

FAKTOR MOTIVASI KERJA YANG MEMPENGARUHI PRODUKTIVITAS PEGAWAI SEKTOR PUBLIK DI INDONESIA

Oleh:

¹Rhama Agung Sanjaya, ²Habbi Firlana, ³Mas Budi Priyatno

^{1,2,3}Politeknik Pengayoman Indonesia
Jl. Sudirman, Tangerang, Provinsi Banten, 15119

e-mail: rhamaagungsanjaya@gmail.com¹, hfirlana@gmail.com², mbprayatno@gmail.com³

ABSTRACT

This study systematically reviews literature to analyze the factors influencing work motivation and their impact on the productivity of public sector employees in Indonesia. By examining intrinsic and extrinsic motivational drivers, organizational culture, and social-psychological factors, the review highlights how these elements collectively shape employee performance. Intrinsic motivation, including personal satisfaction and self-development, fosters commitment and creativity, while extrinsic motivation through rewards and recognition reinforces work enthusiasm. Organizational factors such as a supportive culture, fairness, and effective communication further enhance motivation and productivity. Social aspects, including interpersonal relationships and social recognition, contribute to a conducive work environment. However, the study also identifies internal and external barriers—such as ineffective leadership, bureaucratic constraints, limited resources, and policy dynamics—that hinder motivation and productivity improvements. The research is limited by its reliance on secondary data from literature, lacking empirical validation through primary data collection. Future studies are recommended to employ mixed-method approaches and incorporate additional variables to provide a more comprehensive understanding of productivity determinants in the public sector. Overall, this review underscores the critical role of multifaceted motivational factors in enhancing public sector employee productivity and offers insights for policymakers and managers aiming to optimize workforce performance in Indonesia.

Keywords: *Work Motivation, Productivity, Public Sector Employees*

ABSTRAK

Studi ini secara sistematis meninjau literatur untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dan dampaknya terhadap produktivitas karyawan sektor publik di Indonesia. Dengan mengkaji pendorong motivasi intrinsik dan ekstrinsik, budaya organisasi, dan faktor sosial-psikologis, kajian ini menyoroti bagaimana elemen-elemen ini secara kolektif membentuk kinerja karyawan. Motivasi intrinsik, termasuk kepuasan pribadi dan pengembangan diri, menumbuhkan komitmen dan kreativitas, sementara motivasi ekstrinsik melalui penghargaan dan pengakuan memperkuat semangat kerja. Faktor-faktor organisasi seperti budaya yang mendukung, keadilan, dan komunikasi yang efektif semakin meningkatkan motivasi dan produktivitas. Aspek sosial, termasuk hubungan interpersonal dan pengakuan sosial, berkontribusi pada lingkungan kerja yang kondusif. Namun, penelitian ini juga mengidentifikasi hambatan internal dan eksternal—seperti kepemimpinan yang tidak efektif, kendala birokrasi, sumber daya yang terbatas, dan dinamika kebijakan—yang menghambat peningkatan motivasi dan produktivitas.

Penelitian ini dibatasi oleh ketergantungannya pada data sekunder dari literatur, dan kurang validasi empiris melalui pengumpulan data primer. Studi di masa depan direkomendasikan untuk menggunakan pendekatan metode campuran dan memasukkan variabel untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor penentu produktivitas di sektor publik. Secara keseluruhan, tinjauan ini menggarisbawahi peran penting dari berbagai faktor motivasi dalam meningkatkan produktivitas karyawan sektor publik dan menawarkan wawasan bagi para pembuat kebijakan dan manajer yang bertujuan untuk mengoptimalkan kinerja tenaga kerja di Indonesia.

Kata Kunci: Motivasi Kerja, Produktivitas, Pegawai Sektor Publik

PENDAHULUAN

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor kunci yang sangat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai, khususnya dalam sektor publik yang memiliki peran strategis dalam pelayanan masyarakat dan pembangunan nasional. Dalam konteks organisasi sektor publik, pegawai yang termotivasi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, berkomitmen tinggi, serta mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Robbins & Judge, 2019). Hal ini menjadi sangat penting mengingat tantangan yang dihadapi oleh sektor publik, seperti keterbatasan sumber daya, birokrasi yang kompleks, dan tuntutan pelayanan yang semakin meningkat (Perry & Hondeghem, 2008). Motivasi kerja tidak hanya berdampak pada peningkatan produktivitas individu, tetapi juga berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang memiliki motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang kuat akan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas, berinovasi, serta menjaga kualitas pelayanan publik (Deci & Ryan, 2017). Oleh karena itu, memahami dan mengelola faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja menjadi sangat penting bagi manajemen sektor publik untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pencapaian kinerja yang optimal (Kim, 2014).

Dalam era reformasi birokrasi dan digitalisasi pelayanan publik, motivasi kerja juga berperan dalam mendorong adaptasi pegawai terhadap perubahan dan peningkatan kompetensi yang diperlukan (Van der Voet, 2016). Dengan demikian, upaya peningkatan motivasi kerja tidak hanya berdampak pada produktivitas jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan dan daya saing organisasi sektor publik di masa depan. Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai sektor publik tidak dapat diabaikan. Penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia di sektor ini harus terus mengembangkan strategi yang efektif untuk memotivasi pegawai agar dapat memberikan kinerja terbaiknya demi kemajuan organisasi dan pelayanan kepada masyarakat.

Pengelolaan motivasi kerja yang efektif memang menjadi kunci utama dalam mendorong peningkatan kinerja dan produktivitas pegawai di sektor publik Indonesia. Namun, realitas di lapangan menunjukkan bahwa produktivitas pegawai di sektor ini masih menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dan beragam. Kondisi produktivitas pegawai sektor publik Indonesia sering kali dipengaruhi oleh faktor struktural dan budaya organisasi yang belum sepenuhnya mendukung kinerja optimal. Misalnya, birokrasi yang cenderung kaku dan prosedural, serta sistem pengelolaan sumber daya manusia yang belum sepenuhnya modern dan responsif terhadap kebutuhan pegawai, menjadi hambatan utama dalam meningkatkan produktivitas (Sari & Nugroho, 2020).

