

Analisis Efikasi Diri Aparatur Sipil Negara berdasarkan Perspektif Lintas Generasi dan Gender di Era Transformasi Birokrasi

Analysis of Civil Servants' Self-Efficacy based on Cross-Generational and Gender Perspectives in the Era of Bureaucratic Transformation

Perdhana Ari Sudewo¹ dan Syifa Kamila Defayani²

¹Badan Pengawas Obat dan Makanan
Jalan Percetakan Negara No. 23, Jakarta Pusat, DKI Jakarta, Indonesia
Telp. 021-4244691 dan Faks. 021-42887351

²Universitas Esa Unggul
Jalan Arjuna Utara No.9, Jakarta Barat, DKI Jakarta, Indonesia
Telp. 021-5674223 dan Faks. 021-5674248

(Diterima 13/10/25; Direvisi 18/02/26; Disetujui 10/03/26)

Abstract

Self-efficacy plays a critical role in supporting bureaucratic transformation among Indonesian civil servants, which increasingly demands adaptability and innovation. This study aims to examine differences in self-efficacy across generational cohorts (X, Y, and Z) and gender. A comparative quantitative approach was employed, using stratified random sampling based on generational and gender categories. The findings reveal significant differences in self-efficacy across generations and gender. Generation X demonstrated the highest level of self-efficacy, followed by Generation Z, while Generation Y showed the lowest. Male civil servants reported higher self-efficacy than their female counterparts. Interaction analysis further indicated that males from Generation Z and females from Generation X exhibited the highest self-efficacy within their respective groups. Actionable recommendations highlight the importance of generation- and gender-sensitive human resource development, strengthening mentoring and coaching systems, and broadening work experiences through job rotation and cross-functional collaboration to enhance self-efficacy. This study contributes to the organizational psychology literature by providing a cross-generational and gender-based perspective within the context of Indonesian civil servants and offers more targeted policy implications for public sector human resource development.

Keywords: *civil servants, generational differences, gender, bureaucratic transformation, self-efficacy.*

¹ Email: perdhana.ari@pom.go.id

Abstrak

Efikasi diri Aparatur Sipil Negara (ASN) berperan penting dalam mendukung transformasi birokrasi yang menuntut adaptasi dan inovasi. Penelitian ini bertujuan menganalisis perbedaan efikasi diri ASN berdasarkan generasi (X, Y, Z) dan gender. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif komparatif dengan teknik *stratified random sampling* berdasarkan kategori generasi dan gender. Temuan penelitian menunjukkan terdapat perbedaan signifikan efikasi diri antar generasi dan gender. Generasi X menunjukkan tingkat efikasi diri tertinggi, disusul generasi Z, sementara generasi Y terendah. ASN laki-laki memiliki efikasi diri lebih tinggi dibanding perempuan. Analisis interaksi menunjukkan bahwa laki-laki generasi Z dan perempuan generasi X memiliki skor tertinggi dalam kelompoknya. Rekomendasi yang dapat ditindaklanjuti adalah menekankan pentingnya pengembangan SDM yang sensitif terhadap perbedaan generasi dan gender, penguatan sistem *mentoring* dan *coaching*, serta perluasan pengalaman kerja melalui rotasi tugas dan kolaborasi lintas fungsi untuk meningkatkan efikasi diri ASN. Penelitian ini berkontribusi pada literatur psikologi organisasi dengan fokus lintas-generasi dan gender dalam konteks ASN Indonesia, serta memberikan implikasi kebijakan yang lebih terarah dalam pengembangan SDM birokrasi.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara, efikasi diri, gender, perbedaan generasi, transformasi birokrasi.

1. PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia saat ini sedang mempercepat agenda reformasi birokrasi dengan pendekatan digitalisasi yang menitikberatkan pada efisiensi, transparansi, dan orientasi hasil. Mujib (2025) mengemukakan bahwa skala birokrasi nasional Indonesia yang sangat besar, membuat transformasi birokrasi ini bersifat strategis. Berdasarkan data yang dirilis Badan Kepegawaian Negara (BKN) pada September 2025, jumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) Indonesia, baik Pegawai Negeri Sipil (PNS) maupun Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), diperkirakan mencapai $\pm 5,3$ juta jiwa. Data tersebut juga menunjukkan bahwa komposisi ASN didominasi oleh pegawai pada instansi pemerintah daerah ($\pm 77\%$) dan mayoritas ASN berjenis kelamin perempuan ($\pm 57\%$). Melalui strategi *Grand Design Reformasi Birokrasi 2025-2045*, Indonesia menargetkan terwujudnya birokrasi yang mampu bekerja secara kolaboratif, memiliki kapabilitas tinggi, serta menjunjung integritas. Seluruh proses transformasi ini diarahkan dengan pendekatan *human-based* yang menempatkan kepentingan dan kesejahteraan masyarakat sebagai prioritas utama (PANRB, 2025).

Transformasi digital birokrasi di Indonesia menjadi langkah penting dalam menghadapi era *Society 5.0*. Sejumlah indikator global memperlihatkan pentingnya percepatan digitalisasi sektor publik. Misalnya, Indonesia menunjukkan peningkatan signifikan dalam *E-Government Development Index* (EGDI), dengan bantuan peningkatan komponen *Online Service Index* (OSI), *Telecommunication Infrastructure Index* (TII), dan *Human Capital Index* (HCI). Pada tahun 2022, Indonesia berhasil mencapai peringkat kelima terbaik di Asia Tenggara dalam implementasi sistem pemerintahan berbasis elektronik, dengan skor subindeks yang relatif kuat, yaitu 0,76 (OSI); 0,64 (TII); dan 0,74 (HCI)

(Nurhidayat *et al.*, 2024). Studi Nasution *et al.* (2024), menekankan bahwa digitalisasi birokrasi merupakan 'lompatan besar' yang mendorong pergeseran dari birokrasi tradisional menuju pemanfaatan *big data*. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa birokrasi di era digital menuntut integrasi teknologi informasi yang lebih kuat agar pelayanan publik lebih responsif (Deni *et al.*, 2020). Sejalan dengan itu, implementasi *e-government* di Indonesia telah dipandang sebagai instrumen utama dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pelayanan (Utama, 2020).

Di sisi lain, dalam konteks otonomi daerah, penelitian menunjukkan implementasi transformasi birokrasi di berbagai daerah cenderung memanfaatkan teknologi digital dan *e-government* untuk memperbaiki kualitas dan aksesibilitas layanan publik. Namun tetap terdapat hambatan berupa budaya organisasi yang hierarkis serta keterbatasan dukungan sumber daya, di samping resistensi internal terhadap perubahan yang menghambat implementasi inovasi (Nasrullah *et al.*, 2025). Lebih lanjut, Suryani dan Diniawaty (2024) menyebut transformasi birokrasi sebagai langkah konkret menuju *agile governance*, yang menyederhanakan prosedur birokrasi, meningkatkan responsivitas, efisiensi, dan partisipasi masyarakat dalam tata pemerintahan.

