

# PERAN MOTIVASI KERJA PADA ORGANISASI DI INDONESIA

Muthia Sandra Riphasa<sup>1</sup>, Marnita<sup>2</sup>, Mahdum<sup>3</sup>, Dahnilsyah<sup>4</sup>, Fadly Azhar<sup>5</sup>

<sup>1,2,3,4,5</sup> Univeristas Riau, Indonesia

Email: [muthiasandrar7@gmail.com](mailto:muthiasandrar7@gmail.com)



DOI: <https://doi.org/10.34125/jkps.v10i4.1216>

## Sections Info

### Article history:

Submitted: 23 October 2025

Final Revised: 25 November 2025

Accepted: 28 November 2025

Published: 21 December 2025

### Keywords:

Work Motivation

Employee Performance

Organizational Culture

Leadership

SLR



## ABSTRAK

*This study aims to provide a comprehensive mapping of the role of work motivation in Indonesian organizations through a Systematic Literature Review (SLR) of 15 national and international articles published between 2020 and 2025. The review is motivated by inconsistent empirical findings regarding the relationship between work motivation and employee performance, indicating that the effectiveness of motivation is strongly shaped by contextual factors such as organizational culture, leadership style, compensation, and work structure. The SLR method involved systematic database searches, article selection based on inclusion criteria, full-text reading, data extraction, and thematic synthesis to identify patterns of relationships among variables. The analysis reveals three main patterns: motivation as a direct determinant of performance, motivation functioning as a mediating variable between organizational factors and performance, and motivation that shows no significant effect, particularly within bureaucratic government institutions. These findings demonstrate that work motivation is not universal but is highly dependent on the organizational ecosystem. The novelty of this study lies in its thematic mapping of the most recent five-year literature, integrating various organizational contexts in Indonesia to provide an updated and comprehensive scientific overview that supports the development of evidence-based human resource management policies*

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan memetakan secara komprehensif peran motivasi kerja dalam organisasi di Indonesia melalui pendekatan Systematic Literature Review (SLR) terhadap 15 artikel nasional dan internasional terbitan 2020–2025. Kajian ini dilatarbelakangi oleh inkonsistensi temuan empiris mengenai hubungan motivasi kerja dan kinerja pegawai, yang menunjukkan bahwa efektivitas motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, serta desain struktur kerja. Metode SLR dilakukan melalui penelusuran sistematis basis data, seleksi artikel berdasarkan kriteria inklusi, pembacaan penuh, ekstraksi data, dan sintesis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antarvariabel. Hasil analisis mengungkap tiga pola utama: motivasi sebagai determinan langsung kinerja, motivasi sebagai variabel mediasi antara faktor organisasi dan kinerja, serta motivasi yang tidak signifikan terutama pada organisasi pemerintahan yang birokratis. Temuan ini menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak bersifat universal, melainkan sangat bergantung pada ekosistem organisasi. Kebaruan penelitian ini terletak pada pemetaan tematik lima tahun terakhir yang mengintegrasikan berbagai konteks organisasi di Indonesia, sehingga memberikan gambaran ilmiah yang lebih mutakhir dan menyeluruh untuk pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia.*

**Kata kunci:** Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Kepemimpinan, SLR

---

## PENDAHULUAN

Perbincangan tentang motivasi diri selalu menarik untuk dikaji karena berkaitan Motivasi kerja menjadi salah satu konstruksi paling sentral dalam kajian perilaku organisasi karena berhubungan langsung dengan arah, intensitas, dan ketekunan individu dalam mencapai tujuan kerja. Dalam organisasi modern, kemampuan lembaga untuk mempertahankan pegawai yang termotivasi telah menjadi penentu daya saing dan keberlanjutan kinerja. Perubahan lingkungan kerja yang semakin dinamis—mulai dari digitalisasi layanan, peningkatan kompleksitas pekerjaan, hingga transformasi budaya organisasi—menuntut organisasi untuk memahami secara lebih mendalam faktor-faktor yang mendorong pegawai bekerja secara optimal. Sejalan dengan itu, penelitian-penelitian mutakhir menegaskan bahwa motivasi kerja tidak lagi dapat dipandang sebagai proses psikologis yang sederhana, melainkan sebagai fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh faktor individu, struktural, serta dinamika organisasi (Awan et al., 2021; Setiawan & Prabowo, 2023; Rahmawati et al., 2024).