Tantangan lain yang signifikan adalah rendahnya tingkat motivasi intrinsik di kalangan pegawai, yang sering kali disebabkan oleh kurangnya penghargaan dan

pengakuan atas prestasi kerja, serta terbatasnya kesempatan pengembangan karier dan pelatihan yang relevan (Wibowo, 2018). Kondisi ini diperparah dengan adanya persepsi bahwa sistem remunerasi dan insentif di sektor publik belum sepenuhnya adil dan kompetitif dibandingkan dengan sektor swasta, sehingga memengaruhi semangat kerja pegawai (Kurniawan & Putra, 2019). Lebih jauh lagi, perubahan lingkungan kerja yang cepat akibat digitalisasi dan reformasi birokrasi menuntut pegawai sektor publik untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kompetensi mereka. Namun, kurangnya dukungan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi kendala yang menghambat peningkatan produktivitas secara berkelanjutan (Prasetyo, 2021). Di samping itu, budaya kerja yang masih mengedepankan hierarki dan formalitas sering kali menghambat inovasi dan inisiatif individu, yang sebenarnya sangat dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pelayanan publik (Santoso, 2017). Meskipun motivasi kerja merupakan faktor penting, produktivitas pegawai sektor publik Indonesia tidak dapat dilepaskan dari konteks tantangan struktural, budaya organisasi, dan sistem manajemen sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu, upaya peningkatan produktivitas harus dilakukan secara komprehensif dengan memperhatikan berbagai aspek tersebut agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi pegawai untuk memberikan kinerja terbaiknya.

Upaya peningkatan produktivitas pegawai sektor publik Indonesia memang harus didasarkan pada pemahaman yang mendalam mengenai berbagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja. Namun, dalam konteks penelitian yang ada, masih terdapat kesenjangan yang signifikan terkait pemahaman tentang faktor-faktor motivasi yang benar-benar berpengaruh pada produktivitas di sektor publik Indonesia. Banyak studi yang telah mengkaji motivasi kerja secara umum, namun belum banyak yang secara spesifik mengidentifikasi dan mengukur pengaruh faktor-faktor motivasi tersebut dalam konteks unik birokrasi dan budaya kerja di Indonesia (Hidayat & Sari, 2022).

Sebagian besar penelitian sebelumnya cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif dengan fokus pada variabel-variabel motivasi yang bersifat umum, seperti penghargaan finansial dan kondisi kerja, tanpa menggali secara mendalam aspek-aspek psikologis dan sosial yang juga sangat berperan dalam membentuk motivasi pegawai (Rahman, 2020). Selain itu, terdapat keterbatasan dalam penelitian yang mengintegrasikan faktor-faktor eksternal seperti reformasi birokrasi, digitalisasi, dan dinamika politik yang turut memengaruhi motivasi dan produktivitas pegawai sektor publik (Sutrisno, 2019). Penelitian yang mengkaji perbedaan motivasi antar berbagai jenis instansi publik, tingkat jabatan, dan karakteristik demografis pegawai masih sangat terbatas. Hal ini menyebabkan kurangnya pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana faktor-faktor motivasi dapat berbeda pengaruhnya tergantung pada konteks organisasi dan individu pegawai (Wahyuni & Prasetyo, 2021). Kesenjangan ini membuka peluang bagi penelitian lebih lanjut yang tidak hanya mengidentifikasi faktor-faktor motivasi, tetapi juga mengembangkan model motivasi yang sesuai dengan karakteristik sektor publik Indonesia secara spesifik.

Sehingga penelitian yang mendalam dan kontekstual sangat dibutuhkan untuk mengisi kekosongan ini, sehingga strategi peningkatan motivasi dan produktivitas pegawai sektor publik dapat dirancang dengan lebih tepat sasaran dan efektif. Untuk mengatasi kesenjangan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis literatur yang membahas berbagai faktor motivasi kerja serta pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif dan kontekstual mengenai motivasi kerja dalam lingkungan birokrasi Indonesia, sekaligus mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang berkontribusi pada peningkatan produktivitas pegawai. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk

menyajikan sintesis temuan-temuan yang relevan sebagai dasar bagi pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif di sektor publik.

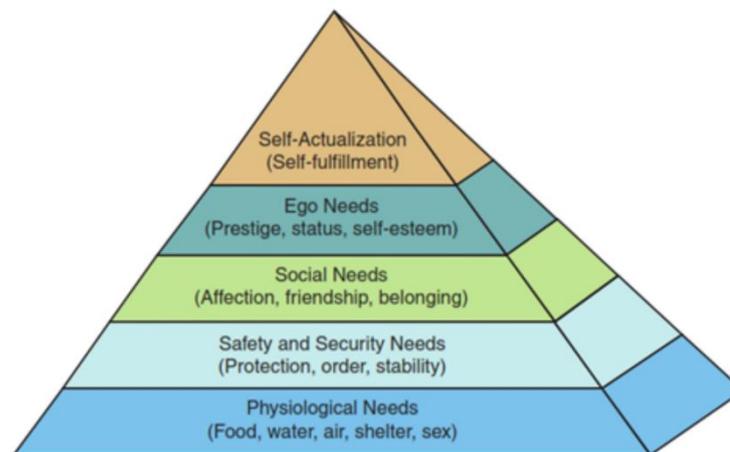
TINJAUAN PUSTAKA

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku individu untuk mencapai tujuan tertentu dalam konteks pekerjaan. Secara umum, motivasi kerja dapat diartikan sebagai proses yang memulai, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku kerja seseorang agar mencapai hasil yang diinginkan (Robbins & Judge, 2019). Motivasi ini berperan penting dalam menentukan seberapa besar usaha yang akan dikeluarkan oleh pegawai, seberapa lama mereka bertahan dalam menghadapi tantangan, serta bagaimana mereka mengarahkan energi dan fokusnya dalam melaksanakan tugas. Dalam konteks organisasi, motivasi kerja menjadi faktor utama yang memengaruhi produktivitas, kepuasan kerja, dan komitmen pegawai (Latham & Pinder, 2005). Motivasi kerja dapat bersifat intrinsik, yaitu berasal dari dalam diri individu seperti rasa puas, tantangan, dan pengembangan diri, maupun ekstrinsik yang berasal dari faktor luar seperti penghargaan, gaji, dan pengakuan sosial (Deci & Ryan, 1985). Pemahaman yang mendalam tentang motivasi kerja sangat penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk merancang strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai.

