

HUBUNGAN ANTARA *LEADER-MEMBER EXCHANGE* (LMX) DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA APARATUR SIPIL NEGARA (ASN) DI BKPSDM KABUPATEN DAN KOTA TANGERANG

Salwa Naima Purnomo¹, Unika Prihatsanti¹

¹Fakultas Psikologi, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Mr. Sunario, Tembalang, Semarang, Jawa Tengah, 50275

salwanaimapurnomo@gmail.com

ABSTRAK

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten dan Kota Tangerang merupakan bidang yang bergerak pada kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Pegawai dituntut untuk memiliki kinerja yang baik agar dapat melayani Aparatur Sipil Negara (ASN) bidang lain sesuai dengan tujuan organisasi. Namun, berdasarkan penelitian terdahulu, pegawai ASN masih menunjukkan *work engagement* yang rendah terhadap pekerjaannya. Meskipun telah banyak penelitian yang meneliti hubungan antara kedua variabel tersebut, penelitian yang khusus membahas mengenai variabel *work engagement* yang dikaitkan dengan *leader-member exchange* (LMX) pada seting organisasi pemerintahan masih sangat terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan LMX dengan *work engagement* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Kabupaten dan Kota Tangerang. Populasi penelitian pada penelitian ini merupakan pegawai ASN BKPSDM Kabupaten dan Kota Tangerang yang telah bekerja selama lebih dari satu tahun. Subjek pada penelitian ini berjumlah 67 pegawai yang dipilih berdasarkan teknik *simple random sampling*. Pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan dua skala psikologi, yaitu skala *leader-member exchange* (LMX) (11 valid, $\alpha = 0.924$) dan skala *work engagement* (sembilan aitem, $\alpha = 0.869$). Ditemukan hubungan positif antara *leader-member exchange* (LMX) terhadap *work engagement* ($p = 0.001$, $r_{xy} = 0.420$, $R^2 = 0.176$) yang berarti hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tinggi *leader-member exchange* (LMX) akan menentukan *work engagement* yang tinggi, sebaliknya semakin rendah *leader-member exchange* (LMX) maka akan rendah pula *work engagement* yang dimiliki. *Leader-member exchange* (LMX) memberikan sumbangan efektif sebesar 17.6% terhadap peningkatan *work engagement* yang dimiliki pegawai ASN di BKPSDM Kabupaten dan Kota Tangerang.

Kata Kunci: *leader-member exchange* (lmx), *work engagement*, pegawai asn, Tangerang

THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADER-MEMBER EXCHANGE (LMX) AND WORK ENGAGEMENT AMONG CIVIL SERVANTS (ASN) AT BKPSDM OF TANGERANG REGENCY AND CITY

Salwa Naima Purnomo¹, Unika Prihatsanti¹

¹Faculty of Psychology, Diponegoro University
Prof. Mr. Sunario street, Tembalang, Semarang, Central Java, 50275

salwanaimapurnomo@gmail.com

ABSTRACT

The Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Tangerang Regency and City is a field focused on personnel and human resources development. Employees are required to perform well in order to serve other Civil Servants (ASN) in different fields according to the organization's objectives. However, based on previous research, ASN employees continue to exhibit low work engagement in their jobs. Although many studies have examined the relationship between these two variables, studies specifically addressing work engagement linked to leader-member exchange (LMX) in government organizations are still limited. This study aims to determine the relationship between LMX and work engagement among Civil Servants (ASN) in BKPSDM of Tangerang Regency and City. The research population consists of ASN employees in BKPSDM of Tangerang Regency and City who have worked for more than one year. The subjects of this study were 67 employees selected through simple random sampling. Data collection was carried out using two psychological scales: the leader-member exchange (LMX) scale (11 items, $\alpha = 0.924$) and the work engagement scale (9 items, $\alpha = 0.869$). A positive relationship was found between leader-member exchange (LMX) and work engagement ($p = 0.001$, $r_{xy} = 0.420$, $R^2 = 0.176$), meaning the hypothesis is accepted. The results show that higher leader-member exchange (LMX) is associated with higher work engagement, while lower LMX is associated with lower work engagement. Leader-member exchange (LMX) contributes 17.6% to increasing work engagement in ASN employees at BKPSDM of Tangerang Regency and City.