Secara teoretis, motivasi kerja telah dijelaskan melalui berbagai model klasik hingga kontemporer. Maslow melalui hierarki kebutuhan menjelaskan bahwa individu terdorong bekerja karena dorongan kebutuhan bertingkat, sementara Herzberg membedakan faktor motivator dan higienis yang secara berbeda memengaruhi kepuasan kerja. Teori harapan (Vroom) menekankan peran keyakinan individu terhadap hubungan antara usaha, kinerja, dan imbalan, dan teori penetapan tujuan (Locke & Latham) menyoroti pentingnya tujuan yang spesifik dan menantang. Robbins dan Judge (2017) serta Luthans (2011) menambahkan bahwa motivasi mencakup kekuatan psikologis yang menggerakkan perilaku produktif tenaga kerja. Kerangka-kerangka ini memberikan dasar konseptual penting untuk memahami variasi motivasi dalam organisasi, namun konteks organisasi modern yang lebih kompleks menuntut pembaruan analisis, terutama dalam menghadapi tekanan digitalisasi, tuntutan publik, dan perubahan budaya kerja di Indonesia.

Dalam konteks Indonesia, motivasi kerja menjadi topik yang semakin relevan karena organisasi di sektor publik maupun privat menghadapi tantangan struktural yang signifikan, termasuk perubahan sistem birokrasi, peningkatan standar pelayanan publik, serta upaya mendorong inovasi dan kinerja berbasis teknologi. Berbagai studi terkini menegaskan bahwa motivasi pegawai menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan, produktivitas, dan komitmen organisasi (Irwan et al., 2020; Renata et al., 2021; Aulia & Ali, 2024). Namun, temuan penelitian mengenai pengaruh motivasi di berbagai jenis organisasi menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Sebagian studi melaporkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Sulaiman Mansur et al., 2025; Djaelani & Mawardi, 2025; Ramdan & Wibowo, 2022). Sebaliknya, penelitian lain menemukan bahwa motivasi tidak berpengaruh langsung, melainkan bekerja melalui variabel mediasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, atau lingkungan kerja (Nurmala et al., 2023; Mastura et al., 2023; Julpiana et al., 2024).

Variasi temuan tersebut menunjukkan adanya faktor kontekstual yang memengaruhi berjalannya mekanisme motivasi. Budaya organisasi, misalnya, telah terbukti memperkuat atau melemahkan motivasi pegawai tergantung pada sejauh mana nilai dan norma organisasi memberikan ruang bagi penghargaan, stabilitas, dan keterlibatan pegawai (Hadi & Soelistya, 2024; Nur & Prakoso, 2025). Kepemimpinan juga menjadi elemen penting yang menentukan efektivitas motivasi, di mana gaya kepemimpinan partisipatif, transformasional, maupun situasional dilaporkan mampu meningkatkan motivasi dan kinerja secara lebih signifikan dibandingkan gaya kepemimpinan yang bersifat direktif (Hanasi, 2023; Irwan et al., 2020). Selain itu, faktor kompensasi, keadilan organisasi, iklim kerja, dan beban kerja

turut membentuk persepsi pegawai terhadap nilai usaha mereka dan imbalan yang diperoleh (Efendi et al., 2020; Santoso, 2022). Kompleksitas ini menunjukkan bahwa motivasi tidak dapat dipahami sebagai variabel tunggal, melainkan bagian dari sistem organisasi yang lebih besar.

