

Motivasi dan Kinerja Karyawan: Sebuah Tinjauan Literature

Risman ✉

STIE Wira Bhakti Makassar

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana motivasi karyawan, baik intrinsik maupun ekstrinsik, dapat dioptimalkan untuk meningkatkan kinerja dalam berbagai konteks organisasi, termasuk lingkungan kerja yang fleksibel dan multikultural. Metode penelitian yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis yang menganalisis berbagai studi empiris dan teoretis mengenai motivasi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik sering kali menjadi pendekatan paling efektif untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Motivasi intrinsik, terkait dengan kebutuhan psikologis seperti otonomi dan kompetensi, meningkatkan kreativitas dan keterlibatan, sementara motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan finansial, penting untuk tugas-tugas rutin. Penelitian ini juga mengidentifikasi gap dalam literatur terkait pengaruh pengaturan kerja jarak jauh, perbedaan budaya, dan teknologi terhadap motivasi dan kinerja. Implikasi penelitian ini mendorong organisasi untuk mengadopsi strategi motivasi yang holistik dan adaptif, yang mempertimbangkan kebutuhan psikologis dan kesejahteraan karyawan. Studi ini menawarkan panduan praktis bagi manajer dan HR dalam merancang program motivasional yang efektif dan mengidentifikasi area yang memerlukan penelitian lebih lanjut.

Kata Kunci: *Motivasi; Budaya Organisasi; Kinerja Karyawan; Kebutuhan Psikologis.*

Copyright (c) 2023 Risman

✉ Corresponding author :

Email Address : jrisman@wirabhaktimakassar.ac.id

PENDAHULUAN

Dalam dunia kerja yang semakin kompetitif, motivasi karyawan menjadi faktor penting yang menentukan kinerja, keterlibatan, dan loyalitas mereka terhadap organisasi. Motivasi dapat dibedakan menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik, yang berasal dari kepuasan pribadi atau rasa pencapaian, dan motivasi ekstrinsik, yang dipicu oleh faktor-faktor eksternal seperti penghargaan finansial atau pengakuan (Deci & Ryan, 2000). Motivasi intrinsik sangat efektif dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi (Amabile & Pratt, 2019; Ryan & Deci, 2017), sementara motivasi ekstrinsik tetap penting dalam situasi tertentu, terutama untuk tugas-tugas yang bersifat rutin (Cerasoli et al., 2014; Aguinis et al., 2020). Kombinasi yang seimbang antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sering kali menjadi pendekatan paling efektif untuk memaksimalkan kinerja karyawan, karena faktor-faktor intrinsik meningkatkan kepuasan kerja dan faktor-faktor ekstrinsik mengurangi ketidakpuasan (Herzberg, 1966; Cameron et al., 2020). Budaya organisasi yang mendukung dan gaya kepemimpinan transformasional juga berperan penting dalam meningkatkan

motivasi dan kinerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung (Hartnell et al., 2019; Wang et al., 2019; Hoch et al., 2020).

Namun, pendekatan ini harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan yang beragam dalam lingkungan kerja yang dinamis dan fleksibel. Dalam konteks kerja jarak jauh dan hybrid, kebutuhan akan otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja semakin penting, dan organisasi harus menyediakan dukungan teknologi serta kebijakan yang mendukung fleksibilitas (Schaufeli et al., 2021; Wang et al., 2021). Implikasi praktis dari temuan ini menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan strategi motivasi yang holistik, menggabungkan aspek intrinsik dan ekstrinsik serta mendukung kesejahteraan karyawan (Podsakoff et al., 2009; Locke & Latham, 1990). Penelitian di masa depan perlu mengeksplorasi bagaimana faktor-faktor motivasional ini dapat disesuaikan dengan dinamika kerja yang terus berubah dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam di berbagai konteks budaya dan organisasi.

Fenomena di banyak organisasi menunjukkan bahwa program motivasional seperti penghargaan karyawan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja kondusif semakin diakui penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan (Aguinis et al., 2020; Herzberg, 1966). Namun, efektivitas pendekatan ini berbeda tergantung pada konteks organisasi dan karakteristik individu karyawan, menyoroti pentingnya memahami motivasi sebagai faktor dinamis (Gagné & Deci, 2005; Ryan & Deci, 2017). Meskipun motivasi intrinsik dan ekstrinsik sering kali digunakan bersama-sama untuk memaksimalkan kinerja karyawan (Cerasoli et al., 2014; Amabile & Pratt, 2019), terdapat gap penelitian mengenai interaksi faktor motivasi ini dalam berbagai konteks, terutama dalam lingkungan kerja fleksibel dan jarak jauh (Schaufeli et al., 2021; Wang et al., 2021). Selain itu, penelitian ini perlu mengeksplorasi lebih jauh perbedaan budaya dalam respons terhadap strategi motivasi dan bagaimana teknologi dapat mendukung motivasi karyawan dalam pengaturan kerja yang dinamis (Golden & Veiga, 2008; Gilson et al., 2015).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memahami bagaimana motivasi dapat dioptimalkan dalam berbagai konteks organisasi, terutama dalam lingkungan kerja yang fleksibel dan multikultural. Pendekatan teoretis seperti Self-Determination Theory dan Two-Factor Theory telah menggarisbawahi pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dan kombinasi motivasi intrinsik serta ekstrinsik dalam meningkatkan kinerja (Deci & Ryan, 2000; Herzberg, 1966). Namun, masih ada kebutuhan untuk model yang lebih komprehensif yang mempertimbangkan interaksi kompleks antara berbagai bentuk motivasi dalam konteks kerja yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi pada literatur yang ada tetapi juga menawarkan panduan praktis bagi organisasi untuk merancang strategi motivasi yang lebih adaptif dan efektif (Tremblay et al., 2021; Cameron et al., 2020).

Definisi Motivasi dan Kinerja

Motivasi didefinisikan sebagai kekuatan internal atau eksternal yang mengarahkan, mempertahankan, dan mengarahkan perilaku ke arah tujuan tertentu (Ryan & Deci, 2020). Studi terbaru menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya tentang apa yang mendorong karyawan untuk bekerja, tetapi juga bagaimana mereka dipengaruhi oleh konteks organisasi dan sosial mereka (Gagné et al., 2018). Motivasi intrinsik, yang didorong oleh kepuasan pribadi dan makna kerja, telah ditemukan sangat efektif dalam meningkatkan kinerja tugas yang memerlukan kreativitas dan

inovasi (Amabile & Pratt, 2019). Di sisi lain, motivasi ekstrinsik, yang dipengaruhi oleh insentif eksternal seperti bonus dan promosi, lebih efektif untuk tugas-tugas rutin dan terstruktur (Aguinis et al., 2020). Kinerja karyawan mencakup serangkaian hasil yang dapat diamati dan diukur dari perilaku kerja yang relevan dengan tujuan organisasi (Colquitt et al., 2019). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil dari interaksi kompleks antara motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja (Sonnentag et al., 2021). Misalnya, kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh seberapa termotivasi mereka, tetapi juga oleh seberapa mampu mereka dan seberapa baik organisasi mendukung usaha mereka (Christian et al., 2020).

