

Meninjau Ulang Motivasi Karyawan: dari Konsep Teoretis hingga Aplikasi Manajerial di Tempat Kerja Digital

Fatimah Rahman¹, Afrian Insan Kamil², Maliha Rizka Humaira³, M Ramadhika Gautama Kartiwa⁴, Sofa Parihah Nurasiah⁵

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Bandung,
Kota Bandung, Indonesia^{1,2,3,4,5}

*Email Korespodensi: sofa.parihah.n@umbandung.ac.id

Diterima: 07-07-2026 | Disetujui: 14-07-2026 | Diterbitkan: 16-07-2026

ABSTRACT

This study aims to revisit the concept of employee motivation, from classical motivational theories to their applications in the digital workplace. The study employed a qualitative literature review approach by systematically searching five academic databases, namely Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, and Garuda. Articles were selected based on predefined inclusion and exclusion criteria, resulting in fifteen studies published between 2020 and 2026, complemented by several foundational theoretical works as the conceptual basis. The data were analyzed using a narrative synthesis approach involving theme identification, comparison of findings, and conceptual integration. The findings indicate that Self-Determination Theory remains the most relevant theoretical framework for explaining employee motivation in the digital era. Although digital transformation does not alter the fundamental psychological needs of autonomy, competence, and relatedness, it reshapes the mechanisms through which these needs are fulfilled through remote and hybrid work arrangements, algorithmic management, and gamification. The synthesis produced five conceptual propositions and an integrative framework explaining the relationships among digital workplace conditions, psychological need satisfaction, and motivational outcomes. This study contributes to the literature by integrating multiple dimensions of digital transformation into a unified conceptual framework grounded in Self-Determination Theory. It also offers practical implications for organizations in designing human resource policies and management practices that foster and sustain employees' intrinsic motivation in the digital workplace.

Keywords: employee motivation; digital workplace; self-determination theory; algorithmic management; digital transformation.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan meninjau kembali konsep motivasi karyawan dari perspektif teori klasik hingga aplikasinya pada tempat kerja digital. Penelitian menggunakan pendekatan *literature review* kualitatif melalui penelusuran artikel pada lima basis data, yaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, dan Garuda. Artikel dipilih berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan, sehingga diperoleh lima belas artikel yang dipublikasikan pada periode 2020–2026 serta beberapa literatur teoretis sebagai landasan konseptual. Data

dianalisis menggunakan *narrative synthesis* melalui proses identifikasi tema, perbandingan temuan, dan sintesis konseptual. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Self-Determination Theory tetap menjadi kerangka utama dalam menjelaskan motivasi karyawan pada era digital. Transformasi digital tidak mengubah kebutuhan psikologis dasar berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, tetapi mengubah mekanisme pemenuhannya melalui kerja jarak jauh dan *hybrid*, manajemen berbasis algoritma, serta penerapan gamifikasi. Sintesis menghasilkan lima proposisi konseptual dan sebuah kerangka kerja integratif yang menjelaskan hubungan antara kondisi kerja digital, pemenuhan kebutuhan psikologis, dan luaran motivasional. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis melalui integrasi berbagai konteks transformasi digital dalam satu kerangka konseptual berbasis Self-Determination Theory, sekaligus memberikan implikasi praktis bagi organisasi dalam merancang kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang mampu mempertahankan motivasi intrinsik karyawan di era digital.

Katakunci: motivasi karyawan; tempat kerja digital; *self-determination theory*; manajemen algoritmik; transformasi digital.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Rahman, F., Kamil, A. I. ., Humaira, M. R. ., Kartiwa, M. R. G. ., & Nurasih, S. P. . (2026). Meninjau Ulang Motivasi Karyawan: dari Konsep Teoretis hingga Aplikasi Manajerial di Tempat Kerja Digital. *Journal of Literature Review*, 2(2), 775-794. <https://doi.org/10.63822/d2sq6583>

PENDAHULUAN

Motivasi kerja telah menjadi salah satu konstruk paling fundamental dalam ilmu Perilaku Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia selama lebih dari satu abad. Sejak (Maslow, 1943) memperkenalkan hierarki kebutuhan manusia dan Herzberg (1966) merumuskan teori dua faktor, upaya untuk memahami apa yang mendorong seseorang bekerja dengan sungguh-sungguh telah melahirkan ratusan model dan pendekatan teoretis. (Kanfer et al., 2017) mencatat bahwa perjalanan riset motivasi kerja selama lebih dari seratus tahun menunjukkan pergeseran penekanan dari model kebutuhan yang bersifat statis menuju model proses yang lebih dinamis, kontekstual, dan berorientasi pada interaksi antara individu dengan lingkungan kerjanya.

Perkembangan teori motivasi menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari pendekatan yang berorientasi pada identifikasi kebutuhan individu menuju pendekatan yang menekankan proses psikologis dan pengaruh konteks organisasi. Pergeseran tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas suatu teori motivasi tidak lagi ditentukan oleh kemampuannya menjelaskan kebutuhan manusia secara umum, tetapi juga oleh kemampuannya menjelaskan bagaimana perubahan lingkungan kerja memengaruhi proses terbentuknya motivasi. Dalam konteks tersebut, *Self-Determination Theory* berkembang sebagai pendekatan yang lebih adaptif karena mampu mengintegrasikan aspek kebutuhan psikologis, kualitas motivasi, serta karakteristik lingkungan kerja digital secara simultan (Gagné et al., 2022; Ryan & Deci, 2020).

Vroom (1964) melalui expectancy theory dan (Locke & Latham, 2019) melalui goal-setting theory memperluas pemahaman tentang motivasi sebagai proses kognitif yang melibatkan harapan, nilai, dan penetapan tujuan. Perkembangan lebih lanjut dibawa oleh (Deci & Ryan, 2000) melalui self-determination theory, yang menegaskan bahwa motivasi yang berkualitas tinggi dan bertahan lama muncul ketika tiga kebutuhan psikologis dasar manusia, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, terpenuhi dalam lingkungan kerjanya. (Hackman & Oldham, 1976) melengkapi perspektif ini dengan menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan itu sendiri, seperti variasi keterampilan, otonomi, dan umpan balik, turut membentuk motivasi intrinsik karyawan. Selama beberapa dekade, teori-teori tersebut menjadi rujukan utama dalam merancang praktik manajemen sumber daya manusia di berbagai jenis organisasi, mulai dari manufaktur, jasa, hingga sektor publik.

Sejak pertengahan dekade 2010-an, transformasi digital mengubah secara mendasar cara organisasi mengelola dan memotivasi karyawannya. (Gagné et al., 2022) mencatat bahwa inovasi teknologi seperti kerja jarak jauh, kolaborasi virtual, dan manajemen berbasis algoritma menciptakan konteks kerja baru yang menuntut peninjauan ulang terhadap asumsi-asumsi klasik dalam teori motivasi. Kerja jarak jauh dan hybrid, misalnya, mengubah pola interaksi atasan-bawahan serta mekanisme pemenuhan kebutuhan otonomi dan keterhubungan sosial karyawan; (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022) menemukan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi jalur penting yang menghubungkan kepemimpinan diri karyawan dengan kinerja perannya ketika bekerja dari jarak jauh. Di sisi lain, berkembangnya ekonomi gig dan platform digital memunculkan bentuk pengelolaan kerja baru yang disebut algorithmic management. (Kadolkar et al., 2025) maupun (Muldoon & Raekstad, 2023) menunjukkan bahwa pengelolaan berbasis algoritma memiliki relasi yang kompleks, bahkan paradoksal, dengan otonomi dan motivasi kerja: di satu

sisi menjanjikan fleksibilitas, namun di sisi lain berpotensi menciptakan bentuk kendali baru yang justru melemahkan rasa memiliki kendali atas pekerjaan.