Melihat perkembangan penelitian antara 2020–2025, terlihat bahwa kajian tentang motivasi kerja di Indonesia semakin berkembang namun masih terfragmentasi. Penelitian sering kali fokus pada konteks organisasi tertentu tanpa memberikan gambaran umum mengenai kondisi motivasi di berbagai sektor. Selain itu, perbedaan metodologi dan variabel mediasi yang digunakan turut menyebabkan keragaman temuan, sehingga diperlukan kajian sistematis untuk memetakan pola empiris secara komprehensif. Pendekatan Systematic Literature Review (SLR) menjadi semakin penting untuk merangkum, mengevaluasi, dan mengintegrasikan temuan-temuan penelitian sehingga menghasilkan pemahaman yang lebih terstruktur mengenai bagaimana motivasi kerja beroperasi dalam organisasi Indonesia.

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, penelitian ini dilakukan untuk memberikan pemetaan komprehensif mengenai peran motivasi kerja dalam organisasi di Indonesia melalui analisis terhadap artikel nasional SINTA 3/4 dan artikel internasional yang terbit pada periode 2020–2025. Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengidentifikasi pola temuan empiris terkait pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai, (2) menganalisis kondisi yang memperkuat atau memperlemah efektivitas motivasi, dan (3) memberikan kontribusi teoretis dan praktis terhadap pengembangan manajemen sumber daya manusia di Indonesia. Penelitian ini juga diarahkan untuk menjawab pertanyaan mengenai bagaimana motivasi kerja bekerja dalam konteks organisasi Indonesia serta faktor apa saja yang paling memengaruhinya

## **METODE PENELITIAN**

Metodologi penelitian merupakan elemen penting dalam suatu kajian ilmiah karena memberikan landasan yang jelas, sistematis, dan transparan mengenai bagaimana suatu penelitian dilakukan. Bagian ini berfungsi menunjukkan bahwa penelitian disusun dengan prosedur ilmiah yang dapat dipertanggungjawabkan, sekaligus memungkinkan peneliti lain untuk melakukan replikasi terhadap proses yang sama. Secara umum, metodologi mencakup empat komponen utama: partisipan atau sampel penelitian, instrumen dan prosedur penelitian, serta teknik analisis data. Pada penelitian berbasis Systematic Literature Review (SLR), komponen-komponen tersebut tidak melibatkan subjek manusia secara langsung, namun tetap memiliki padanan metodologis yang berfungsi untuk menggambarkan ruang lingkup, data yang digunakan, serta langkah-langkah analitis yang ditempuh.

Dalam konteks penelitian ini, SLR dipilih sebagai pendekatan utama untuk menelaah peran motivasi kerja dalam organisasi di Indonesia selama periode 2020–2025. Pendekatan ini mampu memberikan gambaran menyeluruh mengenai perkembangan penelitian, konsistensi dan variasi temuan, serta hubungan antarvariabel seperti motivasi kerja, kinerja pegawai, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. SLR juga menuntut proses yang terstruktur dan dapat direplikasi, sehingga semua tahapan mulai dari penelusuran hingga analisis harus dijelaskan secara rinci.

### **Sampel Penelitian (Partisipan dalam SLR)**

Pada penelitian SLR, sampel penelitian tidak berupa individu, tetapi berupa artikel ilmiah yang memenuhi kriteria tertentu. Sampel penelitian dalam kajian ini terdiri dari artikel-artikel yang dipublikasikan pada jurnal nasional terindeks SINTA 3 dan SINTA 4 serta jurnal internasional bereputasi dalam rentang 2020–2025. Artikel dipilih berdasarkan relevansinya

dengan topik motivasi kerja dalam konteks organisasi di Indonesia. Proses penyaringan dilakukan secara bertahap, dimulai dari pencarian awal, seleksi berbasis judul dan abstrak, hingga pembacaan penuh untuk memastikan kesesuaian metodologis dan kelayakan data. Dari serangkaian tahapan tersebut, diperoleh 15 artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi dan menjadi sampel final untuk dianalisis.

