

AGUS SANI

umsu  PRESS

CONTRIBUTED YOUTHS: Mengungkap Strategi Efektif Menggali Motivasi Kerja Gen Z di Indonesia



Editor
Muhammad Shareza Hafiz

Contributed Youths:
**Mengungkap Strategi Efektif Menggali
Motivasi Kerja Gen Z di Indonesia**

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam, dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.

Contributed Youths:
Mengungkap Strategi Efektif Menggali
Motivasi Kerja Gen Z di Indonesia

Agus Sani



Judul

Contributed Youths: Mengungkap Strategi Efektif Menggali Motivasi Kerja Gen Z di Indonesia

Penulis

Agus Sani, S.E., M.Sc.

Editor

Muhammad Shareza Hafiz

Layouter

Wildani Agustina, S.Sos.

Cetakan Pertama: Januari 2025

(x + 68); 15 x 23 cm

ISBN : 978-623-408-890-8

E-ISBN : 978-623-408-908-0 (PDF)

Penerbit



Redaksi

Jalan Kapten Mukhtar Basri No 3 Medan, 20238

Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296

Email; umsupress@umsu.ac.id

Website; <http://umsupress.umsu.ac.id/>

Anggota IKAPI Sumut, No: 38/Anggota Luar Biasa/SUT/2020

Anggota APPTI, Nomor: 005.053.1.09.2018

Anggota APPTIMA, Nomor: 01/B/AnggotaAPPTIMA/2023

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI _____	v
PRAKATA _____	vii
KATA PENGANTAR EDITOR _____	ix
BAB I SDM di Era Gen Z _____	1
BAB II Perkembangan Teori Motivasi _____	11
A. Motivasi Intrinsik _____	12
B. Motivasi Ekstrinsik _____	14
BAB III Perbandingan Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik dalam Dunia Kerja _____	19
BAB IV Mekanisme Motivasi Generasi Z dalam Lingkungan Kerja _____	23
BAB V Model Motivasi Kerja Generasi Z: Menggali Konstruksi dan Tantangan di Tempat Kerja _____	25
BAB VI Strategi Menghadapi Tantangan Motivasi Gen Z _____	41
BAB VII Rekomendasi Masa Depan: Pengelolaan Motivasi Generasi Z _____	45
A. Pemenuhan Kebutuhan Dasar _____	45
B. Mendorong Aktualisasi Diri Gen Z _____	46

C.	Pemberian Penghargaan Finansial dan Non-Finansial _____	48
D.	Mendesain Lingkungan Kerja yang Kondusif	49
E.	Rekomendasi Strategis untuk Pengelolaan Motivasi Generasi Z _____	50
BAB VIII Kesimpulan _____		53
GLOSARIUM _____		57
DAFTAR PUSTAKA _____		59
TENTANG PENULIS _____		63
TENTANG EDITOR _____		65
INDEKS _____		67

PRAKATA

Selamat datang di buku *Contributed Youths: Mengungkap Strategi Efektif Menggali Motivasi Kerja Gen Z di Indonesia*. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memahami lebih dalam mengenai dinamika generasi Z di dunia kerja Indonesia. Sebagai generasi yang lahir dan berkembang di tengah pesatnya kemajuan teknologi dan digitalisasi, Gen Z membawa perspektif baru yang segar serta tantangan tersendiri dalam lingkungan kerja. Mereka dikenal dengan karakteristik khas, seperti keterlibatan tinggi dengan teknologi, kesadaran sosial yang kuat, dan dorongan untuk mencari keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Motivasi kerja generasi Z menjadi topik yang semakin relevan untuk dibahas, terutama mengingat peran mereka yang terus berkembang dalam dunia kerja global, termasuk di Indonesia. Buku ini bertujuan untuk menggali secara mendalam faktor-faktor yang mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh semangat, serta memahami tantangan yang mereka hadapi. Buku ini menawarkan wawasan yang berguna bagi para perusahaan, institusi pendidikan, dan individu yang ingin bekerja sama dengan generasi Z secara efektif.

Dalam buku ini, penulis mencoba memberikan gambaran tentang harapan, tujuan, dan cara terbaik untuk berinteraksi dengan generasi Z dalam konteks dunia kerja. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang motivasi

mereka, kita diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan, serta mendukung pengembangan potensi besar yang dimiliki oleh generasi ini.

Semoga buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan pengetahuan bagi setiap pembaca yang ingin lebih memahami generasi Z dan bagaimana cara terbaik untuk memanfaatkan kekuatan mereka dalam menciptakan dunia kerja yang lebih baik.

Selamat membaca dan semoga buku ini memberikan wawasan yang bermanfaat.

Medan, Januari 2025

Penulis
Agus Sani

KATA PENGANTAR EDITOR

Buku ini hadir sebagai respons terhadap perubahan dinamika dunia kerja yang semakin berkembang, terutama terkait dengan generasi Z di Indonesia. Sebagai generasi yang lahir dan tumbuh di era digital, generasi Z membawa perspektif dan tantangan baru dalam dunia pekerjaan. Mereka dikenal dengan karakteristik yang unik, seperti kecintaan terhadap teknologi, kesadaran sosial yang tinggi, serta keinginan untuk memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional.

Melalui buku ini, penulis berusaha menggali lebih dalam mengenai motivasi kerja generasi Z di Indonesia, dengan fokus pada bagaimana mereka berinteraksi dengan lingkungan kerja, apa yang mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh semangat, serta apa saja faktor yang memengaruhi kepuasan dan kinerja mereka. Dalam konteks pekerja muda di Indonesia, pemahaman terhadap motivasi mereka sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan.

Kajian ini memberikan gambaran yang jelas tentang harapan, tujuan, serta tantangan yang dihadapi oleh generasi Z di dunia kerja. Harapannya, buku ini dapat menjadi referensi bagi perusahaan, lembaga pendidikan, maupun individu yang ingin lebih memahami cara terbaik untuk berkolaborasi dengan generasi Z, serta bagaimana cara mendukung mereka agar dapat berkembang dan berkontribusi secara maksimal.

Akhir kata, semoga buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat dan menjadi sumber inspirasi bagi para pembaca yang tertarik untuk lebih memahami motivasi dan potensi besar yang dimiliki oleh generasi Z, khususnya dalam konteks dunia kerja di Indonesia. Selamat membaca!

Medan, Januari 2025

Editor
Muhammad Shareza Hafiz

BAB I

SDM di Era Gen Z

Sumber daya manusia adalah bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik itu pada organisasi bisnis yang berorientasi pada keuntungan (*profit-oriented organization*) atau organisasi *non-profit* (Adelowotan, 2021). Hal ini tentu saja berdasar, karena menurut literatur yang berkembang kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu penentu keberhasilan organisasi (Nguyen & Nguyen, 2023) tergambar dari kinerjanya. Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi satu keharusan untuk dilakukan secara maksimal oleh organisasi.

Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia (SDM), organisasi perlu memastikan bahwa setiap individu yang terlibat memiliki keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Selain itu, perhatian terhadap pengembangan karir, pelatihan, dan pendidikan yang berkelanjutan juga sangat penting untuk meningkatkan kompetensi dan daya saing SDM dalam menghadapi tantangan dan perubahan yang terus berkembang. Organisasi yang mampu melakukan manajemen SDM secara efektif akan memiliki tim yang lebih

produktif, inovatif, dan adaptif terhadap perubahan lingkungan, yang pada gilirannya akan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara lebih optimal (Armstrong, 2022). Hal ini juga menuntut adanya sistem pengelolaan yang transparan, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan, yang akan meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap visi dan misi organisasi.

Selain itu, pengelolaan SDM yang efektif tidak hanya berdampak pada kinerja individu, tetapi juga pada budaya organisasi secara keseluruhan. Budaya organisasi yang positif dapat tercipta melalui komunikasi yang terbuka, nilai-nilai yang jelas, dan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan inklusivitas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengintegrasikan pengelolaan SDM dengan strategi jangka panjang, di mana perencanaan dan pelaksanaan kebijakan SDM dapat beradaptasi dengan dinamika pasar dan teknologi yang terus berkembang. Dengan demikian, pengelolaan SDM bukan hanya merupakan fungsi administratif, tetapi juga bagian integral dari strategi dan keberlanjutan organisasi (Ulrich & Dulebohn, 2023). Pengelolaan SDM yang baik akan menciptakan organisasi yang tangguh dan mampu bertahan dalam menghadapi berbagai tantangan eksternal, sekaligus menjadi pendorong utama bagi inovasi dan daya saing jangka panjang.

Salah satu isu yang cukup hangat didiskusikan pada *field* ini adalah mulai meningkatnya jumlah pekerja atau pegawai yang berasal dari generasi muda terutama generasi Z (BPS, 2024) yang dinilai unik dan memiliki karakteristik cukup berbeda dengan generasi sebelumnya. Generasi z

diharapkan dapat berkontribusi positif bagi organisasi, selain jumlahnya yang meningkat karena populasinya yang cukup besar utamanya di Indonesia, namun juga dinilai memiliki kemampuan digital yang jauh lebih baik dan matang. Meski demikian, generasi z juga digambarkan sebagai pekerja dengan tingkat ketahanan yang rendah atau dengan kata lain pada lingkungan kerja mereka cenderung mudah untuk memutuskan untuk berhenti bekerja (Anh Do et al., 2023).

Fenomena meningkatnya jumlah pekerja dari generasi Z di dunia kerja, terutama di Indonesia, memang membawa tantangan sekaligus peluang bagi organisasi. Sebagai generasi yang tumbuh besar dengan teknologi digital, mereka memiliki kemampuan adaptasi yang cepat terhadap teknologi baru, keterampilan komunikasi yang efisien melalui *platform* digital, dan kecenderungan untuk mencari pekerjaan yang lebih fleksibel serta memberikan makna pribadi yang lebih besar. Kemampuan ini menjadi aset penting dalam dunia kerja yang semakin bergantung pada teknologi dan digitalisasi. Di sisi lain, mereka juga membawa harapan baru untuk membawa inovasi dan kreativitas dalam berbagai bidang, baik itu dalam pengembangan produk, pemasaran, maupun dalam cara kerja yang lebih terbuka dan inklusif.