Keywords: leader-member exchange (lmx), work engagement, asn employees, Tangerang

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Work engagement masih menjadi topik menarik untuk diteliti dan terus berkembang selama 15 tahun terakhir (Altinay dkk., 2019; Burke & El-Kot, 2010; Chughtai & Buckley, 2011; Dewi dkk., 2019; Garg & Dhar, 2017; Han & Sears, 2024; Hong & Kim, 2021; Nyoman & Anak, 2021; Pitoyo, 2018; Sawang, 2012; Simbula & Guglielmi, 2013; Van dkk., 2023; Weigl dkk., 2014; Ye dkk., 2021). Schaufeli (2013) menyatakan bahwa *work engagement* menjadi satu dari beberapa topik yang sering dibahas dalam bidang psikologi organisasi karena relevansinya dapat meningkatkan kesejahteraan dan produktivitas pegawai. Berdasarkan penelitian terbaru oleh Bakker & Albrecht (2018) mengenai *work engagement*, disebutkan bahwa besarnya perhatian yang didapat karena efek positifnya terhadap kinerja individu, performa organisasi, serta bagaimana *engagement* dapat meningkatkan kreativitas, menambah kepuasan kerja, dan mengurangi keinginan untuk keluar (*turnover intention*).

Work engagement dianggap tetap relevan karena tidak sekedar membahas mengenai kepuasan di tempat kerja, tetapi juga melibatkan dimensi yang lebih mendalam seperti *vigor* (semangat), *absorption* (penghayatan), dan *dedication* (dedikasi) (Schaufeli dkk., 2002), sehingga pegawai akan memfokuskan perhatian pada keterikatan kognitif, emosional, dan fisik terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian tersebut, *work engagement* dapat diartikan sebagai hubungan antara

pegawai dengan pekerjaannya (Bakker & Leiter, 2010). *Engagement* sangat berkaitan dengan bagaimana pegawai akan memberikan kontribusi penuh dan merasa terhubung sehingga mencapai nilai dan tujuan organisasi. Pegawai yang memiliki *work engagement* tinggi ditandai dengan tingginya tingkat energi dan kuatnya identifikasi pegawai terhadap pekerjaannya (Bakker & Demerouti, 2008).

Dampak yang ditunjukkan oleh pegawai dengan *work engagement* yang tinggi adalah mampu untuk memaknai pekerjaannya dengan perasaan senang dan penuh konsentrasi sehingga akan menunjukkan kinerja yang optimal (Sukoco dkk., 2021). Bakker & Demerouti (2008) menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat *work engagement* tinggi cenderung mengalami peningkatan dalam loyalitas dan hasil kerja. Pegawai dengan kinerja yang baik diprediksi memiliki derajat *work engagement* atau keterlibatan kerja yang baik pula. Hal tersebut dapat terjadi karena disebabkan oleh adanya keterikatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan (Schaufeli dkk., 2002). Organisasi harus mempertimbangkan *work engagement* sebagai faktor kunci dalam menciptakan kesuksesan dan mencapai tujuan organisasi. Ketika pegawai terikat (*engaged*) secara emosional dan profesional dengan pekerjaannya, maka akan berpengaruh pada penurunan tingkat keinginan untuk meninggalkan organisasi (*turnover intention*) (Saks, 2019). Lebih lanjut, *work engagement* tidak hanya berdampak pada retensi pegawai, tetapi juga berpengaruh terhadap peningkatan kinerja individu. Seperti penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Rich dkk. (2010), didapatkan hasil bahwa *work engagement* merupakan variabel yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas pegawai. *Work engagement* juga berperan dalam peningkatan kinerja

pegawai, baik secara langsung ataupun sebagai perantara (Bakker & Demerouti, 2008). Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dapat dikatakan bahwa pegawai akan menunjukkan inisiatif yang lebih besar dan dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik jika lebih terikat terhadap pekerjaannya.

