

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Keterikatan Pegawai (*Employee Engagement*)

Keterikatan pegawai adalah kondisi psikologis yang positif, di mana individu merasa sepenuhnya hadir secara mental, fisik, dan emosional dalam menjalankan peran pekerjaan pegawai. Menurut Schaufeli et al (2002) dalam Shahzad et al (2024) keterikatan pegawai melibatkan dimensi semangat (*vigor*), dedikasi, dan penghayatan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*) yang membuat seseorang rela memberikan upaya ekstra tanpa merasa tertekan. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan tinggi ditemukan memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan nilai-nilai organisasi, sehingga pegawai lebih gigih dalam menghadapi kesulitan pekerjaan (Moghli, 2018).

Keterikatan pegawai menunjukkan tingkat penghargaan, dukungan, serta motivasi yang dirasakan dalam lingkungan kerja. Pengakuan terhadap kontribusi pegawai dan pemaknaan positif terhadap pekerjaan dapat mendorong peningkatan semangat serta produktivitas kerja, sekaligus menumbuhkan kesediaan untuk memberikan upaya tambahan dalam penyelesaian tugas (Albrecht et al., 2015). Sebaliknya, keterikatan pegawai yang rendah berpotensi menurunkan motivasi kerja, meningkatkan tingkat absensi, serta memperbesar kemungkinan terjadinya perpindahan pegawai dari organisasi (Oteng et al., 2025).

Keterikatan pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Pertama, kepemimpinan yang efektif, yaitu kemampuan pimpinan dalam memberikan arahan yang jelas, dukungan yang memadai, serta komunikasi yang terbuka kepada pegawai (Bakker & Demerouti, 2008). Kedua, lingkungan kerja yang positif yang tercermin dari hubungan kerja yang harmonis antarpegawai, budaya organisasi yang kondusif, serta sikap saling menghargai (Bailey et al., 2017). Ketiga, kesempatan pengembangan karier melalui program pelatihan, promosi jabatan, dan berbagai peluang pembelajaran yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai (Albrecht, 2017). Keempat, pemberian penghargaan dan pengakuan, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial, yang dapat meningkatkan apresiasi terhadap upaya kerja pegawai (Daouk-Öyry et al., 2026).

Keterikatan pegawai memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, produktivitas yang lebih tinggi, serta berkontribusi secara signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian kuantitatif yang menunjukkan keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja dan efektivitas kerja pegawai (Iswahyudi et al., 2023). Selain itu, organisasi juga berpotensi mengalami peningkatan inovasi, kerja sama tim yang lebih efektif, serta tingkat kepuasan pelanggan yang lebih tinggi (Alijanzadeh et al., 2026). Oleh karena itu, keterikatan pegawai menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung keberhasilan organisasi.

Sejalan dengan uraian tersebut, keterikatan pegawai juga dapat dipahami sebagai bentuk keterlibatan aktif individu yang mencerminkan hubungan timbal balik antara pegawai dan organisasi. Menurut Bailey et al (2017) persepsi terhadap makna pekerjaan menjadi faktor penting dalam membentuk keterikatan, karena pegawai yang memandang pekerjaannya bermakna cenderung lebih termotivasi dalam bekerja. Lebih lanjut, Bakker & Demerouti (2008) menjelaskan keterikatan pegawai dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya kerja, di mana sumber daya yang memadai dapat meningkatkan energi dan dedikasi pegawai. Dengan demikian, keterikatan pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang mampu mendukung kebutuhan psikologis pegawai (Albrecht, 2017).

Keterikatan pegawai juga memiliki hubungan yang erat dengan kinerja pekerjaan dalam organisasi. Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang lebih besar, memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi, serta mampu memberikan hasil kerja yang lebih optimal. Keterlibatan aktif pegawai dalam pekerjaan mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan. Penelitian menunjukkan keterikatan pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan. Pegawai yang terlibat secara emosional dan kognitif dalam pekerjaannya akan lebih fokus, berdedikasi, serta mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efektif. Selain itu, keterikatan pegawai juga berperan dalam meningkatkan komitmen

terhadap organisasi sehingga pegawai lebih terdorong untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Shahzad et al., 2024).

Lebih lanjut, hubungan antara keterikatan pegawai dan kinerja pekerjaan tidak berdiri sendiri, melainkan dipengaruhi oleh faktor lain, salah satunya adalah motivasi pelayanan publik. Pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung memiliki dorongan yang lebih kuat untuk bekerja secara optimal, sehingga memperkuat pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja. Dengan demikian, keterikatan pegawai yang didukung oleh motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kinerja pekerjaan secara lebih maksimal (Shahzad et al., 2024).