Transformasi birokrasi di Indonesia, termasuk transformasi birokrasi digital, tidak terlepas dari berbagai tantangan yang dihadapi. Dalam beberapa tahun terakhir, birokrasi Indonesia mengalami transformasi demografis yang signifikan. Hal ini ditandai dengan komposisi birokrat saat ini diisi oleh tiga generasi utama, yaitu generasi X (lahir antara 1965 s.d 1980), generasi Y atau milenial (lahir antara 1981 s.d 1996), dan generasi Z (lahir antara 1997 s.d 2012). Saat ini, komposisi ASN di Indonesia didominasi oleh Generasi Y (milenial), disusul Generasi X dan Generasi Z (Mujib, 2025). Generasi X dikenal lebih loyal, stabil, dan konservatif; Generasi Y cenderung adaptif terhadap teknologi dan mencari makna dalam kerja, sedangkan Generasi Z sebagai *digital native* mengedepankan fleksibilitas dan kolaborasi (Twenge, 2010). Dalam menghadapi sebuah perubahan organisasi, ketiga generasi tersebut dipengaruhi oleh keyakinan diri untuk dapat menghadapi berbagai perubahan dan transformasi birokrasi. Dalam konteks ini, studi empiris secara khusus pada Aparatur Sipil Negara (ASN) terkait efikasi diri lintas generasi masih terbatas. Namun penelitian umum menunjukkan bahwa persepsi diri terhadap kemampuan teknis dan adaptasi digital memiliki perbedaan signifikan antar generasi, dengan implikasi langsung terhadap kinerja dan kepuasan kerja (Costanza & Finkelstein, 2015).

Selain permasalahan antar generasi, persoalan kesetaraan gender dalam birokrasi Indonesia juga masih menjadi tantangan dalam memastikan program transformasi birokrasi berjalan sesuai dengan rencana. Studi di Provinsi Papua menunjukkan bahwa perempuan masih mengalami fenomena *glass ceiling* akibat stereotip gender dalam promosi jabatan publik (Awom & Komboy, 2025). Selain itu, penelitian di Jawa Tengah menemukan korelasi kuat antara stereotip gender dan rendahnya efikasi diri perempuan ASN dalam menghadapi hambatan struktural (Firdausia *et al.*, 2024). Pada level manajerial, penelitian di sektor pemerintahan Indonesia menemukan bahwa rendahnya *work-life balance* pada perempuan ASN menjadi salah satu hambatan dalam pengembangan karier. Oleh karena itu, organisasi perlu berperan sebagai mediator dan fasilitator agar tujuan organisasi tidak mengganggu kinerja serta peluang karier (Marthalina *et al.*, 2025).

Meski sedikit literatur yang membahas interaksi eksplisit antara generasi dan gender dalam konteks efikasi diri ASN, temuan pada populasi umum menyiratkan adanya perbedaan signifikan antar kelompok. Sebagai contoh, penelitian di kalangan mahasiswa menunjukkan bahwa siswa laki-laki memiliki efikasi diri lebih tinggi dibanding perempuan (Setyorini & Nofriza, 2024). Ini mengindikasikan potensi adanya gap gender serupa di lingkungan birokrat, yang mungkin juga bervariasi berdasarkan generasi. Lebih jauh, literatur persepsi generasi memperingatkan bahwa efek generasional sering kali tumpang

tindih dengan variabel lain seperti kultur organisasi dan bias gender, sehingga perlu pendalaman dan studi yang lebih sistematis (Rudolph *et al.*, 2020).

Efikasi diri (*self-efficacy*), yaitu sebuah keyakinan individu terhadap kemampuannya menyelesaikan tugas dan menghadapi tantangan, terbukti menjadi prediktor penting dalam efektivitas kerja dan inovasi (Bandura, 1997). Meta-analisis terhadap 114 studi menjelaskan bahwa efikasi diri memiliki korelasi kuat terhadap performa kerja ($r = 0,38$), lebih tinggi dibanding variabel psikologis lain seperti *locus of control* dan harga diri. Dalam sektor publik Indonesia, beberapa studi empiris telah mengkonfirmasi efek efikasi diri terhadap kinerja ASN. Misalnya, Oktari dan Andhika (2024) menemukan bahwa kompetensi pegawai memengaruhi efikasi diri mereka, yang kemudian berkontribusi positif terhadap kinerja pegawai generasi X di Perum Perhutani KPH Bandung Utara. Begitu pula studi yang dilakukan Yanti (2023) menunjukkan hubungan positif antara efikasi diri dan etos kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Gunung Mas.

Dari sisi perilaku inovatif, kontribusi efikasi diri kreatif (*creative self-efficacy*) juga penting selain faktor gender (Newman *et al.*, 2018). Astuti *et al.* (2024) menemukan bahwa konflik peran ganda yang dialami perempuan ASN, khususnya dalam membagi peran sebagai ibu, istri, dan pegawai, berdampak negatif pada kondisi emosional serta kualitas kinerja. Tekanan peran ganda tersebut memunculkan stres dan kelelahan yang dapat mengurangi efektivitas kerja, meskipun para pegawai tetap berupaya menyeimbangkan tanggung jawab profesional dan domestik. Penelitian di Kementerian Dalam Negeri menunjukkan bahwa efikasi diri merupakan faktor dominan dalam memprediksi perilaku kerja inovatif ASN, dimana pegawai dengan tingkat efikasi diri tinggi lebih cenderung berinisiatif dan kreatif dalam bekerja (Nurmala & Widayarsi, 2023). Lebih lanjut, studi oleh He *et al.* (2019) dalam studi lintas sektor industri menyimpulkan bahwa *creative self-efficacy* secara langsung meningkatkan perilaku inovatif yang berkelanjutan (*sustained innovation behavior*), dan bahwa iklim inovasi memperkuat hubungan tersebut. Secara keseluruhan, literatur menunjukkan bahwa penguatan efikasi diri ASN berkorelasi positif dengan performa individu, inovasi kerja, dan komitmen organisasi dimana itu semua merupakan aspek-aspek krusial dalam mendukung tercapainya target transformasi birokrasi yang efektif dan adaptif.

Meskipun diskusi mengenai efikasi diri sudah banyak dilakukan dalam berbagai konteks organisasi dan sektor publik, masih terdapat sejumlah celah penelitian pada populasi ASN di Indonesia, terutama dari sudut lintas generasi dan gender. Sebagian besar studi empiris maupun penelitian yang telah dilakukan pada sektor publik hanya menyoroti efikasi diri dalam kaitannya dengan kinerja atau perilaku organisasi, tanpa difokuskan pada perbandingan antar generasi dan gender. Kondisi tersebut mendasari penelitian ini dilakukan dengan tujuan memperkaya sudut pandang ilmiah sebagai dasar peningkatan kualitas manajemen ASN di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis tingkat efikasi diri ASN di Indonesia dengan mempertimbangkan faktor perbedaan generasi dan gender. Fokus penelitian adalah melakukan studi tentang tingkat efikasi diri ASN dan perbedaannya berdasarkan generasi (X, Y, Z), perbedaan efek efikasi diri antara ASN laki-laki dan perempuan, serta potensi interaksi generasi dan gender ASN dalam memengaruhi dimensi efikasi diri (*Magnitude, Strength, Generality*). Penelitian ini berkontribusi pada literatur psikologi organisasi dengan fokus lintas-generasi dan gender dalam konteks ASN Indonesia, serta memberikan implikasi kebijakan yang lebih terarah dalam pengembangan SDM birokrasi.