Namun, meskipun memiliki potensi besar, generasi Z juga dihadapkan pada tantangan dalam hal ketahanan mental dan loyalitas terhadap organisasi. Banyak studi menunjukkan bahwa generasi Z cenderung lebih mudah berpindah pekerjaan jika mereka merasa kurang puas atau tidak cocok dengan lingkungan kerja, dibandingkan dengan

generasi sebelumnya yang lebih bertahan lama dalam satu pekerjaan (Deloitte, 2023). Beberapa faktor yang mempengaruhi keputusan ini antara lain kurangnya dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), kurangnya kesempatan untuk pengembangan karir yang jelas, serta kurangnya pengakuan atas kontribusi mereka dalam organisasi. Dalam beberapa kasus, mereka juga lebih memilih pekerjaan yang memberikan fleksibilitas waktu dan ruang, terutama dengan adanya pilihan bekerja jarak jauh (*remote work*) yang semakin populer.

Oleh karena itu, bagi organisasi yang ingin mempertahankan generasi Z dalam jangka panjang, perlu dilakukan pendekatan yang lebih *human-centered* dan lebih memahami apa yang menjadi motivasi serta kebutuhan mereka. Organisasi harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi dan profesional generasi Z, dengan memberikan ruang untuk kreativitas dan inovasi, serta peluang untuk belajar dan berkembang secara terus-menerus. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan manfaat yang lebih holistik, seperti kesejahteraan mental, fleksibilitas kerja, dan kesempatan untuk berkontribusi pada tujuan yang lebih besar, yang dapat meningkatkan rasa keterikatan mereka pada organisasi. Pengelolaan SDM yang efektif dalam menghadapi tantangan ini akan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan budaya dan kebijakan organisasi agar lebih sesuai dengan nilai-nilai yang dihargai oleh generasi Z.

Berangkat dari kondisi di atas, menarik sekali bagi peneliti perilaku (*behavior researcher*) untuk mengungkap apa yang sebenarnya menjadi motivasi bagi generasi z untuk terus bertahan dan bekerja optimal pada sebuah organisasi. selain itu, tren kajian yang memfokuskan diri pada generasi z juga menjadi penting bagi organisasi sebab kajian ini diharapkan mampu menjadi katalisator efektivitas dan efisiensi bagi perusahaan.

Beragam teori motivasi secara eksplisit telah menggambarkan mekanisme bagaimana motivasi terbentuk, dikembangkan, dan berdampak pada luaran positif di level individu dan juga organisasi. teori-teori tersebut menjelaskan bahwa pekerja memiliki berbagai macam alasan untuk dapat memotivasinya agar bekerja dengan baik di perusahaan. Mulai dari Teori hirarki kebutuhan Maslow (Kuranchie-Mensah & Amponsah-Tawiah, 2016) - cenderung merupakan *intrinsic motivation*-di mana beranggapan bahwa manusia cenderung untuk memenuhi kebutuhannya sehingga bekerja menjadi satu motivasi utamanya untuk proses pemenuhan tersebut. Berbeda dengan teori X dan Y dari Douglas Mc Gregor - *extrinsic motivation*, yang menganggap manusia atau pekerja dalam sebuah organisasi layaknya 2 kumpulan orang berbeda di mana satu kelompok harus diberikan tekanan untuk bisa bekerja dengan baik namun sebaliknya sebagian orang lain memang mencintai pekerjaannya dan senantiasa termotivasi untuk bekerja di dalam organisasinya.

Pada level yang lebih tinggi, perdebatan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik telah lama menjadi topik hangat dalam teori motivasi, karena keduanya menawarkan

pendekatan yang berbeda dalam memahami apa yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Motivasi ekstrinsik berfokus pada faktor luar, seperti gaji, bonus, penghargaan, dan insentif lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. Pendukung teori ini berargumen bahwa pemberian insentif eksternal yang jelas dan terukur adalah cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi jangka pendek, terutama dalam tugas-tugas yang bersifat rutin dan tidak memerlukan kreativitas tinggi. Insentif ekstrinsik, seperti penghargaan atau promosi, dapat memberikan dorongan langsung dan segera untuk mencapai tujuan tertentu, membuatnya menjadi alat yang kuat dalam memastikan produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Di sisi lain, motivasi intrinsik lebih berfokus pada dorongan internal, seperti rasa pencapaian, kepuasan pribadi, dan minat terhadap pekerjaan itu sendiri. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan mereka memberi makna, tantangan, atau kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih terdorong untuk berprestasi tanpa memerlukan imbalan eksternal. Teori ini mendukung pandangan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, memiliki ketahanan terhadap stres, dan menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dalam jangka panjang. Ini sangat penting dalam pekerjaan kreatif atau yang membutuhkan inovasi tinggi, di mana kepuasan batin lebih berperan daripada insentif material. Namun, beberapa kritik terhadap motivasi intrinsik adalah bahwa tidak semua

pekerja dapat menemukan makna dalam pekerjaan mereka tanpa adanya dorongan atau pengakuan eksternal.

Lebih lanjut, berbagai kajian tentang ini mengungkap cara yang paling efektif guna membuat pekerja memiliki motivasi kerja yang kuat dan berakhir pada komitmen serta kontribusi positif pada organisasi (Sigaeva et al., 2022; Lee et al., 2021). Meski demikian, kajian yang dilakukan masih berfokus pada penelitian kuantitatif dengan melakukan pengujian faktor serta pengaruhnya pada motivasi kerja di tambah lagi sering kali tidak berfokus pada generasi z sebagai objek penelitian khusus (Mahmoud et al., 2021).

Pada konteks masa kini, kehandalan teori-teori ini masih kerap kali dipertanyakan, sebab zaman telah berubah dan juga manusia telah berubah sehingga perlu ada upaya pengkajian ulang (Green et al., 2017) terutama eksplorasi implementasi teori pada konteks generasi Z dan juga Indonesia. Oleh karena itu perlu dilakukan sebuah penelitian yang dapat mengungkap teori motivasi mana yang lebih relevan bagi generasi z di Indonesia. Pendekatan kualitatif dinilai memberikan satu gambaran yang lebih mendalam dan komprehensif dalam menguak fenomena motivasi kerja pada generasi z. Kajian ini nantinya akan memberikan rekomendasi praktis pada dunia bisnis guna mengelola sumber daya manusia khususnya para generasi Z.

Seiring dengan perubahan zaman, konteks sosial, dan perkembangan teknologi, teori-teori motivasi yang dikembangkan pada generasi sebelumnya mungkin tidak sepenuhnya relevan atau aplikatif ketika diterapkan pada generasi Z. Generasi Z memiliki pola pikir, harapan, dan

preferensi yang berbeda dibandingkan dengan generasi sebelumnya, seperti Generasi Y (*Millennials*). Mereka lebih terbiasa dengan lingkungan digital yang cepat, interaksi virtual, serta memiliki kebutuhan untuk merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar, baik dalam pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Oleh karena itu, untuk memahami faktor-faktor yang memotivasi mereka dalam dunia kerja, penting untuk menggali lebih dalam tentang apa yang sebenarnya mendorong mereka untuk bekerja dengan semangat dan komitmen, serta bagaimana mereka mendefinisikan kepuasan dan kesuksesan di tempat kerja (Cushion et al., 2023).

Kajian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih jelas tentang teori motivasi mana yang lebih relevan bagi generasi Z di Indonesia, serta bagaimana teori tersebut dapat diadaptasi agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka.

Rekomendasi praktis yang dihasilkan dari kajian ini dapat membantu perusahaan dalam merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan tepat sasaran, misalnya dalam hal pemberian insentif, desain pekerjaan, pengembangan karir, serta kesejahteraan karyawan. Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang motivasi generasi Z, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik dan mempertahankan mereka dalam jangka panjang, sekaligus memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi.

Akhirnya kajian ini memberikan satu lagi sudut pandang dan warna pada perkembangan teori motivasi pada disiplin ilmu manajemen sumber daya manusia. Ia

juga akan memberikan rekomendasi studi yang lebih luas mungkin dari sisi jumlah objek atau mungkin metode yang lebih kompleks.



BAB II

Perkembangan Teori Motivasi

Karya ilmiah dan pembahasan tentang motivasi dirintis oleh beberapa cendekiawan terkenal, termasuk Pavlov, Watson, dan Skinner pada tahun 1997. Sejak saat itu, diskusi mengenai teori motivasi telah mendapat banyak perhatian dari para ilmuwan di berbagai latar belakang disiplin dalam upaya untuk lebih mengeksplorasi dan membangun teori-teori motivasi baru salah satunya pada studi organisasi dan bisnis.

Berdasarkan banyak teori motivasi yang mapan, motivasi ekstrinsik dan intrinsik diakui sebagai prinsip dasar teori motivasi (Green et al., 2017). Selain itu, studi awal tentang motivasi menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik seperti penghargaan moneter lebih efektif dalam memotivasi karyawan dan lebih kuat dalam mengendalikan perilaku daripada motivasi intrinsik.

Namun, studi yang lebih baru telah mengungkapkan adanya pergeseran dari motivasi ekstrinsik ke motivasi intrinsik (Putra et al., 2017). Studi terbaru menemukan bahwa karyawan akan lebih menghargai pekerjaan yang memiliki aspek-aspek yang penting dan bermakna bagi

mereka daripada promosi jabatan, pendapatan, dan keamanan kerja (Olafsen et al., 2015). Lebih lanjut, kajian lain juga mendukung hasil tersebut dan mengklaim bahwa beberapa individu lebih kreatif dan termotivasi ketika mereka yakin bahwa mereka melakukan pekerjaan yang bermakna (tujuan), bertanggung jawab atas pekerjaan mereka (otonomi), dan menjadi lebih baik dalam pekerjaan mereka (Van den Broeck et al., 2021).

A. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik dinilai menjadi salah alasan paling mendasar dari seorang pekerja untuk bisa memberikan kontribusinya secara total pada organisasi bisnis di mana ia bekerja. Pada studi dan diskusi yang berkembang teori motivasi kebutuhan Maslow (1943) yang dinilai menjadi pionir dari pandangan teori ini.

Motivasi intrinsik merujuk pada dorongan internal yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu kegiatan karena alasan yang bersifat pribadi, seperti rasa kepuasan, pencapaian, atau perkembangan diri, bukan karena hadiah eksternal atau tekanan dari luar. Dalam konteks dunia kerja, karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih terlibat, memiliki komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka, dan sering kali menunjukkan kreativitas serta dedikasi yang lebih besar. Mereka melakukan pekerjaan karena merasa pekerjaan itu bermakna, menantang, atau memberikan peluang untuk pertumbuhan pribadi. Sebagai hasilnya, organisasi yang dapat menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi

intrinsik dapat melihat peningkatan kinerja jangka panjang dan loyalitas dari karyawan mereka.