2.2 Kinerja Pekerjaan (*Job Performance*)

Menurut Motowidlo (2003) dalam (Shahzad et al (2024) kinerja pekerjaan didefinisikan sebagai nilai total yang diharapkan oleh organisasi dari rangkaian perilaku standar yang dilakukan oleh individu selama periode waktu tertentu. Di dalam sektor publik, kinerja tidak hanya diukur dari pencapaian target administratif, tetapi juga dari kontribusi perilaku yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Siddique et al (2022) dalam Shahzad et al (2024) pegawai dengan kinerja tinggi mampu menyelaraskan tugas teknis pegawai dengan visi besar instansi, yang pada akhirnya meningkatkan kepercayaan publik terhadap birokrasi.

Kinerja pekerjaan merupakan salah satu indikator penting dalam menilai kontribusi pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pegawai dengan kinerja yang baik mampu menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien, menghasilkan pekerjaan yang berkualitas, serta menunjukkan sikap profesional dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu, kinerja pekerjaan juga mencerminkan kemampuan pegawai dalam memanfaatkan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman untuk menyelesaikan tugas yang diberikan (Wang et al., 2025).

Kinerja pekerjaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Pertama, kemampuan dan kompetensi pegawai yang mencakup pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan. Pegawai dengan kompetensi yang sesuai dengan bidang pekerjaan cenderung mampu menghasilkan kinerja yang lebih baik. Kedua, motivasi kerja, yaitu dorongan dalam diri pegawai untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi dapat berasal dari kebutuhan pribadi, penghargaan, maupun keinginan untuk berkembang. Ketiga, lingkungan kerja yang meliputi kondisi fisik tempat kerja, hubungan antarpegawai, serta budaya organisasi yang mendukung. Lingkungan kerja yang nyaman dan positif dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Keempat, kepemimpinan dan sistem manajemen. Peran pimpinan sangat penting dalam memberikan arahan, dukungan, serta evaluasi terhadap kinerja pegawai. Selain faktor-faktor tersebut, pelatihan dan pengembangan juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja pekerjaan. Melalui pelatihan, pegawai dapat

meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan sehingga mampu bekerja secara lebih efektif (Joshi et al., 2026).

Penilaian kinerja pekerjaan umumnya dilakukan secara berkala oleh organisasi untuk mengetahui sejauh mana pegawai telah mencapai target yang ditetapkan. Hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajemen, seperti pemberian penghargaan, promosi jabatan, peningkatan gaji, maupun perencanaan pelatihan (Liu et al., 2026). Dengan demikian, kinerja pekerjaan menjadi aspek penting yang menentukan keberhasilan individu maupun organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan sistem manajemen yang baik serta memberikan dukungan yang memadai agar pegawai mampu mencapai kinerja yang optimal dan memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi (Atinga et al., 2026).

2.3 Motivasi Pelayanan Publik (*Public Service Motivation*)

Public Service Motivation (PSM) merupakan dorongan dalam diri seseorang untuk melayani kepentingan masyarakat luas dan melakukan tindakan yang memberikan dampak positif bagi orang lain melalui institusi pemerintah. Menurut Perry & Wise (1990) dalam Shahzad et al (2024) *Public Service Motivation* (PSM) melampaui kepentingan pribadi atau insentif finansial, karena berfokus pada tanggung jawab etis dan pengabdian sosial. Pegawai dengan *Public Service Motivation* (PSM) tinggi memiliki

komitmen yang lebih besar terhadap tugas-tugas yang memiliki signifikansi sosial tinggi (Bashir et al., 2023).

Motivasi pelayanan publik umumnya muncul karena adanya nilai-nilai moral, rasa tanggung jawab sosial, serta keinginan untuk membantu orang lain. Individu dengan tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang memiliki makna lebih besar karena memberikan dampak langsung terhadap kesejahteraan masyarakat. Pegawai tersebut tidak hanya berfokus pada imbalan materi seperti gaji atau insentif, tetapi juga pada kepuasan batin yang diperoleh dari kemampuan memberikan manfaat bagi masyarakat (Haddad et al., 2026).

Motivasi pelayanan publik memiliki beberapa dimensi utama. Pertama, komitmen terhadap kepentingan publik, yaitu keinginan untuk bekerja demi kepentingan masyarakat secara luas. Kedua, empati dan kepedulian sosial, yaitu kemampuan memahami kebutuhan serta kesulitan masyarakat disertai keinginan untuk membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Ketiga, pengorbanan diri (*self-sacrifice*), yaitu kesediaan untuk mendahulukan kepentingan masyarakat di atas kepentingan pribadi. Keempat, ketertarikan terhadap pembuatan kebijakan publik, yaitu minat untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak pada kehidupan masyarakat (Pham et al., 2024).