2. TINJAUAN TEORETIS DAN PENELITIAN SEBELUMNYA

2.1. Efikasi Diri (*Self-Efficacy*)

Efikasi diri adalah keyakinan bahwa seseorang dapat berhasil dalam keadaan tertentu. Dalam mengatasi hambatan, tugas, dan tujuan, efikasi diri sangat penting. Komponen kunci dari teori kognitif sosial adalah pengembangan efikasi diri dari pengalaman eksternal dan persepsi diri, yang memengaruhi hasil dari berbagai kejadian (Riani & Rozali, 2014). Pandangan seseorang terhadap pengaruh sosial eksternal dikenal sebagai efikasi diri. Menurut teori Bandura (2001), mereka yang memiliki efikasi diri tinggi, berkeyakinan bahwa mereka dapat berprestasi dengan baik, memandang tugas-tugas yang menantang sebagai sesuatu yang harus ditaklukkan, bukan sesuatu yang harus dihindari. Menurut Bandura (2001), setiap orang memiliki tiga karakteristik efikasi diri yang berbeda:

1. *Level*
Faktor ini berkaitan dengan seberapa sulit seseorang percaya bahwa mereka dapat menyelesaikan suatu tugas. Tergantung pada kapasitas yang mereka rasakan untuk mencapai tuntutan perilaku yang diperlukan pada setiap tingkat, efikasi diri seseorang mungkin terbatas pada aktivitas yang sederhana, sedang, atau bahkan yang paling menantang ketika dihadapkan dengan tugas-tugas yang dikelompokkan menurut tingkat kesulitannya.
2. *Strength*
Faktor ini berkaitan dengan seberapa kuat seseorang percaya atau berharap dapat berprestasi. Pengalaman negatif dapat dengan cepat menghancurkan harapan yang rendah. Di sisi lain, harapan yang tinggi memotivasi orang untuk terus bekerja keras.
3. *Generality*
Faktor ini berkaitan dengan berbagai bidang perilaku di mana seseorang merasa yakin terhadap kemampuannya. Faktor ini tidak terbatas pada aktivitas dan keadaan tertentu saja, melainkan pada berbagai aktivitas dan keadaan, tergantung pada keyakinan atas kemampuan orang tersebut.

Studi kontemporer seperti yang dilakukan oleh Novrianto et al. (2019) menegaskan kembali pentingnya dimensi ini dalam membangun instrumen valid pengukuran efikasi diri. Bandura (2001) menyatakan bahwa elemen-elemen berikut dapat memengaruhi efikasi diri seseorang:

1. Pengalaman menguasai sesuatu (*Mastery Experience*)
Pengalaman masa lalu adalah pengalaman menguasai suatu keterampilan atau kemampuan tertentu. Secara umum, efikasi diri seseorang cenderung akan meningkat ketika mereka berhasil, sebaliknya efikasi diri cenderung akan menurun ketika mereka mengalami kegagalan.
Dampak negatif dari kegagalan yang terjadi secara berulang dapat diminimalkan ketika seseorang memiliki efikasi diri yang tinggi yang dibangun dari serangkaian prestasi (keberhasilan yang dicapai).
Kegigihan dan motivasi seseorang dalam bekerja dapat membantu seseorang dalam menghadapi tantangan yang berat.-
2. Pengalaman Modeling (*Vicarious Social*)
Kepercayaan diri (efikasi diri) seseorang cenderung akan meningkat ketika mereka melihat keberhasilan orang lain dengan kemampuan serupa dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang sama. Sebaliknya, kepercayaan diri seseorang atas kemampuan dan usahanya cenderung akan menurun ketika mereka melihat kegagalan orang lain yang memiliki kemampuan serupa dalam menyelesaikan pekerjaan.

Studi oleh Park & Puranam (2021) menunjukkan bahwa *vicarious learning* melalui observasi tindakan sering kali lebih efisien daripada hanya berbagi keyakinan (*belief sharing*), terutama ketika waktu cepat diperlukan atau variasi alternatif rendah. Ini relevan dalam konteks birokrasi dimana perubahan sistemik (seperti peluncuran *e-government*) dialami oleh banyak ASN melalui teladan *peer* atau *role-model* di lingkungan kerja. Dalam konteks pelayanan publik, penerapan Teori Pembelajaran Sosial, atau *Social Cognitive Theory* (SCT) sebagai payung dari *vicarious learning* dapat diterjemahkan melalui model mentoring lintas generasi dan penggunaan *role-model* digital dalam pelatihan Transformasi Birokrasi.

3. Persuasi sosial

Saran, nasihat, dan arahan diberikan kepada orang-orang untuk meningkatkan kepercayaan diri mereka dan membantu mereka mencapai tujuan. Orang yang diberi dukungan verbal cenderung lebih berupaya untuk sukses. Namun, karena persuasi kurang memiliki pengalaman atau pengamatan langsung, dampaknya dapat diabaikan. Kemampuan untuk memberikan saran akan menurun dan akhirnya hilang dalam situasi stres dan ketika kegagalan yang tidak menyenangkan terjadi.

4. Kondisi fisik dan emosional

Kinerja biasanya menurun akibat emosi yang kuat. Orang cenderung memiliki ekspektasi efikasi yang rendah ketika mereka mengalami rasa takut yang hebat, kecemasan akut, atau tingkat stres yang signifikan.

2. 2. Teori Perbedaan Generasi

Menurut Strauss dan Howe (1997), perbedaan antargenerasi dikategorikan berdasarkan tahun kelahiran dan peristiwa sejarah yang memengaruhi ciri-ciri generasi tersebut. Dalam manajemen sumber daya manusia kontemporer, kesenjangan generasi di tempat kerja telah menjadi perhatian yang signifikan. Karena pengalaman sosial, teknologi, dan budaya mereka, setiap generasi memiliki nilai, sikap, dan harapan yang berbeda terhadap pekerjaan mereka (Strauss & Howe, 1997).

Menurut perspektif yang berkaitan dengan generasi saat ini, satu generasi ke generasi berikutnya tidak hanya akan berpengaruh, tetapi juga akan berbagi nilai, pendapat, dan bahkan tindakan (Yulanie & Irawanto, 2021).

1. Generasi X

Generasi X terdiri dari orang-orang yang lahir antara tahun 1965 dan 1980 dan berusia antara 36 dan 51 tahun. Generasi ini tumbuh di masa pertumbuhan ekonomi yang terbatas (pekerjaan tetap dan kendala keuangan), keluarga, dan ketidaknyamanan sosial. Generasi X adalah generasi transisi antara generasi yang sangat setia pada tradisi lama dan generasi baru yang sangat terkait dengan teknologi (Yulanie & Irawanto, 2021).

2. Generasi Y

Generasi Y terdiri dari orang-orang berusia 21-35 tahun yang lahir dari tahun 1981 hingga 1996. Terkenal karena pemikiran kritis mereka, generasi ini telah menjalani kehidupan yang lebih baik daripada generasi sebelumnya, yaitu Generasi X, yang terjadi selama era komputerisasi dan digital. Mereka juga lebih mandiri, optimis, dan termasuk dalam kelompok generasi dengan pendidikan tinggi karena mereka percaya bahwa pendidikan tinggi adalah kunci untuk sukses di masa depan. Mereka lebih optimis tentang kemampuan mereka dan lebih berkolaborasi dengan perusahaan mereka dibandingkan generasi sebelumnya, yang disebabkan oleh fakta bahwa sebagian besar dari mereka memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dan sering

mengikuti kursus. Karena generasi Y membawa semangat kebersamaan, mereka lebih fleksibel di tempat kerja, bersedia belajar dari senior, dan sangat toleran terhadap perbedaan usia, etnis, dan jenis kelamin (Yulanie & Irawanto, 2021).

