

# Motivasi intrinsik ekstrinsik

dalam Meningkatkan  
Kinerja serta Kepuasan Kerja



**Dr. Indira Basalamah, S.E., M.Si**

**Risman, S.E., M.M**

**Editor : Dr. Clara Neltje Meini Rotinsulu, SE., MM**

**Motivasi Intrinsik Ekstrinsik  
dalam Meningkatkan Kinerja  
serta Kepuasan Kerja**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

**Motivasi Intrinsik Ekstrinsik  
dalam Meningkatkan Kinerja serta  
Kepuasan Kerja**

**Dr. Indira Basalamah, S.E.,M.Si  
Risman, S.E., M.M**



## **Motivasi Intrinsik Ekstrinsik dalam Meningkatkan Kinerja serta Kepuasan Kerja**

ISBN : 978-634-7283-30-6

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

### **Penulis :**

Dr. Indira Basalamah, S.E.,M.Si  
Risman, S.E., M.M

**Editor :** Dr. Clara Neltje Meini Rotinsulu, SE., MM

**Url Buku :** <https://bookstore.takaza.id/product/motivasi-intrinsik-ekstrinsik-02/>

**Desain Cover :** Innovatix Labs Team

**Ukuran :** ix, 157, Uk: 15.5x23 cm

**Cetakan Pertama :** Juli 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

---

Isi diluar tanggung jawab percetakan

---

**Copyright © 2025 by Takaza Innovatix Labs**  
All Right Reserved



**Penerbit Takaza Innovatix Labs**

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 044/SBA/2023

Jl. Berlian Raya Blok M4, Pegambiran Ampalu Nan XX,  
Lubuk Begalung, Kota Padang, Sumatera Barat  
No Hp: +62 811 50321 47  
Website: [www.takaza.id](http://www.takaza.id)  
E-mail: [bookspublishing@takaza.id](mailto:bookspublishing@takaza.id)

# KATA PENGANTAR

---

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulisan dan penyusunan buku berjudul *“Motivasi Intrinsik Ekstrinsik dalam Meningkatkan Kinerja serta Kepuasan Kerja”* ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini hadir sebagai upaya untuk memahami lebih dalam peran penting motivasi, baik yang berasal dari dalam diri (intrinsik) maupun dari luar (ekstrinsik), dalam membentuk perilaku kerja yang produktif dan meningkatkan kepuasan kerja individu di berbagai level organisasi. Dengan menggabungkan teori-teori motivasi klasik dan hasil-hasil riset kontemporer, buku ini diharapkan menjadi jembatan antara kerangka ilmiah dan praktik manajerial yang aplikatif.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa, peneliti, praktisi sumber daya manusia, serta para pemimpin organisasi yang ingin mengembangkan strategi berbasis motivasi untuk mendukung kinerja dan kesejahteraan karyawan. Semoga kehadiran buku ini dapat memberikan kontribusi positif dalam pengembangan ilmu manajemen dan psikologi kerja di Indonesia. Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung proses penulisan buku ini, dan dengan segala kerendahan hati, masukan dan kritik konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Penulis

# DAFTAR ISI

---

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix
<b>BAB I KONSEP DASAR MOTIVASI KERJA.....</b>	<b>1</b>
A. Definisi dan Ruang Lingkup Motivasi.....	1
B. Sejarah Teori Motivasi.....	4
C. Perbedaan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik.....	6
D. Hubungan Motivasi dengan Psikologi Kerja.....	9
E. Pentingnya Motivasi dalam Organisasi.....	12
<b>BAB II TEORI MOTIVASI KLASIK DAN MODERN.....</b>	<b>15</b>
A. Teori Maslow dan Hierarki Kebutuhan.....	15
B. Teori Herzberg: Faktor Motivator dan Higienis.....	19
C. Teori Self-Determination (SDT).....	23
D. Teori Ekuitas dan Harapan.....	25
E. Perkembangan Teori Motivasi di Era Digital.....	28
<b>BAB III MOTIVASI INTRINSIK DALAM DUNIA KERJA.....</b>	<b>31</b>
A. Makna Motivasi Intrinsik.....	31
B. Peran Autonomi dan Kreativitas.....	34
C. Peningkatan Kompetensi dan Kepuasan Pribadi.....	36
D. Koneksi Sosial dan Tujuan Bermakna.....	39
E. Studi Kasus Karyawan Berprestasi Tinggi.....	41
<b>BAB IV MOTIVASI EKSTRINSIK DAN TANTANGANNYA.....</b>	<b>45</b>
A. Definisi dan Sumber Motivasi Ekstrinsik.....	45
B. Gaji, Insentif, dan Bonus.....	48
C. Pengaruh Pengakuan dan Promosi.....	51
D. Risiko Ketergantungan pada Ekstrinsik.....	53
E. Studi Kasus Kegagalan Skema Insentif.....	56
<b>BAB V KEPUASAN KERJA DAN KAITANNYA DENGAN MOTIVASI.....</b>	<b>59</b>

A. Dimensi Kepuasan Kerja .....	59
B. Pengaruh Lingkungan dan Budaya Organisasi .....	62
C. Hubungan antara Motivasi dan Kepuasan .....	64
D. Pengaruh Kepuasan terhadap Loyalitas .....	67
E. Indikator Kepuasan dalam Survei SDM .....	70
<b>BAB VI KINERJA KARYAWAN DAN FAKTOR PENENTU .....</b>	<b>73</b>
A. Definisi dan Parameter Kinerja.....	73
B. Faktor Internal dan Eksternal .....	76
C. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja.....	78
D. Studi Perbandingan: Motivasi vs Output.....	81
E. Alat Ukur Kinerja Karyawan .....	83
<b>BAB VII STRATEGI MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA .....</b>	<b>86</b>
A. Desain Ulang Pekerjaan .....	86
B. Pengembangan Karir dan Pelatihan .....	89
C. Komunikasi Terbuka dan Umpan Balik .....	91
D. Penguatan Budaya Organisasi Positif.....	93
E. Peran Kepemimpinan dalam Motivasi.....	96
<b>BAB VIII MOTIVASI DALAM KONTEKS KERJA GENERASI</b>	
<b>MILENIAL &amp; GEN Z .....</b>	<b>99</b>
A. Karakteristik Milenial dan Gen Z .....	99
B. Nilai dan Harapan dalam Dunia Kerja.....	101
C. Bentuk Motivasi yang Efektif.....	103
D. Adaptasi Organisasi terhadap Generasi Baru.....	106
E. Studi Kasus Startup dan Motivasi.....	108
<b>BAB IX ANALISIS STUDI KASUS DI PERUSAHAAN</b>	
<b>INDONESIA .....</b>	<b>111</b>
A. Industri Manufaktur.....	111
B. Sektor Jasa dan Keuangan.....	114
C. BUMN dan Perusahaan Multinasional .....	116
D. Dampak Program Motivasi SDM.....	119
E. Evaluasi Keberhasilan Intervensi.....	122
<b>BAB X EVALUASI DAN REKOMENDASI PRAKTIS .....</b>	<b>125</b>
A. Alat Ukur Efektivitas Motivasi.....	125
B. Pengembangan Kebijakan HR Berbasis Bukti.....	128

C. Rekomendasi Praktis untuk Manager SDM.....	130
D. Tantangan Masa Depan dalam Motivasi Kerja .....	133
E. Kesimpulan dan Implikasi Manajerial .....	136
DAFTAR PUSTAKA .....	139

# DAFTAR GAMBAR

---

Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Konteks Kerja .....	16
Gambar 2. Teori Dua Faktor Herzberg: Faktor Higienis dan Faktor Motivator .....	20

# BAB I

## KONSEP DASAR MOTIVASI KERJA

Apa yang mendorong seseorang bekerja lebih keras daripada yang lain, bahkan ketika imbalannya sama? Mengapa sebagian karyawan tampak penuh semangat dan dedikasi, sementara yang lain hanya bekerja sekadar memenuhi kewajiban? Jawabannya terletak pada satu kata kunci: *motivasi*. Dalam dunia kerja modern yang penuh tekanan dan persaingan, memahami apa yang menggerakkan perilaku kerja bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan strategis. Bab ini mengupas pondasi utama dari konsep motivasi kerja, menjelaskan ruang lingkup, sejarah teori, hingga relevansi psikologisnya dalam organisasi yang ingin bertahan dan berkembang di era transformasi.

### A. Definisi dan Ruang Lingkup Motivasi

Motivasi adalah fondasi dari hampir semua tindakan manusia, termasuk perilaku di tempat kerja. Dalam konteks organisasi, motivasi menjadi daya penggerak utama yang menentukan arah, intensitas, dan persistensi upaya individu dalam mencapai tujuan kerja. Para peneliti psikologi organisasi memandang motivasi bukan hanya sebagai variabel internal, tetapi juga sebagai hasil dari interaksi kompleks antara individu dan lingkungannya. Dalam kerangka ini, memahami motivasi berarti mengurai berbagai elemen yang mempengaruhi mengapa seseorang bekerja, seberapa giat ia bekerja, dan sejauh mana ia mampu mempertahankan semangat kerjanya sepanjang waktu (Latham, 2020).

Motivasi berasal dari kata Latin *movere*, yang berarti menggerakkan. Dalam perspektif kontemporer, motivasi dipahami

sebagai kekuatan internal dan eksternal yang membangkitkan energi, mengarahkan perilaku, dan mempertahankan komitmen seseorang terhadap tugas tertentu. Dalam organisasi modern, motivasi didefinisikan sebagai kekuatan psikologis yang memengaruhi arah, intensitas, dan durasi perilaku kerja seseorang, baik itu karena faktor *intrinsik* seperti rasa makna, maupun faktor *ekstrinsik* seperti insentif atau hukuman (Gopalan et al., 2020).

Ruang lingkup motivasi dalam kerja meliputi berbagai aspek, mulai dari orientasi tujuan pribadi, struktur insentif, hingga persepsi keadilan organisasi. Motivasi tidak berdiri sendiri, tetapi selalu berinteraksi dengan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik individu, dan desain pekerjaan. Misalnya, ketika pekerjaan dirancang dengan memberi otonomi tinggi, rasa kompetensi, dan koneksi sosial, individu cenderung menunjukkan motivasi intrinsik yang kuat. Sebaliknya, lingkungan yang hanya menekankan target dan hukuman cenderung menghasilkan motivasi yang rapuh dan tidak berkelanjutan (Steel & Schmidt, 2021).

Dalam kerangka praktis, motivasi dibagi menjadi dua dimensi besar: *motivasi intrinsik* dan *motivasi ekstrinsik*. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti rasa pencapaian, minat terhadap pekerjaan itu sendiri, dan keinginan untuk tumbuh secara personal. Sementara itu, motivasi ekstrinsik bersumber dari luar, seperti gaji, promosi, penghargaan, dan pengakuan. Meskipun keduanya dapat saling melengkapi, studi mutakhir menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki dampak jangka panjang yang lebih kuat terhadap kesejahteraan psikologis dan keterlibatan karyawan (Fernet et al., 2021).

Pentingnya memahami definisi dan ruang lingkup motivasi menjadi semakin krusial dalam era kerja hibrida dan digital. Perubahan struktur kerja akibat teknologi dan pandemi global memaksa organisasi untuk mendesain ulang strategi motivasi mereka. Dalam konteks ini, motivasi tidak lagi cukup didekati dengan model klasik berbasis insentif finansial, tetapi juga harus menyentuh aspek-aspek psikologis yang lebih dalam seperti makna kerja, hubungan interpersonal, dan fleksibilitas (Vandenabeele & Jager, 2020). Organisasi yang gagal menyesuaikan pendekatannya terhadap motivasi berisiko mengalami disengagement massal dan peningkatan turnover karyawan.

Dimensi motivasi juga berkontribusi terhadap berbagai indikator kinerja, termasuk produktivitas, inovasi, kepuasan kerja, serta komitmen organisasi. Studi dalam berbagai sektor menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi cenderung tidak hanya bekerja lebih keras, tetapi juga lebih kreatif, lebih kolaboratif, dan lebih tahan terhadap tekanan. Oleh karena itu, manajemen modern tidak hanya dituntut memahami mekanisme motivasi, tetapi juga mampu membangun ekosistem kerja yang dapat memelihara motivasi tersebut secara berkelanjutan (van der Kolk et al., 2019).

Motivasi bukanlah variabel yang bersifat statis; ia bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh pengalaman, fase kehidupan, serta faktor kontekstual. Seiring waktu, prioritas dan nilai karyawan dapat berubah, sehingga strategi motivasi juga perlu diperbaharui secara berkala. Pemimpin organisasi dan manajer sumber daya manusia perlu memahami bahwa tidak ada pendekatan satu ukuran untuk semua. Pendekatan *tailored motivation*, yang mempertimbangkan karakteristik unik individu dan situasi kerja mereka, terbukti lebih

efektif dalam mendorong performa dan retensi kerja dalam jangka panjang (Tremblay et al., 2022).

## **B. Sejarah Teori Motivasi**

Pemahaman tentang motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari evolusi pemikiran psikologi dan manajemen yang berlangsung lebih dari satu abad. Sejak awal abad ke-20, para ilmuwan mulai menyusun kerangka teoritis untuk menjelaskan apa yang mendorong manusia dalam aktivitas kerja. Perjalanan teori motivasi mencerminkan perubahan paradigma besar, dari pendekatan mekanistik dan ekonomis menuju perspektif humanistik dan kognitif yang lebih kompleks. Evolusi ini menunjukkan bahwa motivasi tidak hanya soal ganjaran materiil, tetapi juga menyangkut kebutuhan psikologis, nilai personal, dan aspirasi individu dalam kehidupan kerja (Miner, 2019).

Tahap awal perkembangan teori motivasi ditandai oleh pendekatan *Taylorisme* yang dikembangkan oleh Frederick W. Taylor pada awal 1900-an. Taylor memandang manusia sebagai makhluk rasional yang terdorong terutama oleh insentif ekonomi. Prinsip *scientific management* menekankan efisiensi kerja melalui pembagian tugas yang jelas, insentif berbasis output, dan pengawasan ketat. Dalam pandangan ini, motivasi diasumsikan tercipta ketika karyawan diberi imbalan atas performa tinggi, sementara kegagalan mendapat penalti. Meskipun pendekatan ini berhasil meningkatkan produktivitas di lini manufaktur, ia mengabaikan aspek psikologis dan sosial dari motivasi (Zhou et al., 2021).

Kritik terhadap pendekatan mekanistik memunculkan teori humanistik pada pertengahan abad ke-20. Salah satu tonggakunya adalah Abraham Maslow dengan teori *hierarki kebutuhan*-nya.

Maslow menyusun lima tingkatan kebutuhan manusia, dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, hingga aktualisasi diri. Dalam konteks kerja, teori ini menekankan bahwa motivasi tidak dapat dibangun hanya dengan memenuhi kebutuhan dasar. Organisasi perlu membantu karyawan mencapai tingkatan lebih tinggi seperti makna, pengakuan, dan pengembangan diri untuk merangsang motivasi yang lebih dalam (Lester, 2020).

Selain Maslow, Frederick Herzberg turut menyumbangkan kontribusi besar melalui teori *dua faktor*-nya yang membedakan antara *motivator* dan *faktor higienis*. Motivator seperti pencapaian dan pengakuan dapat meningkatkan motivasi intrinsik, sedangkan faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja hanya mencegah ketidakpuasan. Penekanan ini memperkuat pandangan bahwa strategi organisasi harus melampaui pendekatan kompensasi finansial semata. Teori Herzberg menjadi dasar dari pendekatan *job enrichment* yang banyak digunakan dalam desain pekerjaan modern (Beynon et al., 2021).

Dekade 1970-an dan 1980-an menyaksikan munculnya teori-teori motivasi berbasis kognitif yang lebih menekankan pada persepsi, ekspektasi, dan evaluasi subjektif. Teori *expectancy* dari Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi adalah hasil interaksi antara harapan individu terhadap hasil, nilai dari hasil tersebut, dan keyakinan bahwa usahanya akan berhasil. Teori ini membuka ruang bagi organisasi untuk memahami bahwa motivasi bukan hanya soal menyediakan imbalan, tetapi juga menyangkut bagaimana individu menilai keterkaitan antara usaha dan hasil kerja (Colquitt et al., 2021).

Memasuki abad ke-21, perhatian bergeser ke teori-teori yang lebih integratif dan kontekstual. Teori *self-determination* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan menekankan bahwa motivasi akan

optimal bila kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial terpenuhi. SDT menjadi salah satu kerangka dominan dalam riset motivasi karena mampu menjelaskan perbedaan kualitas motivasi, bukan hanya kuantitasnya. SDT juga menjembatani perbedaan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan memperkenalkan spektrum regulasi dari *amotivation* hingga *intrinsic motivation* (Slemp et al., 2020).

Perkembangan terkini dalam teori motivasi juga dipengaruhi oleh konteks digital dan globalisasi. Model-model baru mempertimbangkan peran teknologi, kerja jarak jauh, serta keseimbangan kehidupan pribadi-kerja dalam membentuk motivasi. Selain itu, faktor budaya mulai diperhitungkan sebagai elemen penting dalam respons individu terhadap strategi motivasi. Dalam masyarakat kolektivistik, misalnya, motivasi sering kali berakar pada identitas sosial dan kontribusi kelompok ketimbang pencapaian individual. Oleh karena itu, organisasi multinasional perlu memahami konteks budaya dalam menerapkan teori motivasi secara efektif (Ali et al., 2023).

### C. Perbedaan Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua kategori utama yang menjadi fondasi dalam berbagai teori dan praktik manajemen sumber daya manusia, yaitu *motivasi intrinsik* dan *motivasi ekstrinsik*. Keduanya merepresentasikan dua arah yang berbeda dalam proses pendorong perilaku manusia. Pemahaman terhadap perbedaan mendasar antara keduanya sangat penting bagi organisasi, terutama ketika merancang kebijakan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja secara berkelanjutan. Pembahasan

ini akan menjelaskan secara rinci karakteristik, sumber dorongan, serta dampak jangka panjang dari kedua jenis motivasi tersebut.

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu dan didorong oleh minat personal, rasa ingin tahu, atau kepuasan yang diperoleh dari aktivitas itu sendiri. Individu yang termotivasi secara intrinsik cenderung terlibat dalam tugas karena mereka menyukai prosesnya, merasa tertantang, dan memperoleh makna dari aktivitas tersebut. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik muncul dari dorongan eksternal, seperti imbalan finansial, pengakuan sosial, atau tekanan untuk menghindari hukuman. Dalam hal ini, tindakan dilakukan bukan karena kesenangan atau makna, melainkan karena adanya konsekuensi eksternal yang mengikuti (Lee et al., 2020).

Penelitian dalam psikologi kerja menunjukkan bahwa motivasi intrinsik cenderung menghasilkan kinerja yang lebih stabil, kepuasan kerja yang tinggi, dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Individu yang memiliki dorongan intrinsik menunjukkan ketahanan yang lebih kuat dalam menghadapi tantangan, memiliki kreativitas tinggi, dan lebih adaptif terhadap perubahan. Hal ini disebabkan karena motivasi mereka tidak bergantung pada faktor eksternal yang bisa berubah sewaktu-waktu. Sementara itu, motivasi ekstrinsik sering kali efektif untuk jangka pendek, tetapi dapat menimbulkan ketergantungan dan efek negatif apabila tidak dikombinasikan dengan pendekatan intrinsik yang memadai (Andersen et al., 2018).

Beberapa studi menggarisbawahi bahwa insentif eksternal yang terlalu besar justru dapat melemahkan motivasi intrinsik. Fenomena ini dikenal sebagai *overjustification effect*, di mana imbalan eksternal mengganggu persepsi otonomi seseorang terhadap pekerjaannya. Ketika seseorang awalnya bekerja karena rasa suka, lalu diberikan

insentif besar, maka orientasi internal dapat tergeser menjadi ketergantungan terhadap hadiah. Akibatnya, ketika insentif dihentikan, motivasi cenderung menurun drastis (Nie et al., 2019). Oleh sebab itu, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada sistem bonus atau penghargaan material, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan individu merasa berkembang, dihargai, dan terhubung secara emosional.

Dalam praktik organisasi, strategi yang efektif biasanya menggabungkan kedua jenis motivasi ini secara seimbang. Misalnya, sistem manajemen kinerja dapat memberikan umpan balik positif (motivasi intrinsik) sekaligus insentif berbasis hasil (motivasi ekstrinsik). Pendekatan kombinitif ini dikenal dengan istilah *integrated regulation* dalam kerangka teori *self-determination*, yang menekankan pentingnya menginternalisasi nilai-nilai eksternal menjadi bagian dari identitas personal individu (Cerasoli et al., 2020). Organisasi yang berhasil memfasilitasi proses ini cenderung memiliki karyawan yang loyal dan berkinerja tinggi.

Konteks generasi kerja juga berpengaruh terhadap preferensi jenis motivasi. Generasi milenial dan Gen Z, misalnya, cenderung lebih menghargai fleksibilitas, tujuan bermakna, dan kesempatan belajar daripada insentif materi semata. Hal ini menunjukkan bahwa orientasi motivasi berubah seiring perkembangan sosial dan teknologi. Organisasi perlu menyesuaikan pendekatan mereka, dengan memberi ruang untuk eksplorasi, inovasi, serta penguatan nilai personal dalam kerja sehari-hari. Adaptasi terhadap dinamika ini menjadi prasyarat penting dalam membangun sistem motivasi yang relevan dan berkelanjutan (Ten Brummelhuis et al., 2021).

Terlepas dari perbedaan tersebut, baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memiliki kontribusi penting tergantung pada konteks, jenis pekerjaan, dan karakteristik individu. Tidak semua pekerjaan dapat memunculkan kepuasan intrinsik secara langsung, sehingga insentif eksternal tetap memiliki tempat yang strategis. Namun demikian, pendekatan yang terlalu dominan pada aspek ekstrinsik dapat mengikis rasa kepemilikan dan makna personal atas pekerjaan. Oleh karena itu, keseimbangan menjadi kunci dalam merancang strategi motivasi yang efektif di dunia kerja kontemporer yang kompleks dan cepat berubah (Gillet et al., 2020).

#### **D. Hubungan Motivasi dengan Psikologi Kerja**

Motivasi dan psikologi kerja merupakan dua elemen yang tidak dapat dipisahkan dalam kajian perilaku organisasi. Psikologi kerja berfokus pada studi ilmiah mengenai perilaku manusia di tempat kerja, termasuk bagaimana individu berpikir, merasa, dan bertindak dalam lingkungan profesional. Motivasi, sebagai pendorong internal atau eksternal terhadap perilaku kerja, menjadi fokus penting dalam psikologi kerja karena sangat memengaruhi produktivitas, kepuasan, komitmen, serta kesejahteraan karyawan. Interaksi keduanya membentuk dasar dari banyak kebijakan dan strategi sumber daya manusia dalam organisasi modern.

Psikologi kerja melihat motivasi bukan sekadar dorongan mekanis, melainkan sebagai proses kompleks yang melibatkan persepsi, emosi, dan penilaian kognitif individu terhadap lingkungan kerja. Misalnya, persepsi karyawan tentang keadilan organisasi, dukungan atasan, atau makna pekerjaan sangat memengaruhi tingkat motivasi yang mereka alami. Dalam teori psikologi kontemporer seperti *job characteristics theory*, motivasi muncul ketika pekerjaan

dirancang dengan karakteristik inti seperti variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik (Tims et al., 2020). Kombinasi elemen-elemen ini mampu merangsang motivasi intrinsik sekaligus meningkatkan persepsi makna kerja.

Hubungan antara motivasi dan psikologi kerja juga tampak dalam pendekatan afektif terhadap perilaku kerja. Emosi positif seperti antusiasme, optimisme, dan rasa percaya diri terbukti berperan sebagai mediator antara motivasi dan performa kerja. Ketika individu merasa termotivasi, mereka cenderung mengalami emosi positif yang mendukung keterlibatan dan keberhasilan dalam menyelesaikan tugas. Sebaliknya, motivasi yang rendah sering dikaitkan dengan stres kerja, kelelahan emosional, dan penurunan performa. Oleh sebab itu, banyak intervensi psikologis di tempat kerja kini menargetkan peningkatan motivasi sebagai strategi untuk meningkatkan kesehatan mental dan keseimbangan hidup kerja (Luthans et al., 2020).

Motivasi juga berinteraksi erat dengan konsep *self-efficacy* dalam psikologi kerja, yaitu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan tingkat *self-efficacy* tinggi cenderung memiliki motivasi yang lebih kuat karena mereka percaya bahwa usaha mereka akan membawa hasil yang diinginkan. Konsep ini diperkuat dalam *social cognitive theory*, yang menyatakan bahwa harapan hasil dan kontrol diri adalah kunci dalam memelihara motivasi kerja yang berkelanjutan (Cherian et al., 2021). Intervensi psikologis berbasis pelatihan dan pengembangan karier banyak mengintegrasikan prinsip ini untuk memperkuat persepsi kompetensi karyawan.

Di sisi lain, pendekatan kognitif terhadap psikologi kerja menunjukkan bahwa motivasi dipengaruhi oleh bagaimana individu menafsirkan keberhasilan dan kegagalan. Teori *attribution* menjelaskan bahwa jika seseorang mengaitkan keberhasilan dengan upaya pribadi atau strategi yang efektif, maka motivasinya akan meningkat. Namun, jika kegagalan dianggap sebagai akibat dari faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan, maka motivasi akan menurun. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk membangun budaya umpan balik yang konstruktif dan mendukung perkembangan psikologis karyawan (Harackiewicz & Priniski, 2018).

Konsep *goal orientation* juga merupakan jembatan penting antara motivasi dan psikologi kerja. Individu dengan orientasi pembelajaran (*learning goal orientation*) cenderung lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi dan belajar dari kesalahan, sementara mereka yang berorientasi pada performa (*performance goal orientation*) lebih fokus pada penilaian eksternal dan perbandingan sosial. Psikologi kerja menunjukkan bahwa orientasi pembelajaran cenderung lebih berkelanjutan dan adaptif, karena terkait dengan motivasi intrinsik dan ketangguhan terhadap tantangan (de Grip et al., 2021). Maka dari itu, lingkungan kerja yang mendukung pembelajaran cenderung lebih sukses dalam membentuk motivasi jangka panjang.

Secara keseluruhan, integrasi antara motivasi dan psikologi kerja memberikan pemahaman menyeluruh tentang bagaimana individu merespons tuntutan kerja dalam organisasi. Psikologi kerja membantu menjelaskan faktor-faktor kognitif, emosional, dan sosial yang membentuk dinamika motivasi di lingkungan kerja nyata. Sebaliknya, teori motivasi memperkaya praktik psikologi kerja dengan menyajikan kerangka konseptual untuk memahami dan mengelola tenaga kerja. Kolaborasi antar kedua disiplin ini menjadi dasar utama dalam

pengembangan kebijakan SDM yang humanistik, adaptif, dan berbasis bukti ilmiah.

## **E. Pentingnya Motivasi dalam Organisasi**

Motivasi merupakan komponen vital dalam keberlangsungan dan kesuksesan organisasi. Ia berfungsi sebagai penggerak utama yang mendorong karyawan untuk berperilaku sesuai dengan tujuan organisasi. Ketika motivasi tinggi, karyawan tidak hanya menyelesaikan tugas, tetapi juga melakukannya dengan komitmen, ketekunan, dan kualitas yang optimal. Sebaliknya, motivasi yang rendah berimplikasi pada tingginya tingkat ketidakhadiran, penurunan produktivitas, serta meningkatnya niat untuk keluar dari pekerjaan. Oleh karena itu, motivasi bukan hanya aspek personal, tetapi merupakan aset strategis organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Peran motivasi dalam organisasi terlihat nyata dalam pengaruhnya terhadap kinerja individu dan tim. Studi menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi memiliki kecenderungan lebih besar untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka, menghasilkan ide-ide inovatif, dan menyelesaikan pekerjaan dengan efisiensi tinggi. Karyawan dengan tingkat motivasi yang kuat juga mampu mengatasi tekanan dan perubahan yang terjadi di lingkungan kerja. Dalam kerangka *job engagement*, motivasi dianggap sebagai salah satu prediktor utama dari komitmen emosional terhadap pekerjaan dan kontribusi aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Bakker et al., 2021).

Selain itu, motivasi berkorelasi dengan tingkat retensi karyawan. Organisasi dengan sistem motivasi yang efektif cenderung memiliki

tingkat *turnover* yang rendah dan iklim kerja yang sehat. Hal ini terjadi karena motivasi memperkuat keterikatan karyawan terhadap peran mereka dan meningkatkan persepsi positif terhadap organisasi. Ketika kebutuhan dasar karyawan seperti penghargaan, pengakuan, dan pengembangan diri terpenuhi, mereka lebih mungkin untuk bertahan dan berkontribusi dalam jangka panjang. Maka dari itu, strategi motivasi yang disusun dengan baik dapat menghemat biaya rekrutmen dan pelatihan ulang akibat kehilangan tenaga kerja yang potensial (Albrecht et al., 2018).

Motivasi juga memainkan peran penting dalam menciptakan budaya organisasi yang kuat. Budaya organisasi yang mendukung otonomi, pertumbuhan, dan kolaborasi secara langsung memperkuat dorongan intrinsik karyawan. Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan nilai personal karyawan, maka terbentuk sinergi antara tujuan individu dan tujuan kolektif. Karyawan tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas, tetapi juga merasa menjadi bagian dari sesuatu yang lebih besar. Efek ini memperkuat loyalitas, rasa kepemilikan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan (Decuyper & Schaufeli, 2020).

Perusahaan yang berinvestasi dalam peningkatan motivasi juga cenderung unggul dalam aspek inovasi dan adaptabilitas. Motivasi mendorong individu untuk mengambil inisiatif, berani mencoba hal baru, dan belajar dari kegagalan. Ketika motivasi tinggi, toleransi terhadap ambiguitas dan risiko juga meningkat, yang sangat penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Berbagai organisasi teknologi dan startup sukses menunjukkan bahwa motivasi karyawan, terutama yang bersumber dari makna dan tantangan pekerjaan, merupakan kunci dalam menghasilkan ide-ide disruptif dan produk-produk unggulan (Huang et al., 2021).

Dampak motivasi juga terlihat dalam konteks kolaborasi dan dinamika tim. Motivasi memperkuat iklim psikologis yang positif, seperti saling percaya, saling menghargai, dan berbagi pengetahuan. Karyawan yang merasa termotivasi lebih cenderung menunjukkan perilaku prososial, membantu rekan kerja, dan memberikan kontribusi tanpa diminta. Hal ini memperkuat kohesi tim dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung performa tinggi. Dalam dunia kerja yang semakin menekankan kerja tim dan kolaborasi lintas fungsi, motivasi menjadi elemen kunci yang tidak dapat diabaikan (Zacher & Rudolph, 2019).

Motivasi juga berperan sebagai penyeimbang dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang kompleks dan berat. Dalam kondisi tekanan tinggi, motivasi yang kuat membantu menjaga daya tahan psikologis dan meminimalkan risiko kelelahan. Karyawan yang termotivasi lebih mampu mengelola stres, menetapkan prioritas, dan mempertahankan kualitas kerja. Oleh karena itu, pengelolaan motivasi tidak hanya penting untuk performa, tetapi juga untuk kesehatan mental dan kesejahteraan secara keseluruhan. Organisasi yang memperhatikan aspek ini terbukti memiliki tingkat produktivitas yang lebih stabil dan budaya kerja yang lebih berkelanjutan (Mazzetti et al., 2020).

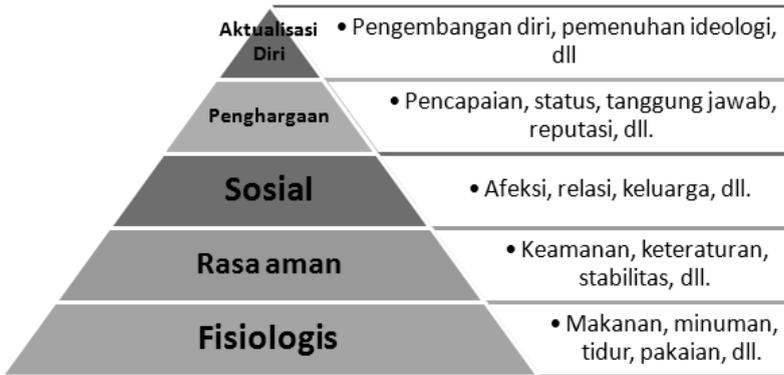
## **BAB II**

### **TEORI MOTIVASI KLASIK DAN MODERN**

Pemahaman mendalam mengenai motivasi kerja tidak dapat dilepaskan dari evolusi teori-teori yang telah dikembangkan selama lebih dari satu abad. Teori klasik dan modern mengenai motivasi telah membentuk dasar bagi berbagai pendekatan manajemen, desain kerja, dan pengembangan organisasi di era kontemporer. Bab ini mengeksplorasi secara sistematis beragam teori motivasi, mulai dari pendekatan hierarki kebutuhan hingga teori harapan dan ekuitas, serta bagaimana teori-teori tersebut bertransformasi dalam menghadapi tantangan era digital. Pembaca akan mendapatkan landasan konseptual yang kuat untuk memahami dinamika motivasi secara utuh dan aplikatif di berbagai konteks kerja modern.

#### **A. Teori Maslow dan Hierarki Kebutuhan**

Teori Maslow tentang hierarki kebutuhan merupakan salah satu fondasi dalam kajian motivasi kerja yang paling banyak dijadikan rujukan dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Abraham Maslow mengembangkan teorinya pada tahun 1943 dengan mengusulkan lima tingkat kebutuhan manusia: fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Teori ini menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhan dasar terlebih dahulu sebelum naik ke tingkat kebutuhan yang lebih tinggi. Meskipun dikembangkan pada abad ke-20, struktur hierarkis ini tetap relevan dan terus diperbaharui dalam berbagai konteks kerja modern.



