



Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Generasi X, Y dan Z pada Badan Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Kulon Progo

Nofita Ngaisaroh^{1*}, Ema Nurmaya², Ani Muttaqiyatun³

¹⁻³Program Studi Magister Manajemen, Universitas Ahmad Dahlan, Indonesia

*Penulis Korespondensi: nofitangaisaroh97@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the factors influencing the work motivation of Generation X, Y, and Z employees at the Regional Finance and Asset Agency (BKAD) of Kulon Progo Regency. The research employs a descriptive qualitative approach within an interpretive paradigm. Data were gathered through in-depth interviews with 30 informants—purposely selected from the three generational groups—and supplemented by observation. Data analysis utilized the interactive model developed by Miles, Huberman, and Saldana, comprising data reduction, data display, and conclusion drawing/verification. Data validity was assessed using trustworthiness criteria: credibility, transferability, dependability, and confirmability. The results indicate that employee work motivation is influenced by a combination of factors: public service values (Public Service Motivation), hygiene and motivator factors (Herzberg's Two-Factor Theory), and the alignment between the individual and the job (Person-Job Fit). Income serves as a foundational factor (hygiene factor) that maintains work stability across generations. Generation X tends to be motivated by stability, responsibility, and job security. Generation Y places greater emphasis on the balance between contribution and compensation, opportunities for growth, and the meaningfulness of work. Generation Z demonstrates an orientation toward recognition, rapid feedback, and competence development. These findings indicate that the work motivation of civil servants (ASN) is contextual and influenced by generational characteristics. The study contributes theoretically to the development of research on cross-generational motivation in the public sector and offers practical recommendations for formulating adaptive and inclusive human resource management strategies within the regional bureaucracy.*

Keywords: *Generation X; Generation Y; Generation Z; Herzberg; Person-Job Fit; Public Service Motivation; State Civil Apparatus (ASN); Work Motivation.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai dari Generasi X, Y, dan Z di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Kulon Progo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dalam paradigma interpretatif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 30 informan—yang dipilih secara purposif dari ketiga kelompok generasi tersebut—serta dilengkapi dengan observasi. Analisis data menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldana, yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Validitas data dinilai menggunakan kriteria kepercayaan (*trustworthiness*): kredibilitas, keteralihan (*transferability*), ketergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai dipengaruhi oleh kombinasi faktor: nilai-nilai pelayanan publik (*Public Service Motivation*), faktor higienis dan motivator (Teori Dua Faktor Herzberg), serta kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*Person-Job Fit*). Pendapatan berperan sebagai faktor dasar (faktor higienis) yang menjaga stabilitas kerja lintas generasi. Generasi X cenderung termotivasi oleh stabilitas, tanggung jawab, dan keamanan kerja. Generasi Y lebih menekankan pada keseimbangan antara kontribusi dan kompensasi, peluang pengembangan diri, serta kebermaknaan pekerjaan. Generasi Z menunjukkan orientasi terhadap pengakuan, umpan balik yang cepat, dan pengembangan kompetensi. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja Aparatur Sipil Negara (ASN) bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik generasi. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis bagi pengembangan kajian mengenai motivasi lintas generasi di sektor publik serta menawarkan rekomendasi praktis untuk merumuskan strategi manajemen sumber daya manusia yang adaptif dan inklusif dalam birokrasi daerah.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara (ASN); Generasi X; Generasi Y; Generasi Z; Herzberg; Kesesuaian Individu-Pekerjaan; Motivasi Kerja; Motivasi Pelayanan Publik.

1. PENDAHULUAN

Dalam perspektif Al-Islam dan Kemuhammadiyah, bekerja dipandang sebagai ibadah dan bagian dari tanggung jawab manusia sebagai khalifah di muka bumi. Al-Qur'an menegaskan bahwa setiap amal dan kerja manusia akan disaksikan oleh Allah, Rasul-Nya, dan orang-orang beriman, sebagaimana tercantum dalam QS. At-Taubah (9):105:

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

"Dan katakanlah: bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu; dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Nilai ini memberikan landasan etis bahwa ASN dalam menjalankan fungsi-fungsi pemerintahan wajib bekerja dengan integritas, profesionalitas, dan komitmen pelayanan publik. Motivasi kerja tidak hanya dipahami sebagai dorongan psikologis, tetapi juga sebagai manifestasi spiritualitas, etika, dan amanah dalam pelayanan kepada masyarakat.

Motivasi kerja memiliki kedudukan strategis dalam manajemen sumber daya manusia karena berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja, komitmen, dan capaian kinerja organisasi. Armstrong dan Taylor (2020) menegaskan bahwa motivasi menjadi inti penggerak perilaku kerja, sedangkan Gibson, Ivancevich, dan Donnelly (1997) menjelaskan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil interaksi antara faktor individu dan faktor organisasi. Pemerintah Kabupaten Kulon Progo dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan kinerja kelembagaan yang konsisten baik, namun pada level perangkat daerah, terutama BKAD sebagai instansi yang menangani keuangan dan aset daerah, keberhasilan institusional tersebut perlu ditunjang oleh motivasi kerja pegawai yang kuat dan merata.

