

Analisis Public Service Motivation Aparatur Sipil Negara Generasi Milenial dan Generasi Z di Indonesia

Amanda Balqis¹ Defira Ambardi² Steven Manuel Siburian³ Imas Cempaka Mulia⁴

^{1,2,3,4} Universitas Indonesia

amanda.balqis@ui.ac.id, defira.ambardi@ui.ac.id, steven.manuel@ui.ac.id, imas.cempaka01@ui.ac.id

KEYWORDS

Public Service Motivation
ASN
Millennial Generation
Z Generation

Kata Kunci

Public Service Motivation
ASN
Generasi Milenial
Generasi Z

ABSTRACT

Public Service Motivation (PSM) plays an important role in the performance of the State Civil Apparatus (ASN) of the Millennial and Z Generations that now dominate the Indonesian bureaucracy. The characteristics of both generations that are idealistic and prioritize the meaning of work make public service motivation an intrinsic drive that is able to direct performance towards a more productive and service-oriented direction. Rigid and slow bureaucracy is the most dominant obstacle to the work motivation of Millennial and Z Generation ASNs. Through a qualitative method based on a descriptive-analytical approach, this research can describe the bureaucratic conditions faced by young ASNs and analyze the context that shapes the dynamics of each PSM dimension, namely attraction to politics and policies, commitment to public interest, compassion, and self sacrifice. This research also provides recommendations related to effective PSM management to achieve their potential for superior and responsive public performance.

ABSTRAK

Public Service Motivation (PSM) berperan penting terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) dari Generasi Milenial dan Z yang kini mendominasi birokrasi Indonesia. Karakteristik kedua generasi yang idealis dan mengutamakan makna kerja menjadikan motivasi pelayanan publik sebagai dorongan intrinsik yang mampu mengarahkan kinerja ke arah yang lebih produktif dan berorientasi pada pelayanan. Birokrasi yang kaku dan lambat sebagai hambatan paling dominan bagi motivasi kerja ASN Generasi Milenial dan Z. Melalui metode kualitatif berbasis pendekatan deskriptif-analitis, penelitian ini dapat menggambarkan kondisi birokrasi yang dihadapi ASN Generasi Milenial dan Z dan menganalisis konteks tersebut membentuk dinamika pada setiap dimensi PSM, yaitu *attraction to politics and policies, commitment to public interest, compassion, dan self sacrifice*. Penelitian ini juga memberikan rekomendasi terkait pengelolaan PSM yang efektif untuk mencapai potensi mereka demi kinerja publik yang lebih unggul dan responsif.

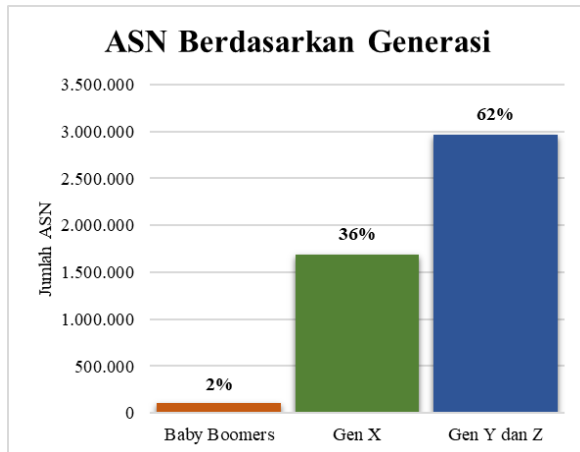
1. Pendahuluan

Pelayanan publik merupakan titik temu antara kebijakan dan masyarakat (OECD, 2023). Artinya, pelayanan publik adalah bentuk konkret implementasi kebijakan pemerintah dalam menjawab kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik yang menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif sesuai dengan peraturan perundang-undangan, yang diselenggarakan oleh instansi pemerintah, BUMN/D, maupun pihak swasta yang diberi mandat.

Aparatur Sipil Negara adalah aktor yang paling berperan dalam menyelenggarakan pelayanan publik kepada masyarakat (Sudiantini, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Aulia *et al.* (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja ASN berperan penting dalam meningkatkan kinerja mereka dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pelayanan publik.

Hasil penelitian tersebut menyimpulkan bahwa motivasikerja yang baik berkontribusi pada kinerja ASN yang optimal, memperkuat reputasi instansi, meningkatkan kepercayaan masyarakat, dan memudahkan pencapaian tujuan organisasi (Aulia *et al.*, 2024), sehingga pelayanan publik yang baik akan terwujud dengan motivasi dalam diri pegawai untuk mendahulukan kepentingan publik, sebagaimana yang dijelaskan Perry & Wise (1990) dalam teori *Public Service Motivation (PSM)*.

Menariknya, berdasarkan data Badan Kepegawaian Negara (BKN) Tahun 2024 dalam Buku Statistik Aparatur Sipil Negara (ASN) Semester I, komposisi ASN saat ini didominasi oleh Generasi Milenial dan Z. Tercatat, ASN dari generasi Y (milenial) dan Z berjumlah 62% dari total keseluruhan ASN, jauh lebih besar dibandingkan generasi X (36%) dan *Baby Boomers* (2%). Data ini menunjukkan bahwa Generasi Milenial dan Z telah mendominasi proporsi ASN di Indonesia, yang tentu membawa warna baru dengan karakteristik mereka yang unik.



Sumber: Badan Kepegawaian Negara, 2024

1.1 Karakteristik Generasi Milenial

Generasi Milenial adalah kelompok yang lahir pada rentang tahun 1977 hingga 1994, yang artinya saat ini berusia 31 hingga 48 tahun (BKN, 2024). Laporan Deloitte (2024) mengungkapkan bahwa generasi milenial dalam dunia kerja sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai pribadi dan etika, di mana 59% individu dalam kelompok ini pernah menolak pekerjaan karena tidak sejalan dengan nilai yang dianut. Selain itu, 37% milenial menjadikan fleksibilitas kerja sebagai prioritas utama, seperti sistem kerja *Work From Home* (WFH).

Isu kesehatan mental menjadi perhatian besar, dengan 49% milenial mengalami stres berkepanjangan yang dipicu oleh beban kerja, tingginya risiko pekerjaan, dan kurangnya fleksibilitas. Generasi ini juga sangat peduli pada keberagaman dan inklusi, di mana 62% merasa lebih loyal ketika bekerja di lingkungan yang menghargai hal tersebut. Selain itu, 61% menunjukkan kepedulian tinggi terhadap isu lingkungan dan berharap perusahaan terlibat aktif dalam keberlanjutan. Meskipun demikian, loyalitas generasi milenial cenderung fluktuatif, dengan 35% berencana pindah kerja dalam dua tahun karena alasan seperti kurangnya peluang karier, stres, dan ketidaksesuaian nilai.

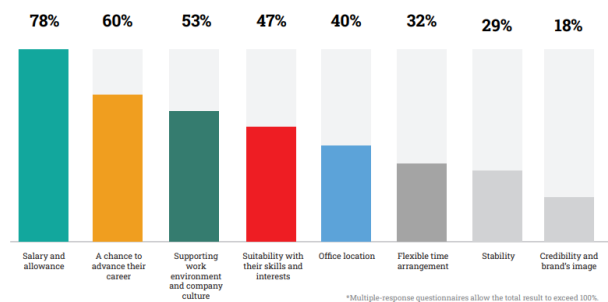
Penelitian oleh Sukmawan, Irma, dan Hanafiah (2023) mengidentifikasi tujuh faktor utama yang mempengaruhi perilaku kerja generasi milenial. *Pertama*, secara budaya dan teknologi, generasi ini tumbuh dalam era digital dan terbiasa dengan sesuatu yang instan. *Kedua*, prioritas utama terletak pada keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, serta antara hasil kerja dan kompensasi, meskipun seringkali terdapat ketidaksabaran dalam proses berkarier. *Ketiga*, dalam hal keterlibatan kerja, generasi milenial cenderung menganalisis situasi terlebih dahulu sebelum berkomitmen penuh. *Keempat*, sosok pemimpin yang mampu menciptakan kenyamanan dan rasa aman di tempat kerja sangat dibutuhkan. *Kelima*, penghargaan terhadap pengakuan, identitas, dan komitmen menjadi kunci dalam mengelola *turnover*. *Keenam*, meskipun kompensasi dianggap penting, hal ini lebih dilihat sebagai sarana untuk mengembangkan ide dan merintis usaha daripada tujuan

utama dalam berkarier. *Ketujuh*, generasi ini menginginkan lingkungan kerja yang nyaman, komunikatif, dan inklusif, terutama dalam menghadapi keragaman lintas generasi.

