

Tinjauan Literatur Sistematis Keterikatan Pegawai pada Pegawai yang Bekerja di Pemerintahan

Nanang Kurniawan^{1*}, Haryono Umar²

^{1,2} Institut Keuangan Perbankan dan Informatika Asia Perbanas, Indonesia

* E-mail: na2nkrench@gmail.com

Information Article

History Article

Submission: 01-06-2026

Revision: 28-06-2026

Published: 02-07-2026

DOI Article:

10.62421/jibema.v4i1.460

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perkembangan literatur, faktor-faktor anteseden, serta dampak keterikatan pegawai pada pegawai yang bekerja di instansi pemerintahan. Metode yang digunakan adalah tinjauan literatur sistematis dengan mengadopsi protokol PRISMA melalui penelusuran artikel pada basis data Scopus dalam rentang waktu 2016–2025. Pencarian awal menghasilkan 198 dokumen, kemudian diseleksi berdasarkan bidang subjek, jenis dokumen, bahasa, akses terbuka, dan relevansi topik hingga diperoleh 10 artikel yang dianalisis secara mendalam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa literatur mengenai keterikatan pegawai di sektor pemerintahan masih relatif terbatas, tetapi menunjukkan perhatian yang meningkat dalam beberapa tahun terakhir. Faktor-faktor anteseden yang paling menonjol meliputi kepemimpinan dan hubungan dengan atasan, praktik manajemen sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penghargaan, dukungan organisasi, pemberdayaan pegawai, motivasi pelayanan publik, serta keadilan penilaian kinerja. Selain itu, keterikatan pegawai berdampak positif terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan publik, perilaku kerja inovatif, dan hasil kerja pegawai. Penelitian ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai merupakan konstruk strategis dalam penguatan manajemen sumber daya manusia sektor publik.

Kata Kunci: Instansi pemerintahan, Keterikatan pegawai, Kinerja organisasi, Layanan publik

ABSTRACT

This study aims to analyze the development of literature, antecedent factors, and impacts of employee engagement among employees working in government institutions. This study employed a systematic literature review method by adopting the PRISMA protocol through article selection from the Scopus database covering the period 2016–2025. The initial search identified 198 documents, which were then screened based on subject area, document type, language, open-access availability, and topic relevance, resulting in 10 articles for in-depth analysis. The findings indicate that literature on employee engagement in the public sector remains relatively limited but has gained increasing attention in recent years. The most prominent antecedent factors include leadership and supervisor relationships, human resource management practices, training and development, compensation and rewards, organizational support, employee empowerment, public service motivation, and fairness in performance appraisal. Furthermore, employee engagement has positive impacts on

Acknowledgment

organizational performance, public service quality, innovative work behavior, and employee work outcomes. This study confirms that employee engagement is a strategic construct in strengthening human resource management in the public sector.

Keyword: *Government institution, Employee engagement, Organizational performance, Public service quality*

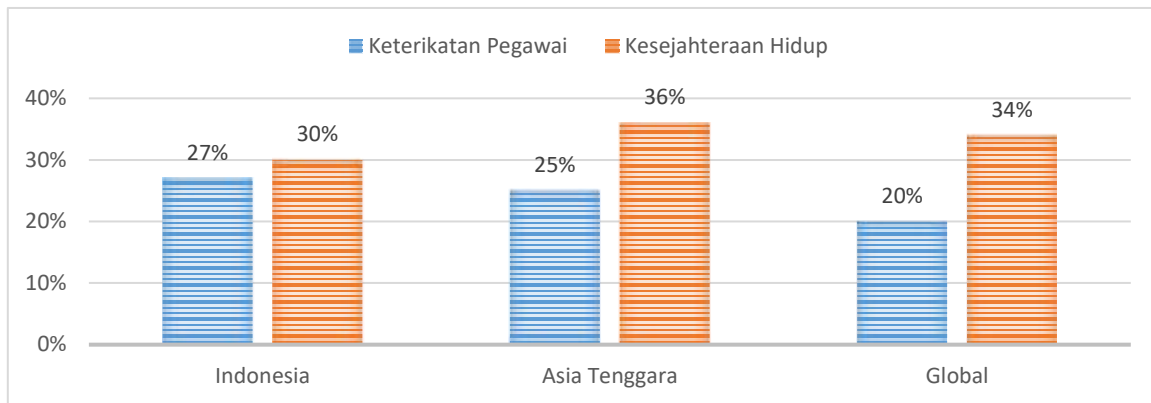
©2026 Published by JIBEMA. Selection and/or peer-review under responsibility of JIBEMA