BKAD memegang peran penting dalam mengelola siklus keuangan daerah, mulai dari perencanaan anggaran, penatausahaan, akuntansi dan pelaporan, hingga pengelolaan aset daerah. Karakter pekerjaan yang kompleks, berorientasi regulasi, dan menuntut ketelitian menjadikan aspek motivasi kerja sebagai faktor yang sangat penting bagi keberhasilan pelaksanaan tugas. Data Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2025 menunjukkan bahwa ASN Indonesia didominasi oleh Generasi Y (56,5%), diikuti Generasi X (31,1%), Generasi Z (11,7%), dan *Baby Boomers* (0,7%) (Badan Kepegawaian Negara, 2025). Kondisi ini juga tercermin pada BKAD Kabupaten Kulon Progo yang terdiri dari Generasi X (44%), Generasi Y (29,33%), dan Generasi Z (26,67%) (BKAD Kabupaten Kulon Progo, 2025).

Komposisi ini menunjukkan bahwa BKAD merupakan organisasi multigenerasi dan setiap generasi membawa karakteristik psikologis, nilai kerja, serta preferensi motivasional yang berbeda.

Hasil observasi awal dan *pra-wawancara* dengan pimpinan BKAD menunjukkan adanya variasi preferensi kerja, respons terhadap perubahan, dan orientasi motivasi antar generasi. Variasi ini tampak dalam cara pegawai menyikapi digitalisasi proses keuangan, interaksi kerja, ekspektasi terhadap kepemimpinan, serta kebutuhan terhadap umpan balik dan pengembangan diri. Fenomena tersebut memberikan indikasi bahwa perbedaan generasi memiliki implikasi terhadap motivasi kerja sehingga perlu dipahami sebagai dasar penyusunan strategi pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi.

Namun, penelitian terdahulu masih menunjukkan adanya *research gap*. Kajian motivasi ASN cenderung berfokus pada kompensasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja, tetapi masih terbatas dalam mengkaji dinamika lintas generasi secara mendalam (Ganeva & Pusparini, 2024; Zhang, 2023; Santoso et al., 2025; Sakarina et al., 2024; Asokawati et al., 2023). Selain itu, penelitian mengenai Generasi Z dalam birokrasi daerah masih relatif sedikit, padahal kelompok ini mulai berperan dalam struktur organisasi publik. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai Generasi X, Y, dan Z di BKAD Kabupaten Kulon Progo. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian motivasi lintas generasi, serta menawarkan rekomendasi praktis bagi pengembangan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif dan berkelanjutan.

2. KAJIAN PUSTAKA

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan pencapaian kinerja organisasi publik. Dalam konteks birokrasi pemerintahan, motivasi kerja berperan penting dalam mendorong pegawai agar mampu bekerja secara efektif, berintegritas, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Menurut Robbins dan Judge (2017), motivasi diartikan sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan tertentu.

Person–Job Fit

Konsep kesesuaian individu dengan pekerjaan pertama kali diperkenalkan oleh Frank Parsons (1909, hlm. 5-7) melalui teori *Trait and Factor*, yang menegaskan bahwa keberhasilan dan kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh kecocokan antara karakteristik individu, khususnya bakat dan kemampuan, dengan tuntutan pekerjaan. Gagasan ini kemudian dikembangkan menjadi teori *Person Environment Fit* oleh Jeffrey R. Edwards (1991) yang menjelaskan bahwa *fit* mencakup hubungan antara individu dan berbagai aspek lingkungan kerja, seperti pekerjaan, organisasi, kelompok, dan atasan. (Parsons, 1909) (Edwards, 1991)

Generasi

Konsep teori generasi pertama kali diperkenalkan oleh Karl Mannheim (1952) yang menjelaskan bahwa setiap generasi terbentuk melalui pengalaman sosial, politik, dan ekonomi pada masa tertentu, yang kemudian memengaruhi cara berpikir, nilai, serta perilaku anggotanya. Teori ini menegaskan bahwa perbedaan generasi tidak hanya bersifat biologis (berdasarkan usia), tetapi juga sosiologis yang terbentuk dari pengalaman kolektif yang membentuk nilai kerja, ekspektasi terhadap karier, dan cara berinteraksi di tempat kerja. (Mannheim, 1952) (Strauss & Howe, 1991).

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan *kualitatif* dengan jenis penelitian deskriptif untuk memahami secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja pegawai lintas generasi di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Kulon Progo. Penelitian dilaksanakan di BKAD Kabupaten Kulon Progo, Daerah Istimewa Yogyakarta, selama Semester II Tahun 2025. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria pegawai aktif yang mewakili Generasi X, Y, dan Z, sedangkan jumlah informan ditentukan berdasarkan prinsip *data saturation*. Instrumen utama penelitian adalah peneliti (*human instrument*) yang didukung pedoman wawancara. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*), observasi partisipatif pasif, serta studi dokumentasi dengan memanfaatkan data primer dan data sekunder. Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña yang meliputi reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*). Keabsahan data dijamin melalui pendekatan *trustworthiness* yang mencakup *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

Berdasarkan hasil wawancara mendalam terhadap 30 informan ASN di lingkungan Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Kulon Progo serta hasil observasi lapangan, diperoleh temuan empiris yang menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN dibentuk oleh kombinasi faktor ekonomi, lingkungan kerja, kepemimpinan, nilai pelayanan publik, serta kesesuaian individu dengan pekerjaan. Faktor-faktor tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan dimaknai secara berbeda oleh informan lintas generasi, jabatan, dan bidang tugas. Temuan-temuan tersebut selanjutnya dianalisis dengan merujuk pada Teori *Public Service Motivation* (PSM), Dua Faktor Herzberg, dan *Person–Job Fit* sebagai kerangka konseptual penelitian. Analisis data dalam penelitian ini disusun secara tematik untuk menangkap pola makna yang muncul dari pengalaman kerja para informan.