### **Instrumen dan Prosedur Penelitian**

SLR memiliki instrumen metodologis berupa daftar kata kunci, strategi pencarian literatur, serta format ekstraksi data. Pada penelitian ini, peneliti menyusun instrumen berupa kombinasi kata kunci seperti *motivasi kerja*, *employee motivation*, *kinerja pegawai*, *organizational performance*, *kepuasan kerja*, *kepemimpinan*, dan *budaya organisasi*. Kata kunci ini diterapkan pada berbagai basis data seperti Google Scholar, portal SINTA, dan repositori jurnal internasional, menggunakan operator logika (AND, OR) untuk memperluas maupun mempersempit hasil pencarian.

Prosedur penelitian dimulai dengan penetapan fokus kajian dan batasan studi, dilanjutkan dengan proses pencarian literatur, penyaringan artikel, pembacaan penuh, dan ekstraksi data. Informasi yang diekstrak mencakup nama penulis, tahun publikasi, variabel penelitian, desain penelitian, metode analisis, dan temuan utama. Semua informasi tersebut ditempatkan pada tabel SLR sehingga dapat dibandingkan secara sistematis.

### **Analisis Data**

Tahap analisis data dalam SLR dilakukan melalui dua pendekatan: analisis deskriptif dan sintesis tematik. Analisis deskriptif bertujuan memetakan karakteristik artikel, seperti tahun publikasi, jenis organisasi, atau variabel yang dianalisis. Selanjutnya, sintesis tematik digunakan untuk mengelompokkan temuan berdasarkan kesamaan pola hubungan antarvariabel. Melalui proses ini, peneliti mengidentifikasi tema-tema penting seperti pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja, motivasi sebagai variabel mediasi, hingga kondisi ketika motivasi tidak memberikan pengaruh signifikan. Analisis tematik ini memungkinkan peneliti memahami variasi hasil penelitian berdasarkan konteks organisasi, budaya kerja, dan struktur kelembagaan.

### **Rangkaian Proses Penelitian Secara Menyeluruh**

Seluruh tahapan metodologi mulai dari penentuan fokus, penelusuran artikel, seleksi, ekstraksi data, hingga sintesis tematik mencerminkan alur kerja yang sistematis dan logis. Alur penelitian ini memastikan bahwa hasil SLR tidak hanya menggambarkan temuan penelitian secara deskriptif, tetapi juga menghasilkan pemahaman mendalam tentang bagaimana motivasi kerja berperan dalam organisasi di Indonesia serta faktor-faktor apa saja yang memperkuat atau melemahkannya.

Dengan demikian, latar belakang metodologi penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan SLR yang digunakan benar-benar dirancang untuk menghasilkan analisis komprehensif, terstruktur, dan dapat dipertanggungjawabkan. Bagian metodologi ini sekaligus memastikan bahwa penelitian memiliki dasar ilmiah yang kuat untuk menjelaskan perkembangan, tren, dan dinamika motivasi kerja dalam konteks organisasi di Indonesia selama lima tahun terakhir.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

Hasil kajian sistematis terhadap 15 artikel nasional dan internasional yang diterbitkan

pada periode 2020–2025 menunjukkan bahwa peran motivasi kerja dalam organisasi di Indonesia bersifat dinamis dan dipengaruhi oleh kombinasi faktor individual, struktural, dan situasional. Secara umum, temuan penelitian dapat dikelompokkan ke dalam tiga kecenderungan besar, yaitu: motivasi sebagai determinan langsung kinerja, motivasi sebagai variabel mediasi, dan motivasi yang tidak signifikan dalam konteks birokratis atau lingkungan kerja tertentu. Variativitas ini sejalan dengan kerangka teoretis yang dijelaskan Robbins & Judge (2017), Maslow (1943), Herzberg (1959), serta Vroom (1964) yang menekankan bahwa motivasi merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh kebutuhan, persepsi, ekspektasi, dan kondisi kerja.

