

Antecedents, Mediation and Consequences of Intrinsic Motivation : Perspective on SDT Theory to Create Effective Human Resource Practice (Systematic Literature Riview)

Dhiyan Septa Wihara

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Nusantara PGRI Kediri
Jl. KH. Achmad Dahlan No. 76 Kediri, 64112, Jawa Timur

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk 1) mengidentifikasi posisi variabel *intrinsic motivation*, 2) menganalisis dampak yang ditimbulkan dari positioning variabel tersebut. 3) mengidentifikasi Teori yang digunakan untuk tema *intrinsic motivation*. Penelitian ini menggunakan metode penelitian tinjauan sistematis terhadap dokumen artikel yang diterbitkan pada database scopus yang diakses melalui <https://unair.remotexs.co/> Januari tahun 2006 hingga Januari 2021. Hasil tinjauan ini dilaporkan menggunakan pedoman Tinjauan Literatur Sistematis atau *Systematic Literature Review (SLR)* yang memiliki tiga tahapan, yaitu perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan. Penelitian ini menggunakan analisis deksriptif berdasarkan data yang ditemukan dengan menggunakan aplikasi statistik sederhana (*Microsoft Office Excel 2010*). Hasil yang diperoleh menunjukkan terdapat 126 artikel yang membahas *intrinsic motivation* dalam konteks *human resource practice* dan 75 artikel (60%) spesifik pada bidang bisnis, manajemen dan akuntansi. dari 33 artikel (26%) fokus pada variabel *intrinsic motivation*, dimana 12 artikel memposisikan *intrinsic motivation* sebagai variabel *antecedents*. 15 artikel memposisikan *intrinsic motivation* sebagai variabel mediasi atau moderasi dan hanya 6 artikel yang menempatkan posisi *intrinsic* sebagai variabel *consequences*. Sebagian besar artikel melihat bahwa *intrinsic motivasi* sebagai mediasi antara *HR practice* dengan *performace*. Ini artinya bahwa *intrinsic motivation* berperan penting untuk menjembatani praktik HRM yang diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Sebagian kecil artikel yang melihat *intrinsic motivasi* sebagai variabel *outcomes (consequences)*, 4 artikel mengkajinya dengan pendekatan kualitatif dan studi literatur dan hanya 2 artikel yang menggunakan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian ini setidaknya bisa memberi masukan kepada manajer untuk membangun dan menumbuhkan *intrinsic motivasi* pada karyawan. jadi tidak selalu semua tugas dikaitkan dengan reward yang kadang bertentangan dengan karyawan. karena jika sesuatu itu dilakukan atas dasar suka dan sesuai dengan pengalaman maka karyawan akan melakukannya dengan ikhlas bahkan terus meningkatkan pengalamannya.

Kata Kunci : Motivasi Intrinsik, Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia, SDT Theory, Scopus

Abstract

This study aims to 1) identify the position of the intrinsic motivation variable, 2) analyze the impact of the positioning of these variables. This study used a systematic review research method of article documents published in the Scopus database accessed through <https://unair.remotexs.co/> January 2006 to January 2021. The results of this review were reported using the Systematic Literature Review guidelines. Review (SLR) which has three stages, namely planning, implementing, and reporting. This study uses descriptive analysis based on data found using simple statistical applications (Microsoft Office Excel 2010). The results obtained show that there are 126 articles that discuss intrinsic motivation in the context of human resource practice and 75 articles (60%) specifically in the fields of business, management and accounting. Of the 33 articles (26%) focused on the intrinsic motivation variable, 12 articles positioned intrinsic motivation as the antecedents variable. 15 articles positioned intrinsic motivation as a mediating or moderating variable and only 6 articles placed the intrinsic position as the variable consequences. Most articles see intrinsic motivation as a mediation between HR practice and performance. This means that intrinsic motivation plays an important role in bridging HRM practices applied by companies to improve performance. A small number of articles looked at intrinsic motivation as the outcomes (consequences) variable, 4 articles examined it with a qualitative approach and literature study, and only 2 articles used a quantitative approach. The results of this study can at least provide input to managers to build and grow intrinsic motivation in employees. so not always all tasks are associated with rewards which sometimes conflict with employees. because if something is done based on like and according to experience, the employee will do it sincerely and even continue to improve his experience.

Key Words : *Intrinsic Motivation, Human Resource Practice, Self Determination Theory, Scopus*

PENDAHULUAN

Setiap pimpinan pasti menginginkan kinerja yang maksimal dari karyawan karena ini berhubungan dengan tujuan utama perusahaan yaitu memperoleh profit yang maksimal. Atau setidaknya dapat mempertahankan pangsa pasar dan mampu bersaing dengan kompetitor. Namun jika pimpinan terlalu menekan satu arah saja, maka karyawan akan membaca bahwa dia bekerja hanya nuntut perusahaannya saja. Sedangkan apa yang diberikan perusahaan kadang terlupakan. Disisi lain kadang pihak manajemen perusahaan tidak memikirkan tentang kebijakan yang diberlakukan pada karyawan terkait dengan kinerja. Misalnya penetapan target yang kadang tidak rasional dan deadline yang cepat, belum lagi tugas yang ganda dimana karyawan juga dituntut untuk membantu karyawan lainnya meskipun itu bukan merupakan bagian dari pekerjaannya. ini dilakukan perusahaan dengan dalih supaya menguasai semua posisi pekerjaan dalam perusahaan. Akibatnya karyawan tidak jarang yang kalang kabut harus memikirkan mana yang harus diselesaikan dan dikerjakan terlebih dahulu, mengingat dia juga ditarget oleh perusahaan terkait dengan pekerjaannya. Kalaupun alasan perusahaan supaya karyawan multitalenta inipun juga salah karena multitalenta tidak ditunjukkan dengan seberapa banyak dia menguasai semua jenis pekerjaan dikantor tersebut, namun

seberapa besar karyawan mampu mendalami apa yang dia kerjakan karena setiap posisi banyak tuntutan kemampuan fisik dan non fisik yang harus dipenuhi.