Selain itu, organisasi modern juga semakin memanfaatkan elemen permainan atau gamifikasi (*gamification*), sistem umpan balik digital secara instan, serta perangkat analitik sumber daya manusia untuk mendorong keterlibatan dan performa karyawan. (Kapp et al., 2020) melalui studi lapangan selama dua belas bulan pada karyawan ritel menunjukkan bahwa permainan kasual berbasis poin dan peringkat mampu meningkatkan motivasi dalam pelatihan kerja, meskipun efeknya perlu dirancang secara hati-hati agar tidak sekadar menjadi dorongan eksternal yang bersifat sementara. Studi terbaru di ranah nasional, seperti yang dilakukan (Handayani et al., 2026) melalui tinjauan literatur sistematis terhadap tiga puluh artikel tentang motivasi kerja dan keterlibatan karyawan di lingkungan kerja digital, menegaskan bahwa otonomi, pemberdayaan psikologis, dan kebermaknaan kerja menjadi pendorong motivasional utama, sementara keterlibatan karyawan berperan sebagai mekanisme penghubung antara motivasi dan kinerja pada era digital.

Meskipun penelitian mengenai motivasi kerja pada era digital berkembang sangat pesat dalam satu dekade terakhir, hasil-hasil penelitian tersebut masih menunjukkan sejumlah kesenjangan konseptual maupun metodologis. Pertama, sebagian besar penelitian masih berfokus pada satu konteks digital tertentu, seperti kerja jarak jauh, ekonomi gig, atau gamifikasi, sehingga belum mampu menjelaskan hubungan antarkonteks digital secara komprehensif. Kedua, penelitian terdahulu lebih banyak menggunakan pendekatan empiris dengan desain *cross-sectional* pada organisasi atau sektor tertentu sehingga menghasilkan temuan yang bersifat kontekstual dan sulit digeneralisasi. Ketiga, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan teori motivasi klasik dengan perkembangan terbaru *self-determination theory* untuk menjelaskan bagaimana perubahan karakteristik pekerjaan digital memengaruhi motivasi karyawan secara menyeluruh. Akibatnya, masih terdapat kebutuhan akan suatu kajian literatur sistematis yang tidak hanya merangkum hasil penelitian terdahulu, tetapi juga menyusun sintesis konseptual yang mampu menjelaskan hubungan antarfenomena serta menghasilkan kerangka kerja yang dapat dijadikan dasar bagi penelitian empiris selanjutnya (Gagné et al., 2022; McAnally & Hagger, 2024).

Perubahan lingkungan kerja akibat percepatan transformasi digital tidak hanya mengubah cara organisasi beroperasi, tetapi juga mengubah karakteristik motivasi kerja karyawan. Penerapan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*), sistem pemantauan digital (*digital monitoring*), analitik sumber daya manusia (*HR analytics*), hingga pola kerja berbasis platform telah menciptakan dinamika baru dalam hubungan antara organisasi dan karyawan. Di satu sisi, teknologi memberikan fleksibilitas yang lebih besar melalui pengaturan kerja yang lebih adaptif, peningkatan akses terhadap informasi, serta kemudahan kolaborasi lintas lokasi. Di sisi lain, digitalisasi juga menghadirkan tantangan berupa meningkatnya intensitas pengawasan, berkurangnya interaksi sosial secara langsung, munculnya tekanan untuk selalu terhubung (*always-on culture*), serta meningkatnya risiko kelelahan digital (*digital fatigue*). Kondisi tersebut menunjukkan bahwa efektivitas penerapan teknologi tidak hanya bergantung pada aspek teknis, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam menjaga motivasi intrinsik dan kesejahteraan psikologis karyawan (Gagné et al., 2022; Ryan & Deci, 2020).

Fenomena tersebut menunjukkan bahwa teori motivasi klasik perlu terus ditinjau kembali agar tetap relevan dalam menjelaskan perilaku kerja pada lingkungan digital. Meskipun prinsip dasar motivasi seperti pemenuhan kebutuhan psikologis masih berlaku, mekanisme pemenuhannya mengalami perubahan akibat

meningkatnya penggunaan teknologi digital sebagai media koordinasi, komunikasi, maupun evaluasi kinerja. Oleh karena itu, diperlukan sintesis literatur yang mampu mengintegrasikan berbagai perubahan tersebut sehingga organisasi memperoleh landasan konseptual yang lebih komprehensif dalam merancang praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap era digital.

Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan berbagai konteks transformasi digital, meliputi kerja jarak jauh dan *hybrid*, manajemen berbasis algoritma, serta gamifikasi ke dalam satu kerangka konseptual berbasis *Self-Determination Theory*. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya mengkaji masing-masing fenomena tersebut secara terpisah, penelitian ini menawarkan sintesis yang menjelaskan hubungan antarfenomena sekaligus menghasilkan proposisi konseptual dan kerangka kerja integratif yang dapat menjadi landasan bagi penelitian empiris maupun pengembangan praktik manajemen sumber daya manusia pada era digital. Kebaruan penelitian ini tidak terletak pada pengembangan teori baru, melainkan pada integrasi berbagai konteks transformasi digital ke dalam satu kerangka konseptual berbasis *Self-Determination Theory* yang sebelumnya masih banyak dikaji secara terpisah.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan meninjau ulang (*revisiting*) konsep motivasi karyawan, mulai dari fondasi teoretisnya hingga aplikasinya dalam praktik manajerial di tempat kerja digital, melalui pendekatan tinjauan literatur (*literature review*). Kajian ini secara khusus difokuskan pada organisasi secara umum lintas sektor dan jenis pekerjaan, bukan pada studi kasus satu perusahaan tertentu, sehingga temuannya diharapkan memiliki relevansi dan daya generalisasi yang lebih luas bagi pengambilan keputusan manajerial. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan: (1) bagaimana evolusi konseptual teori motivasi kerja dari perspektif klasik menuju perspektif kontemporer yang relevan dengan konteks digital; (2) faktor-faktor digital apa saja yang secara konsisten diidentifikasi memengaruhi motivasi karyawan dalam literatur terkini; (3) bagaimana kerangka teoretis yang mengintegrasikan temuan-temuan tersebut dapat dirumuskan; dan (4) apa implikasi manajerial praktis yang dapat ditarik dari sintesis literatur tersebut bagi pengelolaan motivasi karyawan di tempat kerja digital.

Penelitian ini diharapkan memberikan dua bentuk kontribusi utama. Dari sisi teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman mengenai penerapan *Self-Determination Theory* pada konteks kerja digital melalui sintesis berbagai perspektif motivasi yang berkembang dalam satu dekade terakhir. Dari sisi praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan sumber daya manusia, desain pekerjaan digital, sistem evaluasi berbasis teknologi, serta strategi kepemimpinan yang mampu mempertahankan motivasi intrinsik karyawan di tengah percepatan transformasi digital.

Berbeda dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang menelaah masing-masing fenomena secara terpisah, penelitian ini menawarkan sintesis lintas konteks sehingga mampu menunjukkan mekanisme umum yang menjelaskan bagaimana berbagai bentuk transformasi digital memengaruhi motivasi kerja melalui pemenuhan kebutuhan psikologis dasar. Pendekatan tersebut memperluas pemanfaatan *Self-Determination Theory* sebagai kerangka integratif dalam menjelaskan motivasi kerja pada organisasi modern.

