

Tinjauan Literature: Mengeksplorasi Faktor-Faktor yang Memotivasi Generasi Z untuk Bekerja

Literature Review: Exploring Factors That Motivate Generation Z to Work

Ari Purnama Dewi's

Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana
E-mail: aripurnamadewis@student.unud.ac.id

Komang Rahayu Indrawati

Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana
E-mail: komangrahayu@unud.ac.id

ABSTRACT

Generation Z has increasingly entered the workforce and is projected to succeed Generations X and Y in the organizational landscape. Motivation is recognized as a critical factor influencing their work performance. However, existing research indicates that Generation Z exhibits lower levels of engagement motivation than preceding generations, which contributes to difficulties sustaining long-term employment. This phenomenon warrants closer examination, given the strategic importance of Generation Z as the future workforce. Accordingly, this study aims to identify and analyze the factors influencing work motivation among Generation Z through a systematic literature review (SLR), following the PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) framework as the methodological foundation. Literature was sourced from Google Scholar and Crossref using Harzing's Publish or Perish software with the keywords "Work Motivation," "Gen Z Employee Work Motivation," and "Gen Z Work Motivation." Ten relevant articles were selected for in-depth analysis following a screening and exclusion process. The results of this study indicate that Generation Z's work motivation is driven by meaningful achievement through appreciation, affiliation manifested in flexible, supportive, and participative work environments, and interestingly, social recognition is no longer a primary priority as it was for previous generations. These findings are expected to support organizations in designing relevant human resource policies to enhance Generation Z employees' productivity.

Keywords: *Generation Z, work motivation, human resources.*

ABSTRAK

Generasi Z ialah generasi yang saat ini telah memasuki dunia kerja dan menggantikan generasi X dan Y di masa mendatang. Bagi mereka motivasi menjadi salah satu hal penting yang memengaruhi kinerja mereka. Namun, menurut penelitian generasi Z memiliki motivasi keterlibatan yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya sehingga beberapa diantaranya kesulitan untuk bertahan di dunia kerja. Kondisi ini tentunya membutuhkan perhatian lebih mengingat generasi Z adalah penerus organisasi. Maka dibutuhkan sebuah penelitian yang dapat memberikan gambaran bagaimana generasi Z dapat termotivasi dalam pekerjaannya sehingga mampu menunjukkan performa yang optimal dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Artikel ini bertujuan untuk mengeksplorasi faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pada generasi Z dengan menggunakan metode tinjauan literatur melalui pendekatan *systematic literature review* (SLR) dengan *preferred reporting items for systematic reviews and meta-analysis* (PRISMA) sebagai metode analisisnya. Pencarian data base menggunakan *Google Scholar* dan *Crossref* melalui *Harzing's Publish or Perish* menggunakan kata kunci "*Work Motivation*" atau "*Motivasi Kerja Karyawan GenZ*" atau "*Work Motivation of GenZ*" dan mendapatkan 10 artikel yang dianalisis setelah melalui proses pengecualian. Hasil penelitian ini menunjukkan motivasi kerja generasi Z didorong oleh pencapaian yang bermakna melalui apresiasi, afiliasi dalam bentuk lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, dan memberi ruang partisipasi dan menariknya pengakuan sosial yang tidak lagi menjadi prioritas seperti generasi sebelumnya. Temuan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mendukung

perusahaan untuk merancang kebijakan sumber daya manusia yang relevan guna meningkatkan produktivitas generasi Z

Kata kunci: Generasi Z, motivasi kerja, Sumber Daya Manusia.

**Corresponding author*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja dewasa ini mengalami dinamika signifikan akibat masuknya generasi baru ke dalam lingkungan profesional. Salah satu generasi yang saat ini mulai mendominasi angkatan kerja adalah generasi Z yang lahir antara tahun 1995 hingga 2010 (Seemiller & Grace, 2016). Menurut data Kementerian Dalam Negeri yang dikutip pada *dataindonesia.id* disebutkan bahwa per 31 Desember 2021, Indonesia didominasi oleh generasi Z dengan jumlah 68.662.815 jiwa dan 30 persen diantaranya telah memasuki dunia kerja dan tersebar di berbagai industri (Gaidhani *et al.*, 2019). Generasi Z memiliki karakteristik yang sangat berbeda dibandingkan generasi pendahulunya, terutama dalam hal pola pikir, nilai hidup, dan ekspektasi terhadap dunia kerja. Mereka tumbuh di tengah perkembangan teknologi informasi, globalisasi, serta perubahan sosial yang cepat, sehingga menjadikan mereka lebih adaptif, mandiri, namun juga lebih sensitif terhadap tekanan lingkungan kerja (Dolot, 2018). Selain itu, Generasi Z juga memiliki pandangan yang unik terhadap kesejahteraan psikologis di dunia kerja (Kasih, 2023). Generasi Z memiliki pandangan bahwa motivasi menjadi salah satu hal penting yang memengaruhi kinerja mereka. Adanya motivasi berperan penting dalam mendorong produktivitas karyawan Generasi Z, yang selanjutnya berkontribusi terhadap pencapaian kinerja optimal (Putri, 2024). Selama mereka merasa termotivasi dan puas dengan pekerjaannya, Generasi Z mampu beradaptasi secara fleksibel terhadap berbagai situasi kerja (Herliani & Priscilla, 2025). Di sisi lain, Kompasiana.com (2024) mengungkapkan berupa rendahnya motivasi kerja menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan banyak individu dari Generasi Z kesulitan untuk bertahan di dunia kerja.