Fenomena diatas seakan memperlihatkan bahwa perusahaan tidak memihak pada karyawan atau bahkan kurangnya perhatian dari pimpinan. Padahal perhatian dari pimpinan ini sangat diperlukan karyawan karena sebagai salah satu pemicu semangat kerja dan mengembangkan potensinya. Penelitian (Hussain et al., 2020) menyimpulkan bahwa *abusive supervision* mengakibatkan karyawan bosan dalam bekerja dan melemahkan motivasi intrinsiknya. Namun intervensi dari pihak manajemen akan membuat karyawan lebih mempersiapkan karir sejak dini dan motivasi tujuan bekerja secara intrinsik (Salmela-Aro et al., 2012). Padahal motivasi intrinsik ini sangat berperan penting bagi karyawan lain dan juga bisa menciptakan *Work-Life-Balance* pada karyawan, oleh karena itu manajemen perusahaan harus membuat kebijakan yang mengarahkan kesitu (Word & Park, 2015). Memang praktik HRM yang diimplementasikan perusahaan sangat berhubungan dengan bagaimana perilaku karyawan dalam bekerja. Misalnya hasil penelitian dari (Zhang et al., 2015) menemukan bahwa praktik HRM Guanxi di China dianggap kurang pas karena hasilnya malah justru melemahkan hubungan PFP (pay for performance) terhadap kreatifitas karyawan dalam bekerja. kejadian seperti ini bisa saja muncul karena perusahaan selalu mengkaitkan semua aspek kinerja karyawan dengan extrinsic reward. Namun penelitian (Kaše et al., 2019) justru menemukan bahwa motivasi ekstrinsik dari individu yang lebih muda mendorong kuat untuk mengembangkan ketrampilan. Adapula yang menyebutkan bahwa motivasi intrinsik dan ekstrinsik sama pentingnya untuk mewujudkan kepuasan karyawan. namun motivasi intrinsik lebih memandang kualitas kerja sebagai faktor utama untuk mewujudkannya (Ashton, 2018).

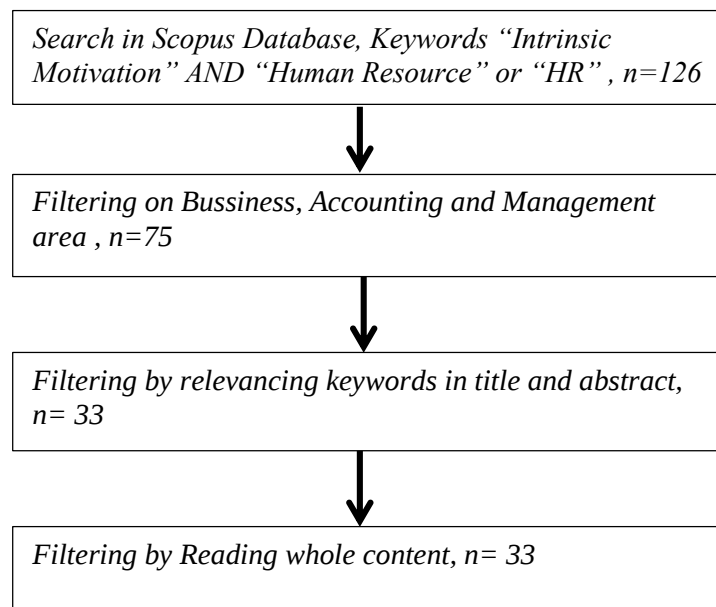
Perlu diketahui terlebih dahulu bahwa ada perbedaan tujuan dan alasan karyawan termotivasi secara intrinsik dan ekstrinsik. Menurut (T. M. Amabile, 1993) bahwa karyawan dianggap termotivasi secara intrinsik ketika mereka terlibat dalam pekerjaan yang secara inheren menarik, bermakna, menantang, atau menyenangkan. Atau, mereka dianggap termotivasi secara ekstrinsik ketika mereka terlibat dalam kegiatan untuk mendapatkan beberapa tujuan yang terpisah dari pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan paparan ini maka sebenarnya dalam jangka panjang lebih membutuhkan motivasi intrinsik dari karyawan dibandingkan dari ekstrinsik. Karyawan yang sudah senang bekerja dalam perusahaan maka dia akan betah dan tidak akan mengundurkan diri (Karatepe, 2015). Selain itu motivasi ekstrinsik dari karyawan juga bisa merusak tumbuhnya motivasi intrinsik pada diri mereka (Ankli & Palliam, 2012)

Salah satu cara untuk menumbuhkan intrinsic motivation dari karyawan adalah pimpinan harus menunjukkan keadilan yang proporsional terhadap karyawan (Huo et al., 2020). dalam hal ini peran manajer sangat diperlukan krena langsung bersentuhan dengan karyawan setiap harinya untuk mengomando tugas. Jika karyawan sudah merasa diperlakukan adil maka dia akan tau mana yang harus dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakan dan tentu pengalamannya akan bertambah. Maka antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik bisa sama untuk menyelesaikan target yang diberikan perusahaan dari sisi tugas kerja maupun kontekstual kerja, dan keduanya sama-sama dijembatani oleh komitmen afektif (Yousaf et al., 2015). Untuk bisa mewujudkan ini manajer juga harus memiliki motivasi intrinsik, jika manajer sudah memilikinya maka akan cenderung tidak birokratis dan manajer yang termotivasi ekstrinsik maka akan cenderung birokratis (Park & Rainey, 2012). Manajer bisa melakukan kesepakatan dengan karyawan dalam menentukan perilaku kerja dan problem solving sesuai cara karyaawan sendiri yang penting target perusahaan terpenuhi (Tang yipeng edward & Homung S, 2015). Jika seperti itu bisa dilakukan maka dalam jangka panjang karyawan akan bisa bekerja secara

inovatif secara intrinsik karena karyawan merasa benar-benar terlibat dengan pekerjaannya (Kimwolo & Cheruiyot, 2019). Sampak bagi manajer juga bisa termotivasi secara intrinsik untuk mau menjadi mentor sepanjang pengembangan karir dan berapapun usianya (Malota, 2017)

