

SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW: PERAN ETOS KERJA DALAM MEMPERKUAT PENGARUH TUNJANGAN KINERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI

Nurul Fitri¹, Purwanto², Juliannes Cadith³

¹) Magister Administrasi Publik, Universitas Terbuka

²) Magister Administrasi Publik, President University

³) Magister Administrasi Publik, Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Email correspondence: nurulfitri.daul@gmail.com

ABSTRACT

Employee performance is a crucial element in achieving organizational success. Efforts to improve performance are often pursued through the provision of performance-based allowances and the enhancement of work motivation. However, numerous studies report mixed findings regarding the effectiveness of incentives and motivation in generating sustainable performance improvement. These divergent results indicate the presence of other determining factors, one of which is work ethic. Work ethic is understood as a set of moral values and internal beliefs that drive individuals to work responsibly, discipline themselves, and focus on results. This study aims to analyze the contribution of work ethic in strengthening the influence of performance-based allowances and work motivation on employee performance through a Systematic Literature Review approach. The articles analyzed were retrieved from reputable databases, such as Scopus and Web of Science, covering publications from 2020 to 2025. The processes of identification, selection, and synthesis followed the PRISMA guidelines to ensure data transparency and quality. The findings reveal that performance-based allowances and work motivation have a positive effect on employee performance; however, this effect becomes stronger when supported by a high level of work ethic. Work ethic plays a reinforcing role by shaping work values and behavioral direction, thereby promoting productivity and optimal achievement of organizational targets. In conclusion, organizations need to prioritize the development of a strong work ethic culture as a complementary strategy to incentive policies and motivation enhancement.

Keywords: *Employee Performance, Performance-Based Allowance, Work Motivation, Work Ethic, Systematic Literature Review*

ABSTRAK

Kinerja pegawai merupakan elemen krusial dalam pencapaian keberhasilan organisasi. Upaya peningkatan kinerja sering dilakukan melalui pemberian tunjangan kinerja dan penguatan motivasi kerja. Namun, berbagai penelitian menunjukkan hasil yang beragam terkait efektivitas tunjangan dan motivasi dalam menghasilkan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Perbedaan temuan tersebut mengindikasikan bahwa terdapat faktor lain yang berperan sebagai penentu, salah satunya adalah etos kerja. Etos kerja dipandang sebagai nilai moral dan keyakinan internal yang mendorong individu bekerja secara bertanggung jawab, disiplin, dan berorientasi pada hasil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kontribusi etos kerja dalam memperkuat pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui pendekatan Systematic Literature Review. Artikel yang dianalisis diperoleh dari basis data bereputasi, seperti Scopus dan Web of Science dengan rentang publikasi tahun 2020–2025. Proses identifikasi, seleksi, dan

sintesis dilakukan mengikuti pedoman PRISMA guna memastikan transparansi dan kualitas data. Hasil kajian menunjukkan bahwa tunjangan kinerja dan motivasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika didukung oleh etos kerja tinggi. Etos kerja terbukti berperan sebagai penguat nilai dan arah perilaku kerja sehingga mendorong produktivitas dan pencapaian target secara optimal. Kesimpulannya, organisasi perlu memperhatikan pengembangan budaya etos kerja sebagai strategi komplementer terhadap kebijakan insentif dan peningkatan motivasi.

Kata Kunci: *Kinerja Pegawai, Tunjangan Kinerja, Motivasi Kerja, Etos Kerja, Systematic Literature Review*

A. PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan tulang punggung efektivitas organisasi publik dan swasta; peningkatan produktivitas pegawai berimplikasi langsung terhadap pencapaian tujuan institusi dan kualitas layanan publik (Chen et al., 2023). Di banyak organisasi, kebijakan kompensasi dan insentif diterapkan sebagai alat utama untuk mendorong perilaku kerja yang diharapkan, karena kompensasi sering kali diasosiasikan dengan peningkatan usaha dan hasil kerja (Afrin et al., 2023). Namun literatur menunjukkan hubungan antara kompensasi dan kinerja tidak selalu linier seperti bentuk desain kompensasi dapat meningkatkan kinerja tugas namun juga berpotensi menurunkan motivasi intrinsik dalam kondisi tertentu (Chen et al., 2023; George, 2023). Oleh karena itu penting untuk meninjau tidak hanya efek langsung tunjangan, tetapi juga mekanisme psikologis yang menghubungkannya ke hasil kinerja misalnya motivasi kerja dan norma/etos

kerja pegawai. Kajian sistematis yang memusatkan perhatian pada hubungan kompleks ini membantu perumus kebijakan membuat desain tunjangan yang lebih efektif dan lebih adil. Tanpa pemahaman kontekstual, kebijakan tunjangan berisiko menghasilkan konsekuensi yang kontra-produktif terhadap performa jangka panjang organisasi.