PENDAHULUAN

Latar belakang penelitian ini yaitu menimbang pentingnya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya pada sektor pemerintahan melalui tinjauan literatur sistematis tentang keterikatan pegawai (*employee engagement*) sebagai variabel kunci yang dapat meningkatkan kinerja organisasi publik dan menurunkan niat keluar para pegawainya, terutama dalam instansi pemerintahan yang sangat bergantung pada stabilitas tenaga kerja dan kualitas pelayanan kepada masyarakat (publik). Berbagai studi yang telah dilakukan menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berperan sebagai mediator antara faktor-faktor organisasi seperti stres kerja, komitmen organisasi, kompensasi, inklusi, dan keberagaman dengan niat keluar (*turnover intention*) baik pada sektor swasta maupun instansi pemerintahan, sehingga peningkatan keterikatan pegawai dinilai kritis untuk mempertahankan kapabilitas kelembagaan pemerintahan (Mega Desiana et al., 2024). Selain itu, literatur menunjukkan bahwa hubungan antara stres kerja dengan keinginan untuk keluar sering kali dimediasi oleh keterikatan pegawai, yang berarti upaya manajerial untuk mengurangi beban kerja sambil meningkatkan kesejahteraan dan keterikatan mampu mengurangi tekanan yang mengarah pada perpindahan pekerjaan, sebuah temuan relevan untuk organisasi pemerintahan yang berupaya menjaga kontinuitas layanan publik (Gupta & Gomathi, 2022). Penelitian-penelitian lain menegaskan bahwa komitmen organisasi, kompensasi, serta persepsi inklusi dan diversitas dapat mempengaruhi niat keluar melalui jalur keterikatan pegawai, menunjukkan perlunya kebijakan SDM yang menstimulasi partisipasi pegawai dan rasa memiliki terhadap institusi pemerintahan tempat bekerja (Purnama et al., 2022). Secara keseluruhan, tinjauan literatur ini menekankan bahwa keterikatan pegawai merupakan konstruk sentral dalam kerangka “*employee engagement–turnover intention*” pada pegawai pemerintahan, sehingga ulasan sistematis terhadap mekanisme, indikator pengukuran, serta konteks publik menjadi esensial untuk merumuskan rekomendasi kebijakan SDM yang efektif dan relevan bagi peningkatan kinerja instansi pemerintah baik pusat maupun daerah.

Keterikatan pegawai telah mapan sebagai determinan krusial bagi produktivitas dan keberlangsungan organisasi. Fenomena ini menjadi kian mendesak untuk dikaji, mengingat adanya paradoks antara tingkat keterikatan di tempat kerja dan kesejahteraan holistik pegawai. Temuan State of the Global Workplace menunjukkan bahwa meskipun tenaga kerja di Indonesia memiliki tingkat keterika-

tan (*engagement*) yang kompetitif sebesar 27% melampaui rata-rata regional Asia Tenggara (25%) dan global (20%), terdapat kesenjangan yang signifikan dalam aspek kesejahteraan hidup (*thriving*). Pegawai di Indonesia yang merasa berkembang hanya mencapai angka 30%, angka ini jauh tertinggal dari rata-rata pegawai di Asia Tenggara (36%) dan global secara keseluruhan (34%) (2026).



Gambar 1. Keterikatan Kerja dan Kesejahteraan Hidup Indonesia, Asia Tenggara, dan Global
Sumber: data sekunder diolah (2026)

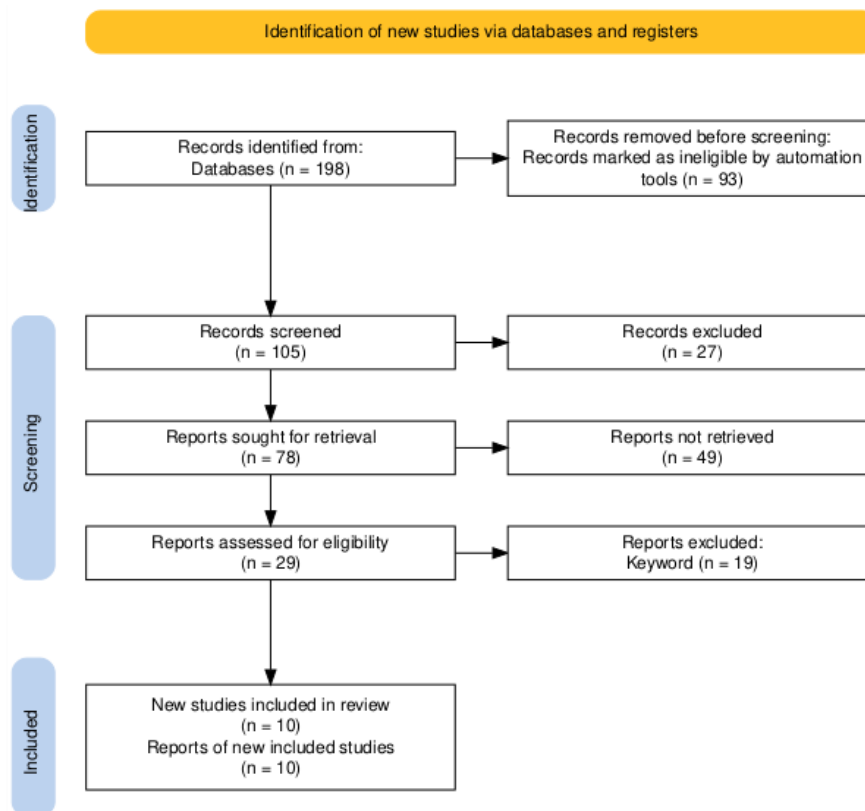
Hubungan antara keterikatan pegawai dan keinginan untuk keluar pada instansi pemerintahan, memberikan dimensi baru yang krusial. Meskipun Indonesia mencatatkan tingkat stres kerja yang relatif rendah (14%), prevalensi indikator emosional negatif seperti kesedihan (27%) dan kesepian (23%) yang melampaui rata-rata global mengindikasikan adanya kerentanan psikologis yang dapat mengancam stabilitas tenaga kerja. Kesenjangan antara tingginya keterikatan kerja dan rendahnya kesejahteraan hidup ini menunjukkan bahwa kebijakan SDM berbasis keterikatan semata mungkin tidak cukup untuk menurunkan niat keluar secara berkelanjutan.

