

Analisis Motivasi Kerja Gen Z Dengan Landasan Teori Atribusi: Studi Tinjauan Literatur di Indonesia

Denny Nabawi¹, Hamira², Ahmad Khoirun Najib³, Ana Yanovi⁴

Department of Management, Universitas Sriwijaya^{1,3,4}

Department of Economic Development, Universitas Sriwijaya²

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 2 September 2025

Revised: 26 September 2025

Accepted: 4 September 2025

Keywords:

Motivasi

Gen Z

Faktor Eksternal

Faktor Internal

This is an open-access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan menganalisis motivasi kerja Generasi Z (Gen Z) di Indonesia dengan menggunakan teori atribusi sebagai kerangka untuk menafsirkan pengaruh faktor internal maupun eksternal. Penelitian dilakukan melalui tinjauan sistematis terhadap 36 artikel ilmiah terbitan 2019–2025 yang diperoleh dari Google Scholar, SINTA, dan Garuda. Hasil analisis menunjukkan bahwa faktor eksternal memiliki pengaruh lebih dominan sebesar 58% dibandingkan faktor internal sebesar 42%. Faktor eksternal, seperti lingkungan sosial, budaya organisasi, teknologi digital, fleksibilitas kerja, dan pengembangan karir, mendorong motivasi Gen Z melalui terciptanya keterhubungan, efisiensi, keseimbangan hidup, dan peluang berkembang. Sementara itu, faktor internal berupa pengembangan diri, otonomi, dan makna kerja memperkuat motivasi intrinsik mereka. Temuan ini menegaskan bahwa organisasi di Indonesia perlu mengembangkan budaya kerja yang kolaboratif dan adaptif, sejalan dengan karakter Gen Z yang lebih menghargai kebersamaan dan kebermaknaan kerja, berbeda dengan kecenderungan Gen Z di beberapa negara Eropa yang lebih individualistik. Dengan demikian, kajian ini memberikan pemahaman praktis bagi dunia kerja Indonesia dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang sesuai dengan ekspektasi generasi mendatang.

This study aims to analyze the work motivation of Generation Z (Gen Z) in Indonesia by using attribution theory as a framework to interpret the influence of internal and external factors. The study was conducted through a systematic review of 36 scientific articles published between 2019 and 2025 obtained from Google Scholar, SINTA, and Garuda. The analysis results show that external factors have a more dominant influence of 58% compared to internal factors of 42%. External factors, such as social environment, organizational culture, digital technology, work flexibility, and career development, drive Gen Z's motivation through the creation of connectedness, efficiency, work-life balance, and growth opportunities. Meanwhile, internal factors, including self-development, autonomy, and meaningful work, strengthen their intrinsic motivation. These findings emphasize that organizations in Indonesia need to develop a collaborative and adaptive work culture, in line with the characteristics of Gen Z who value togetherness and meaningful work, in contrast to the tendency of Gen Z in some European countries who are more individualistic. Thus, this study provides practical insights for the Indonesian workplace in designing human resource management strategies that meet the expectations of the next generation.

Corresponding Author:

Denny Nabawi

Department of Management, Universitas Sriwijaya,

Jalan Palembang-Prabumulih, KM 32, Indralaya, Kabupaten Ogan Ilir

Email: dennynabawi@fe.unsri.ac.id

PENDAHULUAN

Perbedaan cara pandang antar generasi dalam dunia kerja menimbulkan dinamika yang semakin kompleks dan menuntut pemahaman yang komprehensif mengenai faktor-faktor motivasi yang memengaruhi perilaku mereka (Benítez-Márquez et al., 2022). Salah satu generasi yang kini menjadi perhatian utama adalah Generasi Z (Gen Z). Definisi mengenai rentang kelahiran Gen Z memang beragam, ada yang menyebut antara tahun 1995 hingga 2010 (McCrindle & Wolfinger, 2010), sementara sumber lain menyebut antara 1997 hingga 2013 (Nguyen Ngoc et al., 2022). Perbedaan ini tidak mengurangi esensi bahwa Gen Z tumbuh di era ketika internet mulai dikomersialisasikan, sehingga mereka terbentuk sebagai *digital natives* dengan karakteristik unik yang membedakan mereka dari generasi sebelumnya.

Masa transisi digital tersebut membentuk cara pandang Gen Z terhadap dunia kerja, termasuk bagaimana mereka memaknai kolaborasi, aspirasi, serta hubungan dengan organisasi (Lazar et al., 2023). Pemahaman motivasi kerja Gen Z menjadi sangat penting karena generasi ini tengah memasuki pasar tenaga kerja Indonesia dalam jumlah besar dan diprediksi akan menjadi pemain utama bagi keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, memahami motivasi mereka menjadi dasar penting dalam menciptakan manajemen bakat yang efektif dan mendukung kesuksesan organisasi.