1.2 Karakteristik Generasi Z

Generasi Z merupakan kelompok yang lahir pada rentang tahun 1995 hingga 2010, yang artinya saat ini berusia 15 hingga 30 tahun (BKN, 2024). Schroth (2019) mencatat bahwa generasi ini tumbuh dalam kondisi ekonomi keluarga yang relatif stabil, namun mereka umumnya masih memiliki pengalaman kerja yang terbatas. Hal ini terkadang menimbulkan ekspektasi yang tidak realistis dan tingkat komitmen yang cenderung lebih rendah. Namun, di sisi lain, generasi Z sangat berorientasi pada pencapaian, menghargai peluang pengembangan diri, serta menunjukkan antusiasme terhadap kemungkinan promosi karier. Selain itu, terdapat kepedulian tinggi terhadap isu keberagaman, kesetaraan, dan inklusi, serta keinginan untuk memiliki pemimpin yang suportif, komunikatif, dan terbuka terhadap ide-ide baru.

Sama halnya dengan milenial, penelitian Schroth (2019) menunjukkan *mental health* menjadi isu signifikan yang dapat mempengaruhi kesiapan dan kenyamanan individu dalam mengambil peran dalam sebuah pekerjaan. Sebagai *digital native*, Gen Z terbiasa dengan komunikasi daring, namun perlu terus mengembangkan kemampuan interpersonal. Generasi ini cenderung memilih jalur karier yang fleksibel, bahkan tidak jarang menjalani lebih dari satu pekerjaan secara bersamaan (*part-time job*). Untuk memaksimalkan potensi, generasi Z membutuhkan *realistic job preview*, proses *on-boarding* yang efektif, komunikasi yang terbuka, lingkungan kerja dengan *growth mindset*, serta program pelatihan dan pengembangan yang membangun kemandirian dan kepercayaan diri (Schroth, 2019).



Sumber: IDN Research Institute, 2024

Hasil temuan IDN Research Institute dalam "*Indonesia Gen Z Report 2024*," menambahkan fakta menarik lainnya bahwa Gen Z di Indonesia mempertimbangkan berbagai aspek dalam memilih karier. Mayoritas responden dengan total 78% mempertimbangkan gaji dan Sebanyak 60% dari responden mempertimbangkan kesempatan pengembangan karier, 53% melihat pentingnya lingkungan kerja yang suportif, 47% memperhatikan kesesuaian dengan minat dan bakat, dan 40% mempertimbangkan lokasi geografis kantor. Dengan kata

lain, Gen Z mempertimbangkan kombinasi antara faktor personal, lingkungan kerja, dan sifat pekerjaan dalam mengambil keputusan karier.

1.3 Motivasi Awal Generasi Milenial dan Z menjadi ASN

Salah satu studi oleh Tim Pusat karier Universitas Andalas bersama Tanoto Foundation (2021) terhadap 1.157 mahasiswa dari 23 provinsi menunjukkan bahwa semakin banyak generasi muda yang cenderung memilih berkariër di sektor swasta atau menjalani wirausaha dibandingkan bergabung di sektor publik sebagai ASN (Dzulfikar, 2022).

Survei IDN Times (2023) menunjukkan fakta serupa bahwa mayoritas Generasi Milenial dan Z lebih memilih bekerja di sektor swasta dibandingkan menjadi ASN. Sebanyak 68,3% responden memilih perusahaan swasta, sementara 31,7% sisanya memilih menjadi PNS. Bagi mereka yang memilih ASN sebagai pekerjaan impian, alasan utamanya adalah karena gaji dan tunjangan yang dianggap menjanjikan (51%), serta jaminan hari tua (27,5%). Alasan lain yang lebih sedikit disebutkan antara lain adalah niat untuk mengabdikan kepada negara (13,7%), status sosial (3,9%), dan dorongan dari orang tua (2%).

Temuan ini memperkuat fakta bahwa aspek finansial seperti gaji, tunjangan, dan dana pensiun masih menjadi faktor utama dalam pertimbangan karier bagi Generasi Milenial dan Z, termasuk saat memilih menjadi ASN. Namun demikian, kondisi ini juga menimbulkan tantangan tersendiri dalam esensi pelayanan publik. Ketika profesi ASN hanya diposisikan sebagai pilihan cadangan, bukan sebagai panggilan jiwa atau bentuk pengabdian, maka hal ini mungkin berimbas pada rendahnya motivasi dan komitmen dalam menjalankan fungsi sebagai pelayan publik (Aditya, 2023).

Fenomena ini menimbulkan kekhawatiran tersendiri bagi ASN Generasi Milenial dan Z, mengingat PSM seharusnya menjadi dasar ASN dalam mengutamakan kepentingan masyarakat (Perry & Wise, 1990). Di sisi lain, generasi ini diharapkan tidak hanya beradaptasi dengan birokrasi, tetapi juga menjadi agen perubahan melalui semangat, kreativitas, dan nilai-nilai progresif. Berdasarkan penjabaran latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah apakah ASN Generasi Milenial dan Z memiliki motivasi pelayanan publik (PSM), serta bagaimana PSM tersebut tercermin dalam sikap dan kinerja individu ASN Generasi Milenial dan Z saat menjalankan fungsi pelayanan publik. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi PSM pada ASN Generasi Milenial dan Z melalui empat dimensi utama, yaitu *attraction to politics and policies*, *commitment to public interest*, *compassion*, dan *self-sacrifice*.

2. Metode

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif karena dinilai mampu menggali makna dan pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Hal tersebut sejalan dengan

pendapat Creswell & Creswell (2018) yang mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai pendekatan untuk menjelajahi dan memahami makna yang dianggap oleh individu atau kelompok sebagai masalah sosial atau manusia. Dengan pendekatan deskriptif-analitis, peneliti ingin menggambarkan bagaimana dimensi-dimensi Public Service Motivation (PSM) kaitannya dengan kinerja ASN yang berasal dari Generasi Milenial dan Z. Selain itu, penelitian ini juga berfokus pada berbagai tantangan yang dihadapi ASN Generasi Milenial dan Z dalam menjalankan peran mereka di tengah sistem birokrasi Indonesia.

Subjek penelitian pada jurnal ini adalah ASN dari kalangan Generasi Milenial dan Z yang mewakili wajah baru birokrasi dan membawa nilai-nilai baru terhadap pola kerja, motivasi, serta hubungan mereka dengan institusi pelayanan publik. Dalam menunjang analisis, penelitian ini memanfaatkan data sekunder yang diperoleh melalui studi kepustakaan (*library research*). Pendekatan kajian literatur yang digunakan adalah *narrative review* karena memberikan fleksibilitas dalam menyusun narasi dan mensintesis temuan dari berbagai sumber secara tematis dan kontekstual. Melalui pendekatan ini, peneliti berupaya memahami keterkaitan antara konsep Public Service Motivation, kondisi birokrasi di Indonesia, dan karakteristik ASN Generasi Milenial dan Z.

Proses seleksi literatur dilakukan secara purposif dengan memilih sumber-sumber yang relevan dan kredibel, seperti jurnal ilmiah nasional dan internasional, laporan lembaga resmi, hasil penelitian sebelumnya, serta artikel berita dari media terpercaya. Literatur yang dijadikan referensi memiliki fokus utama pada berbagai tema terkait Public Service Motivation, karakteristik ASN Generasi Milenial dan Z, dan tantangan birokrasi di Indonesia. Seleksi literatur difokuskan pada publikasi yang diterbitkan dalam rentang waktu 2016 hingga 2025 agar menjaga relevansi dan aktualisasi data dengan pengecualian teori klasik seperti PSM oleh Perry & Wise (1990) sebagai landasan teoritis utama. Basis data yang digunakan meliputi Google Scholar, Scopus, DOAJ, Sinta, dan repositori kampus untuk menjangkau publikasi akademik yang relevan. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *thematic analysis* melalui tiga tahapan utama, yakni identifikasi, kategorisasi, dan interpretasi temuan (Naeem et al., 2023). Pada tahap identifikasi, peneliti menelusuri kata kunci dari setiap pernyataan dalam artikel-artikel jurnal yang membahas mengenai PSM, ASN, serta Generasi Milenial dan Z. Selanjutnya, pada tahap kategorisasi, kata kunci tersebut dikodekan dan dicocokkan ke dalam masing-masing dimensi PSM, yaitu *attraction to politics and policies*, *commitment to public interest*, *compassion*, dan *self-sacrifice*. Terakhir, pada tahap interpretasi, peneliti mengkaji hasil kategorisasi dan mengkonseptualisasikannya ke dalam kerangka teori PSM guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif terhadap fenomena yang diteliti.

3. Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Tantangan ASN Generasi Milenial dan

Z dalam Birokrasi Indonesia

Generasi Milenial dan Z telah mulai mengisi ruang-ruang strategis dalam struktur birokrasi Indonesia, namun kehadiran mereka di tengah sistem yang masih sarat hierarki dan prosedural kerap menimbulkan tantangan yang tidak kecil. Data menunjukkan bahwa dari total 765.712 CPNS yang direkrut antara 2010–2019, hanya sekitar 16,35% berasal dari kalangan milenial, dan yang berhasil menembus posisi struktural eselon IV dan III hanya 1,23% (Juwari *et al.*, 2020). Ini menunjukkan adanya hambatan struktural yang signifikan bagi generasi muda dalam meniti karier birokrasi. Di satu sisi, mereka membawa semangat perubahan, energi kolaboratif, dan kemampuan adaptif terhadap teknologi; di sisi lain, birokrasi yang mereka hadapi masih cenderung konservatif, berorientasi senioritas, dan lamban dalam memberi ruang bagi inovasi. Hambatan ini menyebabkan banyak ASN Generasi Milenial dan Z merasa tidak cukup memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan, bahkan kurang mendapatkan pengakuan atas kompetensi yang mereka bawa.

Tantangan lainnya muncul dari kesenjangan budaya kerja antar generasi. Generasi Milenial dan Z tumbuh dalam ekosistem digital yang serba cepat, terbuka, dan terhubung. Mereka cenderung menolak pola kerja birokratik yang terlalu kaku dan tidak memberikan fleksibilitas. Budaya kerja instansi pemerintah masih mengandalkan pendekatan *top-down* yang menempatkan ASN Generasi Milenial dan Z hanya sebagai pelaksana, bukan mitra berpikir. Kesenjangan komunikasi dan kurangnya ruang dialog lintas generasi turut memperparah kondisi ini. Sebuah artikel dari Kementerian PAN-RB (2020) menggarisbawahi bahwa meskipun ASN Milenial memiliki potensi besar untuk mendorong digitalisasi pelayanan publik, tanpa pembinaan dan pendekatan yang sesuai dengan nilai-nilai generasional, potensi ini akan tenggelam dalam rutinitas administratif. Akibatnya, motivasi kerja menurun dan mereka menjadi cenderung pasif dalam sistem.

Selain itu, tantangan yang juga menonjol adalah keinginan ASN Generasi Milenial dan Z terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi. Dalam studi oleh Triyanto dkk. (2023), ditemukan bahwa fleksibilitas kerja sangat berpengaruh terhadap tingkat kepuasan dan komitmen ASN Generasi Milenial dan Z terhadap institusi. Sayangnya, sistem kerja birokrasi di Indonesia masih kaku dan belum sepenuhnya menerapkan kebijakan kerja fleksibel seperti *remote working*, sistem jam kerja hibrida, atau insentif atas produktivitas berbasis *output*. Tidak sedikit ASN Generasi Milenial dan Z merasa bahwa pekerjaan mereka tidak hanya membebani secara administratif, tetapi juga menyita ruang tumbuh secara personal. Selain itu, isu kesehatan mental mulai mendapat perhatian, mengingat generasi ini lebih terbuka terhadap diskusi soal stres kerja, *burnout*, dan tekanan sosial. Tanpa sistem pendukung, seperti layanan konseling atau ruang kerja yang lebih adaptif, birokrasi berisiko kehilangan loyalitas dari generasi yang sebenarnya sangat potensial ini.

Pada akhirnya, seluruh tantangan ini menyiratkan kebutuhan mendesak akan reformasi internal dalam birokrasi bukan hanya dari sisi sistem kerja, tapi juga dalam hal kepemimpinan, struktur promosi, dan budaya organisasi. ASN Generasi Milenial dan Z bukan sekadar pegawai muda, mereka adalah agen perubahan yang mampu mendorong inovasi, digitalisasi, dan transformasi pelayanan publik ketika diberikan ruang, kepercayaan, dan dukungan yang cukup. Akan tetapi, banyak instansi pemerintah belum memiliki strategi SDM yang responsif terhadap kebutuhan generasi ini. Jika tidak segera direspon, birokrasi akan kesulitan mempertahankan talenta terbaiknya dan gagal bersaing dalam era yang semakin kompetitif. Sebaliknya, apabila ASN Generasi Milenial dan Z diberdayakan dengan tepat, mereka justru dapat menjadi lokomotif utama dalam mendorong reformasi birokrasi yang lebih inklusif, adaptif, dan berorientasi hasil.

2. Analisis Public Service Motivation dalam Konteks ASN Generasi Milenial dan Z

Public Service Motivation (PSM) memiliki beberapa dimensi yang menggambarkan berbagai aspek motivasi seseorang dalam melayani kepentingan publik, khususnya generasi Milenial dan Z. Berdasarkan kajian Perry dan Wise (1990), dimensi-dimensi PSM tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

2.1 Dimensi Attraction to Politics and Policies

Perry dan Wise (1990) dalam *“The Motivational Bases of Public Service”* mengemukakan bahwa dimensi *Attraction to Politics and Policies (APP)* mencerminkan ketertarikan individu untuk terlibat langsung dalam urusan pemerintahan, khususnya dalam proses perumusan dan implementasi kebijakan publik. Ketertarikan ini bukan hanya didorong oleh dorongan moral untuk melayani kepentingan umum, tetapi juga oleh motivasi pribadi untuk memperoleh pengalaman yang menantang, bermakna, dan memperkuat identitas diri sebagai bagian dari pemerintah (Perry & Wise, 1990). Dimensi ini menilai orientasi seseorang terhadap peran negara dalam menyelesaikan masalah publik dan keinginan untuk berkontribusi pada sistem pemerintahan dalam pembuatan keputusan politik.

Dalam konteks ini, ASN dari Generasi Milenial dan Z menunjukkan kecenderungan kuat terhadap dimensi APP. Kedua generasi ini, yang dikenal sebagai *digital natives*, memiliki karakter kritis terhadap kebijakan pemerintah dan sangat terbuka terhadap informasi baru (BRIN, 2023). Laporan BRIN tahun 2023 menunjukkan bahwa Generasi Milenial dan Z lebih responsif terhadap kebijakan yang melibatkan partisipasi publik serta menjunjung tinggi prinsip transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Mereka aktif menggunakan media sosial dan kanal digital lainnya untuk menyampaikan aspirasi, menunjukkan bahwa keterlibatan dalam isu-isu kebijakan bukan sekadar potensi, melainkan praktik yang nyata (Reviandani *et al.*, 2023).

Di sisi lain, peran ASN secara hukum memang mensyaratkan keterlibatan dalam proses kebijakan. Hal ini ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2023

tentang ASN, khususnya Pasal 12 yang menyatakan bahwa Pegawai ASN berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengawas dalam penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan nasional, termasuk dalam pelaksanaan kebijakan publik yang profesional dan bebas dari intervensi politik. Artinya, ASN tidak hanya pelaksana teknis, tetapi juga memiliki tanggung jawab substantif dalam siklus kebijakan.

Penelitian empiris mendukung keterlibatan ASN Generasi Milenial dan Z dalam kebijakan. Studi oleh M. Ramadhi Utama dkk. (2025) terhadap 193 ASN di wilayah BKN Regional VI menunjukkan bahwa dimensi APP berpengaruh signifikan terhadap kemauan ASN dalam mengimplementasikan kebijakan publik. Secara statistik, motivasi ASN berkontribusi sebesar 22,6% terhadap kesiapan mereka dalam menjalankan kebijakan, menandakan adanya dorongan internal untuk berperan dalam perwujudan keputusan publik (Utama, 2025).

Hal serupa ditemukan dalam studi yang dilakukan di Vietnam oleh Nguyen *et al.* (2024), yang mengkaji motivasi ASN Generasi Milenial dan Z terhadap pelayanan publik. Dari 263 responden, 47% berasal dari kelompok usia <30 tahun dan 30–40 tahun (Generasi Milenial dan Z). Salah satu indikator dalam pengukuran motivasi tersebut adalah pernyataan “*I am keen to discuss community development with others*” (yang semula “*I like to discuss political subjects with others*”), yang merefleksikan ketertarikan individu terhadap diskusi kebijakan di tingkat komunitas. Temuan ini menunjukkan bahwa ASN Generasi Milenial dan Z memiliki dorongan untuk terlibat dalam proses pembangunan, yang pada dasarnya merupakan bagian dari kebijakan publik dan keputusan strategis pemerintah (Nguyen *et al.*, 2024).