Teori kebutuhan Maslow (1943), yang menjadi salah satu teori paling berpengaruh dalam mempelajari motivasi manusia, menyarankan bahwa individu memiliki serangkaian kebutuhan yang hierarkis, mulai dari kebutuhan dasar seperti fisiologis hingga kebutuhan yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri. Menurut Maslow, ketika kebutuhan dasar (seperti keamanan dan rasa memiliki) telah dipenuhi, individu akan mencari pemenuhan pada tingkat kebutuhan yang lebih tinggi, yaitu penghargaan dan pencapaian pribadi. Pada puncaknya, ketika individu mencapai aktualisasi diri, mereka tidak hanya merasa puas secara pribadi, tetapi juga dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada masyarakat atau organisasi mereka. Dalam konteks pekerjaan, ini berarti bahwa karyawan yang merasa terhubung dengan nilai dan tujuan organisasi serta memiliki kesempatan untuk berkembang secara pribadi akan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

Studi terbaru juga mendukung pandangan bahwa motivasi intrinsik adalah kunci untuk menciptakan karyawan yang berdedikasi dan berorientasi pada kinerja tinggi. Dalam banyak organisasi, terutama yang mengutamakan inovasi dan pengembangan berkelanjutan, penting untuk tidak hanya mengandalkan insentif eksternal (seperti gaji atau bonus), tetapi juga untuk menciptakan budaya kerja yang mendorong pertumbuhan pribadi dan penghargaan terhadap pencapaian individu. Dengan demikian, perusahaan yang mampu menciptakan

lingkungan kerja yang memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan psikologis yang lebih tinggi—seperti rasa dihargai, kesempatan untuk berinovasi, dan otonomi—akan lebih sukses dalam mempertahankan karyawan yang berkomitmen dan termotivasi secara intrinsik.

Maslow kebutuhan secara umum dikelompokkan ke dalam lima kategori dasar: keselamatan, keamanan, rasa memiliki, harga diri, dan aktualisasi diri. McGregor, dalam karyanya yang penting *“The Human Side of Enterprise”*, juga mengusulkan kecenderungan umum manusia untuk mengejar kebutuhan menurut semacam hierarki logis dan juga merujuk pada lima kebutuhan dasar. Saran utama dari pandangan ini adalah organisasi yang berfokus pada penyediaan pengalaman tempat kerja yang positif dan memuaskan bagi karyawan, upaya yang tampaknya menghasilkan karyawan yang terdorong dan termotivasi untuk bekerja dengan luaran terbaiknya (Fortune, 2016).

B. Motivasi Ekstrinsik

Perilaku yang dimotivasi secara intrinsik, yang didorong oleh minat individu terhadap aktivitas itu sendiri, pada dasarnya bersifat otonom. Aktivitas yang tidak menarik (yaitu, yang tidak memotivasi secara intrinsik) memerlukan motivasi ekstrinsik, sehingga pelaksanaan awalnya bergantung pada persepsi kontingensi antara perilaku dan konsekuensi yang diinginkan seperti persetujuan implisit atau penghargaan nyata dari luar diri pribadi seseorang (Sun et al., 2022). Secara sederhana, hal ini terjadi ketika suatu perilaku dimotivasi sedemikian rupa, maka dikatakan diatur secara eksternal—yaitu, dimulai dan

dipertahankan oleh kontingensi di luar orang tersebut. Ini adalah jenis motivasi ekstrinsik klasik dan merupakan prototipe motivasi terkendali.

Perilaku yang dimotivasi secara intrinsik terjadi ketika individu melakukan suatu aktivitas karena rasa minat atau keterlibatannya dengan aktivitas tersebut, tanpa mengharapkan hadiah atau penghargaan eksternal. Aktivitas ini memberi rasa kepuasan pribadi yang mendalam, seperti ketika seseorang bekerja pada proyek yang sangat ia nikmati, atau berpartisipasi dalam suatu kegiatan yang sesuai dengan nilai dan minat pribadinya. Karena motivasi ini berasal dari dalam diri, perilaku yang dimotivasi intrinsik cenderung bersifat otonom dan dapat dipertahankan lebih lama. Dalam konteks ini, seseorang tidak hanya mengejar tujuan atau hasil, tetapi juga menikmati proses itu sendiri, yang pada gilirannya meningkatkan rasa kesejahteraan dan kepuasan. Perilaku ini seringkali terkait dengan peningkatan kreativitas, kualitas kerja, dan komitmen jangka panjang.

Sebaliknya, ketika seseorang melakukan aktivitas yang tidak secara intrinsik menarik atau memotivasi, mereka cenderung bergantung pada motivasi ekstrinsik, di mana perilaku mereka lebih dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti hadiah, pengakuan, atau persetujuan sosial. Motivasi ini seringkali berfokus pada hasil atau konsekuensi yang didapatkan dari tindakan tersebut, seperti kenaikan gaji, promosi, atau pujian. Aktivitas yang memerlukan motivasi ekstrinsik sering kali bersifat lebih mekanistik, yaitu dimulai dan dipertahankan oleh faktor eksternal yang dapat diprediksi atau dikontrol, seperti kontingensi antara

perilaku dan hasil yang diinginkan. Dalam hal ini, individu akan lebih termotivasi untuk menyelesaikan tugas atau memenuhi tuntutan eksternal, meskipun mereka mungkin tidak memiliki minat atau kepuasan pribadi yang besar terhadap aktivitas tersebut.

Motivasi ekstrinsik ini, meskipun dapat efektif untuk memotivasi individu dalam jangka pendek, sering kali kurang berkelanjutan dibandingkan dengan motivasi intrinsik. Ini karena ketika hadiah atau pengakuan eksternal dihilangkan atau tidak lagi relevan, individu dapat kehilangan minat dan keterlibatan dalam aktivitas tersebut. Dalam organisasi, misalnya, penggunaan motivasi ekstrinsik yang berlebihan—seperti penghargaan yang terstruktur secara ketat atau tekanan untuk memenuhi target—dapat mengurangi rasa otonomi dan kontrol yang dirasakan oleh karyawan, yang pada gilirannya dapat mengarah pada penurunan kepuasan kerja dan motivasi jangka panjang. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dan untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kedua jenis motivasi tersebut dengan cara yang seimbang. Dengan menggabungkan elemen-elemen yang dapat memicu motivasi intrinsik, seperti otonomi dan kesempatan untuk berkembang, organisasi dapat menciptakan suasana kerja yang lebih positif dan produktif.

Ketika diatur secara eksternal, orang bertindak dengan maksud untuk memperoleh konsekuensi yang diinginkan atau menghindari konsekuensi yang tidak diinginkan, sehingga mereka bersemangat untuk bertindak hanya ketika tindakan tersebut berperan penting untuk mencapai tujuan

tersebut (misalnya, saya bekerja ketika bos mengawasi). Peraturan eksternal adalah jenis motivasi ekstrinsik yang dipertimbangkan ketika motivasi ekstrinsik dikontraskan dengan motivasi intrinsik (Gravel et al., 2016). Jenis motivasi ekstrinsik lainnya muncul ketika peraturan perilaku dan nilai yang terkait dengannya telah diinternalisasi. Internalisasi didefinisikan sebagai orang yang menerima nilai, sikap, atau struktur peraturan, sehingga peraturan eksternal suatu perilaku diubah menjadi peraturan internal dan dengan demikian tidak lagi memerlukan adanya kontingensi eksternal (dengan demikian, saya bekerja bahkan ketika bos tidak mengawasi) (Mitchell et al., 2020).



BAB III

Perbandingan Motivasi Ekstrinsik dan Intrinsik dalam Dunia Kerja

Perdebatan antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik telah lama menjadi topik hangat dalam teori motivasi, karena keduanya menawarkan pendekatan yang berbeda dalam memahami apa yang mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Motivasi ekstrinsik berfokus pada faktor luar, seperti gaji, bonus, penghargaan, dan insentif lainnya yang dapat memengaruhi kinerja seseorang. Pendukung teori ini berargumen bahwa pemberian insentif eksternal yang jelas dan terukur adalah cara yang efektif untuk meningkatkan motivasi jangka pendek, terutama dalam tugas-tugas yang bersifat rutin dan tidak memerlukan kreativitas tinggi. Insentif ekstrinsik, seperti penghargaan atau promosi, dapat memberikan dorongan langsung dan segera untuk mencapai tujuan tertentu, membuatnya menjadi alat yang kuat dalam memastikan produktivitas dan pencapaian target organisasi.

Di sisi lain, motivasi intrinsik lebih berfokus pada dorongan internal, seperti rasa pencapaian, kepuasan pribadi, dan minat terhadap pekerjaan itu sendiri. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaan mereka memberi makna, tantangan, atau kesempatan untuk berkembang, mereka akan lebih terdorong untuk berprestasi tanpa memerlukan imbalan eksternal. Teori ini mendukung pandangan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik akan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka, memiliki ketahanan terhadap stres, dan menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dalam jangka panjang. Ini sangat penting dalam pekerjaan kreatif atau yang membutuhkan inovasi tinggi, di mana kepuasan batin lebih berperan daripada insentif material. Namun, beberapa kritik terhadap motivasi intrinsik adalah bahwa tidak semua pekerja dapat menemukan makna dalam pekerjaan mereka tanpa adanya dorongan atau pengakuan eksternal.

Perdebatan ini semakin berkembang dengan munculnya bukti yang menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dan intrinsik tidak saling bertentangan, melainkan dapat saling melengkapi. Penelitian terbaru mengindikasikan bahwa penggabungan kedua jenis motivasi ini bisa menghasilkan hasil yang lebih baik daripada mengandalkan salah satunya saja. Misalnya, karyawan yang merasa dihargai melalui insentif ekstrinsik mungkin lebih termotivasi untuk mencapai tujuan jangka pendek, namun jika mereka juga memiliki motivasi intrinsik yang kuat, mereka akan lebih cenderung untuk berkomitmen pada pekerjaan dalam jangka panjang dan mengatasi tantangan yang lebih besar.

Dengan demikian, organisasi perlu merancang strategi yang mengintegrasikan keduanya, memberikan insentif yang sesuai sambil juga menciptakan lingkungan yang memungkinkan karyawan untuk merasa terhubung dengan tujuan dan nilai perusahaan. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan motivasi secara keseluruhan, tetapi juga berkontribusi pada keberlanjutan dan pertumbuhan organisasi.