3. Generasi Z

Generasi Z terdiri dari orang-orang berusia 14-29 tahun yang lahir dari tahun 1997 hingga 2012. Generasi Z lebih tertarik pada lingkungan kerja yang berbasis teknologi dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan sistem digital dengan cepat (Israjab *et al.*, 2025).

Generasi ini sangat terhubung dan bergantung pada teknologi. Generasi mereka lahir ketika komputer pribadi, juga dikenal sebagai PC, telah menjadi kebutuhan yang tidak dapat dihindari. Mereka sangat bergantung pada internet setiap saat untuk melepaskan dunia *offline* dan *online* mereka. Menurut Henderson (2023), generasi Z diidentifikasi sebagai generasi digital asli berdasarkan setidaknya tujuh karakteristik: mereka tertarik pada uang dan ambisius, senang berpetualang, rentan terhadap kecemasan, suka menetapkan batasan, pemain game online (*gamers*) yang hebat, menyukai nostalgia, dan menggunakan media sosial dalam berbagai cara (Kamil & Laksmi, 2023).

2.3. Gender

Berdasarkan keadaan sosial budaya, kepercayaan dan perilaku, mentalitas, emosi, dan aspek non-biologis lainnya, gender adalah ciri yang digunakan untuk membedakan antara pria dan wanita. Meskipun memiliki etimologi yang sama, gender dan seks bukanlah hal yang sama (Marzuki, 2007). Fokus dari studi gender adalah perkembangan maskulinitas dan feminitas seseorang. Ketidaksetaraan gender antara pria dan wanita memiliki sejarah panjang yang dipengaruhi oleh sejumlah elemen, termasuk konteks negara, agama, dan sosial budaya. Proses yang panjang ini menyebabkan perbedaan gender sering kali dipandang sebagai hal yang alami, ditakdirkan oleh Tuhan, atau biologis dan tidak dapat diubah (Nurhasanah & Zuriatin, 2023).

2.4. Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara, yang sering dikenal sebagai ASN, adalah profesi bagi pejabat sipil dan pegawai pemerintah dengan kontrak kerja yang bekerja di instansi pemerintah, sesuai dengan Pasal 1 (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara, 2023). Pegawai ASN adalah dan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Pegawai Pemerintah dengan Kontrak Kerja (PPPK) yang diangkat oleh pejabat pengembangan layanan sipil dan diberi pekerjaan pemerintah atau tanggung jawab negara lainnya. Gaji mereka ditentukan oleh undang-undang dan peraturan.

Beberapa tanggung jawab ASN adalah menerapkan kebijakan umum yang dibuat sesuai dengan peraturan perundang-undangan, melaksanakan pelayanan publik yang kompeten dan unggul, serta memperkuat persatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Melalui kebijakan profesional dan pemberian pelayanan publik, pegawai negeri sipil juga berperan sebagai pengawas dan perencana tugas-tugas umum pemerintah dan pembangunan nasional, serta bebas dari campur tangan politik dan praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (Langgeng & Wilasari, 2023).

Langgeng dan Wilasari (2023) menyatakan bahwa bagian penting dari administrasi negara adalah sumber daya aparturnya. Profesionalisme ASN merupakan faktor utama yang menentukan kemampuan organisasi negara dalam mencapai tujuannya.

Profesionalisme ASN didefinisikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab dan kewajibannya secara profesional berdasarkan pengetahuan, kompetensi, dan kemampuan yang dimilikinya.

2.5. Penelitian Sebelumnya

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai efikasi diri pegawai. Misalnya, Yanti (2023) mengkaji tentang pengaruh etos kerja dan efikasi diri terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang. Hasil penelitiannya menemukan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Tata Ruang Kabupaten Gunung Mas, terutama ketika dikombinasikan dengan etos kerja yang tinggi. Temuan serupa juga dilaporkan pada penelitian terhadap 209 ASN di Sumatera Selatan yang menunjukkan bahwa motivasi pelayanan publik, efikasi diri, dan kompetensi secara bersama-sama berkontribusi signifikan dalam meningkatkan performa kerja berdasarkan analisis SEM Lisrel. Selain itu, efikasi diri juga berperan penting dalam mendorong perilaku kerja inovatif. Keyakinan diri, mendorong ASN untuk bereksperimen, menemukan solusi baru, dan menetapkan target kinerja yang jelas.

Pada tahun 2022 Hadi & Astuti (2022) melakukan penelitian yang berjudul *Creative self-efficacy, innovative climate, and innovative behavior in public organizations*. Hasilnya menunjukkan bahwa *creative self-efficacy* dan iklim inovasi berkontribusi signifikan terhadap perilaku inovatif yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi publik di Indonesia. Hal ini sejalan dengan studi Saputri & Pusparini (2025) yang menemukan bahwa *creative self-efficacy* memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional maupun *self-leadership* dengan perilaku inovatif ASN di sektor keuangan negara.

Di sisi lain, Indaryanti *et al.* (2020) melaporkan bahwa efikasi diri memberikan kontribusi sebesar 34,7% terhadap resiliensi pekerja ekonomi kreatif selama pandemi. Hal ini menunjukkan relevansinya dalam konteks ASN yang menghadapi tantangan serupa pada era transformasi birokrasi. Selanjutnya, penelitian (Surya *et al.*, 2023) pada BPSDM Kementerian Hukum dan HAM menemukan bahwa efikasi diri berperan sebagai mediator signifikan antara kompetensi pegawai dengan keterlibatan kerja (*work engagement*). Penelitian lainnya pada CPNS di Nusa Tenggara Barat juga memperlihatkan bahwa efikasi diri berkontribusi terhadap *learning agility*, yang menjadi faktor penting bagi adaptasi terhadap tugas-tugas baru dan perubahan birokrasi. Secara keseluruhan, temuan-temuan tersebut menggarisbawahi posisi strategis efikasi diri dalam mendukung kinerja, inovasi, resiliensi, dan kemampuan belajar ASN di tengah perubahan birokrasi.

Meskipun penelitian mengenai efikasi diri telah banyak dilakukan dalam berbagai konteks organisasi dan sektor publik, namun masih terdapat celah penelitian pada ASN di Indonesia, khususnya dari perspektif lintas generasi dan gender. Sebagian besar penelitian pada sektor publik lebih menekankan peran efikasi diri sebagai prediktor kinerja atau perilaku organisasi, tanpa secara khusus menganalisis perbedaan tingkat efikasi diri antargenerasi dan gender. Oleh karena itu, kebaruan penelitian ini terletak pada analisis tingkat efikasi diri ASN dengan mempertimbangkan perbedaan generasi dan gender serta potensi interaksi keduanya dalam memengaruhi dimensi efikasi diri. Pendekatan ini diharapkan dapat memperkaya perspektif ilmiah mengenai dinamika psikologis ASN. Selain itu, pendekatan ini juga diharapkan memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM birokrasi yang lebih adaptif terhadap karakteristik demografis aparatur di Indonesia.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif deskriptif komparatif dengan pendekatan *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena bertujuan untuk mendeskripsikan dan mengidentifikasi perbedaan efikasi diri ASN lintas generasi dan gender pada satu waktu tertentu, tanpa adanya intervensi. Pengumpulan data dilaksanakan dalam satu periode pengukuran, yaitu dari tanggal 2 Juli 2024 sampai dengan 15 Juli 2024. Populasi penelitian adalah ASN yang bekerja di instansi pemerintah pusat dan daerah. Sampel penelitian ditentukan dengan teknik *stratified random sampling* berdasarkan kategori generasi (X, Y, Z) dan gender (laki-laki dan perempuan). Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Indonesia dengan jumlah total populasi sebanyak 5.359.209 pegawai. Penentuan ukuran sampel dilakukan menggunakan kalkulator Raosoft dengan parameter *population proportion* 50%, *margin of error* 5%, dan *confidence level* 95%, sehingga diperoleh ukuran sampel minimum sebanyak 385 responden. Sampel penelitian yang terkumpul berjumlah 385 ASN, terdiri atas 262 responden perempuan dan 123 responden laki-laki. Berdasarkan klasifikasi generasi, responden meliputi 85 ASN Generasi X, 223 ASN Generasi Y, dan 77 ASN Generasi Z.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah Skala Efikasi Diri ASN yang dikembangkan berdasarkan teori Bandura (1997) dengan adaptasi dari *General Self-Efficacy Scale* oleh Schwarzer dan Jerusalem (1995). Instrumen ini terdiri dari 36 butir pernyataan yang mencakup tiga dimensi efikasi diri, yaitu *magnitude*, *strength*, dan *generality*. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah alat ukur berupa kuesioner dengan model Skala Likert 1-5. Responden diminta untuk memberikan respon terhadap pernyataan-pernyataan bersifat *favorable* dan *unfavorable*.

