

PENGARUH *LEADER MEMBER EXCHANGE* DAN MASA KERJA PADA *WORK ENGAGEMENT* PEGAWAI DINAS XYZ

THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND WORKING DEPARTMENT IN XYZ SERVICE ENGAGEMENT

Cisilia Prilestari¹ dan Debora Eflina Purba²
Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

Jl. Margonda Raya, Pondok Cina, Kecamatan Beji, Kota Depok, Jawa Barat 16424
e-mail: cisilia.prilestari@gmail.com, eflina@gmail.com

(Diterima 1 Juli 2019, Direvisi 10 Oktober 2019, Disetujui 22 Oktober 2019)

Abstrak

Reformasi birokrasi menjadi tonggak awal upaya peningkatan kinerja pelayanan publik di Indonesia. Kinerja organisasi merupakan tanggung jawab setiap bagian dalam organisasi, termasuk sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Untuk itu diperlukan pengelolaan SDM yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya yaitu dengan meningkatkan work engagement pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara leader-member exchange (LMX) dengan work engagement serta melihat pengaruh masa kerja sebagai moderator terhadap hubungan kedua variabel tersebut. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas XYZ sebanyak 194 partisipan. Selanjutnya, alat ukur yang digunakan untuk mengukur work engagement adalah UWES (Utrecht Work Engagement Scale) sebanyak 10 item dan LMX yaitu LMX-MDM Questionnaire sebanyak 12 item. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis moderasi Hayes' process pada SPSS. Berdasarkan hasil analisis data, ditemukan bahwa LMX berhubungan positif serta memprediksi work engagement secara signifikan, namun peran masa kerja sebagai moderator tidak terbukti.

Kata kunci: *work engagement, leader member exchange, masa kerja, pegawai negeri sipil*

Abstract

Bureaucratic reform became the initial milestone in efforts to improve the performance of public services in Indonesia. Organizational performance is the responsibility of every part of the organization, including the human resources in it. For this reason, proper HR management is needed to achieve organizational goals, one of which is to increase employee engagement. This study aims to determine the relationship between leader-member exchange (LMX) with work engagement and see the effect of work tenure as a moderator on the relationship between the two variables. The sample used in this study was Civil Servants (PNS) at the Office of XYZ as many as 194 participants. Furthermore, the measuring instruments used to measure work engagement are UWES (Utrecht Work Engagement Scale) of 10 items and LMX namely LMX-MDM Questionnaire of 12 items. Data processing was performed using Hayes' process moderation analysis techniques in SPSS. Based on the results of data analysis, it was found that LMX was positively related and predicted work engagement significantly, but the role of tenure as a moderator was not proven.

Keywords: *work engagement, leader member exchange, tenure, civil servants*

PENDAHULUAN

Pada era kemajuan teknologi yang begitu pesat seperti sekarang ini, organisasi makin dihadapkan dengan tantangan, termasuk bagi organisasi sektor publik yaitu tuntutan masyarakat mengenai tata kelola pemerintahan yang lebih baik (*good governance*) (Kurniawan, 2013). Untuk mencapai hal itu, pemerintah harus terus berupaya memberikan kualitas pelayanan

publik prima bagi masyarakat, termasuk dengan cara memiliki *work engagement* yang baik (Lioman, 2016). Penelitian terdahulu mengindikasikan tentang rendahnya *work engagement* pada Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Indonesia (Hafiz & Kurniawan, 2018; Kurniasari & Izzati, 2013). Hal tersebut tercermin dari komposisi data PNS seperti berikut: hanya 28,8% yang merasa penuh antusias (semangat) dalam bekerja, 46,2% yang selalu memandang

pekerjaannya penting dan berguna, 40,4% yang merasa sangat tertarik dan terlibat dengan pekerjaannya dan 23,1% yang merasa bersemangat untuk berangkat kerja ketika bangun di pagi hari, 21,2% yang berenergi dalam bekerja, dan hanya 3,8% yang merasa larut/asyik saat bekerja (Hafiz & Kurniawan, 2018).

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis terkait dengan sikap, perasaan, dan pikiran yang positif berkaitan dengan pekerjaan yang bercirikan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (kelarutan). Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *work engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008), kepuasan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (Runhaar, Konermann, & Sanders, 2013), serta mengurangi *burnout* (Schaufeli & Bakker, 2004) dan *counter-productive work behavior*. Mengingat dampak positif tersebut, maka perlu diketahui hal apa saja yang dapat memprediksi terjadinya *work engagement* agar tujuan dan kinerja organisasi dapat tercapai.