Berdasarkan teori, data empirik, dan kerangka regulatif, dapat disimpulkan bahwa ASN dari Generasi Milenial dan Z memiliki ketertarikan untuk terlibat dalam kebijakan dan keputusan politik. Akan tetapi, budaya birokrasi yang masih bersifat *top-down* dalam pengambilan keputusan dan kebijakan sering kali menjadi hambatan bagi partisipasi aktif generasi muda. Keputusan final umumnya berada di tangan para pemegang otoritas tertinggi atau *top management*, sehingga membatasi ruang bagi ASN Generasi Milenial dan Z untuk menyampaikan ide, kritik, atau inovasi mereka (Simbolon *et al.*, 2024).

Padahal, ketika diberikan kesempatan untuk menyampaikan ide atau kritik, merasa dihargai dan diakui keberadaannya sebagai bagian dari sistem birokrasi (Ngilly & Rozamuri, 2023). Keterlibatan aktif dalam proses pengambilan keputusan memberikan rasa dihargai dan diakui bagi generasi muda yang akan membentuk rasa *sense of belonging* yang kuat terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas dan kinerja seorang Generasi Milenial dan Z (Pardede, 2024).

2.2 Dimensi Commitment to Public Interest

Dimensi *Commitment to the Public Interest* (CPI) dalam kerangka *Public Service Motivation* (PSM)

menggambarkan sejauh mana seorang individu Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki dorongan moral untuk mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi atau golongan (Perry, 1996). Bagi ASN Milenial dan Gen Z, nilai ini tercermin melalui upaya menghadirkan pelayanan publik yang lebih responsif, akuntabel, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Penelitian menunjukkan bahwa CPI menjadi dimensi yang paling menonjol dalam skala PSM, dengan beberapa indikator seperti ‘pelayanan publik adalah kewajiban kewarganegaraan’ yang mendapat respons positif dari ASN Generasi Milenial dan Z di Indonesia. Hasil studi Budiyantri *et al.* (2019) menunjukkan bahwa indikator CPI memiliki nilai koefisien antara 0,603 hingga 0,630 dengan t-value 4,401 hingga 12,60 dan R² tertinggi sebesar 0,397, yang menunjukkan kontribusi signifikan CPI terhadap PSM secara keseluruhan.

Penelitian dari Subekti *et al.* (2024) menemukan bahwa Gen Z menunjukkan skor CPI sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan Milenial, meskipun perbedaan ini tidak signifikan secara statistik. Rata-rata mean rank CPI untuk Generasi Z adalah 444,49, sementara Milenial (Generasi Y) sebesar 436,72, dan Generasi X mencapai 490,58. Perbedaan tersebut lebih terletak pada cara mereka mengekspresikan komitmennya terhadap pelayanan publik. ASN Milenial lebih sering mengkritik sistem birokrasi yang dianggap lamban, sementara Gen Z cenderung menggunakan jalur yang lebih pragmatis dan berbasis teknologi untuk mencari solusi. Dengan demikian, meskipun keduanya memiliki komitmen terhadap kepentingan publik, cara mereka mewujudkannya dapat berbeda.

CPI juga dianggap sebagai faktor dominan dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang diberikan oleh ASN. Penelitian Syamsir (2023) menunjukkan bahwa CPI lebih berpengaruh dibandingkan dimensi PSM lainnya dalam mempengaruhi efektivitas pelayanan. Meskipun semangat untuk melayani masyarakat kuat di kalangan ASN Generasi Milenial dan Z, birokrasi yang sarat dengan senioritas dan kurangnya inovasi sering kali menjadi hambatan bagi penerapan nilai ini. Tanpa lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, transparansi, dan inovasi, bahkan motivasi yang tinggi pun bisa menurun.

Fauzan *et al.* (2022) menambahkan bahwa PSM, yang mencakup CPI sebagai salah satu dimensinya, berperan langsung dalam perilaku kolaboratif ASN, seperti berbagi pengetahuan dan penguatan sistem kerja lintas unit. Temuan mereka menunjukkan adanya korelasi positif antara CPI dan intensi kolaboratif ASN, terutama dalam organisasi yang menekankan nilai pelayanan publik secara eksplisit. Ketika nilai pelayanan publik tertanam dengan kuat, ASN tidak hanya akan lebih proaktif dalam memenuhi kewajiban administratif, tetapi juga lebih solutif dalam menghadapi tantangan pelayanan publik.

Secara keseluruhan, CPI dalam perspektif Gen Z dan Milenial menunjukkan bahwa meskipun ada perbedaan pendekatan, komitmen terhadap kepentingan publik tetap menjadi nilai yang menggerakkan ASN Generasi Milenial

dan Z. Tantangan utama terletak pada bagaimana menciptakan struktur birokrasi yang mendukung nilai-nilai tersebut agar komitmen terhadap pelayanan publik dapat terwujud secara efektif dan berkelanjutan (Subekti *et al.*, 2024; Syamsir, 2023). Lingkungan kerja yang mendukung partisipasi, transparansi, dan inovasi menjadi kunci untuk menjaga semangat CPI di kalangan ASN Generasi Milenial dan Z (Fauzan *et al.*, 2022). Oleh karena itu, penguatan sistem birokrasi yang selaras dengan kebutuhan generasi muda sangat diperlukan agar komitmen terhadap pelayanan publik dapat berkembang secara maksimal.

2.3 Dimensi Compassion

Dimensi *compassion* dalam *Public Service Motivation* (PSM) menggambarkan motivasi intrinsik individu untuk memberikan pelayanan dengan penuh empati dan perhatian terhadap kebutuhan masyarakat (Perry & Wise, 1990). Dalam konteks Aparatur Sipil Negara (ASN) Milenial dan Gen Z, *compassion* tidak hanya tercermin dalam bentuk pelayanan yang responsif, tetapi juga dalam keinginan untuk memecahkan masalah sosial dan menciptakan dampak positif bagi kesejahteraan publik. Penelitian Budiyan *et al.* (2019) menemukan bahwa *compassion* merupakan salah satu faktor dominan yang memotivasi ASN Generasi Milenial dan Z untuk memberikan pelayanan publik yang lebih humanis dan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Di Jakarta, Surabaya, Semarang, Makassar, dan Medan, Milenial menunjukkan tingkat *compassion* yang tinggi karena mereka merasa terhubung dengan isu-isu sosial dan memiliki rasa tanggung jawab moral terhadap masyarakat. Hasil uji struktural yang dilakukan menunjukkan bahwa variabel *compassion* (COM) memiliki nilai *estimate* sebesar 0,800 dan signifikan secara statistik ($p = 0,006$) menjadikannya salah satu dimensi paling berpengaruh dalam struktur PSM.

Penelitian oleh Mulyawan & Embi (2022) memperkuat bahwa dimensi *compassion* berperan penting dalam membentuk hubungan antara altruisme dan motivasi pelayanan publik. ASN yang memiliki *compassion* tinggi lebih cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, bukan semata-mata atas kewajiban administratif, melainkan karena dorongan internal untuk memberikan manfaat yang nyata. Ketika nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan sosial diterapkan dalam pelayanan publik, hal ini mendorong motivasi intrinsik untuk berkontribusi secara bermakna. *Compassion* terbukti mendorong kualitas layanan ASN melalui peningkatan kemampuan mereka untuk memahami dan merespons kebutuhan masyarakat secara mendalam.

Berbagai studi terbaru juga menunjukkan kontradiksi dari *compassion* jika tidak diimbangi dengan pengelolaan emosional dan organisasi yang memadai. Studi oleh Fakhriyah Azhar *et al.* (2021) menemukan bahwa 30,1% ASN Dinas Pendidikan Kota Cilegon mengalami stres kerja berat dan sangat berat selama masa pandemi, disebabkan oleh tekanan beban kerja tinggi dan ketidakpastian sistem kerja WFH. Temuan ini memperkuat potensi terjadinya *compassion fatigue*, yaitu kelelahan

emosional akibat keterlibatan yang intens dalam melayani masyarakat di tengah keterbatasan sumber daya. Kondisi ini berdampak pada turunnya motivasi kerja, absensi, hingga penurunan produktivitas.

Di sisi lain, terlalu kuatnya komitmen terhadap nilai *compassion* juga berisiko mendorong perilaku yang menyimpang dari etika publik. Maesschalck *et al.* (2008) yang dikutip dalam Schott & Ritz memperingatkan bahwa ASN dengan tingkat *compassion* sangat tinggi bisa saja melanggar prinsip netralitas dan keadilan hukum demi mencapai "tujuan mulia". Fenomena ini dikenal sebagai *noble cause corruption* di mana pelayan publik melegitimasi pelanggaran prosedur dengan dalih demi kepentingan masyarakat. Konsep ini diperkuat oleh teori moral licensing, yang menjelaskan bahwa individu yang merasa telah melakukan kebaikan besar sebelumnya dapat merasa berhak melakukan pelanggaran kecil sebagai kompensasi moral. Misalnya, dalam studi oleh Peyrat-Guillard *et al.* (2024), ditemukan bahwa perilaku pro-sosial sebelumnya dapat memberikan "lisensi moral" bagi individu untuk melakukan tindakan yang menyimpang secara etika di kemudian hari.

