

MOTIVASI KERJA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) INDONESIA DI ERA MULTIGENERASI: STUDI KOMPARATIF ANTAR GENERASI DAN GENDER

Perdhana Ari Sudewo¹, Vania Fitri Nivianti²

Badan Pengawas Obat dan Makanan, Universitas Esa Unggul

Abstrak

Info Artikel

Received:
29 Oktober 2025
Accepted:
7 November 2025
Published:
11 November 2025

Kata Kunci:
ASN, generasi X,
generasi Y,
generasi Z, gender,
motivasi, Maslow,
hierarki kebutuhan.

Keyword
civil servants,
generation X,
generation Y,
generation Z,
gender, motivation,
Maslow, hierarchy
of needs.

Penelitian ini mengkaji motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia dalam konteks birokrasi multigenerasi dan isu gender, dengan merujuk pada teori hierarki kebutuhan Maslow. Perubahan sosial dan disrupti digital menuntut ASN untuk memiliki motivasi yang adaptif dan berorientasi pada aktualisasi diri. Studi ini bertujuan membandingkan tingkat serta dimensi motivasi kerja antar gen X, Y, Z, dan gender (laki-laki dan perempuan). Menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-komparatif, data dikumpulkan melalui kuesioner skala Likert terhadap 544 ASN yang bekerja di instansi pemerintah pusat dan daerah. Analisis dilakukan dengan uji non-parametrik Kruskal-Wallis dan Mann-Whitney. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi aktualisasi diri merupakan aspek motivasional tertinggi, sedangkan kebutuhan fisiologis berada pada posisi terendah. Uji beda antar generasi memperlihatkan perbedaan yang signifikan ($p < 0,05$), dengan gen Z memiliki skor motivasi tertinggi, disusul gen X, dan gen Y terendah. Sebaliknya, tidak terdapat perbedaan signifikan berdasarkan gender ($p > 0,05$), meskipun secara deskriptif laki-laki menunjukkan skor motivasi sedikit lebih tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa pendekatan manajemen ASN yang seragam tidak lagi relevan, sehingga diperlukan strategi berbasis kebutuhan motivasional yang mempertimbangkan perbedaan generasi serta sensitif terhadap isu gender. Hasil penelitian ini diharapkan berkontribusi dalam perumusan kebijakan ASN yang lebih inklusif dan adaptif.

Abstract

This study examines the work motivation of Indonesian Civil Servants (ASN) within the context of multigenerational bureaucracy and gender dynamics, using Maslow's hierarchy of needs as the theoretical framework. In the era of digital disruption and rapid social change, ASN are required to possess adaptive motivation that prioritizes self-actualization and meaningful contributions. The objective of this research is to analyze and compare work motivation levels and dimensions across gen X, Y, Z, as well as between male and female civil servants. A quantitative descriptive-comparative design was applied, with data collected from 544 respondents working in central and regional government institutions through a Likert-scale questionnaire. Data analysis employed non-parametric tests, namely Kruskal-Wallis and Mann-Whitney. The findings indicate that self-actualization emerged as the highest motivational dimension, while physiological needs were the lowest. A significant difference was found among generational cohorts ($p < 0.05$), with generation Z reporting the highest motivation scores, followed by gen X, while gen Y recorded the lowest. In contrast, no statistically significant difference was observed between male and female respondents ($p > 0.05$), although descriptively, male respondents showed slightly higher scores. These results highlight the inadequacy of a one-size-fits-all approach in ASN management. Instead, generationally responsive and gender-sensitive strategies are needed to foster inclusive, adaptive, and motivation-driven human resource policies.

Correspondence :

Badan Pengawas Obat dan Makanan
Jl. Percetakan Negara No. 23, Jakarta Pusat
Alamat e-mail: perdhana.ari@pom.go.id

e-issn : 2548-9437

PENDAHULUAN

Di era disrupsi teknologi dan perubahan sosial yang cepat, birokrasi sebagai tulang punggung pelayanan publik dihadapkan pada tantangan adaptasi dan efisiensi yang semakin kompleks. Aparatur Sipil Negara (ASN) dituntut tidak hanya sekadar menjalankan fungsi administratif, tetapi juga harus responsif, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat (Prayogo et al., 2025). Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi salah satu fondasi utama yang menopang performa birokrasi negara. Maslow (1970) menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan pendorong yang berasal dari kebutuhan manusia, yang berjenjang mulai dari kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam dunia kerja, terutama sektor publik, kebutuhan-kebutuhan tersebut tercermin dalam bentuk upah yang layak, rasa aman dalam bekerja, hubungan sosial di tempat kerja, hingga pengakuan dan kesempatan berkembang. Ketika kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, individu cenderung mengalami stagnasi atau bahkan menarik diri dari tugas dan tanggung jawabnya.

Motivasi yang tinggi akan mendorong ASN untuk bekerja secara optimal, menunjukkan loyalitas, serta mampu beradaptasi terhadap perubahan kebijakan dan sistem. Sebaliknya, rendahnya motivasi dapat memunculkan berbagai bentuk resistensi, seperti menurunnya kinerja, ketidakhadiran yang tinggi, serta minimnya inovasi dalam layanan publik (Karepesina, 2023). Dalam situasi saat ini dimana birokrasi terus dendorong melakukan transformasi melalui reformasi birokrasi, ditambah disrupsi digital yang terus terjadi di dunia kerja, tuntutan akan ASN yang terus memiliki motivasi kerja yang baik menjadi kebutuhan yang harus dipenuhi (Prayogo et al., 2025).

Oleh karena itu, penting untuk memahami motivasi kerja ASN bukan hanya sebagai variabel psikologis individual, tetapi juga sebagai indikator strategis dalam tata kelola birokrasi modern. ASN yang mampu memenuhi kebutuhan aktualisasi dirinya akan lebih cenderung memberikan kontribusi nyata pada pencapaian reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang berkualitas (Sani et al., 2024). Dalam perspektif teori dua faktor dari Herzberg Sunarya (2022) motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor *motivator* seperti pencapaian dan pengakuan, tetapi juga oleh *hygiene factors* seperti kondisi kerja dan hubungan interpersonal. Kegagalan organisasi dalam mengelola kedua aspek ini secara seimbang dapat berdampak pada penurunan semangat kerja dan meningkatnya resistensi terhadap reformasi birokrasi yang sedang digalakkan.