Adapun salah satu faktor penting yang dapat mendukung terciptanya *work engagement* dibagi yaitu sumber daya pekerjaan (*job resources*) (Bakker & Demerouti, 2008). Karyawan yang didukung oleh lingkungan kerja yang baik seperti adanya dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri, hubungan dengan atasan (LMX; Wulandari & Ratnaningsih, 2016), umpan balik atas kinerja, *skill variety*, *autonomy* dapat membantu karyawan mencapai tujuannya dalam pekerjaan. Secara lebih spesifik, Breevaart, Bakker, Demerouti, dan Heuvel (2015) mengungkapkan bahwa organisasi dianggap perlu menekankan pentingnya bawahan memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, karena kualitas hubungan LMX juga dapat mencerminkan kualitas lingkungan kerja.

Leader-member exchange (LMX) dapat diartikan sebagai kualitas hubungan

antara atasan dan bawahannya (Dienesch & Liden, 1986). LMX menggambarkan perlakuan atasan berbeda dengan masing-masing bawahannya (Li, Sanders, & Frenkel, 2012). Hubungan pertukaran antara atasan dan bawahan ini dapat diklasifikasikan ke dalam dua bagian yaitu *in group* (hubungan berkualitas tinggi) dan *outgroup* (hubungan berkualitas rendah) (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Mengacu pada *social exchange theory* (Blau, 1964), yang menyatakan bahwa ketika seseorang memberikan jasa kepada pihak lain maka ia mengharapkan akan menerima balasan dari pihak tersebut di kemudian hari walaupun belum jelas kapan atau dalam bentuk apa. Lebih lanjut, *social exchange theory* juga menjelaskan tentang bagaimana kualitas LMX memengaruhi *work engagement*. Karyawan cenderung memandang atasan mereka sebagai perwakilan organisasi sehingga sikap atasan seringkali dipandang sebagai indikasi dukungan organisasi. Apabila bawahan merasakan kualitas LMX yang tinggi karena telah menerima perlakuan yang baik atasan, maka bawahan cenderung akan membayar kembali dukungan tersebut dengan memiliki *work engagement* yang tinggi pula kepada organisasi (Dinesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1995). LMX berkualitas tinggi dapat digambarkan dengan kondisi bawahan yang menerima lebih banyak informasi, kepercayaan, dukungan, perhatian serta hubungan yang lebih harmonis dan bermakna dengan atasan (Liden & Maslyn, 1998). Juga, ketika atasan memiliki persepsi bahwa bawahannya merupakan karyawan yang kompeten, dapat dipercaya dan penuh motivasi (Gerstner & Day, 1997) sedangkan pada kondisi LMX berkualitas rendah berlaku kondisi sebaliknya. Selanjutnya, kondisi bawahan yang memiliki *work engagement* tercermin melalui sikap dan perasaan positif yang tertuang dalam semangatnya menyelesaikan tugas serta menghadapi tantangan terkait pekerjaan, kebanggaan serta antusiasme terhadap pekerjaan yang dimiliki serta fokus dan kelarutan dalam bekerja. Mengacu pada hal tersebut, maka hipotesis yang dirumuskan adalah Hipotesis

1: *Leader-member exchange* berhubungan secara positif dan signifikan dengan *work engagement* PNS pada Dinas XYZ

Penelitian terdahulu menggambarkan adanya hubungan positif antara LMX dan *work engagement* tetapi hasilnya tidak konsisten (Meng & Wu, 2015; Runhaar et al., 2013; Sari, 2014). Beberapa penelitian menggambarkan korelasi yang tinggi dengan rentang korelasi antara 0.30 - 0.59 (Li et al., 2012; Meng & Wu, 2015; Sari, 2014), sedangkan ada juga yang sebaliknya dengan rentang korelasi 0.18 - 0.29 (Lebrón, Tabak, Shkoler, & Rabenu, 2018; Radstaak & Hennes, 2017; Runhaar et al., 2013). Hal tersebut menggambarkan adanya potensi moderasi di antara kedua variabel tersebut. Lagi, berdasarkan *social exchange theory* (Blau, 1964), pegawai dengan masa kerja yang masih singkat akan membutuhkan banyak bimbingan, dukungan dan hubungan yang baik dengan atasannya (Kurniawati, 2014), apabila hal itu diberikan, maka pegawai akan membayar kembali hal yang diterimanya dengan menjadi *engaged* terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, masa kerja juga dapat melemahkan hubungan antara LMX dan *work engagement* pada pegawai dengan masa kerja yang sudah lama. Hal itu disebabkan karena pegawai cenderung telah merasa mampu dan kompeten dalam pekerjaan sehingga tidak terlalu membutuhkan dukungan atau hubungan yang baik dengan atasan (Ramos, Jenny, & Bauer, 2016).