Oleh karena itu, meski *compassion* merupakan elemen krusial dalam membangun pelayanan publik yang berorientasi pada empati dan kemanusiaan, organisasi publik perlu menciptakan sistem pendukung seperti pelatihan manajemen emosi, supervisi etis, dan keseimbangan beban kerja agar potensi negatif dari dimensi ini dapat diminimalkan. Jika tidak, maka risiko *burnout*, distorsi etika, hingga ketidakefektifan layanan publik bisa muncul meskipun motivasi awalnya sangat positif.

2.4 Dimensi Self Sacrifice

Dimensi pengorbanan diri dalam *Public Service Motivation* menggambarkan sejauh mana individu bersedia melepaskan kepentingan pribadi baik waktu, tenaga, atau kenyamanan demi tercapainya tujuan yang lebih besar, yaitu kepentingan publik (Perry & Wise, 1990). Dalam konteks ASN dari Generasi Milenial dan Z, semangat pengorbanan ini menunjukkan karakteristik yang berbeda. Generasi Milenial dikenal memiliki idealisme tinggi dan kecenderungan untuk mencari makna dalam setiap tugas yang dijalankan. Upaya maksimal cenderung diberikan pada tugas yang dinilai membawa manfaat nyata bagi masyarakat luas. Aspek etika menjadi pertimbangan penting dan kepuasan kerja muncul saat kontribusi yang diberikan mampu menghadirkan perubahan positif (Muchtadin, 2024). Sementara itu, Generasi Z juga menempatkan kontribusi sosial sebagai prioritas dengan ekspektasi kuat terhadap kebermaknaan pekerjaan, apresiasi institusional, serta kesempatan untuk menyalurkan inovasi personal. Dengan adanya pengakuan terhadap pencapaian individual, pengorbanan diri akan terasa lebih bermakna (Wahyudi *et al.*, 2025).

Semangat pengorbanan tersebut tidak bisa dipisahkan dari nilai-nilai baru yang juga mereka bawa, yaitu pentingnya keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Studi yang dilakukan

oleh Annisa Fajri (2022) melibatkan 107 responden Generasi Milenial di Indonesia. Dengan menggunakan metode PROCESS Macro dalam SPSS, penelitian ini menemukan bahwa work-life balance berpengaruh langsung dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai milenial, dengan nilai koefisien 0,315. Selain itu, work-life balance juga meningkatkan kepuasan kerja (koefisien 0,453) dan hal tersebut secara signifikan memediasi hubungan tersebut terhadap OCB (efek mediasi 0,145). Artinya, semakin seimbang kehidupan kerja, maka semakin tinggi perilaku positif pegawai di luar tugas formalnya. Adapun hasil penelitian kuantitatif Fajriyanti et al. (2023) dengan sampel 141 pegawai Generasi Z di Samarinda melalui analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa lingkungan kerja ($p = 0,002$) dan komitmen kerja ($p = 0,006$) secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja Generasi Z. Hal tersebut mengindikasikan bahwa lingkungan kerja yang kondusif dan komitmen terhadap pekerjaan dapat meningkatkan motivasi kerja Generasi Z dalam menjalankan tugas publik.

Kondisi self sacrifice di kalangan ASN Generasi Milenial dan Z cenderung meningkat apabila kebijakan work-life balance diperkuat. Pegawai yang merasa kehidupan pribadi dan pekerjaannya seimbang akan merasa lebih dihargai, didukung, dan nyaman dalam menjalankan tugas. Perasaan dihargai ini membangun loyalitas yang tinggi kepada organisasi. Dalam kondisi tersebut, mereka akan lebih bersedia mengesampingkan kepentingan pribadi karena meyakini bahwa organisasi benar-benar peduli atas kesejahteraan hidup mereka secara menyeluruh. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa work-life balance dapat meningkatkan kepuasan kerja dan memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (employee engagement) yang berdampak positif pada kinerja (Subarto & Solihin, 2025). Oleh karena itu, kebijakan yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja dapat menjadi strategi efektif untuk meningkatkan semangat pengabdian di kalangan ASN Generasi Milenial dan Z.

Pengorbanan diri juga bisa tercermin dari kesediaan ASN Milenial dan Z untuk terlibat dalam situasi kerja yang penuh tantangan, salah satunya penugasan ke daerah terpencil. Penelitian yang dilakukan oleh Priono & Darma (2021) mengkaji motivasi kerja mereka yang ditugaskan jauh dari homebase, khususnya di wilayah Bali dan Nusa Tenggara. Meskipun 64,5% responden mengalami gejala kesehatan, seperti kecemasan, sakit kepala, dan sulit tidur akibat jarang mengunjungi homebase, mayoritas tetap memiliki motivasi kerja tinggi karena dukungan kebijakan organisasi. Sebanyak 92% responden menilai gaji dan tunjangan yang diterima sangat memadai dan 77% merasa fasilitas internet yang disediakan sudah cukup menunjang komunikasi. Selain itu, 99% responden juga menyatakan puas dengan kesempatan aktualisasi diri dan 91% tidak mengalami kendala komunikasi antar pegawai lintas generasi. Ada sekitar 78% pegawai yang mengharapkan penugasan selanjutnya berada di homebase dengan 35% berharap dapat pulang setiap bulan dan 33% setiap tiga

bulan, walaupun realisasi kunjungan tersebut masih terbatas. Temuan ini menegaskan pentingnya kebijakan yang responsif untuk menjaga loyalitas dan semangat kerja ASN Generasi Milenial dan Z, meski bekerja di lokasi yang menantang.

3. Strategi Penguatan Public Service Motivation bagi ASN Milenial dan Z

Penguatan Public Service Motivation (PSM) bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) Generasi Milenial dan Z merupakan langkah strategis untuk menciptakan birokrasi yang adaptif, inovatif, dan berorientasi pada pelayanan publik yang prima. Generasi ini memiliki karakteristik unik yang menuntut pendekatan berbeda dalam membangun motivasi pelayanan publik. Beberapa strategi yang dapat diterapkan untuk mendorong motivasi Generasi Milenial dan Z, antara lain:

3.1 Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi ASN

Pelatihan dan pengembangan kompetensi ASN memegang peranan krusial untuk Generasi Milenial dan Z. Mereka memiliki ekspektasi terhadap proses pembelajaran yang relevan, aplikatif, dan mendukung pengembangan karier secara berkelanjutan (Bharata, 2023). Dengan karakteristik tersebut, pendekatan pelatihan konvensional seringkali kurang efektif dalam memotivasi mereka. Transformasi desain dan penyampaian program pelatihan menjadi esensial dengan tujuan dapat menarik minat, meningkatkan keterlibatan, dan memperkuat dorongan mereka untuk melayani publik dengan lebih baik.

Upaya meningkatkan Public Service Motivation (PSM) melalui pelatihan memerlukan perhatian terhadap sejumlah aspek penting. Relevansi materi pelatihan dengan tantangan pekerjaan sehari-hari dan aspirasi karier jangka panjang ASN Generasi Milenial dan Z harus ditingkatkan. Program pelatihan sebaiknya tidak hanya menitikberatkan pada teori, tetapi juga dilengkapi dengan studi kasus, simulasi, dan praktik langsung yang memungkinkan peserta mengaplikasikan pengetahuan dan kemampuan baru dalam konteks pekerjaan mereka. Selain itu, pengembangan kompetensi perlu mencakup keterampilan non-teknis yang mendukung kualitas pelayanan, seperti komunikasi, kerja sama, empati, dan fleksibilitas dalam menghadapi dinamika pekerjaan (Ayuningtyas, 2022).

Penyampaian pelatihan harus dirancang secara lebih inovatif agar mampu menjawab kebutuhan dan karakteristik ASN Generasi Milenial dan Z. Pendekatan yang lebih partisipatif dan interaktif, seperti diskusi kelompok, proyek kolaboratif, serta pemanfaatan *e-learning* yang menarik sebaiknya menjadi prioritas utama. Adanya integrasi nilai-nilai PSM secara eksplisit dalam kurikulum pelatihan melalui studi kasus etika pelayanan publik dan penekanan pada dampak positif pekerjaan ASN bagi masyarakat akan membantu menanamkan motivasi intrinsik untuk melayani (Fathony et al., 2022). Peningkatan sistem evaluasi pelatihan juga sangat penting untuk mengukur kepuasan peserta sekaligus menilai dampak pelatihan terhadap peningkatan kompetensi, kinerja, dan motivasi pelayanan publik pada ASN Generasi Milenial dan Z.