Penghasilan dan Pemenuhan Kebutuhan sebagai Dasar Motivasi Kerja

Penghasilan merupakan faktor yang paling konsisten dan universal muncul dalam seluruh wawancara. Hampir semua informan menyatakan bahwa bekerja sebagai ASN tidak dapat dilepaskan dari kebutuhan ekonomi, baik untuk memenuhi kebutuhan pribadi maupun keluarga.

Sebagian besar informan Generasi X memaknai penghasilan sebagai bentuk jaminan stabilitas hidup dan tanggung jawab keluarga. Mereka menyadari sejak awal konsekuensi menjadi ASN, sehingga penghasilan tidak selalu dipersoalkan dari sisi nominal, tetapi dari kepastian dan keberlanjutan. Chris Agung Pramudi (Informan 1) menyatakan bahwa, “*kalau karir itu kan implikasinya ada kenaikan kesejahteraan*” (P3). Pandangan serupa disampaikan oleh Ekhsan Sugiarta (Informan 2) yang menegaskan bahwa bekerja tetap tidak bisa dilepaskan dari kebutuhan ekonomi keluarga, “*Karena kita tetap butuh pendapatan untuk menghidupi keluarga, jadi mau tidak mau tetap bekerja*” (P9) Pernyataan ini menunjukkan bahwa bagi Generasi X, penghasilan diposisikan sebagai fondasi keamanan hidup, bukan sebagai sumber kepuasan utama.

Pada Generasi Y, penghasilan dimaknai lebih reflektif sebagai indikator keadilan antara beban kerja dan imbalan yang diterima. Miyati (Informan 18) menyampaikan bahwa “*Saya menerima hak berupa gaji dan tunjangan sehingga harus diimbangi dengan tanggung jawab*” (P10). Pandangan serupa juga disampaikan Artyandi (Informan 15) yang menyatakan bahwa, “*Kompensasi yang sepadan dengan kontribusi saya dalam pekerjaan menjadi salah satu motivasi utama saya untuk bekerja*” (P5).

Pandangan ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Y, penghasilan tidak hanya bermakna ekonomis, tetapi juga berkaitan dengan rasa keadilan organisasi. Sementara itu, Generasi Z memaknai penghasilan tidak hanya sebagai pemenuhan kebutuhan dasar, tetapi juga sebagai simbol penghargaan dan pengakuan organisasi. Frendy Yosua Mulia Pratama Situmeang (Informan 27) secara tegas menyatakan bahwa, “*Penghasilan yang sebanding dengan ketugasan sehari-hari menjadi motivasi tersendiri*,” (P8) bahkan ia menambahkan bahwa penghasilan yang lebih baik membuatnya bertahan sebagai ASN. Hal serupa disampaikan oleh Hilal Nur Fauzan (Informan 28) yang menyebutkan bahwa rutinitas penghasilan dan THP menjadi pendorong semangat kerja, terutama ketika dikaitkan dengan target yang harus dicapai (P27). Lidya Naomi Fransiska Sebayang (Informan 29) juga memberikan catatan reflektif bahwa meskipun penghasilan cukup membantu kebutuhan dasar, untuk kebutuhan tambahan masih terasa terbatas (P17), sehingga penghasilan tetap menjadi isu penting bagi Generasi Z.

Secara keseluruhan, temuan ini menunjukkan bahwa penghasilan berfungsi sebagai faktor dasar (*hygiene factor*) yang menjaga keberlanjutan motivasi kerja ASN BKAD. Namun demikian, penghasilan bukanlah faktor utama pembentuk kepuasan kerja jangka panjang, melainkan prasyarat agar ASN dapat bekerja dengan tenang dan memaknai faktor motivasi lain seperti lingkungan kerja, kepemimpinan, dan pelayanan publik. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun penghasilan bukan satu-satunya sumber motivasi, faktor ekonomi tetap menjadi fondasi penting yang memungkinkan ASN memaknai aspek motivasional lainnya secara lebih positif.

Lingkungan Kerja sebagai Faktor Kenyamanan dan Retensi Pegawai

Lingkungan kerja muncul sebagai faktor yang sangat menentukan kenyamanan dan retensi pegawai. Mayoritas informan menggambarkan lingkungan kerja BKAD sebagai relatif kondusif, dengan hubungan antarpegawai yang cukup solid dan saling mendukung, meskipun dihadapkan pada beban kerja yang tinggi dan dinamika perubahan sistem.

Banyak informan menyebut bahwa suasana kerja yang bersifat “*kekeluargaan*”, “*tidak kaku*”, dan “*saling membantu*” membuat beban kerja terasa lebih ringan. Puji Astuti (Informan 5) menyampaikan bahwa “*bagus, enak, nyaman*,” (P2) sehingga pekerjaan dapat dijalani dengan lebih tenang. Hal senada diungkapkan oleh Kuni Mas’adah (Informan 4) yang menggambarkan lingkungan kerja BKAD sebagai “*bagus, nyaman, kompak, dan punya loyalitas yang tinggi*” (P2). Hubungan kerja yang baik ini menjadi penyangga utama ketika pegawai menghadapi tekanan pekerjaan, perubahan sistem, maupun keterbatasan sarana dan prasarana.