Namun, teori motivasi tradisional belum sepenuhnya mampu menjelaskan kompleksitas perilaku Gen Z dalam bekerja (Vieira & Gomes, 2024). Sebagai alternatif, teori atribusi dipandang lebih relevan karena memberikan kerangka untuk menafsirkan perilaku dengan menelusuri penyebab internal (disposisi) maupun eksternal (situasi) yang memengaruhi individu (Heider, 1958). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami alasan di balik perilaku Gen Z dalam konteks organisasi, sekaligus menelusuri bagaimana faktor-faktor situasional dan personal membentuk motivasi kerja mereka. Sejarah juga menunjukkan bahwa setiap generasi dipengaruhi oleh pengalaman masa tertentu yang membentuk ciri khas perilaku mereka (Rood, 2011).

Meskipun penelitian internasional tentang Gen Z cukup berkembang, kajian yang secara khusus mengulas motivasi kerja Gen Z di Indonesia melalui perspektif teori atribusi masih terbatas. Padahal, Indonesia memiliki konteks sosial budaya yang berbeda dibandingkan negara lain, sehingga motivasi Gen Z di Indonesia berpotensi menunjukkan pola yang khas. Oleh karena itu, artikel ini berkontribusi dengan meninjau literatur terkini untuk menganalisis motivasi kerja Gen Z di Indonesia menggunakan kerangka atribusi, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif terhadap karakter generasi ini.

KAJIAN TEORI

Teori atribusi merupakan pendekatan untuk memahami manusia dalam mengambil keputusan untuk bertindak. Adapun tahapan-tahapan seseorang dalam proses kognitif berdasarkan teori atribusi (Heider, 1958) sebagai berikut:

1. Seseorang melakukan pengamatan dan melihat aktivitas atau perilaku.
2. Seseorang percaya bahwa aktivitas yang dilakukan adalah secara sengaja.
3. Seseorang lalu menentukan apakah aktivitas tersebut sengaja atau melalui paksaan orang lain untuk dilakukan.

Oleh sebab itu, setiap generasi pasti memiliki keunikan dalam menginterpretasikan suatu kejadian berdasarkan pengalaman-pengalaman yang membentuk karakter mereka (Rood, 2011) sehingga penting menginvestigasi sudut pandang setiap generasi dalam menilai suatu aktivitas yang berhubungan dengan perilaku. Bagi Gen Z, pengalaman tumbuh di era digital menanamkan pola pikir tersendiri dalam menilai motivasi kerja, baik dari dorongan internal maupun faktor eksternal.

Perkembangan teori atribusi menunjukkan semakin kompleksnya cara manusia menjelaskan perilaku. (Fiske & Taylor, 1991) memperkenalkan konsep kognitif sosial yang menekankan bagaimana individu memproses informasi sosial dari norma kelompok, ekspektasi, hingga tekanan sosial. Konsep *cognitive miser* menjelaskan bahwa individu sering menggunakan jalan pintas kognitif untuk menghemat energi berpikir, sehingga rentan pada bias atribusi. Dalam konteks motivasi kerja Gen Z, bias ini dapat terlihat dari kecenderungan mereka untuk mengaitkan kepuasan kerja dengan faktor situasional yang lebih nyata, misalnya fleksibilitas kerja dan dukungan teknologi dibanding sekadar faktor disposisional.

Pengembangan selanjutnya datang dari Malle (Malle, 2011) yang menekankan intensionalitas sebagai aspek esensial atribusi. Menurut Malle, manusia tidak hanya mencari penyebab perilaku, tetapi juga memperhatikan niat yang melatarbelakanginya. Hal ini sangat relevan dengan Gen Z, yang cenderung menilai pekerjaan bukan hanya dari hasil akhir, tetapi juga dari niat organisasi dalam memberikan ruang otonomi, kesempatan berkembang, dan makna kerja. Konteks budaya menjadi penting dalam penemuan ini (Malle, 2011). Dalam budaya kolektivistik seperti Indonesia, atribusi perilaku juga cenderung

dipengaruhi faktor sosial situasional dibandingkan disposisional, berbeda dengan konteks individualistik di Amerika Serikat. Hal ini menjelaskan mengapa Gen Z Indonesia lebih memaknai motivasi melalui lingkungan kerja yang kolaboratif, dukungan komunitas, dan keadilan organisasi dibandingkan sekadar pencapaian pribadi.