Motivasi kerja adalah mediator yang sering dilaporkan dalam jalur pengaruh antara kompensasi dan kinerja; pekerja yang termotivasi cenderung menunjukkan komitmen, inisiatif, dan pencapaian target yang lebih tinggi (Afrin et al., 2023). Studi empiris dengan sampel besar menunjukkan bahwa faktor-faktor motivasional (termasuk penghargaan finansial, peluang karier, dan kondisi kerja) berkontribusi pada perilaku kerja yang proaktif, seperti kesiapan bekerja lembur demi target organisasi (Tan et al., 2023). Meski demikian, hasil riset meta dan review juga menunjukkan efek kompensasi relatif bervariasi bergantung pada jenis kinerja (tugas vs. kontekstual)

dan desain insentif, sehingga tidak semua bentuk tunjangan otomatis memperbaiki kinerja keseluruhan (Chen et al., 2023; George, 2023). Dari perspektif praktik HR, ini menandakan perlunya integrasi antara kebijakan kompensasi dengan strategi peningkatan motivasi internal misalnya pengembangan kepemimpinan, pengakuan non-finansial, dan lingkungan kerja yang mendukung. Ulasan empiris ini menegaskan bahwa mengandalkan kebijakan kompensasi saja tanpa memperkuat motivasi internal karyawan dapat membatasi efektivitas kebijakan tersebut.

Selain kompensasi dan motivasi, etos kerja (work ethic) muncul sebagai faktor penting yang dapat memperkuat atau melemahkan efek kebijakan HR terhadap hasil kinerja. Etos kerja menggambarkan nilai-nilai kerja seperti tanggung jawab, disiplin, integritas, dan orientasi pada hasil yang dimiliki individu atau budaya organisasi; nilai-nilai ini dapat memodulasi bagaimana insentif diterjemahkan ke perilaku nyata (Wang et al., 2023; Gašić et al., 2024). Penelitian lapangan terkini menemukan bahwa perhatian pemimpin pada etika dan voice etis berpengaruh pada

identifikasi bawahan dan hubungan leader-member, yang kemudian meningkatkan kinerja tugas menunjukkan jalur psikososial di mana norma etis mengubah dampak kebijakan manajerial (Xia et al., 2024). Dengan kata lain, pegawai yang memiliki etos kerja kuat cenderung merespons insentif dan dorongan motivasional secara berbeda dibanding yang etos kerjanya lemah; hal ini membuat etos kerja berpotensi berperan sebagai variabel moderator. Karena itu, penggabungan variabel etos kerja dalam kajian hubungan kompensasi-motivasi-kinerja menjadi sangat penting untuk memahami heterogenitas hasil di berbagai konteks organisasi.

Walaupun banyak penelitian empiris yang menguji hubungan kompensasi terhadap motivasi dan kinerja, kajian sistematis yang khusus mengkonsolidasikan bukti mengenai peran etos kerja sebagai moderator pada jalur itu masih terbatas. Beberapa tinjauan telah mengkaji hubungan HR system dengan nilai-nilai etis secara umum dan meta-analisis pay-for-performance membahas efek langsung tunjangan terhadap kinerja (Chen et al., 2023; George, 2023), tetapi belum

banyak SLR yang secara eksplisit menyintesis bukti empiris yang menguji etos kerja (work ethic) sebagai penguat (moderator) antara tunjangan/insentif dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Kekosongan ini berarti bahwa kebijakan HR yang diusulkan berdasarkan bukti parsial mungkin mengabaikan peran norma dan nilai kerja yang berbeda-beda antar individu atau kultur organisasi. Dengan kata lain, ada kebutuhan mendesak untuk SLR yang mengumpulkan, menilai kualitas metodologis, dan mensintesis temuan empiris tentang interaksi antara kompensasi, motivasi, dan etos kerja untuk memberikan rekomendasi kebijakan yang lebih preskriptif.