Menurut penelitian Pendell dan Helm (2022), 55 persen Generasi Z memiliki motivasi keterlibatan yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya. Kondisi ini tentunya sangat mengkhawatirkan mengingat pentingnya kebutuhan akan motivasi kerja pada Generasi Z. Sebagai generasi yang direncanakan untuk meneruskan organisasi, sudah selayaknya motivasi kerja Generasi Z menjadi aspek strategis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia. Menurut Siagian (1995) motivasi merupakan respon yang muncul dari seseorang akibat situasi tertentu yang dihadapinya. Motivasi adalah faktor yang krusial untuk meningkatkan produktivitas kerja, di mana setiap individu yang bekerja perlu memahami dengan jelas hubungan antara motivasi, kepuasan, dan sistem penghargaan (Andjarwati, 2015). Menurut McClelland (1961) motivasi manusia akan dilandari oleh kebutuhan dasar atau *theory of needs* yaitu *need for achievement* (kebutuhan akan pencapaian), *need of power* (kebutuhan akan kekuasaan atau otoritas kerja), *need of affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi). Dengan ketiga hal tersebut motivasi manusia akan terbentuk setelah berhasil memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Berdasarkan penjelasan dan paparan prevalensi pekerja Generasi Z di atas, motivasi kerja Generasi Z adalah hal yang perlu diprioritaskan oleh pengelola sumber daya manusia sebuah organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk

mengeksplorasi faktor-faktor yang dapat memengaruhi motivasi Generasi Z dalam bekerja. Penelitian ini harapannya dapat berkontribusi dalam memberikan dorongan kepada organisasi untuk lebih memperhatikan dan mengembangkan strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi kerja yang sesuai untuk mencapai tujuan perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Motivasi Kerja

Pada *literature review* ini membahas mengenai motivasi kerja karyawan Generasi Z. Motivasi sendiri menurut Ziegler *et al.* (1998) merupakan sebuah dorongan atau keinginan yang memicu atau menyebabkan seseorang melakukan suatu tindakan atau aktivitas. Ridha (2020) mendefinisikan motivasi sebagai respons terhadap kebutuhan yang dirasakan oleh seseorang, yang kemudian mendorong individu untuk melakukan tindakan tertentu demi memenuhi atau mencapai kebutuhan tersebut. Begitupula dengan dorongan dan keinginan kehidupan seseorang dalam dunia pekerjaan yang seringkali disebut sebagai motivasi kerja. Motivasi kerja sendiri dapat didefinisikan sebagai dorongan yang membangkitkan semangat karyawan untuk bertindak dengan cara tertentu dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Tugiyono, 2019). Sejalan dengan itu, Robbins (2003) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan seseorang untuk mengerahkan usaha maksimal dalam mencapai tujuan organisasi, dengan syarat bahwa usaha tersebut mampu memenuhi kebutuhan individu tertentu. Sedangkan, McClelland (1961) membagi motivasi menjadi bentuk yang lebih spesifik dalam *theory of needs* yaitu *need for achievement* (kebutuhan akan pencapaian), *need of power* (kebutuhan akan kekuasaan atau otoritas kerja), *need of affiliation* (kebutuhan untuk berafiliasi).

Mc.Clelland (2005) dalam Abel De Andrade Baptista *et al.* (2021) menyebutkan bahwa (1) *needs of achievement* adalah motivasi individu untuk meningkatkan kinerja, mendapatkan umpan balik yang bermakna, serta merasa memiliki kendali atas tugas dan tanggung jawab mereka. (2) *need of power* mengacu pada keinginan individu untuk mendapatkan status, pengaruh, dan otoritas atas orang lain. Individu dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi cenderung ingin dihormati, diperhatikan, dan memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengambilan keputusan. (3) *needs of affiliation* adalah kebutuhan individu untuk membangun hubungan yang harmonis dan interaksi sosial yang positif. Pada umumnya seseorang yang kebutuhannya terpenuhi mampu termotivasi untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Begitupula dengan karyawan suatu organisasi, karyawan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi atas dasar kebutuhannya akan pencapaian, keterlibatan hubungan, dan otoritas. Apabila karyawan dapat memenuhi kebutuhannya, maka motivasi kerja akan terbentuk dan memengaruhi kinerja karyawan dimana peningkatan motivasi mampu memengaruhi kinerja karyawan yang juga semakin meningkat (Tugiyono, 2019). Maka dari itu, pada *literature review* ini, motivasi kerja karyawan generasi Z akan dikaji berdasarkan *theory of needs* Mc.Clelland sebagai bentuk klasifikasi dari faktor-faktor motivasi yang ditemukan.