Berbagai teori motivasi kerja telah dikembangkan untuk menjelaskan bagaimana dan mengapa individu termotivasi dalam konteks pekerjaan. Berikut adalah beberapa teori motivasi kerja yang paling berpengaruh dan relevan untuk sektor publik:

1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Maslow (1943) mengemukakan teori hierarki kebutuhan yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam lima tingkatan, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga kebutuhan aktualisasi diri. Urutan kebutuhan tersebut adalah:



Gambar 1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

a. Kebutuhan fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar dan paling fundamental bagi kelangsungan hidup manusia. Kebutuhan ini meliputi hal-hal seperti makanan, minuman, udara, tempat tinggal, tidur, dan kebutuhan biologis lainnya. Dalam konteks motivasi kerja, kebutuhan fisiologis ini mencakup gaji atau upah yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari pegawai. Jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, individu akan sangat sulit untuk fokus pada kebutuhan yang lebih tinggi karena perhatian utamanya adalah bertahan hidup.

b. Kebutuhan keamanan

Setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi, individu akan mencari rasa aman dan perlindungan dari ancaman fisik maupun psikologis. Kebutuhan keamanan mencakup perlindungan dari bahaya, stabilitas pekerjaan, jaminan kesehatan, lingkungan kerja yang aman, dan kepastian masa depan. Dalam dunia kerja, kebutuhan ini bisa berupa kontrak kerja yang jelas, jaminan sosial, asuransi kesehatan, dan lingkungan kerja yang bebas dari bahaya.

c. Kebutuhan sosial

Setelah kebutuhan fisiologis dan keamanan terpenuhi, manusia memiliki kebutuhan untuk berinteraksi sosial, merasa diterima, dan memiliki hubungan yang harmonis dengan orang lain. Kebutuhan sosial meliputi persahabatan, rasa memiliki dalam kelompok, dukungan sosial, dan hubungan interpersonal yang positif. Dalam konteks organisasi, kebutuhan ini tercermin dalam hubungan baik dengan rekan kerja, atasan, dan lingkungan kerja yang mendukung.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan penghargaan berkaitan dengan rasa harga diri, pengakuan, dan penghormatan dari orang lain. Kebutuhan ini terbagi menjadi dua aspek: penghargaan dari diri sendiri (self-esteem) seperti rasa percaya diri dan pencapaian, serta penghargaan dari orang lain seperti pengakuan, status, dan reputasi. Dalam dunia kerja, kebutuhan ini dapat dipenuhi melalui penghargaan formal, promosi, pujian, dan pengakuan atas prestasi kerja.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan tertinggi dalam hierarki Maslow, yaitu keinginan untuk mengembangkan potensi diri secara penuh dan mencapai tujuan hidup yang bermakna. Ini mencakup kreativitas, pengembangan diri, pencapaian tujuan pribadi, dan realisasi kemampuan terbaik yang dimiliki. Dalam konteks pekerjaan, kebutuhan ini dapat terpenuhi melalui kesempatan untuk belajar, tantangan pekerjaan yang bermakna, kebebasan dalam mengambil keputusan, dan kontribusi yang signifikan terhadap organisasi.

Menurut Maslow, kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum individu terdorong untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Dalam konteks motivasi kerja, pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih baik jika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi secara bertahap (Maslow, 1943). Misalnya, pegawai yang merasa aman dan dihargai di tempat kerja akan lebih termotivasi untuk mengembangkan diri dan berkontribusi secara maksimal.

2. Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg (1959) mengembangkan teori motivasi yang dikenal sebagai teori dua faktor, yang membedakan antara faktor motivator dan faktor higienis. Faktor motivator adalah aspek pekerjaan yang dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi, seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan. Sedangkan faktor higienis adalah kondisi yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan, seperti gaji, kebijakan perusahaan, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja. Herzberg menekankan bahwa keberadaan faktor higienis hanya mencegah ketidakpuasan, tetapi tidak cukup untuk meningkatkan motivasi. Motivasi kerja yang tinggi hanya dapat dicapai melalui faktor motivator yang memberikan makna dan tantangan dalam pekerjaan (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Teori ini sangat relevan dalam sektor publik, di mana aspek penghargaan dan pengembangan karier sering menjadi kunci dalam memotivasi pegawai.

3. Teori Motivasi McClelland

McClelland (1961) mengemukakan teori kebutuhan yang menyoroti tiga kebutuhan utama yang memotivasi individu, yaitu:

a. Kebutuhan akan prestasi (*achievement*)

Kebutuhan akan prestasi adalah dorongan untuk mencapai standar tinggi, menyelesaikan tugas dengan baik, dan meraih keberhasilan yang diakui. Individu dengan kebutuhan prestasi yang tinggi cenderung menetapkan tujuan yang menantang namun realistis, berorientasi pada hasil, dan memiliki keinginan kuat untuk mengatasi hambatan. Mereka biasanya mencari pekerjaan yang memungkinkan mereka untuk mengambil tanggung jawab pribadi dan mendapatkan umpan balik yang jelas mengenai pencapaian mereka.

b. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah keinginan untuk mempengaruhi, mengendalikan, atau memimpin orang lain. Individu dengan kebutuhan kekuasaan yang tinggi ingin memiliki pengaruh dalam pengambilan keputusan dan sering mencari posisi yang memberikan otoritas. Kebutuhan ini dapat muncul dalam dua bentuk: kekuasaan pribadi yang berorientasi pada dominasi dan kontrol, serta kekuasaan sosial yang berorientasi pada pengaruh positif dan kepemimpinan yang bertanggung jawab.

c. Kebutuhan akan afiliasi (*affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi adalah keinginan untuk membangun dan memelihara hubungan sosial yang harmonis dan diterima oleh kelompok. Individu dengan kebutuhan afiliasi tinggi cenderung mencari persahabatan, dukungan sosial, dan interaksi yang positif dengan orang lain. Mereka biasanya menghindari konflik dan berusaha menjaga keharmonisan dalam hubungan interpersonal..

Menurut McClelland, dominasi salah satu kebutuhan ini akan mempengaruhi perilaku kerja dan motivasi individu. Misalnya, pegawai dengan kebutuhan prestasi tinggi akan termotivasi oleh tantangan dan target yang jelas, sedangkan pegawai dengan kebutuhan afiliasi tinggi akan lebih termotivasi oleh hubungan kerja yang baik dan dukungan sosial (McClelland, 1961). Pemahaman terhadap kebutuhan ini dapat membantu manajer dalam menyesuaikan pendekatan motivasi sesuai karakteristik pegawai.

Produktivitas kerja merupakan konsep fundamental dalam manajemen sumber daya manusia dan organisasi yang merujuk pada tingkat efisiensi dan efektivitas dalam menghasilkan output atau hasil kerja dari input yang digunakan. Secara umum, produktivitas dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan dalam proses kerja (Robbins & Coulter, 2018). Dalam konteks organisasi, produktivitas kerja mengukur seberapa baik pegawai atau kelompok pegawai mampu menyelesaikan tugas dan mencapai target yang telah ditetapkan dalam waktu dan sumber daya yang terbatas. Menurut Mathis dan Jackson (2011), produktivitas kerja adalah ukuran kinerja yang menunjukkan kemampuan individu atau organisasi dalam menghasilkan output yang bernilai dengan menggunakan input secara optimal. Produktivitas tidak hanya berkaitan dengan kuantitas hasil kerja, tetapi juga kualitas, yang mencakup ketepatan, keakuratan, dan kepuasan pelanggan atau pengguna layanan.

