

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kajian Literatur tentang Pengembangan SDM, Keterlibatan Kerja, dan Etos Kerja

Aris Nurmansah¹, Khuzaini², Zakky Zambrudi³, Syahrial Shaddiq⁴

Program Studi Pascasarjana Magister Manajemen, Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad

Al Banjari Banjarmasin, Indonesia ^{1,2,3}

Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia⁴

Email: galangnurmansah@gmail.com

Informasi

Abstract

Volume : 3
Nomor : 5
Bulan : Mei
Tahun : 2026
E-ISSN : 3062-9624

This study aims to examine the factors influencing employee performance from the perspectives of human resource development, work engagement, and work ethic using a literature review approach. The study is based on the analysis of eleven empirical articles obtained from open-access scientific journals, selected based on their relevance to the research variables. Data were analyzed using a descriptive method to identify patterns, relationships, and inconsistencies among previous studies. The findings indicate that human resource development does not consistently have a direct effect on employee performance, but rather influences performance through mediating variables such as organizational commitment and work ethic. Work ethic is identified as the most consistent and dominant factor affecting employee performance, as it reflects individual values, discipline, and work motivation. In addition, leadership and human resource management strategies play an important role in shaping a positive work ethic. Meanwhile, work engagement is conceptually significant in enhancing employee performance, although empirical evidence remains limited. These results suggest that employee performance is influenced by a complex interaction of structural, psychological, and behavioral factors, highlighting the importance of an integrative approach in human resource management to achieve sustainable performance improvement

Keyword: Human Resource Development; Work Engagement; Work Ethic; Employee Performance; Literature Review

A. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas organisasi, baik pada sektor publik maupun swasta. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja individu, tetapi juga menunjukkan sejauh mana organisasi mampu mengelola sumber daya manusia secara optimal untuk mencapai tujuan strategis. Dalam konteks manajemen modern, peningkatan kinerja pegawai tidak lagi hanya dipandang sebagai hasil dari faktor teknis, tetapi juga dipengaruhi oleh aspek perilaku dan psikologis yang berkembang dalam lingkungan kerja.

Salah satu faktor yang banyak dikaji dalam literatur adalah pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pengembangan SDM dipandang sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan kompetensi, keterampilan, dan kemampuan pegawai agar sesuai dengan tuntutan organisasi. Secara teoritis, pengembangan SDM diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian empiris menunjukkan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja tidak selalu konsisten. Beberapa penelitian menemukan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai (Idris *et al.*, 2025), sehingga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas individu belum tentu secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja.

Ketidakkonsistenan tersebut mengindikasikan adanya mekanisme lain yang menjembatani hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai. Dalam hal ini, variabel psikologis seperti komitmen organisasi dan etos kerja menjadi faktor penting yang dapat menjelaskan hubungan tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM memiliki pengaruh positif terhadap komitmen organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja pegawai (Idris *et al.*, 2025). Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan pengembangan SDM tidak hanya ditentukan oleh peningkatan kompetensi, tetapi juga oleh internalisasi nilai dan sikap kerja pegawai.

Selain pengembangan SDM, etos kerja merupakan faktor penting yang secara konsisten terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Etos kerja mencerminkan sikap, nilai, dan semangat individu dalam bekerja yang tercermin dalam disiplin, tanggung jawab, dan komitmen terhadap tugas. Penelitian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Situmorang *et al.*, 2021; Ardyana *et al.*, 2023). Bahkan dalam beberapa studi, etos kerja menjadi variabel yang paling dominan dalam mempengaruhi kinerja, dibandingkan dengan variabel lainnya.

Lebih lanjut, etos kerja tidak terbentuk secara mandiri, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi seperti kepemimpinan, budaya kerja, dan sistem manajemen. Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif mampu meningkatkan etos kerja pegawai melalui pembentukan nilai dan motivasi kerja (Putra *et al.*, 2026; Silalahi & Yanuarti, 2025). Dengan demikian, etos kerja dapat dipahami sebagai variabel perilaku yang berperan sebagai penghubung antara faktor organisasi dan kinerja pegawai.