Perbedaan penelitian ini dari penelitian yang lainnya adalah kajian ini memosisikan keterikatan pegawai secara spesifik sebagai variabel sentral yang dipengaruhi oleh dinamika unik instansi pemerintahan, seperti reformasi birokrasi, digitalisasi layanan, serta pergeseran peran pegawai di era berbasis data. Penelitian yang dilakukan oleh Abdul Wahi dan Berenyi (2023) menelaah adopsi *e-government* pada pegawai sektor publik dan memetakan temuannya ke dalam faktor manusia, teknis, dan organisasi, sedangkan penelitian ini berfokus secara khusus pada keterikatan pegawai di instansi pemerintahan, sehingga objek kajiannya tidak diarahkan pada penerimaan teknologi, melainkan pada keterikatan pegawai dalam konteks organisasi publik. Zahari dan Kaliannan (2023) memang sama-sama berada dalam konteks sektor publik, tetapi penelitiannya terbatas pada anteseden keterikatan kerja dan belum secara komprehensif menelaah perkembangan literatur dalam 10 tahun terakhir maupun dampak keterikatan terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan publik, dan hasil kerja pegawai. Penelitian yang dilakukan Suparwadi et al. (2025) menitikberatkan kajian pada faktor-faktor penentu performa organisasi berkelanjutan secara umum, seperti manajemen pengetahuan, pengembangan keberlanjutan,

penilaian kinerja, manajemen rantai pasok, dan manajemen sumber daya manusia, sehingga fokusnya berada pada level kinerja organisasi dan bukan pada keterikatan pegawai pada pegawai sektor pemerintahan sebagai variabel utama. Kebaruan tinjauan literatur sistematis ini terletak pada upayanya mengintegrasikan tiga dimensi sekaligus, yaitu pemetaan perkembangan literatur keterikatan pegawai dalam rentang 2016–2025, identifikasi faktor-faktor anteseden keterikatan pegawai pada pegawai instansi pemerintahan, serta analisis dampak keterikatan pegawai terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan publik, dan hasil kerja pegawai, dengan menerapkan protokol PRISMA secara ketat melalui seleksi artikel pada basis data Scopus. Berdasarkan uraian tersebut di atas, penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian (*research question*) sebagai berikut.

METODE PENELITIAN

Tinjauan ini bertujuan untuk mengumpulkan, mengevaluasi, dan meringkas karya literatur ilmiah yang membahas keterikatan pegawai, khususnya pada pegawai yang bekerja di institusi pemerintahan. Tinjauan literatur sistematis dibedakan dari tinjauan literatur konvensional melalui penekanannya pada transparansi, bukti empiris, penilaian dampak, validitas, dan hubungan sebab akibat (Yuwono et al., 2024). Kerangka kerja pernyataan PRISMA digunakan untuk menggambarkan metodologi menyeluruh dalam pemilihan dan pengecualian artikel terkait dalam tinjauan sistematis ini (Haddaway et al., 2022).



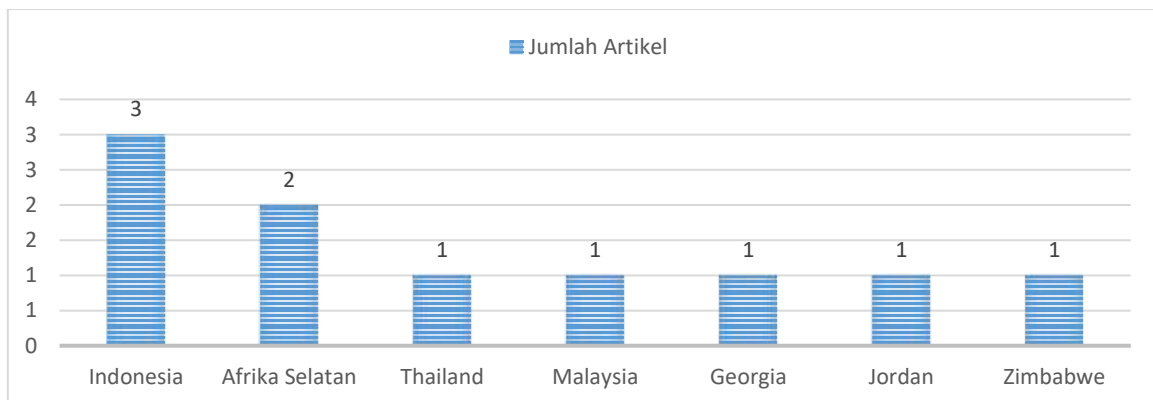
Gambar 2. Diagram Alur PRISMA

Sumber: data diolah peneliti (2026)

