



Analisis Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Motivasi Kerja Pada Organisasi Modern: Tinjauan Naratif

Maria Novalina Sianturi¹⁾; Tajuddin²⁾; Aditya Dwi Nanda³⁾; and Siti Isnaeni Rochmah⁴⁾

¹⁻⁴⁾ Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Pamulang,
¹⁾dr.mariasianturii@gmail.com, ²⁾tajuddintoha@gmail.com, ³⁾adityadnanda10@gmail.com,
⁴⁾sitiisnaenirochmah@gmail.com.

Abstract, In the knowledge-based economy, work motivation is a central catalyst in transforming human resource potential into tangible organizational performance. However, the shifting paradigm of the digital workplace and macroeconomic fluctuations have triggered changes in employee priorities that can no longer be explained linearly by traditional theories. This study aims to comprehensively map the factors influencing work motivation in the modern organizational landscape. Using a structured Narrative Review design, scientific literature was rigorously selected from the Scopus database over the past 10 years (2015–2025), resulting in 30 final journal articles for analysis using a Thematic Analysis approach. The analysis results classify motivational determinants into three main themes: internal/intrinsic factors (achievement, autonomy, self-efficacy), external/extrinsic factors (compensation, job security, physical environment, promotion), and contextual factors (transformational leadership, organizational culture, ESG practices, and intergenerational demographic preferences). In conclusion, modern work motivation is multidimensional and dynamic. Organizations can no longer rely solely on financial incentives; instead, they must integrate the fulfillment of intrinsic psychological needs, extrinsic security, and a supportive contextual environment to maintain a sustainable competitive advantage.

Keywords: *Factors; Work Motivation; Organization; Narrative Review.*

Abstract, Di era ekonomi berbasis pengetahuan, motivasi kerja menjadi katalisator sentral dalam mentransformasi potensi sumber daya manusia menjadi kinerja nyata organisasi. Namun, pergeseran paradigma dunia kerja digital dan fluktuasi ekonomi makro memicu perubahan prioritas karyawan yang tidak lagi dapat dijelaskan secara linier oleh teori tradisional. Penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan komprehensif terhadap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dalam lanskap organisasi modern. Menggunakan desain Narrative Review yang terstruktur, literatur ilmiah diseleksi secara ketat dari database Scopus dalam rentang waktu 10 tahun terakhir (2015–2025), hingga diperoleh 30 artikel jurnal final untuk dianalisis menggunakan pendekatan Thematic Analysis. Hasil analisis mengklasifikasikan determinan motivasi ke dalam tiga tema utama: faktor internal/intrinsik (pencapaian, otonomi, efikasi diri), faktor eksternal/ekstrinsik (kompensasi, keamanan kerja, lingkungan fisik, promosi), dan faktor kontekstual (kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, praktik ESG, serta preferensi demografis antar

generasi). Kesimpulannya, motivasi kerja modern bersifat multi-dimensional dan dinamis. Organisasi tidak lagi bisa bertumpu pada insentif finansial tunggal, melainkan harus mengintegrasikan pemenuhan kebutuhan psikologis intrinsik, kepastian ekstrinsik, dan lingkungan kontekstual yang suportif demi mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Keywords: Faktor; Motivasi Kerja; Organisasi, Tinjauan Naratif.

PENDAHULUAN

Dalam era ekonomi berbasis pengetahuan dan persaingan global yang semakin ketat, sumber daya manusia (SDM) telah bertransformasi menjadi aset paling vital bagi keberlangsungan organisasi (Cooke et al., 2021). Keunggulan kompetitif sebuah entitas tidak lagi sekadar bergantung pada teknologi atau infrastruktur, melainkan pada kapasitas intelektual dan dedikasi personel yang menggerakkannya. Di jantung keberhasilan SDM ini, motivasi kerja menempati posisi sentral sebagai katalisator utama yang mengubah potensi menjadi kinerja nyata. Motivasi kerja, secara fundamental, adalah kekuatan psikologis yang mengarahkan, menggerakkan, dan mempertahankan perilaku individu dalam konteks pekerjaan. Tanpa motivasi yang memadai, bahkan individu dengan kompetensi teknis tertinggi sekalipun cenderung mengalami stagnasi. Produktivitas organisasi yang tinggi bukan sekadar hasil dari efisiensi proses, melainkan refleksi dari tingkat keterikatan (engagement) karyawan yang didorong oleh motivasi intrinsik dan ekstrinsik.

Secara historis, literatur manajemen telah menawarkan berbagai kerangka teoretis yang menjadi fondasi kokoh bagi praktik Human Resource Management (HRM) dalam memahami perilaku karyawan (Kanfer et al., 2021). Terdapat tiga pilar utama yang mendominasi wacana ini: Teori Hierarki Kebutuhan Maslow yang menekankan pemenuhan kebutuhan berjenjang dari aspek fisiologis hingga aktualisasi diri; Teori Dua Faktor Herzberg yang membedakan secara tegas antara elemen "higiene" (seperti kompensasi dan kondisi kerja) yang mencegah ketidakpuasan, dengan elemen "motivator" (seperti pengakuan dan tanggung jawab) yang mendorong kepuasan kerja; serta Teori Pengharapan Vroom yang menawarkan perspektif kognitif bahwa motivasi adalah hasil kalkulasi rasional individu terhadap kaitan antara usaha, kinerja, dan nilai imbalan yang diterima. Teori-teori klasik ini terus berevolusi dan tetap menjadi pilar dalam praktik Human Resource Management (HRM) bahkan dalam dekade digital saat ini.