**Tabel 1. *Systemtic Literature Review***

|    | <b>Penulis &amp; Tahun</b>    | <b>Fokus Kajian</b>   | <b>Temuan Utama</b>  | <b>Implikasi</b>   |
|----|-------------------------------|---|--|--|
| 1  | Sulaiman Mansur et al. (2025) | Budaya, motivasi, disiplin → kinerja                          | Motivasi signifikan; disiplin dominan; budaya tidak signifikan | Perlu stabilisasi budaya & peningkatan motivasi            |
| 2  | Rama P.P.H. Santoso (2022)    | Motivasi, iklim, stres → kepuasan                             | Motivasi & iklim positif; stres negatif                        | Kelola stres & tingkatkan motivasi                         |
| 3  | Nurmala et al. (2023)         | Budaya, motivasi, kepemimpinan → kinerja (mediasi kepuasan)   | Motivasi tidak signifikan; kepuasan memediasi penuh            | Fokus peningkatan kepuasan kerja                           |
| 4  | Mastura et al. (2023)         | Budaya, motivasi, kepemimpinan → kinerja (mediasi kepuasan)   | Motivasi → kepuasan negatif; kepemimpinan signifikan           | Perlu evaluasi indikator motivasi & penguatan kepemimpinan |
| 5  | Djaelani & Mawardi (2025)     | Budaya & motivasi → kinerja                                   | Keduanya signifikan; motivasi dominan                          | Perkuat motivasi & budaya organisasi                       |
| 6  | Hadi & Soelistya (2024)       | Budaya, lingkungan, kepemimpinan → kinerja (mediasi motivasi) | Budaya signifikan; motivasi signifikan                         | Motivasi kunci peningkatan kinerja                         |
| 7  | Julpiana et al. (2024)        | Motivasi, budaya, kepemimpinan → kinerja                      | Motivasi & budaya tidak signifikan; kepemimpinan signifikan    | Prioritaskan penguatan kepemimpinan                        |
| 8  | Hanasi (2023)                 | Kepemimpinan situasional → motivasi → kinerja                 | Motivasi memediasi; budaya moderasi positif                    | Pelatihan kepemimpinan situasional                         |
| 9  | Irwan et al. (2020)           | Kepemimpinan, motivasi, budaya → kinerja (mediasi kepuasan)   | Kepemimpinan & motivasi signifikan                             | Optimalkan kepemimpinan & kepuasan kerja                   |
| 10 | Efendi et al. (2020)          | Disiplin & kompensasi → motivasi → kinerja                    | Motivasi memediasi pengaruh disiplin & kompensasi              | Perbaiki kompensasi & disiplin                             |
| 11 | Nur & Prakoso (2025)          | Kompetensi & budaya → motivasi → kinerja                      | Motivasi tidak signifikan langsung                             | Fokus pada peningkatan kompetensi & budaya                 |

|    |                          |   |   |  |
|----|--------------------------|---|---|--|
| 12 | Aulia & Ali (2024)       | Insentif, motivasi, beban kerja → kinerja         | Semua variabel signifikan                               | Tingkatkan insentif & kelola beban kerja |
| 13 | Renata et al. (2021)     | Motivasi, kepuasan, komitmen → kinerja            | Semua variabel signifikan                               | Perkuat reward & lingkungan kerja        |
| 14 | Lusiana & Handoyo (2023) | Motivasi, budaya, lingkungan, komitmen → kepuasan | Semua signifikan  | Penguatan faktor-faktor organisasi       |
| 15 | Siregar et al. (2024)    | Budaya, motivasi, kepuasan → kinerja              | Motivasi tidak signifikan; budaya & kepuasan signifikan | Fokus pada budaya & kepuasan kerja       |