Metode sistematis pengumpulan literatur dalam penelitian ini dikembangkan dengan menggunakan formulir pernyataan PRISMA berdasarkan artikel literatur akademik pada jurnal pada basis data SCOPUS dengan rentang waktu tahun 2016 sampai dengan tahun 2025 berdasarkan pencarian dengan kata-kunci “*employee engagement*” dan “*government*”, di mana terkumpul sejumlah 198 dokumen. Selanjutnya sejumlah 105 dokumen dipertahankan dalam subjek bisnis, manajemen, dan akuntansi. Kemudian berdasarkan *screening* jenis dokumen artikel berbahasa Inggris dipertahankan 78 dokumen. Selanjutnya dokumen yang dipilih adalah dokumen dengan akses terbuka dipertahankan sebanyak 29 artikel. Tinjauan ini memilih 10 artikel dengan kata kunci yang berhubungan dengan instansi pemerintahan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan 10 literatur yang dilakukan analisis, penelitian mengenai keterikatan kerja untuk sektor instansi pemerintahan paling banyak berasal dari Indonesia sebanyak 3 studi Hakim, (2025); Tarigan et al., (2025); Amin et al., (2024), menempati posisi kedua terbanyak adalah Afrika Selatan Ravhudzulo & Eresia-Eke, (2024); Martins & Ledimo, (2016), sedangkan sisanya Thailand Kulachai, (2025), Uni Emirat Arab Hammouri et al., (2023), Georgia Kharadze et al., (2023), Jordan Albloush et al., (2022), dan Zimbabwe Wushe & Shenje, (2019) terdapat 1 artikel masing-masing negara.



Gambar 3. Perkembangan Tinjauan Literatur Sistematis Keterikatan Pegawai 2016-2025

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan 10 artikel tinjauan literatur yang dilakukan penelitian faktor-faktor anteseden keterikatan pegawai pada instansi pemerintahan terutama muncul dari dimensi kepemimpinan, praktik pengelolaan SDM, dukungan organisasi, pemberdayaan, motivasi pelayanan publik, dan keadilan sistem kerja. Penelitian yang dilakukan pada instansi publik di Harare, keterikatan pegawai sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif, pelatihan dan pengembangan karier, program kompensasi dan insentif, serta kebijakan dan prosedur organisasi. Oleh karena itu, keterikatan tidak muncul secara spontan, melainkan dibentuk melalui kebijakan dan praktik organisasi yang dirasakan langsung oleh pegawai (Wushe & Shenje, 2019). Studi Albloush dkk.(2022) menunjukkan bahwa pada organisasi

publik di Yordania, praktik sistem manajemen sumber daya manusia secara elektronik juga berperan sebagai anteseden, khususnya melalui *e-training* dan *e-compensation* yang terbukti berhubungan positif dengan keterikatan pegawai, meskipun *e-performance appraisal* tidak menunjukkan hubungan yang signifikan.

Penelitian yang dilakukan pada Aparatur Sipil Negara (ASN) pemerintah daerah di Jawa Timur, persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan pegawai terbukti mampu meningkatkan keterikatan pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari institusi serta pemberian ruang otonomi kerja merupakan pendorong utama terbangunnya keterikatan pegawai di lingkungan pemerintahan (Hakim, 2025). Amin dkk. (2024) dalam penelitiannya memperlihatkan bahwa motivasi pelayanan publik merupakan faktor psikologis yang penting karena berkaitan erat dengan pola pikir, karakter, dan sikap kerja aparatur, termasuk keterikatan pegawai, sehingga motivasi melayani publik menjadi landasan intrinsik yang memperkuat keterikatan pegawai pemerintah.

Penelitian terhadap pegawai pemerintah di Georgia juga menegaskan pentingnya kepuasan terhadap atasan, motivator eksternal, evaluasi kinerja, dan kualitas kepemimpinan sebagai faktor-faktor yang membentuk motivasi kerja serta berkaitan erat dengan keterikatan pegawai. Oleh karena itu, hubungan dengan atasan dan kualitas penilaian kerja merupakan faktor penentu yang tidak boleh diabaikan (Kharadze et al., 2023). Penelitian yang dilakukan pada Pemerintah Dubai menunjukkan bahwa akuisisi talenta yang tangkas serta sistem pembelajaran dan pengembangan yang adaptif mampu menciptakan lingkungan kerja yang lebih fleksibel dan mendukung profesionalisme pegawai. Oleh karena itu, dalam sintesis ini, kedua faktor tersebut relevan diposisikan sebagai kondisi organisasi yang mendorong tumbuhnya keterikatan pegawai (Hammouri et al., 2023).