Beberapa informan menegaskan bahwa dukungan rekan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menjaga motivasi kerja. Iswandari Artiningsih (Informan 3) menyatakan bahwa *“ketika kita punya teman yang bisa diajak kerja sama dan diskusi, semua kekurangan dari faktor lain bisa diatasi”* (P10) Pandangan ini diperkuat oleh Sri Sugiyarti (Informan 7) yang menyampaikan bahwa *“Sesulit apapun kalau ditemani teman yang baik, semua akan mudah”* (P6). Temuan ini menunjukkan bahwa relasi sosial di tempat kerja menjadi sumber kenyamanan psikologis yang signifikan bagi ASN BKAD.

Lingkungan kerja juga dimaknai secara berbeda antar generasi. Generasi X cenderung menekankan stabilitas, keteraturan, dan minim konflik. Mereka merasa nyaman ketika lingkungan kerja berjalan apa adanya dan hubungan antarpegawai sudah saling memahami. Sebaliknya, Generasi Y dan Z lebih menaruh perhatian pada suasana kerja yang suportif, komunikatif, dan tidak terlalu hierarkis. Agus Kurniawan (Informan 13) menyampaikan bahwa *“Lingkungan kerja di BKAD sangat kondusif”* (P2). Andi Sulistyono (Informan 14) juga menyatakan bahwa *“Lingkungan kerjanya nyaman, teman-temannya supel, ramah, dan saling membantu”* (P2). Dea Kharisma Sekarwening (Informan 23) juga menyampaikan bahwa lingkungan kerja BKAD *“terasa hangat dan suportif”* (P2) namun ia juga menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka agar pekerjaan dapat berjalan lebih efektif.

Beberapa informan muda memberikan catatan kritis terhadap lingkungan kerja yang dirasakan terlalu formal atau kurang memberi ruang berkembang. Frendy Yosua Mulia Pratama Situmeang (Informan 27) menyatakan bahwa lingkungan kerja yang ia alami *“belum sepenuhnya mendukung perkembangan diri,”* (P2) terutama dalam hal keterlibatan dan akses informasi. Sementara itu, Puji Rahayu (Informan 6) menyoroti aspek fasilitas dengan menyatakan bahwa dari sisi sarana prasarana, lingkungan kerja BKAD *“sudah old,”* (P7). Hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Andi Sulistyono (Informan 14) *“Sarpras mendukung, tapi kalau sekelas BKAD ya kurang”* (P5).

Temuan ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja di BKAD tidak hanya dipahami sebagai kondisi fisik atau administratif, tetapi terutama sebagai iklim sosial dan psikologis yang memengaruhi kenyamanan, loyalitas, dan keputusan pegawai untuk bertahan. Lingkungan kerja yang kondusif, suportif, dan manusiawi terbukti mampu meredam tekanan kerja serta memperkuat motivasi ASN lintas generasi, meskipun masih terdapat kebutuhan akan peningkatan fasilitas dan ruang pengembangan diri bagi pegawai, khususnya bagi Generasi Z.

Peran Pimpinan dalam Membangun Motivasi Kerja

Peran pimpinan menjadi salah satu faktor kunci yang paling sering disebut informan sebagai penentu naik-turunnya motivasi kerja ASN di BKAD Kabupaten Kulon Progo. Gaya kepemimpinan yang dirasakan secara langsung oleh pegawai berdampak pada semangat kerja, rasa dihargai, serta kenyamanan psikologis dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Sebagian besar informan menyatakan bahwa pimpinan yang jelas dalam memberikan arahan, adil dalam pembagian tugas, terbuka terhadap diskusi, serta memberikan dukungan dan apresiasi mampu meningkatkan motivasi kerja. Chris Agung Pramudi (Informan 1) menegaskan bahwa dukungan pimpinan terhadap inovasi sangat memengaruhi semangat kerjanya. Ia menyatakan, *“Pimpinan sangat mendukung, ketika kita membutuhkan sesuatu yang menghasilkan produk, atasan memberikan arahan dan masukan”* (P7). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang memberi ruang inisiatif mampu memperkuat komitmen pegawai.

Pandangan serupa disampaikan oleh Artyandi (Informan 15) yang menyatakan bahwa *“Pimpinan yang mampu mengambil keputusan secara bijaksana, dapat mengoordinir staf”* (P9) terutama ketika pegawai menyampaikan ide atau masukan terkait pekerjaan. Dukungan tersebut menumbuhkan rasa percaya diri dan perasaan dihargai sebagai bagian dari organisasi. Dea Kharisma Sekarwening (Informan 23) juga menyampaikan *“Pimpinan berperan penting dalam memberikan arahan yang jelas dan terukur”* (P9). Dian Amanda Puspitorini (Informan 25) menekankan bahwa *“arahan yang jelas, dukungan pimpinan, serta apresiasi atas kinerja membuat saya terdorong bekerja lebih optimal”* (P9).

Kepercayaan pimpinan kepada pegawai untuk menangani tugas tertentu juga dipersepsikan sebagai bentuk pengakuan yang memperkuat motivasi kerja. Rizqika Fairuzia Muhammad (Informan 26) menyampaikan bahwa *“ada kepercayaan dari pimpinan kepada saya untuk mengerjakan tugas insidental”* (P14), dan kepercayaan tersebut justru meningkatkan rasa tanggung jawab serta keterikatannya pada pekerjaan. Hal senada diungkapkan oleh Miyati (Informan 18) yang menyatakan bahwa dirinya merasa lebih bersemangat *“apabila diberi kepercayaan oleh atasan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu”* (P9).