3.2 Sistem Penghargaan dan Insentif yang Efektif

Sistem penghargaan dan insentif merupakan strategi penting dalam mendorong motivasi kerja ASN bagi Generasi Milenial dan Z. Penghargaan dapat diberikan baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial (Karyaadi *et al.*, 2024). Penghargaan finansial mencakup tunjangan kinerja daerah, insentif berbasis capaian kerja, dan bonus atas keberhasilan menjalankan tugas khusus. Bentuk penghargaan ini memberikan dorongan langsung melalui imbalan materiil yang terukur dan konkret. Sementara itu, penghargaan non-finansial mulai dari sertifikat, piagam, pengakuan formal dalam forum resmi, kesempatan promosi, pelatihan dan pendidikan lanjutan hingga apresiasi melalui media internal organisasi berperan besar dalam memenuhi kebutuhan psikologis dan sosial mereka.

ASN Generasi Milenial dan Z dalam lingkungan kerja saat ini cenderung menghargai makna kerja dan pencapaian personal. Mereka akan lebih termotivasi apabila sistem penghargaan yang diterapkan selaras dengan nilai-nilai tersebut. Pemberian *reward* yang dilakukan secara adil, transparan, dan akuntabel mampu meningkatkan produktivitas karena dinilai mencerminkan pengakuan yang objektif atas kinerja (Oktavia, 2024). Sistem seperti ini juga mencegah kesan diskriminatif, menciptakan suasana kerja yang kompetitif, dan mendukung semangat kerja secara berkelanjutan.

3.3 Penerapan Gaya Kepemimpinan Transformatif

Peningkatan atas pentingnya kualitas pelayanan publik terus menjadi fokus utama dalam meningkatkannya harapan masyarakat terhadap birokrasi yang transparan, akuntabel dan efisien di Indonesia. Akan tetapi, masih ditemukan berbagai jenis hambatan, seperti resistensi terhadap perubahan, minimnya inovasi, dan keterbatasan dalam kapasitas sumber daya manusia. Dalam situasi ini, gaya kepemimpinan transformatif sangat diperlukan karena mampu menanamkan visi kolektif dan memberikan arahan yang terstruktur dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan yang ada (Hidayat, 2025). Para ASN Generasi Milenial dan Z tidak hanya ingin diperintah, tetapi juga ingin dilibatkan, didengar, dan diberdayakan. Mereka akan lebih termotivasi apabila diberikan ruang untuk menyampaikan ide dan terlibat dalam pengambilan keputusan. Dengan menjadi teladan dalam integritas dan kepedulian sosial, pemimpin akan menanamkan nilai-nilai PSM secara lebih kuat dan alami kepada bawahannya.

3.4 Pengembangan Program Mentorship dan Coaching

Program mentorship dan coaching memiliki peran yang signifikan dalam memotivasi ASN Generasi Milenial dan Z dengan memberikan dukungan personal, bimbingan karier, dan pengembangan kompetensi yang terarah. Kedua generasi ini menghargai hubungan yang nyata dan dukungan dari para senior yang berpengalaman. Melalui mentorship,

ASN yang lebih muda dapat belajar dari pengalaman, mendapatkan perspektif baru, dan membangun jaringan profesional yang berharga. Sementara itu, coaching dapat membantu mereka mengidentifikasi potensi diri, menetapkan tujuan karier yang jelas, dan mengembangkan strategi untuk mencapainya (Hussey & Campbell, 2021).

Keberhasilan program mentorship sangat bergantung pada kesesuaian antara mentor dan *mentee* yang harus berdasarkan pada minat, tujuan karier dan potensi sinergi. Proses *matching* yang cermat akan meningkatkan kualitas interaksi dan relevansi bimbingan yang diberikan. Selain itu, program perlu memiliki struktur dan panduan yang jelas mengenai tujuan, frekuensi pertemuan, topik diskusi, dan mekanisme umpan balik. Pelatihan bagi para mentor mengenai teknik mentoring yang efektif termasuk cara memotivasi, memberikan umpan balik konstruktif, dan mengembangkan potensi *mentee* juga sangat penting (Lase & Draha, 2023). Dalam konteks coaching, pendekatan yang personal dan berfokus pada pengembangan potensi individu perlu ditekankan. Seorang *coach* yang kompeten akan membantu ASN Generasi Milenial dan Z untuk merefleksikan kekuatan dan area pengembangan mereka, menetapkan tujuan yang realistis namun menantang, dan menyusun rencana aksi yang konkret. Sesi coaching harus menciptakan ruang yang aman dan terbuka untuk berbagi aspirasi, tantangan, dan mencari solusi bersama. Penggunaan berbagai *tools* dan teknik coaching yang tepat dapat membantu proses ini menjadi lebih terstruktur dan efektif.

3.5 Optimalisasi Pemanfaatan Teknologi dalam Pengembangan ASN

Transformasi digital di sektor publik telah menjadi salah satu prioritas utama pemerintah dalam meningkatkan kualitas layanan dan tata kelola yang efisien. Sejalan dengan itu, pendekatan terbaru dalam pemanfaatan teknologi menghadirkan berbagai peluang untuk meningkatkan efisiensi kerja, akses informasi, kolaborasi, dan pengembangan diri. Beberapa pendekatan terkini yang relevan meliputi penggunaan platform pembelajaran digital interaktif dengan fitur gamifikasi dan personalisasi, aplikasi *mobile* untuk akses informasi dan layanan kepegawaian, serta pemanfaatan *Artificial Intelligence* (AI) untuk analisis data kinerja dan rekomendasi pengembangan karier yang dipersonalisasi. Pemanfaatan media sosial dan platform komunikasi daring untuk membangun komunitas ASN yang solid dan berbagi informasi positif tentang pelayanan publik juga menjadi tren yang relevan (Prabowo *et al.*, 2024).

Pemanfaatan teknologi untuk memotivasi ASN Generasi Milenial dan Z masih membutuhkan penguatan pada beberapa aspek, seperti ketersediaan infrastruktur digital dan akses internet yang andal perlu dijamin secara merata termasuk di wilayah terpencil. Infrastruktur yang kuat dan konektivitas yang stabil menjadi fondasi utama bagi ASN Generasi Milenial dan Z dapat mengakses dan mengoperasikan berbagai platform digital secara optimal dalam menjalankan tugasnya (Johannes, 2024). Selain itu, peningkatan literasi digital bagi para ASN sangat krusial agar

mereka tidak hanya mampu menggunakan teknologi, tetapi juga memahami aspek keamanan, etika, dan budaya digital (Sutalhis & Novaria, 2024). Dalam hal ini, pelatihan yang berkelanjutan dan pendampingan intensif terhadap penggunaan teknologi baru memiliki peran strategis.

Saat ini, Malaysia sedang menerapkan sistem manajemen kinerja baru bernama MyPerformance untuk menciptakan sistem evaluasi yang lebih transparan, adil, dan berorientasi hasil, dengan menilai kinerja pegawai berdasarkan pencapaian tugas dan indikator kinerja utama (KPI) yang jelas (Asian Productivity Organization, 2024). Hal menariknya adalah penerapan teknologi digital dan *big data* sebagai bagian penting dari sistemnya. Pemerintah Malaysia memanfaatkan platform digital termasuk aplikasi mobile, untuk memudahkan akses pegawai dalam memantau dan mengevaluasi kinerja mereka sendiri secara *real time*. Sistem ini juga memungkinkan penggunaan analisis data otomatis yang dapat membantu atasan untuk membuat keputusan berbasis bukti, termasuk dalam hal promosi atau pemberian insentif. Selain itu, tersedia juga fitur percakapan pengembangan karier (Career Development Conversation) antara atasan dan bawahan yang bertujuan mengevaluasi kemajuan kerja dan menyusun rencana peningkatan kompetensi. Secara keseluruhan, MyPerformance mencerminkan komitmen kuat pemerintah Malaysia dalam mewujudkan birokrasi yang lebih modern, efisien, dan bertanggung jawab. Sistem tersebut berfungsi sebagai instrumen evaluatif yang sekaligus mendorong terbentuknya budaya kerja yang sehat, adaptif terhadap kemajuan teknologi, dan selaras dengan tuntutan pelayanan publik yang semakin kompleks.