Sebelum digunakan pada penelitian utama, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya kepada 49 responden uji coba. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan *korelasi pearson item-total*. Hasilnya menunjukkan bahwa 29 butir pernyataan dinyatakan valid karena memiliki nilai korelasi lebih tinggi dari r tabel (0,3646), sedangkan 7 butir pernyataan lainnya dieliminasi. Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* menghasilkan nilai 0,921, yang menunjukkan bahwa skala ini memiliki konsistensi internal yang sangat tinggi dan layak digunakan.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 26. Pada tahap awal, dilakukan uji asumsi yang mencakup uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dan uji homogenitas menggunakan *Levene's Test*. Karena sebagian data tidak berdistribusi normal, perbedaan efikasi diri berdasarkan generasi dianalisis menggunakan uji *Kruskal-Wallis*, sedangkan perbedaan berdasarkan gender dianalisis menggunakan uji *Mann-Whitney U*. Untuk menganalisis interaksi antara generasi dan gender, digunakan *General Linear Model (GLM)* dengan pendekatan *two-way ANOVA* berdasarkan *estimated marginal means*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan tingkat efikasi diri ASN berdasarkan generasi, gender, dan interaksi keduanya. Analisis dilakukan menggunakan pendekatan statistik deskriptif dan inferensial nonparametrik karena data efikasi diri tidak memenuhi asumsi normalitas.

4.1. Hasil Uji

4.1.1. Uji Deskriptif

Tabel 1. Hasil Uji Deskriptif per Aspek

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Total_Magnitude	39.55	6.636	544
Total_Strength	42.84	6.959	544
Total_Generality	31.26	5.230	544

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Tabel 2. Hasil Uji Deskriptif Interaksi antar Aspek

Pairwise Comparisons						
(I) Aspek	(J) Aspek	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig. ^b	95% Confidence Interval for Difference ^b	
					Lower Bound	Upper Bound
M	S	-3.294*	.155	.000	-3.667	-2.921
	G	8.289*	.154	.000	7.919	8.658
S	M	3.294*	.155	.000	2.921	3.667
	G	11.583*	.163	.000	11.192	11.973
G	M	-8.289*	.154	.000	-8.658	-7.919
	S	-11.583*	.163	.000	-11.973	-11.192

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil uji lanjut pairwise comparisons (Tabel 1 dan 2) dengan koreksi *Bonferroni* menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan antartetiga dimensi efikasi diri. Dimensi *Strength* secara signifikan lebih tinggi daripada dimensi *Magnitude* yaitu sebesar 6.959 ($p < 0,05$), sedangkan dimensi *Magnitude* juga secara signifikan lebih tinggi daripada dimensi *Generality* yaitu sebesar 6.636 ($p < 0,05$). Selain itu, dimensi *Strength* juga secara signifikan lebih tinggi daripada dimensi *Generality* yaitu sebesar 5.230 ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa responden memiliki efikasi diri paling kuat pada aspek kekuatan keyakinan (*strength*), diikuti oleh aspek *magnitude*, sedangkan aspek *generality* atau generalisasi keyakinan menjadi yang paling rendah.

4.1.2. Uji Asumsi

a. Uji Normalitas

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas berdasarkan Generasi

Tests of Normality				
Variable	Generasi	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Efikasi_Diri	gen x	.064	119	.200*
	gen y	.061	315	.006
	gen z	.075	110	.168

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil uji normalitas dalam Tabel 3 menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa distribusi data efikasi diri pada kelompok generasi X memiliki nilai signifikansi sebesar 0,200 ($p > 0,05$) dan pada generasi Z sebesar 0,168 ($p > 0,05$), sehingga kedua kelompok ini dapat dianggap berdistribusi normal. Sebaliknya, data pada kelompok generasi Y memiliki nilai signifikansi 0,006 ($p < 0,05$), yang menunjukkan bahwa distribusinya tidak normal. Berdasarkan temuan tersebut, karena terdapat satu kelompok yang tidak memenuhi asumsi normalitas, maka pengujian perbedaan efikasi diri antar generasi dilakukan menggunakan uji non-parametrik *Kruskal-Wallis* (Ismail, 2018).

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas berdasarkan Gender

Tests of Normality				
Variable	Gender	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Efikasi Diri	Laki-Laki	.070	172	.039
	Perempuan	.051	372	.021

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil uji normalitas dalam Tabel 4 Kolmogorov-Smirnov pada variabel gender menunjukkan bahwa data efikasi diri untuk kelompok laki-laki memiliki nilai signifikansi sebesar 0,039 ($p < 0,05$), sedangkan kelompok perempuan memiliki nilai signifikansi sebesar 0,021 ($p < 0,05$). Kedua nilai ini berada di bawah batas 0,05, yang berarti distribusi data pada kedua kelompok tidak normal. Oleh karena itu, analisis perbedaan efikasi diri berdasarkan gender dilakukan menggunakan uji non-parametrik *Mann-Whitney U* (Ismail, 2018).

b. Uji Homogenitas

Tabel 5. Hasil Uji Homogenitas Berdasarkan Generasi

Levene's Test of Equality of Error Variances ^{a,b}					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Efikasi_Diri	Based on Mean	.472	2	541	.624
	Based on Median	.487	2	541	.615
	Based on Median and with adjusted df	.487	2	528.201	.615
	Based on trimmed mean	.471	2	541	.624

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil uji homogenitas dalam Tabel 5 menggunakan Levene's Test menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0,624 ($p > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa varians data efikasi diri antarkelompok generasi adalah homogen. Dengan demikian, perbedaan yang diamati antar kelompok tidak dipengaruhi oleh ketidaksamaan varians.

Tabel 6. Hasil Uji Homogenitas Berdasarkan Gender

Levene's Test of Equality of Error Variances ^{a,b}					
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.	
Efikasi_Diri	Mean	.144	1	542	.705
	Median	.238	1	542	.626
	Median and with adjusted df	.238	1	538.762	.626
	Trimmed mean	.137	1	542	.712

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil uji homogenitas dalam Tabel 6 menggunakan Levene’s Test pada variabel gender menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,705 ($p > 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa varians data efikasi diri pada kelompok laki-laki dan perempuan bersifat homogen, sehingga analisis perbedaan antar kedua kelompok dapat dilakukan tanpa adanya kekhawatiran terkait perbedaan varians.