Motivasi pelayanan publik memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh aparatur negara atau pegawai sektor publik. Pegawai dengan tingkat motivasi pelayanan publik

yang tinggi cenderung bekerja secara bertanggung jawab, jujur, dan berintegritas. Pegawai memiliki komitmen yang lebih kuat untuk memberikan pelayanan yang cepat, tepat, dan adil kepada masyarakat. Selain itu, motivasi pelayanan publik dapat meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas terhadap organisasi, serta kinerja pegawai. Ketika pegawai memandang pekerjaan sebagai aktivitas yang memiliki tujuan sosial yang jelas, tingkat motivasi kerja akan meningkat sehingga mendorong kinerja yang optimal. Dengan demikian, motivasi pelayanan publik menjadi salah satu faktor penting dalam menciptakan pelayanan publik yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu membangun budaya kerja yang menekankan nilai-nilai pengabdian kepada masyarakat, integritas, dan profesionalisme agar pegawai mampu memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat (Lin et al., 2024).

2.4 *Self-Determination Theory (SDT)*

Deci dan Ryan (1985) dalam (Shahzad et al., 2024) menyatakan performa dan kesejahteraan individu sangat dipengaruhi oleh terpenuhinya tiga kebutuhan psikologis dasar: otonomi, kompetensi, dan keterikatan. Ketika lingkungan organisasi mendukung pertumbuhan mandiri dan memberikan ruang bagi kompetensi, pegawai akan mengembangkan motivasi intrinsik yang lebih stabil (Zeijen et al., 2020).

Dalam perkembangan kajian terbaru, SDT tidak hanya menjelaskan jenis motivasi, tetapi juga kualitas regulasi perilaku individu. Penelitian

oleh Marylène Gagné et al. (2015) menunjukkan motivasi yang bersifat otonom (*autonomous motivation*) memiliki hubungan yang lebih kuat dengan kinerja, kepuasan kerja, dan kesejahteraan dibandingkan motivasi yang dikendalikan (*controlled motivation*). Hal ini diperkuat oleh penelitian Anja Van den Broeck et al. (2016) yang menemukan pemenuhan kebutuhan psikologis dasar secara konsisten berkontribusi terhadap peningkatan engagement dan penurunan kelelahan kerja (*burnout*).

Self-Determination Theory (SDT) merupakan teori motivasi dalam psikologi yang menjelaskan alasan dan proses yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Teori ini dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan pada tahun 1980-an. SDT menekankan kecenderungan alami manusia untuk berkembang, belajar, dan mencapai potensi diri ketika lingkungan mampu mendukung pemenuhan kebutuhan psikologis dasar (Peleg et al., 2026).

Menurut teori *Self-Determination Theory (SDT)* yang dikembangkan oleh Edward L. Deci dan Richard M. Ryan (1985), motivasi manusia terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan yang berasal dari dalam diri individu untuk melakukan suatu aktivitas karena aktivitas tersebut dianggap menarik, menyenangkan, atau memberikan kepuasan pribadi. Sebagai contoh, seseorang dapat bekerja dengan penuh semangat karena memandang pekerjaan sebagai sesuatu yang bermakna dan memberikan kesempatan untuk berkembang. Sementara itu, motivasi

ekstrinsik merupakan dorongan yang berasal dari faktor eksternal, seperti penghargaan, gaji, promosi jabatan, atau tekanan dari lingkungan kerja.

Dalam kerangka SDT, terdapat tiga kebutuhan psikologis dasar yang perlu terpenuhi agar individu memiliki motivasi yang kuat dan berkelanjutan. Pertama, otonomi (*autonomy*), yaitu kebutuhan individu untuk merasakan kebebasan dalam menentukan pilihan dan mengendalikan tindakan secara mandiri. Ketika individu memiliki kendali terhadap pekerjaan, tingkat motivasi kerja cenderung meningkat. Kedua, kompetensi (*competence*), yaitu kebutuhan untuk merasa mampu, terampil, dan efektif dalam melaksanakan suatu tugas. Individu yang merasa memiliki kemampuan yang memadai cenderung lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan serta berupaya meningkatkan kinerja. Ketiga, keterhubungan (*relatedness*), yaitu kebutuhan untuk merasa terhubung, diterima, dan dihargai oleh orang lain (Mayrhofer et al., 2026).

Hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja maupun pimpinan dapat meningkatkan rasa memiliki terhadap organisasi serta mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang lebih baik. *Self-Determination Theory (SDT)* telah banyak diterapkan dalam berbagai bidang, seperti pendidikan, manajemen sumber daya manusia, kesehatan, dan organisasi. Dalam konteks organisasi, penerapan SDT dapat membantu meningkatkan motivasi kerja, keterikatan pegawai, serta kinerja pegawai.