LANDASAN TEORITIS

Evolusi Teori Motivasi Kerja: dari Perspektif Klasik menuju Kontemporer

Teori motivasi kerja secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi dua aliran utama, yaitu teori berbasis kebutuhan (*content theories*) dan teori berbasis proses (*process theories*). (Maslow, 1943) melalui hierarki kebutuhan dan Herzberg (1966) melalui teori dua faktor menjelaskan motivasi sebagai pemenuhan kebutuhan bertingkat, di mana faktor hygiene mencegah ketidakpuasan sementara faktor motivator mendorong kepuasan dan semangat kerja. Sebaliknya, Vroom (1964) melalui expectancy theory memandang motivasi sebagai hasil perhitungan kognitif atas harapan, instrumentalitas, dan valensi, sedangkan (Locke & Latham, 2019) melalui goal-setting theory menekankan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang, disertai umpan balik yang jelas, secara konsisten menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibandingkan tujuan yang samar.

(Kanfer et al., 2017) menyimpulkan bahwa perkembangan teori motivasi kerja selama satu abad terakhir menunjukkan pergeseran dari model yang bersifat universal dan statis menuju model yang lebih kontekstual, memperhitungkan perbedaan individu, tahap kehidupan kerja, serta karakteristik lingkungan kerja yang terus berubah. Pergeseran inilah yang membuka ruang bagi self-determination theory untuk berkembang menjadi kerangka payung yang mengintegrasikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik sekaligus relevan diterapkan pada konteks kerja yang semakin terdigitalisasi.

Self-Determination Theory sebagai Lensa Utama di Era Digital

Self-determination theory (SDT) yang dikembangkan oleh (Deci & Ryan, 2000) menegaskan bahwa kualitas motivasi, bukan hanya kuantitasnya, menentukan hasil kerja jangka panjang. Motivasi otonom, yaitu motivasi yang berasal dari nilai dan minat individu, terbukti menghasilkan kinerja, kepuasan, dan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan motivasi terkontrol yang didorong oleh tekanan eksternal (Baard et al., 2004; Ryan & Deci, 2020). Ketiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan, berfungsi sebagai prasyarat universal bagi tumbuhnya motivasi otonom tersebut, tidak terkecuali dalam konteks kerja yang dimediasi teknologi.

(Gagné et al., 2022) secara khusus menerapkan SDT untuk membaca tiga fenomena kerja masa depan, yaitu kerja jarak jauh, kerja tim virtual, dan manajemen berbasis algoritma. Ketiganya berpotensi mengubah tingkat pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan: kerja jarak jauh dapat memperluas otonomi namun berisiko menurunkan keterhubungan sosial, sedangkan manajemen algoritmik dapat meningkatkan efisiensi namun berpotensi menurunkan rasa memiliki kendali. (McAnally & Hagger, 2024) menambahkan bahwa luaran kerja yang adaptif, seperti keterlibatan dan kepuasan, secara konsisten berasosiasi dengan motivasi otonom dan pemenuhan kebutuhan psikologis, sementara luaran maladaptif seperti kejenuhan dan turnover lebih banyak dikaitkan dengan motivasi terkontrol dan frustrasi kebutuhan.

Karakteristik Pekerjaan dan Desain Kerja di Era Digital

Job Characteristics Model dari (Hackman & Oldham, 1976) menekankan bahwa lima dimensi inti pekerjaan, yaitu variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, membentuk keadaan psikologis kritis yang pada akhirnya mendorong motivasi intrinsik. Ketika pekerjaan dialihkan ke platform digital atau diotomatisasi sebagian oleh sistem algoritmik, dimensi-dimensi tersebut

tidak hilang, tetapi berubah bentuk. Otonomi, misalnya, dapat bergeser dari kebebasan menentukan cara kerja menjadi kebebasan menentukan jadwal, sementara umpan balik yang dahulu bersifat personal dari atasan kini banyak digantikan oleh notifikasi dan skor kinerja otomatis. Perubahan bentuk inilah yang perlu dipahami manajer agar prinsip desain kerja yang memotivasi tetap dapat diterapkan pada konteks kerja digital.

Motivasi dalam Kerja Jarak Jauh dan Hybrid

Kerja jarak jauh dan hybrid mengubah mekanisme pengawasan dan dukungan yang selama ini menjadi sumber pemenuhan kebutuhan keterhubungan dan kompetensi karyawan. (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022) menemukan bahwa kepemimpinan diri (*self-leadership*) meningkatkan kinerja peran kerja karyawan jarak jauh melalui pemberdayaan psikologis sebagai mekanisme penghubung, dan bahwa pengawasan ketat dari atasan justru dapat melemahkan efek positif tersebut. Temuan ini sejalan dengan prinsip SDT bahwa kendali eksternal yang berlebihan cenderung menggantikan motivasi otonom dengan motivasi terkontrol, meskipun niat awalnya adalah menjaga produktivitas.

Motivasi dalam Ekonomi Gig dan Manajemen Berbasis Algoritma

Pada platform kerja gig, algoritma tidak hanya mendistribusikan pekerjaan tetapi juga mengevaluasi, mengawasi, dan bahkan menentukan konsekuensi kerja pekerja secara otomatis. (Kadolkar et al., 2025) melalui tinjauan sistematis menunjukkan bahwa manajemen algoritmik memunculkan ketegangan antara janji fleksibilitas dan realitas kendali yang intensif, yang berimplikasi pada kondisi kerja, relasi sosial, dan persepsi otonomi pekerja. (Muldoon & Raekstad, 2023) memperkuat temuan ini dengan argumen bahwa algoritma tertentu dapat menciptakan bentuk dominasi baru dalam relasi kerja, di mana pemilik platform memiliki kapasitas mengintervensi pilihan pekerja dengan cara yang tidak dapat dikendalikan oleh pekerja itu sendiri. Dari sudut pandang SDT, kondisi semacam ini berpotensi melemahkan motivasi otonom meskipun secara nominal pekerja tampak memiliki fleksibilitas waktu kerja yang tinggi.

Gamifikasi dan Teknologi Pendorong Motivasi

Gamifikasi, yaitu penerapan elemen permainan seperti poin, lencana, dan papan peringkat ke dalam konteks kerja, semakin banyak digunakan organisasi untuk mendorong pembelajaran dan keterlibatan karyawan. (Kapp et al., 2020) menunjukkan bahwa permainan kasual dapat meningkatkan motivasi pelatihan kerja karyawan ritel secara berkelanjutan selama dua belas bulan pengamatan. Namun demikian, efektivitas gamifikasi sangat bergantung pada rancangannya: elemen permainan yang hanya menekankan kompetisi dan penghargaan eksternal berisiko menggeser motivasi karyawan dari yang semula otonom menjadi terkontrol, sehingga efeknya cenderung menurun seiring waktu apabila tidak diimbangi dengan dukungan terhadap otonomi, kompetensi, dan keterhubungan secara autentik.

Secara keseluruhan, keenam kelompok teori dan temuan di atas menunjukkan bahwa inti dari motivasi kerja, yaitu pemenuhan kebutuhan psikologis dasar manusia, relatif stabil, tetapi bentuk dan mekanisme pemenuhannya berubah signifikan seiring transformasi digital. Perubahan bentuk inilah yang menjadi dasar bagi penelitian ini untuk menyintesis temuan-temuan yang tersebar tersebut ke dalam satu

kerangka kerja yang integratif, sebagaimana akan diuraikan pada bagian metode dan hasil penelitian berikut.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode tinjauan literatur (*literature review*) yaitu penelitian yang fokus mengkaji secara kritis artikel-artikel ilmiah yang berkaitan dengan motivasi karyawan di tempat kerja digital. Tujuan utama dari tinjauan literatur ini adalah memahami dan menggambarkan keadaan penelitian terkini mengenai motivasi karyawan pada konteks kerja digital, mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang ada, serta menyusun kerangka konseptual yang dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya. Sebagai penelitian sintesis literatur, studi ini tidak dirancang untuk menguji hipotesis kausal secara statistik; proposisi konseptual dan kerangka kerja integratif justru dihasilkan sebagai luaran dari proses sintesis literatur itu sendiri, dan disajikan pada bagian hasil penelitian.