Teori atribusi dalam konteks Gen Z dapat memberikan penjelasan bagaimana mereka melihat dan merespon berbagai pengalaman di tempat kerja yang memengaruhi tingkat motivasi mereka. Mengingat setiap orang memiliki latar belakang dan pengalaman yang berbeda-beda maka nilai serta preferensi yang dianut oleh Gen Z juga berbeda, memengaruhi perbedaan pengambilan keputusan dalam bekerja dan berpotensi mengarah pada kausalitas atribusi yang lebih spesifik terkait dengan kepuasan dan kinerja mereka (Acheampong, 2021). Lebih jauh, teori atribusi juga membantu menjelaskan keterhubungan antara faktor internal dan eksternal motivasi Gen Z. Faktor internal seperti otonomi, pengembangan diri, dan makna kerja dapat dipahami sebagai bentuk atribusi disposisional yang berakar pada nilai dan preferensi personal. Sementara itu, faktor eksternal seperti budaya organisasi, akses teknologi, fleksibilitas, dan pengembangan karir merupakan bentuk atribusi situasional yang menjadi kerangka Gen Z dalam menilai sejauh mana organisasi peduli pada kesejahteraan dan peluang mereka. Dengan kata lain, motivasi kerja Gen Z lahir dari kombinasi penilaian terhadap faktor disposisional dan situasional yang saling memperkuat.

Investigasi motivasi kerja pada Gen Z sangat penting dilakukan karena keunikan nilai dan karakteristiknya saat memasuki dunia kerja (Wasyik & Muhid, 2020) khususnya dengan menggunakan lensa atribusi untuk secara mendalam menelusuri motif-motif yang menyebabkan mereka berperilaku. Urgensi penelitian ini begitu krusial untuk dapat memahami perilaku Gen Z di Indonesia. Angkatan kerja aktif per Februari 2024 dengan rentang usia 15-29 tahun berjumlah 34,7 juta orang, usia 30-44 tahun berjumlah 49,8 juta orang, usia 45-59 tahun berjumlah 40,1 juta orang dan sisanya 60 tahun keatas berjumlah 17,5 juta orang sehingga total tenaga kerja aktif di Indonesia sebesar 142,1 juta orang (Badan Pusat Statistik, 2024). Data tersebut menunjukkan bahwa generasi milenial (1980-1994) menyumbangkan tenaga kerja terbesar, diikuti generasi X (1965-1979) dan Gen Z (1995-2010) dengan jumlah tenaga kerja yang hampir sama besar dan sisanya generasi *baby boomer* (<1965). Sesuai dengan tujuan Negara Indonesia bahwa tahun 2045 akan terjadi bonus demografi menuju Indonesia emas, maka Gen Z pada tahun tersebut akan mengambil alih kendali semua elemen sistem di Indonesia sehingga sangat penting untuk memahami perilaku mereka agar dapat mempersiapkan treatment terbaik dalam memaksimalkan potensinya. Artikel ini diharapkan mampu mengungkapkan tren penelitian tentang analisis motivasi kerja Gen Z berbasis teori atribusi melalui tinjauan literatur mengenai Gen Z sebagai angkatan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan di Indonesia.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis deskriptif dengan metode *literature review* untuk menelusuri motivasi kerja Generasi Z di Indonesia melalui perspektif teori atribusi. Artikel yang ditelusuri bersumber dari database Google Scholar, SINTA, dan Garuda dalam rentang tahun 2019 hingga 2025. Penelitian ini menggunakan kriteria inklusi meliputi: artikel empiris maupun konseptual yang berfokus pada motivasi kerja Generasi Z di Indonesia, artikel yang memuat faktor internal dan eksternal yang memengaruhi motivasi kerja, dan artikel berbahasa Indonesia maupun Inggris yang tersedia dalam teks lengkap. Adapun kriteria eksklusi meliputi artikel yang hanya membahas motivasi kerja secara umum tanpa mengaitkan dengan Gen Z, artikel yang objek penelitiannya berada di luar konteks Indonesia, serta publikasi non ilmiah seperti opini populer atau berita.

Proses penyaringan dilakukan dalam beberapa tahap yaitu identifikasi judul dan abstrak untuk memastikan relevansi topik. Kemudian telaah isi penuh artikel untuk menilai kesesuaian dengan kriteria inklusi/eksklusi. Selanjutnya penilaian kualitas literatur dengan memperhatikan reputasi jurnal, kejelasan metodologi, serta kontribusi teoretis maupun praktis. Dari total 50 artikel yang ditemukan, 36 artikel dinilai layak untuk dianalisis lebih lanjut.