Di sisi lain, keterlibatan kerja (*work engagement*) juga menjadi faktor penting dalam menjelaskan kinerja pegawai. Keterlibatan kerja mencerminkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan fisik pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai yang memiliki tingkat keterlibatan

kerja tinggi cenderung menunjukkan dedikasi, semangat, dan fokus dalam bekerja, sehingga berkontribusi terhadap peningkatan kinerja. Meskipun demikian, kajian empiris mengenai keterlibatan kerja dalam konteks hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai masih relatif terbatas, sehingga memerlukan kajian lebih lanjut.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa hubungan antara faktor-faktor organisasi dan kinerja pegawai bersifat kompleks dan tidak selalu linear. Pengembangan SDM, etos kerja, dan keterlibatan kerja tidak selalu memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi sering kali bekerja melalui mekanisme tidak langsung atau variabel intervening. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor yang saling terkait, baik yang bersifat struktural maupun psikologis.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diidentifikasi adanya kesenjangan penelitian (research gap), yaitu belum adanya kajian literatur yang secara komprehensif mengintegrasikan pengembangan SDM, keterlibatan kerja, dan etos kerja dalam satu kerangka konseptual untuk menjelaskan kinerja pegawai. Sebagian besar penelitian masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara parsial, sehingga belum memberikan gambaran yang utuh mengenai hubungan antarvariabel.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis berbagai hasil penelitian terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, khususnya pengembangan SDM, keterlibatan kerja, dan etos kerja. Melalui pendekatan kajian literatur, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai hubungan antarvariabel, sekaligus mengidentifikasi pola hubungan dan kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

B. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kajian literatur (literature review) yang bertujuan untuk mengkaji dan mensintesis berbagai hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan kinerja pegawai, khususnya yang dipengaruhi oleh pengembangan sumber daya manusia, keterlibatan kerja, dan etos kerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel ilmiah yang dipublikasikan pada jurnal nasional yang dapat diakses secara terbuka. Proses pengumpulan literatur dilakukan dengan menelusuri berbagai artikel yang relevan menggunakan kata kunci seperti pengembangan SDM, keterlibatan kerja, etos kerja, dan kinerja pegawai.

Pemilihan artikel dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian topik penelitian,

yaitu artikel yang secara langsung membahas hubungan antara variabel-variabel tersebut. Selain itu, artikel yang digunakan merupakan penelitian dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif yang memiliki temuan empiris yang dapat mendukung analisis. Berdasarkan proses seleksi tersebut, diperoleh sejumlah artikel yang kemudian dijadikan sebagai bahan kajian dalam penelitian ini.

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, yaitu dengan cara mengidentifikasi, membandingkan, dan mengelompokkan hasil penelitian dari masing-masing artikel berdasarkan variabel yang diteliti. Selanjutnya, hasil kajian tersebut disusun dalam bentuk tabel literatur untuk memudahkan pemahaman terhadap pola hubungan antarvariabel. Melalui pendekatan ini, penelitian berupaya memberikan gambaran yang komprehensif mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai serta mengidentifikasi kesenjangan penelitian yang dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

No	Penulis (Tahun)	Variabel Utama	Metode	Temuan Utama
1	Idris <i>et al.</i> (2025)	Pengembangan SDM, Komitmen, Kinerja	Kuantitatif (SEM/PLS)	Pengembangan SDM tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh melalui komitmen organisasi
2	Situmorang <i>et al.</i> (2021)	Rotasi Jabatan, Etos Kerja, Motivasi, Kinerja	Kuantitatif (SEM/PLS)	Rotasi jabatan, etos kerja, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
3	Putra <i>et al.</i> (2026)	Kepemimpinan, Disiplin, Etos Kerja, Produktivitas	Kuantitatif (SEM/PLS)	Kepemimpinan meningkatkan etos kerja dan disiplin, etos kerja menjadi faktor dominan dalam produktivitas
4	Ardyana <i>et al.</i> (2023)	Kompetensi, Komitmen, Etos Kerja, Kinerja	Kuantitatif (Regresi Linier)	Kompetensi, komitmen, dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, etos kerja paling dominan
5	Silalahi & Yanuarti (2025)	Kepemimpinan, Etos Kerja, Kinerja	Kualitatif Deskriptif	Kepemimpinan berperan penting dalam membentuk etos kerja dan meningkatkan kinerja
6	Rahayu (2018)	Pelatihan, Pengembangan SDM, Etos Kerja	Kuantitatif	Pengembangan SDM tidak signifikan secara parsial terhadap etos kerja, tetapi signifikan secara simultan
7	Putri <i>et al.</i> (2022)	Pengembangan SDM, Etos Kerja	Kuantitatif	Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap etos kerja
8	Setiawan <i>et al.</i> (2022)	Etos Kerja, Kinerja Pegawai	Kuantitatif	Etos kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