Penelusuran literatur dilakukan pada lima basis data, yaitu Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Google Scholar, dan Garuda, guna menjangkau publikasi internasional bereputasi maupun publikasi nasional terindeks SINTA. Pencarian difokuskan pada kombinasi kata kunci seperti “*employee motivation*”, “*work motivation*”, “*digital workplace*”, “*remote work*”, “*hybrid work*”, “*gig economy*”, “*algorithmic management*”, dan “*gamification*”, dipadukan dengan operator Boolean (AND, OR) agar mampu menjangkau penelitian motivasi karyawan pada berbagai konteks kerja digital. Artikel yang digunakan dibatasi pada terbitan tahun 2016–2026 dengan pengecualian untuk karya teori fundamental yang menjadi landasan konseptual bidang ini, seperti Maslow, Herzberg, Vroom, Hackman & Oldham, serta Deci & Ryan edisi awal.

Artikel yang diinklusi merupakan artikel jurnal *peer-reviewed* yang membahas motivasi karyawan, keterlibatan kerja, atau konstruk terkait dalam konteks tempat kerja digital, memiliki lingkup organisasi secara umum atau lintas sektor, serta tersedia dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan teks lengkap yang dapat diakses. Artikel dieksklusi apabila berupa opini, editorial, atau surat kepada editor tanpa tinjauan sejawat, tidak memiliki relevansi langsung dengan motivasi karyawan pada konteks digital, atau merupakan duplikasi dari sumber yang sama. Untuk meningkatkan transparansi proses seleksi literatur, seluruh artikel yang diperoleh dari proses pencarian disaring secara bertahap melalui identifikasi judul, abstrak, dan teks lengkap. Setiap artikel dievaluasi berdasarkan kesesuaiannya dengan tujuan penelitian, relevansi terhadap motivasi karyawan pada konteks kerja digital, kualitas publikasi, serta ketersediaan informasi yang memadai untuk dianalisis. Proses tersebut dilakukan secara sistematis sehingga hanya artikel yang memenuhi seluruh kriteria inklusi yang digunakan sebagai dasar sintesis konseptual.

Rekaman yang muncul dari penelusuran pada kelima basis data tersebut terlebih dahulu diperiksa judul dan abstraknya untuk menilai kesesuaian awal dengan topik penelitian, kemudian rekaman duplikat dihapus. Rekaman yang lolos tahap ini kemudian ditelusuri teks lengkapnya (*full text*) dan diperiksa kembali kesesuaiannya dengan seluruh kriteria inklusi dan eksklusi yang telah ditetapkan. Melalui proses ini, diperoleh lima belas (15) artikel yang sesuai dengan topik penelitian dan relevan dengan konteks motivasi karyawan di tempat kerja digital. Artikel yang sesuai dikumpulkan dan dianalisis meliputi nama peneliti dan tahun terbit, judul penelitian, metode penelitian, variabel yang diukur, serta hasil penelitian

pada Tabel 1. Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan naratif-sintetik (*narrative synthesis*) yang mencakup analisis tematik untuk mengidentifikasi tema utama, perbandingan dan kontras antar temuan, sintesis konseptual untuk merumuskan proposisi dan kerangka kerja integratif, serta penarikan implikasi manajerial praktis. Pemetaan tema dan perumusan kerangka kerja dilakukan dengan mengaitkan temuan pada self-determination theory sebagai kerangka payung, dilengkapi Job Characteristics Model dan teori motivasi klasik sebagai rujukan pelengkap. Peneliti memilih pendekatan naratif ini agar sejalan dengan sifat tinjauan literatur yang dilakukan.

Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan sintesis konseptual terhadap berbagai konteks organisasi yang beragam. Meskipun demikian, pendekatan narrative synthesis memiliki keterbatasan karena tidak mengukur ukuran efek (*effect size*) sebagaimana pada meta-analisis sehingga interpretasi hasil lebih menitikberatkan pada pola hubungan dan konsistensi temuan antarpengelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Dari lima belas artikel yang memenuhi kriteria inklusi, sebanyak empat belas artikel atau 93% diterbitkan pada periode 2022–2026. Temuan ini menunjukkan bahwa kajian mengenai motivasi kerja semakin berkembang seiring dengan percepatan transformasi digital dan meningkatnya penerapan sistem kerja jarak jauh. Berdasarkan pendekatan penelitian, artikel yang dianalisis terdiri atas empat tinjauan konseptual atau naratif, empat tinjauan literatur sistematis, dan tujuh penelitian empiris yang menggunakan metode kuantitatif, survei, atau studi lapangan. Sementara itu, konteks penelitian mencakup berbagai jenis organisasi, antara lain platform ekonomi gig seperti layanan transportasi dan pengantaran makanan sebanyak lima artikel, organisasi yang menerapkan sistem kerja jarak jauh atau hybrid sebanyak dua artikel, perusahaan ritel dan korporasi yang mengimplementasikan pelatihan serta gamifikasi digital sebanyak dua artikel, serta enam artikel konseptual yang membahas berbagai jenis organisasi secara umum. Keragaman tersebut menunjukkan bahwa hasil sintesis memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai motivasi kerja di berbagai lingkungan organisasi, sehingga tidak terbatas pada karakteristik atau pengalaman dari satu perusahaan tertentu.

Tabel 1 Ringkasan Peneliti Terdahulu

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel yang Diukur	Hasil Penelitian
1	Gagné et al., 2022	Understanding and Shaping the Future of Work with Self-Determination Theory	Tinjauan konseptual (review)	Kebutuhan psikologis dasar (otonomi, kompetensi, keterhubungan); dampak teknologi terhadap desain kerja	Self-determination theory membantu menjelaskan bagaimana perubahan teknologi memengaruhi motivasi pekerja; otonomi dan desain kerja yang mendukung kebutuhan psikologis penting dipertahankan di tengah otomatisasi.

