) Provinsi Sulawesi Utara menjadi beberapa instansi yang paling intensif mengadopsi skema kerja fleksibel ini dalam operasional harian mereka. Karakteristik kota Manado yang memiliki infrastruktur digital yang relatif berkembang di kawasan Indonesia Timur, ditambah dengan proporsi tenaga kerja muda yang cukup besar di instansi-instansi tersebut, menjadikannya lokasi yang representatif untuk mengkaji fenomena WFA pada Generasi Z dalam konteks pemerintahan daerah.

Meskipun kajian mengenai WFA telah berkembang pesat di tingkat global, penelitian empiris yang secara spesifik memotret preferensi WFA pada Generasi Z di konteks Indonesia masih sangat terbatas, dan hampir tidak ada yang berfokus pada kawasan Indonesia Timur, khususnya Kota Manado. Sebagian besar penelitian yang ada dilakukan di konteks negara maju seperti Amerika Serikat, Inggris, dan negara-negara Eropa Barat, dengan sampel yang didominasi oleh pekerja sektor swasta (Choudhury et al., 2021; Bloom et al., 2015; Allen et al., 2015). Kesenjangan ini mengisyaratkan perlunya penelitian yang mampu memotret realitas WFA dalam konteks birokrasi publik Indonesia, dengan mempertimbangkan dinamika budaya lokal,

kapasitas infrastruktur digital regional, dan karakteristik demografi unik Generasi Z di Sulawesi Utara.

Secara teoritis, penelitian ini berpijak pada dua kerangka besar. Pertama, *Person-Environment Fit Theory* (Kristof, 1996) yang menyatakan bahwa kesesuaian antara karakteristik individu dengan lingkungan kerja merupakan determinan utama kepuasan, kinerja, dan retensi karyawan. Dalam konteks WFA, kesesuaian antara preferensi fleksibilitas dan otonomi khas Generasi Z dengan kebijakan organisasi yang mendukung WFA diprediksi akan menghasilkan perilaku kerja yang adaptif dan produktif. Kedua, *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000) yang menekankan bahwa pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar manusia, yaitu otonomi (*autonomy*), kompetensi (*competence*), dan keterkaitan (*relatedness*), merupakan fondasi motivasi intrinsik yang berkelanjutan. WFA, apabila dirancang dengan baik, berpotensi memenuhi ketiga kebutuhan tersebut secara simultan, sehingga mendorong pekerja muda untuk tampil optimal tanpa bergantung semata pada insentif ekstrinsik.

Hubungan antara preferensi WFA dan perilaku kerja dimediasi oleh sejumlah variabel psikologis dan organisasional yang kompleks. Bakker dan Demerouti (2017) melalui *model Job Demands-Resources* (JD-R) menjelaskan bahwa fleksibilitas lokasi kerja berfungsi sebagai sumber daya pekerjaan (*job resource*) yang dapat meredam tuntutan kerja (*job demands*) dan mencegah kelelahan kerja. Sementara itu, dari perspektif MSDM, Grant et al. (2013) berargumen bahwa efektivitas WFA sangat bergantung pada kualitas dukungan manajerial, ketersediaan teknologi yang memadai, dan kejelasan ekspektasi kinerja. Dalam konteks Generasi Z, ketiga faktor ini berinteraksi dengan karakteristik generasional seperti kemandirian tinggi, orientasi hasil, dan kebutuhan umpan balik yang cepat, menciptakan dinamika unik yang perlu dipahami secara mendalam oleh praktisi MSDM.

Berdasarkan latar belakang dan kesenjangan riset yang telah diuraikan, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi dan memodelkan preferensi WFA pada Generasi Z yang bekerja di instansi pemerintah di Kota Manado; (2) menganalisis dampak preferensi WFA terhadap perilaku kerja, mencakup motivasi, disiplin, produktivitas, dan komitmen organisasional; serta (3) merumuskan implikasi strategis bagi MSDM organisasi publik dalam mengoptimalkan implementasi WFA di kalangan pegawai muda. Studi ini diharapkan berkontribusi secara teoritis dengan memperkaya literatur WFA dalam konteks Asia Tenggara dan sektor publik, serta secara praktis memberikan panduan berbasis bukti bagi pemimpin organisasi dan pengambil kebijakan dalam merancang ekosistem kerja fleksibel yang inklusif, produktif, dan berkelanjutan bagi Generasi Z.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei. Populasi penelitian adalah seluruh pegawai Generasi Z (kelahiran 1997-2012) yang bekerja di instansi pemerintah di Kota Manado dan memiliki pengalaman WFA selama 6 bulan hingga 1 tahun. Instansi yang dijadikan sumber data meliputi Badan Kepegawaian Negara (BKN) Regional XI Manado, Bawaslu Provinsi Sulawesi Utara, KPU Provinsi Sulawesi Utara, dan beberapa instansi vertikal lainnya yang sudah menerapkan WFA.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling dengan kriteria: (1) berusia 18-29 tahun; (2) berstatus sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) atau Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK); (3) telah menjalani skema WFA selama minimal 6 bulan; dan (4) berdomisili di Kota Manado. Berdasarkan perhitungan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* 5%, diperoleh sampel sebanyak 120 responden.