Sebagai contoh, organisasi dapat memberikan kesempatan kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan,

menyediakan pelatihan guna meningkatkan kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama dan komunikasi yang efektif. Dengan demikian, *Self-Determination Theory* menekankan motivasi yang paling kuat dan berkelanjutan berasal dari dalam diri individu ketika kebutuhan psikologis dasar terpenuhi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan hubungan sosial yang positif agar pegawai dapat berkembang secara optimal serta memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Deogracias et al., 2026).

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian Shahzad et al (2024) dengan judul “*Employee-Engagement & Job Performance, A Moderated Mediation Analysis of Public Service Motivation*” menganalisis komprehensif mengenai pengaruh keterikatan pegawai (*Employee Engagement*) terhadap kinerja pekerjaan (*Job Performance*) di sektor publik. Penelitian ini menekankan keterikatan bukan hanya variabel independen biasa, melainkan pendorong utama efektivitas organisasi di mana variabel motivasi pelayanan publik bertindak sebagai jembatan (*mediator*) dan penguat (*moderator*) pengaruh tersebut (Shahzad et al., 2024).

Penelitian Shahzad et al (2024) memiliki relevansi yang kuat dengan beberapa teori motivasi dan perilaku organisasi, khususnya *Self-Determination Theory (SDT)*. Teori ini menjelaskan pegawai cenderung

menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika kebutuhan psikologis dasar, seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Dalam konteks penelitian tersebut, keterikatan mencerminkan terpenuhinya kebutuhan psikologis pegawai sehingga dapat meningkatkan motivasi intrinsik dalam bekerja.

Selain itu, peran motivasi pelayanan publik sebagai mediator dan moderator juga sejalan dengan konsep motivasi intrinsik, di mana pegawai sektor publik terdorong untuk memberikan kontribusi bagi kepentingan masyarakat. Ketika pegawai memiliki tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi, keterikatan pegawai akan semakin memperkuat peningkatan kinerja pekerjaan (*job performance*). Dengan demikian, penelitian tersebut mendukung pandangan teori keterikatan pegawai dan motivasi intrinsik berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, khususnya pada sektor publik yang berorientasi pada pelayanan masyarakat.

Penelitian Jimoh (2025) dengan judul *"The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Job Performance: The Role of Perceived Organizational Support"* bertujuan untuk mengkaji pengaruh keterikatan karyawan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pekerjaan, dengan dukungan organisasi yang dirasakan sebagai variabel mediasi pada sektor perbankan Nigeria. Penelitian ini menggunakan pendekatan *descriptive survey* dengan metode analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) terhadap 302 responden yang merupakan karyawan tetap dari lima bank komersial terbesar di Lagos, Nigeria.

Penelitian Jimoh (2025) menunjukkan keterikatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan di sektor perbankan Nigeria. Hasil tersebut mengindikasikan karyawan yang memiliki tingkat keterikatan yang tinggi terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan produktivitas, dedikasi, dan efektivitas kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang kurang terikat. Dalam konteks penelitian tersebut, keterikatan pegawai mencerminkan terpenuhinya kebutuhan psikologis karyawan sehingga mendorong munculnya motivasi intrinsik yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Jimoh (2025) juga menemukan dukungan organisasi yang dirasakan terbukti memediasi hubungan antara keterikatan karyawan dan kinerja pekerjaan, yang berarti dukungan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan turut memperkuat dampak positif keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat keterikatan karyawan yang didukung oleh persepsi dukungan organisasi yang kuat, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan oleh karyawan tersebut.

Penelitian Amin et al. (2024) dengan judul *"The Impacts of the Servant Leadership on the Innovative Work Behaviors: Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement"* bertujuan untuk mengkaji pengaruh kepemimpinan pelayanan, motivasi pelayanan publik, dan keterikatan pegawai terhadap perilaku kerja inovatif aparatur sipil negara. Penelitian ini dilakukan di 32 kantor pemerintahan di Provinsi Jambi, Indonesia, dengan melibatkan 201 responden yang merupakan

aparatur sipil negara. Metode analisis yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS-SEM) menggunakan perangkat lunak *SmartPLS*.

Penelitian yang dilakukan Amin et al. (2024) menunjukkan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan pegawai, yang berarti semakin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki oleh pegawai, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Selain itu, keterikatan pegawai terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif. Penelitian ini juga membuktikan motivasi pelayanan publik berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan antara kepemimpinan pelayanan dan keterikatan pegawai, yang mengindikasikan peningkatan keterikatan pegawai lebih banyak dipengaruhi oleh faktor internal berupa motivasi pelayanan publik dibandingkan faktor eksternal. Berbeda dengan penelitian Amin et al. (2024) yang menempatkan motivasi pelayanan publik sebagai variabel yang memengaruhi keterikatan pegawai, penelitian ini justru mengkaji pengaruh keterikatan pegawai terhadap motivasi pelayanan publik, sehingga memberikan perspektif baru mengenai hubungan antara kedua variabel tersebut.