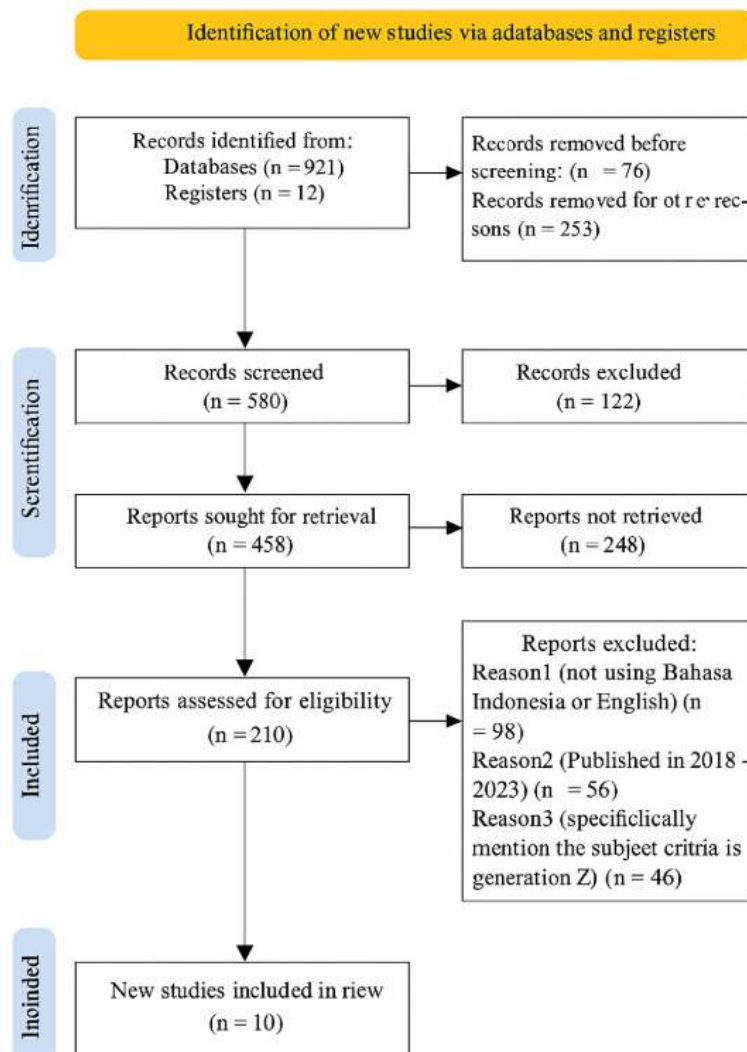
Generasi Z

Generasi Z merujuk pada individu yang lahir pada rentang tahun 1995 hingga 2010 (Seemiller, 2016). Kelompok ini merupakan generasi kedua setelah milenial yang sejak lahir sudah hidup berdampingan dengan dunia digital, tumbuh di era perkembangan internet, teknologi modern, media sosial, serta peningkatan globalisasi. Dengan akses informasi yang luas dan beragam stimulus, mereka mengembangkan nilai-nilai yang berbeda dari generasi sebelumnya. Generasi Z cenderung lebih fokus pada tugas, memiliki lebih banyak pilihan, lebih terdidik, serta lebih canggih dalam memanfaatkan teknologi (Williams, 2015). Kemampuan mereka untuk beradaptasi di dunia nyata

maupun virtual secara seimbang memungkinkan mereka mengakses informasi dalam jumlah tak terbatas, yang semakin memperkuat karakteristik unik mereka (Dolot, 2018). Generasi Z sangat menghargai pendidikan dan perkembangan kualitas diri, pendidikan merupakan indikator penting bagi Generasi Z. Menurut Meret *et al.* (2018) strategi Generasi Z dalam membangun masa depan adalah dengan cara menempuh jenjang pendidikan yang lebih tinggi sebagai kesempatan besar untuk mengembangkan keterampilan mereka baik *soft skills* maupun *hard skills*.

METODE PENELITIAN

Penulisan artikel ini menggunakan metode *literature review*, bersumber dari artikel jurnal yang dapat diakses melalui *Google Scholar* dan *Crossref* melalui *Harzing's Publish or Perish*. Metode analisis yang digunakan berupa *Systematic Literature Review*, *SLR (Systematic Literature Review)* adalah metode tinjauan literatur yang bertujuan untuk mengidentifikasi, menilai, dan menginterpretasikan seluruh temuan terkait suatu topik penelitian guna menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya (Budgen *et al.*, 2007). Penelitian ini menggunakan *preffered reporting items for systematic reviews and meta-analysis (PRISMA)* sebagai metode analisisnya. Proses analisis dapat dilihat gambar diagram dibawah ini.



Gambar 1. Diagram Analisis PRISMA

Berdasarkan panduan dari Kahrass *et al.* (2021), proses analisis diawali dengan proses *identification* atau mencari artikel di database melalui *Harzing's Publish or Perish* dimana artikel dapat ditemukan di *Google Scholar* atau *Crossref*. Pencarian artikel menggunakan kata kunci "*Work Motivation*" atau "*Motivasi Kerja Karyawan GenZ*" atau "*Work Motivation of GenZ*". Dari pencarian ini, ditemukan sebanyak 921 artikel dan sebanyak 12 artikel yang ditemukan melalui pencarian langsung melalui *link.springer.com*. Sejumlah artikel ini dieliminasi karena terdapat 76 artikel yang sama dan 253 diantaranya tidak menyertai pihak yang mempublikasikan. Dari proses ini, didapat 580 artikel yang dapat melalui proses *screening*. Dalam proses ini, artikel kembali dieliminasi karena beberapa artikel tidak membahas mengenai motivasi kerja dan sebanyak 248 artikel tidak dapat diakses baik secara lengkap maupun terjadi kerusakan tautan. Melalui proses ini, terdapat 210 artikel yang memenuhi syarat untuk ditinjau. Dalam proses ini hal yang dilakukan adalah mengecualikan artikel yang menggunakan bahasa asing selain bahasa Inggris. Setelah proses pengecualian, didapat 112 artikel kemudian dieliminasi kembali untuk artikel-artikel yang terbit di luar rentang tahun 2018-2023 sehingga menyisakan 56 artikel. Setelah itu, artikel dipilih berdasarkan kelayakan dimana artikel yang membahas motivasi kerja sebelumnya juga menyebut secara spesifik kriteria subjeknya adalah Generasi Z. Pada proses pengecualian ini ditemukan artikel sebanyak 56 lalu dispesifikasi kembali ke artikel yang hanya memuat generasi Z sebagai subjeknya. Dari analisis tersebut, total artikel yang sesuai dan memenuhi syarat untuk dianalisis adalah sejumlah 10 artikel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Hasil *literature review* faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja generasi Z.