Namun, paradigma dunia kerja telah bergeser secara radikal. Jika di masa lalu motivasi dipandang sebagai hubungan linier antara imbalan dan performa, dinamika saat ini menuntut pemahaman yang jauh lebih kompleks. Organisasi modern kini beroperasi dalam ekosistem yang volatil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu, yang memaksa kita untuk meninjau kembali asumsi-asumsi dasar tentang perilaku kerja (Wang et al., 2021). Pentingnya motivasi dalam konteks kontemporer tidak hanya berkaitan dengan output fisik, tetapi juga dengan keberlanjutan organisasi. Karyawan yang termotivasi bukan hanya bekerja lebih keras, tetapi juga lebih inovatif, tangguh dalam menghadapi perubahan, dan memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Inilah yang mendasari urgensi mengapa tinjauan literatur mengenai motivasi kerja harus terus diperbarui secara berkala. Di sisi lain, tantangan ekonomi makro yang fluktuatif juga menuntut organisasi untuk mengoptimalkan kinerja dengan sumber daya yang mungkin terbatas. Dalam kondisi ini, memahami determinan motivasi yang tepat menjadi krusial. Strategi retensi bakat yang efektif sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam menstimulasi motivasi yang selaras dengan nilai-nilai personal karyawan.

Lebih jauh, literatur akademis mengenai motivasi kerja terus berkembang dengan adanya temuan-temuan baru dari disiplin psikologi organisasi, sosiologi, dan ekonomi perilaku. Akumulasi data dan riset empiris yang masif dalam sepuluh tahun terakhir menunjukkan pergeseran prioritas individu yang signifikan ke arah kesejahteraan dan makna pekerjaan. Bailey et al. (2019) mengemukakan bahwa karyawan modern kini menempatkan meaningful work sebagai prediktor utama keterikatan organisasi, yang sering kali melampaui kepentingan kompensasi finansial tradisional. Pergeseran ini diperkuat oleh pandangan Spreitzer, Cameron, & Garrett (2017) yang menegaskan bahwa pola kerja baru—termasuk ekonomi gig dan fleksibilitas digital—telah mendefinisikan ulang kontrak psikologis antara pemberi kerja dan karyawan, di mana otonomi

menjadi mata uang baru dalam motivasi. Namun, di tengah transformasi digital tersebut, Derks et al. (2016) menyoroti adanya gap krusial terkait tantangan keseimbangan kehidupan kerja (work-life balance) yang semakin kabur akibat ekspektasi ketersediaan konstan, yang secara langsung mengancam kesejahteraan psikologis karyawan dalam lingkungan kerja yang selalu terhubung.

Kesenjangan empiris ini muncul karena teori-teori motivasi tradisional sering kali belum sepenuhnya mengakomodasi dinamika ketidakpastian digital dan kebutuhan akan integrasi kehidupan yang kompleks. Oleh karena itu, melakukan sintesis terhadap literatur yang ada menjadi sangat krusial untuk meninjau kembali faktor-faktor yang masih relevan, mengidentifikasi determinan yang mulai mengalami pergeseran, serta memetakan faktor-faktor baru yang muncul sebagai penggerak motivasi utama dalam ekosistem kerja digital saat ini. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan pemetaan komprehensif terhadap faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dalam lanskap organisasi modern. Penulis berupaya menelaah kembali landasan teori yang ada dengan menyandingkannya pada konteks tantangan kerja kontemporer yang telah diidentifikasi sebelumnya. Selanjutnya, faktor-faktor motivasi tersebut akan diklasifikasikan ke dalam kategori yang lebih relevan dengan situasi saat ini, yakni membedakan antara faktor yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik, serta bagaimana interaksi keduanya dalam lingkungan kerja digital.

KAJIAN LITERATUR

Motivasi kerja, secara konseptual dalam literatur akademis, didefinisikan sebagai seperangkat kekuatan psikologis yang kompleks yang menentukan arah, intensitas, dan persistensi dari perilaku individu di tempat kerja. Motivasi bukan sekadar dorongan impulsif, melainkan proses kognitif dan emosional yang menggerakkan seseorang untuk memulai, mengarahkan, dan mempertahankan tindakan menuju pencapaian tujuan organisasi. Sebagaimana ditegaskan oleh Pinder (2014) dalam karyanya yang komprehensif mengenai perilaku organisasi, motivasi kerja adalah hasil dari interaksi antara karakteristik personal individu dengan variabel situasional di lingkungan kerja yang menentukan bagaimana energi dialokasikan untuk tugas-tugas tertentu. Definisi operasional ini menegaskan bahwa motivasi adalah mekanisme internal yang dinamis, di mana individu melakukan evaluasi terus-menerus terhadap nilai dari pekerjaan yang dilakukan serta potensi hasil yang akan diperoleh.