Analisis data dilakukan melalui proses coding dan kategorisasi tematik. Setiap artikel dikaji untuk mengidentifikasi faktor internal (seperti pengembangan diri, otonomi, dan makna kerja) dan faktor eksternal (seperti lingkungan sosial, budaya organisasi, teknologi digital, fleksibilitas kerja, dan pengembangan karir). Selanjutnya dilakukan sintesis tematik untuk menilai dominasi antar faktor, pola keterkaitan, serta keunikan temuan dalam konteks Indonesia.

Sebagai refleksi, metode *literature review* ini memiliki keterbatasan. Pertama, analisis bergantung pada kualitas dan kedalaman artikel yang tersedia sehingga hasil sintesis mungkin belum sepenuhnya mencakup keragaman pengalaman Gen Z di Indonesia. Kedua, meskipun proses seleksi dilakukan dengan hati-hati, potensi bias peneliti dalam menentukan kategori faktor tetap ada. Namun demikian, langkah-langkah ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang transparan, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan mengenai motivasi kerja Generasi Z di Indonesia.

HASIL PENELITIAN

Secara umum, orang-orang akan merasa termotivasi ketika mereka mampu memenuhi harapannya melalui serangkaian perilaku sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan mereka (Nabawi et al., 2021). Tetapi, tentu setiap tindakan yang dilakukan tidak akan mampu benar-benar berjalan sesuai dengan keinginan sehingga menghasilkan beragam reaksi. Reaksi yang ditimbulkan sangat beragam sehingga terjadi peningkatan ketegangan sosial antar generasi (Makola & Mulaudzi, 2024). Oleh sebab itu, interaksi yang terjadi di lingkungan kerja dapat menjadi sumber kebahagiaan atau stres bagi para karyawan (Julnes et al., 2022).

Berdasarkan hasil analisis 36 artikel ilmiah yang berfokus pada Gen Z di Indonesia, berikut industri-industri dimana mereka bekerja:

Table 1 Kategori Industri

No.	Kategori Industri	Jumlah Judul
1	Pendidikan (Mahasiswa, pelajar, universitas, sekolah)	10
2	Investasi & Pasar Modal (termasuk saham syariah, waqf)	8
3	E-commerce & Digital Lifestyle (Shopee, TikTok, Tokopedia)	7
4	Pariwisata (termasuk ekowisata, wisata Korea, Ubud)	4
5	Wirausaha & Ekonomi Kreatif	3
6	Umum (perusahaan/organisasi)	3
7	F&B (Kafe)	1
8	Pemerintahan	1
9	Pertanian	1
10	Telekomunikasi	1

Sumber: Data Processed

Berdasarkan data tersebut, didominasi oleh pelajar karena saat ini sebagian besar Gen Z sedang menempuh pendidikan baik di Universitas atau Sekolah diikuti dengan industri investasi, e-commerce hingga telekomunikasi. Hal ini menandakan bahwa sebagian besar kajian mengenai Gen Z di Indonesia masih berfokus pada mereka sebagai pelajar atau calon tenaga kerja, sementara penelitian yang mendalami konteks industri lapangan masih relatif terbatas. Kondisi ini menjadi keterbatasan sekaligus peluang untuk memperluas pemahaman tentang Gen Z yang sudah terjun ke berbagai sektor, seperti pariwisata, wirausaha, pertanian, dan telekomunikasi.

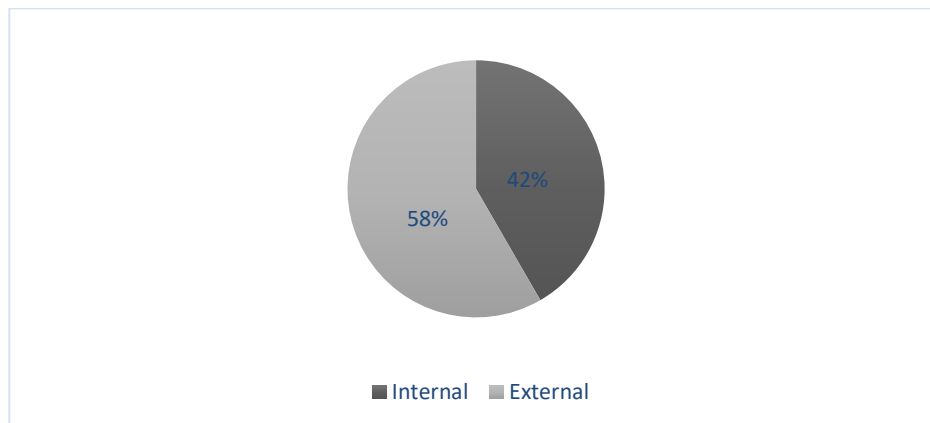


Figure 1 Key Driver Factors of Motivation

Analisis dominasi faktor yang memengaruhi motivasi menunjukkan bahwa Gen Z di Indonesia dipengaruhi faktor eksternal sebesar 58% dan faktor internal sebesar 42%. Hal ini menunjukkan bahwa faktor luar lebih berpengaruh terhadap Gen Z sebagai implikasi perubahan perilaku yang menjadi ciri khasnya. Perbedaan persentase yang tidak terlalu signifikan sebesar 16% mengindikasikan bahwa faktor-faktor internal masih memainkan peranan penting yang memengaruhi motivasi Gen Z.