Penelitian Kim et al (2025) dengan judul "*Revisiting Public Service Motivation: A Context-Specific Exploration of Its Linkages to Job Performance Pre- and Post-COVID-19*" bertujuan untuk mengkaji pengaruh motivasi pelayanan publik terhadap kinerja pekerjaan dengan

organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel mediasi dan pandemi COVID-19 sebagai variabel moderasi pada sektor publik Korea Selatan. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis regresi mediasi dengan data sebanyak 19.700 observasi yang bersumber dari survei persepsi pegawai publik Korea yang dilaksanakan oleh Korea Institute of Public Administration pada periode 2017 hingga 2021.

Penelitian yang dilakukan Kim et al. (2025) menunjukkan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan, yang berarti semakin tinggi motivasi pelayanan publik yang dimiliki pegawai, maka semakin optimal pula kinerja yang dihasilkan. Penelitian tersebut juga membuktikan OCB memediasi hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja pekerjaan, yang mengindikasikan motivasi pelayanan publik tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga melalui perilaku kewargaan organisasi sebagai perantara. Sementara itu, pandemi COVID-19 tidak terbukti memoderasi hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja pekerjaan, sehingga dapat disimpulkan penguatan motivasi pelayanan publik secara konsisten mampu mendorong peningkatan kinerja pegawai meskipun di tengah tekanan dan gangguan eksternal sekalipun. Temuan Kim (2025) memperkuat relevansi hipotesis penelitian yang menyatakan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan pegawai di sektor publik.

Penelitian Tang et al, (2024) dengan judul "*The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model*" bertujuan untuk mengkaji pengaruh dan hasil dari motivasi pelayanan publik berdasarkan kerangka *Job Demands–Resources* (JD-R). Penelitian ini diterbitkan dalam jurnal *Behavioral Sciences* yang terindeks Scopus dan *Web of Science* (WOS), menggunakan metode meta-analisis yang mensintesis 177 studi dengan 179 sampel independen dan 319 ukuran efek dari berbagai negara yang dipublikasikan hingga April 2024.

Temuan Tang et al. (2024) membuktikan motivasi pelayanan publik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* maupun kinerja pekerjaan secara keseluruhan, baik kinerja dalam peran (*in-role performance*) maupun kinerja di luar peran (*extra-role performance*). Lebih penting lagi, penelitian tersebut membuktikan faktor budaya kolektivisme terbukti memoderasi hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja pekerjaan, di mana hubungan antara keduanya lebih kuat pada budaya kolektif dibandingkan budaya individualis. Temuan ini mengindikasikan motivasi pelayanan publik tidak hanya berperan sebagai variabel yang memengaruhi kinerja secara langsung, tetapi juga mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antarvariabel tergantung pada konteks yang melingkupinya. Kondisi ini relevan dengan hipotesis penelitian yang menyatakan motivasi pelayanan publik berperan sebagai variabel yang memoderasi pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja

pekerjaan, mengingat Indonesia sebagai negara dengan budaya kolektif yang kuat sehingga motivasi pelayanan publik diprediksikan mampu memperkuat pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan.

Penelitian Guan, M. (2025) dengan judul *"The Role of Public Service Motivation in Enhancing Job Performance: A Study of College Counselors in China"* bertujuan untuk mengkaji mekanisme hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja pekerjaan pada konselor perguruan tinggi di China dengan melibatkan 550 responden dari berbagai institusi pendidikan tinggi. Penelitian ini diterbitkan dalam jurnal *Education Sciences* yang terindeks Scopus dan *Web of Science*.

Temuan Guan, M. (2025) membuktikan motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan *work engagement* terbukti berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut. Wen et al. (2025) menempatkan *work engagement* sebagai mediator antara motivasi pelayanan publik dan kinerja pekerjaan, penelitian ini justru mengkaji peran mediasi motivasi pelayanan publik pada pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan, sehingga memberikan perspektif baru mengenai dinamika hubungan antara ketiga variabel tersebut.

Penelitian Bashir et al (2023) dengan judul *"The Interactive Influence of Public Service Motivation, Perceived Reward Equity, and Prosocial Impact on Employee Engagement"* menyoroti faktor-faktor yang mendorong keterikatan pegawai di lingkungan pemerintahan. Temuan

Bashir et al (2023) menunjukkan motivasi pelayanan publik memiliki dampak prososial yang membuat pegawai merasa lebih terikat dengan tugas-tugas administratif ketika Bashir et al (2023) menyadari dampak positif pekerjaan tersebut bagi masyarakat.