Rendahnya *work engagement* di tempat kerja ditunjukkan dengan penundaan penyelesaian pekerjaan, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, tidak antusias dalam pekerjaannya, mengabaikan tanggung jawab, sering mengeluh ketika diberi tugas tambahan, pulang kerja lebih awal dari jam seharusnya, dan memilih untuk menghabiskan waktu dengan mengobrol dengan rekan kerja daripada bekerja (Mewengkang & Panggabean, 2016; Permatasari & Suhariadi, 2019). Pegawai dengan *work engagement* yang rendah akan memiliki sikap dan perilaku kurang peduli terhadap pekerjaan, sulit fokus, tidak produktif, dan tidak dapat memenuhi tuntutan tugas secara optimal (Pri & Zamralita, 2017). *Work engagement* yang rendah sebaiknya tidak dibiarkan di tempat kerja karena akan berpotensi untuk menurunkan performansi, produktivitas, dan motivasi pegawai, sehingga akan berdampak pada keberjalanan perusahaan (Faustine & Zamralita, 2024).

Penelitian *work engagement* lebih banyak dilakukan pada sektor industri dan swasta seperti sektor perbankan (Mahmod & Uysal, 2023; Sereno & Ang, 2024), manufaktur (Bebitoğlu, 2023; Noor & Sidiana, 2022), publik (Kerse dkk., 2023; Maake dkk., 2021; Ramajoe dkk., 2024) dan kesehatan (Mahmood dkk., 2024; Tomé Pires dkk., 2024), di mana pegawai lebih sering dikaitkan dengan peningkatan inovasi, produktivitas, kepuasan kerja, iklim kerja, kinerja, dan

efisiensi. Salah satu penelitian tentang hal ini dilakukan oleh Bakker & Demerouti (2008) yang menyatakan bahwa *work engagement* di sektor swasta menunjukkan hubungan positif dengan kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian tersebut juga menyebutkan bahwa pegawai dengan tingkat *work engagement* yang tinggi akan cenderung mengalami peningkatan loyalitas dan hasil kerja.

Sementara itu, penelitian di sektor pemerintahan, khususnya di Indonesia masih belum banyak dilakukan. Salah satu contoh penelitian yang dilakukan oleh Mostafa dkk. (2015) pada organisasi sektor publik pemerintahan meliputi akademisi, administrasi, dokter, perawat, dan apoteker di Mesir menunjukkan bahwa *work engagement* di organisasi pemerintah secara signifikan berdampak pada kinerja pegawai. Disebutkan bahwa pegawai pemerintah yang memiliki *work engagement* tinggi cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap tugas, lebih produktif, dan memiliki tingkat absensi yang rendah. Lebih lanjut, terdapat penelitian yang menjelaskan bahwa dalam konteks organisasi pemerintahan, kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang mendukung, serta kepuasan kerja menjadi faktor pengaruh dari *work engagement* (Ahmad dkk., 2023; Othman dkk., 2023). *Work engagement* dalam sektor pemerintahan ini penting, mengingat perannya pada efektivitas organisasi dalam menjalankan fungsi dan tujuannya, serta peningkatan kualitas layanan publik.

Penggalan data awal dilakukan dengan metode wawancara kepada pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (untuk selanjutnya ditulis BKPSDM) Kabupaten dan Kota Tangerang. Hasil wawancara menjelaskan bahwa terdapat beberapa masalah yang muncul di tempat kerja, seperti banyaknya

pegawai yang absen ketika waktu kerja, tidak tepat waktu saat datang ke kantor, pulang kerja lebih cepat dari yang seharusnya, kurangnya inisiatif, menghindar apabila mendapatkan tugas tambahan, dan lebih memilih untuk mengerjakan tugas seadanya dan cenderung setengah hati.