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel yang Diukur	Hasil Penelitian
2	McAnally & Hagger, 2024	Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions	Tinjauan konseptual (conceptual review)	Motivasi otonom, pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, keterlibatan kerja, kinerja, dan burnout	Motivasi otonom dan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar secara konsisten berhubungan dengan keterlibatan, kepuasan, dan kinerja kerja yang lebih baik, sedangkan motivasi terkontrol berkaitan dengan burnout dan turnover.
3	Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022	Captain or Deckhand? The Impact of Self-Leadership on Employees' Work Role Performance under Remote Work	Survei kuantitatif (dua studi)	Self-leadership, pemberdayaan psikologis, kinerja peran kerja (task proficiency, adaptivity, proactivity), pengawasan atasan	Self-leadership meningkatkan kinerja peran kerja karyawan pada kondisi kerja jarak jauh melalui mediasi pemberdayaan psikologis; efek ini dimoderasi oleh tingkat pengawasan atasan.
4	Kadolkar et al., 2025	Algorithmic Management in the Gig Economy: A Systematic Review and Research Integration	Tinjauan literatur sistematis (SLR)	Dimensi manajemen algoritmik (pengawasan, evaluasi, disiplin, dsb.) dan luaran pekerja gig (motivasi, keterlibatan, turnover)	Manajemen algoritmik memiliki dampak ganda terhadap motivasi pekerja gig, tergantung pada dimensinya; diperlukan mekanisme mediasi yang lebih jelas untuk memahami pengaruhnya terhadap luaran pekerja.
5	Muldoon & Raekstad, 2023	Algorithmic Domination in the Gig Economy	Konseptual/teoretis	Relasi kekuasaan (dominasi) antara platform/manajemen dan pekerja gig	Algoritma tertentu dapat menciptakan relasi dominasi baru antara pemilik/manajer platform dan pekerja, sehingga otonomi yang tampak diberikan fleksibilitas kerja gig sebenarnya dibatasi oleh kendali algoritmik.
6	Kapp et al., 2020	Enhancing Motivation in Workplace Training with Casual Games: A Twelve-Month Field Study of Retail Employees	Studi lapangan (field study) kuantitatif, 12 bulan	Keterlibatan dengan platform pelatihan, frekuensi login, ketepatan menjawab (learning outcomes)	Penyediaan casual game pada platform pelatihan meningkatkan keterlibatan karyawan ritel secara signifikan dibanding kelompok tanpa game, termasuk frekuensi akses dan akurasi jawaban.
7	Handayani et al., 2026	Work Motivation and Employee Engagement in	Tinjauan literatur sistematis (SLR)	Motivasi kerja, keterlibatan karyawan (employee	Otonomi, pemberdayaan psikologis, dan kebermaknaan kerja

Meninjau Ulang Motivasi Karyawan: dari Konsep Teoretis hingga Aplikasi Manajerial di Tempat Kerja Digital
(Rahman, et al.)

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel yang Diukur	Hasil Penelitian
		Digital Work Environments: A Systematic Literature Review		engagement), kinerja pada konteks kerja digital	menjadi pendorong motivasi utama, dengan employee engagement berperan sebagai mediator utama antara motivasi dan kinerja pada lingkungan kerja digital.
8	Hill et al., 2024	Unpacking Virtual Work's Dual Effects on Employee Well-Being: An Integrative Review and Future Research Agenda	Tinjauan integratif (mensintesis 115 artikel empiris)	Dependensi teknologi dan dispersi kerja virtual; jalur dampak terhadap kesejahteraan psikologis	Kerja virtual dapat berdampak positif maupun negatif terhadap kesejahteraan karyawan tergantung tingkat dependensi teknologi dan dispersi; kerangka kerja ini menjelaskan jalur mana yang menguatkan dan mana yang melemahkan kesejahteraan.
9	Umair et al., 2023	Examining Technostress and Its Impact on Worker Well-Being in the Digital Gig Economy	Survei kuantitatif (SEM), n=366	Anteseden technostress pada pasar kerja daring (online labour market) dan konsekuensinya terhadap kesejahteraan pekerja	Karakteristik pekerjaan pada pasar kerja daring yang serba cepat dan kompetitif meningkatkan technostress, yang pada gilirannya berdampak negatif terhadap kesejahteraan pekerja gig.
10	Li et al., 2023	Work Engagement of Online Car-Hailing Drivers: The Effects of Platforms' Algorithmic Management	Survei kuantitatif (PLS-SEM), n=364	Pengawasan algoritmik, keadilan algoritmik, penilaian challenge-hindrance, keterlibatan kerja (work engagement)	Pengawasan algoritmik meningkatkan penilaian challenge maupun hindrance pengemudi, sedangkan keadilan algoritmik mendorong penilaian challenge dan menekan hindrance; efek hindrance dari pengawasan algoritmik terbukti lebih besar daripada efek challenge-nya terhadap keterlibatan kerja.
11	Lang et al., 2023	Are Algorithmically Controlled Gig Workers Deeply Burned Out? An Empirical Study on Employee	Survei kuantitatif (SEM), pekerja gig	Kontrol algoritmik yang dipersepsikan, burnout, dukungan teknologi, keterlibatan kerja	Kontrol algoritmik yang dipersepsikan berpengaruh positif terhadap keterlibatan kerja pekerja gig; dukungan teknologi algoritmik yang kuat turut membantu memenuhi

Meninjau Ulang Motivasi Karyawan: dari Konsep Teoretis hingga Aplikasi Manajerial di Tempat Kerja Digital
(Rahman, et al.)

No	Peneliti dan Tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel yang Diukur	Hasil Penelitian
		Work Engagement			kebutuhan kerja meskipun risiko burnout tetap ada.
12	Mohanty & Christopher, 2024	The Role of Gamification Research in Human Resource Management: A PRISMA Analysis and Future Research Direction	Tinjauan literatur sistematis (PRISMA), 244 artikel (2013–2022)	Gamifikasi dalam MSDM dikaitkan dengan kinerja karyawan, keterlibatan, serta pelatihan dan pengembangan	Gamifikasi terbukti bernilai bagi kinerja, keterlibatan, dan pengembangan karyawan, namun elemen seperti motivasi belajar, efikasi, dan produktivitas masih memerlukan penelitian lebih lanjut.
13	Thomas et al., 2022	Gamification for HRD: Systematic Review and Future Research Directions	Tinjauan literatur sistematis (SLR)	Penerapan gamifikasi pada empat area HRD: pembelajaran karyawan, kinerja tugas, kesejahteraan karyawan, dan konteks yang berkembang	Gamifikasi banyak diterapkan pada pembelajaran dan kinerja karyawan; penelitian ke depan perlu mendalami desain gamifikasi, faktor yang memengaruhi efektivitasnya, serta keberlanjutan penerapannya di lingkungan kerja digital.
14	Benitez et al., 2022	Impact of Mobile Technology-Enabled HR Gamification on Employee Performance: An Empirical Investigation	Studi empiris kuantitatif	Fitur gamifikasi HR berbasis teknologi mobile dan kinerja karyawan	Penerapan gamifikasi HR berbasis mobile berhubungan dengan peningkatan kinerja karyawan, menunjukkan bahwa elemen permainan pada sistem digital dapat menjadi pendorong motivasi kerja yang efektif bila dirancang dengan tepat.
15	Zhu et al., 2022	Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit	Survei kuantitatif	Kepemimpinan digital, job crafting karyawan, kesesuaian person-organization fit, kreativitas karyawan	Kepemimpinan digital mendorong kreativitas karyawan melalui job crafting, dengan person-organization fit berperan memperkuat hubungan tersebut; kepemimpinan digital yang mendukung otonomi memperkuat inisiatif karyawan dalam membentuk ulang pekerjaannya.

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Sintesis tematik terhadap lima belas artikel menghasilkan lima tema utama yang muncul dalam literatur motivasi karyawan di tempat kerja digital, sebagaimana dirangkum pada Tabel 2.

Meninjau Ulang Motivasi Karyawan: dari Konsep Teoretis hingga Aplikasi Manajerial di Tempat Kerja Digital
(Rahman, et al.)