Penelitian Bashir et al (2023) relevan dengan beberapa teori motivasi dalam perilaku organisasi, terutama *Self-Determination Theory* dan teori *Public Service Motivation*. Dalam perspektif *Self-Determination Theory*, keterikatan pegawai meningkat ketika kebutuhan psikologis seperti kompetensi, otonomi, dan keterhubungan terpenuhi. Ketika pegawai menyadari pekerjaannya memberikan dampak positif bagi masyarakat (*prosocial impact*), kebutuhan akan makna kerja dan keterhubungan sosial akan terpenuhi sehingga meningkatkan employee engagement. Selain itu, persepsi keadilan penghargaan (*perceived reward equity*) sejalan dengan teori keadilan organisasi yang menyatakan pegawai akan lebih termotivasi dan terikat pada pekerjaan ketika merasa diperlakukan secara adil. Penelitian ini memperkuat motivasi pelayanan publik, dampak prososial pekerjaan, dan keadilan penghargaan merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterikatan pegawai di sektor pemerintahan.

Penelitian Siddique et al (2022) dengan judul "*Work Engagement and Job Performance of Teachers: A Correlational Study*" secara spesifik mengevaluasi dampak langsung dari keterikatan pegawai terhadap output performa individu. Penelitian ini membuktikan keterikatan secara fisik

(kehadiran penuh), kognitif (fokus tugas), dan emosional (antusiasme) merupakan prasyarat mutlak bagi tercapainya efikasi kerja (Siddique et al., 2022).

Penelitian Siddique et al (2022) memiliki relevansi kuat dengan beberapa teori dalam perilaku organisasi, khususnya *Self-Determination Theory* (SDT) dan konsep Work Engagement. Menurut *Self-Determination Theory*, individu akan menunjukkan motivasi intrinsik yang tinggi ketika kebutuhan psikologis dasar seperti otonomi, kompetensi, dan keterhubungan terpenuhi. Kondisi tersebut mendorong pegawai untuk terlibat secara penuh dalam pekerjaannya. Temuan Siddique et al (2022) menunjukkan keterikatan pegawai yang mencakup aspek fisik, kognitif, dan emosional berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan teori keterikatan pegawai yang menyatakan pegawai yang memiliki energi, fokus, dan antusiasme tinggi akan bekerja lebih efektif dan produktif. Dengan demikian, penelitian ini memperkuat pandangan teoritis keterikatan pegawai merupakan faktor psikologis penting yang mendorong peningkatan performa individu serta keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Penelitian Moghli (2018) dengan judul “*Using Self-Determination Theory (SDT) to Investigate the Relationship between Organizational Commitment, Happiness and Work Engagement*” mempertegas hubungan antara teori penentuan nasib sendiri (*self-determination*) dengan kebahagiaan di tempat kerja sebagai elemen pembentuk keterikatan.

Penelitian ini menyatakan komitmen organisasi muncul dari kepuasan psikologis yang dialami pegawai selama bertugas (Moghli, 2018).

Penelitian Moghli (2018) memiliki keterkaitan erat dengan Self-Determination Theory (SDT) yang menekankan pentingnya pemenuhan kebutuhan psikologis dasar individu dalam meningkatkan motivasi dan kesejahteraan kerja. Menurut SDT, kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial merupakan faktor utama yang mendorong motivasi intrinsik pegawai. Temuan penelitian tersebut menunjukkan ketika pegawai merasakan kepuasan psikologis selama bekerja, pegawai cenderung merasakan kebahagiaan di tempat kerja yang kemudian memperkuat *organizational commitment* dan *work engagement*. Kebahagiaan kerja menjadi indikator kebutuhan psikologis pegawai terpenuhi sehingga meningkatkan keterikatan terhadap organisasi. Penelitian ini memperkuat kerangka teoritis SDT yang menyatakan lingkungan kerja yang mampu memenuhi kebutuhan psikologis pegawai akan meningkatkan kebahagiaan, organisasional, serta keterikatan pegawai yang lebih tinggi.