Penelitian-penelitian terhadap Gen Z di Indonesia yang meliputi berbagai jenis sektor pekerjaan menunjukkan hasil interaksi yang begitu kompleks. Hasil sintesis data menunjukkan bahwa motivasi Gen Z terhadap faktor eksternal memiliki responsivitas stimulus visual, interaktif dan kredibel secara sosial. Sumber informasi digital menjadi sangat esensial memengaruhi Gen Z dalam menentukan perilaku sebagai sumber validasi sosial yang menggantikan otoritas konvensional seperti institusi formal. Berikut faktor-faktor eksternal yang sangat berpengaruh terhadap perilaku Gen Z berdasarkan urgensi yang paling sering muncul:

Table 2 External Factor Driver

No.	External Factor	Specification
1	Lingkungan Sosial	Partisipasi keluarga, teman, komunitas
2	Teknologi dan Aksesibilitas Digital	Teknologi finansial, media sosial, platform e-commerce, kemudahan akses digital
3	Kondisi dan Budaya Organisasi/Lembaga	Hubungan antarpegawai, budaya organisasi, iklim kerja
4	Fleksibilitas dan Keseimbangan Hidup	Work-life balance
5	Pengembangan Karier	Program pelatihan, seminar, mentoring
6	Kompensasi	Gaji, bonus, penghargaan, insentif, diskon, value for money
7	Kualitas Lingkungan Fisik	Fasilitas, kebersihan, akses lokasi, arsitektur tempat

Sumber: Data Processed

Berdasarkan hasil sintesis literature review menunjukkan bahwa faktor lingkungan seperti partisipasi keluarga, teman dan komunitas dapat memengaruhi motivasi dalam bekerja secara dominan (Lestari & Perdhana, 2023). Peran orang-orang yang terlibat dalam proses organisasi sangat menentukan motivasi mereka dalam bekerja sehingga hal ini memiliki relasi dengan faktor kondisi organisasi terkait hubungan antarpegawai yang terbentuk melalui budaya organisasi. Budaya organisasi yang inklusif dan positif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan motivasi Gen Z (Tissa Iswadi et al., 2025). Sehingga, esensi yang harus benar-benar diperhatikan terhadap Gen Z di Indonesia adalah bagaimana mampu menciptakan suasana lingkungan kerja yang supportive dengan budaya organisasi yang sesuai

dengan harapan Gen Z. Interaksi dengan teman, keluarga, serta komunitas memberikan validasi sosial yang penting bagi mereka. Budaya organisasi yang inklusif, suportif, dan kolaboratif mampu meningkatkan rasa memiliki dan keterikatan mereka terhadap pekerjaan. Hal ini sejalan dengan kecenderungan sosial-budaya Indonesia yang menekankan nilai kebersamaan (*collectivism*), berbeda dengan konteks Gen Z di negara-negara Barat yang lebih individualistik.

Hal ini dapat ditelusuri melalui faktor eksternal lain sebagai konstruk budaya organisasi yang diharapkan Gen Z yaitu penggunaan teknologi dan kemudahan akses digital, fleksibilitas kerja dan pengembangan karir. Maka, budaya kerja yang mampu mengadaptasi perkembangan teknologi dan digitalisasi akan sangat berpengaruh terhadap motivasi Gen Z dalam bekerja yang secara simultan melalui utilisasi teknologi memungkinkan pola kerja yang lebih fleksibel dengan tetap mempertahankan kualitas pekerjaan karena kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan hingga pengumpulan data dapat dilakukan melalui berbagai media yang terkoneksi ke internet secara real time. Maka, fleksibilitas kerja merupakan faktor penting yang dihargai oleh Gen Z dalam konteks motivasi kerja (Lestari & Perdhana, 2023).