Sebaliknya, beberapa informan mengungkapkan bahwa kebijakan yang tiba-tiba, pembagian tugas yang tumpang tindih, atau perubahan sistem tanpa komunikasi yang memadai dapat menurunkan motivasi kerja. Puji Rahayu (Informan 6) secara tegas menyampaikan bahwa *“rolling jabatan yang tiba-tiba itu bisa menjadi demotivasi”* (P11), karena pegawai memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan tugas dan ritme kerja baru.

Annisa Wahyu Febrianti (Informan 22) juga menyoroti bahwa “*perubahan yang terlalu sering menimbulkan miskomunikasi*” (P27), sehingga berpengaruh terhadap kenyamanan kerja. Kondisi tersebut terutama dirasakan oleh Generasi Z yang masih berada pada tahap adaptasi dan pencarian peran. Frendy Yosua Mulia Pratama Situmeang (Informan 27) menyampaikan bahwa motivasinya meningkat ketika ia “*diikutsertakan dalam proses perumusan kebijakan*” (P15), namun cenderung menurun ketika keterlibatan dan komunikasi dari pimpinan dirasakan kurang.

Temuan ini menegaskan bahwa kepemimpinan di BKAD tidak hanya berfungsi secara struktural, tetapi juga memainkan peran penting dalam membangun iklim kerja yang memotivasi dan menenangkan secara psikologis. Kepemimpinan yang komunikatif, suportif, dan adil terbukti mampu menjaga motivasi kerja ASN lintas generasi, sementara kepemimpinan yang kurang adaptif berpotensi menurunkan semangat kerja, khususnya bagi Generasi Z.

Makna Pelayanan Publik bagi ASN BKAD

Makna pelayanan publik menjadi sumber motivasi intrinsik yang membedakan pekerjaan ASN dengan sektor lain. Hampir seluruh informan menyadari bahwa pekerjaan mereka, baik yang berhadapan langsung dengan masyarakat maupun yang bersifat administratif dan teknis, pada akhirnya bermuara pada kepentingan publik.

Pada Generasi X, pelayanan publik umumnya dimaknai sebagai bentuk pengabdian dan amanah sebagai aparatur negara. Puji Rahayu (Informan 6) secara tegas menyatakan bahwa “*mendedikasikan entah seberapa ilmu kita, mungkin dari segi kecil dari wilayah kita, kabupaten kita, kalau besar ya untuk negeri kita*” (P5), serta menekankan bahwa tugas ASN adalah melayani masyarakat meskipun sering berhadapan dengan kondisi yang tidak mudah. Pandangan serupa disampaikan oleh Ekhsan Sugiarta (Informan 2) yang menyatakan bahwa makna bekerja baginya adalah “*mengabdikan pada pemerintah, bangsa, dan negara*” (P3). Hal serupa dirasakan oleh Puji Astuti (Informan 5) yang menyatakan bahwa “*Kemudian panggilan hidup untuk mengabdikan*” (P4). Pernyataan ini menunjukkan kuatnya nilai idealisme dan tanggung jawab moral pada Generasi X.

Banyak informan menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul ketika masyarakat atau OPD merasa terbantu, aman, dan percaya terhadap layanan yang diberikan. Chris Agung Pramudi (Informan 1) mengungkapkan bahwa kepuasan kerjanya tidak selalu berbentuk penghargaan formal, melainkan “*kepuasan sendiri untuk kontribusi nyata bagi daerah*” (P6).

Pelayanan publik merupakan kesempatan untuk memberikan dampak nyata bagi masyarakat, sepanjang sistem kerja memungkinkan mereka bekerja secara efektif dan adil. Sri Suharwati (Informan 8) menyatakan bahwa *“kita sebagai pelayan masyarakat juga harus melayani mereka dengan baik, agar mereka merasa aman, tentram, terayomi, terlindungi”* (P11). Annisa Wahyu Febrianti (Informan 22) juga menegaskan bahwa *“saya merasa pekerjaan saya punya dampak nyata”* (P12), sehingga menumbuhkan rasa bangga dan motivasi kerja.

Menariknya, makna pelayanan publik juga dirasakan kuat oleh informan yang bekerja *“di balik layar”*. Dian Amanda Puspitorini (Informan 25) menyampaikan bahwa meskipun tidak berhadapan langsung dengan masyarakat, *“data yang saya olah membantu kelancaran pelayanan kepada wajib pajak”* (P12), sehingga ia tetap merasa berkontribusi langsung terhadap pelayanan publik. Dea Kharisma Sekarwening (Informan 24) juga menyatakan bahwa pekerjaannya merupakan *“sarana pengabdian untuk memberikan pelayanan yang berdampak nyata bagi kesejahteraan warga”* (P4).

Temuan ini menunjukkan bahwa nilai pelayanan publik masih hidup dan kuat di lingkungan BKAD Kabupaten Kulon Progo, tidak hanya sebagai slogan normatif, tetapi sebagai sumber motivasi intrinsik yang nyata. Nilai ini berfungsi sebagai penyeimbang tekanan kerja, keterbatasan sistem, serta beban administratif, dan menjadi faktor penting yang menjaga komitmen ASN lintas generasi untuk tetap menjalankan tugas pelayanan publik secara optimal.