Penulis, Tahun Terbit, Judul artikel	Metode penelitian	Hasil penelitian
Kansaki <i>et al.</i> (2021). Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa)	Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus	Gaya kepemimpinan situasional memberikan pengaruh yang signifikan dan memiliki hubungan positif dengan motivasi kerja Generasi Z. Penelitian ini menunjukkan bahwa Generasi Z sangat menghargai fleksibilitas.
Fajriyanti <i>et al.</i> (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan 141 responden yaitu generasi Z di Kota Samarinda	Lingkungan dan komitmen terhadap pekerjaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja Generasi Z.
Santosa & Adiputra (2023). Pengaruh Penghargaan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Generasi Z di Jakarta.	Penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan 180 responden yaitu generasi Z di Kota Jakarta	Penghargaan dan iklim organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap motivasi kerja generasi Z di Jakarta, di mana variabel iklim organisasi lebih berpengaruh dibandingkan dengan variabel penghargaan terhadap motivasi kerja generasi Z di Jakarta.
Septiawan & Masrunik (2020). <i>Motivation of Generation Z at Work</i>	Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan	Motivasi generasi Z (karyawan Sultan Coffee) difaktori oleh keinginan untuk menyalurkan kepentingan dan bakat,

<p>Kirchmayer & Fratričová (2020). <i>What motivates generation Z at work? Insights into motivation drivers of business students in Slovakia.</i></p>	<p>tujuan untuk menguji teori-teori motivasi kerja utama, proses, dan kontemporer dalam konteks Generasi Z. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan teknik pengumpulan data naratif yang dikenal sebagai <i>Empathy-Based Stories (MEBS)</i> yang melibatkan 235 Generasi Z sebagai partisipan.</p>	<p>unggul dalam pekerjaan, mendapatkan keuntungan sosial berupa pengakuan, kesempatan melanjutkan karir. penetapan tugas yang sesuai minat dan bakat, serta memiliki target yang jelas. Faktor-faktor yang paling relevan memengaruhi motivasi kerja Generasi Z di Slovakia adalah menikmati pekerjaan, kualitas hubungan dengan rekan kerja, dan pencapaian tujuan pribadi</p>
<p>Bińczycki et al. (2023). <i>Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective.</i></p> <p>Lestari & Perdhana (2023). <i>Generation Z Work Motivation in Indonesia.</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan 649 responden yaitu Generasi Z di Polandia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif dengan 293 responden yaitu karyawan Generasi Z di Indonesia serta untuk mendalami temuan kuantitatif dilakukan wawancara dengan 5 karyawan.</p>	<p>Faktor yang dianggap penting oleh Generasi Z di Polandia adalah Pekerjaan dengan suasana yang ramah dan peluang untuk pengembangan profesional. Hasil penelitian ini adalah kebutuhan akan otonomi, kompetensi, hubungan, dan kompensasi, serta fleksibilitas merupakan elemen yang memotivasi generasi Z dalam bekerja.</p>
<p>Nabahani & Riyanto (2020). <i>Job Satisfaction And Work Motivation In Enhancing Generation Z's Organizational Commitment.</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode <i>desktop-based research</i> untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi Generasi Z melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja</p>	<p>Faktor yang penting untuk memotivasi dan meningkatkan kepuasan kerja generasi Z adalah kebebasan dalam bekerja tidak hanya waktu, tapi juga dalam mengoptimalkan kemampuan dan keterampilan mereka, serta melakukan pekerjaan yang disukai dan bermakna.</p>
<p>Dimitrov (2023). <i>The Impact Of Work Motivation On Job Satisfaction With Mediating Effect Of Key Work Behaviour Variables: A Bulgarian Case Of Generation Z Employees</i></p>	<p>Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan melibatkan 320 responden yaitu Karyawan Generasi Z di Bulgaria</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan hubungan yang signifikan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja dengan komitmen dan keterlibatan kerja sebagai mediator. Karyawan Generasi Z yang memiliki motivasi tinggi dalam sebuah organisasi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaannya apabila mereka secara aktif terlibat dalam tugas</p>

Tambuwun & Sahrani (2023). Hubungan Antara Tuntutan Kerja Dan Burnout Dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderator Pada Karyawan Kalangan Generasi Z Di DKI Jakarta	Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang melibatkan 271 responden yaitu Generasi Z di DKI Jakarta.	yang dilakukan serta berpartisipasi dalam dinamika organisasi secara keseluruhan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan generasi Z yang merasa menikmati pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi, sehingga meskipun ada tuntutan pekerjaan yang besar, hal tersebut tidak langsung menyebabkan burnout pada karyawan tersebut.
Total	10 Artikel	

Berdasarkan hasil kajian dari 10 artikel pada Tabel 1, ditemukan beberapa faktor motivasi generasi Z dalam bekerja yang diklasifikasikan dengan menggunakan *theory of needs* McClelland (1961). Berikut merupakan faktor-faktor tersebut diantaranya sebagai berikut.