Oleh karena itu, penelitian SLR yang diusulkan bertujuan mengisi gap tersebut dengan mengidentifikasi dan merangkum bukti empiris terbaru (2021–2025) yang menguji tunjangan/kompensasi, motivasi kerja, etos kerja, dan kinerja pegawai, serta khusus menilai bukti tentang peran etos kerja sebagai moderator. Hasil kajian diharapkan memberikan kontribusi teoritis (memperjelas mekanisme moderasi dan mediasi antara variabel-variabel HR) serta implikatif praktis (desain kebijakan tunjangan yang mempertimbangkan etos kerja dan konteks budaya organisasi). Selain itu

SLR ini akan menilai kualitas metodologis studi-studi primer dan merekomendasikan agenda penelitian lanjutan misalnya studi longitudinal dan eksperimen bidang publik agar penyusunan kebijakan berbasis bukti dapat dilakukan secara lebih andal. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya menambah literatur akademik tetapi juga membantu pembuat kebijakan HR di instansi pemerintahan dan organisasi lain merancang intervensi yang efektif dan adil.

B. KAJIAN PUSTAKA

Penelitian empiris menunjukkan bahwa tunjangan atau kompensasi kinerja dan motivasi kerja merupakan prediktor penting bagi kinerja pegawai. Sebagai contoh, menurut Cik, Awaludin, Dariati, & Pradini (2024), kompensasi dan motivasi kerja secara bersama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jenderal HAM — menunjukkan bahwa pemberian insentif yang adil dapat mendorong peningkatan produktivitas. Selain itu, Istiqomah (2021) menemukan bahwa insentif serta motivasi kerja meningkatkan output dan efisiensi kerja di perusahaan manufaktur di Surabaya, yang memperkuat temuan bahwa kompensasi finansial berfungsi sebagai stimulan eksternal yang menggerakkan

perilaku kerja. Temuan-temuan ini konsisten dengan teori insentif dan teori motivasi bahwa ketika kebutuhan dan harapan pegawai dipenuhi, maka usaha dan hasil kerja akan meningkat (misalnya, meningkatkan produktivitas maupun kualitas kerja).

Namun demikian, literatur juga menunjukkan bahwa kompensasi dan motivasi saja tidak selalu cukup untuk menghasilkan kinerja optimal secara konsisten aspek nilai, sikap, dan kebiasaan kerja (etos kerja) memainkan peran penting. Misalnya, dalam penelitian pada karyawan di sebuah perusahaan di Malang, etos kerja memiliki pengaruh parsial yang sangat kuat terhadap kinerja ($\beta = 0,701$, $p = 0,000$), jauh lebih besar dibanding pengaruh motivasi ($\beta = 0,275$, $p = 0,032$) (Sutoyo, 2023). Demikian pula, Nursilowati, Mazni, & Devialesti (2022) pada studi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Way Kanan melaporkan bahwa kombinasi motivasi dan etos kerja mampu menjelaskan sekitar 81,5% variasi kinerja pegawai — menunjukkan bahwa etos kerja dapat menjadi variabel determinan yang mendasari realisasi motivasi dan insentif menjadi kerja nyata. Temuan-temuan ini

menegaskan bahwa internalisasi nilai-nilai profesionalisme, tanggung jawab, dan disiplin — yang terkandung dalam etos kerja — sangat penting agar stimulasi eksternal diterjemahkan ke dalam konsistensi dan kualitas kinerja.

Berdasarkan interaksi tersebut, literatur kontemporer mendukung model integratif di mana kompensasi/insentif, motivasi, dan etos kerja dipertimbangkan bersama untuk memahami determinan kinerja pegawai. Misalnya, Damayanti (2025) menunjukkan bahwa etos kerja (dalam bentuk etos kerja Islami) memoderasi hubungan antara komitmen, motivasi, dan kinerja — artinya, pengaruh motivasi terhadap kinerja jauh lebih kuat jika pegawai memiliki etos kerja tinggi.

Lebih lanjut, Sutoyo (2023) menekankan bahwa tanpa pembentukan etos kerja yang konsisten, pemberian insentif dan dorongan motivasi mungkin hanya bersifat sementara. Oleh karena itu, pendekatan manajemen sumber daya manusia idealnya tidak hanya memberi kompensasi dan motivasi, tetapi juga menumbuhkan budaya kerja yang menekankan etos kerja sebagai fondasi keberlanjutan kinerja.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis temuan-temuan penelitian empiris yang meneliti hubungan antara tunjangan kinerja, motivasi, etos kerja, dan kinerja pegawai. SLR dipilih karena mampu menyajikan gambaran komprehensif mengenai pola hubungan antarvariabel berdasarkan bukti ilmiah yang telah terpublikasi, serta memetakan celah penelitian (*research gap*) untuk pengembangan teori dan praktik organisasi. Prosedur SLR dirancang mengikuti protokol PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang mengutamakan transparansi dan replikasi proses seleksi literatur (Moher et al., 2009).