Tabel 2 Pemetaan Tematik Literatur Motivasi Karyawan di Tempat Kerja Digital

Tema	Fokus Bahasan	Sumber
Kebutuhan psikologis dasar dan otonomi digital	Bagaimana otonomi, kompetensi, dan keterhubungan dibentuk ulang oleh teknologi digital di tempat kerja	Deci & Ryan (2000); Baard et al. (2004); Ryan & Deci (2020); Gagné et al. (2022); McAnally & Hagger (2024)
Dinamika motivasional kerja jarak jauh/hybrid	Peran kepemimpinan diri, pemberdayaan psikologis, dan pengawasan atasan pada motivasi kerja jarak jauh	Maden-Eyiusta & Alparslan (2022); Hill et al. (2024)
Manajemen algoritmik dan motivasi pekerja platform	Ketegangan antara fleksibilitas dan kendali algoritmik terhadap otonomi dan motivasi pekerja gig	Kadolkar et al. (2025); Muldoon & Raekstad (2023); Umair et al. (2023); Li et al. (2023); Lang et al. (2023)
Gamifikasi dan alat digital pendorong motivasi	Efektivitas dan risiko manipulatif elemen permainan dalam mendorong keterlibatan kerja	Kapp et al. (2020); Mohanty & Christopher (2024); Thomas et al. (2022); Benitez et al. (2022)
Implikasi praktik manajerial dan SDM digital	Penerjemahan temuan teoretis menjadi praktik desain kerja, kepemimpinan, dan kebijakan SDM digital	Hackman & Oldham (1976); Kanfer et al. (2017); Handayani et al. (2026); Zhu et al. (2022)

Sumber: Data diolah penulis, 2026

Kelima tema tersebut saling berkaitan erat, yaitu tema pertama berfungsi sebagai fondasi psikologis yang menjelaskan mengapa tema kedua, ketiga, dan keempat yang masing-masing merupakan wujud konkret kondisi kerja digital, dapat memperkuat atau justru melemahkan motivasi karyawan. Tema kelima menjadi titik temu yang menerjemahkan keempat tema sebelumnya ke dalam bahasa yang dapat ditindaklanjuti oleh manajer.

Selain menghasilkan lima tema utama, sintesis menunjukkan bahwa tema manajemen algoritmik dan motivasi pekerja platform menjadi tema paling banyak dibahas, muncul pada 5 dari 15 artikel, yaitu Kadolkar et al., 2025; Muldoon & Raekstad, 2023; Umair et al., 2023; Li et al., 2023; Lang et al., 2023, mencerminkan perhatian akademik yang besar terhadap dinamika kerja di ekonomi gig. Tema gamifikasi dan alat digital pendorong motivasi muncul pada 4 artikel, yaitu Kapp et al., 2020; Mohanty & Christopher, 2024; Thomas et al., 2022; Benitez et al., 2022, sedangkan tema kebutuhan psikologis dasar dan otonomi digital (Self-Determination Theory) serta tema dinamika motivasional kerja jarak jauh/hybrid masing-masing muncul pada 2 artikel berturut-turut Gagné et al., 2022 dan McAnally & Hagger, 2024; serta Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022 dan Hill et al., 2024. Tema implikasi praktik manajerial dan SDM digital muncul pada 2 artikel, yaitu Handayani et al., 2026; Zhu et al., 2022. Sebaran ini menunjukkan bahwa isu manajemen algoritmik dan gamifikasi menjadi perhatian yang berkembang pesat dalam literatur motivasi kerja digital, sejalan dengan meluasnya adopsi platform kerja berbasis algoritma dan sistem digital pada organisasi.

Proposisi Konseptual dan Kerangka Kerja Terintegrasi

Sesuai dengan sifat penelitian ini sebagai tinjauan literatur, proposisi konseptual berikut tidak dirumuskan di awal untuk kemudian diuji secara statistik, melainkan dihasilkan sebagai luaran (*result*) dari proses sintesis literatur terhadap lima belas artikel yang diulas. Proposisi ini berfungsi sebagai hipotesis konseptual yang terbuka untuk diuji secara empiris pada penelitian selanjutnya dengan cakupan data yang lebih luas.

P1: Semakin tinggi tingkat pemenuhan kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan karyawan dalam kondisi kerja digital, semakin tinggi pula motivasi otonom yang dihasilkan.

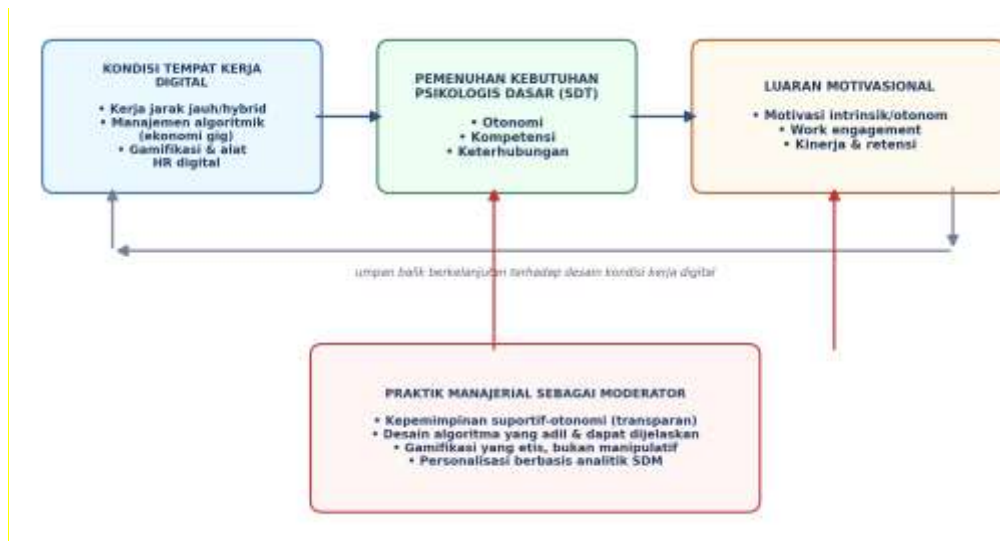
P2: Kerja jarak jauh dan hybrid berpotensi meningkatkan motivasi otonom melalui pemberdayaan psikologis, tetapi manfaat tersebut melemah apabila disertai pengawasan digital yang berlebihan (*excessive digital monitoring*).

P3: Manajemen berbasis algoritma memiliki hubungan yang bersifat non-linear terhadap motivasi otonom pekerja. Algoritma yang transparan, adaptif, dan memberikan ruang kendali kepada pekerja cenderung mendukung motivasi, sedangkan algoritma yang bersifat kaku, tidak transparan, dan terlalu mengendalikan pekerjaan cenderung menurunkan motivasi otonom.

P4: Gamifikasi berdampak positif terhadap motivasi dan keterlibatan kerja dalam jangka pendek, namun efek tersebut hanya bertahan pada jangka panjang apabila desainnya turut mendukung otonomi dan kompetensi, bukan sekadar kompetisi dan penghargaan eksternal.

P5: Praktik manajerial yang suportif-otonomi, transparan, dan personal memoderasi hubungan antara kondisi tempat kerja digital dan luaran motivasional, sehingga organisasi dengan praktik manajerial semacam ini lebih mampu mempertahankan motivasi otonom karyawannya di tengah digitalisasi kerja.

Kelima proposisi tersebut disintesis ke dalam sebuah kerangka kerja integratif sebagaimana disajikan pada Gambar 1. Kerangka ini menempatkan kondisi tempat kerja digital (kerja jarak jauh/hybrid, manajemen algoritmik, dan gamifikasi/alat HR digital) sebagai anteseden yang memengaruhi pemenuhan kebutuhan psikologis dasar menurut *self-determination theory* yang selanjutnya membentuk luaran motivasional berupa motivasi intrinsik, keterlibatan kerja, dan kinerja. Praktik manajerial ditempatkan sebagai moderator yang memperkuat atau memperlemah keseluruhan alur tersebut, sekaligus menerima umpan balik berkelanjutan untuk terus menyesuaikan desain kondisi kerja digital.



Gambar 1 Kerangka Kerja Integratif Motivasi Karyawan

Gambar 1 menunjukkan bahwa kondisi kerja digital berperan sebagai anteseden yang memengaruhi pemenuhan kebutuhan psikologis dasar karyawan, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan. Ketiga kebutuhan tersebut selanjutnya membentuk motivasi otonom yang berdampak pada keterlibatan kerja, kepuasan, dan kinerja karyawan. Hubungan tersebut dimoderasi oleh praktik manajerial yang menentukan efektivitas implementasi teknologi dalam organisasi.