### **Pembahasan**

Temuan pertama memperlihatkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada sebagian besar penelitian. Hal ini tercermin dalam studi Sulaiman Mansur et al. (2025), Djaelani & Mawardi (2025), Efendi et al. (2020), Irwan et al. (2020), Renata et al. (2021), dan penelitian Aulia & Ali (2024). Dalam penelitian tersebut, motivasi konsisten menjadi prediktor peningkatan performa, baik di sektor privat, jasa, maupun UMKM. Penelitian Djaelani & Mawardi (2025) bahkan menunjukkan bahwa motivasi menjadi faktor paling dominan dibanding budaya organisasi. Temuan ini mendukung teori Goal-Setting Locke & Latham (1990; 2002) bahwa motivasi meningkat ketika tujuan jelas dan menantang, serta sejalan dengan model Porter & Lawler (1968) yang menempatkan motivasi sebagai determinan utama dalam pencapaian kinerja. Kesesuaian ini memperlihatkan bahwa dalam organisasi dengan struktur kerja yang relatif fleksibel, sistem kompensasi yang jelas, dan budaya adaptif, motivasi berfungsi sebagaimana diprediksi teori klasik maupun kontemporer.

Temuan kedua menunjukkan pola menarik, yaitu motivasi bekerja sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor organisasi dengan kinerja. Pada penelitian Efendi et al. (2020), motivasi memediasi pengaruh disiplin dan kompensasi terhadap kinerja, sedangkan pada penelitian Hadi & Soelistya (2024), motivasi memediasi hubungan budaya organisasi, lingkungan kerja, dan kepemimpinan terhadap kinerja. Hal serupa juga ditemukan dalam penelitian Andi Irwan et al. (2020), di mana kepuasan kerja menjadi mediator antara kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja. Temuan ini konsisten dengan kerangka Expectancy Theory Vroom (1964) yang menegaskan bahwa motivasi merupakan mekanisme psikologis yang mengubah stimulus manajerial menjadi tindakan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor struktural seperti budaya, kepemimpinan, kompensasi, dan lingkungan kerja tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi bekerja melalui motivasi sebagai proses kognitif-psikologis yang memediasi hubungan tersebut.

Temuan ketiga memperlihatkan bahwa motivasi tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja, terutama pada organisasi pemerintahan atau birokratis. Temuan ini tampak pada penelitian Nurmala et al. (2023), Julpiana et al. (2024), serta Nur & Prakoso (2025). Misalnya, penelitian Nurmala et al. (2023) dan Julpiana et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai sektor pemerintahan, sementara penelitian Nur & Prakoso (2025) memperlihatkan bahwa motivasi hanya memediasi sebagian, bahkan tidak memengaruhi kinerja secara langsung.

Ketidaksignifikanan motivasi ini dijelaskan oleh adanya budaya kerja birokratis, ketidakstabilan budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan yang tidak adaptif, sebagaimana juga dilaporkan oleh Sulaiman Mansur et al. (2025). Temuan ini memperkuat argumen Meyer & Allen (1997) bahwa lingkungan dengan struktur kaku membatasi efektivitas motivasi karena pegawai tidak memiliki otonomi atau peluang untuk mengaktualisasikan motivasi intrinsik mereka. Dengan demikian, ketidaksignifikanan motivasi pada konteks tersebut bukan berarti motivasi tidak penting, melainkan menunjukkan bahwa faktor kontekstual tertentu dapat meredam pengaruh motivasi terhadap perilaku kerja.