Dalam sektor publik, definisi produktivitas kerja memiliki nuansa khusus karena orientasinya tidak hanya pada keuntungan finansial, tetapi juga pada pelayanan publik yang berkualitas dan berkelanjutan (Boyne, 2002). Produktivitas pegawai sektor publik diukur berdasarkan kemampuan mereka dalam memberikan layanan yang efektif, efisien, dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat, dengan tetap mematuhi regulasi dan

prosedur yang berlaku. Produktivitas kerja dapat dibedakan menjadi dua jenis utama, yaitu produktivitas individu dan produktivitas organisasi. Produktivitas individu merujuk pada kemampuan seorang pegawai dalam menghasilkan output atau hasil kerja yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam jangka waktu tertentu. Fokus utama pada produktivitas individu adalah pada kinerja personal, yang mencakup efisiensi dalam menyelesaikan tugas, kualitas hasil kerja, serta kemampuan untuk memenuhi target dan tenggat waktu. Faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas individu meliputi keterampilan, motivasi, pengalaman, kesehatan, dan kondisi psikologis pegawai (Griffin, 2016), sedangkan Produktivitas organisasi mencakup hasil kolektif dari seluruh pegawai dan proses kerja yang terjadi dalam organisasi. Ini melibatkan koordinasi, kolaborasi, dan integrasi berbagai fungsi dan departemen untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Produktivitas organisasi tidak hanya diukur dari jumlah output yang dihasilkan, tetapi juga dari kualitas layanan, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kemampuan organisasi dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Mathis & Jackson, 2011). Keduanya saling berkaitan, karena produktivitas individu yang tinggi akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Pemahaman yang komprehensif tentang produktivitas kerja sangat penting untuk merancang strategi peningkatan kinerja, terutama dalam sektor publik yang menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan sumber daya, birokrasi yang kompleks, dan tuntutan pelayanan yang semakin tinggi. Oleh karena itu, produktivitas kerja tidak hanya menjadi indikator kinerja, tetapi juga cerminan efektivitas manajemen dan motivasi pegawai dalam mencapai tujuan organisasi.

Motivasi kerja dan produktivitas kerja merupakan dua konsep yang sangat erat kaitannya dalam konteks manajemen sumber daya manusia dan kinerja organisasi. Motivasi kerja dapat dipahami sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mempengaruhi perilaku dan usaha pegawai dalam melaksanakan tugasnya, sedangkan produktivitas kerja adalah hasil nyata dari pelaksanaan tugas tersebut dalam bentuk output yang berkualitas dan efisien (Robbins & Judge, 2019). Berbagai teori motivasi, seperti teori Maslow, Herzberg, dan McClelland, menegaskan bahwa motivasi yang terpenuhi dengan baik akan meningkatkan semangat dan komitmen pegawai dalam bekerja. Hal ini pada gilirannya berdampak positif pada produktivitas individu maupun organisasi. Sebagai contoh, pegawai yang merasa kebutuhan dasarnya terpenuhi (seperti kebutuhan fisiologis dan keamanan menurut Maslow) serta mendapatkan penghargaan dan pengakuan (seperti yang dijelaskan dalam teori Herzberg) cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dan produktif (Latham & Pinder, 2005).

Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berperan sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas pegawai. Pegawai yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik akan lebih fokus, berinisiatif, dan bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya, sehingga menghasilkan output yang lebih optimal (Deci & Ryan, 2008). Sebaliknya, kurangnya motivasi dapat menyebabkan penurunan kinerja, absensi yang tinggi, dan rendahnya kualitas kerja, yang secara langsung menurunkan produktivitas organisasi (Robbins & Judge, 2019). Hubungan antara motivasi dan produktivitas menjadi semakin penting mengingat tantangan yang dihadapi, seperti birokrasi yang kompleks, keterbatasan sumber daya, dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi. Motivasi kerja yang kuat dapat membantu pegawai sektor publik untuk tetap produktif meskipun menghadapi berbagai hambatan tersebut (Perry & Hondeghem, 2008). Oleh karena itu, pemahaman mendalam tentang faktor-faktor motivasi yang relevan dan strategi peningkatannya sangat diperlukan untuk mendorong produktivitas yang berkelanjutan di sektor ini.

Hubungan antara motivasi dan produktivitas kerja dapat digambarkan sebagai suatu siklus positif di mana motivasi yang tinggi mendorong peningkatan produktivitas, dan

keberhasilan dalam mencapai hasil kerja yang baik selanjutnya memperkuat motivasi pegawai. Manajemen yang efektif harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung motivasi, melalui kebijakan penghargaan, pengembangan karir, komunikasi yang baik, dan pemberdayaan pegawai, sehingga produktivitas kerja dapat terus ditingkatkan (Armstrong & Taylor, 2020).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR), yaitu metode penelitian yang sistematis dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis hasil-hasil penelitian yang relevan dari berbagai sumber literatur. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai faktor-faktor motivasi kerja dan pengaruhnya terhadap produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia berdasarkan bukti-bukti empiris yang telah dipublikasikan sebelumnya (Kitchenham, 2004).

Data penelitian diperoleh dari berbagai database jurnal nasional dan internasional yang kredibel, antara lain SINTA (*Science and Technology Index*) sebagai sumber utama jurnal nasional, serta Scopus dan Google Scholar sebagai sumber jurnal internasional dan multidisipliner. Pemilihan sumber data ini bertujuan untuk memastikan cakupan literatur yang luas dan kualitas referensi yang memadai.

Untuk menjaga relevansi dan kualitas literatur yang dikaji, penelitian ini menerapkan kriteria seleksi sebagai berikut:

- a. Artikel yang dipilih dipublikasikan dalam rentang waktu 10 tahun terakhir (2015–2025) untuk memastikan data yang mutakhir dan relevan dengan kondisi saat ini.
- b. Artikel harus membahas secara eksplisit faktor motivasi kerja dan/atau produktivitas pegawai, khususnya dalam konteks sektor publik.
- c. Hanya artikel yang diterbitkan di jurnal bereputasi dengan *peer-review* yang ketat, termasuk jurnal terindeks SINTA, Scopus, dan jurnal bereputasi lainnya.
- d. Artikel yang dipilih ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris untuk memudahkan analisis dan pemahaman.

Prosedur pengumpulan data dilakukan secara sistematis melalui beberapa tahap berikut:

- a. Melakukan pencarian menggunakan kata kunci yang relevan seperti “motivasi kerja,” “produktifitas pegawai,” “sektor publik,” dan variasi kata kunci terkait dalam database yang telah ditentukan.
- b. Melakukan penyaringan awal berdasarkan judul dan abstrak artikel untuk menilai kesesuaian dengan topik penelitian.
- c. Melakukan evaluasi mendalam terhadap isi artikel secara keseluruhan untuk memastikan kesesuaian dengan kriteria seleksi dan tujuan penelitian.