Kesesuaian Individu dengan Pekerjaan (*Person–Job Fit*)

Kesesuaian antara individu dan pekerjaan (*person–job fit*) menjadi faktor penting dalam membentuk motivasi kerja yang berkelanjutan di lingkungan BKAD Kabupaten Kulon Progo. Informan yang merasa kompetensi, minat, dan latar belakang pendidikannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan menunjukkan tingkat penerimaan, kenyamanan, dan ketahanan kerja yang lebih tinggi dibandingkan informan yang merasakan ketidaksesuaian.

Sebagian informan menyatakan bahwa sejak awal pekerjaan yang dijalani sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, terutama pada bidang yang menuntut ketelitian, administrasi, pengolahan data, serta pemahaman regulasi teknis. Fitri Ardiyani (Informan 17) menyampaikan secara eksplisit bahwa *“pekerjaan saya masih sesuai dengan kemampuan yang saya miliki”* (P15), sehingga ia dapat menjalankan peran dalam organisasi dengan relatif stabil. Hal serupa disampaikan oleh Sri Sugiyarti (Informan 7) yang menekankan bahwa *“jam terbang diperlukan, nggak bisa dikarbit ilmunya”* (P2).

Namun demikian, tidak sedikit informan terutama Generasi Z yang mengakui bahwa pada awalnya pekerjaan belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan atau latar belakang pendidikan. Dewi Masrifah (Informan 24) menyampaikan bahwa “*awalnya saya merasa pekerjaan ini belum sepenuhnya sesuai dengan kemampuan saya*” (P17), tetapi seiring waktu dan proses belajar, ia mulai menemukan bagian pekerjaan yang paling cocok. Pandangan serupa disampaikan oleh Lidya Naomi Fransiska Sebayang (Informan 29) yang menyatakan bahwa pekerjaannya “*belum sepenuhnya sesuai karena masih banyak hal yang perlu saya pelajari*” (P16), sehingga ia masih berada dalam proses penyesuaian diri.

Proses adaptasi ini juga ditunjukkan oleh Nurahman Fatolah (Informan 20) yang mengungkapkan bahwa meskipun latar belakang pendidikannya “*tidak serta-merta sesuai*” (P4), dengan berjalannya waktu ia mampu mengerjakan tugas yang diemban. Hal ini menunjukkan bahwa kesesuaian kerja tidak selalu hadir sejak awal, tetapi dapat dibentuk melalui pengalaman dan pembelajaran.

Sebaliknya, Rizqika Fairuzia Muhammad (Informan 26) menegaskan bahwa *person–job fit* dapat menjadi sumber motivasi yang kuat ketika pekerjaan sejalan dengan latar belakang pendidikan. Ia menyatakan bahwa “*ilmu-ilmu yang saya dapatkan di kampus sangat berkaitan dengan pekerjaan saya sekarang*” (P12), sehingga pekerjaan justru menjadi ruang aktualisasi diri. Pandangan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu dapat memperkuat motivasi intrinsik.

Temuan ini menegaskan bahwa *person–job fit* di BKAD bersifat dinamis, bukan kondisi statis yang terbentuk sekali waktu. Dukungan lingkungan kerja, arahan pimpinan, serta kesempatan belajar dan pengembangan kompetensi menjadi faktor penting dalam membentuk dan memperkuat kesesuaian kerja dari waktu ke waktu. Ketika organisasi mampu memfasilitasi proses adaptasi tersebut, ASN cenderung menunjukkan motivasi kerja yang lebih stabil dan berkelanjutan.

Perbandingan Motivasi Kerja Generasi X, Y dan Z dalam Perspektif *Public Service Motivation*, Teori Dua Faktor Herzberg dan *Person–Job Fit*

Berdasarkan rekapitulasi persentase kemunculan indikator motivasi kerja pada Generasi X, Y, dan Z, terlihat bahwa meskipun terdapat sejumlah kesamaan lintas generasi, terdapat pula perbedaan yang cukup tajam dalam cara masing-masing generasi memaknai motivasi kerja. Perbedaan tersebut dapat dijelaskan secara lebih komprehensif melalui kerangka *Public Service Motivation* (PSM), Teori Dua Faktor Herzberg, dan *Person–Job Fit*.

Public Service Motivation (PSM)

Pada dimensi *Public Service Motivation*, seluruh generasi menunjukkan tingkat orientasi pelayanan publik yang relatif tinggi, namun dengan intensitas dan karakter yang berbeda pada masing-masing indikator. Indikator *commitment to public interest* muncul sangat dominan pada seluruh generasi. Generasi X menunjukkan tingkat kemunculan sebesar 92%, sementara Generasi Y dan Generasi Z mencapai 100%. Temuan ini menegaskan bahwa orientasi kepentingan publik merupakan nilai inti ASN lintas generasi, yang dipahami sebagai kewajiban moral dan profesional dalam menjalankan tugas pemerintahan.

Indikator *self-sacrifice* juga muncul kuat, terutama pada Generasi Z (100%) dan Generasi X (92%), sementara Generasi Y sedikit lebih rendah (88%). Hal ini menunjukkan bahwa kesediaan berkorban demi kepentingan publik tetap menjadi karakter penting ASN, namun pada Generasi Y pengorbanan tersebut lebih bersifat rasional dan kontekstual dibandingkan Generasi X dan Z.