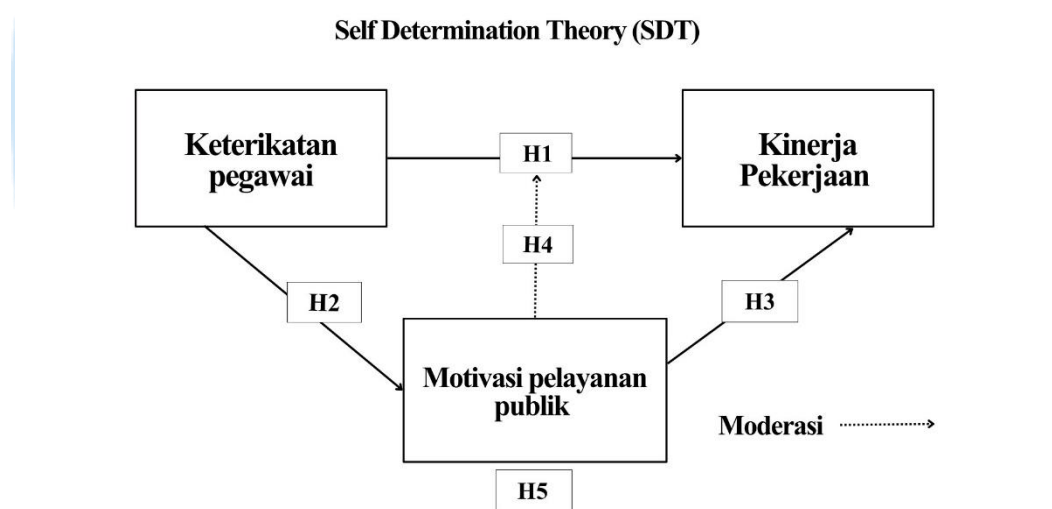
Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Judul dan Peneliti	Metodologi penelitian	Hasil Penelitian
1	<i>Employee-Engagement & Job Performance, A Moderated Mediation Analysis of Public Service Motivation</i> – Shahzad et al	Analisis PLS-SEM	Keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap kinerja pekerjaan, PSM sebagai mediator dan moderator.
2	<i>The Effect of Employee Engagement and Job</i>	Analisis PLS-SEM	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif dan

	<i>Satisfaction on Job Performance: The Role of Perceived Organizational Support – Jimoh</i>		signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan POS sebagai variabel mediator yang memperkuat hubungan tersebut.
3	<i>The Impacts of the Servant Leadership on the Innovative Work Behaviors: Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement – Amin et al</i>	Analisis PLS-SEM	Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> , serta <i>employee engagement</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kerja inovatif.
4	<i>Revisiting Public Service Motivation: A Context-Specific Exploration of Its Linkages to Job Performance Pre- and Post-COVID-19 – Kim et al</i>	Analisis regresi mediasi	Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan OCB terbukti memediasi hubungan antara keduanya, sedangkan pandemi COVID-19 tidak terbukti memoderasi.
5	<i>The Antecedents and Outcomes of Public Service Motivation: A Meta-Analysis Using the Job Demands–Resources Model – Tang et al.</i>	Meta-analisis	Motivasi pelayanan publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>work engagement</i> dan kinerja pekerjaan, serta budaya kolektivisme terbukti memoderasi hubungan antara motivasi pelayanan publik dan kinerja pekerjaan, dengan hubungan yang lebih kuat pada budaya kolektif.
6	<i>The Role of Public Service Motivation in Enhancing Job Performance: A Study of College Counselors in China – Guan, M.</i>	Analisis regresi bertahap	PSM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan, dengan <i>work engagement</i> terbukti sebagai mediator parsial dalam hubungan tersebut.
7	<i>The interactive influence of public service motivation, perceived reward equity, and prosocial impact on</i>	Analisis regresi bertahap	PSM secara interaktif mendorong <i>employee engagement</i> di sektor publik.

	<i>employee engagement – Bashir et al</i>		
8	<i>Work Engagement and Job Performance of Teachers: A Correlational Study – Siddique et al</i>	Analisis korelasi dan regresi	Dimensi fisik, kognitif, dan emosional dari <i>work engagement</i> meningkatkan kinerja individu.
9	<i>Using self-determination theory (SDT) to investigate the relationship between organizational commitment, happiness and work engagement – Moghli</i>	Analisis regresi berganda	Komitmen organisasional dan kebahagiaan pegawai berpengaruh terhadap keterikatan pegawai.

2.6 Kerangka Penelitian



Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian

Self-Determination Theory (SDT) menyatakan motivasi manusia bergantung pada pemenuhan kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterkaitan (Shahzad et al., 2024). *Employee engagement* diyakini sebagai faktor yang dapat mendorong pegawai untuk bekerja

secara optimal karena pegawai yang engaged memiliki motivasi intrinsik yang lebih tinggi serta kesediaan untuk memberikan usaha ekstra dalam menjalankan tugas. Dalam konteks sektor publik, keterikatan pegawai tidak hanya berkaitan dengan pencapaian target organisasi, tetapi juga berhubungan dengan nilai pelayanan kepada masyarakat.

Keterikatan pegawai (*employee engagement*) didefinisikan sebagai kondisi pikiran yang positif, penuh energi, dan berdedikasi tinggi terhadap pekerjaan (Nasir, et al, 2025). Pegawai yang terlibat secara kognitif, emosional, dan fisik akan memberikan upaya diskresioner (usaha lebih) yang berdampak langsung pada efektivitas organisasi (Justin et al, 2025). Tingkat keterikatan ini merupakan prediktor yang sangat kuat terhadap kualitas hasil kerja karena individu yang terlibat merasa memiliki tanggung jawab personal terhadap keberhasilan tugasnya (Siddique et al., 2022).