Berdasarkan pemaparan diatas terkait dengan motivasi intrinsik dan ekstrinsik masih menimbulkan perdebatan. Mana yang dianggap lebih penting dan menjadi prioritas pihak manajemen perusahaan. Penelitian dari (Work, 2016) motivasi intrinsik secara konsisten berhubungan dengan kinerja dan produktifitas organisasi. Sedangkan motivasi ekstrinsik tidak berhubungan dengan KMB (*knowledge management-benefit*) atau keuntungan perusahaan non financial meliputi *intellectual capital*, *knowledge sharing* antar karyawan yang ini merupakan aset jangka panjang. Penelitian (Spivack & Woodside, 2019) justru mempertegas perbedaan tujuan antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, dimana motivasi intrinsik bertujuan untuk meningkatkan produktifitas karyawan sedangkan motivasi ekstrinsik untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. penelitian (Thatcher et al., 2006) yang menemukan bahwa motivasi intrinsik berhubungan signifikan dengan autonomy, skill variety dan supervisory satisfaction. Oleh karena itu penelitian ini ingin mengkaji perbedaan prioritas antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik dengan melihat dampaknya pada perubahan posisi variabel tersebut. Berdasarkan latar belakang diatas maka penelitian ini bertujuan untuk menjawab:

1. Bagaimana dampak penempatan variabel motivasi intrinsik variabel terhadap praktik HRM diperusahaan.
2. Mengetahui dampak yang dimunculkan dari penempatan masing-masing variabel intrinsic motivation.
3. Apa saja teori utama yang digunakan untuk membahas tema motivasi intrinsik



Gambar 1.
Protocol diagram in literature searches

Penelitian ini menggunakan data berupa dokumen artikel dengan tema motivasi intrinsik dalam konteks human resource practices. Artikel tersebut diperoleh dari database Scopus melalui bantuan website <https://unair.remotexs.co/>. pencarian dibatasi dari januari 2006- januari 2021 dengan memasukkan kata kunci "intrinsic motivation"

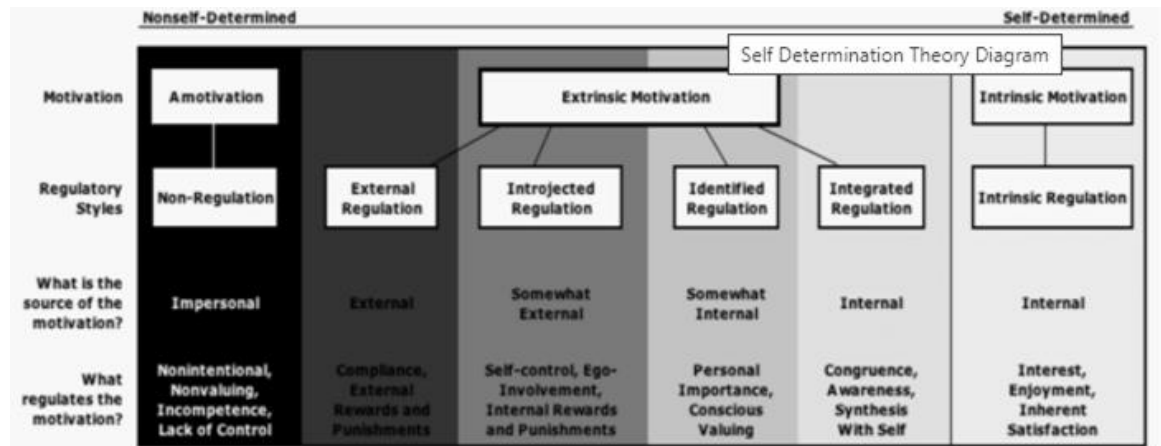
AND "Human Resource" kemudian ditemukan 126 artikel. Selanjutnya dilakukan pembatasan pada bidang bisnis, manajemen dan akuntansi sehingga diperoleh 75 artikel. Kemudian disaring dengan melihat apakah tema terdapat pada title, abstrak dan kata kunci dan diperoleh sebanyak 33 artikel. Ini yang menjadi acuan untuk melakukan analisis selanjutnya yang juga ditunjang dengan kajian literatur. Untuk lebih jelasnya proses tersebut akan dijelaskan pada gambar 1.

TELAAH LITERATUR

Self Determination Theory

Self Determination Theory (SDT) mengatakan bahwa kinerja dan kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh jenis motivasi yang dimiliki mereka untuk menjalankan aktivitas pekerjaan yang dilakukan. SDT merujuk pada sifat dasar alami dari manusia yang merupakan sebuah organisme kecil yang terus tumbuh dan menyesuaikan pada lingkungan sosial yang lebih besar (Deci dan Ryan, 1985). SDT membedakan 2 (dua) jenis motivasi yaitu motivasi ekstrinsik dimana seseorang melakukan aktivitas untuk kepentingannya sendiri dan dianggap menarik dan menyenangkan. Sedangkan motivasi ekstrinsik yaitu melakukan aktivitas berdasarkan instrumental saja atau diarahkan organisasi untuk tujuan tertentu. Motivasi ekstrinsik tidak terlalu menarik untuk didalami karena memerlukan dorongan eksternal supaya orang bersedia untuk melakukan kegiatan. Berbeda dengan orang yang termotivasi secara intrinsik maka dia akan melakukan sesuatu dengan ikhlas dan bersemangat, curiosity yang tinggi dan terus belajar terhadap pengetahuan yang baru. Sehingga organisasi hanya perlu memberikan wadah melalui kebijakan yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Dari sini selanjutnya muncul teori kedua yang masih berkaitan dan ditulis oleh Deci dan Ryan (1985), yaitu *Cognitive Evaluation Theory* (CET) yang mengatakan bahwa untuk memunculkan variabilitas dari motivasi intrinsik maka perlu diseting dengan social context seperti komunikasi, penghargaan, dsb karena ini bisa menimbulkan *feeling of competence* pada karyawan.