Berdasarkan studi yang telah dilakukan sebelumnya, diketahui bahwa hubungan antara *work engagement* dengan masa kerja juga tidak konsisten. Masa kerja diketahui tidak berhubungan terhadap *work engagement* (Li et al., 2012). Sebaliknya, penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa masa kerja berhubungan secara signifikan dengan *work engagement* (Kurniawati, 2014; Zamralita, 2017). Bertentangan dengan penelitian yang mengungkap tentang pegawai yang lebih lama bekerja merupakan pegawai yang kurang *engaged* (Ramos et al., 2016), penelitian yang dilakukan Zamralita (2017) menunjukkan bahwa

work engagement akan lebih tinggi seiring bertambahnya masa kerja. Argumentasi tersebut mendasari hipotesis penelitian ini yaitu Hipotesis 2: Masa kerja berperan sebagai moderator pada hubungan antara *leader-member exchange* dengan *work engagement* PNS pada Dinas XYZ.

Penelitian ini akan membahas hubungan antara *work engagement*, LMX, dan masa kerja bawahan. Dalam studinya, Lioman (2016) menemukan bahwa penelitian tentang *work engagement* pada organisasi sektor publik terkait reformasi birokrasi masih tergolong belum banyak dilakukan. Lebih lanjut, data penelitian sebelumnya memaparkan inkonsistensi antara hubungan LMX dan *work engagement* dengan masa kerja. Alasan tersebut mendasari penelitian ini, yaitu melihat bagaimana pengaruh kualitas LMX dengan interaksi masa kerja terhadap *work engagement*.

PEMBAHASAN

Tinjauan pustaka

1. *Work Engagement*

Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, dan Bakker (2002) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis terkait dengan sikap, perasaan, dan pikiran yang positif berkaitan dengan pekerjaan yang bercirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan kelarutan (*absorption*). Dimensi dalam *work engagement* dapat diartikan sebagai berikut (Schaufeli et al., 2002):

- a. Semangat (*vigor*) mengacu pada tekad dan ketahanan untuk mengarahkan energi dan usaha seseorang yang menjadikannya tangguh bahkan ketika menghadapi tantangan dalam pekerjaan.
- b. Dedikasi (*dedication*) ditandai dengan perasaan ketika menemukan arti dan tujuan dalam pekerjaan, menjadi antusias, terinspirasi, dan bangga kepada pekerjaan yang dimiliki.
- c. Kelarutan (*absorption*) bercirikan kondisi yang sepenuhnya terkonsentrasi, tenggelam dalam pekerjaan sampai

waktu berlalu dengan cepat, bahkan memiliki kesulitan dengan melepaskan diri dari pekerjaan tersebut

Faktor-faktor yang menjadi penyebab terciptanya *work engagement* terbagi ke dalam 2 kelompok yaitu *job resources* dan *personal resources* (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008). *Job resources* merupakan berupa sumber daya yang dapat membantu karyawan mencapai tujuannya dalam pekerjaan seperti dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri, hubungan dengan atasan (LMX; Heuvel, Demerouti, & Peeters, 2015; Park et al., 2018), umpan balik atas kinerja (Menguc, Auh, Fisher, & Haddad, 2013), *skill variety, autonomy* (Park, Kim, Park, & Lim, 2018). Lingkungan yang mendukung akan menumbuhkan keinginan karyawan untuk mendedikasikan upaya serta kemampuannya (*engaged*) sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dan menunjukkan kinerja yang baik (Schaufeli & Bakker, 2004). Sebagai tambahan, Park et al. (2018) menggambarkan bahwa sumber daya pekerjaan yang berlaku dalam organisasi nonprofit yaitu misi organisasi, juga dapat meningkatkan *work engagement*, semakin kongruen misi organisasi dengan nilai yang dimiliki oleh pegawai maka semakin *engaged* pegawai tersebut dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Selanjutnya, *personal resources* mencakup *self efficacy, resilience, optimism, dan self esteem*. Berikutnya, jenis sumber daya lain yang secara khusus berlaku jenis organisasi nonprofit yaitu sumber daya ideologi yang terdiri dari spiritual dan ideologi (Park et al., 2018). Bickerton (2013) yang melakukan penelitiannya pada organisasi keagamaan mengungkapkan bahwa seseorang yang memiliki keyakinan spiritual yang tinggi akan semakin *engage* pada pekerjaannya. Mendukung hal tersebut, Hafiz dan Kurniawan (2018) yang mengkategorikan rasa kebersyukuran ke dalam sumber daya spiritual menyatakan bahwa semakin tinggi rasa kebersyukuran pegawai maka akan semakin tinggi pula *work engagement* yang dimiliki. Pegawai yang

