

MOTIVASI KERJA GENERASI Z DI INDONESIA : SEBUAH EKSPLORASI TEORITIS MENGGUNAKAN METODE ZALTMAN METHAPORE ELICITATION TECHNIQUE (ZMET)

Agus Sani¹; Muhammad Shareza Hafiz²; Arif Pratama Marpaung³

Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Medan^{1,2,3}

Email : agussanifeb@umsu.ac.id¹; sharezah@umsu.ac.id²; arifpratamamm@umsu.ac.id³

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dan mengungkap teori motivasi mana yang paling relevan dalam menggambarkan motivasi kerja generasi z di Indonesia. Metode Zaltman Methapore Elicitation Technique (ZMET) digunakan dalam penelitian ini dengan menggunakan 20 orang responden (peserta) untuk diwawancara secara komprehensif dan mendalam. Hasil penelitian menunjukkan terdapat 4 konstruk yang dinilai berkontribusi positif pada meningkatnya motivasi kerja generasi Z di Indonesia meliputi pemenuhan kebutuhan dasar, aktualisasi diri, penghargaan finansial dan lingkungan kerja yang kondusif. Pada akhirnya penelitian ini memberikan rekomendasi teoritis bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik bukanlah dua teori yang terpisah melainkan harus digunakan dan diterapkan secara bersama-sama demi memberikan luaran motivasi kerja yang kuat pada generasi z di Indonesia.

Kata kunci : Teori Motivasi; Generasi Z; Motivasi Intrinsik; Motivasi Ekstrinsik; ZMET

ABSTRACT

This study aims to explore and identify which motivational theories are most relevant in describing the work motivation of Generation Z in Indonesia. The Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET) was employed in this research, involving in-depth interviews with 20 respondents. The results indicate that there are four constructs positively contributing to the work motivation of Generation Z in Indonesia, namely the fulfillment of basic needs, self-actualization, financial rewards, and a conducive work environment. Ultimately, this study offers a theoretical recommendation that intrinsic and extrinsic motivation should not be viewed as separate theories but rather as complementary approaches to effectively enhance work motivation among Generation Z in Indonesia.

Keywords : Motivation Theory; Gen Z; Intrinsic Motivation; Extrinsic Value; ZMET

PENDAHULUAN

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 sumberdaya manusia menjadi satu keharusan untuk dilakukan secara maksimal oleh organisasi.

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).

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, sebagaimana diketahui dari literature berkembang bahwa motivasi kerja merupakan faktor penting dalam membentuk luaran organisasi yang positif (Jufrizen, 2021; Iskandar & Yusnandar, 2021). selain itu, tren penelitian yang memfokuskan diri pada generasi z juga menjadi penting bagi organisasi sebab hasil dari penelitian ini diharapkan mampu menjadi katalisator efektifitas 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*- dimana 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 dimana 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.

Lebih lanjut berbagai penelitian telah dilakukan untuk 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, penelitian 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 mengungkap fenomena motivasi kerja pada generasi z. Hasil dari penelitian ini nantinya akan memberikan rekomendasi praktis pada dunia bisnis guna mengelola sumber daya manusia khususnya para generasi Z.

Akhirnya penelitian ini memberikan satu lagi sudut pandang dan warna pada perkembangan teori motivasi pada disiplin ilmu manajemen sumberdaya manusia. Ia juga akan memberikan rekomendasi studi yang lebih luas mungkin dari sisi jumlah objek atau mungkin metode yang lebih kompleks (misalnya *mixed method* kualitatif dan kuantitatif).

TINJAUAN PUSTAKA DAN FOKUS STUDI

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, penelitian 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).

Motivasi Intrinsik

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

Maslow mengonseptualisasikan 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).

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.

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).

Fokus Studi

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

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada (Zulkarnaen, W., et al., 2020:229). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*) untuk pengumpulan dan analisis data. ZMET dirancang untuk mengungkap pikiran sadar dan bawah sadar dengan mengeksplorasi ekspresi non-harfiah atau metaforis partisipan. Pikiran bawah sadar sering kali sulit diartikulasikan melalui wawancara atau metode lain. Dr. Gerald Zaltman mengembangkan ZMET di Harvard Business School pada awal 1990-an, termasuk dalam sebuah artikel berjudul “*Using the Zaltman Elicitation Technique to Understand Brand Images,*” yang menjadi referensi utama bagi pengguna

ZMET saat ini. ZMET bertindak sebagai alat untuk mengumpulkan dan menganalisis data kualitatif, mengidentifikasi model mental, dan menghasilkan peta konsensus yang dapat diinterpretasikan menjadi hasil penelitian yang komprehensif dan mendalam.

Penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai 20 orang – luring dan daring bagi yang berada di luar kota medan- objek penelitian merupakan generasi z dengan rentang kelahiran antara 1997-2012. Para peserta wawancara adalah pekerja yang memiliki masa kerja di atas 2 tahun guna memastikan yang bersangkutan sudah cukup engaged pada perusahaan dalam durasi waktu yang lama sehingga diharapkan akan terkuak alasan mengapa mereka bertahan untuk tetap bekerja pada perusahaan yang sama.

Adapun beberapa alur atau tahap yang dilakukan dalam penelitian menggunakan metode ZMET adalah sebagai berikut ini:

Langkah 1: *Story Telling*.

Dalam langkah storytelling, partisipan –objek penelitian- diminta untuk mendeskripsikan dan menceritakan maksud dari masing-masing gambar yang mereka kirim sebelumnya atau mereka bawa pada proses wawancara dengan sebelumnya memberikan satu tema diskusi yang cukup general guna menghindari jawaban bias. Dalam penelitian ini, tema yang peneliti usung adalah ‘Tempat kerja’ sehingga ketika wawancara dilakukan objek penelitian sudah menyiapkan gambar yang menggambarkan tema tersebut. Dari cerita yang diungkapkan oleh peserta pada langkah ini, peneliti menuliskan kata-kata kunci yang muncul dan penting.

Langkah 2: *Missed Image*.

Partisipan diminta untuk mendeskripsikan gambar yang tidak dapat mereka temukan dan menjelaskan arti dari gambar yang dideskripsikan. Missing image dapat mendeskripsikan beberapa fakta dan pendapat menarik dari para partisipan yang belum sempat tersampaikan pada langkah sebelumnya.

Langkah 3: *Sorting Task*.

Partisipan diminta untuk mengelompokkan gambar-gambar yang telah mereka bawa menjadi beberapa kelompok yang memiliki arti. Partisipan bebas menentukan banyaknya jumlah kelompok gambar yang mereka bangun. Dalam tahapan ini, partisipan diharuskan untuk memberi nama atau tema pada masing-masing kelompok gambar yang telah disusun.

Langkah 4: *Construct Elicitation*

Partisipan terlibat dalam proses wawancara yang sangat terstruktur. Peneliti melakukan proses laddering untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai abstraksi konstruk yang disampaikan oleh partisipan. Teknik *laddering* digunakan untuk mengungkap konstruk dan hubungan antar konstruk. Gambar pilihan responden digunakan sebagai stimulus untuk mengidentifikasi konstruk.

Langkah 5: *The Most Representative Picture*

Pada langkah ini, partisipan diminta untuk mendeskripsikan gambar yang dinilai paling merepresentasikan opininya tentang topik yang diteliti. Langkah ini membantu peneliti dalam menginvestigasi konstruk yang dinilai paling penting, relevan, atau signifikan bagi partisipan.

Langkah 6: *The Opposite Image*

Partisipan diminta untuk mendeskripsikan gambar yang akan mereka cari apabila partisipan diminta untuk mereferensikan gambar yang dinilai menggambarkan situasi yang berbanding terbalik dengan topik yang saat ini diteliti. Fungsi utama dari langkah ini adalah untuk melakukan konfirmasi opini dari partisipan mengenai topik yang diteliti.

Langkah 7: *Sensory Image*

Pada langkah *sensory image*, partisipan diminta untuk merepresentasikan topik yang diteliti dengan fungsi panca indra. Representasi panca indra yang digunakan dapat berupa warna, suara, aroma, rasa, dan sentuhan. Tahap ini dapat memperjelas konstruk yang sudah teridentifikasi di tahap sebelumnya. Konstruk-konstruk baru dapat muncul pada tahap ini sehingga peneliti dapat memperkaya data yang dimiliki untuk proses analisis.

Langkah 8: *Mental Map*

Dalam langkah penyusunan *mental map*, peneliti membantu responden untuk menuliskan konstruk-konstruk yang muncul selama proses wawancara berlangsung. Partisipan dapat menambahkan konstruk-konstruk lain apabila dirasa masih diperlukan. Berdasar konstruk-konstruk yang ditemukan selama proses wawancara, para partisipan diminta untuk membuat rerangka berpikir yang menggambarkan hubungan antar konstruk.

Langkah 9: *Summary Image*

Menggunakan gambar-gambar yang telah dibawa, partisipan diminta untuk membangun sebuah *collage* (rangkuman gambar) dan menceritakan hubungan antar gambar dan mengaitkan dengan rerangka berpikir yang terbentuk di tahap sebelumnya. Proses ini sangat membantu peneliti dalam membangun peta konsensus pada tahapan analisis.