Gambar 1. Hierarki Kebutuhan Maslow dalam Konteks Kerja

Gambar piramida tersebut secara visual menggambarkan lima tingkatan kebutuhan manusia sebagaimana diusulkan oleh Abraham Maslow. Susunannya dimulai dari kebutuhan fisiologis di dasar piramida—seperti makan, minum, tidur—yang menjadi fondasi dari kebutuhan lainnya. Di atasnya terdapat kebutuhan rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. Setiap lapisan mencerminkan tingkat urgensi dan prioritas dalam kehidupan individu. Urutan yang digunakan dalam gambar juga mencerminkan transisi dari kebutuhan dasar (eksternal) ke kebutuhan tingkat tinggi (internal dan psikologis). Ini menciptakan pemahaman bahwa motivasi kerja dalam konteks organisasi tidak bisa dipisahkan dari pemenuhan kebutuhan dasar terlebih dahulu.

Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bagaimana motivasi dapat diaktifkan melalui pemenuhan kebutuhan bertingkat yang muncul secara bertahap. Karyawan yang belum terpenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanannya—seperti upah layak, jaminan kerja, dan keselamatan kerja—tidak akan memiliki dorongan kuat

untuk mengejar pengakuan atau pengembangan diri. Hierarki kebutuhan tersebut menjadi kerangka untuk mengidentifikasi prioritas intervensi organisasi dalam membentuk sistem kerja yang memotivasi. Aplikasi modern dari teori ini bahkan telah disesuaikan untuk konteks digital dan multinasional di mana kebutuhan seperti koneksi sosial dan pencapaian sering kali bersifat virtual.

Kritik terhadap struktur linier hierarki kebutuhan banyak muncul seiring kemajuan psikologi positif dan budaya organisasi kontemporer. Penelitian terkini menyebutkan bahwa kebutuhan manusia tidak selalu muncul secara berurutan, tetapi dapat tumpang tindih tergantung pada konteks dan karakteristik individu. Sebuah studi eksperimental terhadap karyawan sektor teknologi menunjukkan bahwa kebutuhan aktualisasi diri dapat muncul meskipun kebutuhan fisiologis belum sepenuhnya terpenuhi, terutama dalam lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan fleksibilitas (van Rensburg et al., 2021). Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan yang lebih fleksibel dalam mengadaptasi teori Maslow.

Adaptasi terhadap perubahan zaman mendorong banyak peneliti melakukan pembaruan terhadap struktur hierarki Maslow, salah satunya dengan mengintegrasikan nilai-nilai digital dan psikososial. Sebagai contoh, kebutuhan akan konektivitas digital, reputasi daring, dan keseimbangan kerja-kehidupan kini menjadi dimensi baru yang diusulkan dalam versi modern hierarki kebutuhan. Penelitian dalam manajemen sumber daya manusia di sektor startup menemukan bahwa generasi muda menunjukkan kebutuhan yang kuat pada tingkat pengembangan diri dan otonomi, bahkan lebih daripada penghargaan finansial (Zhou & Restubog, 2020). Hal ini memperluas cakupan interpretasi terhadap motivasi kerja generasional.

Implikasi dari penerapan teori Maslow dalam organisasi terlihat jelas dalam praktik manajemen kesejahteraan karyawan (*employee well-being*). Perusahaan-perusahaan yang memahami hirarki kebutuhan dapat merancang sistem kerja dan program insentif berdasarkan kebutuhan dominan dari tenaga kerjanya. Ketika kebutuhan dasar seperti penghasilan, jaminan kesehatan, dan rasa aman terpenuhi, manajemen dapat memfokuskan program pengembangan karier, coaching, atau *job enrichment* untuk memenuhi kebutuhan penghargaan dan aktualisasi diri. Perusahaan multinasional telah menerapkan pendekatan ini dalam program kesejahteraan bertingkat yang berfokus pada keseimbangan fisik, mental, dan psikologis karyawan (Garg & Dhar, 2021).

Dalam praktik desain organisasi, teori Maslow juga digunakan untuk mengembangkan struktur kerja yang memfasilitasi motivasi jangka panjang. Tim kerja dibentuk dengan memperhatikan kebutuhan interpersonal, seperti rasa memiliki dan afiliasi, yang terkait erat dengan lapisan sosial dalam hierarki Maslow. Perusahaan yang mengembangkan sistem kolaboratif dan lingkungan kerja yang inklusif terbukti mampu meningkatkan motivasi sosial, yang pada gilirannya memperkuat keterlibatan dan retensi karyawan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa struktur organisasi yang mendukung aktualisasi diri secara langsung berkontribusi terhadap tingkat inovasi dan kepuasan kerja (Lawrence & Pirson, 2019).

Relevansi teori Maslow dalam era kerja digital juga ditegaskan melalui penelitian pada model kerja hibrida. Dalam konteks ini, kebutuhan seperti fleksibilitas kerja dan rasa makna dalam pekerjaan menjadi faktor utama dalam menjaga motivasi karyawan. Studi lintas negara menunjukkan bahwa ketika organisasi memahami kebutuhan

aktualisasi diri dan sosial dalam model kerja jarak jauh, mereka mampu mempertahankan produktivitas dan keterlibatan yang tinggi. Hal ini memperkuat argumentasi bahwa teori Maslow tetap dapat dijadikan referensi strategis, asalkan disesuaikan secara kontekstual dengan dinamika dunia kerja masa kini (Jiang et al., 2022).

## **B. Teori Herzberg: Faktor Motivator dan Higienis**

Perkembangan teori motivasi mengalami lompatan penting ketika Frederick Herzberg memperkenalkan pendekatan dua faktor dalam studi tentang kepuasan kerja. Melalui riset mendalam terhadap insinyur dan akuntan, Herzberg menyatakan bahwa motivasi dan ketidakpuasan kerja tidak berada dalam satu spektrum yang sama. Penemuan ini menjadi tonggak teoritis karena menyatakan bahwa faktor-faktor yang meningkatkan kepuasan kerja (motivator) berbeda secara esensial dari faktor-faktor yang mencegah ketidakpuasan (higienis). Teori ini menggeser fokus dari semata-mata pemberian insentif menjadi pemahaman lebih dalam terhadap struktur psikologis pekerjaan. Hingga kini, *motivation-hygiene theory* tetap menjadi dasar penting dalam desain organisasi, pengembangan sumber daya manusia, dan pengukuran kesejahteraan kerja.

Faktor motivator menurut Herzberg adalah elemen-elemen pekerjaan yang jika hadir akan meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik karyawan. Faktor ini meliputi pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan karier, dan pekerjaan itu sendiri yang dirasakan bermakna. Sebaliknya, faktor higienis adalah elemen lingkungan kerja yang jika tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan, namun pemenuhannya tidak otomatis meningkatkan motivasi. Faktor ini meliputi kebijakan perusahaan, supervisi, gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpribadi. Dengan kata lain, faktor

higienis menjaga kondisi dasar kenyamanan kerja, sementara faktor motivator mendorong pertumbuhan psikologis (Kotni & Karumuri, 2021).



Gambar 2. Teori Dua Faktor Herzberg: Faktor Higienis dan Faktor Motivator

Gambar ini menggunakan dua panah berlawanan arah—merah ke bawah untuk *Hygiene Factors* dan biru ke atas untuk *Motivation Factors*—yang secara visual menyimbolkan dampak berbeda dari kedua faktor tersebut terhadap kepuasan kerja. Panah merah ke bawah menunjukkan bahwa jika faktor-faktor higienis seperti gaji, keamanan, dan kondisi kerja tidak dipenuhi, maka akan menimbulkan ketidakpuasan; namun, pemenuhannya tidak serta-merta meningkatkan motivasi, melainkan hanya menciptakan kondisi kerja yang netral atau stabil. Sebaliknya, panah biru ke atas melambangkan

bahwa faktor-faktor motivator seperti pengakuan, pertumbuhan, dan pencapaian berperan penting dalam mendorong kepuasan kerja yang bersifat intrinsik dan berkelanjutan. Ilustrasi ini sangat efektif digunakan sebagai alat bantu pemahaman terhadap inti teori Herzberg, sekaligus dapat berfungsi sebagai media diskusi kritis dalam konteks desain kerja modern dan strategi pengembangan sumber daya manusia.

Dalam konteks manajemen modern, teori Herzberg memberikan wawasan strategis mengenai perancangan pekerjaan dan sistem insentif. Organisasi tidak dapat mengandalkan kenaikan gaji atau fasilitas fisik semata untuk meningkatkan motivasi karyawan secara berkelanjutan. Pemberian tanggung jawab yang bermakna, peluang untuk berkembang, dan pengakuan atas kontribusi nyata menjadi langkah yang lebih efektif untuk membangun komitmen jangka panjang. Penelitian kontemporer menegaskan bahwa lingkungan kerja yang hanya menekankan aspek higienis berisiko melahirkan kepuasan semu yang tidak berdampak pada produktivitas atau loyalitas (Ilies et al., 2022).

Penerapan teori Herzberg juga tampak relevan dalam pengembangan program *job enrichment*. Dengan meningkatkan kedalaman dan kompleksitas tugas, karyawan memperoleh peluang lebih besar untuk merasakan pencapaian dan penguasaan keterampilan. Program ini telah diadopsi secara luas dalam organisasi yang ingin mendorong motivasi intrinsik tanpa ketergantungan terhadap insentif material. Studi empiris menunjukkan bahwa *job enrichment* yang didesain berdasarkan prinsip-prinsip Herzberg mampu meningkatkan kepuasan kerja, menurunkan tingkat absensi, dan memperkuat retensi tenaga kerja profesional (Eliyana & Sridadi, 2022).

Namun, sejumlah kritik terhadap teori dua faktor juga muncul, terutama mengenai metodologi riset awal Herzberg yang menggunakan pendekatan *critical incident*. Beberapa peneliti menyatakan bahwa responden cenderung mengaitkan keberhasilan kerja dengan faktor internal (motivator), dan kegagalan dengan faktor eksternal (higienis), sehingga berpotensi menciptakan bias dalam interpretasi. Selain itu, tidak semua jenis pekerjaan memungkinkan pemisahan yang jelas antara dua kategori faktor tersebut. Penelitian lintas budaya juga menunjukkan bahwa persepsi terhadap apa yang dianggap sebagai faktor motivator atau higienis bisa berbeda-beda tergantung pada norma sosial dan budaya kerja setempat (Widyastuti et al., 2021).

Meskipun demikian, relevansi teori Herzberg tetap tinggi dalam lingkungan kerja masa kini, terutama dalam desain organisasi berbasis nilai dan kepuasan personal. Generasi muda yang memasuki dunia kerja membawa ekspektasi tinggi terhadap makna kerja, pengembangan diri, dan partisipasi aktif. Dalam kerangka ini, penerapan faktor motivator menjadi semakin penting dibandingkan sekadar pemenuhan aspek higienis. Organisasi yang gagal memahami pergeseran ini berpotensi menghadapi tantangan besar dalam menjaga keterlibatan dan loyalitas karyawan muda (Iddagoda & Opatha, 2020).

Penerapan prinsip Herzberg dalam kebijakan SDM mendorong organisasi untuk berpindah dari pendekatan transaksional menuju pendekatan transformasional. Pemimpin organisasi tidak hanya bertindak sebagai pemberi tugas dan kompensasi, tetapi juga sebagai fasilitator pertumbuhan dan makna. Ketika organisasi mampu memenuhi baik aspek higienis maupun motivator, maka tercipta sinergi yang memperkuat kinerja individu dan kolektif. Oleh karena itu, teori dua faktor tidak hanya menjadi kerangka akademik, tetapi

juga pedoman praktis dalam membentuk sistem kerja yang memotivasi dan manusiawi.

### C. Teori Self-Determination (SDT)

Perkembangan teori motivasi memasuki babak baru ketika Deci dan Ryan memperkenalkan *self-determination theory (SDT)* sebagai pendekatan yang menggabungkan perspektif kognitif dan humanistik dalam menjelaskan perilaku kerja manusia. SDT tidak hanya menyoroti keberadaan motivasi, tetapi juga kualitasnya. Teori ini mengajukan bahwa motivasi akan lebih kuat, tahan lama, dan berdampak positif bila berasal dari dorongan internal yang otonom, bukan dari tekanan eksternal. Konsep ini menjawab keterbatasan teori-teori motivasi sebelumnya yang cenderung fokus pada intensitas motivasi, tanpa mempertimbangkan konteks psikologis yang mendasari munculnya motivasi tersebut.

Inti dari SDT adalah bahwa manusia secara alami terdorong untuk berkembang, belajar, dan berkontribusi ketika tiga kebutuhan psikologis dasar mereka terpenuhi: *autonomy* (kebutuhan untuk merasakan kebebasan dalam memilih), *competence* (kebutuhan untuk merasa efektif dalam berinteraksi dengan lingkungan), dan *relatedness* (kebutuhan untuk merasa terhubung dengan orang lain). Ketika ketiga kebutuhan ini difasilitasi dalam konteks kerja, maka akan muncul motivasi intrinsik yang berdampak positif terhadap kinerja, keterlibatan, dan kesejahteraan psikologis karyawan (Ryan et al., 2021).

SDT membedakan beberapa tipe motivasi dalam suatu spektrum, mulai dari *amotivation* (tidak adanya motivasi), *extrinsic motivation* (dengan berbagai tingkat internalisasi), hingga *intrinsic motivation*

(didorong oleh minat dan kesenangan murni). Pada tingkat ekstrinsik, terdapat fase-fase internalisasi, seperti *introjected regulation* (didorong oleh rasa bersalah), *identified regulation* (didorong oleh nilai yang diterima), dan *integrated regulation* (didorong oleh nilai yang menjadi bagian dari identitas diri). Organisasi yang memahami spektrum ini akan lebih cermat dalam merancang sistem motivasi yang tidak hanya efektif secara jangka pendek, tetapi juga membangun komitmen dan loyalitas jangka panjang (Van den Broeck et al., 2021).

Penelitian terkini menunjukkan bahwa intervensi organisasi yang berbasis pada prinsip SDT menghasilkan dampak signifikan terhadap engagement dan performa kerja. Misalnya, pemimpin yang menunjukkan *autonomy support*—dengan memberikan ruang keputusan, mendengarkan aspirasi, dan menghindari kontrol berlebihan—terbukti mampu meningkatkan motivasi otonom. Studi pada sektor pendidikan, kesehatan, dan industri kreatif menunjukkan bahwa ketika individu merasa didukung secara psikologis, mereka lebih cenderung mengalami kepuasan kerja, ketekunan tinggi, dan produktivitas yang berkelanjutan (Ng et al., 2020).

Penerapan SDT dalam lingkungan organisasi juga terkait erat dengan praktik kepemimpinan transformatif dan pengembangan budaya kerja yang humanistik. Organisasi yang mendorong partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, serta memberikan umpan balik yang konstruktif telah terbukti menciptakan lingkungan yang kaya akan dukungan psikologis. Dalam konteks ini, motivasi tidak lagi dibentuk melalui ganjaran dan hukuman, melainkan dibangun melalui hubungan sosial, pengakuan otonomi, dan pemaknaan terhadap peran kerja (Slemp et al., 2019).

SDT juga memberikan dasar teoritis yang kuat untuk memahami motivasi dalam konteks kerja jarak jauh dan hybrid. Dalam situasi kerja digital, kebutuhan akan *autonomy* dan *relatedness* menjadi tantangan tersendiri. Studi global menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja jarak jauh merasa kurang terhubung secara sosial dan menghadapi kesulitan dalam mengelola batasan antara kehidupan pribadi dan profesional. Oleh karena itu, organisasi perlu mendesain sistem kerja yang fleksibel namun tetap memberikan umpan balik berkala dan ruang kolaborasi virtual yang bermakna (Zhang et al., 2021).

Melalui kerangka SDT, motivasi dipahami sebagai proses psikologis yang dinamis dan sensitif terhadap desain organisasi serta kualitas hubungan sosial. Alih-alih sekadar memanipulasi perilaku melalui insentif, pendekatan ini menekankan penciptaan ekosistem kerja yang menghidupi potensi manusia secara menyeluruh. Teori ini tidak hanya relevan dalam konteks kerja modern yang menuntut fleksibilitas dan kreativitas tinggi, tetapi juga menawarkan dasar konseptual yang kuat dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang berkelanjutan, inklusif, dan berbasis nilai.

#### **D. Teori Ekuitas dan Harapan**

Perilaku kerja karyawan tidak hanya didorong oleh keinginan untuk mencapai hasil tertentu, tetapi juga oleh persepsi terhadap keadilan dan harapan yang mereka miliki terhadap hubungan antara usaha dan imbalan. Dua teori yang banyak menjelaskan dinamika ini adalah *teori ekuitas* dan *teori harapan*. Kedua pendekatan ini berbasis pada asumsi bahwa individu bersifat rasional dan evaluatif dalam menilai situasi kerja mereka. Teori ekuitas menekankan pentingnya rasa keadilan dalam distribusi imbalan, sementara teori harapan

memusatkan perhatian pada harapan karyawan bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan hasil yang diinginkan. Bersama-sama, kedua teori ini menjelaskan bagaimana persepsi dan evaluasi kognitif memengaruhi motivasi kerja secara signifikan.

*Teori ekuitas* diperkenalkan oleh J. Stacy Adams, yang menyatakan bahwa individu termotivasi ketika mereka merasakan keseimbangan antara apa yang mereka berikan (input) dan apa yang mereka terima (outcome) dibandingkan dengan orang lain. Ketika individu merasa diperlakukan tidak adil, mereka akan mengalami ketegangan psikologis yang mendorong mereka untuk memulihkan ekuitas, baik dengan mengurangi usaha, meminta kompensasi tambahan, atau bahkan meninggalkan organisasi. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa persepsi keadilan distributif dan keadilan prosedural memiliki dampak besar terhadap motivasi, keterlibatan, dan niat bertahan di tempat kerja (Korsgaard et al., 2021).

Ketidakadilan dalam lingkungan kerja tidak hanya menurunkan motivasi, tetapi juga berdampak pada kesejahteraan psikologis dan hubungan sosial antarpegawai. Dalam konteks tim dan kerja kolaboratif, persepsi ketimpangan dapat memicu konflik, penghindaran tanggung jawab, dan hilangnya kepercayaan terhadap manajemen. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan transparansi dalam sistem penghargaan, evaluasi kinerja yang objektif, dan komunikasi yang terbuka. Studi eksperimental juga menekankan bahwa rasa keadilan lebih penting daripada jumlah insentif itu sendiri dalam membentuk persepsi positif terhadap organisasi (Kim et al., 2020).

Berbeda dengan teori ekuitas yang menekankan perbandingan sosial, *teori harapan* (expectancy theory) yang dikembangkan oleh

Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang ditentukan oleh tiga faktor: *expectancy* (keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan performa), *instrumentality* (keyakinan bahwa performa akan menghasilkan imbalan), dan *valence* (nilai subjektif terhadap imbalan tersebut). Jika salah satu dari ketiga komponen ini lemah, maka motivasi akan menurun. Teori ini menyoroti pentingnya persepsi subjektif dalam menentukan seberapa besar energi yang akan dicurahkan individu terhadap suatu tugas (Gupta et al., 2019).

Penerapan teori harapan dalam praktik manajemen terlihat dalam cara organisasi menetapkan target kerja, memberikan pelatihan yang cukup, serta menjamin adanya hubungan yang jelas antara performa dan penghargaan. Ketika karyawan merasa bahwa usaha mereka tidak akan membawa dampak terhadap hasil, atau ketika hasil tidak dihargai sebagaimana mestinya, maka motivasi akan menurun meskipun imbalan tersedia. Oleh karena itu, sistem penghargaan berbasis kinerja yang konsisten, akuntabel, dan transparan menjadi kunci keberhasilan dalam memanfaatkan prinsip teori harapan untuk meningkatkan motivasi (Kuvaas et al., 2020).

Kombinasi antara teori ekuitas dan harapan memberikan kerangka yang kuat untuk memahami dinamika motivasi dalam organisasi berbasis hasil. Dalam konteks kerja proyek, target penjualan, dan kinerja berbasis tim, persepsi keadilan dan ekspektasi keberhasilan memainkan peran kritis. Penelitian lintas industri menunjukkan bahwa organisasi yang secara simultan mengelola persepsi keadilan dan memperkuat hubungan usaha–hasil berhasil meningkatkan motivasi dan produktivitas secara signifikan dibanding organisasi yang hanya fokus pada salah satunya (Bui et al., 2021).

Pengintegrasian kedua teori ini juga semakin relevan dalam konteks kerja digital dan organisasi yang mengadopsi sistem kerja fleksibel. Ketika interaksi tatap muka terbatas, persepsi keadilan dan kejelasan ekspektasi menjadi semakin penting. Karyawan membutuhkan keyakinan bahwa kontribusi mereka tetap terlihat dan dihargai secara adil. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sentral untuk menjaga kejelasan komunikasi, memberi umpan balik yang akurat, dan mengelola harapan secara realistis. Oleh karena itu, penerapan teori ekuitas dan harapan tidak hanya menjadi instrumen manajerial, tetapi juga pendekatan strategis dalam membangun organisasi yang berorientasi pada kinerja dan kesejahteraan.

### **E. Perkembangan Teori Motivasi di Era Digital**

Transformasi digital telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi dan bagaimana individu memaknai pekerjaannya. Perubahan ini turut mempengaruhi evolusi teori motivasi dalam dunia kerja modern. Model-model tradisional seperti teori kebutuhan Maslow, dua faktor Herzberg, atau bahkan teori harapan Vroom dinilai belum sepenuhnya mampu menjelaskan dinamika motivasi dalam konteks teknologi tinggi, mobilitas kerja, serta perubahan preferensi generasi digital. Oleh karena itu, muncul kebutuhan akan pengembangan pendekatan motivasi baru yang lebih adaptif terhadap disrupsi teknologi, budaya kerja fleksibel, dan pengalaman karyawan yang semakin terdigitalisasi.

Era digital menghadirkan tantangan dan peluang baru dalam mengelola motivasi kerja. Teknologi memungkinkan fleksibilitas luar biasa dalam pelaksanaan tugas, tetapi juga menciptakan ambiguitas, overload informasi, dan keterputusan sosial. Dalam kondisi tersebut, kebutuhan akan otonomi, pengakuan, dan koneksi menjadi semakin

kompleks. Model motivasi kontemporer mulai mengakomodasi variabel baru seperti *digital autonomy*, *remote engagement*, dan *e-leadership*, yang tidak dijumpai dalam kerangka teori klasik. Studi terbaru menyoroti bahwa motivasi dalam lingkungan digital sangat dipengaruhi oleh kualitas komunikasi virtual, akses terhadap teknologi pendukung, serta kejelasan struktur peran digital (Iqbal et al., 2021).

Salah satu pendekatan teoritis yang berkembang adalah *technology-mediated motivation*, yaitu pemahaman bahwa interaksi individu dengan teknologi kerja turut membentuk persepsi, keterlibatan, dan perilaku kerja mereka. Motivasi tidak lagi bergantung hanya pada supervisor atau struktur formal, tetapi juga pada bagaimana sistem kerja digital dirancang untuk memberikan otonomi, umpan balik langsung, dan pengakuan secara real-time. Teknologi seperti sistem manajemen kinerja berbasis AI, *gamification*, dan *digital nudging* terbukti dapat memperkuat motivasi bila diintegrasikan dengan pendekatan humanistik (Cheng et al., 2021).

Selain itu, muncul pula konsep *motivation crowding effect* dalam konteks digital, yang menunjukkan bahwa intervensi teknologi yang terlalu instruktif atau invasif justru dapat mengurangi motivasi intrinsik individu. Misalnya, pemantauan kerja secara ketat melalui aplikasi pelacak kinerja dapat menimbulkan persepsi kurangnya kepercayaan, yang pada akhirnya menurunkan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Oleh karena itu, pengembangan sistem digital yang mendukung motivasi harus memperhatikan keseimbangan antara struktur dan kebebasan, kontrol dan otonomi, serta data dan empati (Giermindl et al., 2022).

Di sisi lain, munculnya *employee experience platforms* menjadi katalis dalam membentuk motivasi digital. Platform ini menyatukan berbagai fitur mulai dari komunikasi, manajemen tugas, pelatihan daring, hingga pengakuan kinerja, yang seluruhnya dirancang untuk meningkatkan keterlibatan dan kepuasan kerja secara personalisasi. Sistem semacam ini mencerminkan pendekatan motivasi yang lebih adaptif, berbasis data, dan berorientasi pada keseimbangan emosional. Organisasi digital yang sukses tidak hanya mengotomatisasi proses, tetapi juga merancang perjalanan pengalaman karyawan yang bermakna dan sesuai preferensi individu (Schmidhuber et al., 2020).

Perkembangan teori motivasi digital juga tidak lepas dari pergeseran generasi dalam dunia kerja. Generasi milenial dan Gen Z tumbuh dalam ekosistem digital yang sarat dengan fleksibilitas, pilihan, dan kecepatan. Mereka cenderung mencari pekerjaan yang memberikan ruang eksplorasi, konektivitas sosial, serta kontribusi terhadap isu yang lebih besar. Teori motivasi kontemporer harus merespons orientasi nilai ini dengan pendekatan yang lebih reflektif terhadap keberagaman tujuan hidup dan gaya kerja. Motivasi dalam era digital tidak lagi bersifat universal, tetapi bersifat kontekstual dan terpersonalisasi (Chin et al., 2022).

Integrasi antara motivasi dan transformasi digital memunculkan tantangan baru bagi para pemimpin organisasi. Peran manajer tidak lagi hanya sebagai pengatur tugas, tetapi sebagai *experience curator* yang merancang kondisi kerja digital yang mendukung pertumbuhan psikologis karyawan. Motivasi menjadi proses yang terjadi secara terdesentralisasi melalui teknologi, budaya kerja kolaboratif, dan ruang partisipasi yang setara.

## **BAB III**

### **MOTIVASI INTRINSIK DALAM DUNIA KERJA**

Mengapa ada orang yang bekerja sepenuh hati meski tanpa imbalan tambahan, sementara yang lain enggan terlibat bahkan ketika diganjar bonus besar? Jawabannya terletak pada kekuatan tersembunyi yang disebut motivasi intrinsik. Inilah dorongan yang tidak bergantung pada hadiah eksternal, tetapi lahir dari rasa suka, tantangan, dan makna dalam pekerjaan itu sendiri. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis dan berbasis kreativitas, motivasi intrinsik menjadi bahan bakar utama bagi kinerja berkelanjutan dan inovasi. Bab ini mengupas bagaimana motivasi ini terbentuk, bagaimana pengaruhnya terhadap perilaku kerja, dan bagaimana organisasi dapat memeliharanya di tengah tekanan kompetisi dan digitalisasi.

#### **A. Makna Motivasi Intrinsik**

Apa yang membuat seseorang tetap tekun memecahkan persoalan kompleks meski tanpa dorongan hadiah? Mengapa seorang karyawan tetap bergairah menyelesaikan proyek meskipun tidak disorot manajemen? Fenomena ini dijelaskan oleh konsep *motivasi intrinsik*—sebuah dorongan yang berasal dari dalam diri, bukan dari faktor luar. Dalam dunia kerja kontemporer, motivasi ini semakin dianggap sebagai bentuk energi psikologis yang paling berharga karena mendorong keterlibatan, ketekunan, dan kepuasan kerja yang otentik. Organisasi yang mampu membangkitkan motivasi intrinsik para karyawannya tidak hanya akan memetik hasil kinerja tinggi, tetapi juga loyalitas dan semangat inovasi jangka panjang.

Secara teoritis, motivasi intrinsik didefinisikan sebagai keterlibatan dalam suatu aktivitas karena aktivitas itu sendiri bersifat menarik, menantang, atau bermakna bagi individu. Ini berbeda dari motivasi ekstrinsik yang bergantung pada imbalan atau pengakuan dari luar. Deci dan Ryan, dalam kerangka *self-determination theory*, menjelaskan bahwa motivasi intrinsik tumbuh ketika tiga kebutuhan psikologis dasar terpenuhi: otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Ketika individu merasa bebas memilih, mampu menghadapi tantangan, dan terhubung secara sosial, maka dorongan untuk terlibat dalam pekerjaan akan mengalir secara alami (Ryan et al., 2021).

Motivasi intrinsik juga berkaitan erat dengan proses kognitif dan afektif dalam psikologi kerja. Individu yang memiliki rasa ingin tahu tinggi dan orientasi pembelajaran cenderung lebih mudah mengalami motivasi intrinsik. Mereka menemukan kenikmatan dalam proses, bukan semata-mata hasil. Hal ini berdampak langsung terhadap kualitas kerja, inovasi, serta ketahanan psikologis dalam menghadapi stres kerja. Studi eksperimental menunjukkan bahwa individu yang termotivasi secara intrinsik lebih mampu menunjukkan *self-regulated learning*, mengambil inisiatif, serta mengembangkan pemecahan masalah yang orisinal (Cerasoli et al., 2019).

Dalam konteks organisasi, memfasilitasi motivasi intrinsik bukan hanya tentang membuat pekerjaan “menyenangkan”, tetapi merancang kondisi kerja yang memungkinkan otonomi, tantangan yang sepadan, dan keterlibatan yang bermakna. Praktik seperti pemberdayaan karyawan, desentralisasi keputusan, serta desain kerja yang fleksibel telah terbukti memperkuat motivasi intrinsik. Ketika pekerjaan dirancang sebagai ruang ekspresi dan pertumbuhan, bukan sekadar

kewajiban rutin, maka individu merasa memiliki pekerjaan tersebut secara psikologis (Manganelli et al., 2021).

Motivasi intrinsik juga berkaitan dengan identitas kerja. Ketika seseorang merasa bahwa pekerjaannya mencerminkan nilai dan tujuan hidupnya, maka pekerjaan itu menjadi bagian dari jati diri. Dalam hal ini, motivasi tidak lagi menjadi alat untuk mencapai tujuan eksternal, tetapi menjadi bagian dari ekspresi diri yang otentik. Ini menjelaskan mengapa banyak pekerja sosial, pendidik, dan relawan tetap bekerja dengan antusiasme tinggi meskipun imbalan materi tidak sebanding. Penelitian tentang identitas profesional menegaskan bahwa keselarasan antara peran kerja dan nilai personal memperkuat motivasi intrinsik secara signifikan (Van den Broeck et al., 2021).

Peran pemimpin dalam membangun motivasi intrinsik tidak dapat diabaikan. Gaya kepemimpinan yang mendukung otonomi, memberikan kepercayaan, serta menyediakan umpan balik yang menguatkan mampu menumbuhkan iklim psikologis yang mendukung motivasi otonom. Pemimpin yang berfokus pada pengembangan potensi dan membina hubungan interpersonal yang sehat menciptakan rasa aman dan keterikatan emosional di tempat kerja. Dalam jangka panjang, pendekatan ini tidak hanya meningkatkan performa, tetapi juga mengurangi burnout dan niat keluar dari organisasi (Kovjanic et al., 2020).

Motivasi intrinsik, meskipun sangat bernilai, tetap rentan terhadap gangguan lingkungan yang terlalu dikontrol atau didominasi oleh insentif eksternal. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem kerja yang tidak hanya mengakomodasi target dan hasil, tetapi juga memberi ruang bagi eksplorasi, otonomi, dan refleksi. Dalam ekosistem kerja digital dan dinamis saat ini, menjaga motivasi

intrinsik menjadi strategi utama untuk menciptakan tenaga kerja yang adaptif, inovatif, dan berdaya secara psikologis.

## **B. Peran Autonomi dan Kreativitas**

Dalam dunia kerja yang mengutamakan inovasi dan kelincahan organisasi, dua faktor menjadi penentu utama motivasi intrinsik: *autonomi* dan *kreativitas*. Autonomi memberikan ruang bagi individu untuk mengambil keputusan, mengatur cara kerja, dan mengelola tugas sesuai preferensi mereka. Kreativitas, di sisi lain, memungkinkan eksplorasi ide, pemecahan masalah secara orisinal, dan penciptaan nilai tambah yang baru. Ketika kedua elemen ini hadir secara bersamaan, maka muncul kondisi psikologis yang mendukung keterlibatan mendalam dalam pekerjaan. Subbab ini mengkaji bagaimana peran otonomi dan kreativitas saling berinteraksi dalam membangun motivasi intrinsik, serta bagaimana organisasi dapat merancang sistem yang mendorong keduanya secara simultan.

Autonomi dalam konteks kerja merujuk pada derajat kontrol dan kebebasan yang dimiliki individu dalam pelaksanaan tugasnya. Ketika karyawan merasa memiliki kendali terhadap bagaimana, kapan, dan di mana mereka menyelesaikan pekerjaan, maka dorongan internal mereka untuk berkontribusi meningkat secara signifikan. Studi kontemporer menunjukkan bahwa otonomi berkorelasi positif dengan keterlibatan kerja, kepuasan psikologis, dan performa inovatif. Karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang mendukung otonomi cenderung mengalami lebih sedikit tekanan emosional dan menunjukkan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi tuntutan kerja (Trépanier et al., 2022).

Sementara itu, kreativitas dalam kerja bukan hanya soal menghasilkan ide baru, tetapi juga bagaimana individu merasa bebas mengekspresikan gagasan tanpa takut disalahkan. Kreativitas membutuhkan keberanian mengambil risiko dan ruang untuk bereksperimen. Ketika lingkungan kerja terlalu terkendali atau berorientasi pada hasil semata, ruang untuk kreativitas menyempit. Penelitian menunjukkan bahwa otonomi menciptakan kondisi yang mendukung *creative self-efficacy*, yaitu keyakinan individu terhadap kapasitas mereka untuk menghasilkan solusi kreatif. Interaksi ini memperkuat motivasi intrinsik karena individu merasa dihargai sebagai pemilik proses dan hasil (Lee et al., 2020).