Needs of achievement

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kirchmayer dan Fratričová (2020) berjudul *What Motivates Generation Z at Work? Insights into Motivation Drivers of Business Students in Slovakia*, ditemukan bahwa penghargaan dan pencapaian merupakan faktor utama yang memotivasi Generasi Z dalam bekerja. Penghargaan dalam konteks ini mencakup umpan balik emosional dan material terkait kinerja mereka yang membuat mereka merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan. Dalam hal material, generasi Z cenderung termotivasi dengan *reward* yang sejalan dengan nilai dan kontribusi yang mereka berikan kepada perusahaan (Kirchmayer & Fratričová, 2020). Hal ini mengindikasikan bahwa *reward* akan dianggap bermakna jika sesuai dengan usaha dan nilai yang diyakini oleh mereka. Dalam konteks ini, penghargaan mencakup tidak hanya insentif material, tetapi juga umpan balik emosional yang bersifat apresiatif terhadap kinerja mereka. Bagi Generasi Z, penghargaan semacam ini menjadi pemicu motivasi yang kuat karena menunjukkan bahwa upaya mereka diakui secara nyata dalam organisasi. Mereka tidak hanya bekerja demi hasil, tetapi juga menginginkan validasi atas kontribusinya. Menariknya, penelitian oleh Kirchmayer dan Fratričová (2020) mengungkap bahwa promosi karier juga dipandang sebagai bentuk penghargaan yang bernilai tinggi bagi generasi ini. Hal ini selaras dengan karakteristik Generasi Z yang menempatkan pengembangan diri sebagai prioritas utama.

Dengan kata lain, bagi mereka, penghargaan ideal bukan hanya soal apa yang diterima, melainkan sejauh mana hal tersebut mendorong pertumbuhan pribadi dan profesional secara berkelanjutan (Ramadhani & Nindyati, 2022). Senada dengan temuan tersebut, Bińczycki *et al.* (2023) dalam studinya yang berjudul *Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective* meggarisbawahi bahwa perkembangan profesional menjadi salah satu dari tiga faktor penting bagi Generasi Z dalam memotivasi mereka. Ketika mereka diberikan ruang untuk tumbuh secara profesional seperti pelatihan, mentoring, maupun tantangan kerja yang bermakna, mereka cenderung menunjukkan performa yang optimal. Mereka mencari lingkungan kerja yang memberikan mereka kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka untuk masa depan karier yang lebih baik (Bińczycki *et al.*, 2023). Hal ini mencerminkan adanya pergeseran paradigma kerja di kalangan Generasi Z, dari orientasi

tugas ke orientasi pertumbuhan. Oleh karena itu, di saat seperti ini, organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyusun program yang mendukung *development* profesional karyawan generasi Z seperti pelatihan, mentoring, atau tantangan kerja yang bermakna (Puspitawati *et al.*, 2022). Development program sendiri telah dibuktikan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap perkembangan karir dan secara meyakinkan memengaruhi peningkatan prestasi kerja (Puspitawati *et al.*, 2022) Organisasi yang gagal menyediakan peluang pengembangan kompetensi berisiko kehilangan talenta muda yang justru haus akan peningkatan diri dan kemajuan karier.

Needs of power

Penelitian yang dilakukan oleh Septiawan dan Masrunik (2020) berjudul *Motivation of Generation Z at Work* mengungkapkan bahwa generasi Z bekerja atas dasar ingin mendapatkan status sosial atau pengakuan dari masyarakat. Individu yang dapat bekerja di suatu perusahaan atau posisi yang digemari atau diimpikan banyak orang terutama generasi seusianya akan memiliki kebanggaan tersendiri sehingga termotivasi untuk mengembangkan karirnya. Sejalan dengan penelitian berikutnya oleh Lestari dan Perdhana (2023) yang berjudul *Generation Z Work Motivation in Indonesia* menyatakan bahwa karyawan generasi Z termotivasi dengan persepsi sosial seperti pengakuan profesional dari rekan atau atasan dan pengakuan sosial dari keluarga maupun teman. Hal ini relevan dengan karakteristik generasi Z yang termotivasi oleh perasaan harga diri, persepsi diri, dan profesional yang secara alami suka berkompetisi. Kebutuhan akan kekuasaan merupakan salah satu dorongan yang memotivasi semangat kerja karyawan dimana mereka bisa mendominasi orang lain sehingga memunculkan sebuah persaingan. Persaingan ini dapat dikelola secara positif oleh perusahaan melalui program promosi karir atau *best employee* dan memberikan kompensasi. Program ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk menunjukkan kemampuannya secara optimal sehingga memengaruhi kinerja mereka dalam perusahaan (Sari *et al.*, 2020). Namun yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, apabila hanya mengandalkan kompensasi tersebut untuk mempertahankan motivasi dan komitmen generasi Z dalam bekerja dinilai masih kurang efektif.