Instrumen penelitian berupa kuesioner dengan skala Likert 5 poin (1 = Sangat Tidak Setuju, 5 = Sangat Setuju). Instrumen disusun berdasarkan adaptasi dari beberapa studi sebelumnya,

mencakup empat konstruk utama: (1) Preferensi WFA diukur dengan 12 item berdasarkan dimensi fleksibilitas, otonomi, dan konektivitas digital; (2) Perilaku Kerja diukur dengan 10 item mencakup motivasi, disiplin, dan produktivitas; (3) Strategi MSDM diukur dengan 8 item meliputi kebijakan rekrutmen, manajemen kinerja, dan pengembangan SDM; dan (4) Kepuasan Kerja sebagai variabel antara diukur dengan 6 item.

Uji validitas instrumen menggunakan analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis/CFA*) dengan AMOS 24, sedangkan reliabilitas diuji menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dengan batas minimal 0,60. Analisis data dilakukan melalui dua tahap: pertama, analisis deskriptif untuk mendeskripsikan karakteristik responden dan pola preferensi WFA; kedua, analisis inferensial menggunakan regresi linier berganda dan *Structural Equation Modeling* (SEM) untuk menguji hipotesis penelitian.

Definisi operasional keempat variabel dalam penelitian ini disajikan secara lengkap pada Tabel 1 berikut.

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel Penelitian

No.	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi / Indikator	Skala Pengukuran
1	Preferensi WFA (X)	Kecenderungan pekerja Generasi Z untuk memilih dan menikmati sistem kerja jarak jauh dari berbagai lokasi sesuai kehendak mereka.	1. Fleksibilitas lokasi (kemampuan berpindah-pindah tempat kerja) 2. Otonomi kerja (kebebasan mengatur waktu dan cara kerja) 3. Konektivitas digital (kemampuan berkolaborasi via platform digital)	Likert 1–5 (12 item)
2	Kepuasan Kerja (M)	Tingkat kepuasan yang dirasakan pekerja Generasi Z terhadap kondisi, lingkungan, dan pengaturan kerja yang diperoleh dalam sistem WFA, berfungsi sebagai variabel mediasi antara preferensi WFA dan perilaku kerja.	1. Kepuasan terhadap fleksibilitas lokasi kerja 2. Kepuasan terhadap keseimbangan kerja-kehidupan 3. Kepuasan terhadap dukungan teknologi organisasi	Likert 1–5 (6 item)
3	Perilaku Kerja (Y1)	Pola tindakan dan reaksi pekerja terhadap kondisi kerja yang tercermin dari sikap dan hasil kerja sehari-hari dalam sistem WFA.	1. Motivasi kerja 2. Disiplin kerja 3. Produktivitas kerja 4. Komitmen organisasional	Likert 1–5 (10 item)
4	Strategi MSDM (Y2)	Kebijakan dan praktik pengelolaan SDM yang diadopsi organisasi dalam	1. Rekrutmen dan seleksi 2. Pelatihan dan pengembangan	Likert 1–5 (8 item)

No.	Variabel	Definisi Operasional	Dimensi / Indikator	Skala Pengukuran
		merespons perubahan lingkungan kerja akibat implementasi sistem WFA.	3. Evaluasi kinerja berbasis output 4. Retensi karyawan	

Sumber: Data primer diolah (2026)

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil pengumpulan data terhadap 120 responden Generasi Z yang bekerja di instansi pemerintah di Kota Manado dengan pengalaman WFA 6-12 bulan, diperoleh distribusi karakteristik responden sebagaimana tertera pada Tabel 2.