memiliki sumber daya ini akan mensyukuri pekerjaannya dengan menunjukkan sikap positif dalam menghadapi segala tantangan pekerjaan. Pegawai yang memiliki sumber daya ideologi biasanya digerakkan oleh nilai atau prinsip (*value-driven*) bahwa hal yang dikerjakannya harus bermanfaat untuk kepentingan dan kebaikan masyarakat (altruis). Dengan memiliki motivasi intrinsik yang dapat berguna bagi orang lain maka pegawai organisasi nonprofit akan semakin *engaged* dengan pekerjaan juga tujuan organisasinya.

2. *Leader-Member Exchange*

Leader-member exchange (LMX) dapat didefinisikan sebagai kualitas pertukaran hubungan antara atasan dan bawahan (Liden, Sparrowe, & Wayne, 1997). Senada dengan hal itu, LMX juga dikatakan sebagai pendekatan model kepemimpinan yang menekankan timbal balik antara atasan dan bawahan (*dyadic partner*) yang akan menciptakan hubungan yang lebih efektif (Graen & Uhl-Bien, 1995). Dalam hubungan tersebut, atasan memiliki peran lebih besar dalam menentukan kualitasnya (Dienesch & Liden, 1986). Dalam hal kualitas LMX yang tinggi, atasan memberikan dukungan serta penghargaan yang diperlukan oleh bawahannya (Gerstner & Day, 1997). Kualitas LMX digambarkan melalui 4 (empat) dimensi yaitu (Liden & Maslyn, 1998):

- a. *Contribution* (kontribusi) berkaitan dengan usaha antara bawahan maupun atasan dalam mengupayakan kerjasama dalam rangka mencapai tujuan pekerjaan. Dalam hal bawahan memberikan kontribusi yang besar, maka atasan akan semakin mendukung dengan cara memberikan sumber daya yang dibutuhkan seperti sumber daya fisik serta informasi dan penugasan yang lebih menarik. Demikian juga ketika bawahan menerima dukungan serta kepercayaan dari atasannya, maka akan semakin berusaha mengerjakan tugasnya dengan lebih baik lagi.
- b. *Loyalty* (loyalitas) didefinisikan sebagai kecenderungan terhadap sejauh mana

atasan dan bawahan secara terbuka mendukung tindakan masing-masing. Hal tersebut menandakan bahwa semakin kedua belah pihak bersikap saling percaya, maka semakin tinggilah kualitas hubungan LMX. Berdasarkan hal tersebut, atasan tentu akan cenderung memberikan penugasan atau sumber daya yang lebih kepada bawahan yang dapat dipercaya.

3. *Affect* (afeksi) merupakan rasa ketertarikan antara atasan dan bawahan yang tertuang dalam bentuk pertemanan atau persahabatan akibat interaksi kerja yang terjalin dengan baik dengan tetap mengedepankan profesionalitas.
4. *Professional Respect* (respek profesional) mengacu pada persepsi oleh pihak lain baik di dalam maupun di luar organisasi terhadap kompetensi yang dimiliki. Kualitas LMX yang tinggi dicerminkan dengan adanya sikap menghargai dan mengagumi kemampuan terkait tugas serta tanggung jawabnya masing-masing karena kemampuan dan pencapaian mereka dalam pengerjaan tugas.