Menariknya penelitian yang dilakukan oleh Nabahani dan Riyanto (2020) berjudul *Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment* mengungkapkan masih banyak perusahaan yang menggunakan strategi lama dalam mempertahankan karyawan. Mereka cenderung mengandalkan kompensasi tinggi serta reputasi besar perusahaan untuk menarik tenaga kerja (Nabahani & Riyanto, 2020). Namun, pendekatan tersebut ternyata tidak lagi relevan bagi generasi Z. Meskipun aspek finansial menjadi salah satu pertimbangan, tapi bukan merupakan faktor utama motivasi generasi Z dalam bekerja (Nabahani & Riyanto, 2020). Generasi Z menempatkan nilai tinggi pada pekerjaan yang bermakna dan menarik, dengan preferensi terhadap tugas yang memiliki tujuan serta arah yang jelas. Mereka cenderung melakukan apa yang mereka sukai dan menunjukkan performa yang meningkat apabila diberikan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan ketertarikan mereka (Nabahani & Riyanto, 2020). Tak hanya itu, Tambuwun dan Sahrani (2023) dalam *Hubungan antara Tuntutan Kerja dan Burnout dengan Motivasi Kerja sebagai Moderator pada Karyawan Kalangan Generasi Z di DKI Jakarta* menambahkan bahwa kesenangan terhadap pekerjaan berperan penting dalam meningkatkan motivasi kerja, sekaligus mengurangi risiko burnout ketika menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Mereka cenderung lebih termotivasi ketika melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat mereka, semakin hebat atau menarik pekerjaan tersebut bagi mereka, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan serta motivasi mereka

dalam bekerja. Oleh karena itu, perusahaan tidak bisa hanya berfokus pada insentif material dan reputasi perusahaan semata. Walaupun generasi Z membutuhkan pengakuan dari lingkungan sekitarnya, tapi pada akhirnya yang membuat bertahan adalah lingkungan kerja yang selaras dengan minat, nilai, dan aspirasi pribadi generasi Z agar motivasi dan komitmen mereka dapat terjaga secara berkelanjutan.

Needs of affiliate

Penelitian oleh Santosa dan Adiputra (2023) dengan judul *Pengaruh Penghargaan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Generasi Z di Jakarta* menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja generasi Z. Iklim organisasi dalam hal ini berupa keadaan, suasana atau kondisi lingkungan organisasi, kepemimpinan yang diterapkan, hubungan dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk berkomunikasi terbuka. Begitupula dengan penelitian dari Kansaki *et al.* (2021) dengan judul *Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus pada Mahasiswa)* menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang situasional memberikan pengaruh positif pada motivasi generasi Z. Gaya kepemimpinan ini memiliki kepercayaan bahwa tidak ada gaya kepemimpinan yang bisa diterapkan dalam seluruh situasi melainkan fleksibel menyesuaikan dengan pemimpin, pengikut, dan kondisi yang ada. Generasi Z cenderung menghargai kepemimpinan yang terbuka, mendukung inovasi, dan memberikan keleluasaan dalam menjalankan pekerjaan (Kansaki *et al.*, 2021). Keleluasaan dalam bekerja menjadi salah satu bentuk fleksibilitas yang sangat diharapkan oleh generasi Z dalam bekerja. Nabahani dan Riyanto (2020) dalam judul *Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment* yang menyebutkan bahwa generasi Z mengharapkan pekerjaan yang fleksibel, tidak hanya dari segi waktu, suasana, jadwal, atau memungkinkan mereka untuk bekerja jarak jauh, melainkan juga lingkungan sosial yang fleksibel.

Hubungan dengan rekan kerja juga termasuk hal penting bagi generasi Z, Bińczycki *et al.* (2023) dalam *Determinants of Motivation to Work in Terms of Industry 4.0—The Gen Z Perspective* menggambarkan bahwa keramahan suasana dan rekan kerja yang mendukung membantu mereka untuk termotivasi dalam bekerja karena memberikan mereka kesempatan untuk berkembang. Hal ini diperkuat dengan dengan temuan Fajriyanti *et al.* (2023) berjudul *Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja dan Komitmen Kerja* yang juga menyatakan bahwa generasi Z lebih menyukai lingkungan kerja yang nyaman, kolaboratif, dan mendukung pengembangan karir. Hal ini menunjukkan bahwa mereka memiliki kebutuhan untuk merasa terhubung dengan lingkungan kerja mereka, mendapatkan umpan balik positif, serta membangun hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja. Dimitrov (2023) dalam *The impact of work motivation on job satisfaction with mediating effect of key work behaviour variables: A Bulgarian case of Generation Z employees* mengungkapkan bahwa generasi Z yang merasa terlibat dan terhubung dengan organisasinya akan bersedia untuk memberikan upaya ekstra agar mencapai hasil yang diharapkan. Kondisi ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk memastikan bahwa karyawan merasa dilibatkan dalam proses bisnis yang mereka jalani. Langkah ini dapat diwujudkan melalui pelibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan penyusunan kebijakan yang relevan dengan tanggung jawab kerja mereka. Keterlibatan semacam ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi, tetapi juga mendorong memotivasi karyawan untuk memberikan kontribusi serta ruang bagi kreativitas karyawan guna mencapai tujuan bersama.