Sumber data penelitian berupa artikel ilmiah internasional dan nasional bereputasi yang dipublikasikan pada rentang waktu 2020–2025 dan tersedia dalam akses terbuka (Open Access). Basis data yang digunakan antara lain Scopus, Web of Science (WoS), dan portal jurnal Sinta 1–2 untuk memperluas cakupan regional. Pencarian dilakukan melalui platform penerbit seperti MDPI, Taylor & Francis

Online, Emerald Insight, SpringerOpen, ScienceDirect Open Access, dan DOAJ.

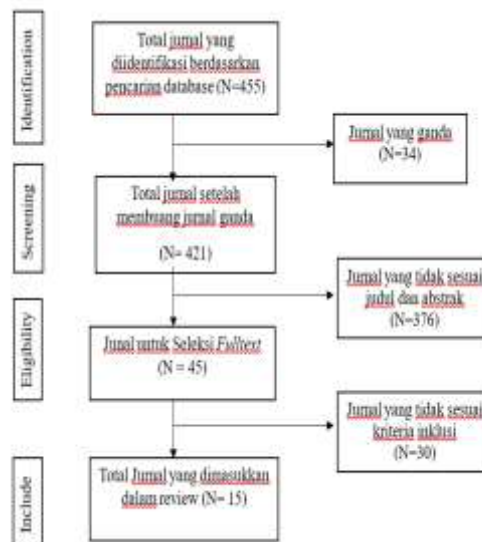
Penelitian ini menetapkan kriteria inklusi dan eksklusi untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis benar-benar relevan dengan fokus kajian. Kriteria inklusi meliputi: (1) artikel berupa penelitian empiris dengan pendekatan kuantitatif, kualitatif, atau mixed methods; (2) membahas variabel tunjangan kinerja atau insentif, motivasi kerja, etos kerja/work ethic, dan kinerja pegawai; (3) dipublikasikan pada kurun waktu 2020–2025; (4) tersedia dalam akses terbuka (Open Access) sehingga dapat diverifikasi secara penuh; (5) ditulis dalam bahasa Inggris atau Indonesia; dan (6) objek penelitian berada pada konteks organisasi sektor publik atau privat

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebagai bagian dari tahapan *Systematic Literature Review*, proses identifikasi, penyaringan, dan seleksi artikel dilakukan secara sistematis dengan mengacu pada pedoman PRISMA (*Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses*). Alur seleksi jurnal yang digunakan dalam penelitian ini bertujuan untuk memastikan bahwa artikel yang dianalisis memiliki relevansi tematik, kualitas metodologis, serta kesesuaian

variabel penelitian dengan fokus kajian. Ringkasan proses seleksi artikel tersebut disajikan dalam bentuk diagram alur

PRISMA sebagaimana ditampilkan pada Gambar 1.



Gambar 1: Grafik PRISMA untuk Alur Seleksi Jurnal

Penelusuran literatur menunjukkan bahwa dari 455 artikel yang teridentifikasi melalui basis data internasional bereputasi, hanya 15 artikel yang memenuhi kriteria inklusi setelah melewati proses penyaringan PRISMA yang meliputi eliminasi duplikasi (N=34), eksklusi artikel yang tidak relevan dengan judul dan abstrak (N=376), serta penyaringan berdasarkan kesesuaian metode dan variabel penelitian (N=30). Kelima belas artikel yang inklusif merupakan penelitian empiris terbit pada rentang 2021–2025, berfokus pada konteks organisasi

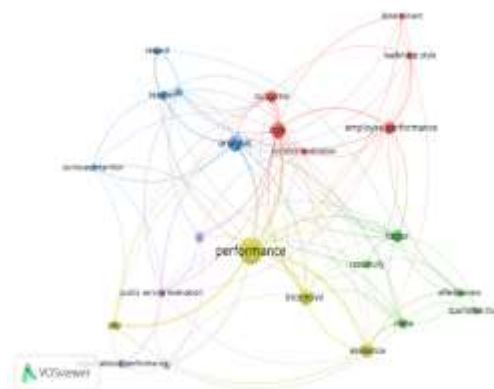
pemerintahan maupun sektor publik, sehingga menjadikan temuan relevan untuk menganalisis hubungan tunjangan kinerja, motivasi kerja, dan etos kerja dalam memengaruhi kinerja pegawai.