Keberhasilan birokrasi dalam melaksanakan reformasi birokrasi, salah satunya tergantung motivasi kerja birokratnya. Dalam konteks birokrasi kini, terdapat tiga

generasi utama birokrat yang mewarnai, yaitu generasi X (lahir 1965–1980), generasi Y (lahir 1981–1996), dan generasi Z (lahir 1997 dan seterusnya). Setiap generasi memiliki nilai, karakteristik, dan ekspektasi kerja sendiri-sendiri. Generasi X cenderung menghargai stabilitas, penghargaan formal, serta loyalitas terhadap institusi. Sebaliknya, generasi Y dan Z lebih memprioritaskan fleksibilitas kerja, kesempatan pengembangan karir, dan aktualisasi diri sebagai bagian dari kebutuhan psikologis mereka (Ratnadingrum & Takrim, 2023).

Ketidaksesarasan antara generasi ini berpotensi menimbulkan gesekan dalam birokrasi, yang notabene membutuhkan kohesi dan keseragaman penerapan kebijakan (A. Adrianus et al., 2023; J. S. Adrianus et al., 2023). Selain aspek generasi, faktor gender juga mempengaruhi pengalaman motivasi birokrat di lingkungan birokrasi. Asaari (2019) menyatakan bahwa faktor seperti gaji, pengakuan dan penghargaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja. Meskipun demikian, selain permasalahan terkait perbedaan generasi, berbagai kajian dalam manajemen organisasi menunjukkan kuatnya stereotip sosial yang melekat terkait dengan gender. Stereotip tersebut seperti ASN perempuan sering diasosiasikan dengan sifat emosional atau kurang rasional, sementara ASN laki-laki diasumsikan lebih stabil dan obyektif dalam pengambilan keputusan. Stereotip ini berpotensi menimbulkan bias dalam distribusi peran, promosi, dan proses manajerial (Ramdhani et al., 2021). Stereotip ini dapat mempengaruhi persepsi aman (*safety needs*) dan penghargaan (*esteem needs*) bagi ASN perempuan dan berpotensi membatasi kesempatan promosi bagi perempuan, atau justru menambah tekanan pada ASN laki-laki untuk selalu menunjukkan produktivitas tinggi.

Maslow (2017) dalam teorinya memberikan kerangka yang netral terhadap gender, karena fokus pada pemenuhan kebutuhan yang bersifat universal. Dengan kondisi tersebut, piramida kebutuhan Maslow dianggap relevan untuk mengevaluasi motivasi kerja ASN tanpa diskriminasi gender. Kendati demikian, implementasi di lapangan harus memperhatikan dinamika sosial dan gender, termasuk penerimaan terhadap promosi, pengakuan, dan peluang aktualisasi diri. Secara keseluruhan, keberagaman karakteristik generasi (X, Y, Z) yang dibarengi dengan stereotip gender pada birokrasi publik menunjukkan perlunya pendekatan motivasi yang lebih beragam dan responsif. Pendekatan seperti ini akan lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri ASN dari berbagai latar belakang, sekaligus menutup celah ketimpangan gender.

Fenomena keberagaman generasi dan gender dalam lingkungan birokrasi bukan hanya menghadirkan

kekayaan perspektif dan potensi inovasi, tetapi juga menyimpan sejumlah tantangan yang bersifat struktural maupun psikologis. Salah satu permasalahan utama adalah munculnya ketimpangan motivasi kerja akibat perbedaan nilai, ekspektasi, dan orientasi antar generasi maupun antar gender. Hal ini berpotensi menimbulkan *gap* dalam pola kerja, komunikasi, hingga partisipasi terhadap agenda reformasi birokrasi (Tarima et al., 2025). Generasi X cenderung lebih stabil dan loyal terhadap institusi, sementara generasi Y dan Z lebih menuntut fleksibilitas, makna kerja, dan aktualisasi diri (Pratama & Elistia, 2020). Ketika institusi tidak mampu mengakomodasi kebutuhan motivasional yang berbeda ini, maka akan timbul penurunan semangat kerja dan keterlibatan, terutama dari kelompok generasi muda (Ratnadinigrum & Takrim, 2023). Sementara itu Sari et al., (2024) menyampaikan bahwa ASN perempuan juga kerap menghadapi tantangan ganda, yakni beban kerja profesional, ekspektasi dari lingkungan sosial. Pandangan stereotip seperti ini berisiko menciptakan ketimpangan dalam pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari pembagian peran, proses pengambilan keputusan, hingga kesempatan dalam meraih jenjang karier.

Dalam *Self-Determination Theory* yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (Iphan et al., 2025) memberikan pemahaman teoritis untuk menelaah persoalan ini melalui tiga kebutuhan psikologis esensial otonomi, yaitu kebebasan individu untuk bertindak sesuai nilai yang diyakininya, kompetensi kemampuan untuk menunjukkan keberhasilan dan efektivitas, dan keterkaitan rasa diterima dan dihargai dalam hubungan sosial. Apabila salah satu dari kebutuhan tersebut tidak terpenuhi, misalnya ASN perempuan yang merasa kompetensinya diabaikan, atau ASN junior yang tidak diberikan ruang untuk berkontribusi secara kreatif, maka dorongan motivasional dari dalam diri cenderung menurun. Hal ini dapat berimplikasi pada penurunan kualitas kerja dan kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Dengan kondisi tersebut, diperlukan pendekatan ilmiah yang berbasis data untuk mengidentifikasi dan memahami perbedaan generasi maupun gender ASN secara objektif. Tujuannya agar kebijakan manajemen ASN dapat dirancang secara lebih adil, responsif, dan berorientasi pada inklusivitas. Perbedaan tingkat motivasi antar generasi di lingkungan ASN berpotensi menurunkan kinerja dan memunculkan resistensi terhadap upaya reformasi birokrasi (Ramdhani et al., 2021; Tarima et al., 2025). Maslow (2017) dalam teorinya menekankan bahwa kebutuhan motivasional bersifat hierarkis dan harus dipenuhi secara bertahap agar individu dapat mencapai aktualisasi diri. Namun, sistem manajemen ASN di biroksasi saat ini cenderung masih bersifat “*one size fits all*” mengabaikan perbedaan kebutuhan berdasarkan usia,

gender, maupun latar belakang sosio-kultural (Kurniawan et al., 2020).