Dalam memahami "apa" yang sebenarnya menggerakkan manusia untuk bekerja, literatur manajemen klasik menempatkan Teori Isi (Content Theories) sebagai landasan utama yang berfokus pada kebutuhan intrinsik individu. Teori Hierarki Kebutuhan (Maslow, 1943) menjadi pionir dengan postulat bahwa motivasi manusia terstruktur dalam tingkatan kebutuhan mulai dari yang paling dasar hingga kebutuhan tingkat tinggi. Perspektif ini dilengkapi oleh karya seminal dari Herzberg (2015), yang memisahkan secara tegas antara faktor hygiene—seperti kebijakan perusahaan dan kondisi kerja yang berfungsi mencegah ketidakpuasan—dengan faktor motivator—seperti pengakuan dan tanggung jawab—yang secara langsung berkontribusi pada kepuasan kerja. Karya-karya ini menjadi fondasi yang tidak tergantikan dalam memahami motivasi sebagai upaya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar manusia.

Beranjak dari fokus pada kebutuhan, Teori Pengharapan (Expectancy Theory) yang dipelopori oleh Vroom (1964) menawarkan lensa kognitif yang memandang motivasi sebagai proses kalkulasi rasional yang dilakukan individu sebelum memutuskan untuk mengerahkan usaha. Vroom berargumen bahwa motivasi seseorang merupakan fungsi dari tiga komponen utama: Expectancy (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja), Instrumentality (persepsi bahwa kinerja akan berujung pada imbalan), dan Valence (seberapa bernilai imbalan tersebut bagi individu). Berbeda dengan teori isi yang bersifat statis, teori proses ini memberikan model sistematis untuk menjelaskan mengapa dua individu dengan kebutuhan yang sama mungkin menunjukkan tingkat motivasi yang berbeda, karena hal ini bergantung pada evaluasi subjektif individu terhadap probabilitas keberhasilan dan relevansi reward yang ditawarkan oleh organisasi.

Sebagai perspektif kontemporer yang paling berpengaruh, Self-Determination Theory (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (2000) membawa paradigma baru dengan menekankan kualitas motivasi daripada sekadar kuantitasnya. SDT membedakan secara tajam antara motivasi yang bersifat otonom (internal) dan motivasi yang dikontrol (eksternal), dengan mengajukan

argumen bahwa kesejahteraan dan kinerja optimal akan tercapai ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi, yakni otonomi (autonomy), kompetensi (competence), dan keterhubungan (relatedness). Literatur fundamental ini menyoroti bahwa dukungan terhadap kebutuhan dasar ini adalah prediktor utama bagi keterikatan kerja, dan memperingatkan adanya crowding-out effect, di mana insentif eksternal yang berlebihan justru dapat mematikan motivasi intrinsik individu.

Secara sintesis, integrasi antara teori isi, teori proses, dan perspektif kontemporer ini memberikan gambaran holistik bahwa motivasi kerja bukanlah fenomena tunggal, melainkan hasil dari interaksi dinamis antara kebutuhan personal dan persepsi kognitif terhadap lingkungan kerja. Teori-teori ini tidak berdiri sendiri secara dikotomis, melainkan saling melengkapi dalam memberikan pemahaman bagi manajer dan praktisi SDM. Sementara teori isi mengidentifikasi "bahan bakar" motivasi, teori proses menjelaskan "mekanisme mesin" berpikir karyawan, dan SDT menekankan pentingnya "kualitas bahan bakar" tersebut. Kerangka teoretis yang komprehensif ini sangat diperlukan agar organisasi mampu mengadaptasi strategi motivasi yang selaras dengan profil psikologis karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan performa organisasi secara berkelanjutan.

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain Narrative Review yang terstruktur untuk mengidentifikasi, merangkum, dan mensintesis literatur ilmiah yang membahas tentang determinan motivasi kerja. Pendekatan tinjauan naratif dipilih karena metode ini memberikan fleksibilitas yang luas dalam menyajikan perspektif teoretis yang beragam, membandingkan berbagai model konseptual, serta memetakan perkembangan isu secara komprehensif tanpa terjebak pada rigiditas statistik seperti pada meta-analisis. Melalui desain ini, studi ini bertujuan untuk menyajikan pemahaman mendalam mengenai lanskap faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan serta menyediakan fondasi konseptual yang kuat bagi penelitian empiris di masa mendatang.

3.2. Pertanyaan Penelitian

Ruang lingkup dalam tinjauan naratif ini difokuskan secara spesifik pada faktor-faktor yang bertindak sebagai variabel anteseden, prediktor, atau determinan yang memengaruhi motivasi kerja karyawan di berbagai sektor organisasi. Artikel ini dibatasi untuk mengulas aspek-aspek yang secara langsung maupun tidak langsung menggerakkan dorongan psikologis individu dalam lingkungan kerja, baik yang bersumber dari faktor internal (seperti efikasi diri, kebutuhan berprestasi, dan nilai-nilai pribadi) maupun faktor eksternal (seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan lingkungan fisik). Penulisan tinjauan naratif ini dipandu oleh pertanyaan utama mengenai apa saja determinan dominan yang memengaruhi motivasi kerja dalam literatur ilmiah serta bagaimana keterkaitan antar faktor tersebut dikonseptualisasikan oleh para peneliti terdahulu.