BAB IV

Mekanisme Motivasi Generasi Z dalam Lingkungan Kerja

Semakin tingginya tensi diskusi yang memperdebatkan teori mana yang lebih relevan ditambah adanya kecenderungan pergerakan dari *extrinsic motivation* menjadi *intrinsic motivation*, maka kajian ini berfokus pada upaya mengungkap mekanisme motivasi yang terjadi pada generasi Z untuk bekerja dan beradaptasi dengan lingkungan kerjanya.

Generasi Z, yang tumbuh dalam era digital dengan kemudahan akses informasi dan teknologi, cenderung lebih kritis dan memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Mereka menginginkan lebih dari sekadar pekerjaan yang memberikan imbalan finansial, mereka juga ingin pekerjaan yang memberikan makna, kesempatan untuk berkembang, dan pengakuan terhadap kontribusi mereka. Oleh karena itu, kajian ini berfokus pada bagaimana mekanisme motivasi generasi Z terbentuk, tidak hanya berdasarkan imbalan eksternal seperti gaji dan tunjangan, tetapi juga dari bagaimana mereka merasakan kepuasan

batin dari pekerjaan mereka, serta bagaimana mereka mengatasi ketegangan atau ketidaknyamanan yang mungkin muncul akibat lingkungan kerja yang tidak selalu ideal.

Kajian ini bertujuan untuk memahami bagaimana pergeseran ini mempengaruhi komitmen, kepuasan kerja, dan keputusan mereka untuk tetap bertahan dalam suatu organisasi meskipun terdapat ketidaksesuaian antara ekspektasi pribadi dan kondisi yang ada di tempat kerja.

Selain itu, kajian ini juga penting untuk mengungkap bagaimana generasi Z beradaptasi dengan lingkungan kerja yang mungkin belum sepenuhnya siap untuk memenuhi ekspektasi mereka.

Adanya ketidaksesuaian antara budaya kerja yang lebih tradisional dengan karakteristik dan preferensi generasi Z menambah kompleksitas dalam upaya mempertahankan mereka dalam organisasi.

Dalam hal ini, penting untuk memahami bagaimana mereka bernegosiasi dengan aspek-aspek kerja yang mungkin tidak ideal bagi mereka, seperti tekanan yang tinggi, kurangnya fleksibilitas, atau budaya perusahaan yang kurang mendukung keseimbangan kehidupan kerja. Kajian ini akan menggali bagaimana motivasi intrinsik dan ekstrinsik saling berinteraksi dalam situasi ini dan sejauh mana keduanya dapat saling mendukung untuk menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan memenuhi kebutuhan generasi Z, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan produktivitas mereka dalam jangka panjang.

BAB V

Model Motivasi Kerja Generasi Z: Menggali Konstruksi dan Tantangan di Tempat Kerja

Beberapa gambar yang dominan muncul menggambarkan berbagai kondisi tempat kerja, seperti komputer, *lobby* hotel, ruang tunggu klinik anak, pabrik pengolahan minyak kelapa sawit, dan perkebunan. Selain itu, ditemukan juga gambar-gambar unik seperti harimau, air, dan uap. Misalnya, gambar harimau digambarkan sebagai lingkungan kerja yang keras dan kompetitif, seperti rimba hutan yang mengharuskan seseorang untuk menjadi kuat dan mampu bertahan di tengah persaingan. Gambar-gambar ini mencerminkan bagaimana individu memandang kondisi tempat kerja mereka, baik dalam konteks tantangan, dinamika, maupun kenyamanan.

Gambar air mencerminkan lingkungan kerja yang stabil dan tidak banyak masalah atau konflik, di mana segala sesuatunya berjalan dengan lancar. Sebaliknya, gambar uap menggambarkan bahwa kondisi tempat kerja yang awalnya tenang bisa berubah menjadi penuh masalah dan konflik

yang berkepanjangan. Meskipun temuan ini memberikan gambaran awal mengenai pandangan generasi Z terhadap lingkungan kerja, hal tersebut masih sangat umum dan wajar terjadi di dunia kerja manapun. Oleh karena itu, belum dapat disimpulkan bahwa perubahan kondisi ini menjadi penentu utama motivasi kerja mereka.

Pada tahap "*missed image*", tidak banyak informasi baru yang ditemukan karena peserta sudah sangat fokus pada gambar-gambar yang mereka buat pada tahap pertama. Meskipun beberapa peserta mencoba untuk menambahkan gambar baru, gambar-gambar tersebut masih terkesan umum. Namun, informasi yang lebih mendalam dan unik mulai muncul pada tahap "*sort task*" ketika peserta mulai mengelompokkan gambar-gambar yang mereka kumpulkan dan memberikan nama pada setiap kelompok berdasarkan pandangan pribadi mereka. Konstruk-konstruk seperti *passion*, kolaborasi, atmosfer kerja, serius, tegang, dan target mulai muncul, yang menggambarkan semakin jelasnya gambaran tentang kondisi lingkungan kerja dan dinamika yang terjadi di sana.

Seorang dokter mengelompokkan gambar-gambar yang mewakili *passion* karena ia merasa bahwa pekerjaannya adalah impian yang telah ia kejar sejak lama. Ia menikmati pekerjaannya dan menganggapnya sebagai cara untuk mengekspresikan diri, serta merasa bahagia dapat membantu orang lain. Senyuman dari pasien-pasiennya menjadi kebahagiaan tersendiri baginya, dan status rumah sakit tempat ia bekerja tidak begitu penting baginya. Hal yang serupa disampaikan oleh seorang asisten manajer hotel yang telah bekerja lebih dari tiga tahun di

hotel berbintang. Bagi dia, pelayanan yang baik, keikhlasan, dan kepuasan pelanggan menjadi sumber semangat untuk terus berkinerja dengan baik dan memberikan kontribusi positif bagi organisasi tempat ia bekerja.

Tahapan *construct elicitation* sampai dengan *mental map* adalah tahap emas dalam menggali lebih dalam mengenai apa yang dirasakan oleh peserta namun kadang tidak tersampaikan dengan kata-katanya. Pada tahap ini konstruk yang jauh lebih detail ditemukan melalui teknik *laddering*. Penulis berhasil menggali motivasi-motivasi yang sepertinya memang sangat alami di alami oleh generasi z, misalnya konstruk “uang” yang muncul lebih dari 10 kali dari peserta yang berbeda serta beberapa konstruk berhubungan misalnya ekonomi keluarga, materi, tuntutan zaman, *financial freedom*, gaji yang tinggi. Hal ini memunculkan satu pesan penting dari studi ini bahwa generasi z sejatinya menempatkan segala yang berhubungan dengan materi dan kebutuhan masih berada pada posisi teratas dalam membentuk motivasi kerja dalam dirinya.

Selain itu konstruk yang juga menarik adalah meliputi penghargaan, keterbukaan, anti kekangan dan tekanan. Saudara misalnya - seorang Brand Executive PT Kimia Farma yang bertugas di Jakarta - sangat merasakan haus akan apresiasi dari rekan kerja dan atasannya. Ia beranggapan lingkungan kerja yang suportif, terbuka dan *fair* memberikan sebuah tantangan baginya untuk terus berkinerja superior dan berkompetisi dengan baik. Ia lebih lanjut menjadi ketagihan untuk terus datang ke tempat kerja, berdiskusi, melakukan *brainstorming* dengan timnya

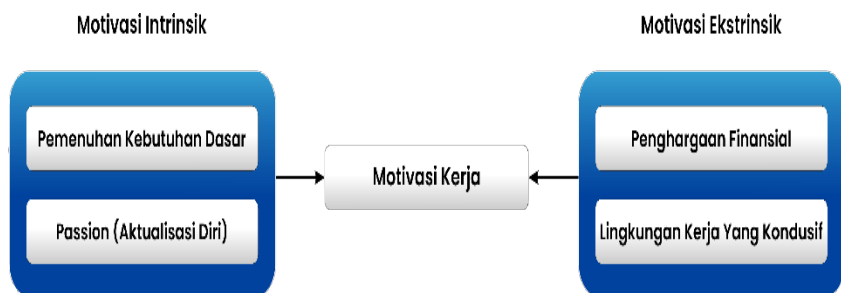
untuk dapat berbuat dengan upaya optimal guna mencapai target yang telah ditetapkan.

Sebaliknya, konstruk seperti kekangan dan tekanan dinilai menjadi satu hal yang kadang membuat beberapa peserta berfikir untuk memilih jalan lain dengan mencari pekerjaan lain. Peserta menggambarkan bahwa saat ini kondisi lingkungan kerja yang nyaman dan *worker friendly* adalah sesuatu yang mahal dan sulit ditemukan. Mulai dari sistem kerja yang tidak dikelola dengan baik, pimpinan memberikan target capaian yang demikian tinggi namun tidak sebanding dengan insentif atau bonus memadai dari perusahaan.

Kondisi ini diperparah dengan durasi waktu kerja berlebihan dan yang lebih parahnya adalah *job desk* tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan dari peserta. Salah seorang peserta “A” - Asisten Kebun di Kalimantan” mengatakan bahwa saat ini dia merasa pekerjaan yang ditekuninya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan sebab ia yang berlatar pendidikan pertanian saat ini harus bekerja siang dan malam penuh tekanan untuk bisa membuka akses jalan di perkebunan sawit bekerja dengan para supir dan juga operator *excavator*. Keadaan seperti ini diakuinya membuat ia merasa tertekan dan tidak nyaman dalam bekerja. Meski demikian, dia harus tetap bekerja demi bisa menyambung kehidupan keluarga karena resign juga bukan pilihan sebab kompetisi di dunia kerja sangat tinggi. Akhirnya, hasil kerja A juga tidak maksimal dan cukup jarang mencapai target.

Konstruk sebagaimana di atas juga terkonfirmasi pada tahap *sensory image* di mana ditemukan hampir 15 kali muncul kata “berisik/riuh” saat para peserta diminta untuk dapat mengekspresikan secara sensori dalam bentuk suara apa yang dirasakan di tempat kerja. Selain itu sensori sentuhan menunjukkan bahwa setidaknya lebih dari 5 kali kata “kasar” muncul dari penuturan para peserta ketika mereka diminta untuk mengekspresikan kondisi kerja yang mereka bisa rasakan jika disentuh. Menurut peserta kondisi yang tergambar dari “berisik” dan “kasar” adalah hambatan atau justru membuat mereka justru merasa terdemotivasi di lingkungan kerja. Meski demikian, dari diskusi yang penulis lakukan mereka tetap bekerja hingga kini diperusahaan dengan kondisi tersebut karena gaji tinggi dan bonus cukup menjanjikan.