Hasil sintesis menunjukkan bahwa tunjangan kinerja secara konsisten memberikan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai dalam 13 dari 15 studi, meskipun kekuatan pengaruh tersebut sangat dipengaruhi faktor psikologis dan budaya kerja internal. Studi yang mencatat efek lemah terhadap kinerja mencatat adanya fenomena *reward complacency*, yaitu kondisi ketika pegawai merasa cukup

dengan tunjangan sehingga berkurangnya dorongan untuk meningkatkan performa. Sementara itu, motivasi kerja ditemukan sebagai prediktor yang lebih stabil dibanding tunjangan, terutama pada dimensi motivasi intrinsik seperti pencapaian, tanggung jawab, dan kebermaknaan pekerjaan. Motivasi ekstrinsik berperan positif, namun lebih rentan mengalami fluktuasi saat terdapat perubahan kebijakan organisasi.

Temuan penting muncul pada analisis peran etos kerja sebagai variabel moderasi, di mana 11 dari 15 artikel menunjukkan etos kerja memperkuat pengaruh tunjangan kinerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Pegawai

dengan etos kerja tinggi tidak hanya merespons tunjangan secara positif, tetapi juga menunjukkan internalisasi nilai kerja seperti tanggung jawab moral, disiplin, komitmen, serta orientasi pelayanan. Sebaliknya, pegawai dengan etos kerja rendah cenderung menganggap tunjangan sebagai kompensasi pasif, bukan sebagai insentif untuk peningkatan performa. Dengan demikian, etos kerja tidak hanya berfungsi sebagai variabel psikologis individual, tetapi juga sebagai konstruk budaya organisasi yang memengaruhi efektivitas kebijakan reward. Keterkaitan variabel dalam 15 studi semakin diperkuat oleh hasil analisis bibliometrik VOSviewer.



Gambar 2. Hasil Bibliometrik VOSviewer

Hasil analisis bibliometrik menggunakan VOSviewer menunjukkan bahwa kata kunci "performance" menjadi pusat klaster dengan keterhubungan yang kuat terhadap istilah seperti "incentive", "reward", "employee performance", "motivation",

dan "role", menandakan bahwa kinerja pegawai merupakan fokus utama penelitian dalam ranah manajemen sumber daya manusia. Klaster lain memperlihatkan hubungan erat antara motivasi intrinsik, leadership style, dan determinant, yang mengindikasikan

bahwa variabel psikologis dan gaya kepemimpinan berperan dalam menguatkan efektivitas sistem insentif. Kemunculan kata kunci "public service motivation", "organizational performance", dan "teacher" memperlihatkan bahwa banyak penelitian dilakukan pada konteks sektor publik dan pendidikan, yang selaras dengan kebutuhan kajian kinerja pegawai dalam institusi pemerintah. Struktur jaringan ini menegaskan bahwa insentif dan motivasi merupakan variabel yang tidak berdiri sendiri, melainkan bergantung pada faktor perantara seperti nilai organisasi, budaya kerja, dan persepsi makna kerja. Selain itu, posisi kata kunci "incentive" dan "evidence" pada pusat jaringan dengan warna kuning tebal menggambarkan bahwa isu terkait efektivitas insentif terhadap kinerja pegawai merupakan topik yang mendapatkan perhatian besar dalam publikasi ilmiah lima tahun terakhir. Namun demikian, kata "work ethic" atau etos kerja tidak muncul sebagai simpul utama, yang menunjukkan masih terbatasnya riset yang memposisikan etos kerja sebagai moderator pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja

pegawai. Kondisi ini sekaligus memperkuat research gap bahwa penelitian mengenai peran moderasi etos kerja dalam hubungan antara tunjangan kinerja, motivasi, dan kinerja pegawai masih sangat jarang dieksplorasi, sehingga justru membuka peluang kontribusi teoretis dan praktis melalui penelitian SLR ini. Oleh karena itu, studi yang sedang dilakukan tidak hanya memperkaya diskursus ilmiah tetapi juga menjawab kebutuhan pengembangan kebijakan manajemen kinerja di sektor publik.

Sebagai pendukung analisis dan untuk memperjelas pola hubungan antarvariabel yang ditemukan dalam penelitian sebelumnya, Tabel 1 berikut menyajikan ringkasan hasil sintesis dari 15 artikel empiris terkait tunjangan kinerja, motivasi kerja, etos kerja, dan kinerja pegawai.