3.3. Sumber Data dan Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan secara terstruktur pada Juni 2026 dengan menggunakan database reputasi internasional, yaitu Scopus, untuk menjamin kualitas dan validitas akademik dari sumber yang diulas. Strategi pencarian diterapkan pada aspek judul dokumen agar dokumen yang terjaring benar-benar menempatkan pembahasan faktor pengaruh dan motivasi kerja sebagai fokus utama studi mereka. Sintaks khusus yang dieksekusi dalam database Scopus adalah sebagai berikut:

```
TITLE ( ( "determinants" OR "factors" OR "antecedents" OR "predictors" ) AND ( "job motivation" OR "work motivation" OR "employee motivation" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SUBJAREA , "BUSI" ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , "ar" ) ) AND ( LIMIT-TO ( LANGUAGE , "English" ) ) AND ( LIMIT-TO ( SRCTYPE , "j" ) ) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026
```

Melalui eksekusi kata kunci awal pada aspek judul tersebut, ditemukan sebanyak 138 dokumen yang dijadikan sebagai basis data awal sebelum dilakukan proses penyaringan lebih lanjut.

3.4. Kriteria Pemilihan Literatur

Proses penyaringan dan pemilihan literatur dilakukan secara ketat melalui serangkaian kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis memiliki relevansi tinggi dan memenuhi standar kualitas akademik. Rincian kriteria pemilihan dokumen dijabarkan pada Tabel 1 berikut:

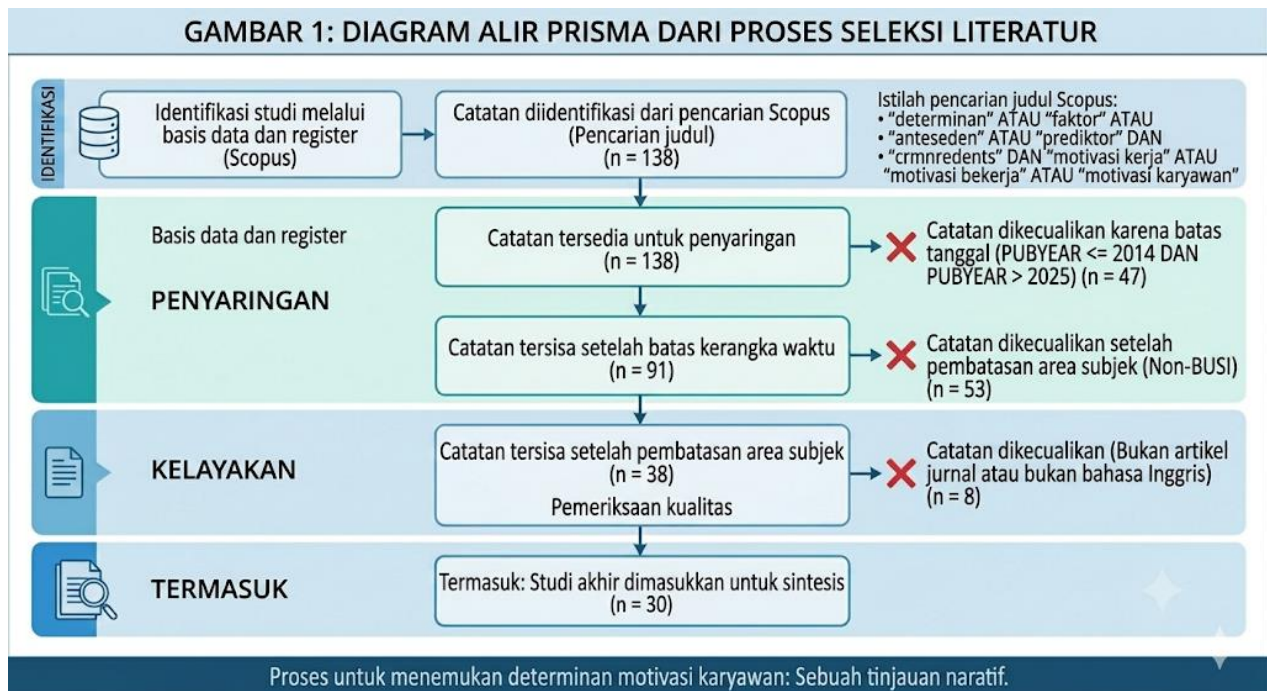
Tabel 1. Kriteria Inklusi dan Eksklusi Pemilihan Literatur

Kriteria	Kriteria Inklusi (Target)	Kriteria Eksklusi (Dieliminasi)
Basis Data Awal	Dokumen yang terjaring melalui sintaks pencarian kata kunci pada aspek <i>Title</i> di database Scopus.	Dokumen di luar database Scopus atau tidak memenuhi kata kunci judul.
Rentang Waktu	Dokumen yang diterbitkan dalam kurun waktu 10 tahun terakhir (2015–2025).	Dokumen yang diterbitkan di luar rentang waktu tahun 2015–2025
Bidang Keilmuan	Dokumen yang berada di dalam subyek area <i>Business, Management and Accounting</i> (BUSI).	Dokumen dari bidang keilmuan non-bisnis (misalnya: <i>Medicine, Social Sciences, Engineering</i> , dll).
Jenis Dokumen & Bahasa	Dokumen yang berupa artikel jurnal ilmiah (DOCTYPE, "a" dan SRCTYPE, "j") serta ditulis dalam bahasa Inggris.	Dokumen berbentuk buku, bab buku (<i>book chapters</i>), prosiding konferensi, artikel ulasan (<i>review</i>), atau artikel non-bahasa Inggris.
Konteks & Fokus Studi	Artikel yang secara empiris atau teoretis membahas faktor pengaruh motivasi dalam lingkungan kerja/organisasi.	Artikel yang membahas motivasi dalam konteks non-organisasi (misalnya: motivasi belajar siswa sekolah atau motivasi atlet olahraga).