Di sisi lain, penelitian yang dilakukan Amalia dan Zalukhu (2025) menyampaikan bahwa penerapan sistem manajemen talenta di lingkungan instansi pemerintah daerah masih sangat terbatas. Hanya 6,5% instansi daerah yang dinilai siap menerapkan manajemen talenta hingga pertengahan tahun 2024 menunjukkan adanya kesenjangan antara regulasi formal seperti yang tercantum dalam PermenPANRB No. 3/2020 tentang Manajemen Talenta ASN dan implementasi aktual di lapangan, yang belum sepenuhnya responsif terhadap kebutuhan individual ASN yang semakin beragam. Hal ini menyebabkan banyak ASN merasa kebutuhan kerjanya tidak dipahami oleh organisasi, yang berdampak pada menurunnya motivasi intrinsik maupun komitmen institusional (Ishak et al., 2025). Kondisi ini dapat memicu konflik internal akibat harapan yang tidak terpenuhi secara merata, diperparah oleh minimnya desain kebijakan manajemen SDM yang berbasis data motivasional. Selama ini, pengembangan ASN lebih banyak berfokus pada jenjang karier formal dan pelatihan administratif, tanpa memperhitungkan aspek kebutuhan personal yang mendalam sebagaimana yang dijelaskan Maslow, mulai dari rasa aman di tempat kerja, dukungan sosial, penghargaan, hingga peluang berkembang (Abraham H Maslow, 1970). Hal ini menegaskan bahwa pendekatan manajemen SDM yang sama untuk semua pegawai perlu direview ulang efektivitasnya dalam birokrasi yang terus berubah saat ini. Jika kondisi tersebut dibiarkan, ketimpangan ini berpotensi menyebabkan resistensi terhadap perubahan, konflik antar generasi dan gender, serta ketidakpuasan kerja, yang pada akhirnya menghambat efektivitas pelayanan publik. Maka dari itu, strategi manajemen ASN di era disruptif saat ini harus mampu membedakan dan merespons kebutuhan motivasional secara fleksibel, lintas generasi dan gender.

Kajian tentang motivasi kerja dalam konteks birokrasi publik telah banyak dilakukan, terutama dalam hubungannya dengan kinerja pegawai, kepuasan kerja, atau efektivitas organisasi. Namun, sebagian besar studi masih bersifat umum dan belum menyentuh dimensi perbandingan motivasi kerja berdasarkan generasi dan gender, khususnya dalam kerangka teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow. Di sisi lain, kebutuhan motivasional tiap kelompok usia dan gender sangat mungkin berbeda, tergantung pada konteks sosial, nilai-nilai kerja, serta ekspektasi terhadap organisasi. Sebagian besar penelitian masih memusatkan perhatian pada variabel-variabel motivasi secara agregat dan normatif, tanpa menjelaskan bagaimana setiap level kebutuhan Maslow dari fisiologis hingga aktualisasi diri diinterpretasikan dan dirasakan oleh kelompok generasi

yang berbeda (Ishak et al., 2025). Terlebih lagi, dalam era digital dan disrupsi saat ini, terdapat transformasi besar dalam cara ASN bekerja, seperti digitalisasi pelayanan, fleksibilitas kerja, penggunaan platform teknologi, serta tuntutan terhadap kecepatan dan transparansi. Berbagai perubahan tersebut turut menggeser struktur motivasi ASN, khususnya bagi generasi Y dan Z yang lebih responsif terhadap aktualisasi diri dan penghargaan.

Belum banyak penelitian yang secara spesifik menganalisis bagaimana konteks era disrupsi ini mengubah struktur atau prioritas kebutuhan motivasional ASN. Studi yang ada cenderung belum membedakan apakah motivasi rendah disebabkan oleh kegagalan memenuhi kebutuhan dasar (gaji, rasa aman), atau oleh kurangnya peluang aktualisasi dan penghargaan. Padahal, identifikasi kebutuhan yang tidak terpenuhi adalah kunci untuk mendesain strategi manajemen yang efektif dan tepat sasaran (Tarima et al., 2025). Dengan demikian, terdapat celah literatur yang signifikan, yaitu minimnya kajian empirik yang membandingkan motivasi kerja ASN antar generasi dan gender secara mendalam dan berbasis teori Maslow. Selain itu juga keterbatasan penelitian kontekstual yang mempertimbangkan perubahan kerja akibat digitalisasi dan disrupsi. Penelitian ini mencoba mengisi celah tersebut, dengan memberikan gambaran empirik berbasis data terhadap struktur dan dimensi motivasi ASN lintas generasi dan gender, yang dioperasionalkan dalam konteks kebutuhan Maslow.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan membandingkan tingkat serta dimensi motivasi kerja ASN antar generasi, yakni generasi X, Y, dan Z dan antar gender, yaitu laki-laki dan perempuan. Analisis ini dilakukan dengan pendekatan teori motivasi kebutuhan dari Abraham Maslow, yang membagi motivasi manusia ke dalam lima tingkatan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Dengan meninjau perbedaan motivasional berdasarkan latar generasi dan gender, penelitian ini diharapkan dapat menggambarkan bagaimana kebutuhan-kebutuhan tersebut diprioritaskan dan dipenuhi oleh ASN dalam konteks birokrasi modern yang dinamis dan memiliki signifikansi penting dalam pengembangan kebijakan manajemen ASN di Indonesia. Pertama, hasilnya dapat dijadikan dasar dalam merancang kebijakan pengelolaan pegawai yang berbasis kebutuhan riil, bukan sekadar pendekatan administratif yang bersifat seragam (*one size fits all*). Kedua, penelitian ini berkontribusi terhadap penerapan pendekatan manajerial yang adaptif, dengan mempertimbangkan karakteristik generasi dan preferensi motivasional masing-masing kelompok ASN. Ketiga, dari sisi kesetaraan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan empiris untuk mendorong kebijakan yang inklusif dan adil gender, terutama dalam hal promosi, pengakuan, dan peluang

pengembangan karier. Terakhir, pemahaman yang lebih dalam mengenai kebutuhan aktualisasi ASN, khususnya dari kelompok generasi Y dan Z sebagai generasi yang paling lama akan berada dalam birokrasi akan sangat mendukung keberlanjutan reformasi birokrasi di era digital dan disrupsi, di mana motivasi intrinsik menjadi kunci inovasi dan ketangguhan institusi publik.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif-komparatif dengan menggambarkan dan membandingkan tingkat motivasi kerja ASN berdasarkan kelompok generasi (X, Y, dan Z) serta gender (laki-laki dan perempuan). Pendekatan ini dipilih untuk memahami pola perbedaan motivasi yang muncul secara statistik antar kelompok penelitian yang dibedakan berdasarkan karakteristik demografis.

Dalam penelitian ini menggunakan data responden dari pegawai ASN yang bekerja di instansi pemerintah baik di pusat maupun di daerah dengan menetapkan minimal 400 responden karena sesuai dengan tabel Krejcie & Morgan, dengan jumlah 4.734.041 ASN pada akhir tahun 2024 sesuai dengan data BKN (2025), ukuran sampel tersebut dianggap representatif dan memadai untuk dilakukan analisis statistik deskriptif komparatif. Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, dengan memiliki kriteria sebagai pegawai ASN yang termasuk ke dalam kategori generasi X (1965–1980), generasi Y (1981–1996), dan generasi Z (1997–2012), serta mewakili gender laki-laki dan perempuan.

Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, digunakan data kuesioner skala likert yang disusun berdasarkan teori motivasi kebutuhan Maslow. Skala Likert salah satu jenis skala penilaian yang paling umum digunakan dalam penelitian kuantitatif untuk mengukur sikap, persepsi, atau pendapat responden terhadap suatu pernyataan. Instrumen ini terdiri dari 30 item, yang mencakup 5 dimensi motivasi: (1) *Physiological Needs* (2) *Safety Needs* (3) *Social Needs* (4) *Esteem Needs* (5) *Self-actualization Needs*.

Analisis data dilakukan menggunakan uji statistik non-parametrik, karena hasil uji normalitas menunjukkan bahwa distribusi data motivasi kerja tidak berdistribusi normal meskipun bersifat homogen. Uji Kruskal-Wallis digunakan untuk mengetahui perbedaan tingkat motivasi kerja antar kelompok generasi, sedangkan analisis perbedaan berdasarkan gender dilakukan menggunakan uji Kruskal-Wallis dua kelompok, yang ekuivalen dengan uji Mann-Whitney. Uji Levene digunakan untuk menguji kesamaan varians (homogenitas), sementara uji Kolmogorov-Smirnov dan Shapiro-Wilk digunakan untuk menguji distribusi normalitas data. Seluruh prosedur analisis dilakukan dengan bantuan perangkat lunak SPSS.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui dan melihat perbedaan tingkat motivasi kerja pegawai ASN dari antar generasi X, Y, dan Z serta juga berdasarkan gender. Penelitian ini melibatkan total 544 responden ASN. Berdasarkan klasifikasi generasi, mayoritas responden berasal dari Generasi Y (57,9%) sebanyak 315 orang, diikuti oleh Generasi X (21,9%) sebanyak 119 orang, dan Generasi Z (20,2%) sebanyak 110 orang. Jika dilihat dari jenis kelamin, komposisi responden didominasi oleh perempuan (68,4%) sebanyak 372 orang, sementara laki-laki berjumlah 172 orang atau setara dengan 31,6% dari total responden. Sementara itu responden yang berasal dari pusat berjumlah 335 dan 209 responden berasal dari daerah.

Uji Deskriptif

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif Rata-Rata per Aspek Motivasi

	Mean	Std. Deviation	N
Kebutuhan	15.75	2.583	544
Fisiologis			
Rasa aman	20.62	4.607	544
Kebutuhan	19.99	3.582	544
Bersosialisasi			
Penghargaan	22.74	3.982	544
Aktualisasi diri	23.54	3.855	544

Dari tabel 1. uji deskriptif rata-rata per aspek motivasi menunjukkan bahwa pada dimensi aktualisasi diri memiliki skor tertinggi ($M = 23.54$) dan di dimensi kebutuhan fisiologis mendapatkan skor terendah ($M = 15.75$).

Tabel 2. Hasil Uji Deskriptif Interaksi per Aspeknya

Pairwise Comparisons						
(I)	(J)	Mean		95% Confidence Interval for Difference ^b		
		Difference	Std. Error	Lower Bound	Upper Bound	
Dimensi	Dimensi	(I-J)				
PN	2	-4.871*	.166	.000	-5.340	-4.402
	3	-4.235*	.155	.000	-4.671	-3.800
	4	-6.983*	.151	.000	-7.409	-6.558
	5	-7.787*	.153	.000	-8.219	-7.354
SN	1	4.871*	.166	.000	4.402	5.340
	3	.636*	.178	.004	.134	1.139
	4	-2.112*	.162	.000	-2.568	-1.656
	5	-2.915*	.165	.000	-3.381	-2.450
SON	1	4.235*	.155	.000	3.800	4.671
	2	-.636*	.178	.004	-1.139	-.134
	4	-2.748*	.131	.000	-3.118	-2.379
	5	-3.551*	.140	.000	-3.946	-3.157
EN	1	6.983*	.151	.000	6.558	7.409
	2	2.112*	.162	.000	1.656	2.568
	3	2.748*	.131	.000	2.379	3.118
	5	-.803*	.125	.000	-1.155	-.452
SAN	1	7.787*	.153	.000	7.354	8.219
	2	2.915*	.165	.000	2.450	3.381

Pairwise Comparisons						
(I)	(J)	Mean		95% Confidence Interval for Difference ^b		
		Difference	Std. Error	Sig. ^b	Lower Bound	Upper Bound
Dimensi	Dimensi	(I-J)				
3	3	3.551*	.140	.000	3.157	3.946
4	4	.803*	.125	.000	.452	1.155

Dari tabel 2. hasil uji lanjut *pairwise comparisons* dengan koreksi Bonferroni menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antar kelima dimensi motivasi kerja ($p < 0,05$). Aspek aktualisasi diri secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi penghargaan, sosial, keamanan, maupun fisiologis. Dimensi penghargaan secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi sosial, keamanan, dan fisiologis.

Selain itu, dimensi sosial dan keamanan, juga secara signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan dimensi fisiologis ($p < 0,05$). Temuan ini mengidentifikasi bahwa responden memiliki motivasi kerja tertinggi pada dimensi aktualisasi diri, diikuti oleh dimensi penghargaan, sosial, dan keamanan. Sementara dimensi fisiologis menjadi dimensi motivasi terendah. Pola ini konsisten dengan hierarki kebutuhan Maslow, di mana motivasi meningkat seiring terpenuhinya kebutuhan dasar dan bergeser ke arah kebutuhan pengembangan diri.

Uji Asumsi

Tabel 3. Uji Normalitas Berdasarkan Generasi

Variable	Generasi	Tests of Normality		
		Statistic	df	Sig.
Motivasi	gen x	.083	119	.042
	gen y	.082	315	.000
	gen z	.067	110	.200

Hasil Tabel 3. uji normalitas berdasarkan generasi ASN bahwa nilai signifikansi pada data tingkat motivasi gen x yaitu ($p = 0,042 < 0,05$), maka data tidak terdistribusi normal. Lalu nilai signifikansi pada data tingkat motivasi gen y yaitu ($p = 0,000 < 0,05$), maka data tidak terdistribusi normal. Sedangkan nilai signifikansi pada data tingkat motivasi gen z yaitu ($p = 0,200 > 0,05$), maka data terdistribusi normal. Sehingga keseluruhan data ini tidak berdistribusi normal yang berarti penyebaran data antar kelompok generasi tidak mengikuti pola distribusi normal pada umumnya.