4. Kesimpulan

ASN Generasi Milenial dan Z hadir dengan semangat perubahan, keterbukaan terhadap digitalisasi dan teknologi, serta orientasi kolaboratif yang inklusif. Namun, mereka menghadapi tantangan besar berupa hambatan struktural yang signifikan bagi generasi muda dalam meniti karier birokrasi, kesenjangan budaya kerja antar generasi, keinginan ASN Generasi Milenial dan Z terhadap fleksibilitas kerja dan keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi tak berakomodasi apalagi dalam sistem birokrasi yang masih kaku, hierarkis, dan kurang inovatif terhadap perubahan.

Generasi Milenial dan Z menunjukkan adanya Public Service Motivation (PSM) pada setiap dimensinya. Dalam dimensi *attraction to politics and policies*, ASN Generasi Milenial dan Z menunjukkan ketertarikan kuat untuk terlibat langsung dalam perancangan dan implementasi kebijakan publik. Namun, kultur birokrasi *top-down* masih membatasi partisipasi aktif mereka. Dimensi *commitment to public interest* antara kedua generasi ini. Generasi Milenial cenderung lebih frontal dalam mengkritik birokrasi yang lambat, sementara Generasi Z lebih pragmatis dan memanfaatkan teknologi untuk mencapai tujuan mereka. Meskipun demikian, mereka memiliki orientasi yang

sama-sama kuat terhadap pelayanan publik. Dimensi *compassion* tercermin dalam pelayanan yang lebih humanis dan empatik. Tanpa manajemen emosi dan dukungan organisasi, ASN Generasi Milenial dan Z rentan mengalami *compassion fatigue* dan *noble cause corruption*. Dimensi *self sacrifice* terlihat dalam kesediaan melepaskan kepentingan pribadi demi tugas publik terutama jika organisasi menerapkan kebijakan *work life balance* yang baik dan menyediakan dukungan bagi penugasan di daerah terpencil.

Kehadiran PSM terbukti sangat strategis dalam meningkatkan kualitas birokrasi masa depan bagi kalangan ASN Generasi Milenial dan Z. Untuk menguatkan motivasi intrinsik ini, perlu diterapkan rangkaian strategi terpadu meliputi pelatihan dan pengembangan kompetensi yang relevan dan interaktif, sistem penghargaan dan insentif yang adil dan transparan, kepemimpinan transformasional yang memberdayakan, program mentorship dan coaching yang terstruktur, serta optimalisasi teknologi mulai dari platform *e-learning* gamifikasi, aplikasi *mobile*, hingga analitik AI untuk evaluasi kinerja. Keseluruhan strategi ini harus dilandasi dengan perubahan budaya organisasi yang lebih adaptif, inklusif, dan humanistik agar mampu merawat loyalitas dan semangat pelayanan ASN Generasi Milenial dan Z yang menjadi kunci keberhasilan birokrasi masa depan.

5. Saran

Untuk mewujudkan reformasi birokrasi yang berkelanjutan dan relevan dengan tantangan zaman, pemerintah perlu memastikan manajemen sumber daya manusia ASN agar lebih adaptif, inovatif, berorientasi masa depan, dan menyesuaikan zaman. Saat ini, pendekatan yang ada masih belum sepenuhnya sejalan dengan karakteristik dan aspirasi Generasi Milenial dan Z, yang sejatinya memiliki potensi besar dalam membawa perubahan melalui ide-ide segar, semangat kolaboratif, dan kepedulian terhadap nilai sosial. Oleh karena itu, diperlukan langkah konkret seperti memperluas ruang partisipasi generasi muda dalam pengambilan keputusan, memaksimalkan pemanfaatan teknologi digital dalam pelayanan publik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong budaya inovasi, kolaborasi, dan keterbukaan. Di samping itu, sistem penghargaan yang transparan, peluang pengembangan diri yang relevan, serta mekanisme pengakuan atas kontribusi juga menjadi aspek penting dalam menjaga dan meningkatkan motivasi mereka.

Melalui strategi tersebut, baik generasi Milenial dan Z tidak hanya tertarik untuk bergabung sebagai ASN, tetapi juga terdorong untuk mengabdikan diri untuk nusa dan bangsa, serta menjadi motor penggerak birokrasi yang profesional, humanis, dan berorientasi pada pelayanan publik yang berkualitas.

Daftar Pustaka

- Aditya, T. (2023). Implementasi Smart City: Analisis Perilaku Warga melalui Pemanfaatan Aplikasi

- Mobile “Tangerang-LIVE” untuk Meningkatkan Pelayanan Publik pada Masa Pandemi Covid-19 di Kota Tangerang. *Jurnal Pembangunan Kota Tangerang*, 1(1), 44-66.
- Aulia, S. S., Salsabilla, & Pitakon F. A. (2024). Pentingnya Pemberian Motivasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai ASN. *Musyrtari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, Dan Ekonomi*, 5(6), 122–132.
- Asian Productivity Organization. (2024). *Recent Trends in Performance Management Systems in the Public Sector in Asia*. Retrieved from https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2024/08/RECENT-TRENDS-IN-PERFORMANCE-MANAGEMENT-SYSTEMS-IN-THE-PUBLIC-SECTOR-IN-ASIA_r_PUB.pdf
- Azhar, F., & Iriani, D. U. (2021). Determinan Stres Kerja pada Aparatur Sipil Negara Dinas Pendidikan Kota Cilegon Saat Work From Home di Era Pandemi COVID-19 Tahun 2020. *Media Penelitian Dan Pengembangan Kesehatan*, 31(1). <https://doi.org/10.22435/mpk.v31i1.3521>
- Bharata, A. (2023). Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi, Loyalitas, dan Work Life Balance Terhadap Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) pada Masa Bekerja Dari Rumah Saat Pandemi Covid-19. *Jurnal Simki Economic*, 6(1), 71-79.
- BKN. (2024). *Buku Statistik Aparatur Sipil Negara Semester I Tahun 2024*. Retrieved from <https://www.bkn.go.id/unggahan/2024/10/Buku-Statistik-ASN-2024-Semester-1.pdf>
- BRIN. (2023). Karakteristik Khas Generasi Milenial dan Z sebagai Digital Native. Retrieved from <https://brin.go.id/news/116359/karakteristik-khas-generasi-milenial-dan-z-sebagai-digital-native>
- Budiyanti, H., Yamin, A., & Siolemba Patiro, S. P. (2019). Public Service Motivation Measurement: a test of Perry’s scale in Indonesia. *JKAP (Jurnal Kebijakan Dan Administrasi Publik)*, 23–23(1), 16–32. <https://journal.ugm.ac.id/jkap>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th ed.)*. SAGE Publications
- Deloitte. (2024). 2024 Gen Z and Millennial Survey. The Deloitte Global 2024 Gen Z and Millennial Survey. Retrieved from <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
- Dzulfikar, L. (2022). Data Bicara: Lebih dari 55% calon pekerja Generasi Z ingin menjadi PNS atau pegawai BUMN. *The Conversation*. Retrieved from <https://theconversation.com/data-bicara-lebih-dari-55-calon-pekerja-generasi-z-ingin-menjadi-pns-atau-pegawai-bumn-193121>
- Fauzan, D., Triono, R., & Dalimunthe, Z. (2022). How Does Public Service Motivation Explain Knowledge Sharing Behavior among Indonesian Civil Servants? *Jurnal Bina Praja*, 14(1), 71–82. <https://doi.org/10.21787/jbp.14.2022.71-82>
- Fajri, A. (2022). Pengaruh Work-Life Balance Generasi Milenial terhadap OCB: Peran Pemeditasi Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 9(1)
- Fajriyanti, Y., Rahmah, A. H., Hadiyanti, S. U. E. (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
- Fathony, R., Muradi, M., & Sagita, N. I. (2021). Pemanfaatan Teknologi Informasi Dalam Penyelenggaraan Pelayanan Publik Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung. *Jurnal Agregasi: Aksi Reformasi Government Dalam Demokrasi*, 9(2), 1-12.
- Hidayat, I. (2025). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Optimalisasi Kinerja Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 3(1), 133–143.
- Hussey, L., & Campbell-Meier, J. (2021). Are you mentoring or coaching? Definitions matter. *Journal of Librarianship and Information Science*, 53(3), 510-521.
- IDN Research Institute. (2024). *Indonesia Gen Z Report 2024*. IDN Times. Retrieved from <https://cdn.idntimes.com/content-documents/indonesia-gen-z-report-2024.pdf>
- Sukmawan, I., Dewi, I. N., & Hanafiah, H. (2023). Analisis Pilihan karier Dan Orientasi karier Generasi Milenial Dalam Kepuasan Kerja. *Journal Economic Excellence Ibnu Sina*, 1(4), 336–347. <https://doi.org/10.59841/excellence.v2i1.1007>
- Johannes, R. A. (2024). Optimalisasi Smart ASN Dalam Mendukung Transformasi Birokrasi Di Era Digital Di Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi Pemerintahan Daerah*, 16(2), 151-165
- Juwari, A., Fahrani, N. S., & Jazila, S. (2020). Milenial Dalam Birokrasi: Akselerasi Pegawai Milenial dalam Instansi Pemerintah. *Jurnal MSDA (Manajemen Sumber Daya Aparatur)*, 8(1), 14–27. <https://doi.org/10.33701/jmsda.v8i1.1175>