Proses penyaringan literatur dilakukan secara bertahap melalui penerapan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat untuk menjamin relevansi serta kualitas akademik dokumen yang dianalisis. Seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1, seleksi dimulai dari basis data awal sebanyak 138 dokumen di Scopus, yang kemudian disaring berdasarkan rentang waktu 10 tahun terakhir, pembatasan subyek area pada bidang bisnis dan manajemen, hingga pengerucutan jenis dokumen hanya pada artikel jurnal berbahasa Inggris. Melalui rangkaian eliminasi sistematis tersebut, diperoleh total akhir sebanyak 30 dokumen final yang memenuhi seluruh standar kualifikasi dan siap untuk diekstraksi ke tahap analisis tematik.

3.5. Sintesis

Sebanyak 30 dokumen artikel jurnal final yang telah lolos seleksi kemudian diekstraksi datanya dan dianalisis menggunakan pendekatan Thematic Analysis (analisis tematik) secara kualitatif. Proses sintesis dimulai dengan mengelompokkan temuan-temuan dari berbagai literatur ke dalam klaster sub-tema berdasarkan kesamaan karakteristik determinan yang ditemukan, seperti klaster faktor manajerial, faktor lingkungan kerja, dan faktor psikologis individu. Narasi dalam artikel ini disusun menggunakan pendekatan tematik-konseptual, di mana penulis tidak sekadar merangkum isi setiap sumber, melainkan mengkritisi konsistensi hasil penelitian antar penulis, membandingkan perbedaan argumen, serta memetakan kesenjangan penelitian (*research gap*) untuk menunjukkan arah baru bagi studi motivasi kerja selanjutnya.



Gambar 1. PRISMA Flow Diagram

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan literatur yang telah diperoleh dan dengan menggunakan analisis tematik, studi tinjauan naratif mengelompokkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi kerja di organisasi menjadi tiga (3) tema yaitu faktor intrinsik (internal), faktor ekstrinsik (eksternal) dan faktor kontekstual sebagai berikut:

1. Faktor Internal (Intrinsik)

Faktor internal berakar pada kebutuhan psikologis dasar manusia untuk merasa kompeten, mandiri, dan bermakna dalam pekerjaannya.

1.1. Kebutuhan akan Pencapaian (Achievement) dan Pengakuan

Banyak studi menegaskan bahwa rasa pencapaian adalah motivator intrinsik yang sangat kuat karena memberikan kebanggaan atas keberhasilan menyelesaikan tugas yang sulit namun berharga (Pham & Nguyen, 2020). Literasi pada manajer menengah di Vietnam menunjukkan bahwa pencapaian (*achievement*) dan pengakuan (*recognition*) memiliki dampak positif yang signifikan terhadap motivasi kerja (Nguyen et al., 2020). Hal ini sejalan dengan temuan pada profesi advokat, di mana motivasi untuk mencapai hasil akhir yang baik bagi organisasi menjadi pendorong utama kinerja mereka (Prayetno & Ali, 2020). Di sektor tekstil, pengakuan atas kinerja teladan dianggap penting untuk memperkuat perilaku kerja yang positif dan meningkatkan kegembiraan dalam bekerja (Pham & Nguyen, 2020).

1.2. Otonomi dan Tanggung Jawab:

Otonomi merujuk pada kebebasan individu dalam menentukan cara menyelesaikan tugas, yang menurut Self-Determination Theory (SDT) sangat krusial untuk menumbuhkan motivasi otonom (Kanat-Maymon et al., 2020). Karyawan yang diberikan tanggung jawab lebih besar atas pekerjaannya cenderung memiliki rasa memiliki (sense of ownership) yang kuat, yang pada akhirnya meningkatkan dorongan internal mereka (Pham & Nguyen, 2020). Manajer menengah yang merasa memiliki kendali atas keputusannya terbukti bekerja dengan komitmen yang lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja di bawah tekanan kontrol (Nguyen et al., 2020).

1.3. Karakteristik Psikologis (Self-Efficacy dan Locus of Control):

Keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya sendiri atau self-efficacy menjadi prediktor kuat yang menentukan seberapa besar usaha yang dikerahkan untuk mencapai tujuan organisasi (Huda et al., 2025). Selain itu, individu dengan *internal locus of control* cenderung lebih termotivasi karena percaya bahwa kesuksesan mereka adalah hasil dari usaha sendiri, bukan faktor keberuntungan atau bantuan orang lain (Virgana & Lapasau, 2024). Guru di Indonesia yang memiliki tingkat efikasi diri tinggi ditemukan lebih mampu menghadapi tantangan di dalam kelas dan memberikan kontribusi yang lebih bermakna (Huda et al., 2025).