Pada penelitian tertentu, variabel organisasi seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja terbukti menjadi determinan penting peningkatan motivasi. Temuan dari Hanasi (2023), Irwan et al. (2020), serta Hadi & Soelistya (2024) memperlihatkan bahwa kepemimpinan, terutama kepemimpinan situasional mampu meningkatkan motivasi melalui penyesuaian gaya terhadap karakteristik pekerjaan bawahan. Temuan ini menguatkan teori kepemimpinan situasional Hersey & Blanchard (1988), yang menekankan fleksibilitas pemimpin sebagai kunci meningkatkan motivasi pegawai. Selain itu, budaya organisasi yang kuat dan konsisten meningkatkan motivasi, sebagaimana ditemukan oleh Nur & Prakoso (2025) serta Djaelani & Mawardi (2025). Sementara penelitian Sulaiman Mansur et al. (2025) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang tidak stabil dan sedang mengalami transisi justru tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja maupun motivasi. Temuan ini konsisten dengan pandangan Schein (2010) bahwa budaya yang tidak terinternalisasi dengan baik tidak mampu memengaruhi perilaku pegawai secara efektif.

Selain itu, terdapat temuan penting mengenai kepuasan kerja sebagai mediator hubungan motivasi, budaya, dan kepemimpinan terhadap kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Mastura, Heikal, & Dharma (2023). Dalam penelitian tersebut, motivasi bahkan memberikan pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sementara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif. Hal ini menunjukkan bahwa ketika motivasi yang dibangun tidak sesuai dengan harapan atau tidak sejalan dengan kebutuhan pegawai, motivasi dapat berdampak negatif terhadap aspek psikologis lainnya. Temuan ini memperkaya literatur teoritis dan menunjukkan adanya kebutuhan evaluasi ulang indikator motivasi yang digunakan dalam organisasi publik.

Secara keseluruhan, jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya pada dekade sebelumnya, hasil SLR ini memperlihatkan adanya pergeseran pola: motivasi tidak lagi selalu menjadi determinan langsung, melainkan lebih sering menjadi mediator atau bahkan variabel yang terpengaruh oleh faktor struktural. Hal ini menunjukkan bahwa konteks organisasi modern di Indonesia lebih kompleks dibanding sebelumnya, terutama setelah digitalisasi, perubahan struktur kerja, dan tuntutan kinerja semakin meningkat. Temuan ini dapat dikategorikan sebagai konfirmasi teori motivasi tertentu, penyempurnaan gagasan lama, dan sekaligus koreksi terhadap klaim teori yang menganggap motivasi sebagai determinan universal bagi kinerja.

Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan gambaran komprehensif bahwa motivasi kerja tetap menjadi variabel penting dalam perilaku organisasi di Indonesia, tetapi efektivitasnya sangat dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, struktur birokrasi, kepuasan kerja, serta stabilitas lingkungan kerja. Hasil ini menegaskan bahwa penelitian motivasi pada masa mendatang perlu mempertimbangkan pendekatan integratif agar mampu menjelaskan variasi temuan yang muncul antar organisasi.

## KESIMPULAN

Penelitian ini telah berhasil mengungkap tujuh motivasi mahasiswa dalam memilih. Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap 15 artikel nasional dan internasional yang terbit pada periode 2020–2025, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja merupakan elemen kunci dalam menentukan kualitas kinerja pegawai di berbagai organisasi di Indonesia, namun pengaruhnya tidak bersifat tunggal dan sangat dipengaruhi oleh konteks organisasi. Pertama, sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan ini mendukung teori-teori motivasi klasik dan kontemporer seperti Maslow, Herzberg, Vroom, dan Locke & Latham yang menegaskan bahwa motivasi merupakan pendorong fundamental perilaku kerja produktif. Kedua, sejumlah penelitian menegaskan bahwa motivasi tidak selalu bekerja sebagai faktor langsung, tetapi sering berperan sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor organisasi (misalnya budaya, kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, disiplin) dengan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa efektivitas motivasi sangat dipengaruhi oleh kondisi struktural dan psikologis pegawai. Ketiga, terdapat pula studi yang menemukan bahwa motivasi tidak signifikan dalam konteks organisasi tertentu, khususnya organisasi birokratis atau yang memiliki budaya kerja kurang adaptif. Dalam situasi ini, faktor lain seperti kepuasan kerja, kompetensi, atau budaya organisasi justru menjadi determinan yang lebih kuat dalam membentuk kinerja.