Setelah data terkumpul, analisis dilakukan dengan teknik klasifikasi dan sintesis hasil studi yang relevan. Klasifikasi dilakukan berdasarkan tema-tema utama yang muncul dalam literatur, seperti jenis faktor motivasi, dampak motivasi terhadap produktivitas, dan konteks sektor publik. Sintesis dilakukan untuk mengintegrasikan temuan-temuan tersebut menjadi kesimpulan yang komprehensif dan sistematis, yang dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara motivasi kerja dan produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Motivasi kerja merupakan aspek fundamental yang memengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai, terutama dalam sektor publik yang memiliki peran strategis dalam pelayanan masyarakat dan pembangunan nasional. Berbagai faktor yang memengaruhi motivasi kerja perlu dipahami secara mendalam agar dapat dirumuskan strategi yang efektif dalam meningkatkan produktivitas pegawai.

Berdasarkan hasil temuan dari artikel yang telah *direview*, secara garis besar ada Empat faktor yang berpengaruh yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, Faktor Organisasi dan Budaya Kerja dan Faktor Sosial dan Psikologis.

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu dan berkaitan dengan kepuasan pribadi yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Faktor-faktor yang termasuk dalam motivasi intrinsik antara lain:

a. Pengakuan dan Apresiasi

Pengakuan merupakan kebutuhan dasar yang termasuk dalam tingkatan kebutuhan penghargaan (*esteem needs*) dalam teori hierarki kebutuhan Maslow (1943). Ketika pegawai merasa dihargai atas kontribusi dan prestasi kerjanya, hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan harga diri yang pada gilirannya memacu semangat kerja. Herzberg (1959) juga menegaskan bahwa pengakuan adalah salah satu faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas. Dalam sektor publik, pengakuan dapat diwujudkan melalui penghargaan formal seperti sertifikat, piagam, atau penghargaan kinerja, serta pengakuan informal seperti pujian dari atasan dan rekan kerja. Studi menunjukkan bahwa pegawai yang menerima pengakuan secara rutin cenderung lebih berkomitmen dan memiliki produktivitas yang lebih tinggi (Firmansyah, 2020). Pengakuan tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga memperkuat ikatan emosional pegawai terhadap organisasi.

b. Tanggung Jawab dan Otonomi

Memberikan otonomi atau kebebasan dalam mengambil keputusan dan menjalankan tugas merupakan aspek penting dalam teori motivasi kerja, terutama dalam konteks teori kebutuhan berprestasi McClelland (1961) dan teori motivasi Herzberg. Otonomi meningkatkan rasa memiliki dan kontrol atas pekerjaan, yang dapat meningkatkan kreativitas dan inisiatif pegawai. Dalam sektor publik Indonesia, di mana struktur organisasi seringkali hierarkis dan birokratis, pemberian otonomi yang tepat dapat menjadi tantangan namun sangat krusial. Pegawai yang diberi tanggung jawab lebih besar dan kebebasan dalam melaksanakan tugasnya cenderung merasa lebih termotivasi dan produktif karena mereka merasa dipercaya dan dihargai. Hal ini juga sejalan dengan kebutuhan aktualisasi diri dalam teori Maslow, di mana individu ingin mengembangkan potensi dan kemampuan terbaiknya.

c. Peluang Pengembangan Diri

Kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan merupakan faktor motivasi intrinsik yang sangat penting. Pegawai yang merasa bahwa organisasi memberikan ruang untuk pengembangan diri melalui pelatihan, workshop, atau pendidikan lanjutan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Menurut Herzberg, peluang pengembangan merupakan salah satu faktor motivator yang dapat meningkatkan kepuasan kerja. Dalam sektor publik, pengembangan kompetensi juga berkontribusi pada peningkatan kualitas pelayanan publik dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan atau teknologi.

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang aktif mengikuti program pengembangan diri memiliki tingkat produktivitas yang lebih tinggi dan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan (Ritz et al., 2023).

d. Pekerjaan yang Menantang dan Bermakna

Pekerjaan yang memberikan tantangan yang sesuai dan memiliki makna bagi pegawai dapat meningkatkan motivasi intrinsik secara signifikan. Teori Maslow menempatkan kebutuhan aktualisasi diri sebagai puncak hierarki kebutuhan, di mana individu mencari makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Dalam sektor publik, pegawai yang memahami bahwa pekerjaannya berdampak langsung pada kesejahteraan masyarakat cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi. Pekerjaan yang menantang juga mendorong pegawai untuk mengembangkan kemampuan problem solving dan inovasi, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Hal ini didukung oleh penelitian yang menunjukkan bahwa pegawai yang merasa pekerjaannya bermakna lebih bersemangat dan berkomitmen (Fitriana, 2019).

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik berasal dari faktor-faktor luar yang mempengaruhi perilaku pegawai, seperti imbalan dan kondisi kerja. Faktor-faktor ini meliputi:

a. Kompensasi dan Insentif

Kompensasi berupa gaji, tunjangan, bonus, dan insentif lainnya merupakan faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja. Gaji yang adil dan kompetitif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong pegawai untuk bekerja lebih produktif. Sebaliknya, ketidakpuasan terhadap kompensasi dapat menimbulkan demotivasi dan menurunkan kinerja (Herzberg, 1959).

Dalam sektor publik Indonesia, meskipun gaji pegawai cenderung tetap, pemberian insentif berbasis kinerja mulai diterapkan untuk meningkatkan motivasi. Studi oleh Firmansyah (2020) menunjukkan bahwa insentif yang transparan dan adil dapat meningkatkan semangat kerja dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, pengelolaan kompensasi yang efektif menjadi kunci dalam memotivasi pegawai sektor publik.

b. Kondisi Kerja

Lingkungan fisik dan psikologis tempat kerja sangat memengaruhi kenyamanan dan motivasi pegawai. Kondisi kerja yang baik meliputi fasilitas yang memadai, keamanan, kebersihan, serta alat dan teknologi yang mendukung pelaksanaan tugas. Lingkungan kerja yang nyaman dapat mengurangi stres dan meningkatkan fokus serta efisiensi kerja (Robbins & Judge, 2019). Dalam sektor publik, peningkatan fasilitas dan sarana kerja menjadi tantangan tersendiri, namun sangat diperlukan untuk mendukung produktivitas. Penelitian oleh Fitriana (2019) menegaskan bahwa kondisi kerja yang baik berkontribusi signifikan terhadap motivasi dan kinerja pegawai.

c. Kepemimpinan dan Supervisi

Gaya kepemimpinan yang suportif, komunikatif, dan adil dapat meningkatkan motivasi pegawai. Kepemimpinan yang memberikan arahan jelas, dukungan emosional, dan penghargaan atas prestasi mendorong pegawai untuk berkontribusi maksimal (Bass & Riggio, 2006). Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter atau tidak adil dapat menimbulkan ketidakpuasan dan menurunkan semangat kerja. Dalam konteks birokrasi sektor publik Indonesia, pengembangan kepemimpinan yang humanis dan partisipatif menjadi sangat penting untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas (Ritz et al., 2023).