2. Faktor Eksternal (Ekstrinsik)

Faktor eksternal mencakup kompensasi material dan jaminan kerja yang disediakan organisasi untuk mencegah ketidakpuasan dan memberikan rasa aman bagi karyawan.

2.1. Kompensasi, Gaji, dan Bonus

Hampir seluruh literatur menempatkan gaji sebagai faktor fundamental yang bertindak sebagai "skor" untuk menilai signifikansi peran karyawan di mata perusahaan (Pham & Nguyen, 2020). Di sektor perhotelan dan perbankan, gaji serta bonus merupakan determinan dominan yang secara langsung menggerakkan kinerja operasional harian (Tamara et al., 2020; Phan et al., 2020). Menariknya, bagi Generasi Z, gaji tinggi dan tunjangan tetap menjadi prioritas utama untuk menjamin stabilitas hidup mereka di masa depan (Marikova et al., 2025). Namun, pemberian materi murni tanpa diimbangi tantangan kerja sering kali hanya berdampak pada kepatuhan sementara dalam jangka panjang (Janovac et al., 2021).

2.2. Keamanan Kerja (Job Security)

Kepastian mengenai keberlanjutan pekerjaan di masa depan terbukti secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan, terutama di sektor UKM (Islam et al., 2024). Jaminan kerja memberikan rasa tenang yang membebaskan karyawan dari kekhawatiran akan pemutusan hubungan kerja secara sepihak (Islam et al., 2024). Sebaliknya, ketidakpastian status kontrak menjadi salah satu alasan utama tingginya niat karyawan untuk mengundurkan diri dari organisasi (Tamara et al., 2020).

2.3. Kondisi Lingkungan Kerja Fisik

Fasilitas yang memadai, kebersihan, pencahayaan, dan keamanan kesehatan di tempat kerja merupakan prasyarat hygiene yang mendukung semangat kerja tim (Hamzah et al., 2019). Investasi organisasi pada lingkungan fisik yang ergonomis ditemukan meningkatkan retensi karyawan pada industri jasa seperti maskapai penerbangan (Siddiqui & Bisaria, 2021). Di klinik kesehatan, faktor keamanan lingkungan bahkan mendominasi motivasi karyawan dibandingkan faktor motivator murni lainnya (Vasilenko, 2019).

2.4. Peluang Promosi dan Pelatihan

Peluang promosi memberikan indikasi kepada karyawan bahwa kemajuan karier sangat mungkin dicapai, yang memberikan motivasi ekstrinsik sekaligus intrinsik (Tran & Do, 2020). Program pelatihan yang komprehensif sangat krusial karena membantu karyawan memperoleh keterampilan baru, yang pada gilirannya meningkatkan efikasi diri dan kemajuan profesional mereka (Islam et al., 2024). Di industri konstruksi, peluang promosi diidentifikasi sebagai salah satu kelompok faktor utama yang memengaruhi motivasi manajer proyek (Phan et al., 2020). Sebaliknya, peluang pengembangan yang terbatas cenderung menurunkan ekspektasi karier internal dan mendorong karyawan mencari pekerjaan di tempat lain (Tran & Do, 2020).

3. Faktor Kontekstual

Faktor kontekstual berkaitan dengan interaksi sosial, gaya kepemimpinan, dan nilai-nilai strategis organisasi yang membentuk pengalaman kerja secara keseluruhan.

3.1. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai katalisator utama karena mampu menginspirasi bawahan melalui internalisasi visi organisasi menjadi nilai pribadi (Kanat-Maymon et al., 2020). Pemimpin yang suportif, menunjukkan kepercayaan, dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan menciptakan iklim kerja yang kondusif (Wibisono et al., 2018). Meskipun kepemimpinan sangat penting, perannya terkadang lebih bersifat memediasi faktor budaya untuk sampai pada kinerja akhir karyawan (Huda et al., 2025).

3.2. Hubungan Interpersonal dan Kerja Tim

Hubungan harmonis dengan rekan sejawat dan atasan menciptakan sistem pendukung sosial yang meningkatkan moral kerja (Hamzah et al., 2019). Di lingkungan universitas, interaksi antara dosen dan siswa ditemukan sebagai faktor kontekstual dengan dampak paling kuat terhadap motivasi pengajaran dibandingkan variabel lainnya (Tran & Do, 2020). Kerja tim yang solid membantu meringankan beban psikologis tugas yang berat dan menumbuhkan rasa kebersamaan (Mhlanga, 2018).

3.3. Praktik Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG)

Temuan terbaru menunjukkan bahwa keterlibatan organisasi dalam isu lingkungan dan sosial kini menjadi determinan motivasi yang krusial (Nguyen et al., 2025). Karyawan merasa lebih bangga dan termotivasi untuk berkomitmen ketika organisasi mereka menunjukkan praktik tata kelola yang transparan dan tanggung jawab sosial yang nyata (Nguyen et al., 2025). Penyelarasan antara nilai keberlanjutan perusahaan dengan nilai pribadi karyawan kini menjadi pendorong motivasi yang semakin dominan di era modern (Maslak et al., 2022).