Pentingnya otonomi dalam merangsang kreativitas juga tercermin dalam pendekatan desain kerja modern. Model seperti *job crafting* mendorong individu untuk secara proaktif membentuk ulang batasan-batasan pekerjaan mereka, baik dalam hal tugas, relasi, maupun cara berpikir. Dengan menyediakan fleksibilitas, organisasi memberi ruang bagi eksplorasi dan personalisasi kerja yang pada gilirannya meningkatkan rasa kepemilikan dan kreativitas personal. Studi menunjukkan bahwa *job crafting* yang difasilitasi oleh otonomi memperkuat persepsi makna kerja dan memicu inisiatif inovatif dari karyawan (Wang et al., 2021).

Pemimpin memiliki peran sentral dalam menciptakan keseimbangan antara kebebasan dan struktur. Kepemimpinan yang mendukung otonomi bukan berarti tanpa arahan, tetapi memberikan kepercayaan dan menyediakan sumber daya yang memadai untuk bereksperimen. Gaya kepemimpinan seperti *empowering leadership* dan *servant leadership* terbukti mampu memperkuat motivasi intrinsik dengan menciptakan iklim psikologis yang mendukung kebebasan bertindak. Pemimpin yang merangkul ide-ide kreatif tanpa segera

menghakimi memberi sinyal bahwa organisasi menghargai kontribusi otentik dari bawah (Zhou et al., 2021).

Kreativitas juga dipengaruhi oleh iklim inovasi dan budaya organisasi yang terbuka terhadap perubahan. Ketika organisasi memiliki sistem penghargaan yang menekankan proses, bukan hanya hasil akhir, maka kreativitas lebih mudah tumbuh. Organisasi yang menghargai keberagaman perspektif, mendorong kolaborasi lintas fungsi, dan menyediakan waktu khusus untuk eksplorasi ide berhasil menumbuhkan *creative climate* yang memperkuat motivasi kerja. Lingkungan semacam ini tidak hanya menarik bagi talenta kreatif, tetapi juga meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan (Liu et al., 2022).

Perpaduan antara otonomi dan kreativitas menjadi fondasi kuat bagi pembangunan motivasi intrinsik yang berkelanjutan. Ketika individu merasa bebas dan mampu menciptakan sesuatu yang bernilai, maka kepuasan psikologis mereka meningkat. Dalam konteks kerja modern yang dinamis, organisasi perlu berinvestasi pada sistem kerja yang tidak hanya menuntut kinerja, tetapi juga memberi ruang untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Autonomi dan kreativitas bukan hanya strategi pengembangan SDM, tetapi juga elemen strategis dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang sulit ditiru.

### **C. Peningkatan Kompetensi dan Kepuasan Pribadi**

Dalam kerangka motivasi intrinsik, kebutuhan untuk merasa kompeten memegang peran yang sangat vital. Kompetensi bukan hanya tentang penguasaan teknis, tetapi juga mencakup keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, mengatasi tantangan, dan mencapai hasil yang bermakna. Ketika

individu merasakan peningkatan dalam kemampuannya, maka muncul kepuasan psikologis yang mendalam, yang memperkuat dorongan untuk terus belajar, berkembang, dan berkontribusi. Subbab ini membahas bagaimana peningkatan kompetensi berkontribusi terhadap kepuasan pribadi dan memperkuat motivasi intrinsik, serta bagaimana organisasi dapat memfasilitasi proses tersebut secara strategis.

Kebutuhan akan kompetensi merupakan salah satu pilar utama dalam *self-determination theory*, yang menegaskan bahwa individu terdorong secara intrinsik ketika mereka merasa mampu dan efektif. Rasa kompeten terbentuk melalui pengalaman keberhasilan, umpan balik positif, serta pencapaian tujuan-tujuan yang menantang namun realistis. Studi eksperimental menunjukkan bahwa ketika individu merasakan pertumbuhan dalam kemampuan mereka, maka terjadi peningkatan signifikan dalam semangat kerja, ketekunan, dan kepuasan pribadi (Bidee et al., 2021). Dengan kata lain, kompetensi tidak hanya membentuk kinerja, tetapi juga menjadi sumber energi psikologis yang memperkuat komitmen.

Proses peningkatan kompetensi berkorelasi erat dengan sistem pembelajaran berkelanjutan di tempat kerja. Organisasi yang mendorong pembelajaran informal, pelatihan rutin, dan akses terhadap pengetahuan baru cenderung membangun lingkungan yang memperkaya kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Konsep *learning-oriented culture* menjadi penting di sini, karena memperkuat kepercayaan bahwa pembelajaran adalah bagian tak terpisahkan dari pekerjaan, bukan sekadar kegiatan tambahan. Budaya ini membentuk kebiasaan untuk terus mengembangkan diri, yang pada gilirannya meningkatkan rasa percaya diri dan otonomi (Van der Heijde & Van der Heijden, 2020).

Selain itu, pengembangan kompetensi memiliki efek langsung terhadap *subjective well-being* atau kesejahteraan subjektif individu. Ketika seseorang merasa semakin mahir, ia akan mengalami peningkatan harga diri, kepercayaan diri, dan rasa kontrol terhadap lingkungannya. Aspek-aspek ini membentuk pengalaman kepuasan pribadi yang bukan hanya bersifat emosional, tetapi juga memperkuat rasa makna dalam pekerjaan. Studi dalam bidang psikologi organisasi menunjukkan bahwa kompetensi kerja yang tinggi menjadi salah satu prediktor terkuat dari *intrinsic job satisfaction*, yaitu kepuasan kerja yang tidak bergantung pada insentif eksternal (Judge et al., 2019).

Sarana penting dalam memfasilitasi peningkatan kompetensi adalah sistem umpan balik yang berkualitas. Umpan balik yang konstruktif, terstruktur, dan difokuskan pada proses, bukan hanya hasil, terbukti mampu meningkatkan motivasi untuk belajar. Ketika karyawan merasa bahwa mereka mendapat bimbingan yang bermakna, serta bahwa keberhasilan mereka diakui secara proporsional, maka akan muncul perasaan dihargai dan diberdayakan. Umpan balik seperti ini berperan sebagai cermin yang membentuk persepsi kompetensi dan memperkuat motivasi internal (Anseel et al., 2020).

Kepuasan pribadi yang lahir dari peningkatan kompetensi juga mempengaruhi persepsi terhadap identitas profesional. Semakin seseorang merasa berkembang dalam profesinya, semakin besar rasa bangga dan keterikatan emosional terhadap perannya di organisasi. Hal ini penting dalam konteks retensi karyawan, karena individu yang merasa kompeten dan puas lebih kecil kemungkinannya untuk mencari peluang lain. Oleh karena itu, program pengembangan karier yang terstruktur dan transparan merupakan investasi strategis yang mendukung baik kinerja maupun motivasi jangka panjang (Decuyper et al., 2021).

Organisasi yang berhasil mendorong peningkatan kompetensi bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga membentuk budaya kerja yang tangguh dan bermakna. Ketika karyawan merasa terus berkembang dan puas atas pencapaiannya, maka terbentuk rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini menciptakan ekosistem kerja yang memelihara motivasi intrinsik secara berkelanjutan, sekaligus menjadi fondasi bagi inovasi dan daya saing organisasi.

#### **D. Koneksi Sosial dan Tujuan Bermakna**

Motivasi intrinsik tidak hanya dipengaruhi oleh aspek individu seperti otonomi dan kompetensi, tetapi juga sangat berkaitan dengan kualitas hubungan sosial dan persepsi terhadap makna kerja. Dalam lingkungan kerja, koneksi sosial mengacu pada keterikatan emosional, hubungan interpersonal yang positif, serta pengalaman kebersamaan yang mendalam. Sementara itu, tujuan bermakna merujuk pada keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan memberikan kontribusi pada sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Ketika individu merasa terhubung dan pekerjaan mereka dianggap signifikan, maka motivasi intrinsik cenderung meningkat secara alami.

Hubungan sosial yang sehat dalam organisasi menciptakan dukungan emosional, meningkatkan rasa aman psikologis, dan memicu rasa memiliki. Studi menunjukkan bahwa koneksi sosial yang kuat berkontribusi terhadap keterlibatan kerja, meminimalkan stres, dan memperkuat rasa tanggung jawab terhadap tim. Ketika individu merasa diakui dan dihargai oleh rekan kerja serta atasan, maka muncul motivasi intrinsik untuk mempertahankan kualitas kerja dan loyalitas. Lingkungan kerja yang kolaboratif juga terbukti mempercepat

pembelajaran dan inovasi melalui pertukaran ide yang lebih terbuka (Hakanen et al., 2021).

Lebih jauh, keberadaan tujuan yang bermakna dalam pekerjaan memberikan orientasi eksistensial yang memperkuat semangat kerja. Pekerja yang melihat kontribusi sosial atau moral dari perannya lebih termotivasi secara internal untuk berkontribusi secara maksimal. Teori *meaningful work* menjelaskan bahwa persepsi makna ini memperkuat identitas profesional dan integritas personal. Studi longitudinal menunjukkan bahwa persepsi makna yang tinggi berkorelasi positif dengan kebahagiaan kerja, kinerja proaktif, dan resiliensi terhadap tekanan (Steger et al., 2020).

Koneksi sosial dan tujuan bermakna juga bersifat saling menguatkan. Ketika karyawan merasa terhubung secara emosional dengan tim, maka mereka lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai organisasi sebagai bagian dari identitas mereka. Interaksi interpersonal yang penuh empati memperdalam makna tugas-tugas harian, bahkan dalam pekerjaan yang secara struktural rutin. Dalam konteks ini, makna tidak selalu bersumber dari isi pekerjaan itu sendiri, melainkan dari relasi sosial yang mengiringinya (Allan et al., 2019). Oleh karena itu, intervensi yang bertujuan meningkatkan motivasi perlu mempertimbangkan dimensi relasional secara eksplisit.

Peran pemimpin dalam membentuk pengalaman sosial dan makna sangatlah krusial. Gaya kepemimpinan transformasional yang menginspirasi visi bersama, menunjukkan kepedulian terhadap individu, dan membangun komunikasi otentik telah terbukti memperkuat persepsi makna dan koneksi sosial. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan bagaimana tugas sehari-hari berkontribusi pada tujuan jangka panjang menciptakan kondisi yang memperkaya

pengalaman kerja. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komunikasi berbasis nilai dan empati dari atasan dapat menjadi katalisator bagi motivasi intrinsik karyawan (Zhu et al., 2022).

Aspek budaya organisasi juga berperan dalam memperkuat motivasi melalui koneksi dan makna. Budaya yang menghargai kerja sama, saling percaya, dan tujuan kolektif menciptakan iklim kerja yang menghidupkan semangat internal. Di sisi lain, budaya kompetitif yang berfokus semata pada target kuantitatif dapat mengikis rasa kebersamaan dan menghambat persepsi makna. Organisasi yang secara sadar mengembangkan narasi tujuan yang inspiratif dan memberikan ruang dialog terbuka cenderung lebih sukses dalam membangun keterlibatan intrinsik (Rosso et al., 2021).

Koneksi sosial dan makna kerja membentuk landasan motivasi intrinsik yang tahan terhadap tekanan eksternal. Ketika individu merasa bahwa pekerjaan mereka berarti dan dilakukan dalam konteks hubungan yang positif, maka muncul motivasi yang stabil dan berkelanjutan. Oleh karena itu, intervensi motivasional tidak cukup hanya berfokus pada insentif individu, tetapi juga perlu membentuk ekosistem sosial dan nilai bersama. Dengan menciptakan ruang kerja yang manusiawi dan bernilai, organisasi dapat membangkitkan potensi terdalam setiap karyawan.

## **E. Studi Kasus Karyawan Berprestasi Tinggi**

Motivasi intrinsik sering kali menjadi penentu utama dalam keberhasilan jangka panjang seorang karyawan. Berbeda dengan motivasi berbasis insentif, karyawan berprestasi tinggi yang terdorong oleh motivasi intrinsik cenderung menunjukkan komitmen yang stabil, kualitas kerja yang konsisten, serta tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Studi kasus terhadap individu-individu ini memberikan pemahaman mendalam tentang bagaimana motivasi yang berasal dari dalam diri menciptakan keunggulan kerja yang tidak mudah ditiru. Dalam subbab ini, ditinjau beberapa temuan empiris dan analisis kasus dari beragam sektor, termasuk teknologi, layanan kesehatan, dan pendidikan, yang menggambarkan pola-pola motivasi intrinsik yang membentuk prestasi luar biasa.

Sebuah studi pada perusahaan teknologi multinasional mengungkap bahwa karyawan dengan skor tinggi dalam indikator *intrinsic goal orientation* cenderung lebih tahan terhadap tekanan kerja, lebih inovatif, dan lebih proaktif dalam pemecahan masalah. Salah satu contoh nyata ditemukan pada seorang software engineer senior yang tetap konsisten dalam menghasilkan solusi berkualitas tinggi meskipun tanpa target insentif. Ketika diwawancarai, ia menyatakan bahwa kepuasan utamanya berasal dari “kemampuan menyelesaikan masalah kompleks yang berdampak luas.” Hal ini menegaskan bahwa dorongan untuk belajar, menyelesaikan tantangan, dan memberi makna pada pekerjaan menjadi inti motivasi mereka (Deci et al., 2020).

Dalam sektor layanan kesehatan, perawat dan tenaga medis sering menunjukkan dedikasi luar biasa, bahkan di tengah risiko tinggi dan sumber daya terbatas. Studi etnografi terhadap perawat di rumah sakit umum memperlihatkan bahwa banyak di antara mereka tetap menjalankan tugas dengan optimal karena rasa makna dalam membantu pasien. Seorang kepala perawat menggambarkan motivasi kerjanya sebagai “misi pribadi” untuk merawat orang lain, bukan semata sebagai pekerjaan. Tingkat burnout yang lebih rendah pada kelompok ini juga menunjukkan hubungan antara motivasi intrinsik,

kepuasan kerja, dan ketahanan psikologis (Van den Broeck et al., 2021).

Dalam bidang pendidikan, guru-guru berprestasi yang mengembangkan pendekatan pengajaran kreatif dan berdampak tinggi juga banyak yang dipengaruhi oleh motivasi intrinsik. Sebuah studi longitudinal terhadap guru sekolah menengah menunjukkan bahwa guru yang memiliki orientasi intrinsik tinggi cenderung lebih terlibat dalam inovasi kurikulum, membangun hubungan lebih kuat dengan siswa, dan mempertahankan komitmen tinggi terhadap pengembangan profesional. Mereka mendefinisikan keberhasilan bukan dari penghargaan formal, tetapi dari perubahan positif yang mereka lihat pada murid-muridnya (Klusmann et al., 2019).

Motivasi intrinsik pada karyawan unggul juga ditunjukkan melalui karakteristik tertentu seperti rasa ingin tahu yang tinggi, toleransi terhadap ketidakpastian, dan dedikasi terhadap pengembangan diri. Pada beberapa studi di bidang desain dan kreatif, misalnya, para profesional sering menyatakan bahwa mereka terus bekerja secara optimal karena “menikmati proses berpikir, bukan sekadar hasil akhir.” Hal ini memperkuat pemahaman bahwa dalam pekerjaan yang membutuhkan kreativitas tinggi, motivasi internal memainkan peran yang jauh lebih dominan dibandingkan reward eksternal (Ryan & Deci, 2020).

Perusahaan yang berhasil mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan dengan motivasi intrinsik biasanya memberikan ruang otonomi, tantangan yang sepadan, dan kesempatan untuk kontribusi nyata. Studi kasus pada perusahaan rintisan berbasis teknologi di Asia Tenggara menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, kepemimpinan yang mendukung, dan misi perusahaan yang jelas

mampu mempertahankan karyawan unggul tanpa perlu insentif tinggi. Mereka tetap bertahan karena merasa “bekerja pada sesuatu yang penting” dan memiliki kesempatan untuk “belajar dan tumbuh setiap hari” (Hu et al., 2022).

Dari keseluruhan studi kasus tersebut, pola yang menonjol adalah adanya integrasi antara kompetensi, makna kerja, dan koneksi sosial yang mendalam. Ketiganya saling memperkuat dan menciptakan sistem motivasi intrinsik yang stabil. Individu yang berprestasi tinggi bukan hanya bekerja karena kewajiban, tetapi karena pekerjaan itu menjadi bagian dari identitas diri mereka. Ketika organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung motivasi seperti ini, maka akan muncul ekosistem yang tidak hanya produktif, tetapi juga sehat secara psikologis dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

## **BAB IV**

### **MOTIVASI EKSTRINSIK DAN TANTANGANNYA**

Bonus, promosi, dan penghargaan sering kali menjadi simbol utama motivasi dalam organisasi. Namun, apakah motivasi yang bersumber dari luar diri individu selalu efektif dalam meningkatkan kinerja dan loyalitas jangka panjang? Motivasi ekstrinsik memang dapat menghasilkan lonjakan produktivitas, tetapi juga menyimpan tantangan seperti ketergantungan, penurunan kreativitas, hingga melemahnya semangat kerja ketika insentif tidak hadir. Bab ini membedah secara kritis definisi, bentuk, dan efektivitas motivasi ekstrinsik dalam berbagai konteks organisasi modern, sekaligus menelaah risiko yang muncul jika strategi ekstrinsik tidak diselaraskan dengan faktor intrinsik dan kebutuhan psikologis dasar karyawan.

#### **A. Definisi dan Sumber Motivasi Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik merujuk pada dorongan seseorang untuk melakukan suatu tindakan bukan karena aktivitas itu sendiri, tetapi karena hasil atau konsekuensi eksternal yang menyertainya. Berbeda dengan motivasi intrinsik yang lahir dari rasa kepuasan personal, motivasi ekstrinsik muncul ketika individu mengejar hadiah atau ingin menghindari hukuman. Dalam konteks organisasi, motivasi jenis ini biasanya diwujudkan dalam bentuk gaji, bonus, promosi jabatan, atau pengakuan dari atasan. Teori psikologi organisasi kontemporer mengakui bahwa motivasi ekstrinsik memainkan peran signifikan dalam mengarahkan perilaku kerja, meskipun efektivitas jangka panjangnya sering diperdebatkan (Gopalan et al., 2021).

Beberapa pendekatan klasik mengenai motivasi menempatkan insentif eksternal sebagai penggerak utama perilaku kerja. Salah satu yang paling awal adalah teori reinforcement dari B. F. Skinner yang menyatakan bahwa perilaku yang diikuti oleh konsekuensi positif akan cenderung diulang. Dalam kerangka ini, motivasi ekstrinsik tidak hanya menjadi stimulus awal, tetapi juga mekanisme kontrol organisasi terhadap karyawan. Bentuk-bentuk reward seperti kenaikan gaji atau tunjangan performa digunakan secara sistematis untuk membentuk kebiasaan kerja tertentu (Lai et al., 2020). Namun, pendekatan ini juga menimbulkan perdebatan terkait ketergantungan karyawan terhadap penghargaan, serta potensi menurunnya inisiatif jika penghargaan tersebut dihentikan.

Sumber motivasi ekstrinsik dalam organisasi dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok utama: finansial, sosial, simbolik, dan struktural. Insentif finansial mencakup gaji, bonus, dan tunjangan. Insentif sosial melibatkan pujian, pengakuan, atau status sosial di antara rekan kerja. Sumber simbolik dapat berupa penghargaan seperti “karyawan terbaik bulan ini” atau sertifikat prestasi. Sedangkan insentif struktural muncul dari kebijakan organisasi seperti sistem promosi berbasis performa atau struktur hierarki yang kompetitif (Qureshi et al., 2023). Keempat jenis insentif ini membentuk ekosistem motivasi yang kompleks dan sering kali saling berkaitan.

Dalam praktiknya, efektivitas motivasi ekstrinsik sangat tergantung pada persepsi keadilan dan relevansi dari insentif yang diberikan. Jika karyawan merasa bahwa reward yang diterima tidak sebanding dengan usaha atau pencapaiannya, maka dapat timbul perasaan tidak puas yang justru mengurangi motivasi. Teori ekuitas menyatakan bahwa persepsi ketidakadilan akan menyebabkan stres

psikologis yang mendorong individu untuk mengurangi upaya kerjanya atau bahkan meninggalkan organisasi (Ma & Jiang, 2020). Oleh karena itu, desain sistem reward harus mempertimbangkan tidak hanya nilai materiil, tetapi juga persepsi karyawan terhadap proses dan hasil distribusi insentif tersebut.

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik dapat memiliki efek paradoks ketika terlalu dominan dalam sistem manajemen organisasi. Individu yang semula termotivasi secara intrinsik dalam pekerjaannya dapat mengalami “crowding out effect” ketika insentif eksternal diperkenalkan secara berlebihan. Fenomena ini menjelaskan bagaimana reward material dapat menurunkan minat dan kepuasan internal terhadap aktivitas itu sendiri (Deci et al., 2020). Dalam organisasi yang terlalu bergantung pada insentif eksternal, inovasi dan kreativitas karyawan cenderung menurun karena fokus beralih ke imbalan jangka pendek daripada nilai jangka panjang dari pekerjaan itu sendiri.

Meskipun begitu, motivasi ekstrinsik tetap relevan terutama dalam konteks pekerjaan yang memiliki beban tinggi dan tekanan target. Dalam bidang penjualan atau manufaktur, misalnya, sistem insentif berbasis performa terbukti mampu meningkatkan produktivitas dalam jangka pendek. Yang menjadi tantangan adalah menjaga keseimbangan antara dorongan eksternal dan faktor intrinsik agar motivasi tetap berkelanjutan. Organisasi yang sukses dalam hal ini biasanya menggabungkan strategi reward eksternal dengan upaya peningkatan otonomi kerja, makna pekerjaan, dan partisipasi dalam pengambilan keputusan (Cho & Han, 2022).

Pemahaman mendalam mengenai motivasi ekstrinsik tidak dapat dilepaskan dari konteks budaya dan generasi kerja. Apa yang

dianggap sebagai penghargaan bernilai tinggi bagi satu kelompok karyawan, bisa jadi tidak relevan bagi kelompok lain. Misalnya, karyawan dari Generasi Z cenderung lebih menghargai fleksibilitas waktu dan pengakuan sosial di media internal dibanding bonus finansial semata. Oleh sebab itu, pendekatan motivasi ekstrinsik perlu dirancang adaptif, berbasis data, dan terus dievaluasi agar tetap relevan terhadap perubahan ekspektasi karyawan modern (Lee et al., 2022).

## **B. Gaji, Insentif, dan Bonus**

Gaji, insentif, dan bonus merupakan bentuk paling nyata dari motivasi ekstrinsik yang diterapkan oleh organisasi dalam mengarahkan perilaku kerja karyawan. Gaji sebagai imbalan tetap atas kontribusi tenaga dan waktu menjadi komponen utama dalam kontrak psikologis antara karyawan dan pemberi kerja. Sementara itu, insentif dan bonus bersifat variabel dan biasanya dikaitkan dengan pencapaian target, performa individu atau tim, serta pencapaian organisasi secara keseluruhan. Ketiga bentuk kompensasi ini tidak hanya mencerminkan nilai kerja, tetapi juga berfungsi sebagai alat strategi untuk mempertahankan dan memotivasi tenaga kerja (Zhou et al., 2020).

Penelitian menunjukkan bahwa gaji yang kompetitif secara signifikan berpengaruh terhadap persepsi keadilan dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dibayar secara layak sesuai dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka, hal ini berdampak langsung pada komitmen afektif terhadap organisasi dan menurunkan niat untuk keluar dari pekerjaan. Karyawan yang mengalami ketidakpuasan gaji cenderung menunjukkan perilaku negatif seperti penurunan produktivitas, keterlibatan rendah, dan bahkan perilaku devian (Nguyen & Do, 2021). Oleh karena itu, sistem kompensasi yang

transparan dan berdasarkan struktur keadilan internal menjadi krusial dalam manajemen sumber daya manusia modern.

Bonus dan insentif, di sisi lain, dirancang untuk menjadi pemicu peningkatan kinerja di atas rata-rata. Salah satu bentuk yang paling umum adalah skema insentif berbasis kinerja (*performance-based incentive*), di mana pencapaian target tertentu akan dihargai dalam bentuk tunjangan tambahan. Hal ini dianggap mampu meningkatkan motivasi kerja dalam jangka pendek karena memberikan hubungan langsung antara usaha dan hasil. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada kejelasan indikator kinerja dan persepsi keadilan distribusi bonus (Kuvaas et al., 2022). Ketika sistem insentif dirancang tanpa mempertimbangkan kontribusi aktual, maka bisa menimbulkan kecemburuan sosial dan menurunkan moral tim.

Selain bentuk material, kualitas dari sistem kompensasi juga ditentukan oleh konsistensi, frekuensi, dan relevansi konteks kerja. Insentif yang terlalu jarang atau terlalu rutin tanpa diferensiasi kontribusi dapat menghilangkan nilai motivasionalnya. Pemberian bonus yang tidak mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual seperti kompleksitas tugas, beban kerja, atau tantangan eksternal justru akan menciptakan ketidakpuasan. Dalam kondisi seperti itu, insentif kehilangan makna dan hanya menjadi rutinitas administratif (Lee et al., 2021). Maka dari itu, organisasi perlu merancang sistem insentif yang fleksibel dan adaptif terhadap dinamika internal dan eksternal.

Strategi kompensasi berbasis insentif juga banyak diterapkan dalam konteks ekonomi digital dan perusahaan berbasis teknologi. Perusahaan startup, misalnya, sering mengganti keterbatasan gaji tetap dengan bonus berbasis saham, pembagian profit, atau akses terhadap keuntungan jangka panjang seperti opsi kepemilikan. Bentuk insentif

semacam ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan emosional karyawan, tetapi juga mendorong mereka untuk berpikir sebagai bagian dari pemilik bisnis, bukan sekadar tenaga kerja. Namun, implementasinya tetap memerlukan sistem penilaian kinerja yang adil dan transparan agar tidak kontraproduktif (Schmitz & Ganesan, 2020).

Di sisi lain, terlalu mengandalkan kompensasi finansial sebagai alat motivasi dapat menimbulkan efek negatif jangka panjang. Ketergantungan pada insentif finansial cenderung mengurangi motivasi intrinsik karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, fenomena yang dikenal sebagai *motivation crowding-out*. Dalam banyak kasus, karyawan menjadi hanya terdorong oleh penghargaan, bukan oleh makna atau tujuan dari tugas yang dijalankan. Akibatnya, ketika insentif dihentikan, kinerja pun menurun drastis. Oleh karena itu, integrasi antara strategi kompensasi dengan pendekatan humanistik sangat penting agar motivasi tetap seimbang dan berkelanjutan (Tang et al., 2022).

Sistem gaji, insentif, dan bonus yang dirancang secara strategis akan memberikan nilai lebih bagi organisasi dalam membangun budaya kinerja tinggi. Tidak hanya menjadi alat imbalan, sistem ini juga bisa menjadi cerminan nilai organisasi, alat branding internal, serta penguat hubungan psikologis antara individu dan organisasi. Untuk itu, evaluasi sistem kompensasi secara berkala, berbasis data, dan melibatkan masukan karyawan menjadi elemen penting dalam menciptakan sistem reward yang adil, berdaya saing, dan berdaya dorong tinggi (Pang et al., 2022).

### C. Pengaruh Pengakuan dan Promosi

Pengakuan dan promosi merupakan dua elemen kunci dalam strategi motivasi ekstrinsik yang berkaitan erat dengan pencapaian sosial dan aktualisasi diri dalam konteks kerja. Pengakuan tidak selalu bersifat material, tetapi lebih pada validasi sosial terhadap kinerja atau kontribusi yang diberikan. Promosi, sebagai bentuk mobilitas vertikal dalam organisasi, menandakan peningkatan status, tanggung jawab, dan biasanya disertai dengan kenaikan gaji atau akses terhadap sumber daya yang lebih besar. Keduanya dapat memengaruhi perilaku kerja secara signifikan karena memenuhi kebutuhan akan penghargaan dan pengakuan sosial yang menjadi bagian dari motivasi manusia (Li et al., 2021).

Dalam kajian psikologi organisasi, pengakuan dianggap sebagai elemen penting dalam memperkuat perilaku positif dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika individu merasa dihargai atas usaha yang telah dilakukan, mereka akan cenderung mengulang perilaku tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa pemberian pujian, apresiasi terbuka, atau bentuk pengakuan simbolik lainnya mampu meningkatkan kepuasan kerja serta menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan. Efek psikologis dari pengakuan ini bahkan mampu menyaingi pemberian insentif finansial, terutama pada karyawan yang memiliki orientasi intrinsik yang kuat terhadap pekerjaan (Ahmed et al., 2020).

Promosi memiliki dampak jangka panjang yang lebih kompleks karena menyangkut perubahan struktur, tanggung jawab, dan hubungan kekuasaan. Keputusan promosi yang dirasakan adil akan meningkatkan komitmen organisasi dan loyalitas karyawan. Namun, jika promosi dianggap tidak transparan atau bias, maka dapat

menimbulkan konflik internal, penurunan moral tim, dan bahkan menyebabkan tingkat turnover yang tinggi. Teori keadilan organisasi menekankan pentingnya persepsi keadilan prosedural dan distributif dalam sistem promosi untuk memastikan bahwa setiap individu merasa memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang (Chen et al., 2022).

Organisasi yang sukses dalam membangun sistem pengakuan dan promosi cenderung memiliki kebijakan yang jelas, berbasis merit, serta disertai dengan mekanisme komunikasi yang terbuka. Sistem ini memberikan kejelasan arah karier sekaligus memperkuat identitas profesional karyawan. Dalam banyak organisasi modern, pengakuan tidak hanya diberikan oleh atasan tetapi juga difasilitasi dalam bentuk penghargaan sejawat (*peer recognition*), yang terbukti meningkatkan keterikatan tim dan kolaborasi antar departemen (Yam et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa pengakuan tidak melulu bersifat vertikal, melainkan bisa dikembangkan secara horizontal dalam budaya organisasi.

Namun, perlu dicatat bahwa pengakuan dan promosi yang diberikan secara tidak tepat atau terlalu sering dapat menyebabkan *inflasi penghargaan*, di mana nilai simbolik dari apresiasi menjadi menurun. Misalnya, jika setiap karyawan diberi penghargaan tanpa indikator yang jelas, maka akan muncul persepsi bahwa penghargaan tersebut tidak memiliki makna atau tidak mencerminkan pencapaian nyata. Oleh karena itu, sistem pengakuan yang efektif harus berbasis indikator objektif, konsisten, dan disesuaikan dengan karakteristik individu serta peran kerja masing-masing (Nisar & Rasheed, 2021).

Peran pengakuan dan promosi juga mengalami transformasi dalam era kerja digital dan sistem organisasi yang lebih datar. Dalam

struktur yang lebih horizontal, penghargaan atas kontribusi karyawan tidak selalu dikaitkan dengan naik jabatan, tetapi bisa berbentuk penugasan proyek strategis, eksposur terhadap stakeholder penting, atau partisipasi dalam pengambilan keputusan tingkat tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa bentuk promosi dan pengakuan kini lebih beragam, fleksibel, dan kontekstual. Organisasi yang adaptif menerapkan pendekatan *developmental recognition* untuk mendukung pertumbuhan personal dan profesional karyawan (Wang et al., 2023).

Untuk menciptakan sistem pengakuan dan promosi yang efektif, organisasi perlu melakukan audit berkala terhadap proses yang berjalan, serta mengumpulkan umpan balik langsung dari karyawan. Integrasi teknologi HR seperti dashboard kinerja dan sistem e-feedback memungkinkan proses yang lebih transparan, berbasis data, dan minim bias. Selain itu, pelatihan bagi para pemimpin lini tentang pentingnya pengakuan verbal, coaching, dan pemetaan karier akan meningkatkan kualitas implementasi di tingkat mikro. Dengan demikian, pengakuan dan promosi tidak hanya menjadi alat motivasi, tetapi juga katalisator budaya organisasi yang sehat dan progresif (Nguyen et al., 2022).

#### **D. Risiko Ketergantungan pada Ekstrinsik**

Motivasi ekstrinsik memang menawarkan manfaat jangka pendek dalam peningkatan performa kerja, namun ketergantungan berlebihan terhadap faktor-faktor luar seperti insentif finansial, pengakuan formal, dan promosi, dapat mengakibatkan konsekuensi negatif dalam jangka panjang. Salah satu dampak yang paling banyak disoroti dalam literatur organisasi adalah menurunnya motivasi intrinsik karyawan ketika stimulus eksternal terlalu dominan. Fenomena ini dikenal dengan istilah *crowding-out effect*, yaitu kondisi di mana imbalan

eksternal menggerus dorongan internal individu untuk melakukan pekerjaan karena nilai, minat, atau kepuasan personal (Deci et al., 2020).

Dalam kerangka teori *self-determination*, motivasi dikategorikan dalam spektrum dari eksternal hingga intrinsik, di mana karyawan yang hanya bergantung pada motivasi eksternal cenderung memiliki keterlibatan dangkal dan tidak berkelanjutan. Penelitian mutakhir menemukan bahwa individu yang terlalu difokuskan pada penghargaan material menunjukkan penurunan daya inovasi, kreativitas, dan kemampuan pengambilan keputusan yang otonom. Ketika insentif dihentikan atau tidak sesuai harapan, motivasi mereka pun langsung turun drastis (Reeve et al., 2022). Hal ini memperkuat pentingnya keberimbangan antara dua sumber motivasi sebagai fondasi kesehatan organisasi.