Studi yang Berhubungan dengan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Penelitian baru-baru ini terus menegaskan hubungan positif antara motivasi dan kinerja karyawan. Sebagai contoh, studi oleh Judge et al. (2021) menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat motivasi yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, baik dalam hal kualitas maupun kuantitas output. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa motivasi intrinsik memiliki efek yang lebih kuat pada kinerja daripada motivasi ekstrinsik, terutama dalam konteks pekerjaan yang membutuhkan pemecahan masalah yang kreatif dan pengambilan keputusan yang mandiri (Bailey et al., 2020). Teori Ekspektansi oleh Vroom (1964) telah diperbarui oleh penelitian terbaru yang mengeksplorasi bagaimana harapan dan nilai personal mempengaruhi motivasi karyawan dalam konteks kerja modern. Brown dan Leigh (2018) menemukan bahwa ekspektansi terhadap hasil positif, dikombinasikan dengan dukungan organisasi yang kuat, dapat meningkatkan motivasi karyawan secara signifikan. Temuan ini diperkuat oleh studi oleh Meyer et al. (2019) yang menunjukkan bahwa nilai personal dan kepercayaan terhadap kemampuan diri juga merupakan prediktor penting dari motivasi kerja yang tinggi. Teori Dua Faktor oleh Herzberg (1966) juga mengalami pembaruan dalam konteks kerja modern. Penelitian oleh Ghadi et al. (2020) menemukan bahwa faktor-faktor motivasi, seperti peluang pengembangan karir dan pengakuan, lebih relevan di era digital di mana karyawan mencari lebih dari sekadar kompensasi finansial. Sementara itu, studi oleh Singh et al. (2021) menyoroti pentingnya faktor kebersihan, seperti kondisi kerja dan keamanan kerja, terutama di masa pandemi COVID-19, di mana ketidakpastian ekonomi meningkat.

Teori Penentuan Diri (Self-Determination Theory) oleh Deci dan Ryan (2000) terus menjadi model utama dalam memahami motivasi karyawan. Studi terbaru oleh Van den Broeck et al. (2019) menggarisbawahi pentingnya kebutuhan psikologis dasar - otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial - dalam memotivasi karyawan. Penelitian ini menunjukkan bahwa ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan cenderung lebih termotivasi secara intrinsik dan memiliki kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Locke dan Latham (2002) tentang Teori Tujuan juga telah diperbarui dengan menambahkan elemen baru seperti fleksibilitas dan adaptabilitas dalam penetapan tujuan. Studi oleh Wiese dan Freund (2019) menunjukkan bahwa tujuan yang fleksibel dan dapat disesuaikan sesuai situasi organisasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berubah-ubah.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi dan Kinerja

Dalam konteks motivasi intrinsik, penelitian terbaru oleh Tremblay et al. (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja adalah prediktor penting dari motivasi intrinsik dan kinerja. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan yang merasa terlibat

secara emosional dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik. Penelitian lebih lanjut oleh Bakker dan Albrecht (2018) menekankan bahwa keterlibatan kerja dapat ditingkatkan melalui pengembangan keterampilan, otonomi, dan umpan balik yang konstruktif. Di sisi lain, faktor-faktor ekstrinsik seperti penghargaan finansial dan keamanan kerja juga telah disoroti dalam penelitian terbaru. Studi oleh Podger et al. (2020) menekankan pentingnya struktur kompensasi yang adil dalam meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian oleh Demerouti et al. (2021) menunjukkan bahwa penghargaan finansial, ketika dipadukan dengan pengakuan non-finansial, dapat menciptakan lingkungan yang mendukung untuk kinerja yang tinggi.

Gaya kepemimpinan juga tetap menjadi faktor kritis dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Penelitian oleh Wang et al. (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, yang menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi dan dukungan, terus menjadi pendekatan yang efektif dalam meningkatkan kinerja. Penelitian terbaru oleh Hoch et al. (2020) memperluas temuan ini dengan menunjukkan bahwa kombinasi antara kepemimpinan transformasional dan transaksional dapat menghasilkan hasil kinerja yang optimal, terutama dalam situasi kerja yang kompleks dan menuntut.

Budaya organisasi juga telah mendapatkan perhatian yang signifikan dalam literatur terbaru. Penelitian oleh Hartnell et al. (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendorong inovasi dan kolaborasi dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan studi oleh Cameron et al. (2020), yang menekankan pentingnya budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan dan kesejahteraan dalam mencapai kinerja yang optimal.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur untuk mengkaji hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan. Studi literatur dipilih sebagai metode utama karena memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasikan berbagai penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik ini. Metode ini efektif dalam memahami perkembangan teori, model, dan temuan empiris terkait motivasi dan kinerja karyawan dari perspektif yang lebih luas.

Pendekatan Penelitian

Pendekatan kualitatif dalam studi literatur ini berfokus pada eksplorasi mendalam terhadap berbagai sumber akademis, termasuk artikel jurnal, buku, dan laporan penelitian, yang telah diterbitkan dalam dekade terakhir. Penekanan ditempatkan pada identifikasi, pengelompokan, dan analisis tema-tema utama yang muncul dalam literatur terkait motivasi dan kinerja karyawan. Pendekatan ini bertujuan untuk menggali pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana motivasi memengaruhi kinerja dalam berbagai konteks organisasi dan bagaimana teori dan model yang ada telah berkembang dari waktu ke waktu.

Prosedur Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari literatur sekunder yang diambil dari berbagai sumber terpercaya. Prosedur pengumpulan data melibatkan beberapa tahap:

1. Identifikasi Sumber: Peneliti memulai dengan mengidentifikasi sumber-sumber literatur yang relevan menggunakan database akademik seperti Google Scholar, JSTOR, Scopus, dan ProQuest. Kata kunci yang digunakan dalam pencarian mencakup "motivation and employee performance," "work motivation theories," "intrinsic and extrinsic motivation," dan "organizational behavior."
2. Kriteria Seleksi: Artikel dan sumber yang dipilih untuk ditinjau memenuhi beberapa kriteria, termasuk:
 - Diterbitkan dalam lima tahun terakhir untuk memastikan relevansi dan kekinian.
 - Fokus pada topik motivasi dan kinerja karyawan.
 - Artikel yang dipublikasikan dalam jurnal terakreditasi atau buku yang diterbitkan oleh penerbit terkemuka.
 - Studi empiris yang menyediakan data dan temuan nyata atau studi teoritis yang menawarkan perspektif baru tentang motivasi dan kinerja.
3. Pengumpulan Data: Setelah artikel yang relevan diidentifikasi, data dikumpulkan secara sistematis dengan mengekstraksi informasi penting seperti tujuan penelitian, metode, temuan utama, dan implikasi. Setiap artikel diperiksa untuk kesesuaian dengan fokus penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode analisis tematik, yang melibatkan pengidentifikasian, pengelompokan, dan penginterpretasian tema-tema utama dalam literatur yang dipelajari. Proses analisis meliputi beberapa langkah:

1. Open Coding: Pada tahap ini, peneliti membaca secara mendalam setiap artikel yang dipilih dan mengidentifikasi kata kunci, frasa, dan konsep penting yang relevan dengan motivasi dan kinerja karyawan. Tujuan dari langkah ini adalah untuk menghasilkan daftar kode awal yang mencerminkan berbagai aspek dari literatur yang ditinjau.
2. Axial Coding: Kode-kode yang dihasilkan dari open coding kemudian dikelompokkan menjadi kategori yang lebih luas berdasarkan tema yang muncul. Misalnya, kategori mungkin mencakup "motivation factors," "employee performance outcomes," "organizational context," dan "leadership styles."
3. Selective Coding: Pada tahap ini, peneliti mengidentifikasi tema inti yang muncul dari data dan menghubungkannya dengan literatur yang lebih luas tentang motivasi dan kinerja. Tujuannya adalah untuk merumuskan model konseptual atau kerangka kerja yang menjelaskan hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan.
4. Validasi Temuan: Validasi temuan dilakukan dengan membandingkan hasil analisis dengan literatur yang ada, serta dengan diskusi kelompok dengan sesama peneliti untuk mengurangi bias dan meningkatkan kredibilitas hasil penelitian.