Pegawai beralasan beban kerja berlebih serta tugas tambahan yang bukan tugas pokok mereka menjadi suatu hal yang memberatkan, sehingga akhirnya pegawai memilih untuk kurang terlibat dengan pekerjaannya. Kurangnya arahan dan penghargaan dari atasan, serta ketidaksesuaian antara potensi, kompetensi, minat, serta harapan pegawai dengan lingkungan dan ranah kerja, menjadi salah satu faktor yang dapat memicu menurunnya motivasi pegawai. Pernyataan tersebut didukung dengan data yang disajikan oleh Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi(PANRB, 2023), di mana menunjukkan hasil berupa nilai lingkungan kerja yang masih berada di bawah harapan pegawai, yaitu sebesar 40%.

Berdasarkan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memiliki tugas utama untuk mendukung walikota dan bupati dalam menjalankan fungsi sesuai dengan visi dan misi untuk mendukung pemerintahan daerah dalam hal manajemen kepegawaian serta pengembangan kapasitas sumber daya manusia pada program yang telah ditetapkan (BKPSDM Kota Tangerang, 2023). Selain itu, BKPSDM bertanggung jawab dalam pengelolaan Aparatur Sipil Negara (untuk selanjutnya ditulis ASN) melalui program pelatihan dan pendidikan, yang bertujuan meningkatkan profesionalisme aparatur dalam memberikan pelayanan publik. BKPSDM juga melakukan pembinaan untuk memperkuat kedisiplinan aparatur.

Berdasarkan peran tersebut, BKPSDM berkontribusi dalam mewujudkan pengelolaan pemerintahan yang efisien dan berdaya guna untuk mendukung peningkatan performa kerja serta pelayanan publik.

Penelitian terkait *work engagement* di Indonesia menunjukkan bahwa terdapat inkonsistensi hasil yang dilihat dari berbagai jenis pekerjaan (Bantam, 2022) atau tempat kerja (Sipayung, 2012). Pegawai divisi *Human Resource* menunjukkan tingkat *work engagement* dengan kategori tinggi sebanyak 13%, kategori sedang 69%, dan kategori rendah sebesar 18% (Mewengkang & Panggabean, 2016). Sedangkan penelitian oleh Nurfadhilah & Widiasih (2024) menunjukkan bahwa guru honorer memiliki tingkat *work engagement* tinggi sebesar 68% dan 32% sisanya masuk dalam kategori rendah, sedangkan guru ASN P3K memiliki tingkat *work engagement* tinggi sebesar 84% dan kategori rendah sebesar 16%. Pada penelitian di perusahaan jasa dan produksi, tingkat *work engagement* pegawai sebesar 79.3% masuk dalam kategori sedang ke rendah dan 20,7% pegawai masuk ke dalam kategori tinggi (Mufarrikhah dkk., 2020).

Data menunjukkan tingkat *work engagement* pada pegawai rumah sakit di Sulawesi Selatan didominasi pada tingkat tinggi, yaitu sebesar 69.6% dan tingkat rendah sebesar 70.4%. Penelitian yang dilakukan oleh Bantam (2022) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat *work engagement* di Tentara Nasional Indonesia (TNI), pegawai swasta, pegawai di bawah yayasan militer, serta Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hasilnya menunjukkan bahwa tingkat *work engagement* yang paling tinggi diraih oleh TNI, sementara itu PNS menunjukkan tingkat keterlibatan kerja (*work engagement*) yang lebih rendah dibandingkan ketiga kelompok lainnya.

Menurut Hafiz (2018) tingkat *engagement* pada ASN berada pada tingkat sedang sampai sangat rendah sebesar 59.13%. Berdasarkan hasil dari berbagai penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat inkonsistensi tingkat *work engagement* yang dapat ditinjau dari perbedaan tempat kerja dan jenis pekerjaan.