Tabel 2. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi (n)	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	68	56,7
	Perempuan	52	43,3
Usia	18-20 tahun	29	24,2
	21-23 tahun	38	31,7
	24-26 tahun	35	29,2
	27-29 tahun	18	15,0
Lembaga Instansi	BKN	28	23,3
	Bawaslu	31	25,8
	KPU	27	22,5
	Lainnya	34	28,4
Durasi WFA	6-8 bulan	49	40,8
	9-12 bulan	71	59,2

Sumber: Data primer diolah (2026)

Data pada Tabel 1 menunjukkan bahwa responden didominasi oleh laki-laki (56,7%). Dari sisi usia, seluruh responden berada dalam rentang 18 hingga 29 tahun yang merupakan batas usia Generasi Z yang aktif di pasar kerja, dengan kelompok usia 21-23 tahun menjadi yang terbesar (31,7%), diikuti kelompok 24-26 tahun (29,2%), 18-20 tahun (24,2%), dan 27-29 tahun (15,0%). Distribusi instansi menunjukkan persebaran yang relatif merata, dengan Bawaslu (25,8%) menjadi instansi dengan representasi terbesar. Mayoritas responden (59,2%) memiliki pengalaman WFA selama 9-12 bulan, sehingga memiliki pengalaman yang cukup komprehensif dalam menilai dinamika model kerja fleksibel.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas instrumen dilakukan sebelum analisis utama. Hasil uji disajikan pada Tabel 3 berikut.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Std. Alpha	r hitung	Keterangan
Preferensi WFA	0,712	0,60	> 0,30	Valid & Reliabel
Perilaku Kerja	0,784	0,60	> 0,30	Valid & Reliabel
Strategi MSDM	0,756	0,60	> 0,30	Valid & Reliabel
Kepuasan Kerja	0,701	0,60	> 0,30	Valid & Reliabel

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 2 memperlihatkan bahwa semua variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* di atas 0,60 dan nilai *r* hitung lebih besar dari nilai *r* tabel (> 0,30), sehingga seluruh instrumen dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam analisis selanjutnya. Nilai *Cronbach's Alpha* tertinggi terdapat pada variabel Perilaku Kerja (0,784), mengindikasikan konsistensi internal yang sangat baik pada konstruk tersebut.

Model Preferensi WFA pada Generasi Z

Analisis deskriptif terhadap pola preferensi WFA menunjukkan bahwa dimensi fleksibilitas lokasi memperoleh skor rata-rata tertinggi ($M = 4,21$; $SD = 0,57$), diikuti oleh otonomi kerja ($M = 4,08$; $SD = 0,63$), dan konektivitas digital ($M = 3,94$; $SD = 0,71$). Temuan ini mengkonfirmasi bahwa Generasi Z di Kota Manado memiliki preferensi yang kuat terhadap kebebasan memilih lokasi kerja, yang sejalan dengan karakteristik generasi digital-native yang mengedepankan *work-life integration* daripada *work-life balance* konvensional (Twenge et al., 2017).

Analisis faktor mengidentifikasi tiga faktor utama yang membentuk model preferensi WFA pada Generasi Z di Manado. Pertama, Faktor Teknologi Mediasi (Factor Loading = 0,78), yang mencakup preferensi penggunaan *platform* digital seperti *Zoom*, *Microsoft Teams*, dan *Google Workspace* sebagai pengganti interaksi tatap muka. Kedua, Faktor Kebebasan Temporal-Spasial (Factor Loading = 0,74), yang menggambarkan keinginan untuk bekerja tanpa terikat jam kantor dan lokasi tetap. Ketiga, Faktor Keseimbangan Holistik (Factor Loading = 0,69), yang mencerminkan keinginan untuk mengintegrasikan aktivitas personal dan profesional secara harmonis.

Model yang dihasilkan menunjukkan bahwa preferensi WFA pada Generasi Z di Kota Manado tidak semata-mata didorong oleh keinginan menghindari kantor, melainkan lebih kepada pencarian ekosistem kerja yang mendukung produktivitas personal dan kesejahteraan psikologis. Hal ini konsisten dengan temuan Choudhury et al. (2021) yang menyebutkan bahwa WFA meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja ketika didukung oleh infrastruktur digital yang memadai dan kebijakan manajerial yang fleksibel.