Keunikannya, faktor kompensasi tidak menjadi prioritas utama, meskipun tetap dihargai. Pergeseran preferensi ini dapat dipahami dalam kerangka perubahan sosial-budaya di Indonesia, di mana Gen Z cenderung menempatkan kesejahteraan psikologis, pengakuan, dan kesempatan berkembang lebih tinggi dibanding sekadar keuntungan material. Mereka menginginkan lingkungan kerja yang memberi ruang pembelajaran, apresiasi, dan keseimbangan hidup. Hal ini menunjukkan adanya transisi nilai dari orientasi material ke orientasi kebermaknaan dan aktualisasi diri. Gen Z lebih menghargai pengakuan kerja dan pengembangan keterampilan serta kesejahteraan sebagai faktor-faktor yang mampu meningkatkan motivasi (Surugiu et al., 2025a).

Table 3 Internal Factor Driver

No.	Internal Factor	Specification
1	Pengembangan Diri dan Aktualisasi Pribadi	Motivasi untuk berprestasi, berkembang, sukses
2	Otonomi dan Kemandirian	Kebutuhan akan kebebasan mengambil keputusan
3	Makna, Tujuan, dan Nilai Pekerjaan	Motivasi spiritual, nilai hidup, visi pribadi
4	Pengakuan	Apresiasi pekerjaan, dorongan untuk berprestasi

Sumber: Data Processed

Hasil sintesis literature review mengungkapkan bahwa faktor internal cukup berpengaruh terhadap motivasi Gen Z di Indonesia namun tidak signifikan faktor eksternal. Dalam beberapa konteks, faktor internal seperti pengembangan diri, otonomi, dan makna kerja memperkuat motivasi intrinsik Gen Z. Keinginan untuk terus berkembang, mengambil keputusan secara mandiri, dan menemukan makna dalam pekerjaan menjadi pendorong penting yang sering kali berpadu dengan faktor eksternal.

Misalnya, ketika organisasi menyediakan program pengembangan karir dan pelatihan, hal tersebut tidak hanya memenuhi kebutuhan eksternal akan peluang berkembang, tetapi juga memperkuat motivasi internal untuk aktualisasi diri. Keinginan kuat untuk berkembang mencapai potensi maksimal merupakan faktor internal terpenting pada Gen Z sehingga mereka mencari tempat yang memungkinkan pembelajaran berkelanjutan melalui strategi desain kerja selektif (Mahmoud et al., 2021; Popaitoon, 2022).

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor eksternal lebih dominan dibandingkan faktor internal dalam memengaruhi motivasi kerja Gen Z di Indonesia. Dominasi ini dapat dijelaskan melalui karakteristik budaya kolektif yang kuat dalam masyarakat Indonesia (Nugraha et al., 2025). Sebagai bagian dari budaya kolektivistik, identitas individu sering kali terikat dengan komunitas, keluarga, atau

kelompok sosialnya. Gen Z tumbuh dalam lingkungan yang menekankan kebersamaan, solidaritas, dan keterhubungan emosional sehingga motivasi mereka sangat bergantung pada dukungan sosial, validasi dari lingkungan sekitar, dan budaya organisasi yang inklusif. Dengan demikian, lingkungan kerja yang menumbuhkan rasa kebersamaan menjadi faktor krusial dalam menjaga keterikatan Gen Z terhadap pekerjaan.

Keunikan lainnya yang ditemukan adalah preferensi Gen Z di Indonesia terhadap pekerjaan kolaboratif. Mereka merasa lebih termotivasi ketika bekerja dalam tim dengan rekan sebaya, karena tercipta suasana kerja yang akrab, penuh dukungan, dan memungkinkan berbagi pengalaman (Fajriyanti et al., 2023; Septiawan & Masrunik, 2020). Hal ini berbeda dengan temuan di negara-negara Eropa seperti Republik Ceko, Denmark, Belanda, Polandia, dan Slovakia, di mana Gen Z cenderung lebih menyukai pekerjaan individual yang memberi otonomi penuh (Kutlak, 2021). Perbedaan ini menegaskan bahwa motivasi kerja Gen Z tidak bisa dipandang sebagai fenomena universal, tetapi dipengaruhi oleh konteks sosial-budaya masing-masing negara (Surugiu et al., 2025b). Bagi Gen Z Indonesia, kerja tim tidak hanya berfungsi sebagai sarana mencapai tujuan organisasi, melainkan juga sebagai bentuk aktualisasi sosial yang memberi mereka rasa memiliki.

Meskipun faktor eksternal lebih dominan, motivasi internal tetap berperan penting. Nilai-nilai personal seperti keinginan untuk berkembang, mencari makna dalam pekerjaan, serta kebutuhan akan kebebasan dalam mengambil keputusan menjadi fondasi penting bagi motivasi Gen Z. Keinginan akan otonomi ini bisa tampak kontradiktif dengan budaya kolektif, namun justru memperlihatkan kompleksitas motivasi Gen Z antara nilai individualistik dan kearifan lokal kolektivistik. Dengan kata lain, Gen Z Indonesia menginginkan ruang untuk mandiri (Nugraha et al., 2025) tetapi tetap dalam kerangka kerja yang terhubung dengan komunitas dan organisasi.