Metodologi penelitian

Penelitian ini termasuk ke dalam jenis penelitian kuantitatif dan termasuk dalam penelitian korelasional (Gravetter & Forzano, 2012). Partisipan dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) Dinas XYZ. Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu metode *nonprobability sampling* dengan teknik *convenience* tanpa randomisasi (Gravetter & Forzano, 2012). Kemudian, karakteristik partisipan dalam penelitian ini yaitu semua pegawai yang telah berstatus sebagai PNS (tidak termasuk CPNS maupun pegawai kontrak) dan telah memiliki hubungan kerja dengan atasannya minimal 1 (satu) tahun. Peneliti menyebarkan kuesioner kepada 260 partisipan tetapi hanya kembali sebesar 205 kuesioner (*response rate* = 79%). Selanjutnya, kuesioner yang dapat diolah hanya 194 kuesioner, karena 9 (sembilan) responden tidak melengkapi data yang dibutuhkan.

Alat ukur yang digunakan untuk *work engagement* yaitu UWES (*Utrecht Work Engagement Scale*) yang dikembangkan oleh Schaufeli dan Bakker (2003) dan diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia. Alat ukur terdiri dari tujuh pilihan skala jawaban (Sangat Tidak Setuju sampai Sangat Setuju) ($\alpha = .91$). Berikutnya, pengukuran LMX menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh Liden dan Maslyn (1998) yaitu LMX-MDM Questionnaire dan diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia. Alat ukur terdiri dari 12 pernyataan yang diukur dengan menggunakan skala Likert 1 – 6 (Sangat Tidak Setuju sampai Sangat Setuju). ($\alpha = .88$). Akhirnya, masa kerja diukur dengan lama kerja (satuan tahun) partisipan sebagai PNS Dinas XYZ.

Analisis data

Analisis data dilakukan menggunakan regresi Hayes' process (Hayes, 2013) dengan software SPSS for Windows 24. Analisis regresi ini digunakan untuk melihat pengaruh LMX terhadap *work engagement* serta peran masa kerja sebagai moderasi terhadap kedua variabel tersebut.

Hasil penelitian

Di bawah ini merupakan gambaran tentang hubungan antara masing – masing variabel dianalisis dengan menggunakan teknik korelasi *pearson product moment* menggunakan SPSS for windows versi 24.0.

Tabel 1. Korelasi antar variabel

<i>Variabel</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
1. Usia	41.52	9.83	-					
2. Pendidikan	4.65	.98	-.335**	-				
3. Masa kerja	15.78	9.65	.894**	-.345**	-			
4. Golongan	2.90	.40	.147*	.442**	.164*	-		
5. LMX	4.38	.69	-.164*	.093	-.179*	-.052	-	
6. <i>Work engagement</i>	5.49	.88	.193**	-.097	.181*	-.134	.278**	-

Keterangan. N= 194. M= rata-rata, SD= standar deviasi. **p < 0,01. *p < 0,05.
Sumber: Pengolahan data sendiri (2019)

Pada tabel 1 digambarkan bahwa usia ($r = -.16, p < .05$) dan masa kerja ($r = -.17, p < .05$) secara signifikan dan negatif berhubungan dengan LMX. Hal tersebut menjelaskan bahwa semakin meningkatnya usia dan pada kondisi masa kerja yang lama maka kualitas hubungan antara atasan dengan bawahan cenderung rendah. Sebaliknya, pendidikan dan golongan tidak terbukti signifikan berhubungan dengan LMX. Selanjutnya, usia ($r = .19, p < .05$) dan masa kerja ($r = .18, p < .05$) juga digambarkan berhubungan secara signifikan positif terhadap *work engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa pada pegawai yang berusia senior dan masa kerja yang lama cenderung memiliki *work engagement* yang tinggi pula. Berkebalikan dengan hal tersebut, pendidikan dan golongan pegawai diketahui tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan *work engagement*. Kemudian, pengujian terhadap hubungan antara LMX dan *work engagement* dilakukan dengan mengkorelasikan skor total LMX dengan skor total *work engagement*. diketahui bahwa LMX berhubungan secara signifikan dengan *work engagement* ($r = .27, p < .05$). Selanjutnya, dilihat dari arah hubungannya, angka koefisien korelasi yang positif juga membuktikan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah linear dan positif (Gravetter & Wallnau, 2013). Dengan demikian dapat dikatakan

bahwa apabila nilai LMX pegawai tergolong tinggi akan cenderung meningkatkan *work engagement*. Sebaliknya, nilai LMX rendah akan menurunkan *work engagement*.