Aspek relasional juga terlihat sangat penting. Sebuah penelitian yang dilakukan pada pemerintah daerah di Thailand menekankan pentingnya kepercayaan kepada atasan, serta perlunya pemberdayaan, pengakuan, dan pengambilan keputusan yang partisipatif. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan pegawai cenderung menguat apabila hubungan dengan pimpinan dibangun berlandaskan kepercayaan, apresiasi, dan keterlibatan aktif (Kulachai, 2025). Tempat bekerja virtual di luar birokrasi pemerintahan juga termasuk dalam faktor tersebut, temuan Ravhudzulo dan Eresia-Eke (2024) memberi petunjuk bahwa fleksibilitas kerja digital dan kecenderungan *telecommuting* berkaitan dengan tingkat keterikatan, sehingga pengaturan kerja yang adaptif juga layak dipertimbangkan sebagai faktor pendukung dalam birokrasi modern.

Penelitian yang dilakukan oleh Martins dan Ledimo (2016) menunjukkan bahwa tingkat keterikatan di institusi pemerintah bervariasi berdasarkan kelompok demografis dan jenjang jabatan. Hal ini menandakan bahwa faktor pendorong keterikatan pegawai tidak selalu berdampak sama pada setiap

kelompok. Penelitian yang dilakukan oleh Tarigan dkk. (2025) menegaskan bahwa penilaian kinerja yang objektif, pengurangan bias penilai, pemberian umpan balik secara rutin, serta pelibatan pegawai dalam menentukan standar penilaian sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil dan memotivasi. Pada gilirannya, hal-hal tersebut akan memperkuat keterikatan pegawai di sektor publik.

Tabel 1. Faktor Anteseden Keterikatan Pegawai Instansi Pemerintahan

Kelompok Faktor	Penulis
Kepemimpinan dan hubungan dengan atasan	Wushe & Shenje (2019); Kharadze dkk. (2023); Kulachai (2025); Amin dkk. (2024)
Praktik manajemen SDM, pelatihan, dan pengembangan	Wushe & Shenje (2019); Albloush dkk. (2022); Hammouri dkk. (2023)
Kompensasi, penghargaan, dan insentif	Wushe & Shenje (2019); Albloush dkk. (2022); Kharadze dkk. (2023); Kulachai (2025)
Dukungan organisasi dan kebijakan kerja	Hakim (2025); Wushe & Shenje (2019)
Pemberdayaan dan partisipasi pegawai	Hakim (2025); Kulachai (2025)
Motivasi kerja dan motivasi pelayanan publik	Amin dkk. (2024); Kharadze dkk. (2023)
Penilaian kinerja yang adil dan umpan balik	Tarigan dkk. (2025); Kharadze dkk. (2023); Albloush dkk. (2022)
Faktor individual/demografis	Martins & Ledimo (2016)
Faktor kontekstual digital/fleksibilitas kerja	Ravhudzulo & Eresia-Eke (2024)

Sumber: data diolah (2026)

Berdasarkan 10 artikel yang dilakukan tinjauan literatur ini, keterikatan pegawai pada pegawai yang bekerja pada instansi pemerintahan cenderung berdampak positif terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan publik, dan hasil kerja pegawai, meskipun tidak semua studi mengujinya secara langsung sebagai hubungan kausal utama. Penelitian yang dilakukan oleh Wushe dan Shenje (2019) menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh positif terhadap pemberian pelayanan sektor publik sehingga keterikatan pegawai menjadi faktor penting dalam peningkatan kualitas layanan publik. Penelitian yang dilakukan oleh Kulachai (2025) menemukan bahwa keterikatan pegawai secara langsung meningkatkan kinerja organisasi pada pemerintah lokal di Thailand, dan bahkan memperkuat pengaruh kepercayaan terhadap atasan terhadap kinerja organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Amin dkk. (2024) menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh langsung terhadap perilaku bekerja inovatif ASN dan berperan sebagai mediator parsial antara motivasi pelayanan publik dan perilaku bekerja inovatif. Penelitian yang dilakukan oleh Hakim (2025)

menemukan bahwa keterikatan pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja pekerjaan ASN di pemerintah daerah Jawa Timur, tetapi berfungsi sebagai mediator yang menyalurkan pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja kerja.