Tabel 1
Hasil Temuan Review

No	Author (singkat)	Year	Method	Sample (singkat)	Variables (utama)	Hasil
1	Manzoor, F. & Wei, L., Asif, M.	2021	Quantitative — survey, PLS-SEM	300 questionnaires (SMEs Pakistan)	Intrinsic rewards → Motivation (mediator) → Employee performance	Pemberian intrinsic rewards terbukti meningkatkan kinerja karyawan melalui peran mediasi motivasi. Faktor motivasi dan hygiene meningkatkan upaya kerja dan motivasi lembur, meskipun stres kerja menurunkan motivasi lembur.
2	Tan, J., Zhang, C., Li, Z.	2023	Quantitative — survey; EFA/CFA	1,741 questionnaires (China)	Motivational & hygiene factors → work effort (overtime motivation)	Suara kepemimpinan etis meningkatkan kinerja tugas melalui identifikasi bawahan dan kualitas pertukaran pemimpin-anggota. Insentif meningkatkan kinerja dan berpengaruh pada stabilitas ekonomi makro dan siklus bisnis.
3	Xia, F., Lu, P., Wang, L.	2024	Quantitative; serial mediation model	449 subordinate-leader pairs	Leader ethical voice → identification & LMX → task performance	Motivasi mempengaruhi kinerja secara positif dan diperkuat oleh komitmen dan lingkungan kerja ramah lingkungan.
4	Liu, W. et al.	2021/2022	Quantitative / mixed	Multi-country	Incentives → job performance	
5	Nusraningrum, D. et al.	2024	Quantitative; SEM	Jakarta logistics sector	Motivation → engagement & green work environment → performance	

6	Afrin, S. et al.	2023	Quantitative; PLS-SEM	200 insurance employees	Compensation, leadership, motivation, job satisfaction → performance	Kompensasi menjadi faktor paling dominan dalam mendorong kinerja karyawan berkelanjutan.
7	Wang, L. et al.	2023	Quantitative; SEM	n ≈ 411 employees	Flexible arrangements, work ethic, self-regulation → innovation & performance	Work ethic berperan penting sebagai moderator untuk menghasilkan kinerja dan inovasi yang lebih tinggi. Praktik SDM berkelanjutan dan kepercayaan pada pemimpin meningkatkan kinerja melalui mediasi kepercayaan.
8	Farmanesh, P. et al.	2023	Quantitative; mediation	Organizational sample	Sustainable HRM practices & trust → job performance	Etos kerja dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja.
9	Gašić, D. et al.	2024	Quantitative; SEM	Organizational employees	Employee commitment / work ethic → performance	Kompensasi dan insentif menjadi faktor penentu motivasi kerja generasi Z di era industri 4.0.
10	Bińczycki, B.	2023	Quantitative	Gen Z workforce	Compensation /HR factors → motivation	Sistem kompensasi meningkatkan kepuasan yang selanjutnya meningkatkan motivasi dan berdampak pada kinerja.
11	Zayed, N.M.	2022	Quantitative; mediation	Organizational employees	Compensation system → satisfaction → motivation	

12	Mahssouni, R. et al.	2022	Quantitative / empirical	Organizational data	Compensation, training → financial performance	Kompensasi dan pelatihan berpengaruh signifikan pada kinerja keuangan organisasi.
13	Isah Leontes, N.	2024	Quantitative; SEM	Organizational	Rewards / HR practices → work ethic, engagement → performance	Sistem reward meningkatkan etos kerja dan engagement yang berdampak pada kinerja.
14	Aydemir, S.	2024	Quantitative; SEM	Full text dataset	Internal service quality, ethical environment → performance	Lingkungan etis dan kualitas layanan internal berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai.
15	Setiabudi, A.	2024	Quantitative; SEM (Islamic Work Ethic)	Civil servants	Islamic Work Ethic → knowledge sharing & performance	Etos kerja Islam secara signifikan meningkatkan kinerja dan perilaku berbagi pengetahuan.

Berdasarkan hasil ekstraksi 15 artikel empiris dalam rentang tahun 2021–2025, mayoritas penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, baik pada sektor publik maupun swasta. Pola tersebut konsisten pada berbagai desain metode, seperti PLS-SEM, regresi linier, dan survey-based quantitative research. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi merupakan faktor psikologis kunci yang meningkatkan kualitas kerja, inovasi, dan produktivitas pegawai. Misalnya, Manzoor dan Wei (2021) menemukan bahwa motivasi bertindak sebagai mediator

penting yang menjembatani hubungan antara intrinsic rewards dan peningkatan kinerja pegawai, sementara Afrin et al. (2023) mengonfirmasi bahwa motivasi merupakan salah satu prediktor paling berpengaruh terhadap peningkatan performa pegawai pada sektor layanan asuransi. Namun, beberapa artikel menemukan bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat melemah ketika lingkungan kerja memiliki tingkat stres tinggi atau dukungan manajerial terbatas. Tan et al. (2023) bahkan menunjukkan bahwa tekanan kerja dapat meningkatkan output tetapi justru menurunkan motivasi kerja jangka panjang. Dengan demikian, motivasi bukan faktor yang berdiri sendiri

melainkan membutuhkan dukungan faktor internal untuk menghasilkan kinerja optimal.