Secara keseluruhan, SLR ini menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan fenomena multidimensional yang dipengaruhi oleh interaksi faktor individu, struktural, dan kontekstual. Motivasi tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan, budaya organisasi, kompensasi, lingkungan kerja, serta persepsi keadilan yang dirasakan pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini merekomendasikan agar organisasi di Indonesia: (1) mengembangkan strategi motivasi yang komprehensif, bukan hanya berbasis insentif material, (2) memperkuat kepemimpinan transformasional dan partisipatif, (3) membangun budaya organisasi yang suportif, (4) mengoptimalkan kepuasan dan keterlibatan pegawai sebagai bagian dari mekanisme peningkatan motivasi kerja. Dengan demikian, pemahaman yang lebih terintegrasi mengenai motivasi kerja diharapkan dapat membantu organisasi merancang kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kinerja pegawai.

## REFERENSI

- Adams, J. S. (1965). *Inequity in social exchange*. Academic Press.
- Aulia, N., & Ali, H. (2025). Pengaruh insentif, motivasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan PT RAPP (APRIL) Pangkalan Kerinci, Pelalawan, Riau. *JMPIS*, 6(5), 3729–3738. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5>
- Djaelani, A. K., & Mawardi, M. C. (2025). Exploration of organisational culture and motivation in improving employee performance: A case study on service companies in Indonesia. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 5(4), 1–10.
- Efendi, R., Rifa'i, M. N., Bahrin, K., Milla, H., & Suharmi, S. (2020). The mediation of work motivation on the effects of work discipline and compensation on performance Batik MSMEs employees in Yogyakarta City, Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(1), 689–703.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in organizations* (10th ed.). Prentice Hall.



- Hadi, M. I., & Soelistya, D. (2024). The influence of organizational culture, work environment, and leadership style on employee performance through work motivation at PT Indobaja Primamurni. *International Journal of Economics and Management Research*, 4(2). <https://doi.org/10.55606/ijemr.v4i2.367>
- Hanasi, R. A. (2023). Between situational leadership and employee motivation on individual performance in Indonesian manufacturing industry. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 126–141.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1988). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Irwan, A., Mahfudnurnajamuddin, M., Nujum, S., & Mangkona, S. (2020). The effect of leadership style, work motivation and organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction. *Sinergi International Journal of Management and Business*, 1(2), 126–141.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- Mansur, S., Maria, M., & Nurhayati, M. (2025). Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 17(6). <https://doi.org/10.35931/aq.v17i6.2856>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mastura, M., Heikal, M., & Dharma, Y. (2023). Budaya organisasi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai: Apakah kepuasan kerja memediasi hubungan tersebut? *JEMSI*, 6(3). <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i3>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Nurmala, S., Purwati, A. A., & Octafilia, Y. (2023). Motivasi kerja, iklim organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 1–7.
- Nur, M. H., & Prakoso, F. A. (2025). Peran motivasi kerja memediasi kompetensi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT Pondok Indah Padang Golf. *Jurnal Manajemen Pendidikan dan Ilmu Sosial (JMPIS)*, 6(5). <https://doi.org/10.38035/jmpis.v6i5>
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Irwin.
- Renata, I., Esmeralda, E., Veronika, V., & Khairani, R. (2021). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan di PT Indomas Mitra Teknik. *JMPIS*, 6(1), 683–692.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Santoso, R. P. P. H. (2022). Pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 1–7.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Siregar, M. N. D., Purwati, A. A., & Octafilia, Y. (2024). Analisis pengaruh budaya organisasi, motivasi, dan kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja karyawan. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 4(3), 1–7.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley

**Copyright holder:**

© Author

**First publication right:**

Jurnal Kepemimpinan & Pengurusan Sekolah

**This article is licensed under:**