Hal tersebut mengindikasikan adanya perbedaan pola motivasi yang cukup signifikan antar generasi. Oleh sebab itu, penggunaan analisis parametrik seperti ANOVA dianggap kurang tepat.

Sebagai gantinya, analisis dilanjutkan dengan uji non-parametrik Kruskal-Wallis, yang lebih sesuai digunakan

untuk data dengan distribusi tidak normal namun tetap memenuhi asumsi homogenitas varians.

Tabel 4. Uji Normalitas Berdasarkan Gender

Tests of Normality				
Variable	Gender	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Motivasi	Laki-Laki	.086	172	.003
	Perempuan	.061	372	.002

Hasil Tabel 4. uji normalitas berdasarkan gender dari dari uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi pada data tingkat motivasi pegawai laki-laki adalah ($p = 0,003 < 0,05$), sehingga data tidak terdistribusi normal. Sementara itu, nilai signifikansi pada data tingkat motivasi pegawai perempuan adalah ($p = 0,002 < 0,05$), yang juga menunjukkan bahwa data tidak terdistribusi normal.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data tingkat motivasi berdasarkan gender secara keseluruhan tidak berdistribusi normal distribusi skor motivasi pada kelompok laki-laki dan perempuan tidak mengikuti pola sebaran yang simetris sebagaimana pada distribusi normal.

Kondisi ini mencerminkan variasi atau perbedaan kecenderungan motivasi yang cukup beragam di antara responden berdasarkan gender. Karena asumsi normalitas tidak terpenuhi, maka analisis perbedaan motivasi antara laki-laki dan perempuan dilakukan dengan menggunakan pendekatan non-parametrik, yaitu uji Kruskal-Wallis, yang lebih tepat diterapkan pada data dengan distribusi yang tidak normal.

Uji Homogenitas

Tabel 5. Uji Homogenitas Berdasarkan Generasi

Levene's Test of Equality of Error Variances ^{a,b}				
Motivasi	Levene Statistic			
	df1	df2	Sig.	
Based on Mean	.495	2	.541	.610
	.589	2	.541	.555
	.589	2	540.339	.555
	and with adjusted df			
	.523	2	.541	.593

Hasil tabel 6. dari uji homogenitas berdasarkan generasi yang menggunakan *Levene's Test* ini menunjukkan bahwa keseluruhan nilai signifikansi pada data motivasi gen x, y, dan z adalah sebesar 0,610 ($p > 0,05$), maka data/variens motivasi antar kelompok generasi dinyatakan bersifat homogen.

Tabel 6. Uji Homogenitas Berdasarkan Gender

Levene's Test of Equality of Error Variances^{a,b}

		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Motivasi	Mean	1.762	1	542	.185
	Median	1.654	1	542	.199
	Median and with adjusted df	1.654	1	541.863	.199
	Trimmed mean	1.682	1	542	.195

Hasil tabel 6. uji homogenitas berdasarkan gender yang menggunakan *Levene's Test* menunjukkan bahwa nilai signifikansi dari tiap *output* data motivasi berdasarkan gender yaitu ($p > 0,05$), sehingga dapat dikatakan data/variens bersifat homogen.

Uji Beda

Data tidak terdistribusi normal meskipun bersifat homogen, maka pada data ini digunakan uji non parametrik Kruskal-wallis karena dalam ujinya tidak diperlukan data yang terdistribusi normal.

Tabel 7. Hasil Uji Beda Kruskal wallis Berdasarkan Generasi

Test Statistics ^{a,b}		Motivasi
Kruskal-Wallis H		10.810
Df		1
Asymp. Sig.		.001

Hasil tabel 7. uji beda berdasarkan generasi ini menggunakan Kruskal-Wallis yang menunjukkan nilai H sebesar 10,810 dengan signifikansi $p = 0,001$ ($p < 0,05$), maka terdapat perbedaan yang signifikan pada tingkat motivasi di tiap generasi.

Tabel 8. Hasil Uji Deskriptif Perbedaan Motivasi pada Generasi

Tahun lahir	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Gen X	105.776	1.531	102.768	108.784
Gen Y	100.098	.877	98.375	101.821
Gen Z	108.574	1.570	105.491	111.658

Hasil tabel 8. hasil uji deskriptif perbedaan motivasi berdasarkan generasi ASN, secara deskriptif hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan tingkat motivasi kerja antar generasi. Kelompok generasi Z memiliki rata-rata skor motivasi kerja tertinggi dengan nilai mean sebesar 108,574, diikuti oleh generasi X dengan mean sebesar 105,776. Sementara itu, generasi Y menunjukkan tingkat motivasi kerja terendah, dengan rata-rata skor 100,098. Pola ini mengindikasikan bahwa ASN dari generasi Z cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan generasi X maupun generasi Y, sedangkan generasi Y menjadi kelompok yang

relatif kurang termotivasi secara internal dibanding dua generasi lainnya.

Tabel 9. Hasil Uji Beda Kruskal-Wallis Berdasarkan Gender

Test Statistics ^{a,b}	
	Motivasi
Kruskal-Wallis H	.508
df	1
Asymp. Sig.	.476

Hasil tabel 9. uji beda berdasarkan Gender yang menggunakan uji Kruskal-Wallis ini menunjukkan nilai H sebesar 0,508 dengan signifikansi $p = 0,476$ ($p > 0,05$) maka tidak terdapat perbedaan signifikan antara tingkat motivasi pada laki-laki dan perempuan. Sehingga tingkat motivasi antara laki-laki dan perempuan dapat dianggap relatif sama secara statistik.

Tabel 10. Hasil Uji Deskriptif Perbedaan Motivasi berdasarkan Gender

Jenis kelamin	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Laki-Laki	106.210	1.331	103.595	108.825
Perempuan	103.422	.841	101.770	105.075

Hasil tabel 10. uji deskriptif perbedaan motivasi berdasarkan gender ini, secara deskriptif hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat motivasi kerja antara ASN laki-laki dan perempuan. ASN laki-laki memiliki rata-rata skor motivasi kerja sebesar 106,21, sedangkan ASN perempuan memiliki rata-rata skor sebesar 103,42. Temuan ini memperlihatkan bahwa secara umum ASN laki-laki menunjukkan tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan ASN perempuan, meskipun selisih rata-rata keduanya relatif kecil.