Langkah 10: *Consensus Map – The Process*

Tujuan akhir dari analisis adalah membangun peta konsensus yang berasal dari respon seluruh partisipan. Tahap akhir analisis hanya dapat dilakukan apabila seluruh partisipan sudah diwawancarai. Penyusunan *consensus map* melalui proses sebagai berikut; kodifikasi – penentuan konstruk besar – peta konsensus. Pengkodifikasian data adalah dengan melakukan kodifikasi keseluruhan pemikiran dan perasaan yang diungkapkan oleh para partisipan pada saat wawancara mendalam.

Konstruk-konstruk dikelompokkan menjadi kelompok konstruk yang lebih besar berdasarkan hasil interpretasi peneliti atas rekaman wawancara, transkrip dan pemahaman pada saat wawancara berlangsung. Untuk menginterpretasikan hasil penelitian, peneliti mendengarkan kembali rekaman wawancara. Kemudian, peneliti melakukan interpretasi pada hal-hal yang diungkapkan partisipan dan membuat daftar konstruk-konstruk secara menyeluruh.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Sebanyak 20 responden sudah berpartisipasi dalam wawancara mendalam yang dilakukan oleh peneliti. Pada tahap pertama –*story telling*– peneliti menemukan beberapa gambar dominan yang berhasil disampaikan. Mayoritas dari gambar-gambar tersebut cenderung menceritakan tentang kondisi tempat bekerja responden mulai dari komputer, lobby hotel, ruang tunggu klinik anak sampai pabrik pengolahan minyak kelapa sawit serta perkebunan. Meski demikian beberapa gambar unik dan menarik juga ditemukan misalnya harimau, air, dan uap. Ketika peneliti memberikan pertanyaan mengenai apa maksud dari gambar tersebut, salah seorang peserta menjawab dengan santai bahwa harimau menggambarkan kondisi lingkungan kerja layaknya rimba hutan yang kejam dan keras, sehingga jika ia ingin bertahan maka satu –satunya cara adalah menjadi sang raja yang kuat dan mampu menang dalam pertempuran.

Lebih lanjut, gambar air justru menggambarkan kondisi tempat kerja yang tidak begitu dinamis semuanya berjalan begitu saja dan cenderung tidak banyak masalah dan

konflik yang terjadi di dalamnya. Sementara di sisi lain, uap menggambarkan bahwa dalam kondisi kerja, lingkungan yang mulanya tenang dan dingin dapat berubah menjadi panas, penuh dengan masalah diikuti dengan konflik yang berkepanjangan. Hal-hal yang diungkapkan oleh gambar pada tahap ini masih sangat awal untuk kemudian ditarik kesimpulan darinya sebab kondisi ini sangat umum dan wajar terjadi di dunia kerja dimanapun berada.

Pada tahap *–missed image–* peneliti tidak begitu banyak menemukan informasi yang berarti sebab peserta memang sudah sangat fokus pada gambar-gambar di tahap pertama, walaupun ada beberapa yang tetap memberikan gambar baru namun secara substansi gambar-gambar ini masih umum. Informasi baru dan unik ditemukan pada tahap *sort task* saat para peserta mulai mengelompokkan gambar-gambar yang mereka kumpulkan dan memberi nama kelompok tersebut berdasarkan pandangan pribadi peserta. Konstruksi-konstruksi seperti *passion*, kolaborasi, atmosfer kerja, serius, tegang, dan target muncul menggambarkan bahwa semakin terarahnya kondisi lokasi kerja dan apa yang terjadi di sana.

Salah seorang peserta wawancara bekerja sebagai seorang dokter mengatakan ia mengelompokkan gambar menjadi *“passion”* adalah karena pekerjaannya hari ini adalah mimpinya sejak dahulu. Dia menikmati pekerjaannya, menjadikan pekerjaannya sebagai bentuk mengekspresikan diri, membantu banyak orang dan senyuman dari pasiennya adalah sebuah kebahagiaan tersendiri baginya tak mengira ia bekerja di rumah sakit apa dan bagaimana statusnya. Hal yang hampir sama disampaikan oleh seorang asisten manajer hotel -yang sudah lebih dari 3 tahun bekerja di hotel bintang- baginya pelayanan, keikhlasan serta kepuasan pelanggan menjadi sebuah semangat baginya untuk terus berkinerja baik dan berkontribusi bagi organisasi.