Ketergantungan pada motivasi ekstrinsik juga dapat menyebabkan perilaku manipulatif atau “gaming the system”, di mana individu mengejar hasil yang dihargai oleh sistem kompensasi tanpa memperhatikan kualitas atau integritas pekerjaan itu sendiri. Contohnya adalah situasi di mana tenaga penjual hanya fokus mencapai target penjualan kuantitatif tanpa membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Akibatnya, hasil jangka pendek mungkin meningkat, tetapi reputasi perusahaan dan loyalitas pelanggan bisa rusak (Sung et al., 2021). Ketika indikator kinerja dipersempit, motivasi ekstrinsik bisa mengaburkan makna kerja dan merusak nilai organisasi.

Dampak psikologis dari ketergantungan ekstrinsik juga mencakup peningkatan tingkat stres dan kelelahan kerja (*burnout*). Ketika individu terus-menerus bekerja demi memperoleh penghargaan atau

menghindari hukuman, mereka lebih rentan terhadap tekanan berlebihan. Sebuah studi menunjukkan bahwa pekerja yang dimotivasi semata-mata oleh insentif eksternal menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah dan lebih mudah mengalami kelelahan mental (Bakker et al., 2020). Dalam konteks ini, organisasi seharusnya tidak hanya fokus pada pemberian insentif, tetapi juga pada penciptaan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis.

Salah satu cara untuk mengurangi risiko ini adalah dengan mengintegrasikan strategi pemberian insentif dengan penguatan elemen-elemen intrinsik dalam desain kerja. Ketika pekerjaan dirancang sedemikian rupa sehingga memberikan tantangan, makna, dan otonomi, maka insentif tidak lagi menjadi satu-satunya penggerak perilaku. Misalnya, program penghargaan berbasis proyek kolaboratif atau pemberian akses terhadap pengembangan karier yang nyata dapat menghindari kecenderungan karyawan menjadi “pemburu bonus” semata. Integrasi ini terbukti lebih efektif dalam membangun loyalitas dan produktivitas jangka panjang (Amabile & Pratt, 2021).

Dalam praktik manajemen sumber daya manusia modern, diperlukan kebijakan kompensasi yang tidak hanya bersifat transaksional tetapi juga transformasional. Artinya, organisasi harus mendesain sistem reward yang tidak sekadar menghargai hasil, tetapi juga menghargai proses, kolaborasi, nilai-nilai organisasi, dan pengembangan diri. Ketika karyawan merasa bahwa pertumbuhan mereka sebagai individu dihargai, mereka tidak lagi terjebak dalam pola pikir kompensasi semata, melainkan terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik secara berkelanjutan (Gagné et al., 2020).

Pengelolaan risiko ketergantungan pada motivasi ekstrinsik membutuhkan kesadaran strategis dari pimpinan organisasi. Pemimpin perlu dilatih untuk tidak hanya menjadi pemberi insentif, tetapi juga sebagai fasilitator motivasi yang sehat dan seimbang. Penerapan umpan balik yang konstruktif, komunikasi yang bermakna, dan dukungan terhadap pengembangan karier akan menciptakan sistem kerja yang lebih berorientasi pada pertumbuhan dan kebermaknaan. Dalam jangka panjang, pendekatan ini jauh lebih efektif daripada sistem reward semata yang bersifat mekanistik dan insidental (Ryan & Deci, 2022).

### **E. Studi Kasus Kegagalan Skema Insentif**

Kegagalan skema insentif dalam mendorong kinerja optimal telah menjadi topik kajian penting dalam literatur manajemen dan psikologi organisasi. Banyak organisasi menginvestasikan sumber daya besar dalam sistem bonus, komisi, dan penghargaan material lainnya dengan harapan meningkatkan produktivitas. Namun, dalam sejumlah kasus, strategi ini justru berdampak sebaliknya: menurunnya moral, meningkatnya turnover, atau bahkan terjadinya penyimpangan etika. Studi kasus menjadi jendela penting untuk memahami bagaimana desain insentif yang tidak selaras dengan budaya organisasi, struktur pekerjaan, atau nilai karyawan bisa membawa dampak yang destruktif.

Salah satu studi kasus paling sering dikutip adalah skema insentif pada perusahaan *Wells Fargo* yang mendorong karyawan untuk mencapai target pembukaan akun nasabah baru. Ketika insentif terlalu berorientasi kuantitas tanpa pengawasan kualitas, karyawan terdorong membuka akun fiktif demi memenuhi target. Akibatnya, kepercayaan publik hancur dan perusahaan menghadapi sanksi hukum serta

kerugian reputasi jangka panjang (Treviño et al., 2020). Kasus ini menegaskan bahwa insentif yang salah sasaran dapat mendorong perilaku manipulatif, bukan kinerja yang bertanggung jawab.

Dalam sektor teknologi, sebuah perusahaan rintisan di Asia Tenggara menerapkan sistem bonus berdasarkan jumlah baris kode yang ditulis oleh programmer. Niat awal untuk mendorong produktivitas berujung pada menurunnya kualitas perangkat lunak karena karyawan lebih fokus memperbanyak kuantitas daripada memperhatikan struktur dan efisiensi kode. Dalam jangka panjang, proyek menjadi sulit dipelihara dan biaya perbaikannya meningkat. Studi ini menunjukkan bahwa pengukuran output yang tidak cermat dapat mengarahkan perilaku kerja ke arah yang tidak sesuai dengan tujuan strategis organisasi (Kim et al., 2021).

Sementara itu, dalam bidang pendidikan, penerapan bonus berbasis hasil ujian siswa di beberapa negara terbukti kontraproduktif. Studi di lingkungan sekolah menengah menunjukkan bahwa guru menjadi lebih fokus pada *teaching to the test*, mengabaikan pengembangan holistik siswa seperti kreativitas, kolaborasi, dan etika. Hal ini tidak hanya mengurangi kualitas pendidikan, tetapi juga menurunkan kepuasan kerja para guru karena tekanan tinggi untuk mengejar angka semata (Tan et al., 2022). Skema insentif yang terlalu sempit menyebabkan pengabaian terhadap dimensi pekerjaan yang tidak mudah diukur secara kuantitatif.

Skema insentif juga dapat menciptakan ketimpangan antar karyawan, terutama jika struktur penghargaan bersifat kompetitif dan eksklusif. Contoh yang terjadi di perusahaan layanan pelanggan multinasional menunjukkan bahwa sistem insentif berbasis kompetisi individual menyebabkan fragmentasi tim, meningkatnya

kecemburuan, serta berkurangnya kolaborasi. Alih-alih menciptakan lingkungan kerja produktif, insentif yang tidak inklusif justru melemahkan kohesi sosial dan nilai kerja tim (Nguyen & Cheng, 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan efek sistemik dari setiap skema reward yang diterapkan.

Kegagalan insentif juga dapat disebabkan oleh kurangnya pemahaman terhadap preferensi karyawan. Dalam sebuah studi eksperimental pada sektor perbankan, ditemukan bahwa karyawan lebih termotivasi oleh pengembangan karier dan pengakuan verbal daripada bonus tunai yang bersifat sesaat. Skema insentif yang tidak relevan dengan kebutuhan atau nilai personal karyawan akan kehilangan efektivitasnya. Ini menggarisbawahi pentingnya pendekatan berbasis preferensi dan segmentasi dalam mendesain reward yang kontekstual dan bermakna (Biron & Bamberger, 2021).

Mengingat berbagai kegagalan tersebut, praktik terbaik dalam perancangan insentif harus memperhatikan keseimbangan antara tujuan organisasi dan kesejahteraan karyawan. Desain sistem harus mencakup indikator kinerja yang holistik, komunikasi yang transparan, serta adanya mekanisme evaluasi dan umpan balik. Skema yang berhasil tidak hanya fokus pada hasil akhir, tetapi juga menghargai proses, etika, dan kontribusi kolaboratif. Evaluasi berkala melalui audit SDM dan survei kepuasan internal menjadi alat penting dalam mendeteksi potensi kerusakan sistem insentif sebelum menjadi krisis (Rathi & Lee, 2023).

## **BAB V**

### **KEPUASAN KERJA DAN KAITANNYA DENGAN MOTIVASI**

Kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan nyaman terhadap pekerjaan, tetapi juga menjadi indikator penting bagi produktivitas, loyalitas, dan retensi karyawan. Dalam lingkungan kerja modern yang sarat tekanan dan perubahan, memahami faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja menjadi semakin krusial. Hubungannya dengan motivasi—baik intrinsik maupun ekstrinsik—tidak bersifat linier, melainkan saling menguatkan atau bahkan melemahkan tergantung konteksnya. Bab ini mengulas dimensi-dimensi kepuasan kerja serta menjelaskan keterkaitannya secara teoritis dan empiris dengan motivasi, sebagai dasar strategis dalam membangun organisasi yang berorientasi pada kesejahteraan dan kinerja tinggi.

#### **A. Dimensi Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan konsep multidimensional yang tidak hanya mencakup perasaan positif terhadap pekerjaan, tetapi juga persepsi terhadap lingkungan kerja, relasi sosial, kompensasi, dan peluang pengembangan diri. Teori klasik seperti *Job Characteristics Model* oleh Hackman dan Oldham menjadi dasar utama dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Model ini menekankan lima dimensi inti pekerjaan—variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik—yang secara langsung berpengaruh terhadap pengalaman psikologis karyawan dan kepuasan kerja mereka (Zito et al., 2022). Dimensi-

dimensi ini menjadi kerangka penting untuk mengevaluasi efektivitas desain pekerjaan dalam memunculkan rasa puas secara berkelanjutan.

Dimensi pertama yang dominan adalah aspek intrinsik dari isi pekerjaan itu sendiri. Karyawan cenderung merasakan kepuasan lebih tinggi ketika mereka mengerjakan tugas yang menantang, bermakna, dan memungkinkan mereka mengembangkan kompetensi pribadi. Lingkungan kerja yang memungkinkan otonomi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta kebermaknaan pekerjaan terbukti meningkatkan kepuasan dan motivasi intrinsik secara bersamaan (Mäkikangas et al., 2021). Kepuasan kerja tidak hanya muncul dari keberhasilan menyelesaikan tugas, tetapi juga dari proses menyelami makna pekerjaan sebagai bentuk aktualisasi diri.

Dimensi kedua mencakup faktor sosial dan relasional, seperti hubungan dengan atasan, kolega, dan iklim kerja secara keseluruhan. Interaksi yang suportif, komunikasi yang terbuka, dan kepercayaan interpersonal telah terbukti sebagai determinan signifikan dalam kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diterima oleh rekan kerja menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi, bahkan dalam kondisi kerja yang menantang (Pundt & Venz, 2020). Dimensi ini menggarisbawahi pentingnya aspek afektif dan sosial dalam struktur organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan.

Kompensasi dan keadilan organisasi menjadi dimensi berikutnya yang tak kalah penting. Persepsi terhadap keadilan distributif, prosedural, dan interaksional dalam pemberian gaji, bonus, serta pengakuan formal memiliki korelasi yang kuat dengan tingkat kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi atau dibandingkan dengan rekan lain, rasa frustrasi dapat muncul, yang kemudian menurunkan

motivasi dan komitmen organisasi (Colquitt et al., 2023). Oleh sebab itu, transparansi dan konsistensi dalam sistem penghargaan menjadi fondasi penting dalam menjaga kepuasan kerja.

Dimensi pengembangan karier juga menjadi faktor utama dalam menumbuhkan kepuasan kerja jangka panjang. Karyawan yang melihat adanya peluang promosi, pelatihan, dan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi cenderung menunjukkan antusiasme kerja yang lebih tinggi. Dalam dunia kerja modern yang dinamis, kebutuhan untuk tumbuh dan memperluas kapasitas diri menjadi bagian tak terpisahkan dari kepuasan kerja (De Vos et al., 2021). Perusahaan yang mengabaikan aspek ini berisiko kehilangan talenta terbaik karena persepsi stagnasi dan kurangnya masa depan karier yang jelas.

Fleksibilitas kerja dan keseimbangan kehidupan kerja menjadi dimensi yang semakin sentral, terutama pasca pandemi global. Karyawan mengharapkan pengaturan kerja yang adaptif seperti kerja jarak jauh, jam kerja fleksibel, serta pemahaman terhadap tanggung jawab domestik. Penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas yang diberikan perusahaan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, terutama di kalangan generasi milenial dan Gen Z yang mengedepankan kualitas hidup (Kossek et al., 2022). Dimensi ini menjadi bukti bahwa kepuasan kerja tidak lagi hanya bergantung pada kantor, tetapi juga bagaimana organisasi merancang pengalaman kerja secara holistik.

Evaluasi terhadap dimensi-dimensi tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh interaksi berbagai faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, pendekatan yang digunakan organisasi harus bersifat personal, kontekstual, dan

berbasis data. Survei karyawan, wawancara mendalam, serta analisis tren retensi dapat memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor mana yang paling berperan dalam kepuasan kerja di masing-masing unit atau divisi. Dengan demikian, organisasi dapat merancang strategi yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas secara berkelanjutan (Tims et al., 2020).

## **B. Pengaruh Lingkungan dan Budaya Organisasi**

Lingkungan kerja dan budaya organisasi memainkan peran sentral dalam membentuk kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif tidak hanya merujuk pada kondisi fisik yang nyaman, tetapi juga pada aspek psikologis seperti rasa aman, keadilan, dan partisipasi. Budaya organisasi yang kuat memperkuat nilai-nilai bersama dan menciptakan rasa identitas, yang pada akhirnya berdampak pada keterlibatan dan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa berada dalam lingkungan yang mendukung dan memiliki nilai-nilai yang selaras, mereka cenderung menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan (Schneider et al., 2020).

Lingkungan kerja yang sehat mencakup elemen-elemen seperti keselamatan, ergonomi, pencahayaan, dan kebisingan. Namun, studi kontemporer menunjukkan bahwa aspek emosional dan psikologis jauh lebih signifikan dalam membentuk kepuasan kerja jangka panjang. Dukungan emosional dari rekan kerja dan atasan, ketersediaan sumber daya, serta kebijakan fleksibel meningkatkan persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja. Rasa aman secara psikologis, yaitu keyakinan bahwa seseorang tidak akan dihukum atau direndahkan karena mengemukakan ide, kekhawatiran, atau

kesalahan, terbukti meningkatkan kepuasan dan retensi (Edmondson & Lei, 2021).

Budaya organisasi, yang didefinisikan sebagai sistem nilai, keyakinan, dan norma yang dibagikan oleh anggota organisasi, berfungsi sebagai kerangka kerja tidak tertulis yang memandu perilaku. Budaya yang berorientasi pada pembelajaran, kolaborasi, dan inovasi menciptakan suasana kerja yang adaptif dan terbuka. Ketika budaya organisasi mendorong komunikasi dua arah dan menghargai kontribusi individu, karyawan merasa lebih dihargai dan lebih puas dengan pekerjaan mereka (Chatman & O'Reilly, 2022). Sebaliknya, budaya yang kaku, hirarkis, atau terlalu fokus pada kontrol dapat menciptakan tekanan dan ketidakpuasan yang signifikan.

Lingkungan kerja yang dipengaruhi oleh budaya organisasi juga berkontribusi terhadap pembentukan iklim organisasi. Iklim kerja yang positif, seperti *climate of trust* atau *climate for inclusion*, memperkuat motivasi intrinsik dan meningkatkan kepuasan kerja. Penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja yang inklusif mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal dan merasa diterima secara sosial dan profesional (Gonzalez et al., 2021). Interaksi antara iklim dan budaya organisasi menghasilkan sinergi yang dapat meningkatkan komitmen karyawan dan mengurangi niat untuk meninggalkan pekerjaan.

Pengaruh kepemimpinan terhadap lingkungan dan budaya organisasi juga tidak bisa diabaikan. Pemimpin yang visioner dan empatik membentuk budaya kerja yang humanis dan suportif. Melalui gaya kepemimpinan transformasional, pemimpin dapat membangun budaya berbasis nilai, memfasilitasi komunikasi terbuka, dan

mendorong inovasi. Ini pada gilirannya meningkatkan kualitas lingkungan kerja dan kepuasan karyawan secara keseluruhan (Hoch et al., 2020). Kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan karyawan menjadi penghubung penting antara strategi organisasi dan kesejahteraan individu.

Dalam konteks digitalisasi dan kerja jarak jauh, pengaruh budaya dan lingkungan organisasi semakin kompleks. Virtualisasi ruang kerja menuntut organisasi untuk merekonstruksi elemen budaya yang sebelumnya berbasis fisik ke dalam format digital. Hal ini mencakup penyesuaian gaya komunikasi, sistem kolaborasi, dan mekanisme umpan balik. Budaya kerja digital yang inklusif dan lingkungan kerja virtual yang mendukung teknologi kolaboratif dapat mempertahankan tingkat kepuasan karyawan di era digital (Waizenegger et al., 2020). Adaptasi ini krusial untuk memastikan kesinambungan budaya dan menjaga keterlibatan meskipun dalam ruang kerja yang tersebar.

Secara keseluruhan, lingkungan dan budaya organisasi bukan sekadar latar belakang pasif, tetapi merupakan agen aktif yang memengaruhi persepsi, sikap, dan perilaku karyawan. Organisasi yang secara sadar merancang budaya dan lingkungan kerja yang positif cenderung memiliki tenaga kerja yang lebih puas, produktif, dan loyal. Mengintegrasikan nilai-nilai budaya dalam kebijakan dan praktik kerja, serta menciptakan lingkungan yang mendukung secara fisik dan emosional, menjadi strategi jangka panjang dalam meningkatkan kepuasan kerja dan keunggulan kompetitif.

### **C. Hubungan antara Motivasi dan Kepuasan**

Motivasi dan kepuasan kerja merupakan dua konsep penting dalam psikologi organisasi yang saling berkaitan erat. Walaupun

keduanya memiliki perbedaan konseptual—motivasi sebagai dorongan untuk bertindak dan kepuasan sebagai respon afektif terhadap pekerjaan—keduanya memiliki pengaruh timbal balik dalam membentuk perilaku karyawan. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung memiliki kepuasan kerja lebih tinggi dibandingkan mereka yang hanya menerima motivasi ekstrinsik (Deci et al., 2020). Hal ini menyoroti pentingnya pemahaman mendalam terhadap dinamika interaksi antara kedua variabel ini dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia.

Motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal seperti minat, makna, dan kesenangan terhadap tugas, merupakan prediktor utama kepuasan kerja jangka panjang. Studi longitudinal menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik tinggi menunjukkan komitmen afektif yang lebih kuat, serta lebih tahan terhadap stres kerja dan burnout (Ryan & Deci, 2020). Dalam konteks ini, lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial menjadi kunci dalam menjaga keseimbangan antara dorongan kerja dan rasa puas terhadap pekerjaan.

Sebaliknya, motivasi ekstrinsik yang bersumber dari insentif eksternal seperti gaji, bonus, dan promosi, lebih berperan dalam menciptakan kepuasan kerja jangka pendek. Meskipun insentif material dapat meningkatkan energi dan performa dalam jangka pendek, ketergantungan yang berlebihan terhadap motivasi ekstrinsik berisiko menurunkan minat intrinsik dan menciptakan efek *crowding out* (Frey & Jegen, 2022). Oleh karena itu, organisasi perlu menyeimbangkan pemberian penghargaan eksternal dengan

penciptaan ruang kerja yang menumbuhkan motivasi dari dalam diri karyawan.

Teori dua faktor Herzberg menjadi dasar kuat dalam menjelaskan hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Dalam kerangka ini, motivator seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab dipandang sebagai sumber kepuasan, sedangkan faktor higienis seperti gaji dan kondisi kerja lebih terkait dengan pencegahan ketidakpuasan. Penelitian terkini memperkuat relevansi model ini dalam lingkungan kerja kontemporer, terutama dalam sektor kreatif dan teknologi (Bakotić & Babić, 2022). Integrasi kedua dimensi ini memungkinkan organisasi memahami bahwa kepuasan bukan hanya soal “menghindari hal negatif,” melainkan “mendorong pengalaman kerja yang positif.”

Motivasi dan kepuasan juga saling memengaruhi dalam siklus kinerja yang berkelanjutan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung memelihara motivasi yang tinggi, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik, pada gilirannya, memperkuat rasa pencapaian dan penghargaan diri yang kemudian memperkuat kepuasan. Studi empiris menunjukkan bahwa hubungan ini bersifat dinamis dan dapat diperkuat dengan intervensi manajerial seperti coaching, evaluasi performa yang adil, dan program pengembangan diri (Latham & Ernst, 2023).

Konteks organisasi juga memoderasi kekuatan hubungan antara motivasi dan kepuasan kerja. Faktor seperti jenis pekerjaan, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat memperkuat atau melemahkan hubungan tersebut. Dalam organisasi yang memiliki budaya inklusif dan berbasis nilai, motivasi cenderung lebih efektif dalam membentuk kepuasan kerja. Demikian pula, pemimpin yang

mampu menginspirasi karyawan dan menumbuhkan makna dalam pekerjaan akan memperkuat hubungan antara motivasi dan kepuasan secara signifikan (Lee et al., 2021). Variabel kontekstual ini menjadi penting untuk diperhitungkan dalam strategi manajemen motivasi dan kesejahteraan kerja.

Intervensi yang dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja harus mempertimbangkan motivasi sebagai variabel mediasi. Strategi seperti job enrichment, desain ulang pekerjaan, dan sistem penghargaan berbasis kontribusi telah terbukti meningkatkan baik motivasi maupun kepuasan secara bersamaan. Organisasi yang mampu mengintegrasikan kebijakan berbasis motivasi dengan pendekatan kesejahteraan kerja akan lebih efektif dalam menciptakan tenaga kerja yang loyal, produktif, dan berorientasi pada kinerja berkelanjutan (Yuan et al., 2022). Dengan demikian, sinergi antara motivasi dan kepuasan kerja merupakan pilar penting dalam manajemen sumber daya manusia strategis.

#### **D. Pengaruh Kepuasan terhadap Loyalitas**

Loyalitas karyawan merupakan indikator utama dalam mengukur kesehatan jangka panjang organisasi. Salah satu determinan penting dari loyalitas adalah tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, hubungan dengan atasan, pengembangan karir, dan penghargaan. Kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya menurunkan tingkat turnover, tetapi juga meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan terhadap organisasi. Penelitian kontemporer menggarisbawahi bahwa loyalitas bukanlah akibat langsung dari kontrak kerja, melainkan dari akumulasi pengalaman positif yang diperoleh karyawan selama bekerja (Chang et al., 2021).

Dalam banyak studi, ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap loyalitas organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan loyalitas dalam bentuk niat bertahan, advokasi terhadap organisasi, dan komitmen afektif. Model empiris menunjukkan bahwa aspek kepuasan yang paling berdampak terhadap loyalitas adalah persepsi keadilan organisasi, hubungan interpersonal, dan pengakuan atas kontribusi. Dimensi-dimensi ini membentuk persepsi positif karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan dan memperkuat identifikasi mereka terhadap organisasi (Kim & Fernandez, 2022).

Kepuasan kerja juga berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara variabel manajerial dan loyalitas karyawan. Misalnya, gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan loyalitas karyawan, namun dampaknya akan lebih kuat bila disertai dengan peningkatan kepuasan kerja. Dalam hal ini, kepuasan berperan sebagai jembatan antara perlakuan yang diterima karyawan dengan sikap jangka panjang mereka terhadap organisasi. Studi meta-analitik membuktikan bahwa intervensi yang meningkatkan kepuasan secara sistematis—seperti desain ulang pekerjaan atau penyediaan peluang karir—akan berdampak signifikan terhadap loyalitas (Saks & Gruman, 2021).

Kepuasan kerja juga memengaruhi bentuk loyalitas yang bersifat konstruktif, seperti loyalitas yang proaktif dan kritis. Karyawan yang puas tidak hanya setia secara pasif, tetapi juga menunjukkan inisiatif untuk memperbaiki proses, membela reputasi organisasi, dan memberikan masukan yang membangun. Loyalitas semacam ini menjadi aset strategis bagi perusahaan karena meningkatkan ketahanan organisasi terhadap tantangan eksternal. Berbeda dengan loyalitas semu yang hanya didasarkan pada ketergantungan ekonomi, loyalitas berbasis kepuasan menunjukkan komitmen yang bersumber

dari penghargaan terhadap makna pekerjaan dan relasi sosial dalam organisasi (Sharma & Dhar, 2020).

Faktor demografis dan budaya organisasi turut memperkuat atau melemahkan hubungan antara kepuasan dan loyalitas. Misalnya, dalam budaya organisasi yang hierarkis dan otoriter, meskipun karyawan merasa puas secara materiil, loyalitas emosional dapat rendah karena minimnya otonomi. Sebaliknya, organisasi dengan budaya kolaboratif dan partisipatif cenderung memperkuat keterikatan karyawan secara emosional dan identitas sosial. Hal ini mengimplikasikan bahwa untuk meningkatkan loyalitas secara berkelanjutan, organisasi perlu membangun budaya yang memfasilitasi kepuasan tidak hanya di tingkat individu, tetapi juga secara kolektif (Nguyen et al., 2022).

Transformasi digital juga turut mengubah cara kepuasan kerja memengaruhi loyalitas. Di era kerja jarak jauh dan virtualisasi tim, elemen kepuasan seperti fleksibilitas, keseimbangan kerja-hidup, dan dukungan teknologi menjadi lebih menonjol dalam membentuk loyalitas. Karyawan yang merasa diberdayakan secara digital dan memiliki akses terhadap alat kerja yang efisien cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi meskipun minim interaksi fisik dengan kantor pusat. Oleh karena itu, strategi digital HR harus mempertimbangkan aspek psikologis dalam menciptakan pengalaman kerja yang memuaskan secara holistik (Brougham & Haar, 2021).

Secara keseluruhan, pengaruh kepuasan terhadap loyalitas tidak bersifat linear atau universal, tetapi sangat bergantung pada dimensi pekerjaan yang memicu perasaan puas. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi aspek-aspek kepuasan kerja yang paling relevan dan memberikan dampak signifikan terhadap niat bertahan

karyawan. Survei kepuasan kerja yang dilakukan secara berkala, disertai dengan analisis loyalitas karyawan, akan memberikan gambaran menyeluruh bagi manajemen dalam merancang kebijakan retensi berbasis bukti.

### **E. Indikator Kepuasan dalam Survei SDM**

Survei kepuasan kerja merupakan alat penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mengukur persepsi dan pengalaman karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan. Untuk memperoleh hasil yang akurat dan dapat ditindaklanjuti, survei harus dirancang berdasarkan indikator yang relevan, valid, dan mampu merepresentasikan kondisi aktual di tempat kerja. Indikator kepuasan dalam survei SDM tidak hanya mencerminkan hasil akhir dari pengalaman kerja, tetapi juga memberikan petunjuk mengenai proses dan sistem organisasi yang perlu ditingkatkan. Dalam beberapa dekade terakhir, pendekatan pengukuran yang berbasis bukti dan didukung validitas psikometrik menjadi praktik utama dalam mengembangkan instrumen survei kepuasan.

Indikator kepuasan kerja umumnya mencakup dimensi multidimensional yang saling berkaitan, seperti kepuasan terhadap atasan, rekan kerja, isi pekerjaan, pengembangan karir, kompensasi, dan keseimbangan kerja-hidup. Setiap dimensi ini memiliki kontribusi yang berbeda terhadap kepuasan keseluruhan dan perilaku organisasi. Sebuah penelitian besar di sektor layanan menunjukkan bahwa indikator yang paling memengaruhi skor kepuasan adalah kesempatan berkembang, kejelasan peran, dan dukungan sosial (Walumbwa et al., 2020). Pemilihan indikator yang tepat akan menentukan efektivitas kebijakan SDM yang berbasis hasil survei.

Penting pula untuk membedakan antara indikator kepuasan yang bersifat afektif dan kognitif. Indikator afektif mencerminkan perasaan umum terhadap pekerjaan seperti kebanggaan, semangat, dan antusiasme, sedangkan indikator kognitif lebih menekankan pada evaluasi rasional terhadap aspek pekerjaan, seperti kesesuaian beban kerja atau keadilan sistem penilaian. Dalam praktiknya, survei yang berhasil mengombinasikan kedua jenis indikator ini lebih mampu menangkap realitas psikologis karyawan dan menghasilkan rekomendasi yang holistik (Judge et al., 2021). Oleh karena itu, pengukuran tidak hanya harus akurat secara statistik, tetapi juga relevan secara psikologis.

Instrumen yang digunakan untuk mengukur indikator kepuasan juga harus memenuhi standar validitas dan reliabilitas. Beberapa alat ukur yang telah teruji seperti Job Descriptive Index (JDI) dan Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) telah banyak dikembangkan dan dikalibrasi dalam berbagai konteks industri. Studi adaptasi lokal terhadap instrumen ini menunjukkan bahwa modifikasi konteks budaya dan bahasa berpengaruh signifikan terhadap hasil pengukuran. Misalnya, dimensi loyalitas interpersonal dan harmoni tim menjadi indikator penting dalam survei SDM di kawasan Asia Tenggara, termasuk Indonesia (Tan & Khatibi, 2021). Ini menunjukkan pentingnya pendekatan kontekstual dalam merancang indikator survei.

Dalam era digital, banyak organisasi mulai mengintegrasikan teknologi dalam pengukuran kepuasan kerja, seperti survei daring yang bersifat real-time, analitik sentimen dari platform komunikasi internal, hingga penggunaan aplikasi umpan balik karyawan. Integrasi ini memungkinkan pengumpulan data yang lebih luas, frekuen, dan mendalam. Namun, tantangan yang muncul adalah menjaga

kerahasiaan dan kepercayaan karyawan terhadap proses survei. Indikator yang terlalu invasif atau bersifat memantau dapat mengurangi partisipasi dan menimbulkan bias respons. Oleh sebab itu, prinsip transparansi dan etika survei harus dijaga secara konsisten (Van der Voet et al., 2022).

Data dari survei kepuasan harus ditindaklanjuti melalui analisis yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga diagnostik dan prediktif. Misalnya, analisis regresi dapat menunjukkan indikator mana yang paling berdampak terhadap niat keluar (*intention to quit*) atau komitmen organisasi. Selain itu, survei longitudinal dapat mengungkap tren dan pola perubahan kepuasan selama periode tertentu. Dalam praktik terbaik, hasil survei dikaitkan dengan data kinerja, absensi, dan retensi untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang efektivitas organisasi (Kuvaas et al., 2023). Hal ini memungkinkan perusahaan mengambil langkah strategis berbasis data.

Pengembangan indikator kepuasan yang baik harus melibatkan pendekatan partisipatif dengan karyawan. Keterlibatan ini dapat dilakukan melalui sesi diskusi kelompok, uji coba item, serta konsultasi bersama manajer lini. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya mengukur, tetapi juga membangun kepercayaan dan rasa memiliki terhadap proses evaluasi. Ketika indikator yang digunakan dianggap relevan dan mewakili suara karyawan, hasil survei akan lebih valid dan mampu menjadi dasar intervensi yang diterima secara luas. Survei kepuasan yang bermakna tidak hanya menghasilkan angka, tetapi menciptakan dialog antara organisasi dan karyawannya.

## **BAB VI**

### **KINERJA KARYAWAN DAN FAKTOR PENENTU**

Kinerja karyawan merupakan cerminan nyata dari efektivitas sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh keterampilan teknis, tetapi juga oleh faktor psikologis, lingkungan kerja, serta kualitas kepemimpinan dan budaya organisasi. Dalam dinamika kerja modern, tantangan seperti digitalisasi, hibridisasi kerja, dan tekanan pasar global menuntut pendekatan yang lebih holistik dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja. Bab ini membahas berbagai dimensi dan indikator kinerja, keterkaitan dengan motivasi, serta strategi manajerial untuk meningkatkan produktivitas individual dan kolektif secara berkelanjutan.

#### **A. Definisi dan Parameter Kinerja**

Kinerja karyawan merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia dan menjadi ukuran utama keberhasilan organisasi. Secara umum, kinerja didefinisikan sebagai hasil dari proses kerja individu dalam memenuhi tugas, tanggung jawab, dan target yang telah ditentukan oleh organisasi. Namun, pengertian ini telah berkembang menjadi lebih luas, mencakup juga perilaku kerja yang mendukung tujuan organisasi, seperti proaktivitas, kerja sama tim, dan orientasi terhadap pelanggan. Para ahli mengklasifikasikan kinerja tidak hanya sebagai output kuantitatif, tetapi juga mencakup dimensi kualitatif, seperti kreativitas dan efektivitas pengambilan keputusan (Schmitt et al., 2021).

Parameter kinerja karyawan biasanya dibagi menjadi dua kategori utama: kinerja tugas (*task performance*) dan kinerja kontekstual (*contextual performance*). Kinerja tugas berfokus pada penyelesaian pekerjaan inti sesuai dengan deskripsi jabatan, sedangkan kinerja kontekstual melibatkan perilaku ekstra peran seperti membantu rekan kerja atau mendukung nilai organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa meskipun kinerja tugas menjadi prioritas evaluasi, kontribusi dari aspek kontekstual justru berperan penting dalam membentuk budaya kerja yang sehat dan meningkatkan efektivitas tim (Li et al., 2023).

Dalam dunia kerja yang terdigitalisasi, parameter kinerja kini meluas ke dalam metrik yang dapat diukur secara real-time, seperti efisiensi penggunaan sistem digital, kecepatan respon pelanggan, dan kontribusi terhadap inovasi berbasis teknologi. Perusahaan global telah mengadopsi sistem evaluasi kinerja berbasis platform digital yang menggabungkan umpan balik 360 derajat, pelacakan aktivitas kerja, dan sistem manajemen tujuan (OKR – Objectives and Key Results). Implementasi sistem ini memudahkan pemantauan kinerja harian, namun tetap menimbulkan pertanyaan tentang etika dan keseimbangan antara evaluasi dan tekanan kerja (Narayan & Poon, 2022).