Secara komprehensif setelah 8 tahap sudah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa konstruk yang saling berhubungan dan membentuk satu model motivasi kerja generasi z di Indonesia sebagaimana berikut ini:



Model di atas menunjukkan kondisi bahwa dalam konteks generasi z, pemenuhan kebutuhan dan aktualisasi diri masih menjadi konstruk atau variabel penting dalam mendorong motivasi kerja pada perusahaan. Kebutuhan dasar tetap memiliki peranan penting dari generasi z untuk bekerja. Mereka meyakini dengan bekerja dengan baiklah maka mereka akan bisa bertahan dan melanjutkan hidup (Lašáková et al., 2023). Walaupun pada prinsipnya kebutuhan dasar yang mereka pikirkan tidak sepenuhnya sama dengan dahulu dipikirkan oleh generasi pendahulunya. Oleh sebab itu mereka menggambarannya dengan harimau, karena mereka butuh akan pekerjaan ini maka mereka harus menjadi harimau agar tetap bisa bertahan pada pekerjaannya untuk memenuhi kebutuhan.

Meski demikian terdapat pergeseran kecenderungan dari teori awal sebagaimana yang dimaksud oleh teori Maslow, di mana pada teori Maslow seorang pekerja biasanya termotivasi untuk bekerja dengan baik karena pemenuhan kebutuhan yang itu bertingkat mulai dari yang paling dasar (*basic need*) hingga pada posisi puncak (*self-fulfilment need*). Menariknya, hierarki ini hampir tidak ditemukan pada kajian ini, menandakan motivasi kerja generasi z telah berubah sedemikian dinamis. Satu hal yang paling menonjol adalah hilangnya kebutuhan fisiologis dan sosial, justru langsung berfokus pada aktualisasi diri. Kajian oleh de Boer & Bordoloi, 2022 mendukung kajian ini, di mana kajiannya menemukan bahwa generasi z lebih tertarik untuk melakukan *upgrade* nilai pada dirinya meliputi kepuasan akan “belajar” dalam bekerja dan juga dapat memperoleh “*skill* yang berkelanjutan”. Generasi z lebih

memilih untuk menjadi pribadi yang bernilai melalui pekerjaan yang saat ini ditekuninya, dan mereka sangat menikmati itu. Pada kajian ini, penulis bisa menyaksikan bagaimana seorang dokter begitu mencintai pekerjaannya dan senantiasa berusaha belajar maksimal agar dapat lebih berkontribusi. Selain itu, seorang manajer juga berusaha meningkatkan kualitas dirinya dengan terus mengupdate *skill* berkelanjutannya pada bidang *front office* untuk bisa memberikan pelayanan terbaik bagi tamu hotel yang datang.

Selanjutnya, penghargaan finansial (*financial reward*) merupakan konstruk yang efektif dalam mendorong motivasi kerja dari generasi Z, sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hua et al., 2020. Hal ini tentu bukan tanpa alasan, tren generasi Z yang senang dengan kemudahan dalam hidup utamanya dihasilkan dengan menggunakan sumber daya keuangan menjadikan generasi Z tidak bisa terpisahkan dengan kebutuhannya akan penghargaan dalam bentuk finansial. Oleh karena itu, tidak heran jika mereka tetap bertahan untuk bekerja maksimal dalam perusahaan walaupun dalam berbagai kesempatan mereka tidak merasa nyaman dan kondisi tempatnya cenderung tidak mendukung, namun karena gaji dan tunjungannya cukup tinggi alih-alih mereka memutuskan untuk keluar dari perusahaan, mereka justru memilih untuk tinggal dan menetap bekerja pada perusahaan tersebut. Hal ini berbanding terbalik dengan pendapat sebagian peneliti yang mengatakan bahwa penghargaan keuangan tidak lagi efektif dalam mendorong motivasi kerja ((Ki, 2022).

Dari sisi lain, meskipun generasi Z cenderung berusaha keras untuk mendapatkan insentif yang tinggi, termasuk bertahan di perusahaan dengan kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat, mereka tetap memiliki kecenderungan untuk memilih keluar dari perusahaan jika menemukan tempat yang lebih baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Hal ini terlihat dari pengakuan hampir setengah dari peserta menekankan pentingnya rasa nyaman, kesempatan yang sama, serta budaya kerja yang adil dan inklusif. Temuan ini menegaskan bahwa insentif yang tinggi dan lingkungan kerja yang sehat serta positif adalah dambaan utama bagi pekerja, terutama generasi Z. Kedua konstruk motivasi ekstrinsik ini berperan secara bersamaan untuk mempengaruhi motivasi kerja yang baik dan menciptakan kinerja perusahaan yang superior. Dengan demikian, penting bagi perusahaan untuk mengelola kedua aspek ini dengan bijak agar dapat mempertahankan talenta terbaik dan meningkatkan produktivitas dalam jangka panjang.

Lebih lanjut, berbeda dengan pendapat yang mendikotomi antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Van den Broeck et al., 2021), Kajian ini malah menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik harusnya saling berdampingan atau sejalan guna mendorong motivasi kerja generasi z. Pekerja dengan motivasi intrinsik yang tinggi memang akan bekerja dengan baik karena memang dia memiliki nilai diri yang kuat, namun kondisi ini akan berhenti pada titik kepuasan tertentu apa lagi jika tidak didukung oleh insentif yang memadai dan kondisi lingkungan kerja yang *toxic* dan tidak

mementingkan kondisi pekerja secara individu. Sebaliknya, tingkat insentif yang tinggi dan lingkungan kerja yang demikian baik tentu saja tidak berdampak maksimal bagi individu pekerja yang tidak memiliki motivasi internal dalam diri yang baik. Mereka akan cenderung mengikuti alur dan tidak memandang pekerjaannya sebagai sesuatu yang berharga dan bernilai bagi dirinya.

Temuan ini menggugurkan pandangan yang lebih tradisional yang memisahkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sebagai dua kategori yang terpisah dan saling bertentangan. Kajian ini menunjukkan bahwa kedua jenis motivasi tersebut justru perlu saling mendukung dan bekerja secara sinergis untuk menciptakan motivasi kerja yang optimal, terutama bagi generasi Z. Pekerja dengan motivasi intrinsik yang tinggi biasanya merasa puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka karena mereka memiliki rasa tujuan yang jelas, *passion*, dan kepuasan dari pencapaian pribadi. Namun, tanpa adanya dukungan eksternal yang cukup, seperti insentif finansial atau fasilitas yang memadai, bahkan pekerja dengan motivasi intrinsik yang kuat pun dapat merasa kecewa atau terhambat dalam perkembangannya. Ini menunjukkan bahwa faktor eksternal, meskipun sering dianggap sekunder, tetap memainkan peran penting dalam mempertahankan kepuasan dan produktivitas jangka panjang.

Sebaliknya, pekerja yang hanya didorong oleh motivasi ekstrinsik, seperti gaji tinggi atau keuntungan material lainnya, mungkin akan berfungsi dengan baik dalam jangka pendek. Namun, ketika keuntungan tersebut tidak lagi sejalan dengan kebutuhan pribadi mereka, atau

jika pekerjaan tersebut tidak memberikan makna atau kepuasan batin, motivasi mereka dapat menurun. Hal ini sering kali terjadi pada pekerja yang merasa tidak terhubung dengan tujuan organisasi atau merasa bahwa pekerjaan mereka tidak memberi kontribusi positif bagi diri mereka sendiri. Dengan kata lain, meskipun insentif finansial dan lingkungan kerja yang nyaman dapat memotivasi mereka dalam jangka pendek, mereka tidak akan merasa “terikat” secara emosional atau psikologis dengan pekerjaan tersebut, yang akhirnya berisiko meningkatkan tingkat *turnover*.

Menggabungkan motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam pengelolaan sumber daya manusia menjadi sangat penting, terutama dalam konteks generasi Z, yang sangat menghargai keseimbangan antara pencapaian pribadi dan penghargaan eksternal. Generasi Z cenderung mencari pekerjaan yang tidak hanya memberikan imbalan finansial yang adil, tetapi juga kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kedua aspek ini, misalnya dengan memberikan ruang bagi karyawan untuk mengeksplorasi minat mereka, mengembangkan keterampilan baru, dan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan yang lebih besar daripada sekadar menghasilkan uang.

Lebih jauh lagi, perusahaan harus memperhatikan kesejahteraan emosional dan psikologis karyawan untuk menjaga motivasi intrinsik mereka. Budaya kerja yang terbuka dan mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan diberdayakan, akan memperkuat motivasi

intrinsik mereka. Di sisi lain, insentif eksternal yang diberikan dengan cara yang adil dan transparan akan memberikan dorongan tambahan, terutama ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai. Ini tidak hanya berlaku untuk generasi Z, tetapi juga untuk generasi lainnya, yang mungkin lebih berorientasi pada motivasi ekstrinsik. Dengan mengintegrasikan kedua jenis motivasi ini secara seimbang, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif, yang akan meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi tingkat *turnover*.

Selain itu, penting juga bagi perusahaan untuk menghindari kondisi lingkungan kerja yang “toxic” atau beracun, yang dapat merusak motivasi baik intrinsik maupun ekstrinsik. Lingkungan kerja yang penuh dengan persaingan yang tidak sehat, diskriminasi, kurangnya dukungan manajerial, atau ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab, dapat merusak kepuasan kerja karyawan dan membuat mereka merasa terisolasi atau tidak dihargai. Bahkan dengan insentif yang tinggi, pekerja yang berada di lingkungan yang tidak mendukung secara emosional dan sosial akan lebih cepat merasa *burnout* atau kelelahan, yang akhirnya mengarah pada penurunan motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara penghargaan eksternal dan penciptaan budaya kerja yang sehat dan mendukung.

Dengan mengombinasikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif, perusahaan tidak hanya dapat memaksimalkan potensi generasi Z, tetapi juga membangun komitmen dan loyalitas mereka dalam jangka panjang. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan yang berkualitas, mengurangi *turnover*, dan memastikan bahwa mereka tetap terlibat dan produktif. Keberhasilan dalam mengelola motivasi ini akan menjadi faktor kunci dalam daya saing dan keberlanjutan organisasi di masa depan, terutama dalam dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh tantangan.

Perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung bagi generasi Z. Ini termasuk memberikan kesempatan untuk pengembangan keterampilan dan pendidikan berkelanjutan yang sejalan dengan minat dan *passion* karyawan. Mengintegrasikan program penghargaan finansial yang kompetitif akan menjadi kunci dalam mempertahankan motivasi mereka. Selain itu, penting untuk memastikan bahwa tujuan dan ekspektasi perusahaan seimbang dengan insentif yang diberikan, sehingga karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai target tanpa mengalami tekanan berlebihan.

Perusahaan juga harus melakukan evaluasi rutin terhadap budaya kerja dan komunikasi di tempat kerja untuk memastikan bahwa suara karyawan didengar. Membangun lingkungan kerja yang transparan, adil, dan kolaboratif akan mengurangi ketegangan dan meningkatkan kepuasan kerja. Dengan memberikan umpan

balik yang konstruktif dan mendorong partisipasi aktif dalam pengambilan keputusan, perusahaan dapat meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap organisasi. Hal ini tidak hanya akan meningkatkan produktivitas, tetapi juga mengurangi *turnover* dan menciptakan loyalitas jangka panjang di kalangan generasi Z.

Dalam menghadapi tuntutan dan karakteristik generasi Z, perusahaan perlu mengembangkan budaya kerja yang lebih terbuka dan inklusif. Karyawan, terutama dari generasi Z, menginginkan transparansi dalam komunikasi dan pengambilan keputusan. Mereka ingin merasa bahwa pendapat dan ide-ide mereka dihargai, dan bahwa mereka memiliki peran penting dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa saluran komunikasi yang jelas dan efektif tersedia, sehingga karyawan merasa bebas untuk menyampaikan gagasan, masukan, atau bahkan kritik konstruktif. Hal ini bukan hanya meningkatkan kepercayaan, tetapi juga menciptakan hubungan yang lebih kuat antara manajemen dan karyawan.

Membangun budaya kerja yang adil dan kolaboratif juga berarti menghilangkan hambatan hierarkis yang terlalu kaku. Generasi Z, yang terbiasa dengan akses informasi instan dan interaksi dua arah melalui media sosial, cenderung menginginkan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan egaliter. Mereka lebih menghargai pengambilan keputusan yang didasarkan pada prinsip kolaborasi dan dialog, dibandingkan dengan pendekatan *top-down* yang lebih otoriter. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberi ruang bagi diskusi yang melibatkan

karyawan di berbagai level, sehingga mereka merasa lebih terlibat dan dihargai dalam proses keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka. Ini juga menciptakan lingkungan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan.

Selain itu, memberikan umpan balik yang konstruktif secara rutin adalah kunci untuk menjaga karyawan tetap terhubung dengan tujuan perusahaan dan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Generasi Z cenderung menghargai umpan balik yang jelas dan langsung, bukan hanya dalam bentuk evaluasi tahunan, tetapi secara berkelanjutan dalam bentuk diskusi yang terbuka dan bermanfaat. Umpan balik ini tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk memperbaiki kinerja, tetapi juga sebagai sarana untuk memotivasi karyawan dan menunjukkan bahwa upaya mereka diakui. Dengan memberikan *feedback* yang positif dan membangun, perusahaan dapat meningkatkan rasa percaya diri dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan.

Langkah-langkah ini tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja, tetapi juga dapat menurunkan tingkat *turnover*, yang menjadi salah satu tantangan utama dalam mengelola generasi Z. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan cenderung lebih loyal terhadap organisasi. Mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal dan bertahan lebih lama dalam pekerjaan mereka. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang lebih *human-centered*, perusahaan tidak hanya mendapatkan manfaat dalam bentuk produktivitas yang lebih tinggi, tetapi juga mengurangi biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen dan

pelatihan karyawan baru. Dengan demikian, membangun budaya yang transparan, adil, dan kolaboratif menjadi investasi jangka panjang yang penting bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi.



BAB VI

Strategi Menghadapi Tantangan Motivasi Gen Z

Generasi Z di Indonesia memiliki pandangan yang unik tentang lingkungan kerja, yang dapat dilihat dari berbagai gambar dan metafora yang mereka gunakan untuk menggambarkan kondisi tempat kerja. Beberapa gambar menggambarkan situasi yang keras dan kompetitif, seperti harimau, sementara yang lainnya menggambarkan kondisi yang lebih tenang dan stabil, seperti air. Meski motivasi kerja mereka didorong oleh kebutuhan dasar, generasi Z cenderung mengutamakan aktualisasi diri dan penghargaan finansial. Hal ini berbeda dengan teori hierarki kebutuhan Maslow yang menyatakan bahwa kebutuhan dasar seperti keamanan dan kebutuhan fisik harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum seseorang dapat mengejar aktualisasi diri.

Temuan ini menantang pemahaman tradisional mengenai motivasi, yang biasanya berfokus pada kebutuhan dasar seperti keamanan dan kebutuhan fisik sebelum mengejar aktualisasi diri. Generasi Z cenderung lebih menempatkan aktualisasi diri dan pengakuan sosial

sebagai prioritas, bahkan sebelum memenuhi kebutuhan finansial atau keamanan sepenuhnya. Mereka lebih mengutamakan pekerjaan yang memberikan ruang untuk berkembang, berinovasi, dan memberikan dampak positif, dibandingkan hanya mengejar gaji lebih tinggi atau kondisi kerja yang lebih aman. Ini menunjukkan bahwa generasi Z menilai pekerjaan berdasarkan kesesuaiannya dengan nilai-nilai dan aspirasi pribadi mereka.

Pengelolaan motivasi generasi Z memerlukan pendekatan yang lebih holistik dan fleksibel. Perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang tidak hanya memenuhi kebutuhan materi, tetapi juga mendukung perkembangan pribadi dan profesional karyawannya. Hal ini mencakup peluang untuk belajar, mendapatkan pengakuan atas prestasi, serta pekerjaan yang memberikan dampak sosial atau berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Dengan memperhatikan kedua aspek ini—aktualisasi diri dan penghargaan finansial—perusahaan dapat menciptakan lingkungan yang lebih menarik bagi generasi Z, yang pada gilirannya akan meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan produktivitas jangka panjang.

Generasi Z menempatkan kebutuhan finansial sebagai prioritas utama dalam motivasi kerja mereka. Meskipun banyak yang merasa tidak nyaman dengan kondisi tempat kerja, insentif yang tinggi mendorong mereka untuk tetap bertahan. Selain itu, mereka mencari lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, dengan harapan dapat berkontribusi dan berkembang secara profesional. Motivasi kerja generasi Z menunjukkan pergeseran dalam cara mereka memandang pekerjaan, di mana mereka

menginginkan kombinasi antara penghargaan finansial dan kepuasan intrinsik.

Generasi Z cenderung mencari lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, tempat di mana mereka merasa dihargai dan diterima. Mereka ingin dapat berinteraksi secara positif dengan rekan kerja dan merasa bahwa kontribusi mereka memberi dampak. Lingkungan kerja yang inklusif mencakup tidak hanya keragaman dan kesetaraan, tetapi juga budaya yang mendukung kesejahteraan mental dan emosional karyawan. Meskipun insentif finansial menjadi pendorong motivasi yang kuat, faktor-faktor seperti pengakuan, dukungan sosial, dan kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional juga sangat penting untuk mempertahankan generasi Z dalam jangka panjang.

Generasi Z memandang pekerjaan tidak hanya sebagai sumber pendapatan, tetapi juga sebagai sarana untuk mewujudkan nilai-nilai pribadi mereka dan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Mereka menginginkan pekerjaan yang memberi ruang untuk berkembang dan memberikan dampak positif, selain imbalan finansial. Untuk menarik dan mempertahankan generasi Z, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang seimbang, dengan kombinasi penghargaan finansial yang kompetitif serta mendukung perkembangan profesional dan kesejahteraan pribadi karyawan.

Pendekatan yang seimbang antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat penting untuk menciptakan loyalitas jangka panjang dan meningkatkan kepuasan kerja. Meskipun motivasi intrinsik mendorong prestasi, tanpa

dukungan yang cukup dari insentif dan lingkungan kerja yang positif, hal itu bisa terhambat. Oleh karena itu, perusahaan harus menciptakan budaya kerja yang sehat dan adil untuk mempertahankan tenaga kerja generasi Z, yang semakin menghargai nilai diri dan kepuasan kerja dalam mencapai kinerja yang optimal.

BAB VII

Rekomendasi Masa Depan: Pengelolaan Motivasi Generasi Z

Setelah mengetahui dan menemukan bahwa setidaknya ada 4 faktor dasar yang mendorong motivasi Gen Z di Indonesia, maka pada BAB ini Penulis memberikan beberapa rekomendasi bagi perusahaan atau organisasi bisnis sebagaimana dipaparkan berikut ini.

A. Pemenuhan Kebutuhan Dasar

Pemenuhan kebutuhan dasar menjadi fondasi motivasi kerja generasi Z. Kebutuhan dasar ini mencakup keamanan finansial dan fisik, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan manusia yang harus dipenuhi agar seseorang dapat fokus pada aspek-aspek kehidupan lainnya, termasuk pekerjaan dan pengembangan diri. Dalam konteks dunia kerja, hal ini berarti bahwa perusahaan harus memastikan bahwa karyawan memiliki gaji yang cukup, manfaat yang memadai, dan jaminan keamanan kerja.

Salah satu cara untuk memastikan pemenuhan kebutuhan ini adalah dengan menyediakan paket kompensasi yang kompetitif dan berkelanjutan. Ini tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan kesehatan, pensiun, asuransi, dan kesejahteraan lainnya. Program pengelolaan keuangan yang mendukung kesejahteraan finansial karyawan, seperti bantuan untuk perencanaan keuangan, dana darurat, atau akses ke penasihat keuangan, juga dapat membantu memperkuat rasa aman karyawan.

Lebih lanjut, ada juga keamanan fisik. Keamanan fisik tidak hanya mencakup keselamatan kerja, tetapi juga menciptakan lingkungan yang mendukung kesehatan fisik dan mental. Perusahaan perlu memperhatikan kondisi fisik tempat kerja, memastikan bahwa standar keselamatan dijaga dengan baik dan menyediakan fasilitas yang mendukung kesehatan, seperti ruang istirahat yang nyaman, area olahraga, dan fasilitas kesehatan lainnya. Penerapan protokol keselamatan yang ketat, terutama di industri yang memerlukan perhatian lebih pada aspek keselamatan, sangat penting untuk menjaga kenyamanan dan rasa aman bagi para karyawan.