Selanjutnya CET juga menyatakan bahwa competence bisa meningkatkan motivasi intrinsik jika disertai dengan sense of autonomy, atau atribut dari internal *perceived locus of causality*. Artinya untuk mendapatkan kompetensi mereka harus percaya diri dalam melakukan sesuatu dan disinilai *self-determined* dari motivasi seseorang perlu dipertahankan atau ditingkatkan. Perusahaan bisa mengarahkan motivasi karyawannya salah satunya dengan aturan yang telah diinternalisasi dan dipahami oleh semua karyawan. internalisasi ini berdasar pada rasa memiliki karyawan dan mengatur hubungan antar individu maupun kelompok serta menyebarkan budaya positif pada perusahaan sehingga bisa muncul *self-relatedness* (Deci and Ryan, 2000). Peraturan yang dibuat bisa saja membuat karyawan puas dan merasa kebutuhan mereka terpenuhi sehingga kompetensi dan relatedness bisa terwujud. Namun jika peraturan tersebut membuat *introjected regulation* contohnya misal karyawan harus melakukan kerja lembur dan mendapatkan insentif tambahan (*positif feeling*) namun keluarga tidak mendukung karena waktu dengan keluarga akan berkurang (*negatif feeling*). Pertentangan inilah yang akan membuat merasa bersalah dari diri karyawan. Disinilah (Ryan & Deci, 2000) mengatakan pentingnya peran dari *autonomy* sehingga diharapkan bisa muncul *integrated self-regulation*. Cara utama yang bisa digunakan untuk mewujudkan ini adalah dengan memberikan pemahaman tentang makna dan nilai dari pekerjaan pada setiap karyawan. sehingga internalisasi peraturan kedepannya bisa mengarah pada autonomous. Disinilah dibutuhkan peran dari *competency, relatedness dan autonomy*.



Sumber : Ryan, R.M & Deci (2000)

Gambar 2.

Self-Determination Continuum

HASIL PENELITIAN

Motivasi Intrinsik sebagai Variabel *Antecedents*

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk melihat posisi variabel intrinsic motivation beserta dampak yang ditimbulkan. Dan beberapa dari penelitian mereka akan dijelaskan dalam penelitian ini. cukup banyak penelitian yang menempatkan variabel intrinsic motivation pada posisi antecedents yakni berjumlah 12 artikel artinya memang peningkatan kinerja perusahaan menjadi tumpuan utama dan pihak manajemen membuat kebijakan HRM practice untuk menjembatani hubungan antara intrinsic motivation itu dengan peningkatan kinerja karyawan. dalam tabel yang tersaji dibawah ini akan dijelaskan ke 12 penelitian tersebut.

Tabel 1.

Dampak Motivasi Intrinsik sebagai Variabel *Antecedents*

No	Judul Artikel	Tahun	Author	Hasil
1	Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour	2018	Andrew Kimwolo and Thomas Cheruiyot	motivasi intrinsik yang diperoleh dari kesepakatan ini memberdayakan karyawan sedemikian rupa sehingga mereka terlibat dalam pekerjaan mereka
2	Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners	2018	Robert Kaše, Tina Saksida, Katarina K. Miheli	Motivasi ekstrinsik mendorong ketrampilan karyawan yang lebih muda. Sedangkan intrinsik mendorong ketrampilan pada mentor
3	How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry	2017	Ann Suwaree Ashton	Tempat kerja yang nyaman dapat menumbuhkan intrinsik motivasi dan kepuasan kerja karyawan
4	Motivational Factors to be a Mentor in Formal	2017	Wioletta Małota	Motivasi intrinsik berkontribusi pada kehidupan oran lain dan

No	Judul Artikel	Tahun	Author	Hasil
	Mentoring in Organisations. The Role of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Propensity to Mentor			kelangsungan organisasi.
5	The Impact of National Cultural Values on Intrinsic Motivation to Transfer Tacit Knowledge	2016	Nicole Amanda Celestine, Chris Perryer	ada kesepakatan umum bahwa motivasi intrinsik adalah anteseden penting dari sejumlah perilaku, beberapa penelitian telah dieksplorasi hubungannya dengan Knowledge Transfer
6	A framework for integrating knowledge management benefits in the UAE organisations	2020	Fauzia Jabeen & Taghreed Al Dari	Intrinsik motivasi, dan pembelajaran organisasi bermanfaat dalam meningkatkan Knowledge Management-Benefit secara positif.
7	Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals	2015	Amna Yousaf, Huadong Yang, Karin Sanders	Motivasi intrinsik berhubungan dengan task performance. Sedangkan motivasi ekstrinsik berhubungan dengan kinerja kontekstual
8	Role of OCB and Demographic Factors in the Relationship of Motivation and Employee Performance	2014	Tan Yew Huei, Nur Naha Abu Mansor, Huam Hon Tat	Motivasi intrinsic berhubungan positif dengan kinerja karyawan yang dimediasi oleh perilaku OCB
9	R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators	2012	Yu-Lin Wang	pengalaman kerja sebelumnya dan motivasi intrinsik sangat penting untuk inovasi
10	Work motivation and social communication among public managers	2012	Sung Min Park & Hal G. Rainey	Manajer dengan motivasi intrinsic yang tinggi akan sedikit birokrasi
11	Increasing Intrinsic Motivation to Learn in Organizational Behavior Classes	2015	Glenn M. McEvoy	siswa MS-HR lebih tertarik secara intrinsik pada materi pelajaran kursus daripada mahasiswa MBA
12	Retail e-learning assessment: motivation, location, and prior experience	2010	Jared M. Hansen, Michael A. Levin	Nilai obyektif dan subyektif dari penilaian sangat dipengaruhi oleh jenis motivasi dari individu dalam penggunaan E-Learning.