Tabel 2. Dampak Keterikatan Pegawai Instansi Pemerintahan

Artikel	Temuan Utama terkait Dampak Keterikatan Pegawai
Albloush dkk. (2022)	Studi ini tidak menguji dampak keterikatan pegawai terhadap kinerja atau layanan secara langsung, tetapi menunjukkan bahwa praktik e-HRM dapat meningkatkan keterikatan pegawai di organisasi publik.
Amin dkk. (2024)	Keterikatan pegawai berpengaruh langsung terhadap perilaku kerja inovatif aparatur pemerintah dan berperan sebagai mediator parsial antara motivasi pelayanan publik dan perilaku kerja inovatif.
Hakim (2025)	Keterikatan pegawai tidak berpengaruh langsung terhadap <i>job performance</i> , tetapi memediasi pengaruh persepsi dukungan organisasi dan pemberdayaan pegawai terhadap kinerja ASN.
Hammouri dkk. (2023)	Dimensi sistem manajemen SDM yang adaptif, termasuk keterikatan pegawai adaptif, berkorelasi positif dengan kinerja organisasi pada Pemerintah Dubai.
Kharadze dkk. (2023)	Studi ini mengaitkan keterikatan kerja dengan motivasi, kepemimpinan, dan evaluasi kinerja, tetapi tidak menguji secara spesifik dampak keterikatan pegawai terhadap kinerja organisasi atau layanan publik.
Kulachai (2025)	Keterikatan pegawai secara langsung meningkatkan kinerja organisasi di pemerintah lokal Thailand dan juga memperkuat pengaruh kepercayaan pada atasan terhadap kinerja organisasi.
Martins & Ledimo (2016)	Studi ini berfokus pada pengukuran keterikatan pegawai di institusi pemerintah dan menunjukkan adanya perbedaan tingkat keterikatan antarkelompok pegawai, tanpa menguji dampaknya terhadap kinerja atau layanan.
Ravhudzulo & Eresia-Eke (2024)	Keterikatan pegawai berasosiasi positif dengan kinerja pegawai dalam lingkungan kerja virtual, meskipun konteksnya berada di sektor ICT, bukan birokrasi pemerintahan inti.
Tarigan dkk. (2025)	Penelitian ini menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang adil, transparan, dan minim bias dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi serta mendukung keterikatan pegawai dan kinerja organisasi.
Wushe & Shenje (2019)	Keterikatan pegawai terbukti berdampak positif terhadap pemberian pelayanan publik, sehingga keterikatan pegawai berkontribusi pada peningkatan kualitas layanan publik.

Sumber: data diolah (2026)

Penelitian yang dilakukan pada Pemerintah Dubai, Hammouri dkk. (2023) menunjukkan bahwa dimensi sistem manajemen SDM yang adaptif, termasuk keterikatan pegawai adaptif, berkorelasi positif

dengan kinerja organisasi, sehingga keterikatan dapat dipahami sebagai bagian dari mekanisme peningkatan efektivitas organisasi pemerintah. Artikel yang diterbitkan atas penelitian yang dilakukan oleh Albloush dkk. (2022) tidak menguji dampak keterikatan pegawai terhadap kinerja secara langsung, tetapi merekomendasikan penguatan manajemen SDM secara elektronik di organisasi publik karena praktik tersebut terbukti meningkatkan keterikatan pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Kharadze dkk. (2023) juga tidak menguji dampak keterikatan sebagai variabel dependen atau independen utama, tetapi menempatkan keterikatan kerja dalam kaitannya dengan motivasi, kepemimpinan, dan evaluasi kinerja, sehingga memberi dukungan tidak langsung bahwa keterikatan relevan bagi perilaku organisasi dan pencapaian kerja pegawai pemerintah. Penelitian yang dilakukan oleh Martins dan Ledimo (2016) lebih berfokus pada pengukuran keterikatan pegawai di institusi pemerintah dan perbedaan tingkat keterikatan antar kelompok pegawai, sehingga kontribusinya terhadap RQ3 lebih bersifat metodologis daripada memberikan bukti langsung atas dampak keterikatan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh, Ravhudzulo dan Eresia-Eke (2024) menunjukkan bahwa keterikatan pegawai berasosiasi positif dengan kinerja pegawai, sehingga temuan ini memberi penguatan tambahan bahwa keterikatan pegawai juga berkorelasi dengan hasil kerja individu dalam lingkungan kerja yang semakin digital. Tarigan dkk. (2025) menegaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang adil, transparan, dan minim bias dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih memotivasi, yang pada akhirnya mendukung peningkatan keterikatan pegawai dan kinerja organisasi di sektor publik.

KESIMPULAN

Berdasarkan tinjauan literatur sistematis terhadap artikel yang diseleksi melalui protokol PRISMA pada basis data Scopus periode 2016–2025, penelitian ini menunjukkan bahwa kajian mengenai keterikatan pegawai (*employee engagement*) pada instansi pemerintahan masih relatif terbatas, tetapi menunjukkan perhatian yang semakin nyata dalam beberapa tahun terakhir dan tersebar di berbagai konteks negara, dengan dominasi studi dari Indonesia dalam sampel yang ditelaah. Berdasarkan RQ1, perkembangan literatur memperlihatkan bahwa penelitian mengenai keterikatan pegawai di sektor pemerintahan masih bersifat berkembang, belum terlalu padat, dan cenderung terfokus pada konteks negara berkembang, reformasi birokrasi, serta penguatan praktik manajemen sumber daya manusia publik.