4.1.3. Uji Beda

Tabel 7. Hasil Uji Beda Kruskal-Wallis (Generasi)

Test Statistics ^{a,b}	
	Efikasi_Diri
Kruskal-Wallis H	6.832
Df	2
Asymp. Sig.	.033

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil analisis menggunakan uji Kruskal-Wallis sebagaimana dalam Tabel 7 menunjukkan nilai H sebesar 6,832 dengan signifikansi $p = 0,033$ ($p < 0,05$). Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam tingkat efikasi diri antarkelompok generasi ASN. Dengan demikian disimpulkan bahwa generasi X, Y, dan Z memiliki tingkat efikasi diri yang tidak sama.

Tabel 8. Hasil Uji Deskriptif Perbedaan Efikasi Diri pada Generasi

Tahun lahir	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Gen X	118.015	1.817	114.446	121.584
Gen Y	113.000	1.041	110.955	115.044
Gen Z	115.003	1.863	111.344	118.662

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Secara deskriptif sesuai dengan Tabel 8, hasil analisis menunjukkan adanya perbedaan tingkat efikasi diri antargenerasi. Kelompok generasi X memiliki rata-rata skor efikasi diri tertinggi dengan nilai mean sebesar 118,02. Posisi kedua ditempati oleh generasi Z yang memperoleh rata-rata skor sebesar 115,00, sedangkan generasi Y menunjukkan rata-rata skor efikasi diri terendah dengan nilai mean sebesar 113,00. Pola ini mengindikasikan bahwa ASN dari generasi X cenderung memiliki keyakinan diri yang lebih tinggi dibandingkan dengan generasi Z maupun generasi Y. Hal ini dapat dikaitkan dengan pengalaman kerja dan posisi struktural yang lebih mapan pada generasi yang lebih senior.

Tabel 9. Hasil Uji Beda Man - Whitney U (Gender)

Test Statistics ^a	
	Efikasi_Diri
Mann-Whitney U	28453.500
Wilcoxon W	97831.500
Z	-2.076
Asymp. Sig. (2-tailed)	.038

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Hasil analisis menggunakan uji Mann-Whitney U sebagaimana dalam tabel 9 menunjukkan nilai Z sebesar -2,076 dengan signifikansi $p = 0,038$ ($p < 0,05$). Hasil ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara tingkat efikasi diri ASN

laki-laki dan perempuan. Dengan demikian, disimpulkan bahwa perbedaan gender berpengaruh terhadap variasi skor efikasi diri pada responden.

Tabel 10. Hasil Uji Deskriptif Perbedaan Efikasi Diri berdasarkan Gender

Jenis kelamin	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
			Lower Bound	Upper Bound
Laki-Laki	118.250	1.580	115.147	121.353
Perempuan	112.428	.998	110.468	114.389

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Secara deskriptif sebagaimana dalam Tabel 10, hasil analisis menunjukkan bahwa ASN laki-laki memiliki rata-rata skor efikasi diri sebesar 118,25, sedangkan ASN perempuan memiliki rata-rata skor sebesar 112,43. Temuan ini memperlihatkan bahwa secara umum ASN laki-laki menunjukkan tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan dengan ASN perempuan.

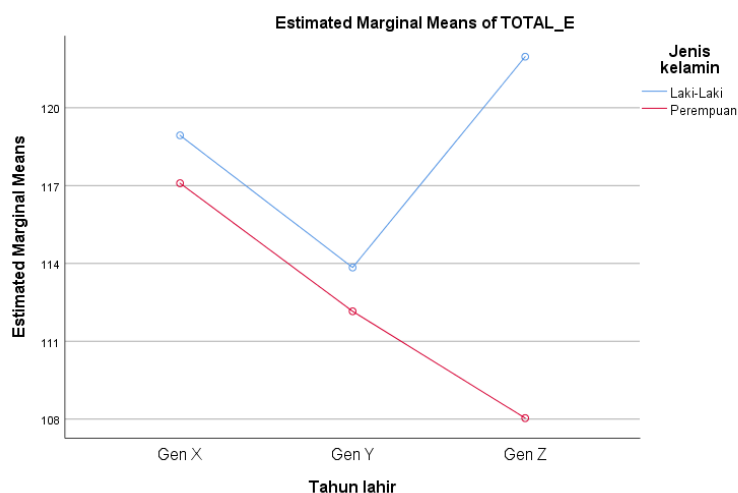
4.1.4. Uji Interaksi

Analisis interaksi menggunakan General Linear Model (GLM) sebagaimana pada Tabel 11 dengan *estimated marginal means* menunjukkan adanya pola interaksi antara generasi dan gender terhadap tingkat efikasi diri ASN. Pada kelompok laki-laki, generasi Z menempati posisi tertinggi dengan rata-rata skor efikasi diri sebesar 121,97, diikuti oleh generasi X dengan rata-rata 118,94, dan generasi Y dengan rata-rata 113,84. Sementara itu, pada kelompok perempuan, generasi X menunjukkan rata-rata efikasi diri tertinggi sebesar 117,09, diikuti oleh generasi Y dengan rata-rata 112,16, dan generasi Z dengan rata-rata 108,04. Pola ini memperlihatkan bahwa pengaruh generasi terhadap efikasi diri tidak sama pada laki-laki dan perempuan.

Tabel 11. Hasil Uji General Linear Model (GLM)

Jenis kelamin * Tahun lahir					
Jenis kelamin	Tahun lahir	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Laki-Laki	Gen X	118.938	3.107	112.834	125.041
	Gen Y	113.844	1.684	110.537	117.151
	Gen Z	121.968	3.157	115.767	128.169
Perempuan	Gen X	117.092	1.884	113.390	120.794
	Gen Y	112.155	1.225	109.750	114.561
	Gen Z	108.038	1.978	104.153	111.923

Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.



Gambar 1. Grafik Interaksi Tingkat Efikasi Diri Berdasarkan Generasi & Gender
 Sumber: Hasil Olahan Data Penulis, 2025.

Pola ini menunjukkan bahwa pengaruh generasi terhadap efikasi diri berbeda antara laki-laki dan perempuan sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 1. Pada kelompok laki-laki, generasi Z mendominasi, sedangkan pada kelompok perempuan, generasi X memiliki skor tertinggi.

4.2. Pembahasan

4.2.1. Analisis Setiap Aspek Efikasi Diri

Temuan penelitian menunjukkan bahwa dimensi *Strength* (keyakinan kekuatan diri) menjadi aspek tertinggi, diikuti *Magnitude*, sedangkan *Generality* (keluasan keyakinan) menjadi aspek paling rendah. Ini mengindikasikan bahwa ASN relatif yakin akan kemampuannya ketika menghadapi tugas yang spesifik, namun keyakinan mereka masih terbatas pada konteks tertentu dan belum meluas ke berbagai situasi.

Novrianto *et al.* (2019) menekankan bahwa generalisasi efikasi diri membutuhkan paparan pengalaman lintas situasi. Rendahnya skor *Generality* juga menjadi perhatian, karena dalam konteks birokrasi modern yang dinamis, fleksibilitas keyakinan lintas bidang sangat dibutuhkan.