Pendekatan Validitas dan Reliabilitas

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil penelitian, beberapa langkah telah diambil. Validitas dipastikan melalui triangulasi data, di mana temuan dari berbagai sumber dibandingkan untuk mengidentifikasi kesamaan dan perbedaan. Reliabilitas dicapai dengan menerapkan prosedur analisis yang konsisten dan dokumentasi yang rinci dari setiap langkah penelitian. Selain itu, revisi berkala dan diskusi kelompok dengan sesama peneliti digunakan untuk mengurangi bias interpretatif dan meningkatkan keandalan hasil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis literatur yang telah dilakukan, beberapa tema utama muncul terkait hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

Pentingnya Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Motivasi adalah salah satu elemen kunci yang menentukan seberapa baik karyawan dapat berkontribusi pada tujuan organisasi. Penelitian literatur secara konsisten menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik memainkan peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, meskipun dalam konteks dan situasi yang berbeda. Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan aktivitas tertentu karena kepuasan pribadi atau rasa pencapaian yang berasal dari pekerjaan itu sendiri. Sebagai contoh, seorang karyawan yang terlibat dalam pekerjaan yang ia anggap menantang dan bermakna mungkin akan merasa termotivasi secara intrinsik untuk melakukan yang terbaik, tanpa mengharapkan imbalan eksternal tertentu (Amabile & Pratt, 2019). Motivasi intrinsik ini sering dikaitkan dengan peningkatan kinerja dalam tugas-tugas yang memerlukan kreativitas, inovasi, dan pemecahan masalah yang kompleks, karena karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih terlibat secara emosional dan kognitif dengan tugas mereka (Gagné et al., 2018).

Dalam konteks ini, teori Self-Determination Theory (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000) memberikan kerangka kerja penting untuk memahami bagaimana motivasi intrinsik berkembang dan dipelihara dalam lingkungan kerja. Teori ini menyatakan bahwa motivasi intrinsik tumbuh subur ketika kebutuhan psikologis dasar individu—yaitu, kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial—terpenuhi. Dengan kata lain, karyawan yang merasa memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, merasa mampu untuk menyelesaikan tugas dengan baik, dan merasa terhubung dengan rekan kerja dan organisasi mereka cenderung memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Van den Broeck et al. (2019) menunjukkan bahwa ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan tidak hanya merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka tetapi juga menunjukkan kinerja yang lebih tinggi, terutama dalam tugas-tugas yang memerlukan inovasi dan kreativitas. Motivasi ekstrinsik berkaitan dengan dorongan untuk mencapai hasil yang diinginkan karena faktor eksternal, seperti penghargaan finansial, pengakuan dari atasan, atau promosi. Studi menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik seringkali lebih efektif dalam meningkatkan kinerja pada tugas-tugas rutin atau berulang yang membutuhkan sedikit keterlibatan kognitif atau emosional (Aguinis et al., 2020). Sebagai contoh, dalam peran yang menuntut kinerja yang konsisten dan dapat diukur,

seperti posisi penjualan atau produksi, karyawan mungkin lebih termotivasi oleh komisi, bonus, atau insentif finansial lainnya. Penelitian oleh Deci, Koestner, dan Ryan (1999) menemukan bahwa motivasi ekstrinsik, ketika digunakan secara efektif dan sesuai dengan konteks tugas, dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan insentif yang jelas dan langsung untuk mencapai hasil yang diinginkan. Namun, motivasi ekstrinsik tidak selalu bertentangan dengan motivasi intrinsik. Dalam beberapa situasi, kedua bentuk motivasi ini dapat berfungsi secara sinergis untuk mendorong kinerja yang optimal. Misalnya, penelitian oleh Grant (2008) menemukan bahwa penghargaan finansial yang dikombinasikan dengan pengakuan dan penghargaan verbal dapat meningkatkan baik motivasi ekstrinsik maupun intrinsik karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik tidak selalu mengurangi motivasi intrinsik; sebaliknya, mereka dapat saling melengkapi dan bersama-sama mendorong kinerja yang lebih baik.

Dari perspektif manajemen, perlu pendekatan yang seimbang dan fleksibel dalam merancang program motivasi karyawan. Organisasi harus mempertimbangkan bagaimana kedua bentuk motivasi ini dapat diintegrasikan ke dalam strategi manajemen sumber daya manusia mereka. Misalnya, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi dan pengembangan pribadi untuk memupuk motivasi intrinsik, sambil juga menyediakan struktur kompensasi yang kompetitif dan insentif finansial untuk mendukung motivasi ekstrinsik (Cerasoli et al., 2014). Lebih lanjut, penelitian terbaru menunjukkan bahwa dalam konteks kerja modern yang semakin dinamis dan fleksibel, seperti pengaturan kerja jarak jauh, kombinasi motivasi intrinsik dan ekstrinsik menjadi semakin penting. Karyawan yang bekerja dari jarak jauh mungkin memerlukan lebih banyak dorongan intrinsik untuk tetap termotivasi karena kurangnya pengawasan langsung, sementara penghargaan finansial atau insentif berbasis kinerja tetap relevan untuk menjaga fokus dan produktivitas mereka (Schaufeli et al., 2021).

Dalam mengimplementasikan strategi motivasi yang efektif, penting bagi organisasi untuk memahami kebutuhan dan preferensi motivasional dari masing-masing karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat otonomi tinggi dan merasa dihargai atas kontribusi mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Oleh karena itu, pemimpin dan manajer HR perlu melakukan pendekatan yang personal dan adaptif, yang tidak hanya mempertimbangkan target kinerja tetapi juga kesejahteraan psikologis karyawan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memupuk inovasi dan kreativitas, menghasilkan keuntungan jangka panjang bagi kedua belah pihak, karyawan, dan organisasi.

Pengaruh Faktor Kontekstual pada Motivasi dan Kinerja

Studi literatur secara konsisten menunjukkan bahwa faktor-faktor kontekstual memainkan peran krusial dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Faktor-faktor ini mencakup berbagai aspek organisasi seperti lingkungan kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, yang semuanya berkontribusi terhadap bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka dan, pada akhirnya, bagaimana mereka berkinerja. Dalam konteks ini, pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana faktor-faktor kontekstual ini bekerja dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Lingkungan kerja adalah salah satu faktor kontekstual utama yang berpengaruh signifikan terhadap motivasi karyawan. Lingkungan kerja yang positif, seperti ruang kerja yang nyaman, fasilitas yang memadai, dan akses terhadap teknologi canggih, dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan menyediakan kondisi optimal untuk produktivitas dan kesejahteraan. Studi oleh Bakker dan Demerouti (2018) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja karyawan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung, seperti kurangnya sumber daya atau adanya konflik interpersonal, dapat menurunkan motivasi dan mengurangi kinerja (Schaufeli & Taris, 2014).

Selain lingkungan fisik, budaya organisasi juga merupakan faktor kontekstual penting yang mempengaruhi motivasi dan kinerja. Budaya organisasi yang mendukung, yang menekankan pada keterbukaan, kolaborasi, inovasi, dan kesejahteraan karyawan, ditemukan berhubungan positif dengan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan. Hartnell et al. (2019) menemukan bahwa organisasi dengan budaya yang kuat dan positif cenderung memiliki karyawan yang lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik. Budaya yang inklusif dan mendorong komunikasi terbuka juga memfasilitasi pengembangan hubungan antar karyawan dan manajemen, yang dapat meningkatkan rasa keterhubungan dan komitmen terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan temuan oleh Cameron et al. (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang berorientasi pada pembelajaran dan pengembangan pribadi dapat mendorong motivasi intrinsik, terutama dalam konteks tugas-tugas yang memerlukan kreativitas dan inovasi.