- d. **Keamanan Kerja**

Rasa aman dalam pekerjaan, termasuk kepastian status kepegawaian dan perlindungan hukum, merupakan faktor penting dalam motivasi ekstrinsik. Ketidakpastian pekerjaan dapat menimbulkan kecemasan dan mengganggu fokus kerja, sehingga menurunkan produktivitas (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Pegawai sektor publik umumnya memiliki tingkat keamanan kerja yang relatif tinggi, namun perubahan kebijakan dan reformasi birokrasi dapat menimbulkan ketidakpastian. Oleh karena itu, menjaga stabilitas dan transparansi dalam manajemen kepegawaian sangat penting untuk mempertahankan motivasi.
3. **Faktor Organisasi dan Budaya Kerja**
 - a. **Budaya Organisasi**

Budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, norma, dan praktik yang membentuk cara pegawai berinteraksi dan bekerja dalam organisasi. Budaya yang positif dan mendukung kolaborasi antarpegawai dapat meningkatkan rasa kebersamaan dan sinergi, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efektif dan efisien (Schein, 2010). Selain itu, budaya yang mendorong inovasi memberikan ruang bagi pegawai untuk berkreasi dan mengembangkan ide-ide baru tanpa takut gagal, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas (Bass & Riggio, 2006). Penghargaan terhadap kinerja, baik berupa pengakuan formal maupun informal, juga menjadi pendorong motivasi yang kuat karena pegawai merasa usahanya dihargai dan diakui (Firmansyah, 2020). Dalam sektor publik Indonesia, penerapan budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan penghargaan ini masih menghadapi tantangan birokrasi yang kaku, namun upaya reformasi birokrasi dan pengembangan budaya kerja yang adaptif terus dilakukan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai.
 - b. **Keadilan Organisasi**

Persepsi keadilan atau fairness dalam organisasi sangat memengaruhi motivasi kerja pegawai. Keadilan organisasi mencakup keadilan distributif (keadilan dalam pembagian tugas dan penghargaan), keadilan prosedural (keadilan dalam proses pengambilan keputusan), dan keadilan interaksional (keadilan dalam perlakuan interpersonal) (Greenberg, 1990). Jika pegawai merasa bahwa tugas dan penghargaan didistribusikan secara adil dan transparan, mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi dan loyalitas yang kuat terhadap organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan dapat menimbulkan rasa frustrasi, demotivasi, dan bahkan konflik internal yang merugikan produktivitas (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks sektor publik Indonesia, tantangan keadilan organisasi sering muncul akibat birokrasi yang kompleks dan praktik favoritisme. Oleh karena itu, peningkatan transparansi dan akuntabilitas dalam manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting untuk membangun persepsi keadilan yang positif.
 - c. **Komunikasi Efektif**

Komunikasi yang efektif merupakan fondasi penting dalam membangun kepercayaan dan motivasi pegawai. Saluran komunikasi yang terbuka dan transparan memungkinkan informasi penting tersampaikan dengan jelas, serta memberikan ruang bagi pegawai untuk menyampaikan aspirasi, kritik, dan masukan (Robbins & Judge, 2019). Komunikasi yang baik juga memperkuat hubungan antara pimpinan dan pegawai, menciptakan iklim kerja yang suportif dan kolaboratif. Hal ini berdampak positif pada motivasi kerja karena pegawai merasa dihargai dan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan (Bass & Riggio, 2006).

Dalam sektor publik, pengembangan komunikasi yang efektif seringkali terhambat oleh struktur birokrasi yang hierarkis dan prosedur yang panjang. Oleh karena itu, inovasi dalam sistem komunikasi internal dan pelatihan kepemimpinan yang komunikatif sangat diperlukan untuk meningkatkan motivasi dan produktivitas.

4. Faktor Sosial dan Psikologis

a. Hubungan Antarpegawai

Hubungan antarpegawai merupakan aspek sosial yang sangat penting dalam lingkungan kerja karena memengaruhi suasana kerja, tingkat kenyamanan, dan kolaborasi di antara pegawai. Hubungan yang harmonis dan saling mendukung dapat menciptakan iklim kerja yang positif, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi dan produktivitas pegawai (Robbins & Judge, 2019).

Menurut teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), interaksi yang positif antara pegawai membangun rasa saling percaya dan kewajiban timbal balik, sehingga mendorong pegawai untuk berkontribusi lebih baik dalam pekerjaan mereka (Blau, 1964). Dalam sektor publik, di mana pekerjaan seringkali bersifat kolektif dan membutuhkan koordinasi antarunit, hubungan antarpegawai yang baik sangat krusial untuk kelancaran tugas dan pencapaian tujuan organisasi.

Sebaliknya, konflik interpersonal, persaingan yang tidak sehat, atau isolasi sosial dapat menimbulkan stres, menurunkan semangat kerja, dan menghambat produktivitas (Greenberg, 1990). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya kerja yang mendukung komunikasi terbuka, kerja sama tim, dan penyelesaian konflik secara konstruktif.

b. Pengakuan Sosial

Pengakuan sosial adalah bentuk apresiasi yang diterima pegawai dari rekan kerja, atasan, maupun organisasi atas kontribusi dan prestasi mereka. Pengakuan ini dapat berupa pujian, penghargaan formal, atau pengakuan informal yang meningkatkan harga diri dan rasa dihargai (Deci & Ryan, 1985).

Teori motivasi seperti Self-Determination Theory menegaskan bahwa kebutuhan akan pengakuan dan penghargaan merupakan salah satu kebutuhan psikologis dasar yang memengaruhi motivasi intrinsik seseorang. Ketika pegawai merasa diakui secara sosial, mereka cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi, semangat kerja yang meningkat, dan produktivitas yang lebih baik (Gagné & Deci, 2005).

Dalam konteks sektor publik Indonesia, pengakuan sosial juga berperan dalam membangun loyalitas dan mengurangi turnover pegawai. Namun, pengakuan yang tidak adil atau kurangnya penghargaan dapat menimbulkan demotivasi dan ketidakpuasan (Firmansyah, 2020). Oleh karena itu, sistem penghargaan yang transparan dan konsisten sangat penting untuk memelihara motivasi pegawai.

Pengaruh Faktor Motivasi terhadap Produktivitas

Motivasi kerja merupakan variabel kunci yang secara signifikan memengaruhi produktivitas pegawai, terutama dalam sektor publik yang memiliki tantangan unik seperti birokrasi yang kompleks dan tuntutan pelayanan publik yang tinggi. Berdasarkan kajian literatur yang telah dianalisis, terdapat beberapa faktor motivasi utama yang berperan dalam meningkatkan produktivitas pegawai, yaitu motivasi intrinsik, motivasi ekstrinsik, faktor organisasi dan budaya kerja, serta faktor sosial dan psikologis. Berikut adalah pembahasan rinci mengenai pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas.