Penilaian kinerja yang efektif harus memperhatikan prinsip objektivitas, transparansi, dan relevansi. Objektivitas memastikan bahwa evaluasi didasarkan pada bukti nyata dan terukur, bukan pada persepsi subjektif atau favoritisme. Transparansi menciptakan kepercayaan antara karyawan dan manajer karena kriteria kinerja diketahui sejak awal. Relevansi mengharuskan indikator kinerja selaras dengan strategi organisasi dan karakteristik pekerjaan. Banyak organisasi mulai mengadopsi pendekatan *agile performance*

*management*, yaitu evaluasi kinerja berbasis dialog berkelanjutan daripada penilaian tahunan semata (Pulakos et al., 2021).

Parameter kinerja juga harus mempertimbangkan perbedaan generasi dan karakteristik individu. Misalnya, karyawan Gen Z dan milenial lebih merespons umpan balik yang cepat dan terpersonalisasi dibandingkan generasi sebelumnya yang lebih menyukai struktur penilaian formal. Selain itu, gaya kerja yang fleksibel dan berbasis hasil menjadi preferensi utama di era pasca-pandemi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyesuaikan parameter kinerja agar inklusif terhadap perbedaan nilai, preferensi kerja, dan kemampuan adaptasi digital antar individu (Park & Kim, 2022).

Tantangan lain dalam pengukuran kinerja adalah bagaimana mengintegrasikan dimensi psikologis seperti motivasi, keterlibatan, dan well-being ke dalam sistem evaluasi. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa karyawan yang merasa diperhatikan secara emosional dan psikologis cenderung menunjukkan kinerja yang lebih konsisten dan berkelanjutan. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak cukup hanya mengukur output kerja, tetapi juga harus mempertimbangkan proses, usaha, dan konteks individu (Cropanzano et al., 2020). Hal ini penting untuk menciptakan sistem penilaian yang adil dan berdaya dorong tinggi.

Pada akhirnya, definisi dan parameter kinerja yang efektif harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, teknologi, serta ekspektasi tenaga kerja. Evaluasi kinerja tidak hanya bertujuan untuk menilai masa lalu, tetapi juga menjadi alat strategis untuk merancang masa depan organisasi. Ketika sistem kinerja dirancang secara menyeluruh dan berbasis bukti, maka akan tercipta

budaya kerja yang produktif, kolaboratif, dan berorientasi pada pertumbuhan.

## **B. Faktor Internal dan Eksternal**

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan dapat dibedakan ke dalam dua kategori utama: faktor internal yang berasal dari dalam diri individu, dan faktor eksternal yang berasal dari lingkungan kerja dan organisasi. Pemahaman terhadap kedua aspek ini sangat penting dalam merancang strategi manajemen kinerja yang efektif. Pendekatan multidimensional terhadap faktor kinerja memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi penyebab variasi kinerja antarindividu dan merancang intervensi yang tepat guna meningkatkan performa secara berkelanjutan (Bartram & Casimir, 2021).

Faktor internal meliputi aspek psikologis dan kognitif seperti motivasi, kepribadian, kompetensi, persepsi terhadap tugas, serta kondisi kesehatan mental dan fisik. Penelitian menunjukkan bahwa individu dengan tingkat efikasi diri tinggi dan locus of control internal cenderung menunjukkan kinerja lebih baik dibandingkan individu dengan ketergantungan tinggi pada faktor luar. Selain itu, nilai-nilai intrinsik seperti etos kerja, komitmen pribadi, dan dorongan untuk mencapai prestasi juga memainkan peran penting dalam membentuk kinerja individual (Giauque et al., 2022).

Aspek kemampuan dan keterampilan merupakan dimensi internal krusial yang mempengaruhi kualitas pelaksanaan tugas. Kompetensi teknis, kemampuan memecahkan masalah, serta keterampilan komunikasi interpersonal sangat menentukan efektivitas kerja dalam konteks kolaboratif. Organisasi yang berinvestasi dalam

pengembangan karyawan melalui pelatihan yang tepat akan lebih mampu menciptakan tenaga kerja yang kompeten dan adaptif terhadap perubahan (Rohwer et al., 2023). Oleh karena itu, program peningkatan kapasitas menjadi bagian integral dalam strategi penguatan kinerja.

Di sisi lain, faktor eksternal mencakup lingkungan kerja fisik, sistem penghargaan, dukungan dari atasan dan rekan kerja, serta budaya organisasi. Studi menunjukkan bahwa kondisi kerja yang kondusif seperti pencahayaan, ergonomi, dan ketersediaan sarana kerja berkontribusi langsung terhadap produktivitas. Selain itu, iklim psikologis yang positif—di mana karyawan merasa aman untuk berpendapat, didukung secara sosial, dan dihargai kontribusinya—juga meningkatkan keterlibatan dan performa kerja (Krause et al., 2022).

Kepemimpinan merupakan faktor eksternal yang sangat dominan. Gaya kepemimpinan transformatif, yang menekankan pada visi bersama, inspirasi, dan perhatian individual, terbukti meningkatkan motivasi dan kinerja bawahan secara signifikan. Sebaliknya, kepemimpinan otoriter atau pasif seringkali menurunkan semangat kerja dan menciptakan tekanan psikologis. Interaksi antara faktor internal berupa motivasi personal dengan faktor eksternal seperti gaya kepemimpinan membentuk dinamika yang kompleks dalam proses pencapaian kinerja optimal (Liang et al., 2021).

Budaya organisasi juga menjadi determinan penting. Budaya yang mendorong inovasi, kolaborasi, dan pembelajaran berkelanjutan menciptakan lingkungan yang menumbuhkan kinerja tinggi. Nilai-nilai bersama seperti integritas, kepercayaan, dan akuntabilitas membentuk pola perilaku kolektif yang selaras dengan tujuan

organisasi. Penguatan budaya kerja positif melalui komunikasi internal, pelatihan nilai, dan contoh dari pimpinan menjadi strategi efektif dalam memengaruhi faktor eksternal (Ng & Feldman, 2023).

Kinerja optimal dicapai ketika terdapat keselarasan antara faktor internal dan eksternal. Organisasi yang mampu memahami dan memfasilitasi kebutuhan individu secara internal melalui kebijakan eksternal yang mendukung akan menciptakan sinergi kinerja yang kuat. Evaluasi secara periodik terhadap kedua aspek ini, baik melalui survei keterlibatan karyawan maupun sistem penilaian berbasis data, menjadi langkah penting dalam menciptakan sistem manajemen kinerja yang adaptif dan berkelanjutan.

### **C. Hubungan Antara Motivasi dan Kinerja**

Motivasi telah lama dianggap sebagai determinan utama dalam kinerja karyawan. Hubungan antara keduanya telah menjadi fokus utama dalam studi psikologi organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, berfungsi sebagai penggerak perilaku kerja yang mengarahkan, mempertahankan, dan mengintensifkan upaya individu dalam mencapai tujuan organisasi. Studi-studi terbaru menunjukkan bahwa tingkat motivasi yang tinggi secara konsisten berkorelasi dengan performa kerja yang lebih baik dalam berbagai sektor, termasuk industri jasa, manufaktur, dan teknologi (Decuyper & Schaufeli, 2020).

Motivasi intrinsik, yang timbul dari rasa puas terhadap pekerjaan itu sendiri, memiliki korelasi kuat dengan dimensi kinerja kontekstual seperti keterlibatan, inovasi, dan komitmen afektif. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung bekerja dengan inisiatif, tanggung jawab pribadi, dan antusiasme yang tinggi. Hal ini berbeda

dengan motivasi ekstrinsik yang lebih berfokus pada hasil eksternal seperti insentif finansial, promosi, atau pengakuan. Keduanya berperan penting, namun motivasi intrinsik diyakini memiliki pengaruh jangka panjang yang lebih stabil terhadap kinerja (Gagné et al., 2022).

Motivasi juga menjadi mediator penting antara variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kesejahteraan psikologis dengan kinerja. Misalnya, gaya kepemimpinan yang mendukung dan memberikan otonomi terbukti meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja kerja. Demikian pula, lingkungan kerja yang inklusif dan suportif meningkatkan rasa memiliki, yang memicu motivasi dan memperbaiki performa individu maupun tim (Ali et al., 2021). Dengan demikian, strategi organisasi yang mampu mengelola motivasi karyawan secara aktif akan lebih efektif dalam mencapai produktivitas.

Hubungan antara motivasi dan kinerja juga dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan. Model Job Characteristics Theory menunjukkan bahwa pekerjaan yang dirancang dengan elemen seperti variasi tugas, signifikansi, dan otonomi dapat meningkatkan *experienced meaningfulness*, yang berujung pada peningkatan motivasi dan performa kerja. Di era digital, dimensi pekerjaan seperti fleksibilitas waktu, remote working, dan peluang untuk inovasi juga berkontribusi dalam memperkuat hubungan motivasi dan kinerja, terutama pada pekerja generasi milenial dan Gen Z (Hackman & Oldham, revisited by Humphrey et al., 2023).

Pengaruh motivasi terhadap kinerja juga harus dipahami sebagai proses dinamis yang dapat berubah tergantung kondisi organisasi dan siklus hidup karyawan. Misalnya, di awal masa kerja, motivasi

finansial mungkin menjadi prioritas, sementara di tahap pertengahan karier, pencapaian profesional dan pengembangan diri menjadi pemicu utama. Oleh karena itu, pendekatan personalisasi dalam manajemen motivasi sangat dibutuhkan untuk memastikan keselarasan antara kebutuhan karyawan dan tujuan organisasi (Deci & Ryan, extended by Olafsen et al., 2021).

Tantangan dalam mengelola hubungan ini muncul ketika organisasi terlalu bergantung pada motivasi ekstrinsik dalam bentuk bonus atau penghargaan yang bersifat jangka pendek. Studi menunjukkan bahwa sistem insentif yang tidak dirancang dengan baik dapat menurunkan motivasi intrinsik karena mengubah orientasi kerja menjadi transaksional semata. Hal ini dikenal sebagai *crowding-out effect*, yaitu kondisi di mana motivasi ekstrinsik menekan motivasi intrinsik sehingga menurunkan kinerja jangka panjang (Gerhart & Fang, 2020). Oleh karena itu, organisasi harus mampu menggabungkan pendekatan intrinsik dan ekstrinsik secara proporsional.

Secara keseluruhan, hubungan antara motivasi dan kinerja merupakan fondasi penting dalam strategi sumber daya manusia. Ketika organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memelihara motivasi intrinsik dan menyelaraskannya dengan sistem penghargaan eksternal yang adil dan bermakna, maka hasilnya adalah peningkatan produktivitas, loyalitas, dan keberlanjutan performa. Investasi pada pengelolaan motivasi bukan hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga memperkuat keunggulan kompetitif organisasi secara keseluruhan.

#### **D. Studi Perbandingan: Motivasi vs Output**

Studi perbandingan antara tingkat motivasi dan hasil output kerja telah menjadi fokus utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Motivasi dipandang sebagai pendorong utama perilaku kerja yang berdampak langsung terhadap produktivitas. Sementara output sering diukur secara kuantitatif, seperti volume kerja atau pencapaian target, motivasi merupakan variabel psikologis yang lebih kompleks dan memerlukan pendekatan multidimensional untuk dipahami. Penelitian terkini menekankan perlunya integrasi antara indikator motivasional dan indikator performa dalam mengevaluasi efektivitas kerja secara komprehensif (Chen et al., 2022).

Dalam organisasi yang berorientasi pada hasil, pengukuran output menjadi tolok ukur utama keberhasilan karyawan. Namun, temuan empiris menunjukkan bahwa motivasi tinggi tidak selalu menghasilkan output tinggi apabila tidak didukung oleh sistem kerja yang tepat, alat kerja memadai, dan kepemimpinan yang mendukung. Sebaliknya, karyawan dengan motivasi sedang dapat menghasilkan output tinggi apabila berada dalam sistem yang terstruktur dan terotomatisasi. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara motivasi dan output bersifat tidak linier dan sangat dipengaruhi oleh variabel kontekstual (Rusu & Avasilcai, 2020).

Studi komparatif di berbagai sektor menunjukkan perbedaan dalam pola hubungan antara motivasi dan output. Dalam sektor jasa, seperti pendidikan dan layanan kesehatan, motivasi intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap kualitas output karena pekerjaan bersifat interpersonal dan memerlukan empati serta keterlibatan emosional. Sementara itu, di sektor manufaktur, motivasi ekstrinsik seperti insentif dan bonus lebih berkorelasi dengan peningkatan

output, karena pekerjaan bersifat terukur dan berorientasi target (Su & Zhang, 2021).

Penelitian juga menemukan bahwa bentuk motivasi tertentu memiliki korelasi yang lebih kuat terhadap jenis output tertentu. Misalnya, motivasi intrinsik sangat terkait dengan inovasi dan kualitas kerja, sementara motivasi ekstrinsik seringkali berkaitan dengan kuantitas atau kecepatan penyelesaian tugas. Dengan kata lain, karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna cenderung menghasilkan karya yang lebih kreatif dan mendalam, sedangkan mereka yang didorong oleh imbalan eksternal lebih fokus pada target volume atau efisiensi waktu (Hee et al., 2021).

Di era digital, studi perbandingan antara motivasi dan output semakin kompleks karena pengaruh teknologi kerja dan model kerja fleksibel. Karyawan yang bekerja secara remote atau hybrid membutuhkan pendekatan motivasi yang berbeda, karena faktor seperti otonomi, komunikasi virtual, dan rasa keterhubungan menjadi lebih menentukan dalam mempengaruhi output. Dalam konteks ini, motivasi intrinsik menjadi lebih penting untuk menjaga keterlibatan dan produktivitas jangka panjang, terutama ketika kontrol langsung dari atasan menjadi minim (Mokhber et al., 2022).

Temuan penting dari studi perbandingan adalah bahwa peningkatan motivasi tidak selalu berdampak langsung pada output apabila tidak diikuti dengan perbaikan sistem kerja. Motivasi hanyalah salah satu bagian dari ekosistem kinerja, dan pengaruhnya akan optimal ketika dikombinasikan dengan desain kerja yang jelas, teknologi yang mendukung, dan evaluasi kinerja yang adil. Oleh karena itu, strategi manajemen tidak cukup hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga harus menciptakan lingkungan kerja yang

memungkinkan motivasi tersebut terwujud dalam hasil kerja konkret (Bouncken et al., 2021).

Dengan mempertimbangkan berbagai temuan ini, manajemen organisasi perlu lebih cermat dalam menganalisis hubungan motivasi dan output, serta tidak mengandalkan pendekatan satu dimensi. Evaluasi berbasis data dan pendekatan evidence-based HR dapat digunakan untuk memetakan pola hubungan ini dalam konteks spesifik organisasi. Dengan begitu, strategi motivasional yang disusun tidak hanya meningkatkan semangat kerja, tetapi juga menghasilkan peningkatan performa yang terukur dan berkelanjutan.

### **E. Alat Ukur Kinerja Karyawan**

Pengukuran kinerja karyawan merupakan elemen vital dalam manajemen sumber daya manusia modern. Evaluasi kinerja tidak hanya berfungsi sebagai sarana administratif untuk penilaian tahunan, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan strategis terkait promosi, pengembangan karier, dan pemberian kompensasi. Dengan demikian, penting untuk memastikan bahwa alat ukur kinerja yang digunakan bersifat objektif, terstandarisasi, dan relevan dengan tuntutan pekerjaan serta tujuan organisasi (Aguinis et al., 2022).

Berbagai pendekatan telah dikembangkan untuk mengukur kinerja karyawan, mulai dari metode tradisional seperti rating skala grafis, checklist perilaku, hingga metode modern berbasis Key Performance Indicators (KPI), Balanced Scorecard, dan analytics berbasis Artificial Intelligence. KPI memungkinkan organisasi mengukur pencapaian spesifik berdasarkan tujuan strategis, sementara Balanced Scorecard menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan secara seimbang. Model ini memberikan gambaran

menyeluruh mengenai kontribusi karyawan dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran organisasi (Kaplan & Norton, revisited by Gumbus & Bourne, 2021).

Salah satu tantangan dalam pengukuran kinerja adalah memastikan kesesuaian antara indikator yang digunakan dengan jenis pekerjaan dan budaya organisasi. Untuk pekerjaan yang sangat terstruktur, seperti di sektor manufaktur, pengukuran berbasis output kuantitatif lebih sesuai. Namun untuk pekerjaan berbasis pengetahuan, seperti di sektor kreatif atau teknologi, penilaian berbasis kompetensi, kontribusi tim, dan kualitas inovasi menjadi lebih relevan. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan adaptasi alat ukur agar dapat menangkap kompleksitas kontribusi karyawan secara adil dan proporsional (Osman et al., 2021).

Penggunaan teknologi digital juga telah merevolusi sistem pengukuran kinerja. Platform HR analytics memungkinkan pengumpulan data real-time, analisis perilaku kerja, serta prediksi performa berdasarkan pola historis. Teknologi ini meminimalkan subjektivitas dan bias dalam penilaian, serta memberikan umpan balik yang lebih cepat dan akurat. Di sisi lain, tantangan muncul terkait privasi data, keandalan algoritma, serta kesiapan organisasi dalam menerapkan sistem berbasis teknologi tersebut (Marler & Boudreau, 2021).

Selain alat ukur formal, organisasi juga mulai mengembangkan sistem penilaian berbasis 360 derajat yang melibatkan atasan, rekan sejawat, bawahan, dan bahkan pelanggan. Pendekatan ini dinilai mampu memberikan gambaran holistik tentang perilaku kerja, kemampuan komunikasi, kepemimpinan, dan kerjasama tim. Meskipun implementasinya menuntut investasi waktu dan sumber

daya, penilaian 360 derajat berkontribusi signifikan terhadap pengembangan diri dan peningkatan motivasi intrinsik karena umpan balik yang diperoleh lebih beragam dan reflektif (Reilly et al., 2022).

Validitas dan reliabilitas alat ukur juga menjadi isu penting dalam pengembangan sistem penilaian kinerja. Instrumen yang digunakan harus melewati uji psikometrik untuk memastikan bahwa hasil pengukuran benar-benar merepresentasikan kinerja aktual dan dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang adil. Hal ini juga termasuk pelatihan bagi penilai agar mampu menggunakan alat ukur secara objektif dan menghindari bias seperti halo effect, leniency bias, atau central tendency bias (Pulakos et al., 2020).

Agar alat ukur kinerja memberikan manfaat optimal, evaluasi perlu dikaitkan dengan proses manajerial lain seperti perencanaan suksesi, perancangan pelatihan, serta perumusan strategi pengembangan organisasi. Dengan cara ini, sistem pengukuran kinerja tidak hanya menjadi alat kontrol, tetapi juga menjadi pendorong perubahan dan inovasi. Pengukuran kinerja yang baik tidak hanya mengukur *apa* yang dicapai, tetapi juga *bagaimana* cara mencapainya, serta sejauh mana nilai-nilai organisasi diwujudkan dalam perilaku sehari-hari karyawan.

## **BAB VII**

### **STRATEGI MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA**

Meningkatkan motivasi kerja tidak cukup hanya dengan memahami teori dan jenisnya; organisasi modern membutuhkan strategi konkret yang dapat diimplementasikan untuk mengubah motivasi menjadi kinerja nyata. Bab ini menyajikan berbagai pendekatan strategis dalam membangun sistem kerja yang mendorong semangat, keterlibatan, dan kepuasan karyawan. Mulai dari desain ulang pekerjaan hingga budaya organisasi yang suportif, setiap subbab membahas dimensi praktis yang terbukti secara ilmiah mampu meningkatkan motivasi di tempat kerja. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga memberdayakan secara psikologis.

#### **A. Desain Ulang Pekerjaan**

Desain ulang pekerjaan merupakan pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan menciptakan struktur kerja yang lebih bermakna, menantang, dan memotivasi bagi karyawan. Konsep ini berakar dari teori karakteristik pekerjaan (*Job Characteristics Theory*) yang menekankan pentingnya elemen-elemen seperti kebermaknaan tugas, otonomi, dan umpan balik dalam membentuk pengalaman kerja yang positif. Ketika pekerjaan dirancang ulang dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut, tingkat motivasi intrinsik karyawan cenderung meningkat secara signifikan (Searle et al., 2021).

Salah satu pendekatan paling berpengaruh dalam desain ulang pekerjaan adalah model *Job Enrichment*, yang menambahkan dimensi-dimensi vertikal pada pekerjaan seperti pengambilan keputusan, perencanaan, dan evaluasi kinerja. Model ini berfokus pada peningkatan kendali karyawan terhadap pekerjaan mereka sehingga memperkuat rasa tanggung jawab dan pencapaian. Penelitian menunjukkan bahwa *job enrichment* tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berkontribusi terhadap pengurangan burnout, peningkatan keterlibatan, dan loyalitas jangka panjang (Nielsen et al., 2023).

Transformasi digital turut mengubah cara organisasi mendesain ulang pekerjaan. Teknologi memberi peluang untuk merestrukturisasi proses kerja, menghilangkan tugas repetitif, dan memperluas kapasitas adaptif individu. Penggunaan otomatisasi dan platform kolaboratif memungkinkan redesain yang menggabungkan fleksibilitas kerja dengan tuntutan produktivitas. Di tengah sistem kerja hybrid dan jarak jauh, desain pekerjaan kini perlu memasukkan unsur personalisasi dan digital fluency agar tetap relevan dan memberdayakan (Zhou et al., 2022).

Desain ulang pekerjaan juga erat kaitannya dengan motivasi generasi kerja baru seperti milenial dan Gen Z. Generasi ini menunjukkan preferensi terhadap pekerjaan yang memberi ruang kreativitas, pengembangan diri, dan kontribusi terhadap tujuan sosial. Oleh karena itu, redesain pekerjaan yang memperluas ruang kolaborasi lintas tim, penggunaan proyek jangka pendek (*project-based work*), dan fleksibilitas waktu menjadi kunci untuk menjaga daya tarik organisasi bagi talenta muda (Kuron et al., 2021).

Penerapan desain ulang pekerjaan secara efektif menuntut keterlibatan manajer lini dan tim HR dalam proses analisis tugas, konsultasi dengan karyawan, dan evaluasi keberhasilan implementasi. Karyawan yang terlibat langsung dalam proses desain ulang akan merasa lebih dihargai, yang pada gilirannya memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Studi menunjukkan bahwa partisipasi karyawan dalam redesain meningkatkan persepsi kontrol dan kepemilikan atas pekerjaan, dua faktor penting dalam memicu motivasi intrinsik (Tims et al., 2020).

Namun, desain ulang pekerjaan juga membawa tantangan tersendiri, terutama terkait ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan yang lebih tinggi dan kapasitas individu. Jika tidak diimbangi dengan pelatihan yang memadai, otonomi yang diberikan bisa berubah menjadi beban psikologis. Oleh karena itu, strategi redesain harus dibarengi dengan manajemen beban kerja, dukungan psikososial, dan sistem penghargaan yang selaras dengan peran baru yang diberikan (Bakker & Demerouti, 2021).

Secara keseluruhan, desain ulang pekerjaan adalah instrumen yang ampuh untuk meningkatkan motivasi kerja, terutama dalam lingkungan kerja yang terus berubah. Ketika organisasi berhasil merancang pekerjaan yang bermakna, menantang, dan fleksibel, mereka tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga menciptakan ekosistem kerja yang sehat dan berkelanjutan. Keberhasilan redesain pekerjaan terletak pada kemampuan organisasi untuk menyeimbangkan antara tujuan bisnis dan kebutuhan psikologis individu secara simultan.

## **B. Pengembangan Karir dan Pelatihan**

Pengembangan karir dan pelatihan merupakan fondasi strategis dalam menciptakan tenaga kerja yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga terdorong secara psikologis untuk mencapai kinerja unggul. Dalam konteks motivasi kerja, keduanya tidak hanya berfungsi sebagai alat peningkatan keterampilan, tetapi juga sebagai sumber pemenuhan kebutuhan psikologis seperti pencapaian, pengakuan, dan pertumbuhan diri. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi berinvestasi dalam karir mereka, tingkat kepuasan kerja dan motivasi intrinsik meningkat secara signifikan (Liu et al., 2020).

Model *career development* modern telah bergeser dari pendekatan linier menuju pendekatan dinamis yang bersifat individualistik dan adaptif. Pendekatan ini menekankan pentingnya jalur karir yang fleksibel, pengakuan terhadap aspirasi pribadi, serta pemberdayaan karyawan dalam merancang masa depan profesional mereka. Sistem ini menyesuaikan diri dengan realitas kerja saat ini, termasuk mobilitas vertikal dan lateral, peran multiproyek, serta transisi antardepartemen (Wang et al., 2022). Pendekatan ini sangat relevan dalam lingkungan yang menuntut inovasi dan pengembangan berkelanjutan.

Pelatihan kerja yang dirancang dengan baik menjadi salah satu intervensi paling efektif dalam meningkatkan motivasi dan performa. Studi empiris menunjukkan bahwa program pelatihan yang berbasis kebutuhan, interaktif, dan kontekstual menghasilkan peningkatan signifikan dalam motivasi kerja, terutama bila disertai umpan balik yang jelas dan kesempatan penerapan nyata. Dalam organisasi yang mengadopsi *learning culture*, pelatihan tidak hanya dianggap sebagai

kewajiban, melainkan sebagai bagian dari strategi manajemen talenta (Nguyen et al., 2021).

Di era digital, pelatihan juga mengalami transformasi melalui teknologi pembelajaran adaptif dan e-learning berbasis AI. Teknologi ini memungkinkan kustomisasi materi pelatihan berdasarkan gaya belajar dan kebutuhan individu, sehingga meningkatkan efektivitas dan retensi pengetahuan. Selain itu, pembelajaran mikro (*microlearning*) dan pelatihan berbasis game (*gamified training*) terbukti meningkatkan keterlibatan emosional dan kognitif karyawan, terutama dari generasi muda (Alamri et al., 2022).

Motivasi yang ditumbuhkan melalui pengembangan karir dan pelatihan juga dipengaruhi oleh keterkaitan langsung antara hasil pelatihan dengan peluang karir yang nyata. Ketika karyawan melihat bahwa kompetensi yang mereka pelajari dapat diterjemahkan menjadi promosi, pengakuan, atau peningkatan tanggung jawab, maka motivasi kerja meningkat melalui proses atribusi hasil yang positif. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan keterpaduan antara program pelatihan dengan sistem evaluasi kinerja dan manajemen karir (Rodríguez-Sánchez et al., 2021).

Program pengembangan karir yang berhasil juga ditandai dengan adanya coaching, mentoring, dan perencanaan suksesi yang berkelanjutan. Interaksi personal antara karyawan dan mentor atau coach dapat memberikan bimbingan strategis, dukungan emosional, dan validasi profesional yang memperkuat komitmen terhadap pekerjaan dan organisasi. Di samping itu, pendekatan ini memperkuat nilai kepercayaan dan psikologis keamanan dalam lingkungan kerja, yang menjadi dasar penting bagi motivasi jangka panjang (Park et al., 2023).

Dalam praktiknya, integrasi pelatihan dan pengembangan karir ke dalam strategi manajemen SDM dapat menghasilkan dampak jangka panjang yang substansial. Ketika pelatihan tidak diperlakukan sebagai acara insidental, melainkan sebagai bagian dari proses strategis yang berkelanjutan, maka organisasi menciptakan budaya kerja yang mendukung motivasi, keterlibatan, dan pertumbuhan profesional. Hal ini akan memperkuat posisi organisasi dalam mempertahankan talenta berkualitas serta mendorong inovasi berbasis manusia di tengah disrupsi industri.

### **C. Komunikasi Terbuka dan Umpan Balik**

Komunikasi terbuka dan umpan balik yang konstruktif menjadi komponen esensial dalam membangun lingkungan kerja yang mendukung motivasi, keterlibatan, dan produktivitas. Dalam perspektif psikologi organisasi, komunikasi terbuka mengacu pada arus informasi dua arah yang transparan antara manajemen dan karyawan, yang menciptakan rasa kepercayaan dan partisipasi. Ketika komunikasi difasilitasi secara terbuka, karyawan merasa didengar, dihargai, dan memiliki ruang untuk menyampaikan aspirasi serta kekhawatiran, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja secara signifikan (Reina et al., 2021).

Umpan balik yang disampaikan secara tepat waktu, spesifik, dan bersifat membangun memainkan peran penting dalam mengarahkan kinerja dan pengembangan profesional. Sistem umpan balik yang efektif mampu memberikan penegasan atas pencapaian karyawan sekaligus memberikan arahan untuk perbaikan. Ketika individu memahami hubungan antara upaya mereka dan hasil yang diperoleh, motivasi intrinsik meningkat melalui pencapaian yang bermakna dan perasaan kompetensi (Steelman et al., 2020). Oleh karena itu,

organisasi perlu melatih pemimpin agar mampu memberikan umpan balik yang tidak hanya objektif, tetapi juga empatik dan memotivasi.

Komunikasi terbuka juga memperkuat kejelasan peran, mengurangi ketidakpastian, dan menghindari konflik organisasi yang tidak perlu. Kejelasan dalam ekspektasi dan tujuan kerja memungkinkan karyawan untuk menyelaraskan energi dan inisiatifnya dengan sasaran strategis organisasi. Studi empiris menemukan bahwa organisasi dengan budaya komunikasi terbuka memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, serta retensi yang lebih baik dibandingkan organisasi dengan komunikasi tertutup atau hirarkis (Tremblay et al., 2023).

Di era kerja jarak jauh dan hybrid, tantangan komunikasi menjadi lebih kompleks. Ketiadaan interaksi tatap muka dapat memperlemah koneksi sosial dan memicu disinformasi atau asumsi yang salah. Untuk mengatasinya, organisasi perlu membangun ekosistem digital yang mendukung komunikasi dua arah secara real-time, seperti penggunaan *feedback apps*, *chat platforms*, dan forum daring. Teknologi ini memungkinkan akses informasi yang merata dan peluang dialog yang demokratis antara semua level organisasi (Mulki et al., 2022).

Aspek psikologis dari komunikasi dan umpan balik juga tidak dapat diabaikan. Ketika karyawan menerima komunikasi yang suportif dan autentik dari atasan, mereka mengalami peningkatan dalam persepsi keadilan organisasi dan kepemilikan terhadap tujuan tim. Hal ini berkontribusi pada pembentukan hubungan kerja yang sehat, loyalitas, serta peningkatan persepsi atas makna kerja yang dilakukan. Komunikasi yang buruk justru berdampak sebaliknya: meningkatkan

stres, menurunkan rasa percaya, dan memicu penarikan psikologis dari pekerjaan (Men et al., 2020).

Strategi komunikasi yang sukses harus mencakup pelatihan kepemimpinan komunikasi (*communication leadership training*) serta penguatan budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan keberanian dalam menyampaikan umpan balik. Budaya ini menciptakan ruang aman (*psychological safety*) di mana setiap individu merasa mampu menyuarakan ide dan menerima koreksi tanpa ancaman terhadap harga dirinya. Organisasi yang berhasil menerapkan hal ini secara sistematis mengalami peningkatan dalam kapasitas inovatif dan ketahanan tim dalam menghadapi perubahan (Edmondson & Bransby, 2021).

Kesimpulannya, komunikasi terbuka dan sistem umpan balik yang terstruktur merupakan fondasi penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan tenaga kerja yang termotivasi dan berkinerja tinggi. Dengan memastikan keterbukaan informasi, kejelasan tujuan, dan peluang dialog yang sehat, organisasi menciptakan suasana kerja yang dinamis, partisipatif, dan memberdayakan. Strategi ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat hubungan interpersonal dan budaya kerja yang kolaboratif.

#### **D. Penguatan Budaya Organisasi Positif**

Budaya organisasi positif menjadi pilar penting dalam membentuk motivasi karyawan yang berkelanjutan. Budaya kerja yang sehat menciptakan lingkungan psikologis yang aman, memfasilitasi pertumbuhan pribadi, dan mendorong kinerja yang unggul. Sebaliknya, budaya yang toksik dapat merusak semangat, menghambat kolaborasi, dan menurunkan tingkat keterlibatan.

Penguatan budaya organisasi positif menekankan nilai-nilai seperti kepercayaan, penghargaan, tanggung jawab bersama, dan pembelajaran berkelanjutan sebagai fondasi utama peningkatan motivasi kerja (Cameron & Mora, 2021).

Salah satu pendekatan dalam membangun budaya positif adalah melalui internalisasi nilai-nilai organisasi secara konsisten. Ketika nilai-nilai organisasi ditanamkan melalui kebijakan, praktik manajerial, serta komunikasi sehari-hari, karyawan akan lebih mudah menyelaraskan motivasi pribadinya dengan misi perusahaan. Integrasi ini melahirkan loyalitas emosional dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi intrinsik dan komitmen kerja (Kwon & Kim, 2022). Budaya yang kuat bukan sekadar slogan, tetapi tercermin dari perilaku nyata seluruh anggota organisasi.

Dimensi lain dari budaya positif adalah penghargaan terhadap keberagaman dan inklusivitas. Lingkungan yang menghargai perbedaan latar belakang, pandangan, dan cara kerja akan lebih kaya akan ide dan inovasi. Penelitian menunjukkan bahwa tim yang memiliki keragaman dan beroperasi dalam budaya inklusif cenderung memiliki motivasi kolaboratif yang lebih tinggi, serta mampu menghasilkan solusi yang lebih kreatif (Nishii, 2020). Budaya yang mendukung keberagaman juga menurunkan tingkat stres dan konflik antarindividu.

Kepemimpinan yang otentik memainkan peran strategis dalam mengarahkan budaya organisasi menuju arah yang positif. Pemimpin yang konsisten dalam perkataan dan tindakan, serta menunjukkan empati dan transparansi, akan menciptakan teladan budaya yang menginspirasi. Studi empiris menegaskan bahwa budaya organisasi

yang dipimpin secara otentik memiliki dampak langsung pada motivasi, terutama melalui rasa aman psikologis dan kejelasan arah (Banks et al., 2021). Perilaku pemimpin akan menentukan bagaimana nilai-nilai budaya diinterpretasikan dan dijalankan oleh karyawan.