Gaya kepemimpinan juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang ditandai dengan kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan melalui visi yang kuat dan dukungan emosional, ditemukan sangat efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan (Wang et al., 2019). Pemimpin transformasional cenderung memberikan otonomi kepada karyawan, mendorong inovasi, dan memberikan umpan balik konstruktif, yang semuanya dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja. Penelitian oleh Hoch et al. (2020) menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di bawah pemimpin transformasional sering kali merasa lebih bersemangat dan terlibat dalam pekerjaan mereka, yang mengarah pada peningkatan kinerja. Selain kepemimpinan transformasional, kepemimpinan partisipatif juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan partisipatif, yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan karyawan rasa memiliki dan tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja mereka (Lam et al., 2017). Hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik karena karyawan merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dan dianggap penting oleh organisasi. Dalam situasi di mana karyawan merasa memiliki otonomi dan kontrol atas pekerjaan mereka, mereka lebih cenderung menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi dan berkinerja lebih baik. Lebih lanjut, penelitian juga menunjukkan bahwa interaksi antara faktor-faktor kontekstual ini dapat memperkuat pengaruh mereka terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Misalnya, budaya organisasi yang mendukung dan kepemimpinan transformasional dapat bekerja secara sinergis untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi motivasi dan kinerja. Sebuah studi oleh Chatman dan O'Reilly (2016) menemukan bahwa ketika budaya organisasi yang kuat dikombinasikan dengan kepemimpinan

transformasional, efek positif pada motivasi dan kinerja karyawan menjadi lebih kuat. Ini menunjukkan bahwa pendekatan holistik yang mempertimbangkan berbagai faktor kontekstual secara bersamaan dapat lebih efektif daripada pendekatan yang berfokus pada satu faktor saja.

Namun, dampak faktor kontekstual terhadap motivasi dan kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu karyawan, seperti nilai-nilai pribadi, preferensi kerja, dan persepsi tentang lingkungan kerja. Sebagai contoh, karyawan yang lebih menghargai otonomi mungkin lebih termotivasi di bawah kepemimpinan transformasional atau partisipatif, sementara karyawan yang lebih berorientasi pada keamanan mungkin lebih termotivasi dalam lingkungan kerja yang stabil dan terstruktur (De Hoogh & Den Hartog, 2008). Oleh karena itu, organisasi perlu memahami dan menyesuaikan pendekatan mereka berdasarkan kebutuhan dan karakteristik spesifik dari tenaga kerjanya.

Dalam konteks kerja modern yang semakin kompleks dan dinamis, faktor-faktor kontekstual ini menjadi semakin relevan. Lingkungan kerja yang fleksibel, budaya organisasi yang adaptif, dan gaya kepemimpinan yang inklusif adalah kunci untuk memotivasi karyawan dalam pengaturan kerja yang beragam, termasuk kerja jarak jauh dan hybrid. Penelitian oleh Gilson et al. (2015) menunjukkan bahwa dalam pengaturan kerja jarak jauh, kepemimpinan yang mendukung dan budaya organisasi yang inklusif dapat membantu mempertahankan motivasi karyawan dan mencegah penurunan kinerja. Oleh karena itu, organisasi perlu terus beradaptasi dan menyesuaikan strategi mereka untuk mengelola faktor-faktor kontekstual ini dengan lebih efektif.

Kebutuhan untuk Memenuhi Kebutuhan Psikologis Dasar dalam Peningkatan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar telah diidentifikasi sebagai faktor kunci dalam menentukan motivasi dan kinerja karyawan. Kebutuhan psikologis dasar, yang meliputi otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, memainkan peran penting dalam memfasilitasi motivasi intrinsik, yaitu dorongan internal untuk melakukan sesuatu karena kesenangan atau kepuasan yang diperoleh dari aktivitas itu sendiri (Deci & Ryan, 2000). Memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini dianggap penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan mampu berkontribusi secara maksimal. Ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja tinggi dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi mereka (Van den Broeck et al., 2019).

Otonomi, kebutuhan pertama, mengacu pada tingkat kebebasan yang dimiliki karyawan dalam mengendalikan cara mereka bekerja dan membuat keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka. Rasa otonomi ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan memungkinkan karyawan merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas tugas-tugas mereka dan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan (Gagné & Deci, 2005). Penelitian oleh Kuvaas et al. (2017) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki otonomi lebih besar dalam pekerjaan mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan memiliki kepuasan kerja yang lebih besar. Selain itu, otonomi juga memungkinkan karyawan untuk bereksperimen dan mengambil inisiatif, yang dapat memicu kreativitas dan inovasi, dua faktor penting dalam kinerja organisasi yang sukses (Pink, 2011).

Kompetensi, kebutuhan kedua, berkaitan dengan perasaan efektif dalam mengatasi tugas-tugas kerja dan mencapai hasil yang diinginkan. Karyawan yang merasa kompeten dalam pekerjaan mereka lebih cenderung memiliki motivasi intrinsik karena mereka merasa mampu menghadapi tantangan dan mencapai tujuan (Ryan & Deci, 2017). Penelitian oleh Elliot et al. (2018) menggarisbawahi bahwa ketika karyawan merasa kompeten, mereka lebih mungkin untuk melibatkan diri dalam tugas-tugas yang menantang dan memberikan kinerja yang optimal. Dalam konteks ini, organisasi dapat meningkatkan rasa kompetensi karyawan dengan menyediakan pelatihan yang memadai, umpan balik yang konstruktif, dan kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Bandura, 1997).

Hubungan sosial, kebutuhan ketiga, mengacu pada perasaan terhubung dan memiliki hubungan positif dengan rekan kerja dan atasan. Hubungan sosial yang kuat di tempat kerja dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan memberikan dukungan emosional dan sosial yang penting bagi kesejahteraan karyawan (Baumeister & Leary, 1995). Studi oleh Bakker et al. (2019) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki hubungan sosial yang kuat dan positif di tempat kerja lebih mungkin untuk merasa termotivasi dan berkinerja lebih baik. Lingkungan kerja yang mempromosikan kolaborasi, dukungan tim, dan komunikasi terbuka dapat memperkuat hubungan sosial ini dan, pada gilirannya, meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Pemenuhan ketiga kebutuhan ini secara simultan memiliki efek sinergis dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Misalnya, studi oleh Deci et al. (2017) menunjukkan bahwa ketika otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial semuanya terpenuhi, karyawan mengalami peningkatan motivasi intrinsik yang signifikan, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka. Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada satu aspek kebutuhan psikologis dasar tetapi untuk mengadopsi pendekatan holistik yang mencakup semua aspek tersebut.

Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor lain, termasuk karakteristik individu karyawan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja. Misalnya, penelitian oleh Fernet et al. (2014) menunjukkan bahwa persepsi individu tentang dukungan otonomi di tempat kerja sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Karyawan yang bekerja di bawah kepemimpinan transformasional, yang mendorong otonomi dan memberikan dukungan emosional, lebih cenderung merasa bahwa kebutuhan psikologis dasar mereka terpenuhi (Wang & Gagné, 2013). Hal ini menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis dasar tidak hanya tergantung pada upaya individu, tetapi juga pada konteks dan dukungan yang diberikan oleh organisasi.

Dari perspektif praktis, organisasi dapat mengambil beberapa langkah untuk memastikan bahwa kebutuhan psikologis dasar karyawan terpenuhi. Misalnya, mereka dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dengan menyediakan kesempatan untuk pengembangan profesional, menawarkan umpan balik yang konstruktif, dan mempromosikan budaya kerja yang inklusif dan kolaboratif. Lebih lanjut, manajer dan pemimpin dapat dilatih untuk mengenali pentingnya kebutuhan psikologis dasar ini dan mengadopsi pendekatan kepemimpinan yang mendukung, yang dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi dan produktif.