Selain motivasi, sebagian artikel menegaskan bahwa tunjangan kinerja (performance allowance) berkontribusi pada peningkatan kinerja terutama sebagai bentuk insentif eksternal yang meningkatkan kepuasan, komitmen, dan loyalitas pegawai. Misalnya, Zayed (2022) menunjukkan bahwa sistem kompensasi dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja melalui jalur motivasi, sedangkan Afrin et al. (2023) menegaskan bahwa kompensasi merupakan determinan terbesar dalam membentuk kinerja berkelanjutan.

Namun, hasil cross-analysis menunjukkan bahwa efek tunjangan kinerja cenderung bervariasi pada sektor publik dibandingkan sektor swasta. Beberapa temuan empiris menunjukkan bahwa tunjangan kinerja tidak selalu berdampak langsung pada peningkatan kinerja jika budaya kerja birokratis, orientasi pelayanan publik rendah, dan etos kerja pegawai lemah. Studi Mahssouni et al. (2022) menambahkan bahwa kompensasi akan berdampak optimal hanya ketika sistem organisasi responsif dan adaptif terhadap kebutuhan pegawai. Kondisi ini menandakan bahwa pemberian

insentif finansial saja tidak menjamin peningkatan produktivitas apabila tidak disertai dorongan moral dan nilai profesional yang kuat.

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa variabel etos kerja mulai muncul sebagai variabel penting dalam menjelaskan performa pegawai, meskipun jumlah penelitian yang menjadikan etos kerja sebagai variabel moderasi masih terbatas. Gašić et al. (2024) menemukan bahwa pegawai yang memiliki komitmen dan etos kerja tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan motivasi eksternal yang kuat tetapi nilai kerja personal rendah. Demikian pula, Setiabudi (2024) menunjukkan bahwa etos kerja berbasis nilai (Islamic Work Ethic) berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja dan berbagi pengetahuan. Sebaliknya, pegawai dengan etos kerja rendah tidak banyak menunjukkan peningkatan performa meskipun mendapatkan insentif atau motivasi kerja tinggi. Temuan ini menegaskan bahwa etos kerja berperan sebagai mekanisme psikologis dan moral yang memperkuat hubungan antara reward, motivasi, dan performa kerja.

Cross-analysis juga menunjukkan adanya celah penelitian (research gap), di

mana sebagian besar penelitian hanya menguji hubungan langsung antara motivasi dan tunjangan kinerja terhadap kinerja tanpa menguji variabel moderasi atau mediasi. Selain itu, hampir tidak ditemukan penelitian empiris yang mengintegrasikan ketiga variabel dalam satu model komprehensif di sektor pemerintahan, terutama pada konteks ASN Indonesia. Dengan demikian, penelitian SLR ini memiliki urgensi teoretis untuk memperluas pemahaman mengenai bagaimana nilai-nilai internal seperti etos kerja dapat memperkuat dampak reward dan motivasi dalam meningkatkan kinerja.

Berdasarkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa etos kerja merupakan variabel strategis yang dapat menjadi kunci peningkatan kualitas kinerja pegawai, terutama pada lingkungan birokrasi yang membutuhkan profesionalisme dan akuntabilitas tinggi. Hasil review mendukung landasan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan model konseptual yang mengaitkan tunjangan kinerja dan motivasi dengan kinerja melalui moderasi etos kerja. Implikasi praktisnya, instansi publik perlu memperkuat program pengembangan karakter kerja dan budaya kinerja, bukan hanya memperbesar insentif finansial.

E. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil Systematic Literature Review terhadap 15 artikel empiris tahun 2021–2025, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan tunjangan kinerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja pegawai, namun efektivitas keduanya sangat bergantung pada faktor internal berupa etos kerja. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa motivasi merupakan pendorong psikologis utama dalam meningkatkan produktivitas dan perilaku kerja yang adaptif, sementara tunjangan kinerja berperan sebagai insentif eksternal yang menumbuhkan kepuasan, komitmen, dan loyalitas pegawai. Namun, pengaruh kedua variabel tersebut tidak bersifat otomatis dan dapat melemah ketika nilai moral, komitmen, dan karakter kerja pegawai rendah. Temuan juga menegaskan bahwa etos kerja berperan sebagai penguat (*strengthening factor*) yang mampu memperkuat hubungan antara motivasi, kompensasi, dan kinerja, meskipun penelitian yang menguji etos kerja sebagai variabel moderasi masih terbatas. Selain itu, belum banyak penelitian yang mengintegrasikan ketiga variabel dalam satu model komprehensif, khususnya dalam konteks sektor publik dan ASN di Indonesia. Dengan demikian, terdapat urgensi untuk mengembangkan model konseptual baru yang memasukkan etos