3.4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mencakup pola keyakinan dan nilai bersama yang dipahami serta dijalankan oleh seluruh anggota tim, sehingga memberikan makna bagi eksistensi organisasi tersebut (Wibisono et al., 2018). Budaya yang positif, yang menekankan pada kerja sama, rasa hormat, dan keterbukaan, terbukti secara signifikan meningkatkan profesionalisme serta efisiensi kerja (Huda et al., 2025). Di sektor UKM, budaya organisasi yang cenderung menyerupai budaya kekeluargaan dapat memperlerat hubungan kerja dan mempercepat proses komunikasi (Nguyen et al., 2020). Fokus pada budaya yang mendukung inovasi dan pengambilan risiko juga menjadi kunci dalam memotivasi karyawan untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas rutin (Huda et al., 2025).

3.5. Variabel Demografis (Usia dan Generasi)

Perbedaan generasi membawa preferensi nilai kerja dan kebutuhan motivasi yang berbeda secara signifikan (Maříková et al., 2025). Generasi Z sangat menghargai pekerjaan yang bermakna, kemajuan teknologi, dan peluang pendidikan berkelanjutan dalam lingkungan yang menarik (Maříková et al., 2025). Sebaliknya, Baby Boomers lebih menekankan pada interaksi sosial di tempat kerja, prestise jabatan, dan pemeliharaan stabilitas (Maříková et al., 2025; Hitka et al., 2019). Konteks regional juga berperan; misalnya di negara dengan jarak kekuasaan tinggi seperti Cina, prinsip senioritas dalam usia masih sangat dominan dalam menentukan ekspektasi gaji dan promosi dibandingkan di negara-negara Eropa (Hitka et al., 2019).

Penelitian Masa Mendatang

Penelitian masa depan sebaiknya mengadopsi desain longitudinal untuk memvalidasi hubungan kausal antara gaya kepemimpinan dan motivasi otonom (Kanat-Maymon et al., 2020), serta melakukan validasi model melalui studi kuantitatif berskala besar guna memperkuat generalisasi hasil (Feldmann & Teuteberg, 2020). Peneliti juga perlu memperluas cakupan ke berbagai wilayah budaya nasional guna memetakan variasi preferensi motivasi secara global (Hitka et al., 2019) dan mengeksplorasi peran teori kepemimpinan lainnya, seperti kepemimpinan pelayanan, sebagai moderator antara budaya organisasi dan efikasi diri karyawan (Huda et al., 2025). Integrasi isu kontemporer seperti dampak praktik Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG) terhadap komitmen kerja (Nguyen et al., 2025) serta analisis mendalam mengenai pergeseran nilai kerja pada Generasi Z sangat diperlukan untuk pengembangan strategi manajemen talenta yang adaptif (Maříková et al., 2025). Terakhir, disarankan untuk menguji keterkaitan antara kesehatan fisik, kesehatan mental, dan kemampuan kerja dalam memengaruhi partisipasi aktif karyawan (Tisch, 2024), serta membandingkan determinan motivasi pada sampel organisasi pemerintah yang lebih luas guna memberikan gambaran representatif dalam konteks pelayanan publik (Lily et al., 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini berhasil memetakan secara komprehensif faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dalam lanskap organisasi modern melalui pendekatan tinjauan naratif. Hasil analisis tematik menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak lagi dapat dipandang sebagai hubungan linier



yang sederhana antara insentif finansial dan kinerja, melainkan sebuah fenomena multi-dimensional yang dinamis. Determinan motivasi dalam ekosistem kerja kontemporer secara terstruktur terbagi ke dalam tiga pilar utama: faktor internal (intrinsik), faktor eksternal (ekstrinsik), dan faktor kontekstual.

Faktor internal, yang mencakup kebutuhan akan pencapaian, pengakuan, otonomi, tanggung jawab, serta karakteristik psikologis seperti efikasi diri dan internal locus of control, bertindak sebagai "bahan bakar" utama yang memberikan dorongan jangka panjang bagi karyawan untuk menemukan makna dalam pekerjaannya (meaningful work). Di sisi lain, faktor eksternal seperti kompensasi, keamanan kerja, kondisi lingkungan fisik, serta peluang promosi dan pelatihan, tetap menjadi fondasi penting (faktor higiene) yang wajib dipenuhi organisasi guna mencegah ketidakpuasan dan menjamin stabilitas hidup karyawan. Sementara itu, faktor kontekstual—termasuk gaya kepemimpinan transformasional, hubungan interpersonal, budaya organisasi, variabel demografis lintas generasi, serta integrasi tren modern seperti praktik Lingkungan, Sosial, dan Tata Kelola (ESG)—berperan sebagai katalisator lingkungan yang membentuk pengalaman kerja secara holistik.