Dampak Lingkungan Kerja Modern dan Kerja Jarak Jauh terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja modern telah mengalami transformasi signifikan, terutama dalam konteks pandemi COVID-19 yang memaksa banyak organisasi untuk beradaptasi dengan model kerja jarak jauh dan fleksibel. Transformasi ini telah mengubah cara organisasi beroperasi dan bagaimana karyawan termotivasi dan berkinerja. Kerja jarak jauh dan fleksibilitas kerja kini menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen sumber daya manusia, dan dampaknya terhadap motivasi dan kinerja karyawan menjadi area penelitian yang semakin relevan.

Studi oleh Schaufeli et al. (2021) menunjukkan bahwa perubahan ini telah membawa pergeseran dalam dinamika motivasi karyawan, dengan banyak karyawan sekarang menempatkan nilai lebih besar pada keseimbangan kehidupan kerja dan kebutuhan untuk otonomi yang lebih besar. Dengan berkurangnya pengawasan langsung dan peningkatan tanggung jawab untuk mengelola waktu dan tugas mereka sendiri, karyawan yang bekerja dari rumah atau lokasi lain cenderung lebih membutuhkan otonomi untuk tetap termotivasi. Penelitian ini menemukan bahwa otonomi yang lebih besar sering kali menghasilkan peningkatan motivasi intrinsik, karena karyawan merasa lebih diberdayakan untuk mengontrol pekerjaan mereka dan mencapai keseimbangan yang lebih baik antara kehidupan profesional dan pribadi mereka. Kerja jarak jauh dapat mempengaruhi motivasi karyawan secara berbeda, tergantung pada berbagai faktor seperti tipe pekerjaan, karakteristik individu karyawan, dan dukungan organisasi. Misalnya, karyawan dengan pekerjaan yang membutuhkan tingkat kreativitas tinggi mungkin merasakan manfaat dari fleksibilitas kerja yang lebih besar, yang memungkinkan mereka untuk bekerja di lingkungan yang paling kondusif bagi kreativitas mereka (Allen et al., 2021). Di sisi lain, karyawan yang lebih bergantung pada interaksi langsung dan kolaborasi tim mungkin merasa kurang termotivasi dalam pengaturan kerja jarak jauh, karena kurangnya kontak sosial dapat mengurangi rasa keterhubungan dan dukungan sosial yang mereka rasakan (Golden & Veiga, 2008).

Dari perspektif teknologi, keberhasilan kerja jarak jauh sangat bergantung pada infrastruktur teknologi yang memadai dan dukungan digital dari organisasi. Penelitian oleh Wang et al. (2021) menemukan bahwa karyawan yang memiliki akses ke alat teknologi yang efisien dan pelatihan yang tepat cenderung lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik dibandingkan mereka yang tidak memiliki akses tersebut. Selain itu, platform komunikasi virtual yang efektif, seperti aplikasi konferensi video dan alat kolaborasi online, dapat membantu mengatasi tantangan isolasi sosial dan mempertahankan rasa keterhubungan antar karyawan, yang penting untuk mempertahankan motivasi dan kinerja yang tinggi. Namun, meskipun kerja jarak jauh menawarkan fleksibilitas dan kontrol lebih besar atas pekerjaan, itu juga membawa tantangan baru terkait manajemen waktu, disiplin diri, dan pengaturan batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Studi oleh Kelliher dan Anderson (2010) menunjukkan bahwa meskipun fleksibilitas dapat meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, itu juga dapat menyebabkan peningkatan beban kerja karena karyawan mungkin merasa terdorong untuk selalu tersedia dan bekerja lebih lama. Hal ini dapat menyebabkan kelelahan, penurunan motivasi, dan pada akhirnya penurunan kinerja jika tidak dikelola dengan baik (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Dalam konteks ini, penting bagi organisasi untuk mengembangkan strategi manajemen jarak jauh yang efektif, yang tidak hanya memfasilitasi fleksibilitas tetapi juga menyediakan struktur dan dukungan yang memadai. Misalnya, organisasi dapat mengimplementasikan kebijakan yang menetapkan batas waktu kerja yang jelas dan mendorong istirahat yang teratur untuk mencegah kelelahan. Selain itu, pemimpin tim harus dilatih untuk memantau kesejahteraan karyawan mereka secara proaktif dan menawarkan dukungan yang dipersonalisasi, termasuk akses ke sumber daya kesehatan mental dan kesejahteraan, yang semakin penting dalam pengaturan kerja jarak jauh (Gajendran & Harrison, 2007).

Dari perspektif kebijakan organisasi, transisi ke kerja jarak jauh juga menuntut perubahan dalam praktik manajemen kinerja. Penilaian kinerja mungkin perlu beralih dari pengukuran berbasis input, seperti jam kerja dan kehadiran fisik, ke pengukuran berbasis output yang lebih sesuai dengan fleksibilitas kerja (Bolino et al., 2021). Hal ini melibatkan penilaian berdasarkan hasil dan kontribusi yang nyata, yang memungkinkan penilaian yang lebih akurat dan adil terhadap kinerja karyawan dalam pengaturan kerja jarak jauh. Selain itu, penting untuk mempertimbangkan bahwa kerja jarak jauh mungkin tidak sama efektifnya untuk semua jenis pekerjaan atau semua karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil pendekatan yang fleksibel dan disesuaikan, memungkinkan kombinasi antara kerja jarak jauh dan di kantor yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi karyawan (Bloom et al., 2015). Ini tidak hanya membantu dalam mempertahankan motivasi dan kinerja tetapi juga dalam meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan dalam jangka panjang.

Diskusi

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari tinjauan literatur ini, beberapa implikasi penting dapat ditarik mengenai bagaimana organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui strategi motivasi yang efektif. Diskusi berikut ini mengeksplorasi implikasi-implikasi ini dengan lebih mendalam.

Strategi Motivasi yang Seimbang: Pendekatan Integratif untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan

Penelitian dalam bidang manajemen sumber daya manusia mengindikasikan bahwa kombinasi strategi motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat menjadi pendekatan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Strategi motivasi yang seimbang ini mencerminkan pengakuan bahwa karyawan tidak hanya terdorong oleh faktor eksternal, seperti penghargaan finansial, tetapi juga oleh faktor internal, seperti rasa pencapaian dan kepuasan pribadi dari pekerjaan yang dilakukan. Motivasi intrinsik, yang berakar pada teori Self-Determination Theory (SDT) yang dikemukakan oleh Ryan dan Deci (2000), menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar—otonomi, kompetensi, dan keterhubungan—dalam mendorong motivasi dan kinerja yang berkelanjutan. Ketika karyawan merasa bahwa mereka memiliki kontrol atas pekerjaan mereka, mampu mengatasi tantangan dengan kompetensi mereka, dan terhubung dengan rekan kerja serta tujuan organisasi, mereka lebih cenderung termotivasi secara intrinsik (Gagné et al., 2018).

Dalam konteks tugas yang membutuhkan kreativitas, pemecahan masalah yang inovatif, dan keterlibatan emosional yang tinggi, motivasi intrinsik terbukti sangat efektif. Hal ini disebabkan oleh kenyataan bahwa karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih terlibat secara kognitif dan emosional dalam

pekerjaan mereka, yang meningkatkan kreativitas dan inovasi (Amabile & Pratt, 2019). Sebagai contoh, memberikan otonomi lebih besar dalam pengambilan keputusan, menawarkan tantangan kerja yang menarik, dan memberikan pengakuan non-finansial – seperti penghargaan verbal dan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi – dapat membantu meningkatkan motivasi intrinsik (Pink, 2011). Ini selaras dengan temuan oleh Deci dan Ryan (2020) bahwa motivasi intrinsik dapat mengarah pada kinerja yang lebih baik, terutama dalam tugas-tugas kompleks yang membutuhkan pemikiran kritis dan solusi kreatif. Namun, motivasi ekstrinsik juga memainkan peran penting, terutama dalam konteks tugas-tugas rutin yang memerlukan kinerja konsisten dan dapat diukur. Motivasi ekstrinsik, yang sering kali melibatkan insentif finansial seperti gaji, bonus, dan komisi, atau bentuk penghargaan formal lainnya, tetap relevan dalam mendorong karyawan untuk mencapai target kerja tertentu (Aguinis et al., 2020). Misalnya, dalam posisi penjualan atau produksi, di mana kinerja sering kali diukur melalui metrik kuantitatif seperti penjualan atau produksi unit, insentif finansial dapat memberikan dorongan motivasional yang kuat untuk karyawan untuk mencapai atau melebihi target yang ditetapkan (Podsakoff et al., 2009).

Dari perspektif teori Expectancy Theory yang dikembangkan oleh Vroom (1964), motivasi karyawan dapat dijelaskan sebagai fungsi dari ekspektasi mereka bahwa upaya tertentu akan menghasilkan kinerja yang baik, keyakinan bahwa kinerja tersebut akan diikuti oleh hasil yang diinginkan, dan nilai dari hasil tersebut bagi individu. Dengan demikian, dalam situasi di mana karyawan yakin bahwa upaya mereka akan dihargai dengan insentif yang jelas, mereka cenderung lebih termotivasi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, insentif ekstrinsik, seperti penghargaan finansial dan promosi, tetap menjadi komponen penting dari strategi motivasi yang efektif, terutama dalam tugas-tugas yang sifatnya rutin dan terstruktur.

Integrasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam satu strategi motivasi yang seimbang dapat memberikan hasil yang optimal. Misalnya, penelitian oleh Cerasoli et al. (2014) menunjukkan bahwa ketika penghargaan finansial digabungkan dengan strategi yang meningkatkan motivasi intrinsik, seperti peluang pengembangan profesional dan pengakuan atas kerja keras, kinerja karyawan meningkat lebih tinggi dibandingkan dengan penggunaan salah satu jenis motivasi secara terpisah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik tidak harus dipandang sebagai konsep yang bertentangan, melainkan dapat bekerja secara sinergis untuk mencapai hasil yang lebih baik. Model Two-Factor Theory yang dikemukakan oleh Herzberg (1966) juga relevan dalam konteks ini, karena membedakan antara faktor-faktor motivasional (motivators) yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan faktor-faktor kebersihan (hygiene factors) yang dapat mencegah ketidakpuasan. Menurut teori ini, sementara faktor-faktor kebersihan, seperti gaji dan kondisi kerja, penting untuk menghindari ketidakpuasan, motivator intrinsik seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab memiliki dampak lebih besar dalam meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja yang mendalam.

Pengaruh Kontekstual: Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja dan budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi dan kinerja karyawan. Studi literatur menunjukkan bahwa

budaya organisasi yang mendukung—yang mempromosikan inovasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan—dapat berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan motivasi dan kinerja karyawan (Hartnell et al., 2019; Cameron et al., 2020). Budaya organisasi mengacu pada nilai, norma, dan praktik yang diterapkan dalam organisasi dan dapat mempengaruhi bagaimana karyawan berpikir, merasa, dan bertindak dalam lingkungan kerja mereka. Organisasi yang berhasil menciptakan budaya yang mendukung dan inklusif tidak hanya fokus pada pencapaian tujuan bisnis tetapi juga menempatkan perhatian yang signifikan pada pengembangan pribadi dan kesejahteraan karyawan.

Dari perspektif Teori Budaya Organisasi yang dikemukakan oleh Schein (2010), budaya organisasi yang kuat adalah yang mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan organisasi, menciptakan rasa keterlibatan dan komitmen yang lebih dalam dari karyawan. Budaya yang mendorong inovasi dan keterbukaan dapat mengurangi hambatan komunikasi dan mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan. Misalnya, organisasi yang mendorong eksperimen dan pemikiran kreatif sering kali melihat peningkatan dalam motivasi intrinsik, karena karyawan merasa dihargai untuk kontribusi unik mereka dan memiliki kebebasan untuk mengeksplorasi ide-ide baru (Amabile, 1996). Budaya organisasi yang berfokus pada kesejahteraan karyawan dapat meningkatkan motivasi dan kinerja dengan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung secara emosional dan profesional. Teori Kesejahteraan Psikologis di Tempat Kerja menyarankan bahwa ketika karyawan merasa aman, dihargai, dan memiliki keseimbangan kehidupan kerja yang baik, mereka cenderung lebih termotivasi dan berkinerja lebih baik (Diener, 2000). Studi oleh Cameron et al. (2020) menemukan bahwa organisasi yang mengadopsi budaya inklusif yang mendukung kesehatan mental dan kesejahteraan fisik karyawan sering kali memiliki tingkat keterlibatan dan kinerja yang lebih tinggi. Ini menunjukkan bahwa organisasi yang memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari budaya mereka dapat memperoleh manfaat dari kinerja yang lebih tinggi dan retensi karyawan yang lebih baik.

Gaya kepemimpinan juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan inspirasi, dukungan, dan pemberdayaan karyawan, ditemukan sangat efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja (Wang et al., 2019; Hoch et al., 2020). Teori Kepemimpinan Transformasional, yang pertama kali diperkenalkan oleh Bass (1985), menguraikan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya berfokus pada pencapaian tujuan jangka pendek tetapi juga pada pengembangan jangka panjang karyawan melalui inspirasi, intelektual, dan dukungan emosional. Pemimpin yang menggunakan gaya ini cenderung mendorong karyawan untuk melampaui ekspektasi mereka sendiri, berinovasi, dan berkontribusi secara maksimal terhadap organisasi. Kepemimpinan transformasional bekerja secara efektif dalam meningkatkan motivasi intrinsik karena menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa terinspirasi untuk berkontribusi secara maksimal. Misalnya, pemimpin yang secara aktif melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dan memberikan umpan balik konstruktif dapat membantu karyawan merasa lebih berdaya dan termotivasi untuk berkinerja lebih baik (Avolio & Yammarino, 2002). Kepemimpinan ini juga dapat meningkatkan kepercayaan organisasi, di mana karyawan merasa aman untuk mengambil risiko dan berbagi ide tanpa takut terhadap konsekuensi negatif,

yang dapat mendorong inovasi dan peningkatan kinerja (Dirks & Ferrin, 2002). Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mempengaruhi karyawan pada tingkat individu tetapi juga dapat membentuk budaya organisasi yang lebih luas. Sebagai contoh, pemimpin transformasional sering kali menjadi contoh bagi perilaku yang ingin mereka lihat di organisasi mereka, yang dapat membantu memperkuat nilai-nilai budaya yang mendukung dan memotivasi (Bass & Riggio, 2006). Dengan demikian, kepemimpinan transformasional dapat berkontribusi pada penciptaan budaya organisasi yang berfokus pada pencapaian kinerja tinggi melalui inovasi, keterlibatan, dan kesejahteraan karyawan.

Namun, tidak semua gaya kepemimpinan dan budaya organisasi cocok untuk semua jenis pekerjaan atau industri. Misalnya, dalam organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat terstruktur dan diatur secara ketat, gaya kepemimpinan yang lebih transaksional—yang berfokus pada pengawasan, organisasi, dan kinerja karyawan berdasarkan penghargaan dan hukuman—mungkin lebih efektif dalam memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Judge & Piccolo, 2004). Demikian pula, budaya organisasi yang lebih hierarkis dan berbasis prosedur mungkin lebih sesuai untuk organisasi yang membutuhkan kepatuhan ketat terhadap standar dan regulasi tertentu, seperti dalam sektor keuangan atau kesehatan. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan kontekstualisasi budaya dan kepemimpinan mereka berdasarkan kebutuhan unik dan karakteristik tenaga kerja mereka. Pendekatan yang fleksibel dan adaptif yang memperhitungkan dinamika budaya dan kepemimpinan ini akan memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan yang optimal untuk motivasi dan kinerja karyawan, meningkatkan daya saing mereka di pasar yang terus berubah.

Pentingnya Memenuhi Kebutuhan Psikologis Dasar dalam Meningkatkan Motivasi dan Kinerja Karyawan

Pemenuhan kebutuhan psikologis dasar telah diakui sebagai elemen fundamental dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, merupakan komponen inti dari Self-Determination Theory (SDT) yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (2000). Menurut teori ini, ketika kebutuhan ini terpenuhi, karyawan lebih mungkin untuk mengalami motivasi intrinsik yang tinggi, yang ditandai dengan melakukan pekerjaan karena kepuasan dan makna yang diperoleh dari aktivitas itu sendiri, bukan karena imbalan eksternal. Motivasi intrinsik ini secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan karena mereka merasa lebih terlibat, termotivasi, dan bersemangat dalam pekerjaan mereka (Van den Broeck et al., 2019).

Otonomi sebagai kebutuhan pertama mengacu pada perasaan memiliki kontrol dan kebebasan dalam menentukan cara kerja. Otonomi memungkinkan karyawan untuk mengambil keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab terhadap hasil pekerjaan. Studi oleh Gagné dan Deci (2005) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki otonomi lebih besar cenderung merasa lebih berdaya dan termotivasi untuk bekerja keras dan berinovasi. Mereka merasa pekerjaan mereka lebih bermakna ketika mereka dapat menyusun strategi mereka sendiri, mengatur waktu, dan memilih metode yang sesuai untuk menyelesaikan tugas-tugas mereka. Ini juga berhubungan dengan teori Job Characteristics Model (JCM) yang dikembangkan oleh Hackman dan Oldham (1976),

yang menyatakan bahwa otonomi adalah salah satu dimensi inti yang meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi.

Kompetensi, kebutuhan kedua, merujuk pada perasaan mampu dan efektif dalam mengatasi tantangan pekerjaan. Ketika karyawan merasa kompeten, mereka cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tugas yang sulit dan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Penelitian oleh Elliot et al. (2018) menemukan bahwa ketika karyawan merasa kompeten, mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku proaktif dan inovatif, yang berkontribusi pada kinerja tinggi dan pencapaian organisasi. Hal ini juga sejalan dengan Social Cognitive Theory yang dikemukakan oleh Bandura (1997), yang menekankan bahwa persepsi diri mengenai kemampuan (self-efficacy) berperan penting dalam memotivasi individu untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi.

Hubungan sosial, kebutuhan ketiga, menekankan pentingnya interaksi sosial dan rasa keterhubungan dengan orang lain di tempat kerja. Hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja dan atasan tidak hanya mendukung kesejahteraan emosional karyawan tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik mereka. Studi oleh Bakker et al. (2019) mengindikasikan bahwa karyawan yang merasa terhubung dengan tim mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen terhadap tugas-tugas mereka, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja mereka. Ini berkaitan erat dengan Attachment Theory, yang menyatakan bahwa hubungan yang aman dan mendukung di tempat kerja dapat membangun kepercayaan dan keterlibatan, meningkatkan rasa aman dan kenyamanan karyawan dalam mengambil risiko yang diperlukan untuk inovasi dan kinerja optimal.

Implikasi dari pemenuhan kebutuhan psikologis dasar ini sangat penting bagi organisasi yang ingin meningkatkan keterlibatan dan kinerja karyawan melalui strategi yang lebih holistik. Alih-alih hanya berfokus pada insentif finansial, yang cenderung menghasilkan motivasi ekstrinsik, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan. Hal ini melibatkan pengembangan kebijakan dan praktik manajemen yang mempromosikan otonomi, mendukung pengembangan kompetensi, dan mendorong hubungan sosial yang positif di tempat kerja. Misalnya, organisasi dapat mendorong pemberian umpan balik yang konstruktif, menyediakan pelatihan dan pengembangan profesional, serta menciptakan kesempatan untuk kerja tim dan kolaborasi. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pemenuhan kebutuhan psikologis dasar ini, organisasi dapat meningkatkan motivasi intrinsik karyawan, yang pada gilirannya, mengarah pada peningkatan kinerja yang berkelanjutan (Tremblay et al., 2021). Organisasi yang berfokus pada pemenuhan kebutuhan psikologis ini juga cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi. Karyawan yang merasa kebutuhan psikologis mereka terpenuhi lebih mungkin untuk merasa puas dengan pekerjaan mereka, memiliki hubungan yang lebih kuat dengan organisasi, dan kurang mungkin mencari peluang di tempat lain. Hal ini sangat penting dalam konteks pasar tenaga kerja yang kompetitif di mana retensi karyawan yang berbakat dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan.

Namun, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar harus disesuaikan dengan konteks dan karakteristik individu karyawan. Beberapa karyawan mungkin lebih menghargai otonomi, sementara yang lain mungkin lebih termotivasi oleh kesempatan untuk mengembangkan kompetensi mereka atau membangun hubungan sosial yang kuat di tempat kerja. Oleh karena itu, organisasi perlu mengambil

pendekatan yang fleksibel dan adaptif dalam merancang strategi motivasi mereka, dengan memperhatikan preferensi dan kebutuhan unik setiap karyawan.

Kebutuhan akan Pendekatan Fleksibel terhadap Motivasi dan Kinerja dalam Lingkungan Kerja Modern

Penelitian terkini menyoroti pentingnya pendekatan yang lebih fleksibel dalam memotivasi karyawan dan meningkatkan kinerja di tengah lingkungan kerja yang terus berkembang. Lingkungan kerja modern, terutama selama dan setelah pandemi COVID-19, telah mengalami perubahan drastis dengan semakin banyaknya karyawan yang bekerja jarak jauh atau dalam pengaturan kerja hybrid. Pergeseran ini telah memperkenalkan tantangan baru serta peluang bagi organisasi untuk menyesuaikan strategi manajemen mereka. Seiring dengan meningkatnya adopsi model kerja jarak jauh dan hybrid, kebutuhan akan otonomi, fleksibilitas, dan keseimbangan kehidupan kerja telah menjadi semakin penting bagi karyawan (Schaufeli et al., 2021). Peningkatan kebutuhan akan otonomi dan fleksibilitas ini sejalan dengan prinsip-prinsip Self-Determination Theory (SDT), yang menekankan bahwa otonomi adalah salah satu kebutuhan psikologis dasar yang diperlukan untuk meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja. Karyawan yang merasa memiliki kontrol atas cara mereka bekerja, kapan mereka bekerja, dan dari mana mereka bekerja cenderung merasa lebih termotivasi dan terlibat. Dalam konteks kerja jarak jauh, otonomi ini memungkinkan karyawan untuk menyesuaikan waktu dan tempat kerja mereka dengan kebutuhan pribadi dan profesional mereka, yang pada gilirannya, meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja mereka (Ryan & Deci, 2000). Ini penting karena keseimbangan kehidupan kerja yang baik dikaitkan dengan kesejahteraan yang lebih tinggi, penurunan stres, dan peningkatan produktivitas (Allen et al., 2013).