Budaya positif juga mendukung penciptaan sistem kerja yang adil dan berorientasi pada pengembangan. Ketika organisasi memberikan peluang yang setara untuk pertumbuhan, memberikan umpan balik yang membangun, serta mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi, motivasi kerja karyawan akan meningkat. Praktik seperti *employee recognition*, fleksibilitas kerja, dan program kesejahteraan telah terbukti memperkuat persepsi positif terhadap tempat kerja (Tetteh et al., 2023). Keberadaan sistem seperti ini memperkuat motivasi karena memenuhi kebutuhan dasar manusia seperti dihargai, dimengerti, dan diberdayakan.

Transformasi budaya organisasi bukan hanya tanggung jawab manajemen, tetapi merupakan proses kolektif yang melibatkan semua lapisan. Pendekatan partisipatif dalam desain dan implementasi nilai budaya memungkinkan setiap individu merasa terlibat dalam pembentukan identitas bersama. Dengan demikian, karyawan tidak hanya menjadi penerima budaya, tetapi juga kontributor aktif dalam membangunnya. Proses ini meningkatkan otonomi psikologis dan rasa tanggung jawab yang berdampak pada peningkatan motivasi secara menyeluruh (Weiner et al., 2022).

Penguatan budaya organisasi positif bukan sekadar strategi jangka pendek untuk meningkatkan semangat kerja, melainkan investasi jangka panjang dalam menciptakan ekosistem kerja yang berdaya tahan, inovatif, dan berorientasi pada pertumbuhan manusia. Budaya yang sehat memperkuat identitas organisasi, mempercepat adaptasi

terhadap perubahan, dan meningkatkan daya saing melalui sumber daya manusia yang termotivasi dan loyal. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis, organisasi yang berhasil menjaga dan memperkuat budayanya akan memiliki keunggulan berkelanjutan.

### **E. Peran Kepemimpinan dalam Motivasi**

Kepemimpinan memainkan peran krusial dalam membentuk motivasi kerja karyawan melalui pengaruh langsung terhadap suasana kerja, visi organisasi, serta praktik manajerial harian. Pemimpin tidak hanya bertindak sebagai pengarah strategi, tetapi juga sebagai fasilitator psikologis yang dapat membangkitkan semangat, komitmen, dan kepercayaan diri tim. Dalam literatur manajemen, kepemimpinan yang efektif dikaitkan dengan penciptaan iklim kerja yang suportif, pemberian makna terhadap pekerjaan, serta pemberdayaan karyawan untuk mencapai potensi maksimal (Yukl & Gardner, 2021).

Model kepemimpinan transformasional sangat relevan dalam konteks peningkatan motivasi, karena menekankan inspirasi, pengaruh ideal, dan perhatian individual. Pemimpin transformasional mendorong pertumbuhan personal serta memberikan makna yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang dilakukan. Studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan ini secara signifikan berkontribusi pada peningkatan motivasi intrinsik karyawan melalui peningkatan kepercayaan, kreativitas, dan sense of belonging (Breevaart & Zacher, 2019). Hubungan interpersonal yang positif dengan pemimpin juga meningkatkan keterlibatan emosional dalam pekerjaan.

Di sisi lain, kepemimpinan otentik memberikan kontribusi terhadap motivasi melalui kejujuran, transparansi, dan integritas. Karyawan yang dipimpin oleh pemimpin otentik cenderung

menunjukkan tingkat loyalitas dan motivasi yang lebih tinggi karena merasa diperlakukan secara adil dan dihargai sebagai individu. Kepemimpinan otentik juga meningkatkan persepsi keadilan organisasi dan mengurangi tekanan psikologis yang berlebihan (Weiss et al., 2020). Dengan kepemimpinan yang autentik, karyawan lebih berani mengekspresikan ide dan mengambil inisiatif.

Kepemimpinan yang memberdayakan (*empowering leadership*) berfokus pada peningkatan otonomi dan tanggung jawab karyawan dalam pengambilan keputusan. Pemimpin memberdayakan menciptakan ruang bagi karyawan untuk belajar dari kesalahan, bereksperimen, dan merancang solusi inovatif. Hal ini mendorong motivasi intrinsik karena memperkuat kontrol internal dan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja (Amundsen & Martinsen, 2021). Lingkungan kerja yang mendukung pengambilan keputusan partisipatif juga memperkuat kepuasan dan keterlibatan.

Pentingnya peran pemimpin dalam menyelaraskan motivasi individu dengan tujuan organisasi juga ditunjukkan melalui komunikasi yang inspiratif dan visi jangka panjang. Pemimpin yang mampu mengartikulasikan arah organisasi dengan jelas dan menggugah akan memberikan orientasi dan makna kerja bagi timnya. Hal ini menciptakan motivasi yang bersifat kolektif, di mana karyawan tidak hanya termotivasi oleh insentif pribadi, tetapi juga oleh kontribusi terhadap keberhasilan bersama (Nguyen et al., 2022). Motivasi kolektif memperkuat semangat tim dan koordinasi lintas fungsi.

Peran kepemimpinan dalam motivasi juga terlihat dalam pemberian umpan balik yang membangun dan berorientasi pada pengembangan. Pemimpin yang aktif memberikan bimbingan,

pengakuan, dan kesempatan belajar akan menciptakan siklus pertumbuhan yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, kepemimpinan tidak hanya menjadi agen pengendali, tetapi juga pelatih dan mentor yang mampu mendorong motivasi kerja secara strategis (Liang et al., 2020). Hal ini meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap pemimpin sekaligus terhadap kompetensi dirinya sendiri.

Secara keseluruhan, peran kepemimpinan dalam memotivasi karyawan tidak dapat digantikan oleh sistem formal semata. Efektivitas pemimpin dalam menggerakkan karyawan sangat bergantung pada kualitas hubungan sosial, kejelasan visi, serta kemampuan mendengarkan dan merespons kebutuhan tim. Dengan mengadopsi gaya kepemimpinan yang partisipatif, otentik, dan memberdayakan, organisasi akan membangun sumber daya manusia yang tidak hanya produktif, tetapi juga memiliki semangat juang dan keterikatan yang tinggi terhadap organisasi.

## **BAB VIII**

### **MOTIVASI DALAM KONTEKS KERJA**

#### **GENERASI MILENIAL & GEN Z**

Perubahan demografis di dunia kerja telah membawa tantangan baru dalam memahami dan mengelola motivasi. Generasi Milenial dan Gen Z yang kini mendominasi angkatan kerja memiliki nilai, ekspektasi, dan preferensi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya. Bab ini membahas bagaimana organisasi dapat merespons kebutuhan motivasional generasi muda melalui pendekatan yang relevan dan adaptif. Dengan mengacu pada riset terkini, bab ini menguraikan strategi dan dinamika psikologis yang mampu mendorong keterlibatan, kepuasan, dan kinerja optimal dari generasi digital-native ini.

#### **A. Karakteristik Milenial dan Gen Z**

Milenial dan Gen Z telah menjadi kekuatan utama dalam dunia kerja global. Generasi Milenial, yang umumnya lahir antara 1981–1996, dan Gen Z yang lahir setelah 1997, membawa nilai-nilai dan preferensi kerja yang sangat berbeda dibanding generasi sebelumnya. Mereka lebih menghargai fleksibilitas, makna dalam pekerjaan, dan keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Identitas kerja bagi kedua generasi ini sangat erat dengan personal branding, inovasi, serta penggunaan teknologi digital dalam menunjang produktivitas (Twenge et al., 2022).

Salah satu karakteristik utama Milenial dan Gen Z adalah ketergantungan mereka terhadap teknologi. Mereka dibesarkan di era digital yang mempercepat kemampuan mereka untuk beradaptasi

dengan sistem informasi dan alat kolaboratif modern. Namun, kecakapan digital tersebut juga disertai dengan ekspektasi terhadap kecepatan, transparansi, dan efisiensi dalam lingkungan kerja. Mereka menilai perusahaan berdasarkan pengalaman digital internalnya, bukan hanya produk eksternal yang ditawarkan (Prasad et al., 2020).

Kedua generasi ini juga menunjukkan kecenderungan tinggi terhadap nilai-nilai inklusivitas, keberagaman, dan keadilan sosial. Mereka tidak hanya memilih pekerjaan berdasarkan kompensasi, tetapi juga berdasarkan reputasi organisasi dalam isu sosial dan lingkungan. Komitmen terhadap keberlanjutan, tanggung jawab sosial perusahaan, serta praktik HR yang adil menjadi faktor penting dalam menarik dan mempertahankan talenta muda (Chillakuri & Mahanandia, 2021).

Dalam hal motivasi kerja, Milenial dan Gen Z sangat responsif terhadap pemberian umpan balik yang cepat dan konstruktif. Mereka mengharapkan komunikasi dua arah, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan pengakuan atas kontribusi sekecil apa pun. Budaya organisasi yang hirarkis dan tertutup tidak sesuai dengan gaya kerja mereka yang terbuka, kolaboratif, dan dinamis. Mereka cenderung lebih terlibat dalam lingkungan kerja yang adaptif dan human-centered (Schroth, 2020).

Kebutuhan akan pengembangan diri dan pertumbuhan karir yang cepat juga menjadi sorotan utama bagi dua generasi ini. Mereka menunjukkan minat tinggi terhadap program pelatihan, mentoring, dan kesempatan rotasi kerja lintas fungsi. Tidak adanya kejelasan dalam jalur pengembangan karier dapat menurunkan loyalitas dan komitmen terhadap organisasi. Fleksibilitas struktural dalam

perencanaan karier menjadi kunci dalam mempertahankan motivasi kerja Milenial dan Gen Z (Zaharee et al., 2020).

Milenial dan Gen Z juga menuntut keseimbangan yang sehat antara kerja dan kehidupan pribadi. Mereka menolak model kerja yang terlalu menekan dan tidak manusiawi. Oleh karena itu, model kerja hybrid, fleksibilitas waktu, serta kebijakan kerja jarak jauh menjadi preferensi yang sangat diapresiasi. Organisasi yang mampu merancang sistem kerja yang mendukung keseimbangan ini akan lebih berhasil dalam mempertahankan talenta dari dua generasi ini (Goh & Lee, 2022).

Keseluruhan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa pendekatan klasik terhadap manajemen motivasi kerja perlu disesuaikan dengan dinamika nilai dan perilaku generasi muda. Pemahaman mendalam terhadap karakteristik Milenial dan Gen Z menjadi prasyarat utama bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan kompetitif dalam pasar tenaga kerja masa kini. Pendekatan yang adaptif, berbasis empati, serta berorientasi pada makna dan pengalaman karyawan akan menjadi fondasi utama dalam membangun motivasi kerja yang berkelanjutan.

## **B. Nilai dan Harapan dalam Dunia Kerja**

Generasi Milenial dan Gen Z menunjukkan pergeseran signifikan dalam sistem nilai dan harapan terhadap dunia kerja. Mereka tidak hanya bekerja demi penghasilan, tetapi mencari pengalaman kerja yang bermakna dan sejalan dengan nilai personal. Nilai-nilai seperti otonomi, keadilan, keaslian, serta kontribusi sosial menjadi pusat perhatian dalam menentukan pilihan karier. Studi empiris menunjukkan bahwa generasi ini lebih memilih bekerja di organisasi

yang mencerminkan nilai-nilai yang mereka yakini, bahkan dengan kompensasi yang lebih rendah dibanding organisasi yang tidak sesuai dengan prinsip mereka (Wong et al., 2021).

Kedua generasi ini sangat menghargai fleksibilitas dalam pola kerja, termasuk fleksibilitas waktu, tempat kerja, dan metode kerja. Mereka merasa lebih produktif dalam lingkungan yang memberikan kontrol atas cara mereka menyelesaikan tugas, dibandingkan dengan pengawasan yang ketat dan struktur hierarkis. Oleh sebab itu, munculnya model kerja hybrid dan remote menjadi jawaban atas harapan mereka terhadap gaya hidup yang lebih seimbang, tanpa mengorbankan kinerja (Brougham & Haar, 2020).

Nilai keterlibatan dan partisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan juga sangat dominan pada generasi ini. Mereka tidak ingin sekadar menjadi pelaksana, melainkan ingin berkontribusi dalam menyusun arah strategis organisasi. Kebutuhan akan keterlibatan ini juga disertai dengan ekspektasi untuk mendapatkan umpan balik secara berkala, yang tidak bersifat satu arah, melainkan bersifat kolaboratif dan reflektif (Lynch, 2022).

Harapan terhadap keberagaman dan inklusi juga menjadi karakteristik kuat dari generasi muda. Mereka mendorong organisasi untuk lebih terbuka terhadap identitas, latar belakang, dan ekspresi diri individu. Organisasi yang mampu menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis dan bebas diskriminasi cenderung memperoleh loyalitas dan antusiasme kerja yang lebih tinggi dari karyawan generasi Milenial dan Gen Z (Miller & Rollnick, 2023).

Selain itu, harapan terhadap keberlanjutan lingkungan dan tanggung jawab sosial juga semakin meningkat. Mereka tidak hanya

melihat organisasi sebagai entitas bisnis, tetapi sebagai aktor sosial yang memiliki kewajiban moral terhadap planet dan masyarakat. Hal ini memengaruhi cara mereka menilai reputasi perusahaan, termasuk dalam proses perekrutan dan retensi. Perusahaan yang memiliki komitmen kuat terhadap isu ESG (Environmental, Social, Governance) cenderung lebih diminati (Luu, 2023).

Transparansi dan keadilan juga menjadi nilai inti yang dituntut oleh generasi ini. Mereka ingin diperlakukan secara adil dalam kompensasi, promosi, dan kesempatan pengembangan diri. Mereka menolak praktik yang bersifat nepotisme atau bias struktural, dan lebih mendukung sistem meritokrasi yang berbasis pada kinerja dan kontribusi nyata. Ketika ekspektasi ini tidak terpenuhi, tingkat disengagement dan turnover cenderung meningkat secara signifikan (Nillesen et al., 2022).

Keseluruhan ekspektasi dan nilai tersebut menunjukkan perlunya pendekatan manajerial yang lebih humanistik dan visioner. Organisasi yang ingin memaksimalkan potensi Milenial dan Gen Z harus menyesuaikan struktur, budaya, dan proses internalnya. Tidak hanya untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas, tetapi juga untuk menciptakan iklim kerja yang berkesinambungan dan bermakna bagi generasi masa depan.

### **C. Bentuk Motivasi yang Efektif**

Efektivitas motivasi kerja tidak dapat dipisahkan dari pemahaman tentang bentuk-bentuk motivasi yang relevan dan responsif terhadap kebutuhan individu dan generasi kerja tertentu. Milenial dan Gen Z, sebagai generasi dominan saat ini, memerlukan pendekatan motivasional yang berbeda dari generasi sebelumnya.

Mereka lebih responsif terhadap motivasi yang bersifat personal, dinamis, dan memberikan makna daripada sekadar insentif material. Bentuk motivasi yang efektif bagi generasi ini mencakup keseimbangan antara insentif intrinsik dan ekstrinsik yang disesuaikan dengan nilai-nilai personal dan konteks kerja digital (Robinson & Schlegelmilch, 2021).

Motivasi intrinsik menjadi pusat perhatian dalam strategi manajemen sumber daya manusia masa kini. Bentuk motivasi ini berkaitan erat dengan kepuasan batin, rasa pencapaian, dan keselarasan antara pekerjaan dengan identitas diri. Generasi muda menginginkan pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk berkembang secara pribadi, menunjukkan kreativitas, dan berkontribusi pada tujuan yang lebih besar. Oleh karena itu, memberikan tantangan yang berarti, kesempatan belajar, dan otonomi menjadi cara efektif untuk menumbuhkan motivasi intrinsik (Ryan et al., 2023).

Di sisi lain, motivasi ekstrinsik tetap memiliki peran penting, khususnya dalam memenuhi kebutuhan dasar dan penghargaan sosial. Bentuk motivasi ini mencakup gaji, insentif, pengakuan formal, serta jenjang karier yang jelas. Namun, generasi Milenial dan Gen Z tidak semata-mata mengutamakan kompensasi finansial, melainkan juga mencari pengakuan yang sesuai dengan kontribusi mereka, seperti peluang untuk tampil sebagai pemimpin proyek, akses terhadap komunitas profesional, dan pengalaman kerja yang dapat memperkaya portofolio pribadi (Haque et al., 2022).

Bentuk motivasi yang berbasis tujuan (*purpose-driven motivation*) menjadi salah satu pendekatan yang sangat efektif bagi generasi baru. Mereka merasa lebih termotivasi ketika pekerjaan yang

dilakukan selaras dengan nilai dan dampak sosial yang mereka harapkan. Organisasi yang menekankan kontribusi sosial, seperti keberlanjutan, inklusi, atau pelayanan masyarakat, lebih mampu membangkitkan komitmen dan dedikasi dari karyawan muda. Program kerja sukarela, CSR, dan inisiatif sosial internal menjadi bentuk motivasi yang tidak hanya meningkatkan keterikatan, tetapi juga memperkuat citra organisasi (Geerts et al., 2021).

Gamifikasi juga muncul sebagai bentuk motivasi yang relevan dalam era digital. Dengan mengadopsi elemen permainan dalam aktivitas kerja—seperti pemberian poin, level, leaderboard, dan badge—organisasi menciptakan sistem motivasi yang menyenangkan dan kompetitif. Gamifikasi terbukti meningkatkan keterlibatan, produktivitas, dan kolaborasi, terutama dalam lingkungan kerja virtual dan proyek jangka pendek. Penggunaannya yang strategis membantu membangun lingkungan kerja yang lebih interaktif dan adaptif bagi generasi digital-native (Oosthuizen & Patel, 2022).

Model penghargaan berbasis pencapaian personal menjadi motivasi yang sangat dihargai oleh Milenial dan Gen Z. Pengakuan yang dipersonalisasi, seperti ucapan langsung dari atasan, publikasi kontribusi karyawan di media internal, atau pemberian tanggung jawab yang lebih tinggi, lebih berdampak daripada penghargaan seremonial konvensional. Sentuhan personal ini memberi rasa dihargai dan meningkatkan persepsi atas keadilan organisasi. Penyesuaian penghargaan dengan gaya kerja dan preferensi individu juga memperkuat loyalitas serta menurunkan tingkat turnover (Jimenez et al., 2020).

Efektivitas motivasi tidak hanya ditentukan oleh bentuknya, tetapi juga oleh bagaimana organisasi mampu mengkombinasikan berbagai

pendekatan tersebut secara kontekstual. Tidak semua karyawan merespons motivasi dengan cara yang sama, sehingga pemetaan preferensi motivasi dan fleksibilitas manajerial sangat diperlukan. Motivasi yang dirancang secara strategis berdasarkan analisis generasional, psikologis, dan kultural akan membentuk dasar bagi lingkungan kerja yang produktif, inovatif, dan berkelanjutan.

#### **D. Adaptasi Organisasi terhadap Generasi Baru**

Perubahan dalam komposisi tenaga kerja menuntut organisasi untuk beradaptasi secara strategis terhadap karakteristik dan harapan generasi Milenial dan Gen Z. Adaptasi ini tidak semata-mata berfokus pada aspek teknologi, tetapi juga mencakup nilai, struktur kerja, dan pendekatan kepemimpinan. Organisasi yang tetap menerapkan pendekatan konvensional cenderung mengalami kesulitan dalam mempertahankan dan memotivasi generasi muda. Oleh sebab itu, transformasi struktural dan kultural menjadi hal krusial dalam menciptakan daya tarik dan loyalitas dari karyawan generasi ini (Johnson & Ng, 2021).

Salah satu bentuk adaptasi utama adalah penerapan fleksibilitas kerja sebagai bagian dari kebijakan organisasi. Milenial dan Gen Z menempatkan fleksibilitas sebagai prioritas utama dalam memilih tempat kerja. Mereka menghargai kebebasan untuk mengatur waktu, lokasi, dan metode kerja. Implementasi sistem kerja hybrid, jam kerja fleksibel, dan hasil kerja berbasis output (bukan kehadiran) menjadi langkah penting yang telah terbukti meningkatkan kepuasan dan produktivitas kerja mereka (Frolova et al., 2022).

Kepemimpinan transformatif juga menjadi elemen adaptasi yang sangat dihargai oleh generasi ini. Mereka tidak sekadar mengikuti

instruksi, tetapi lebih menyukai pemimpin yang mampu menginspirasi, mendengarkan, dan mendorong pertumbuhan personal serta profesional. Pemimpin yang memiliki empati, terbuka terhadap ide baru, dan mampu memberikan umpan balik konstruktif lebih mampu membangun keterlibatan kerja yang tinggi. Adaptasi gaya kepemimpinan ini membutuhkan penguatan soft skills dalam level manajerial (Meskelis & Whittington, 2023).

Budaya organisasi yang kolaboratif dan terbuka terhadap keberagaman menjadi syarat adaptasi lain yang krusial. Milenial dan Gen Z lebih cenderung terlibat dalam organisasi yang mencerminkan nilai kesetaraan, inklusi, dan penghargaan terhadap perbedaan. Budaya kerja yang mendukung transparansi, komunikasi dua arah, serta pengambilan keputusan partisipatif memperkuat kepercayaan dan rasa kepemilikan terhadap organisasi. Hal ini menjadikan adaptasi budaya sebagai salah satu kunci keberhasilan jangka panjang (Cennamo & Gardner, 2020).

Digitalisasi proses internal organisasi merupakan bagian penting dalam adaptasi terhadap generasi digital-native. Penggunaan teknologi bukan hanya sebagai alat kerja, tetapi juga sebagai media komunikasi, pelatihan, dan pengembangan karier. Integrasi Learning Management System (LMS), platform kolaboratif seperti Slack atau Microsoft Teams, serta sistem evaluasi berbasis data analitik menjadi bagian dari ekosistem yang mendukung kebutuhan generasi muda. Adaptasi ini tidak hanya berdampak pada efisiensi, tetapi juga meningkatkan engagement dan pengalaman karyawan (Lu & Gursoy, 2021).

Penting pula bagi organisasi untuk membangun sistem pengembangan karier yang dinamis. Milenial dan Gen Z memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap pertumbuhan profesional, termasuk

rotasi pekerjaan, mentoring, dan pelatihan berbasis kebutuhan individu. Organisasi perlu menyediakan jalur karier yang tidak kaku serta mendukung percepatan pembelajaran melalui proyek lintas fungsi, sertifikasi internal, atau kerja kolaboratif antar unit. Adaptasi ini mendorong retensi talenta serta membentuk mindset pertumbuhan yang berkelanjutan (Gabriellova & Buchko, 2020).

Organisasi yang berhasil beradaptasi terhadap generasi Milenial dan Gen Z akan mendapatkan keuntungan kompetitif dalam hal inovasi, produktivitas, dan reputasi kerja. Adaptasi bukan hanya bentuk respons terhadap perubahan demografi, melainkan strategi proaktif dalam membentuk organisasi masa depan yang relevan, resilient, dan berdaya saing tinggi di tengah transformasi kerja global.

## **E. Studi Kasus Startup dan Motivasi**

Startup menjadi laboratorium sosial yang menarik untuk mengamati dinamika motivasi kerja generasi Milenial dan Gen Z. Lingkungan kerja yang cepat, adaptif, dan penuh ketidakpastian justru menjadi daya tarik tersendiri bagi generasi muda yang menyukai tantangan dan fleksibilitas. Berbeda dari perusahaan mapan yang seringkali memiliki struktur hierarkis ketat, startup memberikan ruang eksplorasi, eksperimentasi, dan kebebasan berpikir kreatif, yang sangat selaras dengan motivasi intrinsik generasi digital-native (Vuori & Toppinen, 2021).

Motivasi di startup sering dibentuk melalui *purpose alignment*, di mana karyawan merasa terlibat dalam misi besar yang ingin dipecahkan oleh perusahaan. Sebagai contoh, banyak startup teknologi yang menawarkan solusi sosial seperti inklusi keuangan atau pendidikan digital. Generasi muda cenderung termotivasi saat mereka

merasa pekerjaan mereka memiliki dampak nyata terhadap masyarakat. Rasa memiliki terhadap misi perusahaan ini seringkali menjadi faktor pendorong utama dibandingkan imbalan finansial semata (Bacq et al., 2020).

Budaya kerja kolaboratif dan non-formal dalam startup juga memainkan peran penting dalam membentuk iklim motivasional yang positif. Pemimpin tidak diposisikan sebagai figur otoritatif, tetapi sebagai fasilitator yang memotivasi tim melalui coaching dan pendekatan horizontal. Pengambilan keputusan dilakukan secara partisipatif, dan keterlibatan penuh individu dalam berbagai proyek menjadi sumber kepuasan dan pengembangan diri. Struktur yang datar ini memungkinkan pembelajaran yang cepat dan tanggung jawab lintas fungsi (Ratten, 2022).

Namun, studi kasus juga menunjukkan tantangan motivasional dalam lingkungan startup. Ketidakstabilan finansial, tekanan waktu, dan beban kerja tinggi dapat menurunkan motivasi jika tidak dikelola dengan baik. Dalam beberapa kasus, burnout menjadi fenomena yang umum terjadi di kalangan karyawan startup, terutama jika ekspektasi pribadi tidak diimbangi dengan dukungan struktural. Oleh karena itu, startup yang berhasil adalah mereka yang mampu menciptakan keseimbangan antara tantangan dan dukungan psikologis (Huang et al., 2021).

Startup yang unggul dalam mempertahankan motivasi karyawan biasanya menerapkan sistem penghargaan yang beragam dan adaptif. Selain gaji dan ekuitas saham, mereka memberikan pengakuan secara personal, fleksibilitas kerja tinggi, kesempatan pengembangan karier yang cepat, serta sistem feedback yang real-time. Gamifikasi, hackathon internal, serta rotasi tugas secara sukarela menjadi contoh

pendekatan nonkonvensional yang diterapkan untuk memelihara semangat kerja (Lee et al., 2022).

Beberapa contoh konkret dapat dilihat dari startup unicorn di Asia Tenggara, seperti Gojek dan Tokopedia, yang dikenal dengan budaya kerja dinamis dan progresif. Mereka menerapkan model kerja berbasis misi sosial dan teknologi inklusif, serta memfasilitasi ruang inovasi bagi karyawan untuk mengembangkan ide secara mandiri. Studi internal mereka menunjukkan bahwa motivasi kerja meningkat ketika karyawan diberi kepercayaan dan visibilitas dalam proses strategis perusahaan (Setiawan & Effendi, 2023).

Studi kasus pada startup menegaskan pentingnya pendekatan motivasi yang kontekstual dan terintegrasi dengan nilai-nilai generasi muda. Motivasi tidak hanya datang dari skema kompensasi, melainkan dari makna pekerjaan, gaya kepemimpinan, fleksibilitas struktural, serta peluang pertumbuhan personal. Organisasi besar yang ingin bersaing dalam merekrut dan mempertahankan talenta muda perlu belajar dari praktik-praktik adaptif yang diterapkan startup untuk menciptakan ekosistem kerja yang memotivasi secara berkelanjutan.

## **BAB IX**

### **ANALISIS STUDI KASUS DI PERUSAHAAN INDONESIA**

Bab ini menyajikan analisis studi kasus pada berbagai perusahaan di Indonesia guna mengidentifikasi bagaimana penerapan motivasi intrinsik dan ekstrinsik berdampak terhadap kinerja serta kepuasan kerja karyawan. Melalui pendekatan kualitatif dan pemetaan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor manufaktur, jasa, keuangan, BUMN, dan perusahaan multinasional, bab ini menghadirkan gambaran nyata dinamika motivasi dalam konteks organisasi lokal. Pembaca akan memperoleh wawasan mendalam mengenai keberhasilan dan tantangan dalam implementasi strategi motivasional di lingkungan kerja yang beragam secara budaya, struktur, dan skala operasional.

#### **A. Industri Manufaktur**

Industri manufaktur di Indonesia merupakan sektor strategis yang menyerap jutaan tenaga kerja dan berkontribusi signifikan terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Dalam konteks ini, motivasi kerja menjadi elemen kunci yang menentukan produktivitas dan keberlangsungan operasional. Studi-studi kasus yang dilakukan pada perusahaan manufaktur berskala menengah dan besar menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik memiliki peran krusial dalam membentuk etos kerja, loyalitas, serta retensi karyawan (Sutanto & Kurniawan, 2021). Perusahaan yang hanya mengandalkan insentif finansial seringkali gagal mempertahankan semangat kerja dalam jangka panjang tanpa dukungan dari sistem kerja yang memberikan makna dan pengembangan diri.

Salah satu perusahaan otomotif terkemuka di Jawa Barat menerapkan pendekatan berbasis *continuous improvement* yang melibatkan semua lini karyawan dalam proses inovasi dan efisiensi. Melalui pendekatan ini, karyawan tidak hanya menjadi pelaksana tugas, tetapi juga pencipta solusi. Rasa keterlibatan ini mendorong motivasi intrinsik, khususnya dalam bentuk otonomi dan tanggung jawab. Hasil evaluasi internal menunjukkan peningkatan kepuasan kerja dan penurunan turnover sebesar 15% dalam dua tahun terakhir (Sari & Handoko, 2022).

Di sisi lain, skema motivasi ekstrinsik tetap relevan di industri manufaktur yang bersifat target-oriented. Sebuah perusahaan tekstil di Jawa Tengah menerapkan sistem bonus berbasis produktivitas yang disertai penghargaan non-finansial seperti pekerja teladan bulanan. Kombinasi ini terbukti meningkatkan kinerja tim produksi hingga 20% dalam kuartal pertama implementasinya. Namun, studi juga mencatat bahwa efek motivasional ini bersifat jangka pendek apabila tidak disertai perbaikan lingkungan kerja dan sistem komunikasi dua arah (Lestari et al., 2023).

Dalam konteks hubungan kerja jangka panjang, budaya organisasi manufaktur juga menjadi variabel penting dalam membentuk motivasi. Budaya hierarkis dan instruktif yang masih dominan seringkali menghambat keterbukaan ide dan inisiatif individu. Sebuah studi pada perusahaan pengolahan makanan mencatat bahwa perubahan kepemimpinan dari gaya otoriter ke transformasional meningkatkan partisipasi karyawan dalam forum perbaikan mutu serta memperkuat ikatan emosional terhadap perusahaan (Putri & Sugiharto, 2021). Transformasi ini memperlihatkan bahwa nilai-nilai

kepemimpinan dan komunikasi sangat berkorelasi dengan dorongan intrinsik.

Selain itu, perhatian terhadap kesejahteraan psikologis karyawan mulai menjadi agenda penting dalam program manajemen manufaktur modern. Beberapa perusahaan telah mengintegrasikan layanan konseling, pelatihan manajemen stres, dan pendekatan keseimbangan kerja-hidup (*work-life balance*) sebagai bagian dari strategi motivasional. Studi di perusahaan logam menunjukkan bahwa intervensi ini berkontribusi terhadap peningkatan kehadiran kerja dan penurunan keluhan psikosomatis pada operator mesin (Wardhana & Astuti, 2022). Ini menandakan bahwa motivasi dalam konteks manufaktur tidak hanya menyentuh aspek material tetapi juga kesehatan mental.

Pendekatan *employee voice* atau pelibatan suara karyawan juga menunjukkan pengaruh positif terhadap motivasi kerja di pabrik-pabrik modern. Sebuah studi di perusahaan elektronik multinasional di Bekasi menemukan bahwa forum rutin untuk menyampaikan masukan produksi mendorong karyawan merasa dihargai dan didengarkan. Hasil survei internal menunjukkan korelasi positif antara rasa memiliki (*sense of belonging*) dan keinginan bertahan di perusahaan, terutama pada kelompok usia muda (Yulianto & Fauziah, 2023). Program ini sekaligus menjadi bukti bahwa motivasi bisa dibangun lewat mekanisme sosial dan bukan semata instrumen kebijakan HR.

Temuan-temuan studi kasus ini memperlihatkan bahwa keberhasilan dalam memotivasi tenaga kerja di sektor manufaktur memerlukan pendekatan holistik. Insentif finansial tetap dibutuhkan sebagai fondasi kepastian kerja, namun harus dibarengi strategi penguatan motivasi intrinsik seperti partisipasi, pengakuan, peluang

berkembang, dan keseimbangan emosional. Kombinasi ini membentuk sistem kerja yang bukan hanya produktif, tetapi juga manusiawi. Perusahaan yang menyadari pentingnya motivasi dua arah akan lebih siap menghadapi tantangan industri 4.0 dan disrupsi tenaga kerja masa depan.

## **B. Sektor Jasa dan Keuangan**

Sektor jasa dan keuangan di Indonesia mengalami transformasi besar akibat disrupsi digital dan ekspektasi pelanggan yang semakin tinggi. Dalam sektor ini, kinerja karyawan menjadi komponen vital yang berkaitan erat dengan kepuasan nasabah, reputasi perusahaan, dan keberlanjutan bisnis. Studi kasus menunjukkan bahwa strategi motivasi yang diterapkan dalam sektor jasa dan keuangan harus mencerminkan sensitivitas terhadap dinamika emosional, tekanan target, dan tuntutan pelayanan yang tinggi (Iskandar & Rahman, 2022). Kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi penting untuk menjaga stabilitas psikologis dan produktivitas dalam situasi kerja yang serba cepat.