Tahapan yang selanjutnya dilakukan setelah menguji hubungan antar variabel adalah melakukan uji pengaruh LMX terhadap *work engagement*. Proses pengolahan data untuk hal tersebut dilakukan dengan menggunakan metode regresi yaitu LMX secara total dalam memprediksi atau memengaruhi *work engagement*. Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa LMX secara total memprediksi *work engagement* ($R = .28, p < 0.05$). Dengan kata lain hal itu berarti LMX memengaruhi *work engagement* secara signifikan. Selanjutnya nilai R^2 menunjukkan bahwa 7% *work engagement* pada pegawai Dinas XYZ dapat dijelaskan oleh LMX. Sementara itu, dilihat dari gabungan antara LMX, masa kerja dan interaksi LMX dengan masa kerja membentuk varians *work engagement* sebesar 13%, sedangkan sisanya disebabkan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kemudian, pengujian hipotesis tentang masa kerja sebagai moderasi terhadap LMX dan *work engagement* dilakukan dengan menggunakan analisis moderasi Hayes' PROCESS. Berikut rangkuman hasil uji data yang dilakukan:

Tabel 2. Hasil uji hipotesis

Variabel	<i>Work engagement</i>			
	B	SE	<i>p</i>	95% CI
Constant	5.49	.06	.00**	[5.38; 5.61]
Masa Kerja	.02	.01	.00**	[.01; .03]
LMX	.40	.08	.00**	[.23; .58]
LMX x Masa Kerja	.01	.01	.51	[-.01; .02]
R	.37			
R²	.13			
F	9.80			

Keterangan. N= 194. CI=*confidence interval*; LMX=*leader member exchange*. ***p* < 0,05.
 Sumber: Pengolahan data sendiri (2019)

Mengacu pada tabel 2, dapat disimpulkan juga bahwa LMX secara signifikan memprediksi *work engagement*, ($b = .40$, $SE = .08$, $p = .00$, $95\% CI [.23, .58]$). Semakin tinggi LMX pegawai maka *work engagement* yang dimiliki semakin meningkat. Hasil tersebut membuktikan bahwa hipotesis 1 didukung oleh data. Kemudian, masa kerja seseorang juga signifikan memprediksi *work engagement* dengan ($b = .02$, $SE = .01$, $p = .00$, $95\% CI [.01, .03]$). Semakin lama masa kerja seorang pegawai maka *work engagement* juga semakin meningkat. Selanjutnya, hubungan antara LMX dan *work engagement* diprediksi akan makin kuat jika masa kerja semakin sedikit dan akan makin melemah ketika masa kerja semakin lama. Lebih lanjut, diperoleh juga kesimpulan bahwa masa kerja tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara LMX dengan *work engagement*, ($b = .01$, $SE = .01$, $p = .51$, $95\% CI [-.01, .02]$). Hal itu berarti hipotesis 2 tidak didukung oleh data.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan dan pengaruh LMX terhadap *work engagement*. Berdasarkan hasil pengolahan data, LMX terbukti secara positif dan signifikan berhubungan dengan *work engagement*. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya yang mengatakan bahwa semakin tinggi kualitas hubungan

antara bawahan dengan atasan maka akan semakin tinggi pula *work engagement*, demikian juga sebaliknya (Li et al., 2012; Meng & Wu, 2015; Sari, 2014; Wulandari & Ratnaningsih, 2016). Berikutnya, dilihat dari kemampuan LMX, masa kerja, dan interaksi LMX dengan masa kerja memprediksi *work engagement* bawahan, diketahui bahwa gabungan ketiga hal tersebut hanya memiliki 13% varians dalam membentuk *work engagement*. Kualitas interaksi dapat dibuktikan dengan cara atasan yang memberikan waktu berkonsultasi masalah dan tantangan yang dihadapi baik secara formal maupun informal. Juga, ketika atasan memberikan penghargaan berupa pujian dan terima kasih atas kinerja yang ditunjukkan bawahan. Adanya interaksi yang baik antara atasan dengan bawahan tersebut menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai pun merasa semakin *engaged* dalam bekerja (Wulandari & Ratnaningsih, 2016).