9	Lestari <i>et al.</i> (2023)	Etos Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja	Kuantitatif	Etos kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
10	Wulandari <i>et al.</i> (2023)	Kepuasan Kerja, Etos Kerja, Kinerja	Kuantitatif	Kepuasan kerja dan etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan lebih dominan
11	Rahman <i>et al.</i> (2024)	Strategi SDM, Etos Kerja Generasi Z	Kuantitatif	Strategi SDM meningkatkan etos kerja melalui pelatihan, fleksibilitas, dan reward

Hasil kajian literatur menunjukkan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor struktural dan faktor perilaku dalam organisasi. Faktor struktural seperti pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak selalu secara langsung mampu meningkatkan kinerja pegawai, melainkan memerlukan mekanisme perantara berupa variabel psikologis dan perilaku kerja. Hal ini terlihat dari temuan Idris *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap kinerja, tetapi berpengaruh melalui komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kompetensi saja belum cukup untuk menghasilkan kinerja yang optimal apabila tidak diikuti oleh keterikatan emosional dan sikap kerja yang positif dari pegawai.

Dalam konteks ini, etos kerja muncul sebagai variabel yang paling konsisten dan dominan dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa etos kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Situmorang *et al.*, 2021; Ardyana *et al.*, 2023). Bahkan, dalam beberapa studi, etos kerja menjadi variabel yang paling dominan dibandingkan variabel lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai sangat ditentukan oleh nilai-nilai kerja yang dimiliki individu, seperti disiplin, tanggung jawab, kerja keras, dan komitmen terhadap tugas. Dengan kata lain, etos kerja merupakan refleksi dari kualitas internal pegawai yang secara langsung mempengaruhi hasil kerja yang dicapai.

Lebih lanjut, etos kerja tidak terbentuk secara mandiri, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi, terutama kepemimpinan dan strategi pengelolaan SDM. Penelitian Putra *et al.* (2026) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap etos kerja dan disiplin kerja, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas pegawai. Temuan serupa juga dikemukakan oleh Silalahi dan Yanuarti (2025) yang menegaskan bahwa kepemimpinan yang komunikatif dan suportif mampu membentuk etos kerja yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa peran pimpinan tidak hanya sebatas mengarahkan pekerjaan, tetapi juga membentuk nilai dan perilaku kerja pegawai.

Selain itu, hubungan antara pengembangan SDM dan etos kerja juga menunjukkan pola yang relatif kuat, meskipun tidak sepenuhnya konsisten. Sebagian penelitian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap etos kerja (Putri *et al.*, 2022), namun penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan secara parsial (Rahayu, 2018). Perbedaan ini mengindikasikan bahwa efektivitas pengembangan SDM sangat bergantung pada bagaimana program tersebut diimplementasikan. Pengembangan SDM yang hanya berfokus pada peningkatan keterampilan teknis tanpa memperhatikan aspek motivasi dan nilai kerja cenderung kurang mampu membentuk etos kerja yang kuat.

Di sisi lain, variabel lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi juga berperan dalam menjelaskan kinerja pegawai. Penelitian Lestari *et al.* (2023) dan Wulandari *et al.* (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan etos kerja secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan dan sikap kerja, tetapi juga oleh sejauh mana pegawai merasa puas dan terikat dengan organisasi. Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi antara faktor kognitif, emosional, dan perilaku.

Selanjutnya, keterlibatan kerja (*work engagement*) menjadi faktor yang secara konseptual memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja pegawai, meskipun dalam kajian empiris masih relatif terbatas. Keterlibatan kerja mencerminkan tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan fokus dalam bekerja. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih produktif dan memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Namun demikian, penelitian yang secara spesifik mengkaji keterlibatan kerja dalam hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai masih belum banyak ditemukan, sehingga menjadi peluang untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

Berdasarkan keseluruhan hasil kajian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai bersifat tidak langsung, dan lebih efektif apabila dimediasi oleh variabel perilaku seperti etos kerja dan komitmen organisasi. Sementara itu, etos kerja terbukti sebagai faktor yang paling konsisten dalam meningkatkan kinerja, sehingga dapat dianggap sebagai variabel kunci dalam model peningkatan kinerja pegawai. Di sisi lain, keterlibatan kerja memiliki potensi besar sebagai variabel tambahan yang dapat memperkuat hubungan antarvariabel, namun masih memerlukan kajian empiris lebih lanjut.