B. Mendorong Aktualisasi Diri Gen Z

Aktualisasi diri adalah salah satu kebutuhan yang penting bagi generasi Z. Mereka tidak hanya mencari pekerjaan untuk mendapatkan gaji, tetapi juga untuk mencapai potensi maksimal mereka, baik dari segi keterampilan, pengetahuan, maupun kontribusi sosial.

Generasi Z sangat menghargai kesempatan untuk berkembang secara pribadi dan profesional, dan perusahaan harus menyediakan berbagai peluang untuk itu.

Perusahaan dapat memberikan akses ke pelatihan berkelanjutan dan pengembangan keterampilan, seperti kursus online, seminar, atau workshop yang relevan dengan pekerjaan mereka. Mentoring dan coaching juga bisa menjadi sarana yang efektif untuk membantu generasi Z berkembang. Memberikan peluang untuk mengambil tanggung jawab lebih besar dalam proyek-proyek penting atau menawarkan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dapat menjadi cara yang baik untuk mendukung aktualisasi diri mereka.

Generasi Z ingin merasa bahwa mereka dapat berkontribusi dengan ide dan pendapat mereka dalam pengambilan keputusan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mendorong partisipasi aktif dari karyawan dalam proses inovasi dan pengembangan perusahaan. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan menciptakan budaya yang terbuka terhadap saran dan ide baru, memungkinkan karyawan untuk berbagi pemikiran mereka melalui forum diskusi atau sesi umpan balik.

Mendorong partisipasi ini tidak hanya membantu generasi Z merasa dihargai, tetapi juga memberi mereka rasa memiliki terhadap perusahaan. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja mereka.

Aktualisasi diri juga berhubungan dengan pencapaian tujuan pribadi dan profesional. Generasi Z menginginkan pekerjaan yang memberi mereka peluang untuk mencapai

tujuan mereka, baik itu dalam hal pengembangan karier, keseimbangan kerja-hidup, atau kontribusi sosial. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan fleksibilitas dan kebebasan untuk karyawan agar mereka dapat menyeimbangkan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka. Kebijakan fleksibilitas kerja yang memungkinkan karyawan bekerja dari rumah atau mengatur jadwal kerja mereka sendiri adalah salah satu cara untuk mendukung keseimbangan ini.

C. Pemberian Penghargaan Finansial dan Non-Finansial

Walaupun faktor aktualisasi diri sangat penting bagi generasi Z, penghargaan finansial tetap menjadi pendorong motivasi yang signifikan. Generasi Z ingin merasa dihargai atas pekerjaan yang mereka lakukan, dan hal ini tercermin dalam kompensasi yang mereka terima. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan gaji yang kompetitif dengan standar industri serta insentif finansial yang menarik.

Kompensasi yang memadai, termasuk bonus, tunjangan, dan sistem insentif berbasis kinerja, adalah hal-hal yang dapat mendorong semangat kerja generasi Z. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan sistem kenaikan gaji yang transparan dan adil agar karyawan merasa dihargai atas kontribusi mereka dan termotivasi untuk terus bekerja keras.

Selain gaji, generasi Z juga menghargai penghargaan non-finansial yang dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Ini bisa berupa pengakuan atas pencapaian mereka,

kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar, atau bahkan penghargaan dalam bentuk waktu luang tambahan. Penghargaan seperti ini juga dapat membantu memperkuat loyalitas karyawan dan menciptakan ikatan yang lebih kuat antara karyawan dan perusahaan.

D. Mendesain Lingkungan Kerja yang Kondusif

Menciptakan Budaya Kerja yang Inklusif dan Mendukung lingkungan kerja yang kondusif sangat penting bagi generasi Z. Mereka menginginkan tempat kerja yang inklusif, di mana mereka merasa dihargai tanpa memandang latar belakang, jenis kelamin, atau orientasi seksual mereka. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa kebijakan keberagaman dan inklusi diterapkan dengan baik.

Perusahaan juga perlu menciptakan suasana kerja yang mendukung, di mana karyawan dapat bekerja dengan baik, berinteraksi dengan rekan kerja secara positif, dan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai. Budaya kerja yang sehat, di mana komunikasi terbuka dan kolaborasi dihargai, akan meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja.

Selain kebijakan inklusif, fasilitas yang mendukung kesejahteraan karyawan juga sangat penting. Perusahaan perlu menyediakan fasilitas yang mendukung kesehatan mental, seperti ruang relaksasi, program manajemen stres, atau akses ke layanan konseling. Sebuah ruang yang nyaman, dengan pencahayaan yang baik dan suasana yang

mendukung, juga dapat membantu karyawan merasa lebih nyaman dan produktif.

E. Rekomendasi Strategis untuk Pengelolaan Motivasi Generasi Z

Generasi Z sangat menghargai kebebasan untuk mengembangkan ide-ide baru dan berinovasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan ruang bagi karyawan untuk berinovasi. Hal ini dapat diwujudkan dengan mendorong mereka untuk mengusulkan ide-ide baru, memberi mereka waktu dan sumber daya untuk mengembangkan inisiatif pribadi, atau menciptakan program internal yang mendukung kreativitas.

Pemimpin di perusahaan perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yang mendukung generasi Z, seperti empati, keterbukaan terhadap umpan balik, dan kemampuan untuk memberikan arahan yang jelas. Melalui pendekatan kepemimpinan yang memberdayakan, di mana karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan mereka, perusahaan dapat membantu generasi Z merasa lebih terlibat dan berkomitmen pada pekerjaan mereka.

Generasi Z ingin mengetahui jalur karier mereka dan bagaimana mereka dapat berkembang di perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menyediakan program pengembangan karier yang jelas dan transparan, termasuk pelatihan, mentoring, dan peluang untuk naik jabatan. Ini akan memberikan karyawan rasa tujuan dan harapan dalam pekerjaan mereka.

Mengintegrasikan fleksibilitas waktu kerja dan tempat kerja dalam kebijakan perusahaan akan sangat membantu dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi generasi Z. Ini dapat mencakup kebijakan kerja jarak jauh, fleksibilitas jam kerja, dan kesempatan untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kebutuhan pribadi mereka.

BAB VIII

Kesimpulan

Pengelolaan motivasi generasi Z memerlukan pendekatan yang lebih holistik, yang mencakup perhatian terhadap berbagai aspek yang saling terkait, mulai dari pemenuhan kebutuhan dasar hingga pencapaian tujuan pribadi. Generasi Z, yang sering kali memiliki pandangan yang lebih luas mengenai kehidupan dan pekerjaan, tidak hanya mencari penghasilan, tetapi juga menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka rasa aman secara finansial dan emosional. Untuk itu, perusahaan harus memastikan bahwa kebutuhan dasar mereka—seperti gaji yang memadai, tunjangan kesehatan, serta rasa aman di tempat kerja—terpenuhi dengan baik. Dengan demikian, mereka akan merasa nyaman dan dapat berkonsentrasi untuk mengembangkan diri lebih lanjut dalam pekerjaan.

Selain itu, aktualisasi diri menjadi faktor penting dalam motivasi generasi Z. Mereka ingin merasa bahwa pekerjaan mereka bukan sekadar untuk mencari uang, tetapi juga untuk mencapai potensi penuh mereka sebagai individu. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan

peluang yang mendukung perkembangan keterampilan, seperti pelatihan berkelanjutan, mentoring, atau kesempatan untuk memimpin proyek penting. Perusahaan yang memberi ruang untuk karyawan mengembangkan diri, baik dalam kapasitas profesional maupun personal, akan menciptakan rasa kepuasan yang mendalam bagi generasi Z. Ini pada gilirannya akan meningkatkan komitmen mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan.

Namun, penghargaan finansial tetap menjadi faktor yang tidak bisa diabaikan. Meskipun generasi Z cenderung mencari makna dalam pekerjaan mereka, mereka tetap menginginkan kompensasi yang sesuai dengan kontribusi mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan gaji yang kompetitif, tunjangan yang memadai, serta insentif berbasis kinerja yang jelas dan adil. Insentif ini akan memberikan mereka motivasi lebih untuk terus berprestasi, karena mereka merasa usaha mereka dihargai secara finansial. Sistem penghargaan yang transparan dan adil akan memperkuat loyalitas karyawan dan membantu perusahaan mempertahankan talenta terbaik.

Akhirnya, lingkungan kerja yang kondusif sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan dan motivasi generasi Z. Perusahaan harus menciptakan budaya kerja yang inklusif, menghargai keragaman, serta mendukung kesejahteraan mental dan fisik karyawan. Lingkungan yang kondusif juga berarti menciptakan ruang yang memungkinkan kolaborasi yang sehat antar tim dan memberikan kesempatan untuk setiap individu berkembang. Jika generasi Z merasa dihargai dan diterima, serta mendapatkan dukungan yang mereka butuhkan untuk

tumbuh, mereka akan lebih termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sebuah perusahaan yang berhasil mengintegrasikan semua faktor ini akan menciptakan suasana kerja yang lebih menarik, mengurangi tingkat turnover, dan meningkatkan produktivitas karyawan secara keseluruhan.



GLOSARIUM

Aktualisasi Diri	Proses di mana seseorang mencapai potensi maksimalnya dan merealisasikan keinginan terdalamnya untuk menjadi versi terbaik dari dirinya sendiri.
Dikotomi	Pembagian atau pengelompokan suatu konsep, fenomena, atau hal menjadi dua bagian yang saling berlawanan atau saling bertentangan.
Hierarki	Sistem pengelompokan atau pengorganisasian yang menyusun individu, kelompok, atau elemen dalam tingkat-tingkat atau lapisan yang berbeda berdasarkan urutan kekuasaan, otoritas, status, atau tanggung jawab.
Implisit	Sesuatu yang disampaikan secara tidak langsung atau tersirat, sehingga makna atau maksudnya tidak diungkapkan secara eksplisit (jelas dan langsung).
Inklusif	Pendekatan yang memastikan semua individu, tanpa memandang perbedaan, merasa dihargai, diterima, dan memiliki kesempatan yang setara untuk berpartisipasi.