Dampak Preferensi WFA terhadap Perilaku Kerja

Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa preferensi WFA secara signifikan memengaruhi perilaku kerja Generasi Z ($F = 28,47$; $p < 0,001$; $R^2 = 0,523$). Artinya, 52,3% variasi dalam perilaku kerja dapat dijelaskan oleh preferensi WFA, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Tabel 4 menyajikan hasil pengujian hipotesis secara lengkap.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi dan Pengujian Hipotesis

Hubungan Variabel	Beta (β)	t-hitung	p-value	Keterangan
Preferensi WFA → Perilaku Kerja	0,462	5,317	0,000	Signifikan (+)
Preferensi WFA →	0,384	4,129	0,001	Signifikan (+)

Strategi MSDM				
Fleksibilitas → Kepuasan Kerja	0,391	4,503	0,000	Signifikan (+)
Otonomi Kerja → Kinerja	0,318	3,862	0,002	Signifikan (+)
Konektivitas Digital → Kolaborasi	0,427	4,971	0,000	Signifikan (+)

Sumber: Data primer diolah (2026)

Tabel 3 mengkonfirmasi bahwa preferensi WFA memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja ($\beta = 0,462$; $t = 5,317$; $p = 0,000$). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi preferensi seorang pegawai Generasi Z terhadap model WFA, semakin baik pula perilaku kerjanya, yang tercermin pada peningkatan motivasi, disiplin diri, dan produktivitas. Hal ini selaras dengan konsep *autonomy support* dalam *Self-Determination Theory* (Deci & Ryan, 2000), di mana pemberian otonomi kepada pekerja terbukti meningkatkan motivasi intrinsik dan keterikatan kerja (Bakker & Demerouti, 2017).

Dimensi fleksibilitas terbukti menjadi prediktor terkuat perilaku kerja ($\beta = 0,391$; $p < 0,001$). Temuan ini konsisten dengan penelitian Bloom et al. (2015) yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja meningkatkan produktivitas hingga 13% pada pekerja yang diberikan pilihan lokasi kerja. Dalam konteks Generasi Z di Manado, fleksibilitas memungkinkan pekerja muda untuk mengoptimalkan waktu produktif mereka sesuai dengan ritme biologis dan preferensi pribadi, sehingga menghasilkan output kerja yang lebih berkualitas.

Dimensi konektivitas digital juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap perilaku kolaboratif ($\beta = 0,427$; $p < 0,001$). Generasi Z yang tumbuh bersama teknologi memiliki kemampuan adaptasi tinggi terhadap *platform* kolaborasi digital, sehingga WFA tidak mengurangi, melainkan justru memperluas kapasitas kolaborasi lintas-wilayah. Temuan ini mendukung argumen Allen et al. (2015) bahwa teknologi informasi modern telah mengeliminasi hambatan geografis dalam kolaborasi kerja.

Implikasi terhadap Strategi MSDM

Preferensi WFA juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap persepsi responden mengenai efektivitas strategi MSDM ($\beta = 0,384$; $t = 4,129$; $p = 0,001$). Temuan ini mengisyaratkan bahwa organisasi yang mampu menyelaraskan kebijakan MSDM-nya dengan preferensi WFA Generasi Z akan memperoleh keunggulan kompetitif dalam hal retensi dan engagement karyawan muda. Terdapat tiga dimensi strategis MSDM yang secara khusus perlu diadaptasi dalam konteks WFA.

Pertama, Manajemen Kinerja Berbasis *Output*. Sistem evaluasi kinerja konvensional yang berorientasi pada kehadiran fisik (absensi) dan jam kerja perlu digantikan dengan sistem berbasis capaian (*output-based performance management*). Penelitian Kossek et al. (2014) menunjukkan bahwa pekerja dengan pengaturan kerja fleksibel lebih responsif terhadap sistem evaluasi yang adil dan transparan berbasis hasil kerja. Implementasi OKR (*Objectives and Key Results*) dan KPI yang terukur menjadi instrumen yang sangat relevan dalam konteks WFA.

Kedua, Rekrutmen dan *Employer Branding Digital*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa 78,3% responden menyatakan bahwa ketersediaan opsi WFA menjadi faktor penentu dalam keputusan mereka bergabung dengan instansi. Organisasi publik di Kota Manado perlu memanfaatkan *platform* media sosial dan *employer branding* berbasis nilai-nilai WFA untuk menarik talenta Generasi Z terbaik. Hal ini sejalan dengan strategi *talent acquisition digital* yang direkomendasikan oleh Ployhart et al. (2011).

Ketiga, Pengembangan Kompetensi Digital dan *Well-being*. Implementasi WFA yang efektif membutuhkan investasi berkelanjutan dalam pengembangan kompetensi digital pekerja, meliputi literasi *platform* kolaborasi, manajemen waktu digital, dan keamanan *cyber*. Selain itu, program *well-being* yang berorientasi pada kesehatan mental pekerja jarak jauh perlu diprioritaskan, mengingat potensi burnout dan isolasi sosial yang dapat dialami pekerja WFA (Bakker & Demerouti, 2017). Penelitian ini menemukan bahwa 67,5% responden melaporkan perlunya dukungan psikologis dan sosial yang lebih terstruktur dari organisasi dalam sistem WFA.