(Sumber : penulis)

Berdasarkan tabel No.1 diatas dapat diketahui beberapa dampak yang ditimbulkan jika motivasi intrinsik diposisikan pada variabel antecedents. Diantaranya adalah sebagai berikut.

1. Motivasi intrinsik digunakan untuk meningkatkan inovasi kerja
2. Motivasi intrinsik dimanfaatkan untuk mendorong perilaku OCB
3. Motivasi intrinsik digunakan untuk mendorong proses knowledge management
4. Bagi Manajer Motivasi intrinsik untuk memangkas proses birokrasi

Mengacu pada artikel yang disampaikan oleh (Kimwolo & Cheruiyot, 2019) yang intinya menegaskan bahwa pihak manajemen perlu mengadakan kesepakatan dengan karyawan terkait dengan hak dan kewajiban termasuk bagaimana cara karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan problem solving. Perusahaan bisa tetap memberikan tugas dan respon namun juga harus memberikan kelonggaran pada karyawan. supaya karyawan bisa berfikir dan memecahkan masalah bahkan mengembangkan kemampuannya yang akhirnya mereka berperilaku inovatif.

Menurut (Adams et al., 2017) Sebagian besar peneliti setuju bahwa motivasi intrinsik berperan penting di antara individu, beberapa tugas pekerjaan dan tuntutan sosial yang tidak pernah ada hentinya dapat diselesaikan dengan dorongan motivasi intrinsik. hal ini juga bisa membentuk karyawan untuk berpredilaku OCB yaitu sukarela dalam membantu rekan kerjanya

Mengacu hasil penelitian (Adeinat, 2019) knowledge management merupakan proses akhir peningkatan kapasitas SDM yang terbentuk. Sedangkan tahapannya melalui beberapa tahap yaitu knowledge creation dimana pengetahuan itu diciptakan melalui seperangkat aturan. Kemudian knowledge dissemination merupakan penyebaran pengetahuan secara top down, selanjutnya knowledge exchange merupakan proses pertukaran pengetahuan antar karyawan dan yang terakhir adalah knowledge application yaitu penerapan pengetahuan baru oleh karyawan. posisi intrinsic motivation sebagai penentu keberlangsungan proses tersebut pada setiap tahapan dan menentukan lancar atau tidanya proses tersebut.

Mengacu penelitian dari (Park & Rainey, 2012) mengatakan bahwa Orang tersebut akan lebih mungkin mengalami motivasi intrinsik untuk tugas kinerja - bahwa dia melakukannya untuk kepentingan, pemenuhan, dan nilai-nilainya sendiri. Oleh karena itu bagi manajer yang penting proses operasional perusahaan berjalan dengan lancar dan tidak terhambat oleh birokrasi.

Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi dan Moderasi

Mayoritas penelitian yang dianalisis menempatkan intrinsic motivation sebagai variabel mediasi atau moderasi. Ini karena tujuan utama dari perusahaan adalah mempertahankan keunggulan bersaing perusahaan, meningkatkan kinerja serta menjaga keberlangsungan perusahaan. berikut ini fungsi motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi atau moderasi.

1. Mengurangi intensitas turn over
2. Meningkatkan peran lingkungan kerja terhadap produktivitas
3. Mendorong komitmen afektif untuk perilaku altruisme dan kesopanan
4. Meningkatkan kreatifitas karyawan

Berdasarkan penelitian dari (Karatepe, 2015) mengatakan bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan peduli dengan kesejahteraan mereka tinggi dalam efektivitas positif, motivasi intrinsik, dan kepercayaan diri. Sehingga karyawan menjadi berah dan tidak ingin mengundurkan diri.

Berdasarkan penelitian dari (Spivack & Woodside, 2019) menyatakan bahwa karyawan dengan persepsi kebebasan lokasi (PLA) yang tinggi, dengan motivasi intrinsiknya cenderung meningkatkan produktivitas kerja untuk kesejahteraan. Ini berarti perusahaan harus menempatkan karyawan pada lokasi yang sesuai dengan karakteristik karyawan. supaya nantinya bisa termotivasi untuk selalu meningkatkan produktifitasnya.

Mengacu pada hasil penelitian (Battistelli et al., 2013) karyawan dengan komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam organisasi karena mereka memang menginginkan seperti itu. dan selalu siap jika dibutuhkan tenaganya untuk membantu rekan kerja ataupun menyumbangkan ide serta tenaga untuk kemajuan perusahaan. hal ini terjadi karena karyawan tersebut memiliki intrinsic motivation yang tinggi sehingga dalam bekerja pun dia membawa perilaku yang sopan.

Mengacu pada teori (M. T. Amabile, 1996) ketika karyawan memiliki motivasi intrinsik, fleksibilitas kognitif mereka, kemauan untuk mengambil risiko dan belajar, dan keterbukaan terhadap kompleksitas akan ditingkatkan, yang pada gilirannya akan berkembang akses mereka ke ide dan solusi potensial. akhirnya dalam jangka panjang akan terjadi peningkatan kreatifitas karyawan dalam bekerja.