Tahapan *construct elicitation* sampai dengan *mental map* adalah tahap emas bagi peneliti dalam menggali lebih dalam mengenai apa yang dirasakan oleh peserta namun kadang tidak tersampaikan dengan kata-katanya. Pada tahap ini konstruksi yang jauh lebih detail ditemukan melalui teknik *laddering*. Penulis berhasil menggali motivasi-motivasi yang sepertinya memang sangat alami di alami oleh generasi Z, misalnya konstruksi *“uang”* yang muncul lebih dari 10 kali dari peserta yang berbeda serta beberapa konstruksi 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 S 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 supportif, 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* dimana ditemukan hampir 15 kali muncul kata “berisik/ riuh” saat para peserta wawancara 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, peneliti kemudian menyimpulkan terdapat beberapa konstruk yang saling berhubungan dan membentuk satu model motivasi kerja generasi z di Indonesia sebagaimana berikut ini: *(lihat pada daftar gambar)*

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 menggambarkannya 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, dimana 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 hasil penelitian 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. Penelitian de Boer & Bordoloi, 2022 mendukung hasil penelitian ini, dimana penelitiannya 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 kasus penelitian ini, peneliti bisa saksikan 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, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa penghargaan finansial (*financial reward*) merupakan konstruk yang paling 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 di wawancara mereka mengatakan bahwa 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).

Pada sisi yang berbeda, peneliti melihat bahwa meski generasi z mampu melakukan apa pun demi memperoleh insentif yang tinggi termasuk bertahan dan bekerja dengan baik di perusahaan dengan kondisi lingkungan kerja yang tidak sehat, tetap saja ada peluang bagi mereka untuk memilih keluar dari perusahaan jika menemukan perusahaan yang lebih baik dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung. Peneliti menyimpulkan hal ini, karena hampir setengah dari peserta wawancara mengungkapkan rasa nyaman, diberikan kesempatan yang sama dan budaya kerja yang fair dan inklusif. Insentif yang tinggi dan lingkungan kerja yang sehat dan positif merupakan dambaan pekerja saat ini khususnya generasi z. Pada akhirnya kedua konstruk motivasi ekstrinsik ini bersimultan mempengaruhi motivasi kerja yang baik dan menciptakan luaran kinerja perusahaan yang superior.

Lebih lanjut, berbeda dengan pendapat yang mendikotomi antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik (Van den Broeck et al., 2021), hasil penelitian 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.

Berdasarkan hasil penelitian, 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

KESIMPULAN

Studi ini menggali motivasi kerja generasi Z di Indonesia melalui wawancara mendalam dengan 20 responden. Dari hasil penelitian, ditemukan bahwa generasi Z memiliki pandangan unik tentang lingkungan kerja, yang diwakili oleh berbagai gambar

dan metafora. Gambar-gambar tersebut mencerminkan kondisi kerja yang bervariasi, dari situasi yang keras dan kompetitif seperti harimau, hingga yang lebih tenang dan stabil seperti air. Peneliti mencatat bahwa meski motivasi kerja generasi Z didorong oleh kebutuhan dasar, mereka cenderung mengutamakan aktualisasi diri dan penghargaan finansial, berbeda dengan teori hierarki kebutuhan Maslow yang lebih tradisional.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi Z menempatkan kebutuhan finansial sebagai prioritas utama dalam motivasi kerja mereka. Walaupun banyak responden merasa tidak nyaman dengan kondisi tempat kerja yang ada, insentif yang tinggi mendorong mereka untuk tetap bertahan. Selain itu, mereka mencari lingkungan kerja yang inklusif dan supportif, dengan harapan dapat berkontribusi dan berkembang secara profesional. Konstruksi motivasi ini menunjukkan adanya pergeseran dalam cara generasi Z memandang pekerjaan, di mana mereka menginginkan kombinasi antara penghargaan finansial dan kepuasan intrinsik.

Terakhir, penelitian ini menegaskan pentingnya keseimbangan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Sementara motivasi intrinsik memberikan dorongan untuk berprestasi, tanpa dukungan insentif yang memadai dan lingkungan kerja yang positif, motivasi tersebut bisa terhambat. Oleh karena itu, perusahaan perlu menciptakan budaya kerja yang sehat dan adil untuk mempertahankan tenaga kerja generasi Z, yang semakin sadar akan nilai diri dan kepuasan kerja dalam mencapai kinerja yang superior.

PENGHARGAAN/UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sangat besar kepada seluruh mahasiswa kelas internasional FEB UMSU angkatan pertama. Tulisan ini adalah bagian dari sejarah akademik saya, dan ini tidak akan berhasil tanpa kalian. *Jazakumullah khairan*

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/dec.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>
- Jufrizen, J. (2021). Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja. *Sains Manajemen*, 7(1), 35–54. <https://doi.org/10.30656/sm.v7i1.2277>
- 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>
- Zulkarnaen, W., Fitriani, I., & Yuningsih, N. (2020). Pengembangan Supply Chain Management Dalam Pengelolaan Distribusi Logistik Pemilu Yang Lebih Tepat Jenis, Tepat Jumlah Dan Tepat Waktu Berbasis Human Resources Competency Development Di KPU Jawa Barat. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*, 4(2), 222-243. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss2.pp222-243>.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Model Motivasi Kerja Gen Z