Berdasarkan RQ2, hasil sintesis menunjukkan bahwa faktor-faktor anteseden keterikatan pegawai pada instansi pemerintahan terutama dapat dikelompokkan ke dalam dimensi kepemimpinan dan hubungan dengan atasan, praktik manajemen SDM serta pelatihan-pengembangan, kompensasi dan penghargaan, dukungan organisasi dan kebijakan kerja, pemberdayaan dan partisipasi pegawai,

motivasi kerja khususnya motivasi pelayanan publik, serta keadilan penilaian kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai tidak terbentuk secara spontan, melainkan dibangun melalui kombinasi antara kondisi psikologis, pengalaman kerja, kualitas relasi dengan pimpinan, serta desain kebijakan organisasi yang dirasakan adil dan mendukung oleh pegawai. Di samping itu, beberapa studi juga menunjukkan bahwa faktor demografis, jenjang jabatan, serta konteks kerja digital berperan sebagai faktor kontekstual yang memengaruhi variasi tingkat keterikatan pegawai antar kelompok pegawai.

Berdasarkan RQ3, penelitian ini menyimpulkan bahwa keterikatan pegawai pada sektor pemerintahan pada umumnya berdampak positif terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan publik, dan hasil kerja pegawai, meskipun tidak semua studi membuktikan hubungan tersebut secara langsung. Pada level organisasi, keterikatan pegawai terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi, baik secara langsung maupun melalui penguatan efek faktor lain seperti kepercayaan kepada atasan dan sistem manajemen SDM yang adaptif. Pada level pelayanan publik, keterikatan pegawai terbukti mendukung peningkatan pemberian pelayanan publik, sehingga semakin tinggi keterikatan pegawai maka semakin besar peluang terciptanya kualitas pelayanan publik yang lebih baik. Pada level individu, keterikatan pegawai berkaitan dengan meningkatnya perilaku kerja inovatif dan kinerja pegawai, walaupun dalam beberapa studi perannya lebih tampak sebagai variabel mediasi daripada pengaruh langsung. Dengan demikian, keterikatan pegawai dapat dipahami sebagai aset strategis dalam pengelolaan SDM sektor publik karena mampu menjadi mekanisme penghubung antara kondisi organisasi yang positif dengan keluaran individu, organisasi, dan pelayanan publik yang lebih baik. Secara keseluruhan, tinjauan ini menegaskan bahwa keterikatan pegawai merupakan konstruk penting dalam administrasi publik modern karena tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan psikologis pegawai, tetapi juga berkaitan erat dengan efektivitas organisasi pemerintah dan kualitas layanan kepada masyarakat. Oleh sebab itu, keterikatan pegawai perlu ditempatkan sebagai agenda strategis dalam kebijakan manajemen SDM instansi pemerintahan, baik pada level pemerintah pusat maupun pemerintah daerah.

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperkuat literatur mengenai keterikatan pegawai pada sektor publik, khususnya dengan menunjukkan bahwa keterikatan pegawai dalam instansi pemerintahan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor swasta karena dipengaruhi oleh konteks birokrasi, orientasi pelayanan publik, serta tata kelola organisasi pemerintahan. Tinjauan ini juga memperluas pemahaman teoretis bahwa keterikatan pegawai di sektor pemerintahan bukan hanya merupakan keadaan psikologis individual, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh dukungan organisasi, pemberdayaan, motivasi pelayanan publik, dan kualitas kepemimpinan terhadap hasil kerja pegawai maupun kinerja organisasi. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa model keterikatan pegawai pada sektor publik lebih tepat dipahami melalui

pendekatan multidimensional yang mencakup faktor struktural, relasional, motivasional, dan institusional secara bersamaan. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung pengembangan kerangka teoretis yang menempatkan keterikatan pegawai sebagai hasil interaksi antara praktik Manajemen SDM, keadilan organisasi, kualitas kepemimpinan, dan nilai-nilai pelayanan publik, bukan semata-mata sebagai fungsi dari desain pekerjaan atau motivasi individual. Implikasi ini penting karena memperkaya literatur manajemen sektor publik dengan menjelaskan bahwa *engagement* dalam instansi pemerintah memiliki fungsi strategis yang lebih luas, yaitu sebagai penghubung antara tata kelola SDM yang baik dengan peningkatan performa kelembagaan dan layanan kepada masyarakat.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, proses penelusuran literatur hanya dilakukan pada basis data Scopus, sehingga terdapat kemungkinan bahwa artikel-artikel relevan yang terindeks pada basis data lain seperti Web of Science, ProQuest, atau Google Scholar tidak tercakup dalam analisis ini. Kedua, penelitian ini hanya memasukkan artikel berbahasa Inggris dan akses terbuka, sehingga cakupan kajian menjadi lebih sempit dan berpotensi menimbulkan bias publikasi terhadap studi yang lebih mudah diakses. Ketiga, seleksi artikel dibatasi pada kata kunci “*employee engagement*” dan “*government*”, sehingga kemungkinan terdapat penelitian relevan dengan istilah lain, seperti *public employee engagement*, *work engagement in public organizations*, atau istilah turunan lain yang tidak seluruhnya terjaring dalam pencarian.