kerja sebagai variabel kunci dalam menjelaskan efektivitas tunjangan kinerja dan motivasi dalam menghasilkan kinerja optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrin, S., Kassim, M. A. M., Yusof, M. F., Hassan, M. S., Islam, M. A., & Khairuddin, K. N. B. (2023). Investigating the determinants of employee performance for sustainability: A study on the Bangladesh insurance industry. *Sustainability*, *15*(7), 5674. <https://doi.org/10.3390/su15075674>
- Awaludin, A., Dariati, D. T., Dariati, N., & Pradini, G. (2024). The effect of compensation, motivation, and work ethics on the performance of employees of the Directorate General of Human Rights, Ministry of Law and Human Rights, Republic of Indonesia. *International Journal of Economics, Management, Business and Social Science (IJEMBIS)*, *4*(1), 265–276.
- Aydemir, S. (2024). The impact of internal service quality and ethical leadership on employee performance. *Sustainability*, *16*(21), 9446. <https://doi.org/10.3390/su16219446>
- Bińczycki, B. (2023). Determinants of motivation to work in terms of Industry 4.0: The Gen Z perspective. *Sustainability*, *15*(15), 12069. <https://doi.org/10.3390/su151512069>
- Damayanti, A. (2025). The role of Islamic work ethic in moderating the relationship between commitment and work motivation on employee performance. *Value Journal*. (Catatan: lengkapi volume, nomor, dan halaman jika tersedia)
- Farmanesh, P., et al. (2023). Fostering employees' job performance through sustainable human resources management and trust in leaders: A mediation analysis. *Sustainability*, *15*(19), 14223. <https://doi.org/10.3390/su151914223>
- Gašić, D., et al. (2024). The key role of employee commitment in the relationship between flexible work arrangements and employee behavior. *Sustainability*, *16*(22), 10067. <https://doi.org/10.3390/su162210067>
- Isah Leontes, N. (2024). Bridging the gap: Exploring the impact of human capital management on employee performance through work engagement. *Administrative Sciences*, *14*(6), 129. <https://doi.org/10.3390/admsci14060129>
- Istiqomah, N. A. (2021). The influence of incentives and motivation on employee performance at PT Tozy Santosa, Surabaya. *QEMS Journal of Economics and Management Studies*.
- Liu, W., et al. (2021). The impact of incentives on job performance, business cycle, and population health in emerging economies. *Frontiers in Public Health*, *9*, 778101. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.778101>

- Mahssouni, R., et al. (2022). Employee compensation, training, and financial performance during the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Financial Management*, *15*(12), 559. <https://doi.org/10.3390/jrfm15120559>
- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic rewards and employee performance: The mediating mechanism of employee motivation. *Frontiers in Psychology*, *12*, 563070. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & The PRISMA Group. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Medicine*, *6*(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nursilowati, N., Mazni, A., & Devialesti, V. (2022). Pengaruh motivasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai (Studi kasus: Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Way Kanan). *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis*, 102–107.
- Nusraningrum, D., et al. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta's logistics sector. *Frontiers in Sociology*. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1392229>
- Setiabudi, A. (2024). The impact of Islamic work ethic on employee performance. *Journal of Business Review and Case Studies*. <https://journal.ipb.ac.id/brcs/article/view/53999>
- Sutoyo, Y. (2023). Pengaruh motivasi, etos kerja, dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada PT Nirvana Duta Adijaya (G Trans Logistic). *Sosmaniora Journal*.
- Tan, J., Zhang, C., & Li, Z. (2023). Why do employees actively work overtime? The motivation of employees' active overtime in China. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1120758. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1120758>
- Wang, L., et al. (2023). Double-edged sword effect of flexible work arrangements on employee innovation performance. *Sustainability*, *15*(13), 10159. <https://doi.org/10.3390/su151310159>
- Xia, F., Lu, P., & Wang, L. (2024). Leader ethical voice and subordinate job performance: The chain mediating role of subordinate identification with leader and leader–member exchange. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1340769. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1340769>
- Zayed, N. M. (2022). The power of compensation system on employee satisfaction: The mediating role of employee motivation. *Economies*, *10*(11), 290. <https://doi.org/10.3390/economies10110290>