Internalisasi	Proses di mana individu atau kelompok mengadopsi nilai, norma, sikap, atau perilaku yang berasal dari luar dirinya dan menjadikannya bagian dari diri sendiri.
Kompleksitas	Tingkat kerumitan atau keterkaitan suatu sistem, proses, atau situasi yang melibatkan banyak elemen, variabel, atau interaksi yang saling memengaruhi.
Kontingensi	Ketergantungan atau kemungkinan sesuatu yang terjadi berdasarkan kondisi atau faktor tertentu yang memengaruhi hasil atau keputusan.
Kontribusi	Sumbangan atau peran aktif yang diberikan seseorang atau kelompok terhadap pencapaian suatu tujuan, perkembangan, atau perubahan dalam suatu bidang atau kegiatan.
Negosiasi	proses komunikasi antara dua pihak atau lebih yang bertujuan untuk mencapai kesepakatan atas suatu masalah, kebutuhan, atau konflik dengan mempertimbangkan kepentingan dan tujuan masing-masing pihak.
Otonomi	Kemampuan atau hak untuk mengatur diri sendiri, membuat keputusan, atau mengelola urusan tanpa campur tangan pihak luar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelowotan, M. O. (2021). The usefulness of human capital disclosures: Perspectives of human resource managers. *African Journal of Business and Economic Research*, 16(1), 331-360. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2021/v16n1a15>
- Anh Do, D., Diem Doan, Q., Khanh Vu, L., Thi Le, T., Minh Tran, N., & Linh Nguyen, G. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam: The mediating role of affective commitment. *Cogent Business and Management*, 10(3), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>
- de Boer, P., & Bordoloi, P. (2022). Nationality differences in Gen Z work values: an exploratory study. *Journal of International Education in Business*, 15(2), 373-392. <https://doi.org/10.1108/JIEB-09-2021-0088>
- Gravel, E. E., Pelletier, L. G., & Reissing, E. D. (2016). "Doing it" for the right reasons: Validation of a measurement of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation for sexual relationships. *Personality and Individual Differences*, 92, 164-173. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.015>
- Green, P. I., Finkel, E. J., Fitzsimons, G. M., & Gino, F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 37, 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.007>

- Hua, Y., Cheng, X., Hou, T., & Luo, R. (2020). Monetary Rewards, Intrinsic Motivators, and Work Engagement in the IT-Enabled Sharing Economy: A Mixed-Methods Investigation of Internet Taxi Drivers*. *Decision Sciences*, 51(3), 755–785. <https://doi.org/10.1111/deci.12372>
- Iskandar, D., & Yusnandar, W. (2021). Peranan Kinerja Karyawan: Berpengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora (SiNTESa)*, 1(1), 99–110. <http://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/sintesa/article/view/297>
- Ki, N. (2022). The Effectiveness of Monetary and Promotion Rewards in the Public Sector and the Moderating Effect of PSM (PSM-Reward Fit or PSM Crowding Out): A Survey Experiment. *Administration and Society*, 54(2), 277–310. <https://doi.org/10.1177/00953997211025983>
- Kuranchie-Mensah, E. B., & Amponsah-Tawiah, K. (2016). Employee motivation and work performance: A comparative study of mining companies in Ghana. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(2), 255–309. <https://doi.org/10.3926/jiem.1530>
- Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (De)Motivates Gen Z Women and Gen Z Men At Work? Comparative Study of Gender Differences in the Young Generation'S Motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771–796. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Lee, C. C., Roback, T., & Lim, H. S. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression

- Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3), 147-160.
<https://doi.org/10.33423/jlae.v18i3.4414>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D., & Grigoriou, N. (2021). "We aren't your reincarnation!" workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209.
<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun? *Journal of Business Research*, 106(November 2018), 323-330.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.022>
- Nguyen, H. M., & Nguyen, L. V. (2023). Employer attractiveness, employee engagement and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 2859-2881.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2021-0232>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, managerial need support, and justice in a self-determination theory model of intrinsic work motivation. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(4), 447-457.
<https://doi.org/10.1111/sjop.12211>
- Putra, E. D., Cho, S., & Liu, J. (2017). Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory. *Tourism and Hospitality Research*, 17(2), 228-241.
<https://doi.org/10.1177/1467358415613393>

- Sigaeva, N., Arasli, H., Ozdemir, E., Atai, G., & Capkiner, E. (2022). In Search of Effective Gen Z Engagement in the Hospitality Industry: Revisiting Issues of Servant and Authentic Leadership. *Sustainability (Switzerland)*, *14*(20), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su142013105>
- Sun, Y., Zhang, Y., & Shen, X. L. (2022). Will extrinsic motivation motivate or demotivate knowledge contributors? A moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, *26*(9), 2255-2274. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2021-0048>
- Van den Broeck, A., Howard, J. L., Van Vaerenbergh, Y., Leroy, H., & Gagné, M. (2021). Beyond intrinsic and extrinsic motivation: A meta-analysis on self-determination theory's multidimensional conceptualization of work motivation. *Organizational Psychology Review*, *11*(3), 240-273. <https://doi.org/10.1177/20413866211006173>

TENTANG PENULIS



Agus Sani adalah dosen Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Beliau menyelesaikan pendidikan Magister Sains Manajemen di Program Magister Sains dan Doktor Fakultas Ekonomika dan Bisnis (MD FEB) Universitas Gadjah Mada (UGM).

Sebagai pengajar, Agus Sani mengampu berbagai mata kuliah yang berkaitan dengan manajemen, khususnya yang berfokus pada perilaku, seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasional, dan Pengantar Bisnis. Saat ini, beliau tengah mendalami riset mengenai perilaku generasi Z, terutama dalam konteks motivasi kerja dan kontribusinya terhadap kinerja perusahaan dan organisasi. Selain berkarir sebagai dosen dan peneliti, Agus Sani juga aktif sebagai *board member di Office of International and Cooperation (OIC) UMSU*, dengan fokus pada divisi kerja sama luar negeri. Keaktifannya ini mencerminkan dedikasinya dalam mengembangkan hubungan internasional serta kontribusinya pada pengembangan ilmu pengetahuan dan peningkatan kualitas pendidikan di UMSU.



TENTANG EDITOR



Muhammad Shareza Hafiz adalah dosen di Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Beliau menyelesaikan pendidikan Magister Akuntansi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (FEB UGM). Sebagai pengajar, Shareza Hafiz memiliki fokus pada mata kuliah yang berkaitan dengan akuntansi forensic, di mana beliau membekali mahasiswa dengan pengetahuan dan keterampilan dalam mengidentifikasi, menganalisis, serta mengatasi masalah yang berhubungan dengan penipuan atau penyimpangan dalam praktik akuntansi. Selain perannya sebagai dosen, Muhammad Shareza Hafiz juga aktif dalam pengelolaan lembaga, saat ini menjabat sebagai Wakil Direktur *Office of International and Cooperation* (OIC) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Dalam peran ini, beliau berkontribusi dalam memperkuat hubungan internasional dan menjalin kerja sama dengan berbagai institusi global. Dedikasinya dalam dunia pendidikan dan pengelolaan lembaga menunjukkan komitmennya untuk terus mengembangkan kualitas akademik serta memperluas jaringan internasional UMSU.

INDEKS

A

aktualisasi diri, 23, 24, 40,
51, 52

B

bisnis, 11, 17, 21, 22

E

ekstrinsik, 15, 21, 24, 25,
26, 27, 29, 30, 34, 42, 43,
44, 45, 46, 53

G

gaji, 16, 23, 25, 29, 33, 37,
39, 41, 43, 52
generasi Z, 7, 8, 9, 10, 12,
13, 14, 17, 18, 33, 34, 36,
42, 43, 44, 45, 46, 47, 48,
51, 52, 53, 54

I

individu, 7, 9, 11, 12, 15, 22,
23, 24, 25, 26, 35, 43, 55
inklusif, 13, 34, 42, 46, 47,
52, 53

insentif, 16, 18, 23, 29, 30,
31, 38, 42, 43, 44, 45, 46,
52, 53, 54

intrinsik, 15, 16, 21, 22, 23,
24, 25, 26, 27, 29, 30, 34,
42, 43, 44, 45, 46, 53

K

kajian, 15, 17, 18, 22, 33, 34,
40

karyawan, 12, 16, 18, 21,
22, 23, 24, 26, 29, 30, 31,
44, 45, 46, 47, 48, 49, 53

kolaborasi, 12, 36, 47

kompetensi, 11

kompetisi, 38

konstruk, 36, 37, 38, 39, 40,
41, 42

kontingensi, 24, 25, 27

kontribusi, 14, 17, 18, 23,
33, 37, 44, 45, 53

kreativitas, 13, 14, 16, 22,
25, 29

L

lingkungan, 7, 9, 12, 13, 14,
18, 22, 24, 26, 31, 33, 34,

35, 36, 37, 38, 39, 42, 44,
45, 46, 47, 48, 51, 52, 53,
54

M

motivasi, 7, 9, 10, 14, 15, 16,
17, 18, 21, 22, 23, 24, 25,
26, 27, 29, 30, 31, 33, 34,
36, 37, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 46, 51, 52, 53

O

organisasi, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 21, 22, 23,
24, 26, 29, 31, 34, 37, 44,
46, 47, 48

P

passion, 36, 43, 46

pekerja, 9, 12, 13, 15, 17, 22,
30, 40, 42, 43, 45

pendidikan, 7, 9, 11, 38, 46
perusahaan, 7, 9, 14, 15, 18,
23, 31, 34, 38, 40, 41, 42,
44, 45, 46, 47, 48, 52, 53,
54

S

SDM, 5, 11, 12, 14
sensori, 39
sumber daya manusia, 11,
17, 18, 44
superior, 37, 42

T

teknologi, 7, 9, 12, 13, 17,
33
turnover, 44, 45, 46, 47, 48,
59



Contributed Youths: Mengungkap Strategi Efektif Menggali Motivasi Kerja Gen Z di Indonesia

Dalam buku ini, penulis mencoba memberikan gambaran tentang harapan, tujuan, dan cara terbaik untuk berinteraksi dengan generasi Z dalam konteks dunia kerja. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang motivasi mereka, kita diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan berkelanjutan, serta mendukung pengembangan potensi besar yang dimiliki oleh generasi ini.

Semoga buku ini dapat menjadi sumber inspirasi dan pengetahuan bagi setiap pembaca yang ingin lebih memahami generasi Z dan bagaimana cara terbaik untuk memanfaatkan kekuatan mereka dalam menciptakan dunia kerja yang lebih baik.

Selamat membaca dan semoga buku ini memberikan wawasan yang bermanfaat.

REFERENSI

ISBN 978-623-408-890-8



ISBN 978-623-408-908-0 (PDF)



Harga P. Jawa Rp. 56.000,-