Berdasarkan uraian di atas, hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh tiga faktor utama: pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi. Faktor pencapaian tercermin dalam kebutuhan akan penghargaan, baik emosional maupun material, yang dinilai sepadan dengan kinerja mereka sehingga mampu memberikan makna dalam pencapaian yang mereka terima. Lebih dari itu, Generasi Z menempatkan pengembangan profesional sebagai elemen penting bagi perjalanan karir mereka sehingga peluang untuk belajar dan bertumbuh menjadi dorongan kuat dalam mempertahankan motivasi kerja. Faktor kedua yaitu kekuasaan mencerminkan kebutuhan akan pengakuan sosial, baik dari lingkungan kerja maupun komunitas lebih luas. Namun demikian, berbeda dengan generasi sebelumnya, Generasi Z tidak lagi menempatkan reputasi perusahaan atau besarnya kompensasi sebagai satu-satunya tolok ukur keberhasilan. Mereka lebih memprioritaskan kesesuaian antara pekerjaan dengan minat dan kompetensi pribadi. Sementara itu, faktor afiliasi diwujudkan dalam harapan akan terciptanya iklim kerja yang fleksibel dan suportif baik dari sisi kepemimpinan, rekan kerja, maupun sistem kerja yang memberikan ruang partisipasi. Keterlibatan aktif dalam organisasi mendorong rasa kepemilikan dan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi. Temuan ini sejalan dengan Kutlak (2020) yang menekankan bahwa suasana kerja yang menyenangkan, relasi antarrekan yang harmonis, serta kebermaknaan tugas merupakan aspek kunci yang mendorong semangat kerja Generasi Z. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang strategi manajemen dan budaya kerja yang selaras dengan nilai dan preferensi generasi ini untuk mengoptimalkan kinerja serta retensi karyawan di masa mendatang.

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, motivasi kerja Generasi Z dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu pencapaian, kekuasaan, dan afiliasi. Mereka menghargai penghargaan yang sepadan dengan kinerja, memprioritaskan pengembangan profesional, serta mencari pekerjaan yang selaras dengan minat dan kompetensi pribadi. Pengakuan sosial dan *reward* tetap penting, namun bukan lagi faktor dominan seperti pada generasi sebelumnya. Selain itu, Generasi Z menunjukkan preferensi terhadap lingkungan kerja yang fleksibel, suportif, dan memberikan ruang untuk berpartisipasi aktif. Oleh karena itu, diharapkan organisasi berupaya untuk menyesuaikan strategi manajemen dan budaya kerja agar selaras dengan karakteristik dan kebutuhan generasi ini. Meski demikian, tinjauan ini memiliki keterbatasan, seperti sebagian besar literatur yang ditinjau masih terfokus pada konteks organisasi besar dan lingkungan kerja formal, sehingga kurang merepresentasikan keragaman pengalaman Generasi Z di sektor informal, startup kecil, atau wilayah non-perkotaan di Indonesia. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan berupa pendekatan kualitatif dan studi lintas konteks (formal-informal) guna memperoleh pemahaman yang lebih holistik dan kontekstual mengenai motivasi kerja Generasi Z.

DAFTAR PUSTAKA

- Abel De Andrade Baptista, J., Formigoni, A., Almeida Da Silva, S., Stettiner, C. F., & Aparecida Bueno De Novais, R. (2021). Analysis Of The Theory Of Acquired Needs From McClelland As A Means Of Work Satisfaction. *Journal Of Business And Management*, 3, 54–59. <https://tljbm.org/jurnal/index.php/tljbm>.
- Andjarwati, T. (2015). Motivasi Dari Sudut Pandang Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori Dua Faktor Herzberg, Teori X Y Mc Gregor, Dan Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. *Jurnal Ilmu Ekonomi & Manajemen*, 1, 45–54.