Keempat, jumlah artikel akhir yang digunakan dalam sintesis hanya 10 artikel, sehingga generalisasi temuan harus dilakukan secara hati-hati. Kelima, terdapat heterogenitas konteks penelitian, baik dari sisi negara, level pemerintahan, unit analisis, maupun metode penelitian, sehingga hasil-hasil yang ditemukan belum sepenuhnya dapat dibandingkan secara langsung dalam satu kerangka yang seragam. Keenam, tidak semua artikel menguji dampak keterikatan pegawai secara langsung terhadap kinerja organisasi, kualitas layanan publik, atau hasil kerja pegawai, sehingga sebagian temuan dalam RQ3 masih bersifat tidak langsung atau inferensial. Ketujuh, penelitian ini belum menggunakan pendekatan bibliometrik atau meta-analisis, sehingga sintesis yang dihasilkan masih bersifat kualitatif dan belum mengukur besaran kekuatan hubungan antarvariabel secara statistik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Wahi, N. S., & Berenyi, L. (2023). Systematic Literature Review on Adoption of E-government among Employees in the Public Sector. *Central and Eastern European EDem and EGov Days 2023*, 21–28. <https://doi.org/10.1145/3603304.3603336>
- Albloush, A., Altarawneh, I., Alharafsheh, M., Megdadi, Y., Al Jarrah, M., & Al Zobi, M. K. (2022). The Relationship between Electronic Human Resources Management and Employees Engagement. *Journal of System and Management Sciences*. <https://doi.org/10.33168/JSMS.2022.0518>
- Amin, S., Shahnaz, M., & Mukminin, A. (2024). The Impacts of the Servant Leadership on the

- Innovative Work Behaviors: Looking at the Role of Public Service Motivation and Employee Engagement. *Journal of Chinese Human Resources Management*, 15(2). <https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800502.20241502>
- Gallup. (2026). *State of the Global Workplace: 2026*. Gallup. <https://sea.peoplemattersglobal.com/news/employee-engagement/indonesias-workforce-shows-strong-engagement-but-lower-life-satisfaction-report-49173>
- Gupta, A., & Gomathi, S. (2022). Mediating Role of Employee Engagement on the Effect of Inclusion and Organizational Diversity on Turnover Intention. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 13(1), 1–23. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.300313>
- Haddaway, N. R., Page, M. J., Pritchard, C. C., & McGuinness, L. A. (2022). PRISMA2020: An R package and Shiny app for producing PRISMA 2020-compliant flow diagrams, with interactivity for optimised digital transparency and Open Synthesis. *Campbell Systematic Reviews*, 18(2). <https://doi.org/10.1002/cl2.1230>
- Hakim, L. (2025). The Effect of Perceived Organization Support and Employee Empowerment on Job Performance through Employee Engagement of The State Civil Apparatus (ASN) in Regional Government of The District and City of East Java Province. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(6), 296–303. <https://doi.org/10.14419/9704c942>
- Hammouri, S. Al, Ismail, S. Bin, & Abualrejal, H. M. (2023). The influence of agile HRMS on the organizational performance: The case of Dubai government. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1519–1526. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2023.7.017>
- Kharadze, N., Katsitadze, N., Giorgobiani, M., Dzebisauri, L., & Pirskhalaishvili, D. (2023). The nexus of employee motivation and leadership: A study of the government employees in Georgia. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(7), 1121–1134. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v10i7.1621>
- Kulachai, W. (2025). Synergistic effects of employee engagement and trust in supervisor on organisational performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 23. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.v23i0.3277>
- Martins, N., & Ledimo, O. (2016). The measurement of employee engagement in government institutions. *Risk Governance and Control: Financial Markets and Institutions*, 6(3), 19–25. <https://doi.org/10.22495/rcgv6i3art3>
- Mega Desiana, P., Stepanus Andrias, M., & Sekar Ahyinaa, G. (2024). The mediating effect of employee engagement and well-being on turnover intention in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 477–487. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.37](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.37)
- Purnama, E. D., Nugroho, A., Widayati, C. C., Widjaya, P. H., & Marsita, Y. (2022). The Influence of Organizational Commitment, Compensation and Employee Engagement on Turnover Intention. *Quality - Access to Success*, 23(190). <https://doi.org/10.47750/QAS/23.190.38>
- Ravhudzulo, H., & Eresia-Eke, C. (2024). Employee engagement, telecommuting propensity, and employee performance in the virtual workplace. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422559>
- Suparwadi, S., Al Musadieq, M., Riza, M. F., & Hutahayan, B. (2025). What Are the Key Determinants of Sustainable Organizational Performance? A PRISMA-Based Systematic Review. *F1000Research*, 14, 1189. <https://doi.org/10.12688/f1000research.168678.1>

- Tarigan, A., Gustomo, A., & Bangun, Y. R. (2025). Are performance appraisals in the public sector fair? EXPLORING bias and best practices. *Cogent Business & Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2458760>
- Wushe, T., & Shenje, J. (2019). The antecedents of employee engagement and their effect on public sector service delivery: The case study of government departments in Harare. *SA Journal of Human Resource Management*, 17. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v17i0.1082>
- Yuwono, T., Suroso, A., & Novandari, W. (2024). Information and communication technology in SMEs: a systematic literature review. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00392-6>
- Zahari, N., & Kaliannan, M. (2023). Antecedents of Work Engagement in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, 43(3), 557–582. <https://doi.org/10.1177/0734371X221106792>