Motivasi pelayanan publik juga diidentifikasi sebagai variabel moderator yang menentukan kekuatan hubungan antara keterikatan pegawai dan kinerja. Teori ini menyatakan dampak positif dari keterikatan pegawai terhadap performa akan semakin teramplifikasi atau berlipat ganda pada individu yang memiliki tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi (Shahzad et al., 2024). Sebaliknya, pada individu dengan Motivasi pelayanan publik rendah, keterikatan pegawai hanya akan menghasilkan performa standar tanpa adanya inovasi atau dedikasi tambahan bagi kepentingan publik (Grech, et al, 2025).

2.7 Hipotesis

Keterikatan pegawai mencerminkan tingkat energi dan dedikasi yang diberikan pegawai terhadap pekerjaannya. Secara teoritis, individu yang memiliki keterikatan tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang superior karena pegawai merasa memiliki tanggung jawab personal terhadap tujuan organisasi (Eshete et al. 2025). Hasil penelitian empiris secara konsisten menunjukkan keterikatan emosional dan kognitif adalah pendorong utama produktivitas (Siddique et al., 2022).

H1: Keterikatan pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantul.

Keterikatan pegawai tidak hanya berdampak langsung pada kinerja pekerjaan, tetapi juga berpengaruh terhadap pembentukan motivasi pelayanan publik. Berdasarkan *Self-Determination Theory (SDT)*, pemenuhan kebutuhan psikologis melalui keterikatan pegawai akan memicu motivasi intrinsik pegawai untuk melayani kepentingan publik secara lebih optimal (Shahzad et al., 2024). Pegawai yang merasa terikat secara emosional dan kognitif terhadap organisasinya akan lebih mudah menginternalisasi nilai-nilai pelayanan publik sebagai bagian dari identitas profesional pegawai, sehingga dapat memperkuat motivasi pelayanan publik yang dimiliki (Bashir et al., 2023). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kedua dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H2: Keterikatan pegawai berpengaruh signifikan dan positif terhadap motivasi pelayanan publik pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantul.

Motivasi pelayanan publik merupakan faktor intrinsik yang mendorong pegawai sektor publik untuk bekerja melampaui standar minimum dan memberikan kontribusi terbaik bagi kepentingan masyarakat. Pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik yang tinggi cenderung menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap kualitas kinerja karena mereka menyadari pekerjaan mereka memiliki dampak langsung bagi kesejahteraan masyarakat (Shahzad et al., 2024). Kondisi ini sejalan dengan pernyataan Bashir et al. (2023) motivasi pelayanan publik secara signifikan mendorong pegawai untuk bekerja dengan dedikasi yang lebih tinggi dalam rangka mencapai tujuan organisasi publik. Motivasi pelayanan publik berfungsi sebagai orientasi nilai yang memastikan energi dari keterikatan pegawai disalurkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi publik (Grech, et al, 2025). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis ketiga dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H3: Motivasi pelayanan publik berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pekerjaan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantul.

Motivasi pelayanan publik berperan sebagai faktor penguat dalam pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan. Pengaruh positif

keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan menjadi semakin kuat apabila pegawai memiliki tingkat motivasi pelayanan publik yang tinggi (Shahzad et al., 2024). Motivasi pelayanan publik berfungsi sebagai orientasi nilai yang memastikan energi dari keterikatan kerja disalurkan secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi publik, sehingga pegawai yang memiliki motivasi pelayanan publik tinggi akan menunjukkan peningkatan kinerja yang lebih besar dibandingkan pegawai dengan motivasi pelayanan publik rendah ketika keduanya memiliki tingkat keterikatan yang sama (Grech et al., 2025). Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis keempat dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H4: Motivasi pelayanan publik memoderasi pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantul.

Pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan dapat dijelaskan melalui mekanisme mediasi motivasi pelayanan publik. Berdasarkan *Self-Determination Theory* (SDT), pemenuhan kebutuhan psikologis melalui keterikatan kerja akan memicu motivasi intrinsik untuk melayani kepentingan publik, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja pekerjaan secara tidak langsung (Shahzad et al., 2024). Pegawai yang merasa terikat dengan institusinya akan memiliki semangat pengabdian yang lebih besar, yang akan meningkatkan kualitas kinerja pekerjaan pegawai sebagai aparatur negara (Bashir et al., 2023). Dengan demikian, motivasi pelayanan publik berperan sebagai jembatan yang

menghubungkan keterikatan pegawai dengan peningkatan kinerja pekerjaan secara tidak langsung. Berdasarkan uraian tersebut, hipotesis kelima dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut.

H5: Motivasi pelayanan publik memediasi pengaruh keterikatan pegawai terhadap kinerja pekerjaan pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Pratama Bantul.