Upaya penguatan efikasi diri ASN perlu dirancang secara komprehensif dengan mempertimbangkan perbedaan generasi dan gender. Program pengembangan karier berbasis pengalaman langsung (*mastery experience*) dan pendampingan (*mentoring*) perlu difokuskan pada ASN Generasi Y, yang menunjukkan tingkat efikasi diri paling rendah. Bagi ASN perempuan, organisasi perlu menyediakan akses yang lebih luas terhadap *role model*, *mentoring*, dan kesempatan proyek strategis sebagai bentuk *social persuasion* dan *vicarious learning* untuk menumbuhkan keyakinan diri, sekaligus menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif. Selain itu, rendahnya skor *Generality* menunjukkan perlunya strategi pembelajaran lintas fungsi, seperti rotasi tugas dan kerja kolaboratif lintas bidang, agar ASN dapat memperluas keyakinan diri mereka ke berbagai situasi dan bidang kerja. Dengan pendekatan ini, diharapkan efikasi diri ASN dapat berkembang secara lebih merata, mendukung pencapaian tujuan transformasi birokrasi yang adaptif dan berkelanjutan.

4.2.2. Perbedaan Tingkat Efikasi Diri Pada Generasi X, Y, dan Z

Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan signifikan efikasi diri antar generasi ASN. Generasi X memiliki skor efikasi diri tertinggi, disusul Generasi Z, sedangkan Generasi Y menunjukkan skor terendah. Kondisi ini dapat dikaitkan dengan karakteristik perkembangan Generasi X yang tumbuh dalam periode ketidakpastian ekonomi, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan kemandirian yang tinggi (Yulanie & Irawanto, 2021). Selain itu, Generasi X, dengan pengalaman kerja lebih panjang dan posisi yang cenderung stabil, memiliki kesempatan lebih besar untuk mengembangkan efikasi diri.

Berdasarkan teori *self-efficacy* Bandura (1997), pengalaman menghadapi dan mengatasi kesulitan (*mastery experiences*) merupakan sumber utama pembentukan efikasi diri. Pengalaman berulang dalam menghadapi tantangan dan stres memungkinkan individu mengembangkan resiliensi serta keyakinan terhadap kemampuan dirinya (Grace, 2024). Namun demikian, temuan empiris terkait perbedaan efikasi diri antar generasi masih menunjukkan hasil yang beragam. Oleh karena itu, faktor kontekstual seperti pengalaman kerja, budaya organisasi, dan karakteristik individu tetap perlu dipertimbangkan. Hal tersebut didukung oleh temuan Rani *et al.* (2022) yang menemukan bahwa generasi Z memiliki ekspektasi yang lebih tinggi terhadap budaya kerja birokrasi yang inovatif, fleksibel, dan responsif. Twenge (2010) juga mencatat bahwa generasi muda menunjukkan kecenderungan berbeda dalam aspek etos kerja dan orientasi nilai dibandingkan generasi sebelumnya.

4.2.3. Perbedaan Efikasi Diri berdasarkan Gender

Penelitian ini juga menemukan bahwa efikasi diri ASN laki-laki lebih tinggi dibandingkan perempuan. Hal ini konsisten dengan penelitian Firdausia *et al.* (2024) dan Kurniasih & Hayati (2023), yang menunjukkan bahwa stereotip gender dan fenomena *glass ceiling* berdampak negatif terhadap keyakinan diri ASN perempuan. Beban peran ganda (*double burden*) yang dialami ASN perempuan (Putri & Siscawati, 2022) dapat memengaruhi kemampuan mereka untuk membangun kepercayaan diri secara penuh.

Sahin (2025) dalam penelitiannya terhadap populasi mahasiswa, mengemukakan bahwalaki-laki cenderung memiliki efikasi diri lebih tinggi dibandingkan perempuan, meskipun faktor pengalaman belajar tidak berperan sebagai moderator.

4.2.4. Interaksi Efikasi Diri Generasi x Gender

Hasil analisis interaksi menunjukkan bahwa pola pengaruh generasi terhadap efikasi diri berbeda menurut gender. Pada laki-laki, Generasi Z menunjukkan skor efikasi diri tertinggi, sedangkan pada perempuan, Generasi X yang memiliki skor tertinggi dan Generasi Z justru terendah. Hal ini menunjukkan adanya efek gabungan dari faktor usia, pengalaman, dan norma sosial dalam pembentukan efikasi diri.

Pola ini memperlihatkan bahwa pengalaman kerja (*mastery experience*) lebih berpengaruh pada perempuan generasi senior. Sebaliknya, pada laki-laki generasi muda, faktor adaptasi teknologi dan dukungan sosial di lingkungan digital lebih dominan. Hal ini sesuai dengan konsep SCT (Bandura, 2001) bahwa efikasi diri dibentuk dari kombinasi pengalaman langsung, pengaruh lingkungan, dan proses belajar sosial.

5. PENUTUP

Penelitian ini mengungkapkan bahwa efikasi diri ASN di Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh perbedaan generasi, gender, serta interaksi keduanya. Generasi X menunjukkan tingkat efikasi diri tertinggi, diikuti Generasi Z, sedangkan Generasi Y memiliki tingkat efikasi diri terendah. Dari perspektif gender, ASN laki-laki memiliki tingkat efikasi diri yang lebih tinggi dibandingkan ASN perempuan. Analisis interaksi menunjukkan bahwa laki-laki Generasi Z memiliki tingkat efikasi diri paling tinggi, sedangkan pada perempuan, Generasi X mendominasi. Selain itu, ditinjau dari dimensi efikasi diri, aspek *strength* menjadi yang paling dominan, diikuti *magnitude*, sementara *generality* berada pada tingkat paling rendah.

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa implikasi praktis yang dapat dilakukan oleh organisasi publik. Pertama, program pengembangan SDM hendaknya dirancang secara sensitif terhadap karakteristik generasi, dengan memberikan porsi lebih besar pada pengalaman langsung (*mastery experience*) dan proyek inovatif untuk ASN Generasi Y, agar tingkat efikasi diri mereka dapat meningkat. Kedua, untuk mengatasi kesenjangan gender, organisasi perlu memperkuat sistem *mentoring*, *coaching*, dan *role model* perempuan pada posisi strategis, serta memastikan lingkungan kerja yang inklusif sehingga hambatan berupa stereotip dan *glass ceiling* dapat diminimalisasi. Ketiga, untuk meningkatkan dimensi *generality*, diperlukan strategi rotasi tugas, pembelajaran lintas fungsi, dan kolaborasi antar-unit, sehingga ASN dapat membangun keyakinan diri yang lebih luas di berbagai situasi kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, B. A., Abdullah, S. M., & Nurvriyanti, A. (2024). Multiple role conflicts among women civil servant in organization X Yogyakarta. *International Conference on Psychology UMBY*, 74, 235–247.
- Awom, T. E. S., & Komboy, M. N. I. (2025). Gender inequality in women leadership of public sector institutions in Papua, Indonesia. *International Journal of Social Science (IJSS)*, 4(5), 2798–4079.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 1–26.
- Costanza, D. P., & Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8(3), 308–323. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.15>
- Deni, S., Husain, T., & Deni, A. (2020). Bureaucracy and challenges in digital era: A new concept of information technology integration in the archipelagic country. *Journal of Public Policy and Administration*, 4(4), 71. <https://doi.org/10.11648/j.jpapa.20200404.12>
- Firdausia, N., Yusuf, M., & Anggarani, R. (2024). Gender stereotypes, glass ceiling, and self-efficacy of female civil servants. *Jurnal Psikologi Sosial*, 12(1), 56–70.
- Grace, I. (2024). *Gen X is the most stressed generation alive and studies reveal why – hint: They're \$440,000 short on retirement, and it's only getting worse*. The American Institute of Stress.
- Hadi, R., & Astuti, W. (2022). Creative self-efficacy, innovative climate, and innovative behavior in public organizations. *Proceedings of the International Conference on Economics, Business, and Education Studies (ICE-BEES)*, 2, 99–107.
- He, P. X., Wu, T. J., Zhao, H. D., & Yang, Y. (2019). How to motivate employees for sustained innovation behavior in job stressors? A cross-level analysis of organizational innovation climate. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(23). <https://doi.org/10.3390/ijerph16234608>