Hal tersebut sesuai dengan teori *social exchange*, bahwa apabila bawahan merasa menerima dukungan serta kepercayaan dari atasan, maka bawahan menjadi merasa perlu untuk membalas kebaikan atasan tersebut dengan menampilkan sikap positif yaitu *work engagement* yang tinggi pula. Namun begitu, hasil penelitian menggambarkan bahwa lebih dari 80% varians yang lain

merupakan variabel yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Mengacu pada banyaknya faktor yang dapat memengaruhi *work engagement* pada pembahasan sebelumnya, LMX hanya merupakan satu jenis variabel yang termasuk ke dalam kelompok *job resources*. Karakteristik PNS yang termasuk ke dalam profil *nonprofit organization* lebih mungkin memiliki sumber daya ideologi yaitu kesamaan nilai atau prinsip (*value driven*) untuk melayani kepentingan masyarakat lebih besar. Motivasi intrinsik ini diasumsikan dapat menjadi salah satu faktor kuat dalam membentuk *work engagement* PNS (Park et al., 2018).

Lebih lanjut, penelitian ini juga mengukur interaksi antara LMX dan masa kerja bawahan terhadap *work engagement*. Mengacu pada hasil pengolahan data yang dilakukan dengan menggunakan Hayes'process macro, masa kerja tidak terbukti memoderasi LMX dan *work engagement*. Hasil tersebut menunjukkan bahwa baik PNS yang baru memiliki masa kerja singkat maupun PNS yang sudah memiliki masa kerja lama bahkan memasuki masa pensiun tidak memengaruhi kekuatan hubungan antara LMX dan *work engagement*. Kondisi tersebut kemungkinan disebabkan oleh persebaran data masa kerja pegawai yang tidak merata. Hal ini terjadi karena perekrutan PNS Dinas XYZ yang tidak dilakukan setiap tahun bahkan sampai terjadi *zero recruitment* yang cukup lama. Selain itu, masa kerja yang tidak terbukti memoderasi mungkin juga dapat dilihat berdasarkan *main effect* dari LMX yang kecil terhadap *work engagement*.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah *leader-member exchange* berhubungan dengan *work engagement* serta menguji interaksi antara *leader-member exchange* dan masa kerja memengaruhi *work engagement* PNS pada Dinas XYZ. Berdasarkan hasil analisis penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa LMX

terbukti berhubungan secara positif dan memengaruhi *work engagement* secara signifikan, hipotesis 1 didukung dengan data. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi LMX maka akan semakin tinggi pula *work engagement*. Selanjutnya, masa kerja tidak terbukti memoderasi hubungan antara LMX dan *work engagement*, hipotesis 2 tidak didukung oleh data. Kondisi itu mungkin terjadi akibat persebaran masa kerja pegawai yang tidak merata karena perekrutan yang tidak dilakukan setiap tahun bahkan *zero recruitment* cukup lama dan *main effect* LMX yang kecil terhadap *work engagement*.

Dalam penelitian ini, LMX, masa kerja serta interaksi antar keduanya hanya terbukti memprediksi *work engagement* sebesar 13%, dengan begitu penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan variabel-variabel lain yang memengaruhi *work engagement*. Dengan menggunakan metode *self-report* melalui kuesioner, kemungkinan besar responden akan memberikan jawaban seperti yang seharusnya (*social desirability*). Untuk mengatasi hal tersebut pengukuran LMX dalam penelitian selanjutnya sebaiknya tidak hanya dinilai berdasarkan persepsi bawahan saja tetapi juga mengikutsertakan persepsi atasan terhadap (*leader rating*) kualitas LMX kepada masing-masing bawahannya. Oleh karena itu penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan pengukuran dengan penilaian LMX yang berasal dari dua arah (atasan dan bawahan) (Kim, Liu, & Diefendorff, 2014). Dengan begitu, pengukuran terhadap LMX lebih akurat dan mengurangi dampak dari *common method bias* (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Selanjutnya, implikasi penelitian ini adalah intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan LMX yaitu *coaching* (Pousa & Mathieu, 2014). Melalui interaksi dalam proses *coaching*, atasan dapat mengetahui serta menggali tujuan atau keinginan bawahan terkait serta dapat memberikan umpan balik maupun sumber daya yang sesuai (Pousa & Mathieu, 2014). Akibatnya,