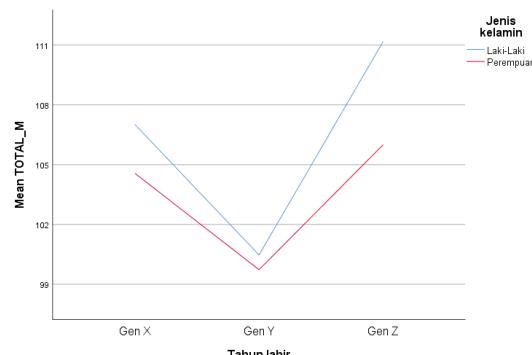
Uji Interaksi

Tabel 11. Hasil Uji Interaksi Generasi dan Gender

Generasi	Gender	N	Mean	Standar Deviasi
Gen X	Laki-laki	32	107.00	15.608
	Perempuan	87	104.55	14.072
Gen Y	Laki-laki	109	100.47	14.557
	Perempuan	206	99.73	14.874
Gen Z	Laki-laki	31	111.16	17.351
	Perempuan	79	105.99	14.421
Total	Laki-laki	172	103.61	15.799
	Perempuan	372	102.19	14.820

Hasil tabel 11. uji interaksi generasi dan gender dapat dilihat bahwa rerata tertinggi ditemukan pada kelompok gen Z laki-laki ($M = 111,16$), sementara rerata terendah terdapat pada kelompok gen Y perempuan ($M = 99,73$). Secara umum, kelompok gen X perempuan menunjukkan nilai yang relatif stabil dan cukup tinggi ($M = 104,55$

dibandingkan kelompok perempuan lainnya, menunjukkan konsistensi motivasi kerja yang lebih merata di kelompok ini. Pola ini mengindikasikan bahwa laki-laki gen Z memiliki motivasi kerja paling tinggi, sedangkan perempuan gen Y menjadi kelompok yang paling rendah motivasinya. Selain itu, terdapat kecenderungan bahwa perbedaan gender dalam motivasi kerja paling mencolok terjadi pada kelompok gen Z.



Gambar 1. Grafik Tingkat Motivasi Generasi dan Gender

Dari gambar 1. menunjukkan bahwa pengaruh generasi terhadap motivasi kerja berbeda antara laki-laki dan perempuan. Pada laki-laki, gen Z menunjukkan nilai motivasi kerja tertinggi, begitu juga pada perempuan yang menunjukkan motivasi tertinggi pada gen Z, meskipun selisihnya tidak sebesar pada laki-laki. Sebaliknya, nilai terendah pada laki-laki muncul di gen Y, demikian pula pada perempuan, gen Y menjadi kelompok dengan motivasi kerja paling rendah.

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat motivasi kerja ASN dipengaruhi oleh faktor generasi, namun tidak secara signifikan dipengaruhi oleh gender. Uji Kruskal-Wallis menunjukkan adanya perbedaan motivasi kerja yang bermakna antara generasi X, Y, dan Z ($p < 0,05$). Sementara analisis terhadap gender tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan ($p > 0,05$). Hal ini memperkuat kesimpulan bahwa generasi menjadi faktor determinan dalam motivasi kerja ASN, sementara gender tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Widiastuti (2020) di lingkungan Kementerian Agama Kota Bima yang membandingkan generasi X dan Y, menunjukkan bahwa motivasi internal lebih tinggi pada generasi X, sementara generasi Y cenderung mendapatkan skor lebih tinggi pada motivasi eksternal (pemberian kompensasi).

Secara deskriptif, dimensi aktualisasi diri merupakan aspek motivasional tertinggi, yang dapat diartikan juga kebutuhan untuk berkembang, memperoleh makna kerja, dan berkontribusi secara luas merupakan dorongan tertinggi motivasi, dibandingkan dengan motivator dasar

seperti kompensasi atau kondisi kerja. Temuan ini menguatkan konsep Maslow yang menempatkan aktualisasi diri sebagai puncak kebutuhan manusia, serta menunjukkan pergeseran motivasi ASN menuju faktor-faktor intrinsik yang lebih dalam. Studi yang dilakukan oleh Aisyah et al. (2024) menunjukkan bahwa penerapan strategi manajemen SDM, seperti program pelatihan, sistem penghargaan, serta kepemimpinan yang transparan dan berbasis meritokrasi, secara signifikan mampu meningkatkan motivasi kerja ASN. Meskipun penelitian tersebut tidak secara spesifik membedakan hasil berdasarkan generasi maupun gender, temuan ini tetap mendukung pentingnya penerapan kebijakan yang responsif terhadap kebutuhan motivasional berbagai kelompok demografis dalam tubuh ASN.

Jika dibandingkan dengan penelitian Nurdianto et al. (2023), terdapat perbedaan orientasi. Penelitian tersebut menempatkan motivasi sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja ASN, namun tidak mempertimbangkan dinamika demografis sebagai pembeda tingkat motivasi itu sendiri. Penelitian ini justru menyoroti bahwa generasi memiliki pengaruh penting dalam membentuk preferensi motivasional ASN. Generasi Z ditemukan memiliki tingkat motivasi tertinggi, diikuti oleh generasi X, dan yang terendah adalah generasi Y. Tingginya motivasi generasi Z dapat dikaitkan dengan kebutuhan akan makna kerja, ruang ekspresi, dan fleksibilitas yang menjadi karakteristik khas generasi digital.

Sementara itu, rendahnya motivasi generasi Y dapat mencerminkan ketidakselarasan antara ekspektasi terhadap lingkungan kerja progresif dengan realitas birokrasi yang masih cenderung konservatif dengan rendahnya tingkat motivasi pada generasi Y dapat dipahami dari beberapa perspektif. Generasi ini berada pada fase karier yang menuntut keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga mereka lebih rentan mengalami stres dibanding generasi Z yang lebih muda dan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja. Selain itu, generasi Y cenderung memiliki ekspektasi tinggi terhadap penghargaan dan pengakuan di tempat kerja ketika harapan tersebut tidak terpenuhi, motivasi mereka cenderung menurun. Sebaliknya, generasi Z yang baru memasuki dunia kerja menunjukkan antusiasme tinggi untuk belajar, beradaptasi, dan membuktikan kemampuan diri, sehingga motivasi mereka relatif lebih tinggi meskipun pengalaman kerja mereka masih terbatas.

Oleh karena itu, interpretasi ini menegaskan bahwa motivasi kerja dipengaruhi tidak hanya oleh gender, tetapi juga oleh karakteristik psikologis, pengalaman, dan ekspektasi yang berbeda antar generasi. Hal ini menunjukkan pentingnya penerapan strategi manajemen

motivasi yang disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik masing-masing generasi. Kondisi tersebut patut menjadi perhatian mengingat generasi Y adalah kelompok usia produktif terbesar dalam birokrasi saat ini.