Tabel 2.
Motivasi Intrinsik sebagai Variabel Mediasi dan Moderasi

No	Judul Artikel	Tahun	Author	Hasil
1	Applying complexity theory for modeling human resource outcomes: Antecedent configurations indicating perceived location autonomy and work environment choice	2019	April J. Spivack, Arch G. Woodside	Motivasi kerja intrinsik memediasi hubungan antara lingkungan kerja dengan peningkatan produktifitas.
2	Measuring semantic components in training and motivation: A methodological introduction to the semantic theory of survey response	2018	Jan K. Arnulf, Anders Dysvik, Kai R. Larsen	Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara persepsi dari training terhadap work effort dan work quality
3	Impact of Safety Climate on Types of Safety Motivation and Performance: Multigroup Invariance Analysis	2018	Huey Wen Lim, Nan Li, Dongping Fang, and Chunlin Wu	Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara komitmen keselamatan dan komunikasi keselamatan terhadap partisipasi keselamatan
4	HRM and knowledge-transfer: a micro analysis in a Middle Eastern emerging market	2017	Washika Haak-Saheem, Tamer K. Darwish & Amjad D. Al-Nasser To	Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara komitmen organisasi yang dirasakan terhadap knowledge exchange

No	Judul Artikel	Tahun	Author	Hasil
5	When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation	2015	Yong zhang, Lirong Long, Tsung-Yu Wu, and Xu Huang	motivasi intrinsik sebagai mekanisme kunci di mana guanxi HRM berlatih dan percaya dalam manajemen membentuk efek PFP pada kreativitas
6	When health care workers perceive highcommitment HRM will they be motivated to continue working in health care? It may depend on their supervisor and intrinsic motivation	2015	L. M. Schopman, K. Kalshoven & C. Boon	motivasi intrinsik memediasi hubungan antara persepsi HRM komitmen tinggi dan pekerja motivasi untuk terus bekerja
7	When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation	2015	Yong Zhang, Lirong Long, Tsung-Yu Wu, and Xu Huang	motivasi intrinsik sebagai mekanisme kunci di mana guanxi HRM berlatih dan percaya dalam manajemen membentuk efek PFP pada kreativitas
8	The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector	2015	Jessica Word , Sung Min Park	motivasi intrinsik adalah penting dan merupakan pilihan motivasi pekerjaan bagi individu dalam angkatan kerja nirlaba.
9	Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes	2015	Osman M. Karatepe	Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara dukungan organisasi yang dirasakan terhadap intensitas turn over karyawan
10	Promoting Organizational Citizenship Behaviors: The Mediating Role Of Intrinsic Work Motivation	2013	Adalgisa Battistelli, Maura Galletta, Igor Portoghese, Sabine Pohl, Carlo Odoardi	Motivasi intrinsik sepenuhnya memediasi hubungan antara komitmen afektif dan altruisme dan kesopanan,
11	Linking HRM And Knowledge Transfer Via Individual-Level Mechanisms	2012	Dana B. Minbaeva, Kristiina Mäkelä,	Motivasi intrinsik dan keterlibatan dalam interaksi sosial secara signifikan memediasi hubungan antara

No	Judul Artikel	Tahun	Author	Hasil
			and Larissa Rabbiosi	komitmen organisasi yang dirasakan dan pertukaran pengetahuan.
12	Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation	2020	Kanwal Hussain , Zuhair Abbas , Saba Gulzar , Abdul Bashiru Jibril & Altaf Hussain	Perilaku pengawasan yang kasar menyebabkan pekerjaan bawahan yang membosankan akhirnya melemahkan motivasi intrinsik mereka.
13	How does line-manager support enhance worker wellbeing? A study in China	2018	Meng-Long Huo, Peter Boxall & Gordon W. Cheung	Manajer lini itu adalah penentu kuat dari kesejahteraan karyawan ketika mereka mendorong motivasi intrinsik karyawan dan persepsi mereka tentang keadilan organisasi.
14	IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation	2006	Jason Bennett, Thatcher, Yongmei Liu, Lee P. Stepina	Motivasi intrinsik memediasi hubungan antara Autonomy, Supervisory satisfaction, Skill Variety terhadap komitmen afektif organisasi dan job satisfaction.
15	The Impact Mechanisms of Psychological Learning Climate on Employees' Innovative Use of Information Systems	2020	Yuanyuan Guo, Chaoyou Wang,	Motivasi Intrinsik memediasi hubungan antara peran iklim pembelajaran psikologis terhadap penggunaan IS yang inovatif

(Sumber : penulis)

Motivasi Intrinsik sebagai Variabel *Outcomes* (Consequences)

Meskipun sedikit penelitian yang menempatkan intrinsic motivation pada variabel outcomes, namun berdasarkan 2 (dua) penjelasan posisi variabel di atas maka sebenarnya yang harus difikirkan oleh perusahaan adalah bagaimana membentuk motivasi intrinsik pada karyawan dan mempertahankannya. Sehingga muara dari bagian ini menempatkan intrinsic motivation sebagai variabel tujuan akhir atau sebagai akibat. Apa saja faktor pembentuk intrinsic motivation dapat dilihat sebagai berikut.

1. Kualitas HR training dan dukungan supervisor.
2. Negoisasi I-deals
3. Autonomy, kompetensi dan relatedness
4. Preparedness

Tabel 3.
Motivasi Intrinsik sebagai Variabel *Outcomes* (Consequences)