bawahan merasa lebih didukung dan dapat berkontribusi maksimal terhadap pekerjaan. Dengan begitu, kualitas hubungan antara atasan dan bawahan mengalami peningkatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. (2011a). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bickerton, G. R. (2013). *Spiritual resources as antecedents of work engagement among australian religious workers*. University of Western Sydney.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. Van Den. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754–770. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2013-0088>
- Chen, I. (2017). Computers in human behavior work engagement and its antecedents and consequences: A case of lecturers teaching synchronous distance education courses. *Computers in Human Behavior*, 72, 655–663. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.002>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review*, 11(3), 618–634.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L.-A. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences (4th ed.)*. USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Gravetter, F. J., & Wallnau, L. B. (2013). *Statistics for the behavioral sciences*. USA: Wadsworth, Cengage Learning.
- Hafiz, M., & Kurniawan, I. N. (2018). Peran kebersyukuran terhadap work engagement pada pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Kabupaten Sintang Provinsi Kalimantan Barat. *Jurnal Universitas Islam Indonesia*, 1–19.
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York: The Guilford Press.
- Heuvel, M. Van Den, Demerouti, E., & Peeters, M. C. W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511–532. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Kim, T., Liu, Z., & Diefendorff, J. M. (2014). Leader – member exchange and job performance: The effects of taking charge and organizational tenure. *Journal of Organizational Behavior*, 1–16. <https://doi.org/10.1002/job>
- Kurniasari, R., & Izzati, U. A. (2013). Hubungan persepsi dukungan organisasi dengan employee engagement pegawai negeri sipil dinas kesehatan provinsi Jawa Timur. *Character*, 02(01), 1–7.
- Kurniawan, M. (2013). *Pengaruh komitmen organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja organisasi publik*. Universitas Negeri Padang.

- Kurniawati, I. D. (2014). Masa kerja dengan job engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 02(02), 311–324.
- Lebrón, M., Tabak, F., Shkoler, O., & Rabenu, E. (2018). Counterproductive work behaviors toward organization and leader-member exchange : The mediating roles of emotional exhaustion and work engagement. *Organization Management Journal*, 15(4), 159–173. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1528857>
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees’ job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059–1066. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.002>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. (1997). Leader-member exchange theory : The past and potential for the future. *Personnel and Human Resources Management*, 15, 47–119.
- Lioman, D. (2016). *Pengaruh job resources terhadap work engagement dan konsekuensinya terhadap job performance pada kantor pusat badan kepegawaian negara*. Universitas Indonesia.
- Meng, F., & Wu, J. (2015). Merit pay fairness, leader-member exchange, and job engagement: Evidence from mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35(1), 47–69. <https://doi.org/10.1177/0734371X12453057>
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged : The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.01.007>
- Park, S., Kim, J., Park, J., & Lim, D. H. (2018). Work engagement in nonprofit organizations : A conceptual model. *Human Resource Development Review*, 17(1), 5–33. <https://doi.org/10.1177/1534484317750993>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2014). The influence of coaching on employee performance: Results from two international quantitative studies. *Performance Improvement Quarterly*, 27(3), 75–92. <https://doi.org/10.1002/piq>
- Radstaak, M., & Hennes, A. (2017). Leader – member exchange fosters work engagement : The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*, 43, 1–11.
- Ramos, R., Jenny, G., & Bauer, G. (2016). Age-related effects of job characteristics on burnout and work engagement. *Occupational Medicine*, 1–8. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqv172>
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers’ organizational citizenship behaviour : Considering the roles of their work engagement , autonomy and leader member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2012.10.008>
- Sari, D. R. N. (2014). *Pengaruh peningkatan leader-member exchange melalui pelatihan trust building dan mutual support terhadap work engagement pegawai generasi x dan y pada lembaga keuangan A*. Universitas Indonesia.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout

- and engagement: A multi-sample study, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout : A two sample confirmatory factor. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). Test manual for the Utrecht Work Engagement Scale. Unpublished manuscript, Utrecht University, the Netherlands. Retrieved from <http://www.schaufeli.com>
- Wulandari, S. M., & Ratnaningsih, I. Z. (2016). Hubungan antara leader member exchange (lmx) dengan work engagement pada perawat instalasi rawat inap di RSJD dr. Amino gondohutomo semarang. *Jurnal Empati*, 5(4), 721–726.
- Zamralita. (2017). Gambaran keterikatan kerja pada dosen-tetap ditinjau dari karakteristik personal. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 1(1), 338–345.