Secara keseluruhan, distribusi tema tersebut menunjukkan bahwa penelitian mengenai motivasi karyawan di era digital telah bergeser dari pembahasan teori motivasi klasik menuju kajian yang lebih kontekstual, yaitu bagaimana teknologi digital membentuk pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Pergeseran tersebut memperlihatkan semakin dominannya perspektif Self-Determination Theory sebagai kerangka konseptual utama dalam menjelaskan motivasi pada lingkungan kerja digital.

Pembahasan

Interpretasi Temuan dalam Perspektif Self-Determination Theory

Sintesis literatur menegaskan bahwa self-determination theory tetap menjadi lensa paling relevan untuk memahami motivasi karyawan meskipun konteks kerja telah banyak berubah. Sebagaimana ditemukan (Gagné et al., 2022) dan diperkuat (McAnally & Hagger, 2024), yang berubah bukanlah kebutuhan psikologis dasar manusia itu sendiri, melainkan sumber dan mekanisme pemenuhannya. Jika pada era kerja konvensional otonomi diperoleh melalui keleluasaan menentukan metode kerja dan keterhubungan diperoleh melalui interaksi tatap muka, pada era digital keduanya banyak ditentukan oleh desain sistem dan antarmuka digital yang digunakan organisasi. Implikasinya, manajer perlu memperlakukan desain teknologi kerja bukan sekadar sebagai alat operasional, tetapi juga sebagai instrumen psikologis yang membentuk motivasi karyawan

Paradoks Fleksibilitas pada Kerja Jarak Jauh dan Ekonomi Gig

Temuan pada tema kedua dan ketiga memperlihatkan sebuah paradoks yang konsisten: teknologi yang dirancang untuk memberi fleksibilitas justru dapat menciptakan bentuk kendali baru yang lebih halus namun tidak kalah kuat dibandingkan pengawasan konvensional. Pada kerja jarak jauh, hal ini terwujud melalui pengawasan digital berlebihan (Maden-Eyiusta & Alparslan, 2022), sedangkan pada ekonomi gig hal ini terwujud melalui kendali algoritmik yang tidak transparan (Kadolkar et al., 2025; Muldoon & Raekstad, 2023). Pola yang sama ini memperkuat proposisi P2 dan P3 dalam penelitian ini, sekaligus menunjukkan bahwa persoalan motivasi di era digital bukan semata soal ketersediaan fleksibilitas, melainkan soal siapa yang sesungguhnya memegang kendali di balik fleksibilitas tersebut.

Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja tidak secara otomatis menghasilkan motivasi yang lebih tinggi. Efektivitas fleksibilitas sangat dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap tingkat kontrol yang dimiliki atas pekerjaannya. Ketika teknologi digunakan untuk meningkatkan transparansi, pemberdayaan, dan dukungan terhadap pengambilan keputusan, motivasi intrinsik cenderung meningkat. Sebaliknya, apabila teknologi lebih berfungsi sebagai instrumen pengawasan yang membatasi kebebasan pekerja, maka fleksibilitas yang diberikan hanya bersifat semu (*pseudo autonomy*). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keberhasilan transformasi digital tidak ditentukan oleh teknologi itu sendiri, tetapi oleh desain sistem kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan.

Walaupun sebagian besar penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi dapat meningkatkan fleksibilitas kerja, sintesis penelitian ini menemukan bahwa hubungan tersebut tidak bersifat linear. Perbedaan hasil penelitian menunjukkan bahwa karakteristik teknologi bukanlah faktor penentu utama motivasi kerja. Faktor yang lebih menentukan adalah bagaimana teknologi tersebut diimplementasikan melalui kebijakan organisasi, gaya kepemimpinan, dan desain pekerjaan. Dengan kata lain, teknologi merupakan enabler, sedangkan praktik manajerial merupakan determinan utama yang menentukan apakah teknologi akan memperkuat atau justru menurunkan motivasi karyawan. Temuan ini memperluas argument (Gagné et al., 2022) bahwa pemenuhan kebutuhan psikologis tetap menjadi mekanisme utama yang menjelaskan efektivitas transformasi digital dalam organisasi.

Sintesis

Sintesis terhadap berbagai penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat satu teknologi digital yang secara konsisten meningkatkan maupun menurunkan motivasi kerja. Variasi hasil penelitian lebih banyak dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mendesain sistem kerja, gaya kepemimpinan, dan mekanisme pengambilan keputusan. Dengan demikian, teknologi digital lebih tepat dipandang sebagai *enabler*, sedangkan kualitas praktik manajerial menjadi faktor yang menentukan keberhasilan implementasi teknologi terhadap motivasi karyawan.

Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori motivasi kerja dengan menunjukkan bahwa *Self-Determination Theory* tetap relevan sebagai kerangka utama dalam menjelaskan motivasi karyawan di era digital. Hasil sintesis memperlihatkan bahwa kebutuhan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan tidak berubah secara konseptual, namun mekanismenya mengalami transformasi akibat digitalisasi pekerjaan. Selain itu, penelitian ini mengintegrasikan *Job Characteristics*

Meninjau Ulang Motivasi Karyawan: dari Konsep Teoretis hingga Aplikasi Manajerial di Tempat Kerja Digital
(Rahman, et al.)

Model, teori motivasi klasik, dan konsep manajemen berbasis algoritma ke dalam satu kerangka konseptual yang menjelaskan hubungan antara kondisi kerja digital dan motivasi karyawan secara lebih komprehensif. Kerangka ini dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris selanjutnya dalam menguji hubungan antarvariabel pada berbagai konteks organisasi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan sintesis di atas, penelitian ini merumuskan sejumlah implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh organisasi secara umum, lintas sektor dan skala. Pertama, perancangan ulang pekerjaan digital (digital job redesign) perlu tetap memperhatikan prinsip Job Characteristics Model, terutama dengan memastikan karyawan memiliki ruang otonomi yang nyata dalam menentukan cara dan waktu menyelesaikan tugas, bukan sekadar otonomi semu yang dibatasi oleh sistem pemantauan yang ketat.

Kedua, pada konteks kerja jarak jauh dan hybrid, manajer disarankan mengalihkan penekanan dari pengawasan berbasis kehadiran digital menuju kepemimpinan yang suportif-otonomi, misalnya melalui pemberian umpan balik yang membangun kompetensi dan menjaga keterhubungan sosial tim tanpa harus memantau setiap aktivitas karyawan secara berlebihan.

Ketiga, bagi organisasi yang menerapkan manajemen berbasis algoritma, termasuk platform kerja gig dan sistem manajemen kinerja otomatis, transparansi menjadi kunci utama. Algoritma yang menjelaskan dasar keputusannya dan memberi ruang bagi pekerja untuk memberikan masukan terbukti lebih mampu menjaga motivasi otonom dibandingkan algoritma yang beroperasi sebagai kotak hitam.

Keempat, penerapan gamifikasi sebaiknya dirancang secara hati-hati agar tidak sekadar menjadi dorongan eksternal jangka pendek. Elemen permainan idealnya dipadukan dengan peluang pengembangan kompetensi yang otentik dan pengakuan yang bermakna, sebagaimana ditunjukkan oleh (Kapp et al., 2020), agar motivasi yang tercipta bersifat lebih tahan lama.