1. Motivasi Intrinsik dan Produktivitas

Motivasi intrinsik, yang berasal dari dorongan internal individu seperti rasa puas, tantangan, dan pengembangan diri, ditemukan memiliki pengaruh positif yang kuat

terhadap produktivitas pegawai. Literatur menunjukkan bahwa pegawai yang termotivasi secara intrinsik cenderung lebih kreatif, berkomitmen, dan memiliki tingkat keterlibatan kerja yang tinggi (Deci & Ryan, 1985; Gagné & Deci, 2005). Dalam sektor publik, motivasi intrinsik mendorong pegawai untuk melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan inisiatif, meskipun tanpa insentif finansial langsung (Firmansyah, 2020).

2. Motivasi Ekstrinsik dan Produktivitas

Motivasi ekstrinsik, yang berasal dari faktor-faktor luar seperti penghargaan, insentif, dan pengakuan sosial, juga berperan penting dalam meningkatkan produktivitas. Studi menunjukkan bahwa sistem penghargaan yang adil dan transparan dapat meningkatkan semangat kerja dan kinerja pegawai (Robbins & Judge, 2019; Firmansyah, 2020). Namun, pengaruh motivasi ekstrinsik bersifat kompleks; jika terlalu dominan tanpa diimbangi motivasi intrinsik, dapat menimbulkan ketergantungan pada insentif dan menurunkan kreativitas (Deci et al., 1999).

3. Faktor Organisasi dan Budaya Kerja

Faktor organisasi dan budaya kerja membentuk konteks di mana motivasi kerja berkembang dan berpengaruh terhadap produktivitas. Budaya organisasi yang mendukung kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap kinerja menciptakan lingkungan yang memotivasi pegawai untuk berkontribusi secara maksimal (Schein, 2010; Bass & Riggio, 2006). Kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan komunikasi yang terbuka memperkuat iklim kerja positif, sehingga meningkatkan motivasi dan produktivitas (Ritz et al., 2023).

4. Faktor Sosial dan Psikologis

Hubungan antarpegawai yang harmonis dan pengakuan sosial merupakan faktor sosial dan psikologis yang signifikan dalam memengaruhi motivasi dan produktivitas. Interaksi sosial yang positif membangun rasa saling percaya dan dukungan, yang meningkatkan kenyamanan dan keterlibatan kerja (Blau, 1964; Robbins & Judge, 2019). Pengakuan sosial, baik formal maupun informal, memenuhi kebutuhan psikologis pegawai akan penghargaan dan meningkatkan komitmen serta semangat kerja (Deci & Ryan, 1985).

5. Interaksi dan Sinergi Antar Faktor Motivasi

Literatur juga menyoroti bahwa faktor-faktor motivasi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling berinteraksi dan memperkuat satu sama lain. Misalnya, budaya organisasi yang mendukung dapat memperkuat motivasi intrinsik dan ekstrinsik sekaligus, sementara komunikasi efektif dan keadilan organisasi memperkuat pengaruh sosial dan psikologis terhadap motivasi (Bass & Riggio, 2006; Schein, 2010).

Hambatan dalam Meningkatkan Motivasi

Motivasi kerja yang tinggi merupakan prasyarat penting untuk meningkatkan produktivitas pegawai, khususnya di sektor publik yang memiliki peran strategis dalam pelayanan masyarakat. Namun, dalam praktiknya, terdapat berbagai hambatan yang menghalangi peningkatan motivasi tersebut. Hambatan ini dapat dikategorikan menjadi faktor internal yang berasal dari dalam organisasi maupun individu, serta faktor eksternal yang berasal dari lingkungan luar organisasi. Pemahaman mendalam mengenai hambatan-hambatan ini sangat penting agar strategi peningkatan motivasi dapat dirancang secara efektif dan kontekstual.

1. Faktor Internal

a. Kepemimpinan yang Tidak Efektif

Kepemimpinan yang kurang efektif menjadi salah satu hambatan utama dalam memotivasi pegawai. Pemimpin yang tidak mampu memberikan arahan jelas, dukungan, dan penghargaan dapat menimbulkan kebingungan dan rasa tidak dihargai di kalangan pegawai (Bass & Riggio, 2006). Dalam sektor publik Indonesia, gaya kepemimpinan yang birokratis dan kurang komunikatif seringkali menghambat terciptanya iklim kerja yang kondusif untuk motivasi (Ritz et al., 2023).

b. Keterbatasan Sumber Daya

Keterbatasan sumber daya, baik berupa fasilitas, teknologi, maupun anggaran, membatasi kemampuan pegawai untuk bekerja secara optimal. Kondisi ini dapat menimbulkan frustrasi dan menurunkan semangat kerja karena pegawai merasa tidak didukung secara memadai (Greenberg, 1990). Misalnya, kurangnya sarana kerja yang memadai di instansi pemerintah dapat menghambat produktivitas sekaligus motivasi.

c. Birokrasi yang Berbelit

Prosedur birokrasi yang rumit dan lambat seringkali menjadi penghambat motivasi pegawai. Proses yang panjang dan tidak efisien membuat pegawai merasa pekerjaan mereka tidak dihargai dan membuang waktu, sehingga menimbulkan demotivasi (Robbins & Judge, 2019). Dalam konteks sektor publik Indonesia, birokrasi yang berbelit juga dapat mengurangi rasa otonomi dan inisiatif pegawai.

d. Kurangnya Pengembangan Karier

Keterbatasan kesempatan untuk pengembangan karier dan peningkatan kompetensi menjadi faktor internal yang menghambat motivasi. Pegawai yang merasa tidak memiliki prospek pengembangan diri cenderung mengalami stagnasi motivasi dan menurunnya produktivitas (Deci & Ryan, 1985). Hal ini sering terjadi di sektor publik yang kurang memberikan pelatihan dan promosi yang transparan.

e. Ketidakadilan dalam Pemberian Penghargaan

Persepsi ketidakadilan dalam distribusi penghargaan dan pengakuan dapat menimbulkan rasa kecewa dan demotivasi. Ketika pegawai merasa kontribusinya tidak dihargai secara adil, hal ini dapat menimbulkan konflik dan menurunkan semangat kerja (Greenberg, 1990). Keadilan organisasi menjadi aspek krusial dalam menjaga motivasi pegawai sektor publik.