Pada indikator *compassion*, terlihat perbedaan yang cukup kontras. Generasi Z menunjukkan kemunculan penuh (100%), Generasi X berada pada tingkat tinggi (83%), sementara Generasi Y hanya mencapai 50%. Pola ini menunjukkan bahwa empati dan kepekaan sosial pada Generasi Z diekspresikan secara lebih eksplisit, sedangkan pada Generasi Y empati cenderung muncul secara selektif dan situasional.

Sementara itu, indikator *attraction to policy making* merupakan indikator PSM dengan kemunculan terendah pada Generasi X (42%) dan Generasi Y (38%). Sebaliknya, Generasi Z menunjukkan tingkat ketertarikan yang sangat tinggi (90%). Temuan ini mengindikasikan bahwa Generasi Z lebih tertarik terlibat dalam proses kebijakan, terutama ketika keterlibatan tersebut memberikan ruang kontribusi nyata dan pembelajaran, sedangkan Generasi X dan Y memaknai kebijakan secara lebih fungsional dan implementatif.

Teori Dua Faktor Herzberg

a) Faktor Higiene

Pada faktor higiene, Generasi Y dan Generasi Z menunjukkan sensitivitas yang sangat tinggi terhadap hampir seluruh indikator. Indikator kompensasi/gaji muncul kuat pada Generasi Y dan Z (masing-masing 100%), sementara Generasi X sedikit lebih rendah (83%). Hal ini menunjukkan bahwa bagi Generasi Y dan Z, kompensasi dipahami tidak hanya sebagai pemenuhan kebutuhan ekonomi, tetapi juga sebagai simbol keadilan organisasi.

Indikator tingkat tanggung jawab dan kondisi kerja muncul penuh (100%) pada seluruh generasi, menandakan bahwa kejelasan tugas dan lingkungan kerja yang kondusif merupakan prasyarat universal bagi motivasi kerja ASN.

Pada indikator kebijakan dan administrasi organisasi, Generasi Z kembali menunjukkan kemunculan penuh (100%), sementara Generasi X (92%) dan Generasi Y (88%) sedikit lebih rendah. Pola ini mencerminkan tingginya sensitivitas Generasi Z terhadap kejelasan prosedur dan sistem kerja yang terstruktur.

Indikator supervisi dan gaya kepemimpinan juga muncul sangat kuat, dengan Generasi X dan Z mencapai 100%, dan Generasi Y sebesar 88%. Hal ini menunjukkan bahwa peran atasan dan kepemimpinan tetap menjadi faktor penting lintas generasi, meskipun Generasi Y cenderung lebih kritis terhadap konsistensi supervisi.

Indikator hubungan dengan atasan dan rekan kerja menunjukkan kemunculan sangat tinggi pada Generasi X dan Y (100%), serta sedikit lebih rendah pada Generasi Z (90%). Temuan ini menegaskan pentingnya iklim kerja kolaboratif, khususnya bagi Generasi X dan Y.

Sebaliknya, indikator status formal memperlihatkan perbedaan paling tajam. Generasi X (92%) dan Generasi Y (100%) masih memandang status formal sebagai bagian penting dari identitas kerja, sedangkan Generasi Z hanya menunjukkan kemunculan 10%. Hal ini mengindikasikan bahwa status ASN bukan lagi daya tarik utama bagi Generasi Z.

Indikator keamanan kerja juga relatif rendah pada seluruh generasi, khususnya Generasi Z (40%), dibandingkan Generasi X dan Y (masing-masing 50%). Temuan ini menunjukkan bahwa stabilitas kerja tidak lagi menjadi faktor motivasi utama, terutama bagi generasi yang lebih muda.

b) Faktor Motivator

Pada faktor motivator, terlihat bahwa Generasi Z menunjukkan kemunculan paling tinggi dan konsisten. Indikator pencapaian muncul sangat kuat pada Generasi Y dan Z (100%), serta tinggi pada Generasi X (92%). Indikator tantangan dari pekerjaan itu sendiri muncul penuh pada Generasi X dan Z (100%), sementara Generasi Y sedikit lebih rendah (88%). Indikator tanggung jawab muncul penuh pada seluruh generasi (100%).

Indikator pengakuan menunjukkan perbedaan signifikan, dengan Generasi Z mencapai 90%, sementara Generasi Y (50%) dan Generasi X (42%) relatif rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan merupakan faktor motivator yang jauh lebih penting bagi Generasi Z.

Indikator kesempatan berkembang juga sangat kuat, terutama pada Generasi Z (100%) dan Generasi X (92%), sementara Generasi Y berada pada 88%. Sebaliknya, indikator kemajuan karier menunjukkan kemunculan paling rendah di antara seluruh indikator motivator. Generasi Y sama sekali tidak menunjukkan kemunculan (0%), Generasi X hanya 42%, dan Generasi Z 20%. Temuan ini menegaskan bahwa promosi jabatan bukan lagi pendorong utama motivasi kerja lintas generasi.

Teori Person–Job Fit

Pada dimensi *Person–Job Fit*, seluruh indikator muncul secara penuh pada ketiga generasi. Baik *demands–abilities fit* maupun *needs–supplies fit* mencapai 100% pada Generasi X, Y, dan Z. Temuan ini menunjukkan bahwa kesesuaian antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan individu, serta kesesuaian antara kebutuhan personal dengan apa yang disediakan organisasi, merupakan prasyarat fundamental bagi motivasi kerja ASN lintas generasi. Jika dibandingkan dalam bentuk tabel, maka sebagai berikut.