- Bińczycki, B., Łukasiński, W., & Dorocki, S. (2023). Determinants Of Motivation To Work In Terms Of Industry 4.0—The Gen Z Perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 15(15). <https://doi.org/10.3390/Su151512069>.
- Budgen, D., Kitchenham, B., Charters, S. M., & Turner, M. (2007). Preliminary Results Of A Study Of The Completeness And Clarity Of Structured Abstracts. *11th International Conference On Evaluation And Assessment In Software Engineering, EASE*. DOI: <https://doi.org/10.14236/Ewic/EASE2007.7>.
- DataIndonesia.Id. (2022, August 16). Ada 68,66 Juta Generasi Z Di Indonesia, Ini Sebarannya. *DataIndonesia.Id*. <https://dataindonesia.id/varia/detail/ada-6866-juta-generasi-z-di-indonesia-ini-sebarannya>.
- Dimitrov, K. (2023). The Impact Of Work Motivation On Job Satisfaction With Mediating Effect Of Key Work Behaviour Variables: A Bulgarian Case Of Generation Z Employees. *SHS Web Of Conferences*, 176, 04002. DOI: <https://doi.org/10.1051/SHSconf/202317604002>.
- Dolot, A. (2018). The Characteristics Of Generation Z. *E-Mentor*, 74, 44–50. DOI: <https://doi.org/10.15219/Em74.1351>.
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., & Hadiyanti, S. U. E. H. (2023). Analisis Motivasi Kerja Generasi Z Yang Dipengaruhi Oleh Lingkungan Kerja Dan Komitmen Kerja. *Journal Of Trends Economics And Accounting Research*, 4(1), 107–115. DOI: <https://doi.org/10.47065/Jtear.V4i1.808>.
- Gaidhani, S., Arora, L., Kumar Sharma, B., & Professor, A. (2019). *Understanding The Attitude Of Generation Z Towards Workplace*. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(i).
- Herliani, H., & Priscilla, Y. G. (2025). Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Perilaku Kerja Gen Z Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 12(01), 19. DOI: <https://doi.org/10.30587/Jurnalmanajerial.V12i01.8362>.
- Kahrass, H., Borry, P., Gastmans, C., Ives, J., Van Der Graaf, R., Strech, D., & Mertz, M. (2021). *Prisma-Ethics – Reporting Guideline For Systematic Reviews On Ethics Literature: Development, Explanations And Examples*. DOI: <https://doi.org/10.31219/osf.io/g5kfb>.
- Kansaki, T., Nugroho, N., Akbar Maulana Hutabarat, F., Siemin Ciamas, E., & Arwin. (2021). Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Gen-Z (Studi Kasus Pada Mahasiswa Politeknik Cendana Medan). *Arbitrase: Journal Of Economics And Accounting*, 2(2), 46–50.
- Kasih. (2023). Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y Dan Gen Z? *JURKOM: Jurnal Riset Komunikasi*, 06, 50–68.
- Kirchmayer, Z., & Fratričová, J. (2020). What Motivates Generation Z At Work? Insights Into Motivation Drivers Of Business Students In Slovakia. *Innovation Management and Education Excellence through Vision*.
- Kompasiana.Com. (2024). *Fenomena Banyaknya Gen-Z Yang Dipecat Karena Kurangnya Motivasi Konten Ini Telah Tayang Di Kompasiana.Com Dengan Judul "Fenomena Banyaknya Gen-Z Yang Dipecat Karena Kurangnya Motivasi"*. Kompasiana.Com.
- Kusuma Putri, P. (2024). Gen Z Di Dunia Kerja: Kepribadian Dan Motivasi Jadi Penentu Produktivitas Kerja. *Jurnal Mahasiswa Ekonomi & Bisnis*, 4(1).
- Kutlak, J. (2020). Expectations Of Generation Z From Perspective Of Employers: The Delphi Method. *35th International Business Information Management Association Conference*.
- Lestari, D. P., & Perdhana, S. (2023). Generation Z Work Motivation In Indonesia. *Jurnal Return: Study Of Management, Economic And Bussines*, 2, 409–422. DOI: <https://doi.org/10.57096/Return.V2i04.95>.
- Mcclelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. London: Macmillan Publishing.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018). The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. *Lecture Notes In Information Systems And Organisation*, 23, 241–256. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20.

- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction And Work Motivation In Enhancing Generation Z's Organizational Commitment Article Info Abstract. *Journal Of Social Science*, 1, 234–240. DOI: <https://doi.org/10.46799/jss.v1i5.39>.
- Pendell, R. & Helm, S. V. (2022). *Generation Disconnected: Data On Gen Z In The Workplace*. <https://www.gallup.com/workplace/404693/generation-disconnected-data-gen-workplace.aspx>.
- Puspitawati, D., Laely, N., Sustiyatik, E., & Igg, M. H. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Serta Prestasi Kerja Terhadap Peningkatan Karir Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Unit Pasar Baru Pare. *Jimek : Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi*, 5(2).
- Rakhmatia, N. P., & Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction And Work Motivation In Enhancing Generation Z's Organizational Commitment Article Info Abstract. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240.
- Ramadhani, A., & Nindyati, A. D. (2022). *Gambaran Makna Kerja Bagi Generasi Z Di Jakarta*. 41–60. DOI: <https://doi.org/10.51353/inquiry.v1i3i01.596>.
- Ridha, M. (2020). Teori Motivasi Mcclelland Dan Implikasinya Dalam Pembelajaran Pai. In *Palapa : Jurnal Studi Keislaman Dan Ilmu Pendidikan*, 8(1).
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior* (6th Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Santosa, A. C., & Adiputra, I. G. (2023). Pengaruh Penghargaan Dan Iklim Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Generasi Z Di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 05(01), 122–131.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z Goes To College*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis Motivation Of Generation Z At Work. *JSMB*, 7(2), 74–82. DOI: <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb74>.
- Siagian, S. P. (1995). *Teori Motivasi Dan Aplikasinya*. Jakarta: PT Rineka Cipta Jakarta.
- Tambuwun, E., & Sahrani, R. (2023). Hubungan Antara Tuntutan Kerja Dan Burnout Dengan Motivasi Kerja Sebagai Moderator Pada Karyawan Kalangan Generasi Z Di DKI Jakarta. *Journal On Education*, 05, 2580–2592. DOI: <http://jonedu.org/index.php/joe>.
- Tugiyono, J. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Lpk Pramidia Bandung. *Jentot Tugiyono Tedc*, 13(3), 267–275.
- Williams, A. (2015). Move Over, Millennials, Here Comes Generation Z. *The New York Times*, 1. <https://www.nytimes.com/2015/09/20/fashion/move-over-millennials-here-comes-generation-z.html>.
- Yovita Sari, C., Nadira Satiti, E., & Tinggi Pariwisata Sahid Surakarta, S. (2020). Pengaruh Performance Appraisal, Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan The Alana Hotel & Convention Center Solo. *Jurnal Pariwisata Indonesia*, 15(2), 1907–2457.
- Ziegler, A., Healer, K. A., & Stahl, S. C. (1998). Comparison Of The Academic Motivation Of Average, Gifted And Highly Gifted Girls And Boys. *Gifted And Talented International*, 13, 58–64.