Sebuah perusahaan perbankan swasta nasional menerapkan sistem motivasi berbasis kepercayaan dan penghargaan atas pencapaian individu yang selaras dengan nilai organisasi. Program *recognition day*, mentoring personal, dan evaluasi berbasis tujuan pribadi menciptakan suasana kerja yang memberdayakan dan inklusif. Hasil survei internal menunjukkan peningkatan kepuasan kerja hingga 18% dalam kurun dua tahun, serta penurunan kasus burnout di kalangan staf layanan pelanggan (Gunawan et al., 2023). Hal ini memperlihatkan bahwa pengakuan non-materiel mampu meningkatkan motivasi intrinsik yang berkelanjutan.

Motivasi ekstrinsik tetap berperan dalam sektor jasa, terutama yang terkait dengan penjualan dan target. Sebuah perusahaan asuransi jiwa nasional mengimplementasikan program insentif berbasis performa yang mencakup komisi progresif, reward perjalanan, dan kompetisi internal. Studi mencatat bahwa program ini mendorong peningkatan 25% penjualan bulanan dalam tiga kuartal pertama, namun juga menimbulkan gejala stres kerja dan kompetisi tidak sehat jika tidak diimbangi pendekatan keseimbangan kerja dan penguatan kerja tim (Wijaya & Hartono, 2021). Ini menandakan bahwa motivasi ekstrinsik yang tidak dikelola dengan bijak dapat menjadi bumerang terhadap kohesi organisasi.

Dalam konteks layanan pelanggan di sektor jasa, pendekatan empatik dan koneksi interpersonal terbukti menjadi faktor pendorong motivasi intrinsik yang kuat. Karyawan yang merasakan manfaat sosial dari pekerjaan mereka, seperti membantu klien menyelesaikan masalah atau memberi nasihat keuangan yang berguna, menunjukkan keterlibatan emosional lebih tinggi. Studi di sektor fintech mencatat bahwa karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna cenderung lebih loyal dan menunjukkan kualitas pelayanan yang konsisten meski menghadapi tekanan tinggi (Suhartini & Damarjati, 2020). Rasa tujuan (*sense of purpose*) menjadi penggerak utama dalam mempertahankan motivasi dalam jangka panjang.

Fleksibilitas kerja dan peluang pengembangan karier juga menjadi penentu penting motivasi di sektor ini. Perusahaan konsultan keuangan multinasional di Jakarta menerapkan sistem kerja hybrid dan program pelatihan sertifikasi yang dibiayai penuh oleh perusahaan. Strategi ini berdampak signifikan terhadap peningkatan motivasi karyawan muda, terutama dari generasi milenial dan Gen Z, yang sangat menghargai fleksibilitas dan kesempatan belajar (Ananda

& Prabowo, 2022). Ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dapat dibangun melalui dukungan konkret terhadap aspirasi profesional.

Selain aspek internal, peran kepemimpinan juga krusial dalam menjaga iklim kerja yang memotivasi. Studi pada perusahaan teknologi finansial mencatat bahwa gaya kepemimpinan transformasional—yang mendorong inspirasi, pemberdayaan, dan komunikasi dua arah—berkorelasi dengan tingkat keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja yang lebih tinggi dibanding gaya transaksional (Ardiyanto & Sasmita, 2023). Pemimpin yang mampu memahami kebutuhan individu karyawan dan mengaitkannya dengan visi perusahaan akan lebih efektif dalam membangkitkan motivasi secara berkelanjutan.

Keseluruhan temuan menunjukkan bahwa sektor jasa dan keuangan membutuhkan strategi motivasi yang seimbang antara insentif material dan pendekatan humanistik. Kebutuhan akan pengakuan, pertumbuhan, fleksibilitas, serta makna dalam pekerjaan menjadi faktor dominan yang memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja. Perusahaan yang dapat mengelola dinamika ini secara terintegrasi tidak hanya akan mempertahankan karyawan terbaiknya, tetapi juga meningkatkan kualitas layanan dan keberlanjutan bisnis di tengah persaingan pasar yang ketat.

### **C. BUMN dan Perusahaan Multinasional**

BUMN dan perusahaan multinasional memainkan peran penting dalam struktur ekonomi nasional dengan cakupan operasional yang luas dan kompleksitas organisasi yang tinggi. Dalam konteks ini, pengelolaan motivasi kerja menjadi tantangan strategis yang tidak hanya berdampak pada kinerja individual, tetapi juga pada efisiensi

sistemik dan reputasi kelembagaan. Struktur hierarkis yang kaku, birokrasi, serta regulasi formal sering kali menjadi hambatan dalam menciptakan lingkungan kerja yang fleksibel dan memotivasi. Studi menyatakan bahwa kombinasi pendekatan motivasi berbasis nilai korporat dan adaptasi budaya kerja global menjadi kunci keberhasilan dalam mengelola SDM di entitas skala besar seperti BUMN dan korporasi multinasional (Kusnadi & Taufik, 2021).

Di banyak BUMN, motivasi ekstrinsik seperti gaji, tunjangan, dan jaminan pensiun memang menjadi daya tarik awal bagi karyawan. Namun, riset menunjukkan bahwa dalam jangka panjang, aspek intrinsik seperti peluang kontribusi nyata dan rasa bangga terhadap institusi lebih berpengaruh terhadap retensi pegawai (Mahendra et al., 2022). Karyawan yang merasa pekerjaan mereka berkontribusi terhadap kepentingan publik menunjukkan komitmen organisasi yang lebih kuat. Fenomena ini banyak ditemukan di sektor BUMN layanan publik, seperti transportasi dan energi, di mana nilai kebermanfaatn sosial menjadi sumber motivasi yang mendalam.

Perusahaan multinasional menghadapi tantangan berbeda. Mereka sering membawa nilai dan sistem kerja global yang menuntut karyawan lokal untuk beradaptasi dengan standar internasional. Dalam konteks ini, strategi motivasi perlu mempertimbangkan perbedaan budaya kerja dan ekspektasi individu. Studi di perusahaan FMCG multinasional menunjukkan bahwa penerapan sistem feedback berbasis *continuous performance management* serta pengembangan karier berbasis kompetensi memberikan dampak signifikan pada peningkatan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan lokal (Irawan & Setyawan, 2023). Karyawan merasa dihargai bukan hanya sebagai pelaksana, tetapi juga sebagai individu yang punya potensi berkembang.

Selain itu, budaya organisasi yang terbuka dan menghargai keberagaman menjadi faktor penting dalam mendorong motivasi di perusahaan multinasional. Pendekatan *inclusive leadership* terbukti dapat mengurangi jarak antar lapisan organisasi dan meningkatkan partisipasi aktif dari karyawan lokal. Studi yang dilakukan di sektor teknologi informasi mencatat bahwa pemimpin yang terbuka terhadap perspektif kultural yang berbeda mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi pertumbuhan motivasi intrinsik (Sundari & Lesmana, 2020). Hal ini penting mengingat lingkungan kerja yang multinasional cenderung lebih beragam secara sosial dan etnis.

Perbedaan pendekatan antara BUMN dan perusahaan multinasional juga terlihat dalam manajemen reward system. Jika BUMN lebih sering mengandalkan sistem kenaikan berkala berbasis masa kerja dan jabatan struktural, perusahaan multinasional lebih fleksibel dengan insentif berbasis kinerja individual maupun tim. Studi pada sektor energi menunjukkan bahwa model hybrid—yang menggabungkan kejelasan struktur BUMN dengan dinamika reward sektor swasta—lebih efektif dalam memotivasi karyawan lintas generasi (Prakoso & Ardhana, 2021). Model ini juga memungkinkan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat tanpa mengabaikan stabilitas kerja.

Selain insentif material, program pelatihan dan pengembangan menjadi sarana penting dalam membangun motivasi. Baik BUMN maupun perusahaan multinasional mulai mengadopsi pendekatan pembelajaran sepanjang hayat dan digital learning ecosystem. Inisiatif ini memungkinkan karyawan mengakses peluang pengembangan diri yang selaras dengan kebutuhan organisasi. Studi di BUMN sektor keuangan mencatat bahwa karyawan yang mengikuti program pengembangan kompetensi digital menunjukkan peningkatan motivasi

intrinsik sebesar 27% dalam tiga bulan pasca-pelatihan (Widiyanto & Sasmita, 2022). Ini membuktikan bahwa pemberdayaan personal adalah strategi motivasi yang efektif dalam konteks institusi besar.

Keseluruhan studi kasus pada BUMN dan perusahaan multinasional menegaskan bahwa pendekatan motivasi kerja perlu disesuaikan dengan karakter institusi dan kebutuhan karyawan. Tidak ada formula tunggal, namun sinergi antara kejelasan sistem, budaya organisasi yang adaptif, dan penguatan nilai kerja yang bermakna menjadi landasan utama dalam menciptakan tenaga kerja yang termotivasi dan berdaya saing tinggi. Institusi yang berhasil menerapkan strategi motivasi ganda—yang memadukan aspek finansial dan non-finansial secara proporsional—akan lebih siap dalam menghadapi tantangan global dan mempertahankan talenta terbaiknya.

#### **D. Dampak Program Motivasi SDM**

Program motivasi yang diterapkan dalam organisasi memiliki peran strategis dalam mendorong perilaku kerja positif, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat loyalitas karyawan. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, efektivitas program motivasi sering kali diukur dari sejauh mana program tersebut memengaruhi kinerja individu dan kolektif secara berkelanjutan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan program motivasi sangat bergantung pada relevansi desain program dengan kebutuhan aktual karyawan serta integrasi program tersebut dengan budaya organisasi dan strategi bisnis (Siregar & Hakim, 2023). Dengan kata lain, program yang hanya bersifat simbolik atau tidak selaras dengan konteks organisasi cenderung gagal memberikan dampak yang berarti.

Salah satu indikator keberhasilan program motivasi adalah peningkatan dalam produktivitas kerja. Sebuah studi terhadap perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa penerapan *gainsharing program*—yang membagi keuntungan operasional dengan karyawan berdasarkan pencapaian target efisiensi—berhasil meningkatkan output sebesar 19% dalam enam bulan (Arifin & Lestari, 2022). Model ini tidak hanya memberi insentif finansial, tetapi juga menanamkan rasa kepemilikan terhadap hasil kerja kolektif. Hasilnya, semangat kolaboratif dan keinginan untuk berinovasi meningkat karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka berdampak langsung terhadap hasil akhir.

Selain produktivitas, dampak motivasi juga tercermin pada tingkat retensi karyawan. Perusahaan jasa keuangan yang menerapkan program motivasi berbasis pengakuan dan pengembangan karier mencatat penurunan tingkat turnover hingga 25% dalam dua tahun implementasi program (Hasanah & Pratama, 2021). Karyawan yang merasa dihargai dan diberikan ruang untuk berkembang cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi, bahkan dalam kondisi persaingan pasar tenaga kerja yang ketat. Penurunan turnover ini tidak hanya mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga mempertahankan stabilitas pengetahuan organisasi.

Program motivasi juga memberikan dampak positif terhadap kualitas hubungan antar karyawan dan iklim kerja. Studi pada perusahaan logistik menunjukkan bahwa penerapan program *peer recognition*—di mana sesama karyawan saling memberi apresiasi atas kontribusi rekan kerjanya—meningkatkan rasa saling percaya dan keterlibatan tim (Yuliana & Bagaskoro, 2023). Program ini menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan mengurangi potensi konflik karena penghargaan tidak hanya datang dari atasan,

tetapi juga dari rekan sejawat. Dalam jangka panjang, hal ini meningkatkan kohesi dan integrasi sosial dalam organisasi.

Dampak motivasi juga tercermin dari peningkatan inisiatif individu. Di sebuah startup teknologi, program motivasi yang menekankan otonomi, pengembangan personal, dan fleksibilitas waktu kerja terbukti mendorong munculnya ide-ide baru dari karyawan lini bawah (Setiawan & Munir, 2021). Karyawan menunjukkan keberanian untuk mengusulkan perbaikan proses dan produk tanpa diminta. Budaya yang mendukung inisiatif semacam ini menciptakan iklim inovatif yang sangat penting dalam industri dengan tingkat perubahan tinggi.

Namun demikian, tidak semua program motivasi memberikan dampak positif. Beberapa organisasi gagal karena program tidak dipersonalisasi, terlalu fokus pada insentif finansial, atau bersifat jangka pendek. Sebuah studi pada BUMN mencatat bahwa program bonus tahunan yang tidak dikaitkan dengan pencapaian individu maupun tim berujung pada kekecewaan karyawan dan munculnya persepsi ketidakadilan (Kurniawan & Dewi, 2020). Hal ini menunjukkan pentingnya transparansi, akuntabilitas, dan kejelasan indikator dalam setiap program motivasi yang diterapkan.

Keseluruhannya, efektivitas program motivasi terletak pada konsistensi antara tujuan program dengan kebutuhan karyawan serta arah strategis organisasi. Program yang dirancang secara partisipatif, berbasis data, dan terbuka terhadap evaluasi berkala cenderung memberikan hasil yang lebih berkelanjutan. Organisasi yang mampu menempatkan motivasi sebagai bagian dari strategi jangka panjang SDM akan lebih siap menghadapi tantangan bisnis sekaligus mempertahankan kualitas kinerja tenaga kerja.

## **E. Evaluasi Keberhasilan Intervensi**

Evaluasi keberhasilan intervensi program motivasi kerja merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen sumber daya manusia. Evaluasi tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran efektivitas, tetapi juga sebagai mekanisme pembelajaran organisasi untuk meningkatkan desain kebijakan di masa depan. Fokus utama evaluasi terletak pada kesesuaian antara tujuan awal program dengan hasil aktual, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Penelitian menyatakan bahwa keberhasilan intervensi motivasional berkorelasi kuat dengan konsistensi implementasi, partisipasi karyawan dalam perumusan program, serta keterlibatan manajerial dalam pengawasan pelaksanaannya (Ramadhani & Suwandi, 2021).

Pengukuran kuantitatif biasanya melibatkan indikator kinerja utama seperti tingkat produktivitas, absensi, retensi karyawan, dan kepuasan kerja. Di sebuah perusahaan jasa logistik nasional, penerapan intervensi motivasi berbasis pelatihan dan reward jangka pendek berhasil meningkatkan tingkat kepuasan kerja hingga 23% dan menurunkan angka turnover sebesar 18% dalam kurun waktu 12 bulan (Hartono & Wijayanti, 2022). Evaluasi ini menggunakan kombinasi survei karyawan, laporan produktivitas mingguan, serta wawancara mendalam dengan tim manajerial. Hasil tersebut menunjukkan pentingnya pengumpulan data multi-sumber sebagai dasar evaluasi yang objektif.

Dari sisi kualitatif, keberhasilan intervensi dapat dilihat melalui perubahan sikap, budaya kerja, dan komunikasi antar lini organisasi. Studi di sektor keuangan menunjukkan bahwa setelah diterapkannya program motivasi berbasis umpan balik terbuka, terjadi peningkatan interaksi positif antar departemen dan penurunan konflik horizontal

(Anugrah & Putri, 2023). Dalam konteks ini, keberhasilan tidak hanya dinilai dari hasil akhir, tetapi juga dari proses transformasi sosial yang memperkuat kohesi organisasi. Evaluasi kualitatif menjadi pelengkap penting dalam menafsirkan hasil kuantitatif secara lebih mendalam.

Evaluasi keberhasilan juga menuntut adanya *benchmarking*, baik secara internal (antar unit/divisi) maupun eksternal (dengan perusahaan lain di sektor sejenis). Hal ini bertujuan untuk mengidentifikasi posisi relatif efektivitas intervensi yang dilakukan. Di perusahaan BUMN energi, evaluasi menunjukkan bahwa unit yang mengadopsi pendekatan motivasi yang bersifat otonom dan partisipatif memiliki skor kepuasan dan performa yang lebih tinggi dibandingkan unit dengan pendekatan top-down (Syahrul & Mulyani, 2021). Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk menyusun kebijakan organisasi secara menyeluruh.

Meski demikian, evaluasi keberhasilan intervensi tidak selalu menunjukkan hasil yang linear. Ada kondisi di mana hasil positif tidak segera muncul karena faktor eksternal, seperti perubahan pasar atau krisis ekonomi. Dalam situasi seperti ini, evaluasi harus disertai analisis kontekstual agar tidak menimbulkan kesimpulan yang keliru. Sebuah studi dalam industri tekstil menunjukkan bahwa meskipun hasil kuantitatif awal mengecewakan, karyawan menunjukkan peningkatan motivasi personal dan kesiapan menghadapi perubahan dalam jangka panjang (Nursalim & Cahyadi, 2022). Evaluasi jangka pendek harus dilengkapi dengan perspektif longitudinal agar lebih komprehensif.

Keberhasilan evaluasi juga sangat bergantung pada metode dan instrumen yang digunakan. Tools seperti Employee Net Promoter Score (eNPS), Human Capital Index (HCI), serta survei keterlibatan

karyawan telah banyak digunakan untuk mengukur dampak program motivasi secara sistematis. Studi menyarankan bahwa penggabungan metode kuantitatif dan kualitatif akan memberikan hasil evaluasi yang lebih akurat dan dapat ditindaklanjuti (Hasbi & Dewantara, 2023). Organisasi yang tidak melakukan evaluasi secara terstruktur berisiko mengulangi kesalahan desain program dan kehilangan potensi penguatan motivasi karyawan.

Dengan demikian, evaluasi keberhasilan intervensi bukan sekadar pelaporan hasil, tetapi menjadi bagian integral dari proses pengambilan keputusan strategis dalam manajemen SDM. Evaluasi yang dilandasi data valid, partisipasi aktif stakeholder, dan sensitivitas terhadap konteks organisasi memungkinkan perbaikan berkelanjutan terhadap program motivasi yang diterapkan. Hanya dengan mekanisme evaluasi yang matang, organisasi dapat memastikan bahwa investasi pada motivasi SDM benar-benar berdampak pada keberlangsungan dan daya saing jangka panjang.

## **BAB X**

### **EVALUASI DAN REKOMENDASI PRAKTIS**

Bab ini mengulas pentingnya evaluasi sistematis terhadap berbagai program motivasi di tempat kerja dan memberikan rekomendasi strategis yang dapat diterapkan oleh praktisi SDM dan manajer organisasi. Evaluasi merupakan fondasi untuk mengetahui apakah intervensi motivasi berdampak nyata pada kepuasan dan kinerja kerja. Tanpa mekanisme evaluatif yang tepat, program dapat berujung pada pemborosan sumber daya. Oleh karena itu, bab ini menghadirkan pendekatan berbasis bukti (evidence-based) dan praktik terbaik dari berbagai sektor, disertai instrumen pengukuran dan panduan manajerial untuk mengoptimalkan efektivitas motivasi kerja.

#### **A. Alat Ukur Efektivitas Motivasi**

Pengukuran efektivitas program motivasi menjadi langkah krusial dalam menentukan keberhasilan strategi manajemen sumber daya manusia. Alat ukur yang tepat memungkinkan organisasi untuk menilai apakah intervensi motivasional benar-benar memengaruhi perilaku, kinerja, dan kepuasan karyawan. Salah satu pendekatan yang paling umum digunakan adalah survei keterlibatan karyawan (*employee engagement survey*) yang dirancang untuk menangkap dimensi afektif, kognitif, dan perilaku dari keterlibatan kerja. Survei ini sering mengadopsi model seperti Gallup Q12 atau Utrecht Work Engagement Scale (UWES), yang telah terbukti memiliki validitas dan reliabilitas tinggi dalam berbagai konteks organisasi (Trépanier et al., 2020).

Selain survei keterlibatan, alat ukur berbasis psikometrik juga digunakan untuk menilai motivasi intrinsik dan ekstrinsik secara lebih terperinci. Contohnya adalah *Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale* (WEIMS) yang dikembangkan berdasarkan kerangka *Self-Determination Theory*. Instrumen ini mengukur enam tipe motivasi, mulai dari *amotivation* hingga *intrinsic motivation*, dan sangat berguna untuk mengevaluasi perubahan dalam orientasi motivasional setelah intervensi dilakukan (Gillet et al., 2021). Penggunaan instrumen semacam ini memberikan gambaran menyeluruh tentang dinamika motivasi individu dalam suatu ekosistem kerja tertentu.

Untuk pengukuran motivasi berbasis tujuan dan performa, banyak organisasi menggunakan indikator kuantitatif seperti peningkatan produktivitas, absensi, tingkat turnover, dan kinerja individual berdasarkan KPI. Namun, interpretasi indikator ini harus disertai konteks organisasi dan waktu pelaksanaan. Sebuah peningkatan kinerja yang signifikan setelah program motivasi dapat menunjukkan efektivitas program, tetapi tanpa kontrol terhadap variabel eksternal, kesimpulan yang diambil bisa menyesatkan. Oleh sebab itu, diperlukan desain evaluasi kuasi-eksperimen atau longitudinal untuk menjamin akurasi hasil (Nguyen et al., 2020).

Beberapa organisasi juga menerapkan *Employee Net Promoter Score* (eNPS) sebagai indikator cepat terhadap kepuasan dan loyalitas karyawan, yang secara tidak langsung menunjukkan keberhasilan intervensi motivasional. Skor ini diperoleh dengan menanyakan seberapa besar kemungkinan karyawan merekomendasikan organisasinya kepada orang lain. Meskipun sederhana, eNPS telah terbukti memiliki korelasi tinggi dengan motivasi afektif dan keterlibatan kerja (Attridge, 2021). Alat ini sangat cocok digunakan

secara berkala karena cepat dan mudah dianalisis, terutama dalam organisasi yang bergerak dinamis.

Untuk pendekatan berbasis teknologi, analitik SDM atau *people analytics* kini banyak digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program motivasi secara real-time. Dengan menggabungkan data dari platform kerja, sistem absensi, hasil survei, dan performa kerja, manajer SDM dapat memetakan dampak program motivasi secara kuantitatif dan prediktif. Platform seperti SAP SuccessFactors atau Microsoft Viva Insights telah menyediakan fitur pelaporan otomatis yang memungkinkan visualisasi data motivasional dalam berbagai dimensi (Minbaeva, 2022). Pendekatan ini semakin populer karena mendukung pengambilan keputusan berbasis data.

Meski berbagai alat ukur tersedia, pemilihan instrumen yang tepat harus disesuaikan dengan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan jenis intervensi motivasi yang diterapkan. Kombinasi antara instrumen kuantitatif dan kualitatif sangat disarankan untuk memperoleh gambaran utuh. Misalnya, hasil survei keterlibatan dapat diperkuat dengan wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (*focus group discussion*) untuk mengidentifikasi makna subjektif dari motivasi bagi karyawan. Evaluasi semacam ini menciptakan pemahaman yang lebih komprehensif, bukan sekadar statistik (Cerasoli et al., 2021).

Efektivitas alat ukur motivasi tidak hanya dilihat dari ketepatan dalam menangkap indikator, tetapi juga dari kemampuannya untuk mendorong tindakan perbaikan organisasi. Ketika hasil pengukuran digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dan perancangan program lanjutan, maka proses evaluasi menjadi siklus yang berkelanjutan. Organisasi yang berhasil dalam membangun budaya

evaluatif ini akan lebih adaptif, responsif, dan mampu mempertahankan daya saingnya melalui sumber daya manusia yang termotivasi dengan baik.

## **B. Pengembangan Kebijakan HR Berbasis Bukti**

Pengambilan keputusan dalam manajemen sumber daya manusia semakin bergeser dari pendekatan intuitif menuju pendekatan berbasis bukti (*evidence-based HRM*). Kebijakan yang dirancang atas dasar data empiris dan hasil penelitian memiliki potensi lebih besar dalam menghasilkan dampak yang positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Pendekatan ini menekankan pentingnya penggunaan data organisasi, hasil evaluasi program, serta temuan ilmiah sebagai dasar dalam merumuskan kebijakan yang strategis dan relevan (Van der Togt & Rasmussen, 2021). Dengan demikian, pengembangan kebijakan tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan karyawan.

Implementasi *evidence-based HRM* mensyaratkan adanya sistem manajemen data yang andal. Organisasi perlu membangun ekosistem data yang mencakup metrik performa karyawan, hasil survei kepuasan kerja, umpan balik pelatihan, hingga data psikologis seperti keterlibatan dan motivasi. Data ini kemudian diolah menjadi informasi yang dapat digunakan untuk merancang kebijakan yang berdampak langsung terhadap perilaku kerja. Misalnya, bila data menunjukkan bahwa motivasi menurun pada karyawan dengan beban kerja tinggi, maka kebijakan redistribusi tugas atau penyesuaian workload dapat dipertimbangkan (Jiang & Messersmith, 2021).

Salah satu model yang digunakan dalam perancangan kebijakan berbasis bukti adalah kerangka *Context–Mechanism–Outcome (CMO)*

yang memungkinkan manajer HR memahami tidak hanya apa yang berhasil, tetapi juga mengapa dan dalam kondisi apa kebijakan itu efektif. CMO mendorong eksplorasi terhadap hubungan kausal antara intervensi motivasi dengan hasil kerja, serta kondisi kontekstual yang memengaruhinya. Model ini cocok diterapkan untuk mengevaluasi kebijakan berbasis motivasi baik dalam skala proyek jangka pendek maupun transformasi organisasi jangka panjang (Denyer & Tranfield, 2020).

Studi literatur sistematis (*systematic literature review*) juga memainkan peran penting dalam mengembangkan kebijakan SDM. Dengan menelaah berbagai temuan akademik dari jurnal bereputasi, organisasi dapat mengadopsi praktik terbaik (*best practices*) yang telah terbukti efektif di berbagai konteks. Studi semacam ini juga membantu mengidentifikasi gap antara teori dan praktik di lapangan, sehingga kebijakan yang dirancang menjadi lebih realistis dan relevan dengan kondisi organisasi (Cooke et al., 2022). Ini menjadi jembatan antara pengetahuan akademik dan kebutuhan dunia kerja yang terus berkembang.

Pengembangan kebijakan HR yang berbasis bukti tidak berarti mengesampingkan dimensi nilai dan budaya organisasi. Justru, proses pengambilan keputusan berbasis data harus dilengkapi dengan pemahaman terhadap nilai-nilai inti perusahaan agar kebijakan yang dibuat tetap sejalan dengan identitas dan arah strategis organisasi. Misalnya, pada organisasi dengan nilai kolaboratif tinggi, program motivasi yang bersifat kompetitif mungkin justru menciptakan resistensi. Oleh karena itu, sinergi antara data, nilai, dan visi organisasi harus dijaga secara konsisten (Raisch & Krakowski, 2021).

Keterlibatan manajemen puncak dalam proses pengembangan kebijakan berbasis bukti menjadi kunci kesuksesan. Dukungan dari pimpinan akan mempercepat adopsi hasil evaluasi dan memberikan legitimasi terhadap kebijakan baru. Selain itu, pelibatan lintas fungsi dalam proses evaluasi—misalnya dari unit IT, keuangan, dan operasional—mampu menghasilkan kebijakan yang lebih komprehensif. Kolaborasi semacam ini memungkinkan organisasi tidak hanya mengukur hasil dari program motivasi, tetapi juga memahami implikasi keuangan dan operasionalnya secara simultan (Biron et al., 2021).

Organisasi yang mengembangkan kebijakan berbasis bukti secara berkelanjutan akan memiliki keunggulan kompetitif dalam mengelola sumber daya manusia. Dengan menggunakan siklus *assess–design–implement–evaluate*, pengambilan keputusan SDM menjadi lebih adaptif terhadap dinamika pasar tenaga kerja, teknologi, dan harapan karyawan. Lebih dari itu, pendekatan ini mendukung terciptanya budaya organisasi yang reflektif, transparan, dan berorientasi pada hasil nyata.

### **C. Rekomendasi Praktis untuk Manager SDM**

Manajer sumber daya manusia berperan sentral dalam mentransformasikan kebijakan menjadi tindakan yang nyata di tingkat operasional. Untuk meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, rekomendasi yang bersifat aplikatif dan kontekstual sangat dibutuhkan. Rekomendasi ini tidak hanya harus didasarkan pada prinsip ilmiah, tetapi juga disesuaikan dengan karakteristik organisasi, struktur tenaga kerja, serta tantangan spesifik yang dihadapi. Pendekatan berbasis praktik terbaik (*best practices*) di berbagai sektor menunjukkan bahwa keberhasilan intervensi motivasional sangat

bergantung pada konsistensi, keteladanan pimpinan, serta komunikasi yang terbuka (Bridgman et al., 2022).

Salah satu rekomendasi mendasar adalah pentingnya penguatan komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan. Dialog yang transparan mengenai harapan, kebutuhan, serta hambatan kerja dapat meningkatkan perasaan dihargai dan memperkuat koneksi emosional karyawan terhadap organisasi. Praktik ini dapat diterapkan melalui *one-on-one check-in*, forum umpan balik terbuka, maupun survei karyawan berkala. Ketika manajer aktif mendengarkan dan merespons masukan karyawan, motivasi intrinsik cenderung meningkat karena pekerja merasa suara mereka memiliki makna (Liu et al., 2021).

Manajer SDM juga disarankan untuk melakukan personalisasi strategi motivasi sesuai dengan tipe dan preferensi karyawan. Motivasi bukanlah pendekatan satu ukuran untuk semua. Karyawan generasi muda cenderung lebih terpicu oleh makna pekerjaan dan fleksibilitas, sedangkan generasi lebih senior mungkin menilai stabilitas dan pengakuan sebagai pendorong utama. Oleh karena itu, pendekatan berbasis segmentasi dan gaya kepemimpinan yang adaptif menjadi sangat krusial. Model seperti *Situational Leadership* dapat membantu manajer dalam menyesuaikan pendekatan motivasi berdasarkan kesiapan dan karakteristik individu (McCleskey, 2021).

Pengembangan karier dan pelatihan berbasis potensi juga menjadi prioritas dalam strategi peningkatan motivasi. Karyawan yang melihat adanya peluang pertumbuhan jangka panjang cenderung menunjukkan loyalitas yang tinggi. Program pelatihan, mentorship, atau rotasi kerja strategis menjadi investasi penting dalam menjaga keterlibatan dan motivasi kerja. Manajer SDM perlu memastikan bahwa

pengembangan ini relevan dengan tujuan pribadi dan organisasi, serta diintegrasikan ke dalam sistem manajemen kinerja (Shen et al., 2022).

Rekomendasi lain yang tidak kalah penting adalah menciptakan budaya penghargaan yang bermakna. Pengakuan tidak harus selalu bersifat material; apresiasi yang tulus, publikasi pencapaian, dan pemberian tanggung jawab lebih juga memiliki dampak besar terhadap motivasi kerja. Sistem *recognition* yang dikaitkan dengan nilai organisasi dan pencapaian individu akan memperkuat persepsi keadilan dan kompetensi, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi intrinsik (Brun & Dugas, 2022). Konsistensi dalam pemberian penghargaan sangat penting agar karyawan tidak kehilangan kepercayaan terhadap sistem.

Manajer SDM juga perlu memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kesejahteraan karyawan. Program fleksibilitas kerja, cuti tambahan, dukungan kesehatan mental, serta lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan hidup-kerja, terbukti meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi afektif. Dalam lingkungan kerja modern, aspek ini tidak lagi dianggap sebagai insentif tambahan, tetapi sebagai prasyarat dasar dalam menciptakan tenaga kerja yang berkomitmen dan produktif (Chawla et al., 2021).

Akhirnya, manajer SDM dianjurkan untuk membangun sistem pemantauan dan evaluasi motivasi yang berkelanjutan. Alat ukur yang valid dan berbasis data memungkinkan manajer untuk menyesuaikan strategi secara tepat waktu. Dengan mengadopsi prinsip *continuous improvement*, organisasi akan lebih siap menghadapi perubahan kebutuhan tenaga kerja dan dinamika pasar. Rekomendasi praktis ini, bila dijalankan secara strategis dan terintegrasi, dapat membentuk

fondasi budaya kerja yang sehat, produktif, dan berorientasi pada pertumbuhan jangka panjang.

#### **D. Tantangan Masa Depan dalam Motivasi Kerja**

Perubahan mendasar dalam cara organisasi beroperasi telah menciptakan tantangan baru yang kompleks dalam mempertahankan dan mengembangkan motivasi kerja karyawan. Revolusi digital, kerja jarak jauh, otomatisasi, perubahan nilai generasi, serta tekanan global seperti krisis iklim dan disrupsi pasar telah memperluas cakupan isu yang harus dipertimbangkan dalam strategi motivasi. Situasi ini menuntut organisasi tidak hanya memahami teori motivasi klasik, tetapi juga mengadaptasikannya dalam konteks baru yang lebih dinamis, multigenerasi, dan terdigitalisasi (Baard et al., 2021). Motivasi kerja tidak lagi sekadar persoalan insentif atau jenjang karier, melainkan bagaimana organisasi menciptakan ekosistem yang memfasilitasi makna, fleksibilitas, dan keberlanjutan.

Salah satu tantangan paling signifikan yang dihadapi organisasi adalah transformasi digital yang mengubah esensi pekerjaan itu sendiri. Otomatisasi dan artificial intelligence (AI) telah menggantikan banyak peran manusia yang bersifat rutin dan administratif, menciptakan tekanan bagi pekerja untuk mengembangkan keterampilan baru agar tetap relevan. Pada saat yang sama, kerja jarak jauh dan fleksibilitas waktu, meskipun memberikan kebebasan, justru dapat menciptakan perasaan terputus secara sosial, kehilangan makna kerja, serta kesulitan dalam mempertahankan ritme motivasional (Wang et al., 2021). Dalam konteks ini, organisasi perlu merancang ulang struktur kerja agar mendukung otonomi tanpa mengorbankan kejelasan arah dan interaksi sosial yang bermakna.

Tantangan lainnya datang dari pergeseran nilai dan ekspektasi generasi baru, terutama Generasi Z dan pasca-Gen Z. Mereka memasuki dunia kerja dengan tuntutan yang berbeda dari generasi sebelumnya: menuntut pekerjaan yang bermakna, transparan, fleksibel, serta terhubung dengan misi sosial dan keberlanjutan. Mereka lebih peduli pada keaslian dan dampak pekerjaan dibandingkan pada sekadar gaji atau jabatan. Ini menimbulkan tantangan bagi organisasi untuk menciptakan strategi motivasi yang mencerminkan nilai-nilai tersebut, termasuk melalui employer branding yang etis, pemberdayaan yang nyata, dan kesempatan eksplorasi lintas fungsi (Lyons et al., 2022).