Penelitian 10 tahun terakhir mengungkapkan berbagai faktor yang berhubungan dengan keterlibatan kerja (*work engagement*) dengan menggunakan pendekatan *Job Demands-Resources* (JDR) (Hong & Kim, 2021; Permatasari & Suhariadi, 2019; Sukoco dkk., 2021; Wagner & Koob, 2022). Bakker dkk. (2024) menjelaskan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh beberapa faktor berdasarkan teori JD-R, yaitu *personal resources* (*motivation, self-efficacy, resilience, optimism*), *job demands* (tuntutan pekerjaan, konflik internal, dan kebutuhan interaksi), serta *job resources* (dukungan rekan kerja, dukungan atasan, usulan terkait kinerja, dan kesempatan untuk belajar). Beberapa penelitian menyebutkan bahwa *job resources* merupakan faktor yang paling memengaruhi *work engagement* dibandingkan dengan *job demands* (Bakker & Leiter, 2010; Mauno dkk., 2007). Menurut Permatasari & Suhariadi (2019) aspek yang terdapat pada *job resources* adalah *physical, psychological, dan social aspect of work*. Pada *social aspect of work* ini berkaitan dengan hubungan pegawai dengan rekan kerja serta dengan pimpinan.

Social aspect of work dalam konteks hubungan pimpinan dan staf dapat didefinisikan sebagai *leader-member exchange* (LMX) yang dipandang sebagai hubungan timbal balik dan saling ketergantungan dalam konteks pekerjaan, dukungan, serta bantuan antara pemimpin dan pegawai (Wagner & Koob, 2022).

Atasan yang memberikan manfaat positif biasanya akan dibalas dengan perilaku positif pegawai secara sukarela. Lebih lanjut, ketika hubungan LMX dimaknai positif oleh pegawai, maka besar kemungkinan mereka akan membalas dengan tingkat keterikatan kerja tinggi serta kuat dicirikan dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penghayatan (*absorption*) (Wagner & Koob, 2022). Hubungan yang dimaksud tidak hanya menekankan pada aspek formal, namun juga menitikberatkan pada hubungan pribadi yang dapat membuat bawahan merasa nyaman dan aman sehingga terbentuknya rasa saling percaya (Permatasari & Suhariadi, 2019). Kuvaas & Dysvik (2010) menjelaskan bahwa pemimpin yang membangun hubungan secara akrab dengan bawahannya dapat memicu reaksi afektif selama bekerja.

Rendahnya *leader-member exchange* pada pegawai ditandai dengan ketidaksesuaian tingkat keterikatan kerja dengan atasan. Ketika pegawai memiliki tingkat keterikatan kerja yang lebih rendah daripada atasan, mereka tidak dapat memberikan upaya yang diharapkan, sehingga menyebabkan atasan enggan memberikan peran tambahan dan cenderung menilai kinerja pegawai secara negatif (Ye dkk., 2021). Situasi ini dapat menimbulkan perasaan tertekan pada pegawai dan berujung pada penarikan diri dari interaksi sosial di tempat kerja. Ye dkk. (2021) menyatakan bahwa dampak dari rendahnya tingkat *leader-member exchange* ini akan menurunkan kepuasan kerja, komitmen organisasi, performa kerja pegawai, serta menghambat perkembangan interaksi hubungan antara atasan dan bawahan.

Penurunan tingkat *turnover*, penurunan perilaku penarikan diri, penurunan tingkat ketidakhadiran, peningkatan keterikatan kerja, peningkatan performa, peningkatan hubungan interaksi, kepuasan kerja, kesejahteraan pegawai, komitmen mendalam, dan motivasi merupakan manfaat yang dapat diberikan *leader-member exchange* terhadap individu dan perusahaan (Aggarwal dkk., 2020; Ye dkk., 2021). *Leader-member exchange* akan meningkatkan motivasi pegawai dan membantu mereka dalam mencapai kesuksesan karier serta keberhargaan diri di tempat kerja (Ye dkk., 2021). Pegawai dengan LMX tinggi dianggap memiliki sumber daya yang kaya seperti luasnya peluang pengembangan diri, otonomi, dan dukungan sosial sehingga dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan serta meningkatkan kinerja (Breevaart dkk., 2015). Keseimbangan tersebut dinilai berhubungan dan dapat menjadi prediktor *work engagement* (Aggarwal dkk., 2020; Hong & Kim, 2021).

Berbagai penelitian dalam rentang waktu lima tahun terakhir menunjukkan adanya hubungan signifikan antara pertukaran pimpinan-staf (*leader-member exchange*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*) (Aggarwal dkk., 2020; Hong & Kim, 2021; