

Employee Motivation and its Impact on Organizational Performance

Sifa Malinda^{1*}, Nurul Hidayatul Jannah², Lailatul Badriyah³, Muhammad Riski⁴,
Mada Aditia Wardhana⁵

¹⁻⁵Pascasarjana Universitas Mulia, Balikpapan, Indonesia

Alamat: Jl. Letjend. TNI Jl. Letjen Zaini Azhar Maulani No.9, Damai, Bahagia, Kota Balikpapan,
Kalimantan Timur 76114

Korespondensi penulis: 2322099@students.universitasmulia.ac.id*

Abstract: *In today's rapidly changing global context, employee motivation has emerged as a strategic issue in human resource management, particularly in sustaining organizational productivity and competitiveness. Developments such as digitalization, economic uncertainty, and workplace transformation have prompted companies to focus more deeply on effective motivational approaches. Recognizing the role of motivation in influencing employee retention, productivity, and operational efficiency, this study conducts a Systematic Literature Review (SLR) to map key concepts and empirical trends regarding the relationship between employee motivation and organizational performance. Grounded in theoretical frameworks such as Maslow's Hierarchy of Needs, Herzberg's Two-Factor Theory, and Self-Determination Theory, the study examines major drivers including leadership, compensation, and work-life balance. Findings reveal paradoxes in motivational strategy effectiveness across sectors and highlight research gaps, particularly in cross-industry approaches and integrative synthesis. This study provides valuable contributions for academics and practitioners in designing evidence-based, context-relevant motivation strategies aligned with the dynamics of modern organizations.*

Keywords: *Compensation, Leadership, Motivation, Performance, dan Productivity*

Abstrak. Dalam konteks global yang terus berubah, motivasi karyawan telah menjadi isu strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, terutama untuk mempertahankan produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Perubahan seperti digitalisasi, ketidakpastian ekonomi, dan transformasi budaya kerja mendorong perusahaan untuk semakin fokus pada pendekatan motivasional yang efektif. Berangkat dari pentingnya motivasi dalam memengaruhi retensi, produktivitas, dan efisiensi, penelitian ini melakukan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk memetakan konsep utama dan tren empiris terkait hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi. Kajian ini menggunakan kerangka teori Maslow, Herzberg, dan *Self-Determination Theory* serta menelaah faktor-faktor pendorong seperti kepemimpinan, kompensasi, dan keseimbangan kerja-hidup. Hasilnya menunjukkan adanya paradoks efektivitas strategi motivasional antar sektor, serta kesenjangan dalam pendekatan lintas industri dan sintesis teoritis. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi akademisi dan praktisi dalam merancang strategi motivasi berbasis bukti dan kontekstual yang relevan dengan dinamika organisasi modern.

Kata Kunci: Kompensasi, Kepemimpinan, Motivasi, Kinerja, dan Produktivitas

1. PENDAHULUAN

Dalam konteks global saat ini, motivasi karyawan menjadi faktor strategis yang menentukan daya saing dan keberlanjutan organisasi di berbagai sektor industri. Penelitian menunjukkan bahwa motivasi karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi, terutama melalui peningkatan produktivitas, efisiensi, dan loyalitas tenaga kerja (Akerle, 2023; Basu, 2023). Di tengah tantangan perubahan lingkungan kerja, seperti digitalisasi dan ketidakpastian ekonomi, perusahaan semakin menaruh perhatian pada upaya sistematis untuk meningkatkan motivasi sebagai sarana mencapai keberhasilan organisasi (Tongkachok *et al.*, 2022). Keterlibatan karyawan yang dimediasi oleh motivasi telah terbukti

secara signifikan berkontribusi terhadap output kerja dan profitabilitas jangka panjang (Prajapati, 2022). Dengan demikian, topik ini tidak hanya penting bagi akademisi dan praktisi manajemen sumber daya manusia, tetapi juga berdampak pada pembangunan ekonomi yang lebih luas.

Motivasi karyawan didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi perilaku individu dalam mencapai tujuan organisasi, sering kali dikaitkan dengan faktor-faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi, dan lingkungan kerja (Fadhurahman & Prapanca, 2023; Manthena & Ravi, 2024). Dalam ruang lingkup penelitian ini, konsep utama mencakup hubungan antara motivasi dan kinerja organisasi, dengan perhatian khusus pada dimensi seperti retensi karyawan, produktivitas, dan efisiensi operasional (Sugiono & Prastowo, 2021). Fokus kajian mencakup berbagai sektor industri dan konteks geografis, terutama yang meneliti keterkaitan motivasi dengan elemen-elemen seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan perilaku kerja sukarela (OCB) (Putra *et al.*, 2024).

Literatur terkini menunjukkan bahwa model-model seperti *Maslow's Hierarchy of Needs*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, dan *Self-Determination Theory* banyak digunakan sebagai kerangka teoritis dalam menjelaskan motivasi kerja (Akerele, 2023; Chahar, 2020). Di sisi lain, faktor-faktor pendorong utama yang diidentifikasi secara konsisten mencakup kompensasi, iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, dan keseimbangan kerja-hidup (Munawir, 2024; Dinanti *et al.*, 2024). Misalnya, penelitian oleh Zahari *et al.* (2025) menemukan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki dampak langsung terhadap tingkat motivasi dan performa kerja. Selain itu, work-life balance dan pengakuan dari pimpinan juga menjadi penggerak penting dalam meningkatkan keterlibatan dan motivasi (Munawir, 2024).

Meskipun banyak studi menyepakati pentingnya motivasi dalam meningkatkan performa organisasi, terdapat paradoks bahwa tidak semua strategi motivasional efektif di semua konteks. Sebagai contoh, beberapa penelitian menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak selalu meningkatkan motivasi intrinsik, bahkan kadang bersifat kontraproduktif. Selain itu, pendekatan gaya kepemimpinan tertentu yang berhasil di sektor swasta tidak memberikan hasil yang sama di sektor publik (Sihite *et al.*, 2024). Terdapat juga inkonsistensi temuan terkait pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi, di mana sebagian besar studi menegaskan dampak positifnya, namun beberapa mengungkapkan hasil yang tidak signifikan atau bahkan negatif (Asiati *et al.*, 2022).

Kajian terdahulu menunjukkan dominasi tema seperti hubungan motivasi dengan kinerja kerja, peran budaya organisasi, serta pengaruh gaya kepemimpinan (Sugiono &

Saputro, 2021; Suryadi *et al.*, 2024). Banyak penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi atau SEM, serta pengumpulan data melalui survei pada berbagai sektor (Putra *et al.*, 2024). Namun, sebagian besar studi bersifat sektoral dan kurang membahas perbandingan lintas industri atau perspektif longitudinal. Keterbatasan lain terletak pada kurangnya sintesis integratif yang menggabungkan faktor motivasional, struktural, dan kontekstual secara komprehensif (Manthena & Ravi, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan *Systematic Literature Review* guna memetakan konsep-konsep utama terkait motivasi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja organisasi, mengidentifikasi kesenjangan penelitian, serta mengeksplorasi peluang riset masa depan. Untuk mencapai tujuan ini, dirumuskan tiga pertanyaan penelitian: RQ1. Bagaimana peta konsep *Employee Motivation and Its Impact on Organizational Performance* dalam konteks pembelajaran organisasi? RQ2. Kesenjangan riset apa saja yang dapat dikenali dari penelitian tentang *Employee Motivation and Its Impact on Organizational Performance* dalam proses pembelajaran organisasi dalam sepuluh tahun terakhir? RQ3. Isu-isu penelitian apa saja yang dapat menjadi rekomendasi penelitian ke depan? Penelitian ini berfokus pada literatur selama satu dekade terakhir yang memberikan bukti empiris, baik dalam sektor publik maupun swasta.

Studi ini memberikan kontribusi teoritis dengan mensintesis berbagai pendekatan dan temuan empiris terkait motivasi kerja dalam konteks organisasi. Di sisi praktis, hasil studi ini dapat menjadi dasar perumusan strategi manajerial untuk meningkatkan performa karyawan melalui pendekatan yang kontekstual dan berbasis bukti (Akerele, 2023). Temuan ini juga dapat membantu pembuat kebijakan dalam merancang intervensi organisasi yang selaras dengan kebutuhan motivasional karyawan di berbagai sektor industri (Putra *et al.*, 2024).

Struktur makalah ini disusun menjadi bagian pertama menjelaskan latar belakang dan tujuan penelitian. Bagian kedua memaparkan metodologi *Systematic Literature Review* yang digunakan dalam menyaring dan menganalisis literatur. Bagian ketiga membahas temuan berdasarkan tiga pertanyaan penelitian, mencakup peta konsep, kesenjangan riset, dan rekomendasi topik masa depan. Terakhir, bagian keempat menyajikan implikasi teoritis dan praktis serta batasan studi yang dapat menjadi arah pengembangan riset lanjutan.

2. TEORI

Motivasi karyawan merupakan kekuatan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan secara optimal demi pencapaian tujuan organisasi (Akerele, 2023). Dalam konteks ini, motivasi tidak hanya dianggap sebagai hasil dari

kompensasi, tetapi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi, kepemimpinan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan (Munawir, 2024). Studi menunjukkan bahwa motivasi kerja yang tinggi mampu meningkatkan keterlibatan karyawan, mempertahankan talenta, serta mendorong produktivitas yang berkelanjutan (Manthena & Ravi, 2024). Dengan demikian, dalam studi ini motivasi karyawan didefinisikan secara operasional sebagai kondisi psikologis yang dipicu oleh faktor-faktor organisasional dan individual yang berdampak pada performa kerja.

Motivasi karyawan dibentuk oleh berbagai karakteristik kontekstual seperti budaya organisasi, gaya kepemimpinan, keseimbangan kerja dan kehidupan, serta sistem kompensasi yang berlaku (Zahari *et al.*, 2025). Misalnya, organisasi dengan budaya yang mendukung partisipasi dan inovasi cenderung mampu memelihara motivasi intrinsik karyawan (Tongkachok *et al.*, 2022). Di sisi lain, organisasi yang gagal menyesuaikan kebijakan SDM dengan kebutuhan karyawan menghadapi tantangan dalam mempertahankan performa optimal (Prajapati, 2022). Selain itu, perubahan lingkungan kerja akibat digitalisasi dan krisis ekonomi global menambah kompleksitas dalam menjaga tingkat motivasi karyawan yang stabil (Akerele, 2023).

Beberapa model dominan dalam literatur motivasi kerja antara lain Teori Dua Faktor Herzberg, Teori Hierarki Kebutuhan Maslow, dan *Self-Determination Theory* (Akerele, 2023). Teori Herzberg membedakan antara faktor motivator (seperti pengakuan dan pencapaian) dan faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja) sebagai elemen yang membentuk kepuasan kerja. Maslow menyusun kebutuhan manusia dalam hierarki, dari kebutuhan fisiologis hingga aktualisasi diri. Sementara itu, *Self-Determination Theory* menekankan pentingnya otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial dalam membangun motivasi intrinsik (Fadhlurahman & Prapanca, 2023). Setiap teori memiliki kelebihan dan kelemahan tergantung pada konteks aplikasinya, di mana teori Herzberg lebih operasional di lingkungan kerja formal, sedangkan SDT lebih fleksibel untuk lingkungan kerja kreatif.

Kerangka teori yang dipilih dalam studi ini adalah *Self-Determination Theory* karena kemampuannya dalam mengintegrasikan dimensi internal (psikologis) dan eksternal (organisasional) dari motivasi kerja secara komprehensif (Munawir, 2024). Kerangka ini dipilih karena memenuhi tiga kriteria: (1) relevansi terhadap isu motivasi dalam konteks organisasi pembelajaran, (2) fleksibilitas dalam mengakomodasi temuan empiris dari berbagai sektor, dan (3) kompatibilitas dengan isu-isu kontemporer seperti otonomi kerja dan keterlibatan (Tongkachok *et al.*, 2022). Keunikan SDT terletak pada kemampuannya

membedakan motivasi ekstrinsik yang mendukung pertumbuhan dari motivasi ekstrinsik yang menghambat, sehingga berguna dalam menginterpretasi berbagai strategi manajerial.

Self-Determination Theory mengidentifikasi tiga komponen utama yang menjadi syarat munculnya motivasi intrinsik, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial (Akerle, 2023). Otonomi merujuk pada sejauh mana karyawan merasa memiliki kendali atas pekerjaannya. Kompetensi mengacu pada perasaan mampu dalam menyelesaikan tugas dengan baik, sedangkan keterkaitan sosial melibatkan hubungan yang mendukung antara individu dalam organisasi. Ketiga elemen ini dapat digunakan sebagai panduan untuk menganalisis strategi motivasional dalam organisasi, dan masing-masing telah dibuktikan secara empiris memiliki kontribusi terhadap peningkatan performa kerja (Zainuri *et al.*, 2019).

Kerangka *Self-Determination Theory* relevan untuk menjawab tujuan utama penelitian ini, yaitu memetakan konsep motivasi karyawan dan dampaknya terhadap performa organisasi, mengidentifikasi kesenjangan riset, serta mengeksplorasi peluang penelitian masa depan. Dalam konteks RQ1, dimensi otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial dapat digunakan untuk mengkategorisasi konsep-konsep yang muncul dalam literatur terkait pembelajaran organisasi (Fadhlurahman & Prapanca, 2023). RQ2 dapat dijawab dengan mengidentifikasi keterbatasan penggunaan elemen-elemen SDT dalam studi sebelumnya. Sementara itu, RQ3 diarahkan pada eksplorasi bagaimana ketiga komponen ini dapat dikembangkan lebih lanjut dalam konteks organisasi yang sedang bertransformasi (Zahari *et al.*, 2025).

3. METODOLOGI

Pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) digunakan dalam studi ini untuk mengidentifikasi, menyeleksi, dan mensintesis bukti empiris yang relevan mengenai hubungan antara motivasi karyawan dan kinerja organisasi. SLR dipilih karena mampu memberikan pemetaan literatur yang sistematis dan menyeluruh, termasuk dalam mengungkap *trend* teoritis, metodologis, serta kesenjangan penelitian yang ada. Studi terdahulu menyarankan SLR sebagai metode untuk memahami kompleksitas hubungan antara berbagai dimensi motivasi seperti *work-life balance* dan *employee engagement* dalam menentukan efektivitas organisasi. Pendekatan ini dianggap valid untuk merangkum temuan-temuan fragmentaris dalam literatur yang sebelumnya tersebar dan belum terintegrasi secara komprehensif (Yadav *et al.*, 2022).

Dalam pelaksanaan SLR ini, digunakan metode *content analysis* untuk mengevaluasi abstrak dan metadata artikel ilmiah secara sistematis. Analisis konten memungkinkan peneliti untuk mengekstrak pola, tema, dan konstruksi konseptual yang sering muncul dalam literatur yang ditinjau (Lundqvist & Wallo, 2023). Pendekatan ini relevan mengingat sebagian besar

artikel yang dikaji menggunakan desain eksploratif atau model konseptual, sehingga konten naratif dalam abstrak memberikan representasi kuat atas tujuan dan temuan penelitian (Gwala & Mashau, 2022). Penggunaan analisis konten juga sesuai dengan praktik dalam literatur terdahulu yang menggunakan metode ini untuk membangun kerangka teoretis baru melalui ekstraksi dan klasifikasi data kualitatif (Yadav *et al.*, 2022).

Tahapan metodologis dalam studi ini mencakup empat fase utama. Pertama, pengumpulan material dilakukan melalui aplikasi *Publish or Perish* dengan sumber data *Crossref*, menggunakan kata kunci judul: "*Systematic Review Employee Motivation and Its Impact on Organizational Performance*". Dengan inklusi artikel ilmiah tahun 2016–2025, diperoleh 1000 artikel awal, kemudian diseleksi berdasarkan eksklusi artikel jenis proceeding, ketidaklengkapan metadata ("*Title*", "*Author*", "*Abstract*"), serta duplikasi DOI, menghasilkan total 614 artikel. Kedua, analisis deskriptif dilakukan untuk memetakan karakteristik formal berupa peta konsep teoritik dan empirikal, kesenjangan riset, serta rekomendasi penelitian (Gwala & Mashau, 2022). Ketiga, seleksi kategori mengacu pada kerangka teoritik dan empirikal yang berhubungan dengan tiga rumusan masalah penelitian (RQ1, RQ2, RQ3). Keempat, evaluasi material dilakukan melalui proses pengkodean menggunakan bantuan ChatGPT untuk analisis tematik, serta validitas triangulasi berbasis frekuensi kemunculan dan konsistensi tematik (Yadav *et al.*, 2022).

Kredibilitas temuan dijaga melalui penerapan triangulasi dalam proses kategorisasi dan pengkodean data tematik, serta penggunaan artikel dari jurnal-jurnal terindeks yang sudah melalui proses *peer review*. Validitas isi dijamin melalui keterlibatan beberapa proses penyaringan multi-tahap, sementara reliabilitas diperkuat dengan pengkodean yang dilakukan secara iteratif berdasarkan frekuensi dan koherensi kemunculan tema dalam literatur (Pang & Lu, 2018). Salah satu keterbatasan metode ini adalah ketergantungannya pada kualitas informasi dalam abstrak, yang meskipun representatif, belum tentu mencerminkan seluruh isi studi secara menyeluruh (Gwala & Mashau, 2022).

Peta Konsep



Gambar 1. Peta Konsep Penelitian

Sumber: Penulis, 2025

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

RQ1. Bagaimana peta konsep *Employee Motivation and Its Impact on Organizational Performance* dalam konteks pembelajaran organisasi?

Hasil analisis terhadap peta konsep menunjukkan bahwa penelitian mengenai motivasi karyawan dan kinerja organisasi dibangun atas fondasi teori yang kuat, seperti *Maslow's Hierarchy of Needs*, *Herzberg's Two-Factor Theory*, dan *Transformational Leadership Theory*. Setiap teori tersebut berperan menjelaskan faktor-faktor intrinsik dan ekstrinsik yang memengaruhi perilaku kerja. Dalam pembelajaran organisasi, teori ini menyediakan landasan untuk memahami kebutuhan dasar karyawan, membedakan antara faktor pendorong motivasi dan faktor higienis (Herzberg), serta bagaimana gaya kepemimpinan dapat menginspirasi kinerja tinggi (Suryadi *et al.*, 2024). Secara empiris, berbagai studi menunjukkan hubungan signifikan antara motivasi dan kinerja. Misalnya, Akerele (2023) menggunakan pendekatan campuran untuk menyoroti bahwa peningkatan motivasi berdampak langsung pada pencapaian kinerja organisasi di berbagai industri, memberikan bukti empiris penting dalam konteks pembelajaran lintas sektor. Sementara itu, Prianto dan Handayani (2024) membuktikan bahwa kombinasi antara motivasi dan komitmen organisasi menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini memberikan dasar untuk memahami bahwa motivasi tidak bekerja secara terpisah, tetapi perlu didukung oleh faktor kontekstual organisasi. Pembelajaran organisasi juga melibatkan pemahaman akan faktor mediasi dan interaksi antar variabel. Misalnya, Munawir (2024) dan Zainuri & Aima (2019) menunjukkan bahwa budaya organisasi dan gaya kepemimpinan

memiliki peran sebagai mediasi yang memperkuat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Temuan ini mendukung struktur peta konsep yang mengaitkan teori budaya organisasi dan kepemimpinan transformatif dengan motivasi sebagai komponen sentral dalam siklus pembelajaran organisasi. Lebih jauh, teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yang mendasari hubungan timbal balik antara motivasi dan kinerja memperkuat pentingnya hubungan interpersonal dan iklim kerja dalam mendorong pembelajaran organisasi berkelanjutan (Akerle, 2023). Dengan mengintegrasikan dimensi teoritik dan empirik tersebut, peta konsep menjadi alat visual yang efektif untuk memahami dinamika motivasi dalam konteks pembelajaran organisasi.

RQ2. Kesenjangan riset apa saja yang dapat dikenali dari penelitian tentang *Employee Motivation and Its Impact on Organizational Performance* dalam proses pembelajaran organisasi dalam sepuluh tahun terakhir ini?

Salah satu kesenjangan utama yang diidentifikasi adalah terbatasnya studi longitudinal dan lintas sektor. Banyak penelitian, seperti Akerle (2023), menggunakan pendekatan *cross-sectional* yang hanya memberikan gambaran sesaat, bukan pemahaman proses motivasi secara dinamis. Hal ini menjadi hambatan dalam menangkap perubahan perilaku motivasi secara berkelanjutan yang sangat krusial dalam pembelajaran organisasi. Selain itu, terdapat kekurangan dalam mengintegrasikan elemen budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi ke dalam pendekatan model yang holistik. Seperti yang disampaikan oleh Munawir (2024), meskipun masing-masing faktor memiliki pengaruh signifikan, hanya sedikit penelitian yang mengkaji secara simultan bagaimana ketiganya berinteraksi dalam satu kerangka model terpadu. Padahal, integrasi tersebut penting untuk membangun strategi pembelajaran organisasi yang sistemik dan adaptif. Penelitian yang membahas perbedaan motivasi berdasarkan jabatan atau generasi juga masih terbatas. Misalnya, studi oleh Manthena dan Ravi (2024) berfokus hanya pada karyawan tingkat bawah dan menengah, dengan keterbatasan generalisasi pada level manajemen atas. Padahal, pembelajaran organisasi yang efektif membutuhkan pemahaman lintas level organisasi untuk memastikan bahwa strategi motivasional dapat diadaptasi sesuai peran dan karakteristik demografis karyawan. Akhirnya, sebagian besar penelitian masih bersifat lokal dan belum menguji keberlakuan temuan dalam konteks global atau multikultural. Penelitian seperti oleh Fadhlurahman dan Prapanca (2023), meskipun menyajikan hubungan yang kuat antara motivasi, QWL, dan OCB, belum mengkaji variasi antar budaya organisasi yang berbeda. Ini membatasi relevansi pembelajaran organisasi dalam menghadapi tantangan lintas budaya dan globalisasi.

RQ3. Isu-isu penelitian apa saja yang dapat menjadi rekomendasi penelitian ke depan?

Melihat dari peta konsep dan kesenjangan riset yang ada, rekomendasi utama adalah pengembangan model longitudinal dinamis yang dapat menangkap fluktuasi motivasi karyawan dan dampaknya terhadap kinerja dari waktu ke waktu. Penelitian semacam ini akan memberikan kontribusi besar dalam pembelajaran organisasi yang berorientasi pada perubahan jangka panjang dan adaptasi strategis (Fadhlorahman & Prapanca, 2023). Selain itu, studi lintas jabatan dan generasi sangat penting untuk memahami dinamika motivasi di antara kelompok usia dan posisi yang berbeda. Penelitian oleh Manthena dan Ravi (2024) menunjukkan bahwa motivasi memiliki peran besar dalam retensi karyawan level bawah, namun belum menjelaskan apakah pola ini berlaku untuk generasi milenial atau karyawan senior. Rekomendasi ini sejalan dengan kebutuhan organisasi modern dalam merancang strategi pembelajaran yang inklusif. Terakhir, pendekatan sistemik yang mengintegrasikan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi dalam satu model holistik perlu dieksplorasi lebih lanjut. Munawir (2024) dan Zainuri & Aima (2019) memberikan indikasi awal tentang relevansi pendekatan ini. Model seperti itu tidak hanya dapat menjelaskan fenomena empiris secara lebih komprehensif, tetapi juga memberikan kerangka kerja untuk pembelajaran organisasi yang terintegrasi dan berkelanjutan.

Tabel 1. Temuan dari Aspek

| Aspek | Inti Temuan/Ringkasan | RQ |
|-----------------------------|--|-----|
| Teori Dasar | Maslow, Herzberg, Transformational Leadership mendasari pemahaman motivasi dan kinerja | RQ1 |
| Temuan Empiris | Motivasi dan komitmen berdampak signifikan terhadap kinerja organisasi (Akerle, Prianto & Handayani) | RQ1 |
| Peran Budaya & Kepemimpinan | Bertindak sebagai mediator dalam pengaruh motivasi terhadap kinerja (Munawir; Zainuri & Aima) | RQ1 |
| Timbal Balik Motivasi | Social Exchange Theory menekankan hubungan saling menguntungkan dalam organisasi | RQ1 |
| Kesenjangan Longitudinal | Kurangnya studi jangka panjang dan lintas sektor (Akerle) | RQ2 |
| Minim Integrasi Faktor | Perlu pendekatan holistik: budaya, gaya kepemimpinan, dan motivasi belum banyak dikaji bersama (Munawir) | RQ2 |
| Perbedaan Jabatan/Generasi | Penelitian belum banyak membahas variasi demografi dalam motivasi (Manthena & Ravi) | RQ2 |

| | | |
|-----------------------|---|-----|
| Fokus Lokal | Penelitian masih terbatas pada konteks lokal, belum multikultural (Fadhlorahman & Prapanca) | RQ2 |
| Model Longitudinal | Disarankan membuat model dinamis untuk memantau fluktuasi motivasi & kinerja (Akerele) | RQ3 |
| Studi Lintas Generasi | Perlu eksplorasi motivasi antar level jabatan dan generasi (Manthena & Ravi) | RQ3 |
| Pendekatan Holistik | Integrasikan budaya, kepemimpinan & motivasi untuk model pembelajaran strategis (Munawir; Zainuri & Aima) | RQ3 |

Sumber: Penulis, 2025

5. KESIMPULAN

Motivasi karyawan terbukti berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui produktivitas, efisiensi, dan retensi. Studi ini, dengan pendekatan *Systematic Literature Review*, menunjukkan bahwa faktor seperti kepemimpinan, kompensasi, budaya organisasi, dan *work-life balance* sangat mempengaruhi motivasi. Kerangka *Self-Determination Theory* menjadi acuan utama karena mampu menjelaskan motivasi secara menyeluruh. Namun, ditemukan kesenjangan riset dalam bentuk kurangnya studi longitudinal, lintas sektor, dan pendekatan integratif. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan mengembangkan model holistik dan dinamis serta mempertimbangkan perbedaan jabatan, generasi, dan konteks budaya. Temuan ini memberikan dasar strategis bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajerial yang berbasis bukti dan kontekstual.

DAFTAR REFERENSI

- Akerele, O. O. (2023). The Link Between Motivation And Organizational Performance: An Exploration Of Factors Influencing Employee Motivation And Its Impact On Organizational Success. *International Journal Of Business Ethics And Governance*, 6(1), 27 - 37.
- Asiati, D. I., Trihandayani, Z. (2022). The Effect Of Work Discipline And Organizational Culture On Motivation And Its Impact On Employee Performance In Water Tourism In Muara Enim Regency. *International Journal Of Business, Management, And Economics*, 3(4). 419 - 432.

- Basu, S. (2023). Motivation And Its Impact On Employee Performance. *American Journal Of Social Development And Entrepreneurship*, 2(1), 22–25.
- Bhawna Chahar. (2020). Performance Appraisal Systems And Their Impact On Employee Performance: The Moderating Role Of Employee Motivation, *Information Resources Management Journal (IRMJ), IGI Global*, 33(4), 17-32.
- Dinanti, H. S., Winahyu, P., & Reskiputri, T. D. (2024). The Impact Of Transformational Leadership, Organizational Culture, And Work Motivation On Employee Performance At LPP RRI Jember. *Dynamic Management Journal*, 8(3), 646–656.
- Fadhlorahman, A. S., & Prapanca, D. (2024). Enhancing Employee Performance: The Impact Of Quality Of Work Life, Organizational Citizenship Behavior, And Work Motivation. *Academia Open*, 9(2), 1–13.
- Gwala, R. S., & Mashau, P. (2022). Corporate Governance And Its Impact On Organisational Performance In The Fourth Industrial Revolution: A Systematic Literature Review. *Corporate Governance And Organizational Behavior Review*, 6(1), 98–114.
- Lundqvist, D., & Wallo, A. (2023) Leadership And Employee Well-Being And Work Performance When Working From Home: A Systematic Literature Review. *Scandinavian Journal Of Work And Organizational Psychology*, 8(1), 1-19.
- Manthena, S. R. L., & Ravi, J. (2024). A Study On Employee Retention And Its Impact On Organizational Performance: Motivation Plays A Moderator Role With Reference To Private Sector Banks In Hyderabad. *Educational Administration: Theory And Practice*, 30(4), 3361–3369.
- Munawir, M. A. (2024). The Effect Of Work-Life Balance, Organizational Climate, And Compensation On Motivation And Its Impact On Employee Performance. *Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi & Kewirausahaan*, 14(12), 1–8.
- Pang, K., & Lu, C.-S. (2018). Organizational Motivation, Employee Job Satisfaction And Organizational Performance. *Maritime Business Review*, 3, 36-52.
- Prajapati, N. (2022). Factors Influencing Employee Engagement And Its Impact On Organizational Performance. *Bagiswori Journal*, 2(1), 1–13.
- Prianto, R., & Handayani, R. (2024). Organizational Commitment, Work Motivation, And Job Satisfaction: Understanding Its Impact Of Employee Performance (Case Study At Bank Mandiri (Persero)). *Journal Of Economics, Finance And Management Studies*, 7(7), 4015–4021.
- Putra, I. K. Y. D., Gama, A. W. S., & Anggraini, N. P. N. (2024). Enhancing Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior: A Study On The Impact

- Of Organizational Commitment And Work Motivation. *Journal Of Entrepreneurial And Business Diversity*, 2(1), 230–240.
- Sihite, M., Soegiarto, I., Ilmi, M., & Ilham. (2024). The Impact Of Leadership Style, Employee Motivation, And Organizational Culture On Job Performance Of Start-Up Employee. *International Journal Of Business, Law, And Education*, 5(2), 1736–1749.
- Suryadi, Y., Dewi, N. L. Y., Trisnawati, & Al-Amin. (2024). The Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance And Employee Motivation. *Transforma: Jurnal Manajemen*, 2(2), 108–119.
- Tongkachok, K., Garg, S., Sakthimala, B., & Vijayalakshmi, N. S. (2022). Impact Of Transformational Leadership On Organizational Performance Through Employee Motivation. *ECS Transactions*, 107(1), 12873–12886.
- Yadav, R., Pandita, D., & Singh, S. (2022). A Systematic Literature Review On Employee Motivation And Organizational Performance. *Journal Of Human Resource Analytics*, 9(2), 105–124.
- Zahari, M., Akbar, A., & Nuraini, S. (2025). The Influence Of Organizational Culture And Leadership Style On Motivation And Its Impact On Employee Performance. *Ekonomis: Journal Of Economics And Business*, 9(1), 554–562.
- Zainuri, & Aima, M. H. (2024). The Impact Of Prophet Leadership And Organizational Commitment On Motivation And Its Implications On Employee Performance Of The Bank Syariah Al Salaam. Master Of Management, Mercu Buana University, Jakarta, Indonesia.