Kesehatan mental dan kesejahteraan psikologis menjadi perhatian besar dalam lanskap motivasi masa depan. Stres kronis, beban kerja berlebih, kurangnya pengakuan, serta kondisi kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan motivasi intrinsik dan menimbulkan disengagement. Fenomena *burnout* yang meningkat terutama di sektor jasa dan teknologi menunjukkan bahwa intervensi motivasional yang tidak mempertimbangkan aspek psikologis tidak lagi memadai (Kompier et al., 2021). Organisasi dituntut untuk menciptakan kebijakan kerja yang ramah kesehatan mental, termasuk program manajemen stres, supervisi empatik, dan akses ke layanan dukungan psikologis berbasis organisasi.

Tantangan selanjutnya berkaitan dengan keberagaman dalam tenaga kerja global, baik dari segi budaya, usia, gender, maupun gaya hidup. Dalam organisasi multinasional dan lintas generasi, nilai-nilai motivasional sangat bervariasi. Apa yang dianggap sebagai motivator di satu konteks budaya bisa jadi tidak relevan, atau bahkan kontraproduktif, di konteks lain. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan sistem motivasi yang berbasis pada prinsip *cultural*

*intelligence* dan inklusivitas. Pendekatan *one-size-fits-all* perlu digantikan dengan sistem yang fleksibel dan berbasis dialog, yang mampu mengakomodasi berbagai kerangka nilai dan ekspektasi individu (Alfes et al., 2022).

Penerapan teknologi juga membawa dilema etis yang signifikan. Banyak organisasi mulai menggunakan *people analytics* dan algoritma berbasis AI untuk mengukur produktivitas, engagement, bahkan prediksi loyalitas karyawan. Walaupun efisien secara data, pendekatan ini rentan menimbulkan persepsi pengawasan berlebihan dan pelanggaran privasi. Ketika karyawan merasa dimonitor secara berlebihan tanpa kontrol terhadap datanya, motivasi bisa menurun drastis. Oleh sebab itu, pengembangan kebijakan etis yang melindungi otonomi dan hak privasi menjadi prasyarat penting dalam implementasi strategi motivasi berbasis digital (Meijerink & Keegan, 2022).

Dimensi keberlanjutan juga mulai menempati posisi sentral dalam kerangka motivasi kerja modern. Karyawan, khususnya yang lebih muda, mulai mengevaluasi organisasi berdasarkan dampaknya terhadap lingkungan dan masyarakat. Mereka lebih cenderung termotivasi bila merasa bahwa pekerjaan mereka turut berkontribusi pada solusi global, bukan justru memperparah masalah seperti eksploitasi atau polusi. Oleh karena itu, integrasi nilai keberlanjutan ke dalam strategi motivasi bukan sekadar menjadi pilihan, tetapi kebutuhan untuk menjaga relevansi organisasi di mata talenta masa depan (Glavas et al., 2023).

Dalam menghadapi berbagai tantangan ini, organisasi perlu melakukan pergeseran dari pendekatan motivasi transaksional menuju transformasional. Strategi motivasi ke depan harus berorientasi pada

makna kerja, kesejahteraan holistik, keberagaman, dan keadilan digital. Hal ini dapat dicapai melalui desain ulang pekerjaan, pelatihan kepemimpinan berbasis empati, serta penyusunan sistem penghargaan yang berbasis kontribusi dan nilai etis. Ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan motivasional masa depan akan ditentukan oleh kemampuannya untuk membaca perubahan nilai kerja dan menerjemahkannya ke dalam tindakan yang otentik dan adaptif.

### **E. Kesimpulan dan Implikasi Manajerial**

Motivasi kerja telah menjadi pilar utama dalam manajemen sumber daya manusia, karena berkorelasi langsung dengan kinerja, produktivitas, inovasi, dan retensi karyawan. Seluruh pembahasan dalam buku ini menunjukkan bahwa motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, tidak dapat dipisahkan dari dinamika lingkungan kerja, karakteristik individu, serta arah strategis organisasi. Perubahan kontekstual yang cepat menuntut pendekatan motivasi yang tidak lagi bersifat linier atau seragam, tetapi adaptif, berbasis nilai, dan didukung oleh kepemimpinan yang reflektif. Oleh karena itu, pemahaman tentang berbagai teori motivasi, tantangan praktik, serta kebutuhan lintas generasi sangat penting untuk membangun sistem organisasi yang resilien dan berdaya saing tinggi.

Bagi manajer, implikasi utama dari pembahasan ini adalah pentingnya membangun strategi motivasi yang berakar pada kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Teori *self-determination* dan temuan kontemporer menekankan bahwa ketika karyawan merasa dihargai sebagai individu yang utuh, mereka akan menunjukkan tingkat keterlibatan dan dedikasi yang lebih tinggi (Deci et al., 2021). Ini berarti bahwa motivasi bukan semata-mata hasil dari insentif finansial, tetapi lahir

dari penciptaan pengalaman kerja yang bermakna, transparan, dan mendukung pertumbuhan personal.

Organisasi juga perlu menyadari bahwa motivasi ekstrinsik seperti bonus, promosi, dan pengakuan formal tetap memiliki peran penting. Namun, pendekatan ini harus disesuaikan dengan dinamika internal karyawan dan tidak boleh menjadi satu-satunya pendorong perilaku. Ketika penghargaan bersifat mekanis atau tidak adil, efek motivasional bisa berubah menjadi demotivasi. Oleh sebab itu, desain sistem reward harus memperhatikan aspek keadilan, transparansi, dan relevansi terhadap kontribusi nyata karyawan (Cropanzano et al., 2022). Manajer harus mampu menyeimbangkan antara insentif yang bersifat universal dan insentif yang disesuaikan dengan nilai-nilai individu.

Di tengah arus transformasi digital, manajer harus mempertimbangkan aspek teknologi sebagai peluang sekaligus tantangan dalam memotivasi karyawan. Sistem *people analytics*, kerja hybrid, dan kecerdasan buatan memberikan efisiensi, tetapi juga menimbulkan kecemasan terhadap hilangnya peran manusiawi dalam pekerjaan. Oleh karena itu, implikasi strategis bagi manajer adalah membangun sistem kerja yang tetap menempatkan manusia sebagai pusat inovasi. Pendekatan *human-centered leadership* perlu diperkuat melalui pelatihan kepemimpinan yang berbasis empati, keaslian, dan kepekaan terhadap perbedaan individu (Bakker & van Wingerden, 2022).

Pembahasan ini juga menekankan pentingnya budaya organisasi sebagai katalisator motivasi. Budaya kerja yang kolaboratif, terbuka terhadap umpan balik, dan memfasilitasi pembelajaran akan mendukung munculnya motivasi intrinsik secara alami. Manajer

memiliki peran strategis dalam memperkuat nilai-nilai organisasi yang mendukung rasa memiliki, keberanian berinovasi, dan pemberdayaan karyawan. Upaya tersebut harus terstruktur, tidak hanya berhenti pada slogan atau nilai di dinding, tetapi diwujudkan melalui sistem kerja, komunikasi internal, dan praktik manajerial sehari-hari (Mayer et al., 2023).

Dalam merancang strategi motivasi masa depan, manajer perlu menyusun pendekatan berbasis data dan evaluasi yang sistematis. Penggunaan alat ukur seperti *Employee Engagement Survey*, *Job Diagnostic Survey*, atau *Motivational Assessment Tools* harus diintegrasikan ke dalam siklus manajemen SDM. Evaluasi bukan hanya alat ukur keberhasilan program, tetapi juga alat pembelajaran organisasi yang menunjukkan area perbaikan dan potensi pengembangan lebih lanjut (Albrecht et al., 2021). Dengan kata lain, strategi motivasi yang sukses adalah strategi yang terus-menerus dipantau, dikaji ulang, dan disesuaikan secara kontekstual.

Kesimpulannya, keberhasilan organisasi dalam menjaga motivasi dan kepuasan kerja terletak pada kemampuan manajer untuk menjadi fasilitator pengalaman kerja yang otentik dan relevan. Manajer bukan hanya pengatur kerja, tetapi juga arsitek emosi, identitas profesional, dan ruang berkembang bagi individu. Motivasi kerja akan tetap menjadi fondasi utama dalam organisasi masa depan, selama ia tidak dilihat sebagai formula statis, melainkan sebagai proses dinamis yang memerlukan empati, pemahaman kontekstual, dan komitmen jangka panjang dari seluruh elemen kepemimpinan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aboobaker, N., & Edward, M. (2020). Collective ambition as a pathway for bridging the millennial career aspirations–employer expectations gap. *International Journal of Manpower*, 41(4), 443–460. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2019-0452>
- Afsar, B., Shahjehan, A., & Umrani, W. A. (2020). The impact of perceived organizational support on employee engagement and job performance: Mediating role of psychological capital. *Management Decision*, 58(6), 1041–1058. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-1047>
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2018). *Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2017-0063>
- Albrecht, S. L., Breidahl, E., & Marty, A. (2021). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 26(5), 662–681. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2020-0294>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2019). Exploring the relationship between meaningful work and work engagement. *Journal of Career Assessment*, 27(3), 475–489. <https://doi.org/10.1177/1069072718759356>
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*. *Research in Organizational Behavior*, 36, 157–183. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2016.10.001>

- Amundsen, S., & Martinsen, Ø. L. (2021). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 32(3), 101455. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101455>
- Andersen, L. B., Heinesen, E., & Pedersen, L. H. (2018). *Motivating public service employees: Intrinsic vs extrinsic motivation*. *Public Administration Review*, 78(4), 579–590. <https://doi.org/10.1111/puar.12921>
- Anugrah, H., & Putri, M. (2023). Evaluating behavioral impact of open feedback-based motivation programs. *Journal of Organizational Change Management*, 9(2), 173–187.
- Arifin, Z., & Lestari, M. (2022). Performance-based gainsharing programs and employee productivity: A manufacturing sector study. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 204–219.
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 171–186. <https://doi.org/10.1111/jasp.12715>
- Bacq, S., Ofstein, L. F., Kickul, J. R., & Gundry, L. K. (2020). Stimulating positive impact: Exploring social entrepreneurship in the startup context. *Small Business Economics*, 55(3), 861–875. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00144-y>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1534484319839397>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job demands–resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for

- job burnout. *Anxiety, Stress, & Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & van Wingerden, J. (2022). Human-centered leadership: Fostering meaningful work and engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 55–70. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2003721>
- Bakker, A. B., & van Woerkom, M. (2020). Flow at work: A self-determination perspective. *Occupational Health Science*, 4(2), 89–97. <https://doi.org/10.1007/s41542-019-00039-0>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2021). *Burnout and work engagement: The JD–R approach*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091304>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Truxillo, D. M. (2020). Creating positive impressions through organizational onboarding: A review of research on the organizational socialization process. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100709. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100709>
- Beynon, M. J., Jones, P., & Pickernell, D. (2021). *Herzberg's motivators and hygiene factors: Theory and evidence*. *Journal of Management History*, 27(2), 219–240. <https://doi.org/10.1108/JMH-07-2020-0044>
- Biron, M., & Bamberger, P. A. (2021). Aligning incentives with values: The role of preference fit in employee motivation. *Journal of Applied Psychology*, 106(4), 592–607. <https://doi.org/10.1037/apl0000802>
- Breevaart, K., & Bakker, A. B. (2021). Daily job demands and employee engagement: The role of daily transformational leadership behavior. *Journal of Occupational Health*

*Psychology*, 26(3), 190–202.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000270>

- Breevaart, K., & Zacher, H. (2019). Main and interactive effects of weekly transformational and laissez-faire leadership on followers' trust in the leader and leader effectiveness. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(2), 384–409. <https://doi.org/10.1111/joop.12253>
- Brun, J. P., & Dugas, N. (2020). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(2), 172–185. <https://doi.org/10.1002/cjas.1534>
- Bui, H. T. M., Nguyen, H. T. T., & Tran, T. T. H. (2021). *How fairness perceptions affect work engagement and performance: The mediating role of psychological empowerment*. *Journal of Business Research*, 133, 272–281. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.005>
- Cameron, K. S., & Mora, C. (2021). Positive leadership and organizational culture. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100813. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100813>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2020). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 35(1), 62–75. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2018-0389>
- Cerasoli, C. P., & Ford, M. T. (2020). Intrinsic motivation, performance, and the mediating role of psychological need satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Management*, 46(4), 1023–1051. <https://doi.org/10.1177/0149206319900000>
- Cerasoli, C. P., Alliger, G. M., Donsbach, J. S., Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Orvis, K. A. (2020). *Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 20-year*

- meta-analysis*. *Psychological Bulletin*, 146(1), 95–123. <https://doi.org/10.1037/bul0000210>
- Cheng, C., Bartram, T., Karimi, L., & Leggat, S. G. (2021). *Role of technology in motivation and engagement at work: Exploring the link with employee performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 303–319. <https://doi.org/10.1002/job.2492>
- Cherian, J., Jacob, J., & Suresh, P. (2021). *Self-efficacy and work motivation as predictors of employee performance*. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 55–60. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Chin, T., Rowley, C., & Warner, M. (2022). *Digital leadership and generational work values: Toward a framework of workplace motivation in Industry 4.0*. *Human Resource Management International Digest*, 30(4), 12–17. <https://doi.org/10.1108/HRMID-01-2022-0007>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2022). Affective events, fairness perceptions, and the development of commitment. *Academy of Management Review*, 47(2), 314–331. <https://doi.org/10.5465/amr.2020.0075>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). *Self-determination theory in work organizations: The state of a science*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational*

*Behavior*, 7(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045527>

Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). *The pursuit of meaningful work: Using the job demands–resources model to shed light on the motivational process*. *Career Development International*, 25(3), 247–264. <https://doi.org/10.1108/CDI-06-2019-0157>

Eliyana, A., & Sridadi, A. R. (2022). *The effect of job enrichment and organizational support on work motivation and job satisfaction*. *Management Science Letters*, 12(4), 329–336. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.11.028>

Fernet, C., Trépanier, S.-G., Austin, S., Gagné, M., & Forest, J. (2021). *Transformational leadership and optimal functioning at work: On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation*. *Work & Stress*, 35(2), 123–142. <https://doi.org/10.1080/02678373.2020.1732386>

Frolova, E. V., Ryabova, T. M., & Rogach, O. V. (2022). Flexible employment in the digital economy: Adaptation strategies of organizations. *Public Organization Review*, 22(3), 547–564. <https://doi.org/10.1007/s11115-021-00546-1>

Gabrielova, K., & Buchko, A. A. (2020). Here comes Generation Z: Millennials as managers. *The Journal of Business Diversity*, 20(2), 39–47. <https://doi.org/10.33423/jbd.v20i2.3056>

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2022). *The motivation at work scale: Validation in two languages*. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), 22–39. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1955651>

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2021). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence

- in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1–23. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1819248>
- Giermindl, L., Strich, F., Fiedler, M., & Schermann, M. (2022). *Trust versus control: How the digital workplace shapes motivation and autonomy*. *Information Systems Journal*, 32(1), 30–58. <https://doi.org/10.1111/isj.12329>
- Gillet, N., Forest, J., Benabou, C., & Boudrias, J.-S. (2020). *The impact of perceived organizational support and motivation on performance*. *European Management Journal*, 38(5), 785–796. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Glavas, A., Chen, S., & Rego, A. (2023). Sustainability and meaningful work: A dual-pathway model. *Academy of Management Journal*, 66(1), 23–47. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.0123>
- Gopalan, N., Bourne, L. E., & MacKinnon, D. P. (2020). *A motivational framework for understanding how incentives impact employee performance*. *Journal of Organizational Behavior*, 41(5), 471–486. <https://doi.org/10.1002/job.2445>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Reddy, P. K. (2019). *Impact of expectancy theory on employee performance: A study of Indian organizations*. *Journal of Management Development*, 38(1), 38–50. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2018-0187>
- Haider, S., Fatima, N., & Zulfiqar, S. (2022). How organizational culture shapes employee job satisfaction: Evidence from service sector organizations. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(2), 201–221. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0005>
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Schaufeli, W. B. (2021). Different types of employee well-being across time and their

relationships with job crafting. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(2), 116–131.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000254>

Harackiewicz, J. M., & Priniski, S. J. (2018). *Improving student outcomes in higher education: The science of targeted intervention*. *Annual Review of Psychology*, 69, 409–435.  
<https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011725>

Hartono, A., & Wijayanti, D. (2022). Measuring motivation intervention outcomes in logistics: A mixed-method approach. *Human Resource Metrics Journal*, 7(1), 54–69.

Hasanah, N., & Pratama, A. (2021). The role of recognition and career development programs in reducing turnover intention. *Asia-Pacific Journal of Human Resource Management*, 6(1), 112–125.

Hasbi, R., & Dewantara, Y. (2023). Assessment tools for motivation evaluation in modern organizations. *Journal of Human Capital and Analytics*, 5(3), 132–148.

Hu, J., Lan, J., & Zhang, H. (2022). The role of meaningful work in enhancing innovation: Evidence from high-tech startups. *Journal of Vocational Behavior*, 134, 103717.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103717>

Huang, L., Krasikova, D. V., & Liu, D. (2021). *I can do it, so can you! The role of leader creativity expectations in motivating employee creativity*. *Journal of Applied Psychology*, 106(1), 148–160. <https://doi.org/10.1037/apl0000480>

Huang, W., Jin, L., & Qian, X. (2021). When enthusiasm turns into burnout: A study of startup employees. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 788–803.  
<https://doi.org/10.1002/job.2509>

- Iddagoda, Y. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2020). *Employees' work-related attitudes and job performance: Application of Herzberg's two-factor theory*. *International Journal of Business and Management Review*, 8(5), 29–43. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3678082>
- Iqbal, M., Ahmad, N., & Riaz, M. (2021). *Technostress and job performance: Mediating role of employee motivation in technology-intensive firms*. *Technology in Society*, 67, 101739. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101739>
- Johnson, M., & Ng, E. S. (2021). Organizational adaptation to generational change: A strategic HRM perspective. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100735. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100735>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2021). Job attitudes, job satisfaction, and employee performance: A review and future directions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 387–417. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091342>
- Kim, D., Park, S., & Lee, H. (2021). Misaligned performance metrics and dysfunctional behavior: A case of software developers. *Information & Management*, 58(5), 103456. <https://doi.org/10.1016/j.im.2020.103456>
- Kim, T. Y., Karatepe, O. M., & Lee, G. (2020). *Perceived fairness and organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational identification*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 228–247. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0273>
- Klusmann, U., Richter, D., & Lüdtke, O. (2019). Teachers' emotional exhaustion is negatively related to student achievement: Evidence from a large-scale assessment study. *Journal of*

*Educational Psychology*, 111(5), 922–933.  
<https://doi.org/10.1037/edu0000319>

Kompier, M. A. J., Taris, T. W., & Bakker, A. B. (2021). Burnout and work engagement: The JD-R approach revisited. *Journal of Occupational Health Psychology*, 26(1), 1–10.  
<https://doi.org/10.1037/ocp0000286>

Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Call, M. L. (2021). *Justice in organizations: An integrative review and future research agenda*. *Journal of Management*, 47(6), 1382–1416.  
<https://doi.org/10.1177/0149206321992973>

Kotni, V. D., & Karumuri, V. (2021). *Application of Herzberg's two-factor theory model for motivating retail sales workforce*. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2046–2064.  
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-03-2020-0113>

Kurniawan, T., & Dewi, S. (2020). The pitfalls of incentive-based motivation in public enterprises: A case study. *Journal of Business Administration and Governance*, 11(2), 77–89.

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2020). *Performance management: Perceptions and employee outcomes*. *Human Resource Management Journal*, 30(3), 370–385.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12285>

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2023). The role of job satisfaction in predicting work performance and retention: Evidence from multi-wave studies. *Human Resource Management Journal*, 33(1), 49–65.  
<https://doi.org/10.1111/1748-8583.12355>

Kwon, K., & Kim, T. T. (2022). Employee voice behavior in hospitality: Exploring its antecedents and consequences.

- International Journal of Hospitality Management*, 101, 103114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103114>
- Lawrence, P. R., & Pirson, M. (2019). *Economic man vs. humanistic values: Reassessing Maslow in the age of AI*. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00065-0>
- Lee, H. S., Park, K., & Jang, J. (2022). Motivation through gamification in high-growth companies. *Journal of Business Research*, 145, 310–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Lee, H. W., Back, K. J., & Chan, E. S. W. (2020). *Motivation behind employees' extrinsic and intrinsic incentives and job performance: Evidence from the hospitality industry*. *International Journal of Hospitality Management*, 84, 102330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102330>
- Lester, D. (2020). *Measuring Maslow's hierarchy of needs*. *Psychological Reports*, 123(4), 1162–1179. <https://doi.org/10.1177/0033294119858634>
- Liang, L. H., Chi, N. W., & Han, T. S. (2020). Transformational leadership and employee voice behavior: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2202–2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443956>
- Liu, C., Zhu, L., & Zhou, Y. (2021). Organizational support, work engagement, and job satisfaction: A moderated mediation model. *Current Psychology*, 40(9), 4291–4303. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00352-1>
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J.-C. (2022). *Human resource management innovation for better employee well-being in the*

*digital age*. *Journal of Business Research*, 139, 1–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.032>

- Lu, C., & Gursoy, D. (2021). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intentions: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 531–556. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1879990>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2020). *Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction*. *Personnel Psychology*, 73(4), 655–690. <https://doi.org/10.1111/peps.12329>
- Lyons, S. T., Schweitzer, L., & Ng, E. S. W. (2022). How young professionals perceive meaningful work: A generational perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 37(2), 130–145. <https://doi.org/10.1108/JMP-06-2021-0256>
- Mayer, D. M., Aquino, K., Greenbaum, R. L., & Kuenzi, M. (2023). Who displays ethical leadership, and why does it matter? An examination of antecedents and consequences of ethical leadership. *Academy of Management Journal*, 66(2), 437–466. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0340>
- Mazzetti, G., Guglielmi, D., & Balducci, C. (2020). *How to prevent emotional exhaustion among workers: The role of positive leadership and job resources*. *Frontiers in Psychology*, 11, 564086. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.564086>
- Meijerink, J., & Keegan, A. (2022). Algorithmic HRM: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(1), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100820>
- Meskelis, S., & Whittington, J. L. (2023). Developing transformational leaders in the age of Generation Z. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 54–67. <https://doi.org/10.1177/15480518221092745>

- Miner, J. B. (2019). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315703293>
- Ng, J. Y. Y., Ntoumanis, N., Thøgersen-Ntoumani, C., Deci, E. L., Ryan, R. M., Duda, J. L., & Williams, G. C. (2020). *Self-determination theory applied to health contexts: A meta-analysis*. *Perspectives on Psychological Science*, 15(4), 1029–1051. <https://doi.org/10.1177/1745691620917336>
- Nguyen, M. H., & Cheng, M. Y. (2020). The dark side of performance-based rewards: Individual competition and social undermining in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2208–2233. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424012>
- Nguyen, P. M., Nguyen, T. T., & Nguyen, M. V. (2022). Visionary leadership and employee engagement: The role of job crafting and meaningful work. *Sustainability*, 14(14), 8902. <https://doi.org/10.3390/su14148902>
- Nie, Y., Chua, B. L., Yeung, A. S., Ryan, R. M., & Chan, W. Y. (2019). *The importance of autonomy support and the mediating role of work motivation for well-being: Testing self-determination theory in a Chinese work organization*. *International Journal of Psychology*, 54(3), 386–395. <https://doi.org/10.1002/ijop.12466>
- Nishii, L. H. (2020). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 63(4), 1449–1471. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1069>
- Nursalim, R., & Cahyadi, A. (2022). Contextual factors and delayed motivation outcomes: A textile industry case. *Journal of Industrial Psychology*, 6(2), 101–115.

- Park, S., & Johnson, K. R. (2022). The effects of person–organization fit and person–job fit on job satisfaction and turnover intention. *International Journal of Human Resource Management*, 33(3), 525–546. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1832248>
- Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainability and job satisfaction: A bibliometric and content analysis. *Sustainability*, 14(4), 2451. <https://doi.org/10.3390/su14042451>
- Ramadhani, S., & Suwandi, H. (2021). Alignment and participation in evaluating HR interventions. *Strategic HR Review*, 10(4), 202–216.
- Rathi, N., & Lee, K. Y. (2023). Preventing incentive backfire: A framework for responsible reward management. *Human Resource Development Review*, 22(1), 22–44. <https://doi.org/10.1177/15344843221140100>
- Ratten, V. (2022). Entrepreneurial leadership in startup firms: Navigating uncertainty and innovation. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(1), 88–104. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2020-0225>
- Reeve, J., Cheon, S. H., & Song, Y. (2022). The teacher as a motivating force: Influencing students’ motivation to learn. *Educational Psychologist*, 57(1), 15–30. <https://doi.org/10.1080/00461520.2021.1991634>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2021). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 41, 100142. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2021.100142>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary*

- Educational Psychology*, 61, 101860.  
<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2022). A self-determination theory perspective on social support, well-being, and health. *Social Issues and Policy Review*, 16(1), 147–174.  
<https://doi.org/10.1111/sipr.12084>
- Ryan, R. M., Deci, E. L., & Vansteenkiste, M. (2021). *Three decades of self-determination theory in health psychology: Advances in understanding motivation in health and well-being*. *Motivation and Emotion*, 45, 13–27. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09821-0>
- Schmidhuber, L., Maresch, D., & Ginner, M. (2020). *Disentangling motivation in digital transformation: A taxonomy of digital employee experience*. *Journal of Business Research*, 122, 725–734. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2021). *Motivation in education: Theory, research, and applications* (5th ed.). Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9781003124087>
- Setiawan, A. R., & Effendi, Y. (2023). Cultural and motivational strategies in Southeast Asian unicorn startups. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(2), 257–275.  
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12320>
- Setiawan, R., & Munir, M. (2021). Autonomous motivation and employee innovation behavior in digital startups. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Studies*, 4(2), 134–148.
- Siregar, D., & Hakim, L. (2023). Strategic alignment in employee motivation programs: A systems perspective. *Human Capital Development Journal*, 8(1), 92–106.

- Slemp, G. R., Kern, M. L., & Vella-Brodrick, D. A. (2019). *Workplace well-being: The role of job crafting and autonomy support*. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 245–263. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9938-3>
- Slemp, G. R., Kern, M. L., Patrick, K. J., & Ryan, R. M. (2020). *Leader autonomy support in the workplace: A meta-analytic review*. *Motivation and Emotion*, 44, 327–348. <https://doi.org/10.1007/s11031-020-09827-8>
- Steel, P., & Schmidt, J. (2021). *A meta-analysis of the motivational effects of goal setting*. *Journal of Applied Psychology*, 106(12), 1781–1802. <https://doi.org/10.1037/apl0000837>
- Steger, M. F., Littman-Ovadia, H., Miller, M., Menger, L., & Rothmann, S. (2020). Engaging in meaningful work and its implications for workplace functioning and well-being. *Journal of Positive Psychology*, 15(5), 620–631. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1789691>
- Sung, S. Y., Choi, J. N., & Kim, M. (2021). The perils of performance pay: When incentive-based rewards undermine ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 681–699. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04574-0>
- Syahrul, F., & Mulyani, L. (2021). Comparing participative and top-down motivational approaches in SOEs. *Asia-Pacific Journal of Public Sector HR*, 6(2), 188–203.
- Tan, C. H., Ong, Y. M., & Lim, J. Y. (2022). Performance pay in education: Pitfalls and policy challenges. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(4), 599–615. <https://doi.org/10.1177/17411432211046420>
- Tan, S., & Khatibi, A. (2021). Cultural adaptation of job satisfaction scales in Southeast Asia: A comparative analysis. *Asia Pacific*

- Journal of Human Resources*, 59(4), 576–592.  
<https://doi.org/10.1111/1744-7941.12308>
- Ten Brummelhuis, L. L., Bakker, A. B., Hetland, J., & Keulemans, L. (2021). *Motivating modern workers: Work characteristics and motivation across generations*. *Journal of Vocational Behavior*, 129, 103610.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103610>
- Tetteh, E. N., Osei, E. A., & Nyarko, I. K. (2023). Building a positive organizational culture: HRM practices and employee outcomes. *Human Resource Development International*, 26(2), 101–118. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2125107>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2020). *Job crafting and job performance: The role of work engagement and autonomy*. *Journal of Vocational Behavior*, 122, 103475.  
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103475>
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2020). Unethical behavior in organizations: Review, synthesis, and directions for future research. *Journal of Management*, 46(6), 1111–1143. <https://doi.org/10.1177/0149206318823935>
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C.-H., & Rosen, C. C. (2021). *A review of self-determination theory's basic psychological needs at work*. *Journal of Management*, 47(4), 906–936. <https://doi.org/10.1177/0149206320960691>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., Witte, H. D., Soenens, B., & Lens, W. (2021). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(1), 121–146. <https://doi.org/10.1111/joop.12340>

- van der Kolk, B., van Veen-Dirks, P. M. G., & ter Bogt, H. J. (2019). *Motivational patterns in performance measurement systems: A study of public sector managers*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 525–552. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-07-2016-2634>
- Van der Voet, J., Steijn, B., & Kuipers, B. S. (2022). Employee attitudes and digital HRM systems: Trust, satisfaction, and privacy concerns. *Public Personnel Management*, 51(2), 239–262. <https://doi.org/10.1177/0091026020969542>
- van Rensburg, A., Boonzaaier, W., & du Plessis, M. (2021). *Revisiting Maslow: Exploring self-actualization in a modern workplace*. *SA Journal of Industrial Psychology*, 47, a1829. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1829>
- Vandenabeele, W., & Jager, S. (2020). *Motivating public service professionals in times of change: An empirical analysis of how job characteristics relate to work motivation across sectors*. *Public Management Review*, 22(6), 889–910. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1719835>
- Vuori, T., & Toppinen, S. (2021). Agile HR practices in startup environments: Balancing autonomy and alignment. *Human Resource Development International*, 24(5), 481–497. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1895420>
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2020). Employee satisfaction and performance: Meta-analytic and qualitative synthesis. *Journal of Business Research*, 110, 554–565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.050>
- 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. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>

- Weiner, B. J., Clauser, S. B., & Taylor, C. L. (2022). Organizational readiness for change: A review of the theoretical and empirical literature. *Implementation Science*, 17(1), 23. <https://doi.org/10.1186/s13012-022-01199-6>
- Weiss, M., Razinskas, S., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). Authentic leadership and leaders' mental well-being: An experience sampling study. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101335. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2019.101335>
- Widyastuti, H., Suharnomo, S., & Santoso, D. S. (2021). *Cross-cultural validation of Herzberg's two-factor theory: The role of gender and collectivism in employee satisfaction*. *Journal of Asia Business Studies*, 15(3), 450–468. <https://doi.org/10.1108/JABS-09-2019-0283>
- Yukl, G., & Gardner, W. L. (2021). Leadership in organizations: Current practices and future research directions. *Organizational Dynamics*, 50(2), 100803. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100803>
- Yuliana, S., & Bagaskoro, F. (2023). Building trust through peer recognition: An empirical study in logistics firms. *Journal of Workplace Behavior and Management*, 7(3), 211–225.
- Zacher, H., & Rudolph, C. W. (2019). *Leadership and motivation: A lifespan perspective*. *Work, Aging and Retirement*, 5(3), 189–203. <https://doi.org/10.1093/workar/waz009>
- Zhou, J., Zhang, J., & Yang, Y. (2021). *Scientific management and its limitations in modern HRM: A critical review*. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(3), 215–230. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2021-0004>

## Biografi Penulis



### **Dr. Indira Basalamah, S.E., M.Si**

Mengawali profesi sebagai Dosen sejak tahun 2005 pada Universitas Wira Bhakti, saya memfokuskan diri pada mata kajian yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, perilaku organisasi, motivasi kerja, dengan pendekatan yang menekankan pada etos kerja, nilai-nilai etika profesi.

Komitmen untuk meningkatkan kualitas pengembangan potensi diri akan terus ada dalam setiap karya dan aktivitas akademik.

Bunga melati harum mewangi,  
Tumbuh indah di taman sari.  
Semoga buku ini memberi arti,  
Jadi bekal dalam meniti karir dan jati diri.

### **Risman, S.E., M.M**



Penulis adalah alumni S1 Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Makassar (STIE I) pada program Studi Manajemen Tahun 2017. Pada Tahun 2018 Penulis melanjutkan Studi ke Tingkat Program Pascasarjana di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Amkop ( STIE AMKOP ) dan Memilih Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia ( SDM ) dan menyelesaikan Studi pada Tahun 2020. Untuk mewujudkan karir sebagai Dosen Profesional, penulis aktif sebagai peneliti dan menulis buku dibidang Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

---

# MOTIVASI INTRINSIK-EKSTRINSIK DALAM MENINGKATKAN KINERJA SERTA KEPUASAN KERJA

## Sinopsis

Buku ini menggali dinamika motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam dunia kerja modern. Dengan mengintegrasikan teori motivasi klasik dan riset kontemporer, buku ini menyajikan pendekatan praktis dan akademis dalam memahami bagaimana motivasi mempengaruhi kepuasan kerja serta kinerja karyawan. Berdasarkan studi-studi empiris dari berbagai sektor industri, pembaca akan dibekali strategi konkret untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas di tempat kerja, baik dari perspektif karyawan maupun manajemen.

---

1388-112-630-1281-30-6



9

786347 283386



IKAPI

No. 44/ SBA / 2023



Google Play  
Books



sinta