No	Judul Artikel	Tahun	Author	Hasil
1	Self-Determination Theory in Human Resource Development: New Directions and Practical Considerations	2018	C. Scott Rigby and Richard M. Ryan	bukti yang kuat dari SDT memberdayakan pelatihan yang lebih efektif dan intervensi melalui prinsip-prinsip inti yang dapat dipahami oleh manajer dan supervisor, belajar, dan mulai bekerja
2	Work-family enrichment through I-Deals: evidence from Chinese employees	2015	Edward Yipeng Tang Severin Hornung	negosiasi i-deal menawarkan peluang untuk individu untuk menyesuaikan pengaturan kerja mereka untuk memecahkan masalah pekerjaan-keluarga pribadi.
3	Antecedents and Employee Outcomes of Line Managers' Perceptions of Enabling HR Practices	2014	Bård Kuvaas, Anders Dysvik and Robert Buch	Kualitas HR training berhubungan dapat meningkatkan motivasi intrinsik dengan mediasi dukungan supervisor yang dirasakan
4	Enabling a motivated workforce: exploring the sources of motivation", Development and Learning in Organizations	2012	Robert E. Ankli, Ralph Palliam	Autonomy, kompetensi dan relatedness dapat meningkatkan motivasi intrinsik pada karyawan
5	Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention	2012	Katariina Salmela-Aro, Pertti Mutanen, Jukka Vuori	dampak menguntungkan dari intervensi pada kesiapsiagaan menyebabkan peningkatan investasi sumber daya motivasi dalam motivasi tujuan kerja intrinsik
6	When supportive workplaces positively help work performance	2020	Lobel Trong Thuy Tran, Ho Thi Vinh Hien, John Baker	otonomi pekerjaan memainkan peran mediasi yang penting antara dukungan yang dirasakan (rekan kerja, supervisor dan organisasi) terhadap motivasi intrinsik

(Sumber : penulis)

Berdasarkan teori dari (Gagne & Deci, 2005) menegaskan bahwa SDT mengusulkan bahwa motivasi intrinsik muncul untuk suatu aktivitas ketika individu memenuhi kebutuhan psikologis bawaan untuk otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Oleh karenanya pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus tepat dan didukung oleh

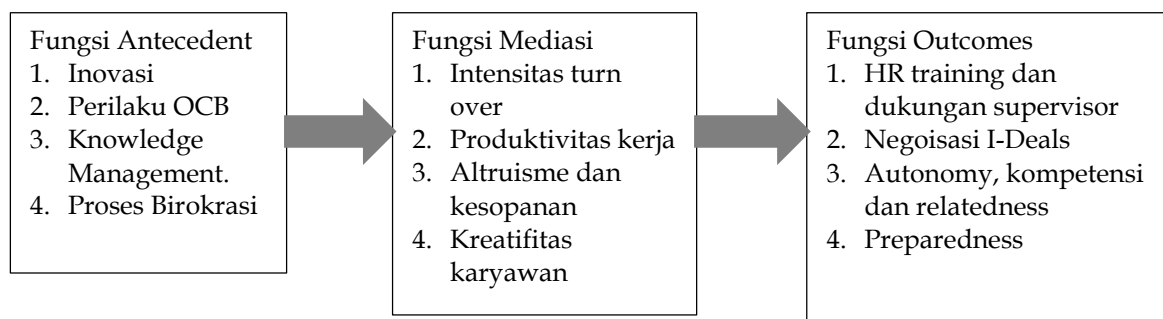
atasan. Dukungan tersebut bisa berupa reward yang terkontrol atau penghargaan non materiil.

Bagaimanapun juga kesepakatan antara karyawan dengan pihak manajemen sangat diperlukan untuk meningkatkan intrinsic motivation. Kesepakatan tersebut bisa secara tertulis maupun lisan. Yang intinya menguntungkan kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan. mengacu pada penelitian (Tang yipeng edward & Homung S, 2015) Menurut SDT, faktor lingkungan dapat mengubah keadaan motivasi memenuhi kebutuhan psikologis dasar. Jalan lain untuk studi masa depan adalah investigasi efek i-deal pada proses internalisasi motivasi dan untuk mendukung prese tersebut setidaknya aturan yang diberikan perusahaan juga melihat keinginan dan kompetensi karyawan.

Berdasarkan SDT (self determination theory) yang dikemukakan oleh (Ryan & Deci, 2000). Terdapat 3 (tiga) yang sebagai pondasi dasar untuk membentuk intrinsic motivation diantaranya adalah autonomy, kompetensi dan relatedness. Meskipun otonomi sebagai karakteristik tugas cenderung berkontribusi pada perasaan kebebasan psikologis. kompetensi memungkinkan individu untuk beradaptasi dengan lingkungan yang kompleks dan berubah. Kebutuhan akan keterikatan hubungan terpenuhi ketika orang mengalami rasa persekutuan dan berkembang dekat dan intim hubungan dengan orang lain.

Mengacu pada teori yang dikemukakan oleh (Bandura, 1983) bahwa efikasi diri karier mengacu pada tingkat kepercayaan pada kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan penting kegiatan dengan sukses dan mencapai tujuan penting terkait pekerjaan. Oleh karena setiap karyawan akan mempersiapkan lebih dini untuk menghadapi segala tantangan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan keterangan analisis di atas maka dapat diringkas dalam bentuk bagan seperti berikut ini.



(Sumber : penulis)

Gambar 3.
Fungsi Motivasi Intrinsik

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah tertulis diatas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Jika intrinsic motivation diposisikan pada variabel antecedents maka akan berdampak pada peningkatan inovasi kerja karyawan, perilaku OCB (Organizational Citizen Behaviour), mendukung proses knowledge management dan memangkas proses birokrasi untuk kelancaran operasional.
2. Fungsi motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi adalah untuk menurunkan intensitas turn over karyawan, sebagai faktor pendorong produktivitas kerja, membangun sifat altruisme dan kesopanan, serta menumbuhkan kreatifitas karyawan.

3. Untuk melihat bagaimana motivasi intrinsik itu terbangun dapat diketahui dengan penempatan motivasi intrinsik pada variabel outcomes. Sehingga faktor-faktor untuk menciptakan motivasi intrinsik adalah menciptakan kualitas HR training dan dukungan supervisor, mengadakan negosiasi I-Deals, autonomy, kompetensi, relatednes serta kesiapan dari karyawan untuk menghadapi tantangan (preparedness).
4. Pendekatan teori yang digunakan untuk menganalisis tema intrinsic motivasi adalah SDT (*Self determination theory*) dan juga teori creativity dari Amabile. Sedangkan teori tradisional terkait dengan motivasi adalah need hierarchy theories of Maslow, as modified by Alderfer; acquired needs theory of McClelland; Herzberg's two-factor theory; equity theory of Stacy Adams; Victor Vroom's expectancy theory; Albert Vandura's social cognitive theory; and goal-setting theory of Locke and Latham.

IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Tidak ada penelitian yang sempurna, termasuk dalam penelitian ini. terdapat 2 kelemahan diantaranya yang pertama penelitian ini hanya berdasarkan data yang diambil dari scopus periode 10 tahun terakhir. Kedepan diharapkan dapat juga mencari dari sumber lain misalnya WoS, SAGE Publications, Google Scholar dsb. Kedua, landasan teori yang dipilih dalam penelitian ini masih sedikit yaitu hanya teori SDT dari (Ryan & Deci, 2000) dan Teori Creativity dari Amabile (1983) disisi lain masih banyak teori yang membahas tentang motivasi. Penelitian kedepan diharapkan meggunakan teori selain dari yang teori yang digunakan dalam penelitian ini.

PENGHARGAAN

Ucapan terimakasih kami berikan kepada Ibunda yang selalu mendoakan. Guru kami yang telah membimbing dalam penulisan artikel ini yaitu Prof Anis Eliyana, Sahabat seperjuangan di minat MSDM program Doktorat Ilmu Manajemen Unair angkatan 2019. Dan teman-teman lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

DAFTAR PUSTAKA

- Adams, N., Little, T. D., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory. *Development of Self-Determination Through the Life-Course*, 55(1), 47-54. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4
- Adeinat, I. M. (2019). *Organizational culture and knowledge management processes : case study in a public university*. 49(1), 35-53. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2018-0041>
- Amabile, M. T. (1996). *Creativity_in_Context__chapter_1.pdf*. In *Creativity in Context*.
- Amabile, T. M. (1993). *Motivational Synergy : Toward New Conceptualizations Of Intrinsic And Extrinsic Motivation In The Workplace*. 3(3), 185-201.
- Ankli, R. E., & Palliam, R. (2012). Enabling a motivated workforce: Exploring the sources of motivation. *Development and Learning in Organisations*, 26(2), 7-10. <https://doi.org/10.1108/14777281211201169>
- Ashton, A. S. (2018). How human resources management best practice influence employee satisfaction and job retention in the Thai hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 17(2), 175-199. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340759>
- Bandura, A. (1983). *Temporal Dynamic and Dcomposition of Reciprocal Determinism : A Reply to Philips and Orton* (pp. 166-170).
- Battistelli, A., Galletta, M., Portoghese, I., Pohl, S., & Odoardi, C. (2013). Promoting organizational citizenship behaviors: The mediating role of intrinsic work motivation. *Travail Humain*, 76(3), 205-226. <https://doi.org/10.3917/th.763.0205>

- Gagne, M., & Deci, E. L. (2005). *Self-Determination Theory and Work Motivation* (Vol. 26, Issue 4).
- Huo, M. L., Boxall, P., & Cheung, G. W. (2020). How does line-manager support enhance worker wellbeing? A study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1825–1843. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423103>
- Hussain, K., Abbas, Z., Gulzar, S., Jibril, A. B., & Hussain, A. (2020). Examining the impact of abusive supervision on employees' psychological wellbeing and turnover intention: The mediating role of intrinsic motivation. *Cogent Business and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1818998>
- Karatepe, O. M. (2015). Do personal resources mediate the effect of perceived organizational support on emotional exhaustion and job outcomes? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 4–26. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2013-0417>
- Kaše, R., Saksida, T., & Mihelič, K. K. (2019). Skill development in reverse mentoring: Motivational processes of mentors and learners. *Human Resource Management*, 58(1), 57–69. <https://doi.org/10.1002/hrm.21932>
- Kimwolo, A., & Cheruiyot, T. (2019). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0038>
- Małota, W. (2017). Motivational factors to be a mentor in formal mentoring in organisations. The role of intrinsic and extrinsic motivation in the propensity to mentor. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, 25(4), 119–143. <https://doi.org/10.7206/jmba.ce.2450-7814.210>
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (2012). Work motivation and social communication among public managers. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2630–2660. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.637060>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Intrinsic and Extrinsic Motivations : Classic Definitions and New Directions*. 67, 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salmela-Aro, K., Mutanen, P., & Vuori, J. (2012). Promoting career preparedness and intrinsic work-goal motivation: RCT intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 67–75. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.07.001>
- Spivack, A. J., & Woodside, A. G. (2019). Applying complexity theory for modeling human resource outcomes: Antecedent configurations indicating perceived location autonomy and work environment choice. *Journal of Business Research*, 102(February), 109–119. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.05.006>
- Tang yipeng edward, & Homung S. (2015). Work-family enrichment through I-Deals: evidence from Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1–30.
- Thatcher, J. B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J. M., & Treadway, D. C. (2006). IT Worker Turnover: An Empirical Examination of Intrinsic Motivation1. *Data Base for Advances in Information Systems*, 37, 133–146. <https://doi.org/10.1145/1161345.1161361>
- Word, J., & Park, S. M. (2015). The new public service? Empirical research on job choice motivation in the nonprofit sector. *Personnel Review*, 44(1), 91–118. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2012-0120>
- Work, K. (2016). *The Role of Motivation , Ability , and Opportunity in Achieving Effective Knowledge-Work : Knowledge Work and MAO*. 12(4), 20–36. <https://doi.org/10.4018/IJKM.2016100102>

- Yousaf, A., Yang, H., & Sanders, K. (2015). Effects of intrinsic and extrinsic motivation on task and contextual performance of Pakistani professionals. *Journal of Managerial Psychology*, 30(2), 133–150.
- Zhang, Y., Long, L., Wu, T.-Y., & Huang, X. (2015). When is pay for performance related to employee creativity in the Chinese context? The role of guanxi HRM practice, trust in management, and intrinsic motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36(5), 698–719. <https://doi.org/10.1002/job.2012>