Temuan ini sangat penting bagi organisasi dan pengelola SDM. Pertama, HRD perlu merancang lingkungan kerja yang menyeimbangkan kebutuhan kolaborasi dengan pemberian ruang otonomi. Hal ini dapat diwujudkan melalui sistem kerja berbasis tim yang fleksibel, di mana individu memiliki tanggung jawab personal tetapi tetap berada dalam jejaring kerja kolaboratif. Kedua, penggunaan teknologi digital harus dimanfaatkan tidak hanya sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai medium membangun engagement dan validasi sosial yang penting bagi Gen Z. Ketiga, organisasi perlu menekankan program pengembangan karier dan pembelajaran berkelanjutan, karena hal ini menghubungkan motivasi internal Gen Z untuk berkembang dengan faktor eksternal berupa dukungan organisasi.

Dengan demikian, motivasi kerja Gen Z di Indonesia merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor internal dan eksternal yang dipengaruhi oleh budaya kolektif lokal sekaligus nilai-nilai yang terus berkembang. Pemahaman terhadap dinamika ini memberikan kontribusi penting, baik dalam pengembangan teori atribusi dalam konteks lintas budaya maupun dalam praktik pengelolaan SDM di organisasi.

PENUTUP

Berdasarkan perbedaan faktor-faktor eksternal dan internal yang memengaruhi motivasi, setiap generasi memiliki cara interpretasi yang khas melalui pengalaman pribadi mereka (Rood, 2011). Faktor internal meliputi sikap, sifat, dan karakter, sedangkan faktor eksternal mencakup kondisi lingkungan, situasi tertentu, maupun tekanan sosial (Luthans, 2011). Hasil analisis literature review terhadap Gen Z di Indonesia menunjukkan bahwa teori atribusi masih relevan digunakan untuk menjelaskan perilaku mereka. Menariknya, dominasi faktor eksternal menjadi temuan esensial, berbeda dengan generasi sebelumnya seperti Gen X dan Gen Y yang lebih dipengaruhi oleh faktor internal (Heyns & Kerr, 2018). Keunikan Gen Z juga tampak dari kombinasi faktor internal seperti *fear of missing out (FOMO)*, *extraversion*, dan *resilience*, serta faktor eksternal seperti dukungan sosial dan intensitas *screen time* yang turut membentuk pola motivasi kerja mereka (Dwidienawati et al., 2025).

Temuan ini menegaskan bahwa Gen Z bukan hanya berbeda secara teknis dalam preferensi kerja, tetapi juga membawa nilai-nilai baru yang menantang paradigma lama dalam manajemen. Mereka

cenderung menempatkan kolaborasi, kebermaknaan kerja, serta integrasi teknologi digital sebagai prioritas yang setara, bahkan lebih penting daripada faktor material. Hal ini menjadi peluang sekaligus tantangan bagi organisasi untuk membangun budaya kerja yang inklusif, kolaboratif, dan adaptif terhadap perkembangan teknologi. Selain itu, pengembangan karier yang berkelanjutan perlu dirancang agar sesuai dengan aspirasi Gen Z yang menuntut ruang belajar dan pertumbuhan jangka panjang.

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pemahaman motivasi kerja Gen Z di Indonesia, terdapat keterbatasan yang perlu dicatat. Kajian ini hanya didasarkan pada 36 artikel terbitan 2019–2025, sehingga belum sepenuhnya mewakili variasi industri dan sektor pekerjaan yang lebih luas. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperkaya kajian dengan pendekatan empiris lapangan, serta eksplorasi lebih dalam terkait interaksi antara faktor internal dan eksternal dalam konteks budaya kerja digital di Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan menjadi salah satu landasan referensi untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih kontekstual, berkelanjutan, dan sesuai dengan ekspektasi generasi mendatang.

REFERENSI

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation and Benefits Review*, 53(2), 75–97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Badan Pusat Statistik. (2024, July 15). *Angkatan Kerja (AK) Menurut Golongan Umur*.
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis. In *Frontiers in Psychology* (Vol. 12). Frontiers Media S.A. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Dwidienawati, D., Pradipto, Y., Indrawati, L., & Gandasari, D. (2025). Internal and external factors influencing Gen Z wellbeing. *BMC Public Health*, 25(1). <https://doi.org/10.1186/s12889-025-22124-5>
- Fajriyanti, Y., Handayani Rahmah, A., & Ulfa Eka Hadiyanti, S. (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. <https://doi.org/10.47065/jtear.v4i1.808>
- Fiske, S. T., & Taylor, S. E. (1991). *Social cognition* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Heider, F. (1958). *Fritz Heider, The Psychology of Interpersonal Relations* (1st ed., Vol. 1). Lawrence Erlbaum Associates.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm>
- Julnes, S. G., Myrvang, T., Reitan, L. S., Rønning, G., & Vatne, S. (2022). Nurse leaders' experiences of professional responsibility towards developing nursing competence in general wards: A qualitative study. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2743–2750. <https://doi.org/10.1111/jonm.13745>
- Kutlak, J. (2021). Individualism and selfreliance of Generations Y and Z and their impact on working environment: An empirical study across 5 European countries. In *Problems and Perspectives in Management* (Vol. 19, Issue 1, pp. 39–52). LLC CPC Business Perspectives. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.04](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.04)
- Lazar, M.-A., Zbucnea, A., & Pinzaru, F. (2023). The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 1991–2001. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0175>
- Lestari, D. P., & Perdhana, S. (2023). *GENERATION Z WORK MOTIVATION IN INDONESIA*.
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational behavior : an evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- 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>

- Makola, Z. S., & Mulaudzi, C. M. (2024). The Complexities of Managing a Multigenerational Academic Workforce in the South African Higher Education Sector. *International Journal of Applied Research in Business and Management*, 5(1), 42–61. <https://doi.org/10.51137/ijarbm.2024.5.1.3>
- Malle, B. F. (2011). *Attribution Theories: How People Make Sense of Behavior* (pp. 72–75). Wiley-Blackwell.
- McCrindle, M., & Wolfinger, E. (2010). Generations defined. *Ethos*, 18, 8–13.
- Nabawi, D., Andriana, I., & Perizade, B. (2021). The Effect of Motivation on Job Satisfaction with Commitment as Mediation Variable (Case Study on Online Driver Partner of Technology Companies in Ogan Ilir Regency). *International Journal of Management and Humanities*, 6(4), 1–9. <https://doi.org/10.35940/ijmh.B1404.126421>
- Nguyen Ngoc, T., Viet Dung, M., Rowley, C., & Pejić Bach, M. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention: Evidence from transition and emerging economy. *International Journal of Engineering Business Management*, 14. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Nugraha, F., Prasetyo, B. E., Sugiarti, R., & Suhariadi, F. (2025). Perception of Generation Z towards Leadership in the Workplace (A Study at HIJ Company). *R2J*, 7(3), 1856. <https://doi.org/10.38035/rrj.v7i3>
- Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability (Switzerland)*, 14(6). <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Rood, A. S. (2011). Understanding Generational Diversity in the Workplace: What Resorts Can and are Doing. *Journal of Tourism Insights*, 1(1). <https://doi.org/10.9707/2328-0824.1009>
- Salvadorinho, J., Hines, P., Kumar, M., Ferreira, C., & Teixeira, L. (2024). Empowering Generation Z in manufacturing organizations: a 6-factor self-determination extension. *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-07-2024-0087>
- Septiawan, B., & Masrunik, E. (2020). Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis Motivation of Generation Z at Work. In *JSMB* (Vol. 7, Issue 2). <http://journal.trunojoyo.ac.id/jsmb74>
- Sono, M. G., Yulistiyono, A., & Khotijah, N. (2024). The Effect of Job Recognition and Development Opportunities on Loyalty and Job Satisfaction of Generation Z in Jakarta's Creative Industries. In *West Science Interdisciplinary Studies* (Vol. 02, Issue 10).
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025a). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Surugiu, C., Surugiu, M. R., Grădinaru, C., & Grigore, A. M. (2025b). Factors Motivating Generation Z in the Workplace: Managerial Challenges and Insights. *Administrative Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/admsci15010029>
- Tissa Iswadi, M., Subarjo, S., & Author, C. (2025). *Analysis of the Effect of Motivation, Organizational Culture, and Compensation on the Performance of Generation Z and Millennial Employees at PT. Media Edutama Indonesia*. 6(2). <https://doi.org/10.38035/dijdbm.v6i2.4162>
- Vieira, J., & Gomes, C. (2024). *Citation*. <https://doi.org/10.3390/admsci>
- Wasyik, T., & Muhid, A. (2020). The Urgency of Classical Learning Motivation in the Millennial Era: Al-Zarnuji's Perspective. *Nazhruna: Jurnal Pendidikan Islam*, 3(3). <https://doi.org/10.31538/nzh.v3i3.772>