Implikasi teoretis dari studi ini menegaskan bahwa integrasi antara teori manajemen klasik (seperti Teori Maslow, Herzberg, dan Vroom) dengan perspektif kontemporer (Self-Determination Theory) masih sangat relevan untuk menjelaskan kompleksitas perilaku kerja di era digital. Secara praktis, para manajer dan praktisi Human Resource Management (HRM) diimbau untuk tidak hanya berfokus pada strategi retensi berbasis materi, melainkan mulai merancang desain kerja yang memberikan otonomi lebih besar, menyelaraskan nilai-nilai keberlanjutan perusahaan dengan nilai personal karyawan, serta menerapkan strategi motivasi yang adaptif terhadap preferensi antar generasi (terutama bagi Generasi Z yang mengutamakan otonomi dan fleksibilitas). Keseimbangan interaksi antara pemenuhan kebutuhan psikologis intrinsik, kepastian ekstrinsik, dan lingkungan kontekstual yang suportif menjadi kunci utama bagi organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan mencapai produktivitas yang berkelanjutan di tengah ketidakpastian global.

DAFTAR PUSTAKA

- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., & Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83-113.
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Derks, D., Van Duin, D., Tims, M., & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work-home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155-177.
- Hamzah, Z., Sari, T. P., Nuraini, P., Melina, F., & Iryani, A. (2019). Factors Influence Agents' Work Motivation At PT. Herbal Penawara Al Wahidah Indonesia (HPAI) Pekanbaru Branch 2. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 170-186.
- Hitka, M., Rózsa, Z., Potkány, M., & Ližbetinová, L. (2019). Factors forming employee motivation influenced by regional and age-related differences. *Journal of Business Economics and Management*, 20(4), 674-693.
- Herzberg, F. (2015). Motivation-hygiene theory. *Organizational behavior*, 1, 61-74.
- Huda, W., Raharjo, T. J., Suharini, E., & Prihatin, T. (2025). Organizational Culture and Self-Efficacy with Work Motivation and Leadership as Key Factors. *Qubahan Academic Journal*, 4(4), 383-410.

- Islam, K. M. A., Islam, F., & Yasmin, S. (2024). Contextual determinants of employee motivation. *Problems and Perspectives in Management*, 22(3), 96-105.
- Janovac, T., Virijević Jovanović, S., Tadić, J., Tomić, G., & Ćufalić, S. (2021). The effect of motivation and hygiene factors on employees' work motivation in mining enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, 23(1), 225-238.
- Kanat-Maymon, Y., Elimelech, M., & Roth, G. (2020). Work motivation and leadership: A self-determination theory perspective. *European Management Journal*, 38, 555-564.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of applied psychology*, 102(3), 338.
- Maríková, M., Řehoř, P., & Vrchota, J. (2025). Factors of work motivation in production engineering for Baby Boomers, Generations X, Y and Z. *Management Systems in Production Engineering*, 33(3), 321-331.
- Maslak, O., Pochtovyuk, A., Yakovenko, Y., Maslak, M., Grishko, N., & Marchenko, V. (2022). Innovative Approaches to Staff Motivation Based on ESG Business Principles and Intellectualisation. *International Experience. Biblioteka Regionalisty*, 22, 45-58.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mhlanga, O. (2018). Factors influencing employee motivation in hotels. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 7(3), 1-8.
- Nguyen, H. T., Nguyen, N. D., & Tran, B. V. (2020). Factors Associated with Middle Managers' Work Motivation: Evidence from SMEs in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 1009-1019.
- Nguyen, T. T. T., Nguyen, A. V. P., Nguyen, U. T., Truong, K. M., Nguyen, G. T. H., & Kieu, L. P. (2025). The impact of environment, social, and governance factors on employee commitment of commercial banks in Vietnam: The mediation effect of employee motivation. *Banks and Bank Systems*, 20(4), 172-184.
- Pham, H. V., & Nguyen, H. T. H. (2020). The effect of motivation and hygiene factors on employees' work motivation in textile and apparel enterprises. *Management Science Letters*, 10, 2837-2844.
- Phan, P. T., Pham, C. P., Tran, N. T. Q., Le, H. T. T., Nguyen, H. T. H., & Nguyen, Q. L. H. T. T. (2020). Factors Affecting the Work Motivation of the Construction Project Manager. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1035-1043.
- Pinder, C. C. (2014). Work motivation in organizational behavior. psychology press.
- Prayetno, S., & Ali, H. (2020). Entrepreneurial Supply Chain Management Competence: Predictors of Work Motivation Advocate. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(3), 444-453.
- Siddiqui, N. N., & Bisaria, G. (2021). Empirical Study on Innovative Techniques of Motivation for Employee Retention: Comparative Study of Jet Airways and Indigo Airlines. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 12(3).
- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499.
- Tamara, D., Wulandari, R., & Veronica, S. (2020). Exploring Employee's Motivation and Performance Factors: Evidence in a 3 Star Hotel in Indonesia. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*, 28(S1), 75-86.
- Tran, T. T., & Do, Q. H. (2020). Factors Affecting Job Motivation among Faculty Members: Evidence from Vietnamese Public Universities. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(9), 603-611.

- Vasilenko, O. A. (2019). Efficiency of use of personnel in the enterprise. *Finance: Theory and Practice*, 23(3), 65-81.
- Virgana, V., & Lapasau, M. (2024). Elevating teachers' performance through locus of control, leadership style, environmental factors, and work motivation. *Knowledge Management & E-Learning*, 16(1), 65-87.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
- Wibisono, C., Nurhatsyah, & Gustiawan, F. (2018). Work motivation and leadership on the performance of employees as predictors of organizational culture. *Management Science Letters*, 8, 247-258.