- Karyaadi, M. C. A., Hudiayah, I. F., Rahmatillah, R. A., Hidayat, R., & Respati K, I. (2024). Strategi Pengambilan Keputusan dalam Pemberian Reward untuk Meningkatkan Motivasi Pekerja. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, Dan Perencanaan Kebijakan*, 2(2), 12. <https://doi.org/10.47134/jampk.v2i2.536>
- Katadata Insight Center. (2023). *Temuan Survei Nasional Politik di Mata Anak Muda Persepsi dan Kecenderungan Gen Z dan Milenial terhadap Capres, Parpol, dan Kampanye Pemilu 2024*. Retrieved from https://cdn1.katadata.co.id/media/files/2023/11/14/2023_11_14-09_29_57_b79a6291bfdc96ed7cbd51505b9ca4d8.pdf
- Kementerian PAN-RB. (2020). *Laporan Analisis Potensi ASN Milenial dalam Digitalisasi Pelayanan Publik*. Retrieved from <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/tantangan-dan-peluang-tren-digital-bagi-asn-milenial>
- Lase, Y., & Ndraha, A. B. (2023). Analisis Urgensi Pelatihan dalam Pengembangan Kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) di Pengadilan Negeri Gunungsitoli. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*, 10(3), 1804–1814. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v10i3.52456>
- Lusinto, D. (2024). Pengaruh Customer Service Orientation dan Public Service Motivation terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Tangerang Selatan. *Jurnal Tadbir Peradaban*. <https://journal-stiehidayatullah.ac.id/index.php/tadbir/article/view/486>
- Muchtadin. (2024). The Influence of Altruism and Work Engagement on Millennial Worker Job Satisfaction. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 15(2)
- Mulyawan, I., & Embi, M. (2022). Analisis Public Service Motivation dan Korelasinya dengan Konsep Altruisme. *Journal of Administration and International Development*. <https://journal.poltekim.ac.id/jaid/article/view/446>
- Naeem, M., Ozuem, W., Howell, K., & Ranfagni, S. (2024). *A Step-by-Step Process of Thematic Analysis to Develop a Conceptual Model in Qualitative Research*. *International Journal of Qualitative Methods*
- Ngilly, Y., & Rozamuri, A. M. (2024). Pengaruh Meaningful Youth Participation Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Gen Z di DKI Jakarta. *Manajemen dan Kewirausahaan*, 5(2), 197-218.
- Nguyen, H. D., Chau, T. N., & Huynh, Q. V. T. (2024). The impact of team support, financial incentives and public sector motivation on employee motivation: an empirical study of the public sector in Vietnam. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(5), 1166-1181.
- OECD. (2023). *Call for innovations 2023: Innovating for trust and legitimacy*. *Observatory of Public Sector Innovation*. Retrieved from <https://oecd-opsi.org/blog/call-for-innovations-2023/>
- Oktavia, C. E. (2024). Pengaruh reward dan motivasi terhadap produktivitas kerja pada generasi Z dan milenial di Kota Madiun. *Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi (SIMBA)*, Universitas PGRI Madiun.
- Pardede, R. M. (2024). Implementasi Gaya Kepemimpinan Transformatif Terhadap Motivasi Kerja Generasi Z. *Judge: Jurnal Hukum*, 5(02), 275-283. <https://doi.org/10.54209/judge.v5i02.588>
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373. <https://doi.org/10.2307/976618>
- Peyrat-Guillard, D., Glińska-Neweś, A., Lis, A., Górka, J., & Szostek, D. (2024). Intersections of organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: Empirical evidence of moral licensing and cleansing theories. *Human Systems Management*, 43(1), 1–14. <https://doi.org/10.3233/HSM-230020>
- Prabowo, B., Samsudin, A., Widiyanti, R. N., Gunawan, A. T. A., & Tarigan, N. E. (2024). Analisis Perencanaan dan Pengembangan karier Sumber Daya Manusia dalam Menghadapi Artificial Intelligence. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8(1), 1793-1799.
- Priono, A., & Dharma, G. (2021). When Home Isn't Home: Menilik Kegagalan Milenial dan Gen-Z di Perantauan. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 549-562. doi:10.24843/EEB.2021.v10.i06.p05
- Rank, S. & Contreras, F. (2021). Do Millennials pay attention to Corporate Social Responsibility in comparison to previous generations? Are they motivated to lead in times of transformation? A qualitative review of generations, CSR and work motivation. *Int J Corporate Soc Responsibility*, 6 (4). <https://doi.org/10.1186/s40991-020-00058-y>

- Reviandani, O., Anisykurlillah, R., & Priambodo, B. (2023). Inovasi Kebijakan Publik dalam Bingkai Digitalisasi. *Malang: PT. Literasi Nusantara Abadi Grup*
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Schott, C., & Ritz, A. (2016). The Dark Sides of Public Service Motivation: A Theoretical Framework. *Public Management Research Conference [Conference Paper]*. University of Bern. <https://www.researchgate.net/publication/305278636>
- Simbolon, L. O. B., Ananta, A. F., Rizqa, N. W., & Rahmayani, E. S. (2024). Otonomi Daerah dan Demokratisasi di Indonesia Ditinjau Dari Undang-Undang Otonomi Daerah. *Socius: Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 1(11), 86-91. <https://doi.org/10.5281/zenodo.11407031>
- Subarto & Solihin, D. (2025). The Influence of Work-Life Balance and Employee Engagement on Performance Through Job Satisfaction. *Jurnal Economia*, 21 (1), 106-124. <https://doi.org/10.21831/economia.v20i1.7092>
- Subekti, N., Nurhaeni, I. D. A., Haryanti, R. H. (2024). Public Service Motivation According to Generations: Quantitative Study on Poling Station Committees in Ponorogo Regency. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 11(1), 662 - 668
- Sudiantini, D. (2020). *Leaders and Culture-Bagaimana Strategi Meningkatkan Kinerja Layanan Publik*. Elex Media Komputindo.
- Sumampouw, B. O. (2020). Analysis of public service motivation on employee performance at the Investment Office and PTSP in Jayapura City. *Public Administration Journal of Research*, 1(1), 34–39.
- Sutalhis, M., & Novaria, E. (2024). Literasi Digital dan Pelayanan Publik yang Baik. *ACADEMIA: Jurnal Inovasi Riset Akademik*, 4(1), 17-22.
- Syamsir. (2023). The Influence of Public Service Motivation on Service Quality of Civil Servants in West Sumatra Indonesia. *European Journal of Economics and Business Studies*, 9(1), 118–132. <https://doi.org/10.26417/ejes.v5i1.p33-41>
- Triyanto, A., Abduh, H., Warto, W., & Firdaus, V. (2024). Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Keseimbangan Hidup dan Komitmen Generasi Milenial serta Gen Z. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi & Akuntansi (MEA)*, 8(3), 3049–3056. <https://doi.org/10.31955/mea.v8i3.4850>
- Utama, M., Widodo, S., & Putra, R. (2025). ASN Willingness in Policy Implementation: A Study of Core Values and Motivation. *ARISTO*, 14(1), 62 - 81. <https://doi.org/10.24269/ars.v14i1.11039>
- Wahyudi, A., Febriyanti, F., Mauludia, M.P., Saepudin, Ananda, C. H. P. (2025). Engagement Karyawan Generasi Z (Strategi untuk Meningkatkan Produktivitas). *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*
- Wranik, W. D., McPherson, M., Caron, I., & Liu, H. (2024). Frontiers of Public Service Motivation Research in Canada: A Scoping Review. *Canadian Public Administration*, 67(1), 107–129. <https://doi.org/10.1111/capa.12557>
- Zarawaki, N. (2023). *PNS vs. Korporat Swasta: Mana Profesi Idaman Milenial Gen Z?* IDN Times. Retrieved May 1, 2024, from <https://www.idntimes.com/life/career/nisa-zarawaki/infografis-pns-vs-swasta-mana-profesi-idaman?page=all>