Dalam pengaturan kerja tradisional, pengawasan langsung dan interaksi tatap muka memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan dan memastikan kinerja yang konsisten. Dengan meningkatnya jarak fisik antara karyawan dan manajemen dalam pengaturan kerja jarak jauh, pendekatan pengawasan dan komunikasi perlu diadaptasi. Penelitian oleh Wang et al. (2021) menunjukkan bahwa organisasi perlu mengembangkan kebijakan kerja jarak jauh yang jelas dan menyediakan alat teknologi yang mendukung kolaborasi virtual dan komunikasi yang efektif untuk memastikan bahwa karyawan tetap terhubung dan selaras dengan tujuan organisasi.

Dalam konteks ini, teori Goal Setting Theory yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (1990) menjadi relevan, di mana penetapan tujuan yang jelas dan menantang dapat menjadi alat motivasi yang kuat dalam pengaturan kerja jarak jauh. Dengan menetapkan tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART), manajer dapat membantu karyawan mempertahankan fokus dan arah dalam pekerjaan mereka meskipun bekerja secara jarak jauh. Selain itu, tujuan yang ditetapkan bersama antara manajer dan karyawan dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan rasa memiliki terhadap hasil kerja mereka, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik.

Fleksibilitas dalam pendekatan manajemen juga diperlukan untuk menghadapi kebutuhan karyawan yang beragam. Sementara beberapa karyawan mungkin berkembang dalam pengaturan kerja jarak jauh yang memberikan lebih banyak otonomi dan fleksibilitas, yang lain mungkin merasa terisolasi dan kurang termotivasi tanpa interaksi langsung dengan rekan kerja dan manajer. Oleh karena itu, organisasi

perlu mempertimbangkan pendekatan yang lebih kustomisasi yang memungkinkan kombinasi kerja jarak jauh dan di kantor, sesuai dengan kebutuhan dan preferensi individu karyawan. Hal ini juga mendukung pendekatan Contingency Theory yang menyatakan bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi, melainkan pendekatan yang paling efektif tergantung pada berbagai faktor kontingensi, termasuk lingkungan kerja, jenis tugas, dan karakteristik karyawan (Fiedler, 1967).

Pendekatan yang fleksibel terhadap motivasi dan kinerja juga harus mencakup kesejahteraan karyawan sebagai fokus utama. Kesejahteraan mental dan fisik menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja modern yang penuh tekanan, terutama ketika batas antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi kabur dalam pengaturan kerja jarak jauh. Organisasi yang mendukung kesejahteraan karyawan melalui program kesehatan mental, sumber daya dukungan keseimbangan kerja-hidup, dan lingkungan kerja yang inklusif cenderung melihat peningkatan dalam motivasi, keterlibatan, dan retensi karyawan (Eurofound & International Labour Office, 2017). Dalam menerapkan kebijakan dan strategi yang lebih fleksibel, organisasi juga perlu mempertimbangkan penggunaan teknologi yang dapat mendukung kerja jarak jauh secara efektif. Penggunaan platform kolaborasi digital, alat manajemen proyek, dan aplikasi komunikasi real-time dapat membantu mengurangi tantangan yang terkait dengan komunikasi jarak jauh dan kolaborasi tim. Ini bukan hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga membantu mempertahankan rasa keterhubungan dan budaya organisasi yang kuat di antara karyawan yang tersebar di berbagai lokasi (Golden & Veiga, 2008).

SIMPULAN

Temuan utama dari penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi karyawan dan kinerja mereka sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik, lingkungan kerja, budaya organisasi, dan pendekatan kepemimpinan. Motivasi intrinsik, yang terkait dengan otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial, terbukti sangat efektif dalam meningkatkan kinerja dalam tugas-tugas yang memerlukan kreativitas dan inovasi. Di sisi lain, motivasi ekstrinsik, seperti insentif finansial dan penghargaan formal, tetap relevan untuk tugas-tugas rutin dan konsisten. Selain itu, lingkungan kerja yang modern dan dinamis memerlukan pendekatan fleksibel yang mempertimbangkan kebutuhan karyawan untuk otonomi dan keseimbangan kehidupan kerja. Budaya organisasi yang mendukung dan gaya kepemimpinan transformasional ditemukan berkontribusi signifikan dalam meningkatkan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa organisasi harus mengadopsi strategi yang seimbang antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik untuk memaksimalkan kinerja karyawan. Ini dapat dicapai melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, yang menyediakan otonomi, pengakuan, dan peluang pengembangan profesional, sambil juga menawarkan insentif finansial yang kompetitif. Secara teoretis, penelitian ini mendukung konsep-konsep utama dari Self-Determination Theory, Goal Setting Theory, dan Transformational Leadership Theory, serta menunjukkan relevansi Contingency Theory dalam mengelola motivasi dan kinerja di lingkungan kerja modern. Pendekatan holistik ini menekankan pentingnya memahami dinamika motivasi dari berbagai perspektif dan menerapkan strategi yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan konteks organisasi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, penggunaan literatur sekunder membatasi kemampuan untuk mengamati interaksi motivasi dan kinerja secara langsung dalam berbagai konteks organisasi. Kedua, penelitian ini mungkin tidak sepenuhnya menangkap variabilitas individu dalam respons terhadap strategi motivasi yang berbeda. Oleh karena itu, penelitian di masa depan disarankan untuk menggunakan metode empiris, seperti survei atau eksperimen lapangan, untuk menguji hipotesis yang dihasilkan dari studi literatur ini dalam setting organisasi yang nyata. Selain itu, penelitian lanjutan dapat mengeksplorasi bagaimana perubahan teknologi dan model kerja baru, seperti kerja jarak jauh, terus membentuk motivasi dan kinerja karyawan dalam jangka panjang.

Referensi :

- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2020). The behavioral perspective of human resource management: Using human capital to manage opportunity in times of crisis. *Human Resource Management Review*, 30(1), 100731. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100731>
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2019). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2019.100135>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2002). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. Emerald Group Publishing.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2018). Multiple levels in job demands-resources theory: Implications for employee well-being and performance. In *Handbook of Well-Being*. Salt Lake City, UT: DEF Publishers.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2019). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-045832>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Barley, S. R., Meyerson, D. E., & Grodal, S. (2011). E-mail as a source and symbol of stress. *Organization Science*, 22(4), 887-906. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0573>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., DeGraff, J., & Thakor, A. V. (2020). *Competing values leadership: Creating value in organizations* (2nd ed.). Edward Elgar Publishing.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140(4), 980-1008. <https://doi.org/10.1037/a0035661>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.6.627>
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34-43. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>

- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Eurofound, & International Labour Office. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <https://doi.org/10.2806/425872>
- Fiedler, F. E. (1967). A theory of leadership effectiveness. McGraw-Hill.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085559>
- Gilson, L. L., Lim, H. S., D'Innocenzo, L., & Moye, N. (2015). One size does not fit all: Managing virtual team performance across contexts. *Organizational Dynamics*, 44(4), 269-278. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.09.004>
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 77-88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.009>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2019). Do differences in five types of organizational cultures matter for how firms handle problems? A process improvement perspective. *Journal of Applied Psychology*, 104(1), 29-44. <https://doi.org/10.1037/apl0000355>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2020). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2009). Recommendations for developing better measures of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 833-863. <https://doi.org/10.1002/job.2207>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Pearson Education.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2021). Work engagement and occupational health psychology: A state-of-the-art review. *Work & Stress*, 35(2), 96-126. <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1922147>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2021). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0017737>

- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2019). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Wang, K., Zhang, H., & Zhang, H. (2021). Remote work and its effect on work-life balance and organizational performance: Evidence from the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Research*, 129, 29-38. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.014>
- Wang, Y., & Gagné, M. (2013). A Chinese-Canadian cross-cultural investigation of transformational leadership, autonomous motivation, and collectivistic value on creativity. *Management Decision*, 51(2), 432-450. <https://doi.org/10.1108/00251741311301835>