- Indaryanti, A., Wulan, D. K., Issom, F. L., & Sy, V. R. (2020). Self-efficacy and resilience on creative economic workers affected by covid-19. *International Conference of Psychology Universitas Ahmad Dahlan, 2021*, 35–45.
- Ismail, F. (2018). *Statistik parametrik non-parametrik untuk penelitian pendidikan dan sosial lainnya*.
- Israjab, M. Al, Abbas, B., & Yuana, I. (2025). Pengaruh kepemimpinan spiritual dan perbedaan generasi terhadap kinerja pegawai di Sulawesi Tenggara. *4(1)*, 231–256.
- Kamil, R., & Laksmi. (2023). Generasi Z, pustakawan dan vita activa kepustakawanan. *9008(105)*, 25–34. <https://doi.org/10.55981/j.baca.2023.1119>
- Kurniasih, R., & Hayati, R. (2023). Gender-based barriers and self-efficacy among Indonesian civil servants. *Public Administration Studies, 5(2)*, 88–102.
- Langgeng, Y. S., & Wilasari, M. F. (2023). Profesionalisme Aparatur Sipil Negara dalam meningkatkan kinerja organisasi (tinjauan literatur). *Nusantara Innovation Journal, 2(1)*, 103–113.
- Marthalina, M., Joeliaty, J., Yunizar, Y., & Soemaryani, I. (2025). Work-life balance woman working in the government sector. *International Journal of Organizational Analysis, April*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2024-4372>
- Marzuki, M. (2007). Kajian tentang teori-teori gender. *Jurnal Civics: Media Kajian Kewarganegaraan, 4(2)* SE-Original Research Article). <https://doi.org/10.21831/civics.v4i2.6032>
- Mujib, A. (2025). *BKN rilis statistik ASN 2025: Jumlah capai 5,3 juta, didominasi generasi Y dan perempuan*. Lembaga Penelitian Dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- Nasrullah, N., Rijal, R., & Jusman, J. (2025). Digital governance and public service accountability: Insight from the population and civil registration office in Makassar, Indonesia. *Otoritas: Jurnal Ilmu Pemerintahan, 15(1)*, 189–204. <https://doi.org/10.26618/ojip.v15i1.17840>
- Nasution, V. I. A., Yuliani, I., Akadira, T., & Saleha, E. (2024). *Transforming governance: Indonesia's digital leap from bureaucracy to big data in the era of society 5.0* (Issue Osc). Atlantis Press SARL. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5_17
- Newman, A., Herman, H. M., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of entrepreneurial leadership. *Journal of Business Research, 89*, 1–9.
- Novrianto, R., Marettih, A. K. E., & Wahyudi, H. (2019). Validitas konstruk instrumen general self efficacy scale versi Indonesia. *Jurnal Psikologi, 15(1)*, 1. <https://doi.org/10.24014/jp.v15i1.6943>
- Nurhasanah, & Zuriatin. (2023). Gender dan kajian teori tentang wanita. *Edusociata: Jurnal Pendidikan Sosiologi, 6(1)*, 282–291.
- Nurhidayat, Nurmandi, A., & Misran. (2024). Evaluation of the challenges of e-government implementation: Analysis of the E-Government Development Index in Indonesia. *Jurnal Manajemen Pelayanan Publik, 08(02)*.
- Nurmala, S., & Widayarsi, S. D. (2023). Innovative work behaviour in bureaucratic organizations: The effect of leadership and self-efficacy in the Ministry of Home Affairs. *ResearchGate*.
- Oktari, W., & Andhika, M. S. (2024). Pengaruh kompetensi pegawai terhadap efikasi diri dan dampaknya pada kinerja pegawai di era digitalisasi (Studi pada pegawai generasi X Perum Perhutani KPH Bandung Utara). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntanssi), 10(3)*, 1633–1642.
- PANRB, K. (2025, April). *Dua dekade menuju Indonesia Emas, GDRBN 2025-2045 fokus pada transformasi digital pemerintah hingga peningkatan kompetensi aparatur*.
- Park, S., & Puranam, P. (2021). Self-confirming biased beliefs in organizational “learning by doing.” *Complexity, 2021*. <https://doi.org/10.1155/2021/8865872>

- Putri, A., & Siscawati, M. (2022). Double burden and psychological well-being of female civil servants. *Gender & Society*, 36(4), 611–628.
- Rani, I. H., Jalih, J. H., & Widyowati, L. A. (2022). Indonesian generation Z work expectation and intention to apply for job: Role of social media. *Quantitative Economics and Management Studies*, 3(2), 193–206. <https://doi.org/10.35877/454ri.qems831>
- Riani, W. S., & Rozali, Y. A. (2014). Hubungan antara self efficacy dan kecemasan saat presentasi pada mahasiswa Univeristas Esa Unggul. *Jurnal Psikologi*, 12(1), 1–9.
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., & Zacher, H. (2020). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice. *Work, Aging and Retirement*, 6(1), 1–18.
- Sahin, A. (2025). Menganalisis tingkat self-efficacy ditinjau dari gender dan fase capaian pembelajaran. *Journal Psychology and Education Counseling (JPEC)*, 1(1), 19–23. <https://doi.org/10.1007/XXXXXX-XX-0000-00>
- Saputri, E. D., & Pusparini, E. S. (2025). Leadership and innovation dynamics on public servants: Creative self- efficacy and affective commitment as mediators. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics*, 8(2).
- Setyorini, F. D., & Nofriza, F. (2024). Perbedaan self-efficacy ditinjau dari jenis kelamin siswa SMPN 174 Jakarta. *Journal on Education*, 07(01), 4430–4435.
- Strauss, W., & Howe, N. (1997). *The fourth turning: An American prophecy*. Broadway Books.
- Surya, V., Purwati, W. D., & Pamungkas, R. A. (2023). Work engagement as mediator of competence and self-efficacy of service quality. *Riset*, 5(1), 055–071. <https://doi.org/10.37641/riset.v5i1.160>
- Suryani, L., & Diniawaty, E. (2024). Agile governance in Indonesia: The role of bureaucratic transformation. *Journal of Public Administration Innovation*, 10(1), 44–58.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences. *Industrial and Organizational Psychology*, 3(1), 1–17.
- Undang-Undang Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara*.
- Utama, A. A. G. S. (2020). Research in business & social science the implementation of e-government in Indonesia. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 9(7), 190–196.
- Yanti, E. (2023). *Etos kerja, efikasi diri, dan kinerja PNS Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang*. 4(3), 311–318.
- Yulanie, N., & Irawanto, D. W. (2021). The effect of self-efficacy on job performance: Gen X and gen Y preferences in R / D Based University. *Advance in Engineering Research*, 212, 86–92.