Kelima, organisasi disarankan mengembangkan kapasitas analitik sumber daya manusia untuk memantau indikator motivasi secara berkelanjutan, sehingga kebijakan digitalisasi kerja dapat disesuaikan secara adaptif berdasarkan umpan balik nyata dari karyawan, sebagaimana digambarkan pada mekanisme umpan balik dalam kerangka kerja integratif.

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bagi penyusun kebijakan organisasi maupun praktisi sumber daya manusia. Organisasi perlu menempatkan aspek psikologis sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari strategi transformasi digital. Kebijakan digitalisasi sebaiknya tidak hanya berorientasi pada peningkatan efisiensi operasional, tetapi juga mempertimbangkan dampaknya terhadap otonomi, kompetensi, keterhubungan, serta kesejahteraan psikologis karyawan agar implementasi teknologi mampu menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Perbandingan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan penelitian ini memperluas hasil tinjauan literatur terdahulu yang cenderung berfokus pada satu konteks digital secara terpisah. (Handayani et al., 2026) misalnya menunjukkan peran sentral otonomi, pemberdayaan psikologis, dan kebermaknaan kerja dalam mendorong keterlibatan karyawan di lingkungan kerja digital secara umum, namun belum secara eksplisit membandingkan pola motivasional antara konteks kerja jarak jauh, ekonomi gig, dan gamifikasi. Penelitian ini melengkapi kesenjangan tersebut dengan

menunjukkan bahwa ketiga konteks tersebut, meskipun berbeda bentuk, sama-sama dapat dijelaskan melalui mekanisme pemenuhan kebutuhan psikologis dasar yang sama, sehingga menghasilkan kerangka kerja yang lebih integratif dan berlaku lintas konteks digital.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan. Pertama, sebagai tinjauan literatur sistematis, proposisi yang dihasilkan bersifat konseptual dan belum diuji secara empiris-statistik, sehingga kekuatan hubungan antarvariabel dalam kerangka kerja belum dapat dipastikan besarnya. Kedua, pencarian literatur dibatasi pada artikel berbahasa Indonesia dan Inggris, sehingga literatur berbahasa lain berpotensi tidak terjangkau. Ketiga, sebagaimana lazim pada studi sintesis literatur, penelitian ini berisiko mengandung bias publikasi karena lebih banyak mengandalkan studi yang melaporkan temuan signifikan. Penelitian mendatang disarankan menguji kelima proposisi dalam penelitian ini secara empiris menggunakan desain multilevel atau longitudinal pada berbagai jenis organisasi, serta mengeksplorasi lebih jauh dimensi etika dalam penerapan manajemen algoritmik terhadap motivasi kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Self-Determination Theory tetap relevan sebagai kerangka utama dalam menjelaskan motivasi karyawan di era digital. Meskipun transformasi digital mengubah karakteristik pekerjaan melalui kerja jarak jauh, manajemen berbasis algoritma, dan gamifikasi, kebutuhan psikologis dasar berupa otonomi, kompetensi, dan keterhubungan tetap menjadi faktor utama pembentuk motivasi kerja. Dengan demikian, keberhasilan transformasi digital tidak ditentukan oleh teknologi semata, tetapi oleh kemampuan organisasi merancang sistem kerja yang mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan.

Penelitian ini memberikan kontribusi melalui penyusunan lima proposisi konseptual dan kerangka kerja integratif yang menghubungkan kondisi kerja digital dengan motivasi karyawan. Kerangka tersebut diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris berikutnya sekaligus menjadi acuan bagi organisasi dalam mengembangkan praktik manajemen sumber daya manusia yang adaptif terhadap perubahan lingkungan kerja digital.

Selain memberikan sintesis konseptual mengenai motivasi karyawan pada era digital, penelitian ini juga menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan manajer dalam menjaga keseimbangan antara efisiensi teknologi dan pemenuhan kebutuhan psikologis karyawan. Oleh karena itu, implementasi teknologi digital sebaiknya tidak hanya berorientasi pada produktivitas, tetapi juga mempertimbangkan aspek kesejahteraan, otonomi, dan kebermaknaan kerja sebagai fondasi motivasi jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings ¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045–2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>
- Benitez, J., Ruiz, L., & Popovic, A. (2022). Impact of mobile technology-enabled HR gamification on employee performance: An empirical investigation. *Information & Management*, 59(4), 103647. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103647>
- 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
- Gagné, M., Parker, S. K., Griffin, M. A., Dunlop, P. D., Knight, C., Klonek, F. E., & Parent-Rocheleau, X. (2022). Understanding and shaping the future of work with self-determination theory. *Nature Reviews Psychology*, 1(7), 378–392. <https://doi.org/10.1038/s44159-022-00056-w>
- 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)
- Handayani, N., Febriyanti, S., & Pradana, M. S. (2026). Work Motivation and Employee Engagement in Digital Work Environments: A Systematic Literature Review. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 14(1), 141–152. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v14i1.4790>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- Hill, N. S., Axtell, C., Raghuram, S., & Nurmi, N. (2024). Unpacking virtual work’s dual effects on employee well-being: An integrative review and future research agenda. *Journal of Management*, 50(2), 752–792. <https://doi.org/10.1177/01492063221131535>
- Kadolkar, I., Kepes, S., & Subramony, M. (2025). Algorithmic management in the gig economy: A systematic review and research integration. *Journal of Organizational Behavior*, 46(7), 1057–1080. <https://doi.org/10.1002/job.2831>
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 338–355. <https://doi.org/10.1037/apl0000133>
- Kapp, K. M., Valtchanov, D., & Pastore, R. (2020). Enhancing motivation in workplace training with casual games: a twelve month field study of retail employees. *Educational Technology Research and Development*, 68(5), 2263–2284. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09769-2>
- Lang, J. J., Yang, L. F., Cheng, C., Cheng, X. Y., & Chen, F. Y. (2023). Are algorithmically controlled gig workers deeply burned out? An empirical study on employee work engagement. *BMC Psychology*, 11, 354. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01402-0>
- Li, W., Lu, Y., Hu, P., & Gupta, S. (2023). Work engagement of online car-hailing drivers: the effects of platforms’ algorithmic management. *Information Technology & People*, 37(3), 1423–1448. <https://doi.org/10.1108/ITP-02-2022-0122>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). The development of goal setting theory: A half century retrospective. *Motivation Science*, 5(2), 93–105. <https://doi.org/10.1037/mot0000127>

- Maden-Eyiusta, C., & Alparslan, S. E. (2022). Captain or deckhand? The impact of self-leadership on employees' work role performance under remote work. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.988105>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-Determination Theory and Workplace Outcomes: A Conceptual Review and Future Research Directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428. <https://doi.org/10.3390/bs14060428>
- Mohanty, S., & Christopher, P. B. (2024). The role of gamification research in human resource management: A PRISMA analysis and future research direction. *SAGE Open*, 14(2), 21582440241243154. <https://doi.org/10.1177/21582440241243154>
- Muldoon, J., & Raekstad, P. (2023). Algorithmic domination in the gig economy. *European Journal of Political Theory*, 22(4), 587–607. <https://doi.org/10.1177/14748851221082078>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 101860. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Thomas, N. J., Baral, R., & Crocco, O. S. (2022). Gamification for HRD: Systematic review and future research directions. *Human Resource Development Review*, 21(2), 198–224. <https://doi.org/10.1177/15344843221074859>
- Umair, A., Conboy, K., & Whelan, E. (2023). Examining technostress and its impact on worker well-being in the digital gig economy. *Internet Research*, 33(7), 206–242. <https://doi.org/10.1108/INTR-03-2022-0214>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital leadership and employee creativity: The role of employee job crafting and person-organization fit. *Frontiers in Psychology*, 13, 827057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.827057>