Tabel 1. Perbandingan Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja Generasi X, Y, Z di BKAD Kabupaten Kulon Progo.

No	Teori	Indikator	Generasi X (Informan 12)		Generasi Y (Informan 8)		Generasi Z (Informan 10)	
			Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	<i>Public Service Motivation</i> (PSM)	<i>Attraction to Policy Making</i>	5	42%	3	38%	9	90%
		<i>Commitment to Public Interest</i>	11	92%	8	100%	10	100%
		<i>Compassion</i>	10	83%	4	50%	10	100%
		<i>Self-Sacrifice</i>	11	92%	7	88%	10	100%
2	Teori Dua Faktor Herzberg	Kompensasi / gaji	10	83%	8	100%	10	100%
		Tingkat Tanggung Jawab	12	100%	8	100%	10	100%
		Kondisi Kerja	12	100%	8	100%	10	100%
	Faktor Higiene	Kebijakan dan administrasi Organisasi	11	92%	7	88%	10	100%
		Supervisi dan gaya kepemimpinan	12	100%	7	88%	10	100%
		Hubungan dengan atasan dan Rekan Kerja	12	100%	8	100%	9	90%
	Faktor Motivator	Status Formal	11	92%	8	100%	1	10%
		Keamanan Kerja	6	50%	4	50%	4	40%
		Pencapaian	11	92%	8	100%	10	100%
		Tantangan dari Pekerjaan itu Sendiri	12	100%	7	88%	10	100%
		Tanggung Jawab	12	100%	8	100%	10	100%
		Pengakuan	5	42%	4	50%	9	90%
		Kesempatan Berkembang	11	92%	7	88%	10	100%
		Kemajuan Karier	5	42%	0	0%	2	20%
	Teori <i>Person Job Fit</i>	<i>Demands-Abilities Fit</i>	12	100%	8	100%	10	100%
		<i>Needs-Supplies Fit</i>	12	100%	8	100%	10	100%

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis kualitatif terhadap pegawai lintas generasi di BKAD Kabupaten Kulon Progo menggunakan perspektif *Public Service Motivation* (PSM), Teori Dua Faktor Herzberg, dan *Person–Job Fit*, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja pegawai bersifat multidimensional dan dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik, ekstrinsik, nilai pelayanan publik, serta kesesuaian individu dengan pekerjaannya. Meskipun demikian, terdapat perbedaan orientasi motivasi pada setiap generasi. Generasi X lebih termotivasi oleh stabilitas kerja, tanggung jawab, kepemimpinan, hubungan kerja, serta komitmen terhadap pelayanan publik. Generasi Y lebih mengutamakan keadilan sistem organisasi, terutama kompensasi yang sepadan, didukung kondisi kerja, hubungan kerja yang baik, dan kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan. Sementara itu, Generasi Z cenderung termotivasi oleh kompensasi, tantangan kerja, kesempatan berkembang, pengakuan profesional, keterlibatan dalam pengambilan kebijakan, serta nilai pelayanan publik yang kuat. Secara umum, penelitian ini menunjukkan adanya pergeseran orientasi motivasi kerja dari pengabdian dan stabilitas pada Generasi X, menuju keadilan dan makna kerja pada Generasi Y, serta pertumbuhan diri, pengakuan, dan dampak nyata pekerjaan pada Generasi Z. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di sektor publik perlu disesuaikan dengan karakteristik motivasi setiap generasi agar mampu meningkatkan kinerja dan mempertahankan motivasi kerja pegawai secara berkelanjutan.

REFERENSI

- Al-Qur'an. (n.d.). QS. *At-Taubah* (9): 105. Dalam *Al-Qur'an dan Terjemahannya*.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Asokawati, D. A., Budiyanto, B., & Khuzaini, K. (2023). The effect of compensation and work motivation on performance with leadership style as moderator on employees of the Secretariat of the Regional People's Representative Board of East Java Province. *The International Journal of Accounting and Business Society*. <https://doi.org/10.21776/ijabs.2023.31.3.808>
- Badan Kepegawaian Negara. (2025). *Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2025*. Badan Kepegawaian Negara.
- BKAD Kabupaten Kulon Progo. (2025). *Data kepegawaian per November 2025*. BKAD Kabupaten Kulon Progo.
- Edwards, J. R. (1991). Person–Job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 6, 283–357. <https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch8>

- Ganeva, I., & Pusparini, E. S. (2024). Employee creativity and innovation: The influence of leadership style, public service motivation and mediating role of psychological empowerment. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 15(4), 436–454. <https://doi.org/10.29244/jmo.v15i4.58534>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organizations: Behavior, structure, processes* (9th ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Mannheim, K. (1952). *The problem of generations*. In *Essays on the sociology of knowledge* (pp. 276–322). Routledge & Kegan Paul.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Houghton Mifflin.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Sakarina, S., Noviantoro, D., & Kesuma, M. J. (2024). Pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai ASN BPKAD Provinsi Sumatera Selatan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Ilmiah Universitas Multi Data Palembang*, 539–547. <https://doi.org/10.35957/forbiswira.v13i2.7734>
- Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono, S., & Utomo, P. P. (2025). Understanding work engagement in public administration: A comprehensive bibliometric and systematic review of the past decade. *Social Sciences & Humanities Open*. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101479>
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. William Morrow.
- Zhang, Y. (2023). Disclosing the relationship between public service motivation and job satisfaction in the Chinese public sector: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1073370>