Dengan demikian, gap utama dalam kajian ini terletak pada belum adanya integrasi yang komprehensif antara pengembangan SDM, keterlibatan kerja, dan etos kerja dalam satu

kerangka konseptual yang utuh. Sebagian besar penelitian masih mengkaji variabel-variabel tersebut secara terpisah, sehingga belum mampu menjelaskan secara menyeluruh mekanisme peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih integratif untuk memahami hubungan antarvariabel secara lebih mendalam.

Implikasi teoretis dari kajian ini adalah bahwa kinerja pegawai tidak dapat dijelaskan hanya melalui faktor struktural seperti pengembangan SDM, tetapi juga harus mempertimbangkan faktor perilaku dan psikologis. Sementara itu, implikasi praktisnya adalah organisasi perlu tidak hanya fokus pada pelatihan dan pengembangan kompetensi, tetapi juga pada pembentukan etos kerja, peningkatan keterlibatan kerja, serta penguatan kepemimpinan yang mampu membangun nilai dan budaya kerja yang positif. Dengan pendekatan tersebut, peningkatan kinerja pegawai dapat dicapai secara lebih berkelanjutan.

D. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh interaksi antara faktor struktural dan faktor perilaku dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja, melainkan bekerja melalui variabel perantara seperti komitmen organisasi dan etos kerja. Etos kerja terbukti sebagai variabel yang paling konsisten dan dominan dalam meningkatkan kinerja pegawai, karena mencerminkan nilai, sikap, dan semangat kerja individu. Selain itu, kepemimpinan dan strategi pengelolaan SDM berperan penting dalam membentuk etos kerja yang positif. Sementara itu, keterlibatan kerja memiliki potensi sebagai faktor yang memperkuat hubungan antarvariabel, meskipun masih memerlukan dukungan empiris yang lebih luas. Dengan demikian, kinerja pegawai merupakan hasil dari kombinasi faktor kognitif, emosional, dan perilaku yang saling berinteraksi.

Berdasarkan hasil kajian ini, organisasi disarankan untuk tidak hanya berfokus pada peningkatan kompetensi melalui program pengembangan SDM, tetapi juga perlu memperhatikan pembentukan etos kerja, peningkatan keterlibatan kerja, serta penguatan kepemimpinan yang mampu membangun nilai dan budaya kerja yang positif. Pendekatan yang integratif antara aspek teknis dan psikologis diperlukan agar peningkatan kinerja pegawai dapat berlangsung secara berkelanjutan. Selain itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model yang lebih komprehensif dengan memasukkan variabel keterlibatan kerja secara empiris, serta menguji peran mediasi atau moderasi variabel perilaku dalam hubungan antara pengembangan SDM dan kinerja pegawai, sehingga dapat memberikan

pemahaman yang lebih mendalam mengenai mekanisme peningkatan kinerja dalam organisasi.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ardyana, A., Djalante, A., & Hidayat, M. (2023). Pengaruh kompetensi, komitmen, dan etos kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pengadilan Agama Kabupaten Takalar. *Sparkling Journal of Management*, 1(5), 573–587.
- Idris, A., et al. (2025). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Lestari, D., et al. (2023). Pengaruh etos kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*.
- Putra, V. F., Gunadi, G., Farhan, D., & Haritsar, Y. (2026). Pengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan disiplin dan etos kerja melalui budaya kerja sebagai variabel mediasi untuk meningkatkan produktivitas kerja tenaga alih daya. *Jurnal Simki Economic*, 9(2), 437–449.
- Putri, R., et al. (2022). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap etos kerja pegawai. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Rahman, A., et al. (2024). Strategi pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan etos kerja generasi Z. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Rahayu, S. (2018). Pengaruh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia terhadap etos kerja pegawai. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Silalahi, A. R., & Yanuarti, M. (2025). Eksplorasi peran kepemimpinan dalam mengembangkan etos kerja dan kinerja karyawan pada PT Walletku Indompet Indonesia Tebet Jakarta Selatan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(10), 347–358.
- Situmorang, S., Fauzi, A., Permatasari, S. M., & Robiansyah, A. (2021). Pengaruh rotasi jabatan, etos kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Kharisma Surya Semesta. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 4(2), 321–330.
- Setiawan, B., et al. (2022). Pengaruh etos kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Wulandari, S., et al. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan etos kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.