Selanjutnya, meskipun gender tidak menjadi faktor pembeda yang signifikan secara statistik, data deskriptif menunjukkan bahwa laki-laki memiliki skor motivasi sedikit lebih tinggi dibanding perempuan, terutama dalam kelompok generasi Z. Temuan ini senada dengan hasil studi Ramdhani et al. (2021) yang mengungkap bahwa meskipun kinerja ASN perempuan tidak berbeda secara kuantitatif dengan laki-laki, masih terdapat bias struktural yang mempengaruhi akses terhadap posisi strategis. Dengan demikian, meski tidak terlihat dalam angka, gender tetap menjadi faktor penting dalam ekosistem motivasi kerja ASN, khususnya terkait persepsi keadilan, pengakuan, dan kesempatan promosi.

Implikasi dari temuan ini menegaskan bahwa pendekatan manajemen ASN yang bersifat homogen tidak lagi memadai dalam konteks birokrasi multigenerasi dan beragam gender. Organisasi publik perlu mengembangkan kebijakan yang responsif terhadap perbedaan kebutuhan psikologis tiap generasi, dengan memberi perhatian khusus pada aspek non-materi seperti pengakuan, aktualisasi diri, dan ruang kontribusi bermakna lalu temuan ini dapat menjadi dasar bagi *policy translation*, yaitu proses penerjemahan hasil riset menjadi kebijakan dan praktik yang nyata. Misalnya, Lembaga Administrasi Negara (LAN) dapat menyusun modul pelatihan kepemimpinan yang menekankan pemberian apresiasi dan pengembangan potensi individu sesuai karakteristik generasi. Badan Kepegawaian Negara (BKN) dapat menyesuaikan sistem evaluasi kinerja serta penghargaan non-finansial yang lebih responsif terhadap motivasi generasi milenial dan Z. Sementara itu, instansi pemerintah lainnya dapat mengimplementasikan kebijakan yang mendukung fleksibilitas tugas, ruang inovasi, dan program pengembangan karier, sehingga ASN merasa dihargai dan dapat mengekspresikan potensinya.

Dengan demikian, kebijakan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga praktis dan berkontribusi langsung pada peningkatan motivasi serta kinerja generasi ASN yang beragam. Lingkungan kerja yang mendukung fleksibilitas dan pengembangan diri akan menjadi kunci dalam menjaga loyalitas dan semangat kerja ASN, terutama dari generasi muda. Di sisi lain, kesetaraan akses dan penghapusan stereotip gender juga tetap harus dijaga agar tidak menjadi hambatan laten dalam proses pengelolaan SDM yang adil dan inklusif. Dengan memahami dinamika motivasi secara lebih mendalam dan berbasis bukti, birokrasi Indonesia dapat melangkah

menuju sistem kepegawaian yang lebih adaptif, progresif, dan berorientasi pada kualitas pelayanan publik.

PENUTUP

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia secara signifikan dipengaruhi oleh faktor generasi, namun tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan berdasarkan gender. Hasil uji Kruskal-Wallis mengungkapkan adanya perbedaan bermakna antar kelompok generasi, dengan generasi Z menunjukkan tingkat motivasi tertinggi, diikuti oleh generasi X, dan generasi Y berada pada posisi terendah. Temuan ini mencerminkan adanya perbedaan nilai kerja dan ekspektasi psikologis antar generasi, yang menjadi perhatian penting dalam perumusan strategi manajemen ASN di era disruptif.

Dimensi motivasi yang paling menonjol adalah aktualisasi diri, sedangkan kebutuhan fisiologis menempati posisi terendah. Hal ini sejalan dengan teori hierarki kebutuhan Maslow yang menunjukkan bahwa ASN saat ini lebih terdorong oleh kebutuhan untuk berkembang, diakui, dan memberi kontribusi bermakna, dibandingkan motivasi dasar seperti kompensasi finansial. Pola ini paling menonjol pada generasi Z, yang cenderung mengutamakan fleksibilitas, makna kerja, serta ruang untuk mengekspresikan diri. Sementara itu, meskipun tidak ditemukan perbedaan signifikan dalam motivasi kerja antara laki-laki dan perempuan, data deskriptif menunjukkan adanya perbedaan kecenderungan nilai motivasi, terutama pada kelompok generasi Z. Hal ini mengindikasikan pentingnya tetap mempertimbangkan isu gender dalam kebijakan pengelolaan ASN, khususnya dalam menjamin kesetaraan akses terhadap pengembangan karir, promosi, dan pengakuan atas kinerja.

Secara keseluruhan, temuan ini menekankan perlunya reformasi kebijakan manajemen ASN yang lebih adaptif terhadap perbedaan generasi dan sensitif terhadap isu gender. Pendekatan satu ukuran untuk semua (*one-size-fits-all*) dalam pengelolaan SDM tidak lagi relevan, dan perlu digantikan dengan strategi yang berbasis kebutuhan psikologis dan karakteristik demografis yang kontekstual. Organisasi publik perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung aktualisasi diri, memberikan penghargaan non-materi, dan membuka ruang partisipasi yang bermakna bagi seluruh ASN, tanpa memandang latar belakang generasi maupun gender.

Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, direkomendasikan agar manajemen Aparatur Sipil Negara (ASN) mengembangkan strategi pengelolaan sumber daya

manusia yang lebih responsif terhadap perbedaan generasi serta peka terhadap isu kesetaraan gender. Pendekatan manajerial yang bersifat seragam (*one size fits all*) sebaiknya diganti dengan strategi yang menyesuaikan karakteristik motivasi dari setiap generasi. Generasi X cenderung menghargai stabilitas dan pengakuan formal, sehingga mereka termotivasi ketika organisasi menyediakan kejelasan jalur karier, penghargaan atas masa kerja, serta kesempatan untuk menjadi mentor atau panutan bagi pegawai yang lebih muda. Lalu generasi Y membutuhkan kesempatan untuk aktualisasi diri melalui pembuktian ide dan gagasan pekerjaan, serta fleksibilitas dalam bekerja yang dapat difasilitasi melalui kesempatan memimpin proyek lintas divisi, program pengembangan kompetensi, mekanisme kerja berbasis hasil, serta kebijakan kerja fleksibel, sedangkan generasi Z lebih terdorong oleh peluang berinovasi dan apresiasi berbasis kinerja karena generasi ini tumbuh di era digital dan perubahan cepat, lebih terdorong oleh tantangan baru dan penghargaan atas ide kreatif, sehingga mereka termotivasi ketika diberikan ruang untuk berinovasi melalui kompetisi ide, program inovator muda, dan platform digital yang memfasilitasi kolaborasi serta umpan balik langsung.

Karena aktualisasi diri muncul sebagai dimensi motivasional tertinggi, organisasi publik sebaiknya memperkuat faktor-faktor intrinsik seperti pengembangan kompetensi, pemaknaan terhadap pekerjaan, dan kesempatan untuk berkontribusi secara kreatif, bukan semata-mata berorientasi pada insentif material. Di samping itu, sistem penghargaan dan promosi perlu dirancang secara inklusif dan berkeadilan guna meminimalkan bias gender yang masih mungkin terjadi dalam birokrasi.

Integrasi data motivasional melalui sistem manajemen talenta ASN juga menjadi langkah penting agar kebijakan pengembangan pegawai lebih berbasis pada kebutuhan aktual. Untuk penelitian di masa mendatang, disarankan agar variabel yang dikaji diperluas dengan memasukkan aspek kepemimpinan, budaya organisasi, serta keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, dengan menggunakan pendekatan longitudinal guna menangkap perubahan motivasi ASN secara lebih dinamis dari waktu ke waktu. Jumlah responden sebaiknya ditingkatkan atau ditentukan secara representatif dari seluruh populasi ASN yang menjadi objek penelitian, sehingga hasil yang diperoleh lebih valid dan generalizable.

DAFTAR PUSTAKA

- Adrianus, A., Fanggidae, R., & Yanuarti, F. (2023). Generational differences in bureaucratic work values and leadership responses. *Jurnal Administrasi Publik*, 20(2), 145–156.
- Adrianus, J. S., Watu, E. G. C., & Amaral, M. A. L. (2023). Generational Differences: The Role of Attitudes and Work Values on Performance in Department of Health and Civil Registration Service of East Nusa Tenggara Province. *Jurnal Bina Praja*, 15(3), 467–477.
- Aisyah, Magdalena, N. M., Sihombing, S. B., & Afnira, E. (2024). Penerapan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja ASN. *Birokrasi: Jurnal Ilmu Hukum Dan Tata Negara*, 2(3), 221–237. <https://doi.org/10.55606/birokrasi.v2i3.1329>
- Amalia, F. N., & Zalukhu, G. P. (2025). Analisis Penerapan Manajemen Talenta ASN: Studi pada Instansi Pemerintah Daerah. *Integrative Perspectives of Social and Science Journal*, 2(2), 2999.
- Pengaruh Supervisi, Gaji, dan Promosi Jabatan Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan, (2021).
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester II Tahun 2024*. Badan Kepegawaian Negara (BKN).
- Iphan, M., Pasoloran, O., & Daromes, F. E. (2025). Account Representative (Ar) Performance : Self-Determination Theory (Sdt) Perspective (an Empirical Study in All Primary Tax Service Offices in South Sulawesi). *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen*, 3(2), 15–34.
- Ishak, R., Madani, M., & Tahir, N. (2025). Motivasi Kerja Pegawai Di Pt. Firman Mulya Jaya Kota Makassar. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 6(1), 29–52. <https://doi.org/10.26618/kimap.v6i1.17400>
- Karepesina, M. T. (2023). Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 385–395.
- Kurniawan, R., Djaenuri, A., Prabowo, H., & Lukman, S. (2020). Evaluasi Kebijakan Manajemen ASN Ditinjau dari Aspek Perencanaan, Perekutan dan Pengembangan Kompetensi Di Kementerian Perhubungan Republik Indonesia. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 3(1), 1–17.
- Maslow, A. H. (2017). A Theory of Human Motivation. In *Defining and Classifying Children in Need*. <https://doi.org/10.4324/9781315258324-16>
- Maslow, Abraham H. (1970). Motivation and Personality. In *Harper & Row*.
- Nurdianto, Pareke, F. J., & Nasution. (2023). Perbedaan Generasi Pada Hubungan Kinerja Dan Motivasi Kerja Karyawan di PT. HM Sampoerna Area Bengkulu. *Student Journal of Business and Management*, 43–58.
- Pratama, G., & Elistia, E. (2020). Analisis motivasi kerja, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dimediasi kepuasan kerja pada angkatan kerja generasi Z. *Jurnal Ekonomi: Journal of Economic*, 11(02).
- Prayogo, S. A., Hendayana, Y., Hidayat, W. W., Renwarin, J. M. J., & Eprianto, I. (2025). The Influence of Bureaucratic Reform, Human Resource Strengthening, and Digitalization on Excellent Civil Servants through Employee Motivation as a Mediating Variable. *Journal of Economic and Economic Policy*, 2(4), 431–445.
- Ramdhani, M., Effendy, K., & Lukman, S. (2021). Kinerja Aparatur Sipil Negara Dalam Perspektif Gender Di Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah Kementerian Dalam Negeri. *Jurnal Renaissance*, 6(2), 768. <https://doi.org/10.53878/jr.v6i2.149>
- Ratnadiningrum, N. A. A., & Takrim, M. (2023). Motivasi Kerja Menurut Teori Maslow Bagian Staf Manajemen Project Pada PT Putera Instrumenindo. 7(2), 169–178.
- Sani, A., Hafiz, M. S., & Marpaung, A. P. (2024). Motivasi Kerja Generasi Z Di Indonesia: Sebuah Eksplorasi Teoritis Menggunakan Metode Zaltman Methapole Elicitation Technique (ZMET). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 2857–2872.
- Sari, R., Hajar, I., & Sabilalo, M. A. (2024). Analisis Peran Ganda Dan Motivasi Dalam Meningkatkan Kinerja Serta Mengatasi Stres Kerja Pegawai Wanita (Studi Pada Kantor Balai Perluasan Kesempatan Kerja Kementerian Ketenagakerjaan Kendari). *YUME : Journal of Management*, 7(1), 535–547.
- Sunarya, F. R. (2022). Urgensi Teori Hirarki Kebutuhan dari Abraham Maslow Dalam Sebuah Organisasi. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I*, 9(2), 647–658. <https://doi.org/10.15408/sjsbs.v9i3.25916>
- Tarima, A. L., Bandhaso, M. L., & Baharuddin. (2025). Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara. *MANEKSI: Management Ekonomi Dan Akuntansi*, 14(1), 237–244.
- Widiastuti, N. M. (2020). Motivasi Kerja ASN pada Pelatihan Teknis Peningkatan Kinerja Staf di Kantor Kemenag Kota Bima (Ditinjau dari Generasi X dan Generasi Y). *Jurnal Penelitian Dan Pengembangan Sains Dan Humaniora*, 4(2), 78–88.