Diskusi dan Temuan Spesifik

Penelitian ini menemukan beberapa temuan spesifik yang memperkaya pemahaman tentang WFA di konteks regional Indonesia. Pertama, terdapat perbedaan signifikan dalam pola preferensi WFA antara pegawai BKN dan KPU ($p = 0,032$), di mana pegawai KPU menunjukkan preferensi lebih tinggi terhadap konektivitas digital, kemungkinan karena sifat pekerjaan berbasis data yang lebih intensif di lembaga tersebut.

Kedua, ditemukan efek mediasi parsial dari kepuasan kerja dalam hubungan antara preferensi WFA dan perilaku kerja (β mediasi = 0,178; $p < 0,05$). Artinya, WFA meningkatkan perilaku kerja sebagian melalui peningkatan kepuasan kerja, bukan secara langsung semata. Temuan ini mendukung model *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2017) yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan, termasuk otonomi dan fleksibilitas, meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan kerja.

Ketiga, penelitian menemukan bahwa kelompok usia 23-27 tahun menunjukkan pengaruh preferensi WFA yang lebih kuat terhadap perilaku kerja dibandingkan kelompok usia 18-22 tahun. Hal ini dapat dijelaskan oleh tingkat kematangan profesional dan kemampuan *self-regulation* yang lebih tinggi pada kelompok usia yang lebih dewasa dalam rentang Generasi Z (Twenge, 2017). Temuan ini menjadi pertimbangan penting bagi manajer dalam merancang program *onboarding* dan pendampingan bagi Generasi Z yang baru memasuki dunia kerja dengan sistem WFA.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil mengidentifikasi model preferensi WFA pada Generasi Z di Kota Manado dan mengkonfirmasi dampaknya yang signifikan terhadap perilaku kerja serta strategi MSDM. Secara keseluruhan, tiga temuan utama dapat dikemukakan sebagai berikut.

Pertama, model preferensi WFA pada Generasi Z di Kota Manado terdiri atas tiga faktor dominan: Teknologi Mediasi, Kebebasan Temporal-Spasial, dan Keseimbangan Holistik. Dimensi fleksibilitas lokasi merupakan komponen yang paling tinggi nilainya, mengkonfirmasi bahwa Generasi Z menempatkan kebebasan memilih tempat kerja sebagai elemen esensial dalam pengalaman kerja mereka.

Kedua, preferensi WFA terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja ($\beta = 0,462$; $p < 0,001$), dengan fleksibilitas dan konektivitas digital sebagai prediktor paling kuat. Temuan ini mempertegas bahwa kebijakan WFA yang terstruktur dapat menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan komitmen Generasi Z.

Ketiga, implikasi strategis bagi MSDM mencakup tiga aspek kritis: transformasi sistem manajemen kinerja berbasis output, penguatan employer branding digital, dan pengembangan program kompetensi digital serta *well-being* bagi pekerja jarak jauh. Organisasi publik di Kota Manado, dan Indonesia secara umum, perlu mengadopsi pendekatan MSDM yang adaptif dan responsif terhadap karakteristik unik Generasi Z.

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada cakupan geografis yang terbatas pada Kota Manado dan penggunaan metode *cross-sectional* yang tidak dapat menangkap perubahan dinamis preferensi WFA seiring waktu. Penelitian lanjutan disarankan untuk menggunakan

desain longitudinal dengan cakupan wilayah yang lebih luas, serta mengeksplorasi variabel moderator seperti budaya organisasi dan kepemimpinan digital yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara preferensi WFA dan perilaku kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>
- Choudhury, P. (R.), Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9530-4>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35(5), 527-546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2014). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347-367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Microsoft. (2022). *Work Trend Index: Annual Report*. Microsoft Corporation. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>
- Ployhart, R. E., Van Iddekinge, C. H., & MacKenzie, W. I. (2011). Acquiring and developing human capital in service contexts: The interconnectedness of human capital resources. *Academy of Management Journal*, 54(2), 353-368. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263097>
- Santoso, A., & Wijayanti, R. (2022). Preferensi kerja fleksibel dan dampaknya pada keterlibatan kerja karyawan milenial dan Generasi Z di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 24(1), 45-58. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.45-58>
- Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why today's super-connected kids are growing up less rebellious, more tolerant, less happy—and completely unprepared for adulthood*. Atria Books.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2017). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Wahyudi, M., & Sari, D. P. (2023). Pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas Generasi Z pada sektor publik. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Manajemen*, 7(2), 112-128. <https://doi.org/10.31602/jiam.v7i2.8231>