2. Faktor Eksternal

a. Perubahan Kebijakan Pemerintah

Perubahan kebijakan yang sering dan tidak konsisten dapat menciptakan ketidakpastian di lingkungan kerja. Ketidakpastian ini menghambat pegawai untuk berkomitmen penuh dan mengambil inisiatif, sehingga menurunkan motivasi (Firmansyah, 2020). Dalam sektor publik Indonesia, dinamika politik dan regulasi yang cepat berubah menjadi tantangan tersendiri.

b. Kondisi Ekonomi yang Tidak Stabil

Ketidakstabilan ekonomi nasional berdampak pada pembatasan anggaran dan insentif bagi pegawai. Kondisi ini dapat menurunkan kesejahteraan pegawai dan memengaruhi motivasi kerja secara negatif (Robbins & Judge, 2019). Misalnya, pemotongan tunjangan atau keterlambatan pembayaran gaji dapat menimbulkan ketidakpuasan.

c. Pengaruh Politik dan Budaya Birokrasi

Intervensi politik dan budaya birokrasi yang kaku dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak kondusif. Pengaruh politik yang berlebihan seringkali menghambat transparansi dan meritokrasi, sehingga menurunkan motivasi pegawai yang

berprestasi (Ritz et al., 2023). Budaya birokrasi yang konservatif juga menghambat inovasi dan inisiatif.

d. Tuntutan Masyarakat yang Tinggi

Tuntutan pelayanan publik yang semakin tinggi tanpa diimbangi dengan sumber daya yang memadai dapat menimbulkan tekanan kerja yang berlebihan. Tekanan ini dapat menyebabkan stres dan kelelahan, yang pada akhirnya menurunkan motivasi dan produktivitas (Greenberg, 1990).

e. Keterbatasan Anggaran Nasional

Keterbatasan anggaran pemerintah membatasi kemampuan instansi publik dalam memberikan insentif, pelatihan, dan fasilitas kerja yang memadai. Hal ini menjadi hambatan eksternal yang signifikan dalam meningkatkan motivasi pegawai (Firmansyah, 2020).

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan kajian dan analisis literatur yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa faktor motivasi kerja baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik—memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia. Motivasi intrinsik yang meliputi rasa puas, tantangan, dan pengembangan diri mendorong pegawai untuk bekerja dengan komitmen tinggi dan kreativitas, sementara motivasi ekstrinsik melalui penghargaan dan insentif memperkuat semangat kerja. Selain itu, faktor organisasi seperti budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan keadilan, serta komunikasi yang efektif, turut memperkuat motivasi dan produktivitas. Faktor sosial dan psikologis, termasuk hubungan antarpegawai dan pengakuan sosial, juga berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Namun, terdapat hambatan internal dan eksternal seperti kepemimpinan yang kurang efektif, birokrasi yang berbelit, keterbatasan sumber daya, serta dinamika kebijakan dan ekonomi yang dapat menghambat motivasi dan produktivitas. Oleh karena itu, pengelolaan motivasi yang holistik dan kontekstual sangat diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas pegawai sektor publik di Indonesia secara berkelanjutan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengandalkan kajian literatur tanpa melibatkan data primer atau studi empiris langsung, sehingga hasil analisis lebih bersifat konseptual dan generalisasi terhadap konteks sektor publik di Indonesia. Selain itu, fokus penelitian ini terbatas pada faktor motivasi kerja yang umum seperti motivasi intrinsik, ekstrinsik, budaya organisasi, dan faktor sosial-psikologis, sementara variabel lain seperti gaya kepemimpinan, struktur organisasi, kondisi lingkungan kerja fisik, serta aspek budaya lokal yang lebih spesifik belum dibahas secara mendalam.

Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan metode penelitian campuran (*mixed methods*) atau studi longitudinal yang melibatkan data primer untuk menguji hubungan kausal antara variabel-variabel tersebut dengan produktivitas pegawai. Selain itu, variabel proksi lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan stres kerja juga dapat dimasukkan untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi produktivitas di sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achsanuddin, A., & Yusuf, M. (2022). Dampak Motivasi terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai pada Kantor Samsat Kabupaten Sidrap. *Formosa Journal of Applied Sciences*, 1(5), 835–848. <https://doi.org/10.55927/fjas.v1i5.1407>
- Al-Tkhayneh, K., Kot, S., & Shestak, V. (2019). Motivation and demotivation factors affecting productivity in public sector. *Administratie Si Management Public*, 2019(33), 77–102. <https://doi.org/10.24818/amp/2019.33-05>
- Ariani, M. A., Susilowati, D., & Aristi, C. (2019). Motivasi Kerja Di Sektor Publik: Studi Kasus Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal Dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Daerah Kabupaten Penajam Paser Utara. *Jurnal GeoEkonomi*, 10(1), 102–115. <https://doi.org/10.36277/geoekonomi.v10i1.58>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Dahrani, D., & Sohiron, S. (2024). Penerapan Teori Harapan Victor Vroom dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. *AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam Dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584)*, 4(02), 1974–1987.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Firmansyah, A. (2020). Pengaruh motivasi kerja terhadap produktivitas kerja aparatur sipil negara. *Jurnal Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 5(2), 31–35.
- Firmansyah. (2025). Membangun Produktivitas Kerja Melalui Motivasi Peran Lingkungan Kerja Dan Kompensasi. *JAME: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(3), 97–107.
- Fitriana, R. N. (2018). Pengaruh Iklim Kerja, Motivasi Kerja Dan Kreativitas Pegawai Terhadap Produktivitas Kerja Pada Badan Pendapatan Daerah Provinsi Banten. *Institut Ilmu Sosial Dan Manajemen STIAMI*.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432
- Hanaysha, J. (2016). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6, 61–70. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2015.11.006>
- Hariani, M. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Modal Sosial, dan Disiplin Kerja terhadap Produktivitas Kerja. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 440–444. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1314>

- Lampung, M. R. (2019). PENGARUH SISTEM PENGHARGAAN TERHADAP MOTIVASI DAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI DI DINAS PEMBERDAYAAN MASYARAKAT DAN DESA PROVINSI MALUKU. *Sustainability (Switzerland)*, *11*(1), 1–14. http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Nugroho, K. J. (2021). Analisis Beban Kerja, Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Blitar. *Otonomi*, *21*(1), 156. <https://doi.org/10.32503/otonomi.v21i1.1650>
- Rahayuningsih, N., & Rachman, M. A. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai. *Jurnal Investasi*, *8*(4), 37–44.
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, *76*(3), 414–426. <https://doi.org/10.1111/puar.12505>
- Ritz, A., Brewer, G. A., & Neumann, O. (2023). Public service motivation and organizational performance: A systematic review. *Public Administration Review*, *83*(1), 45–60.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Waliamin, J., Ratih, P., Yanto, B. A., Ajid, M., & Tamarilo, M. A. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, Pengawasan dan Kondisi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bengkulu. *Jurnal Ekonomi Manajemen Akuntansi Keuangan Bisnis Digital*, *1*(1), 57–68. <https://doi.org/10.58222/jemakbd.v1i1.49>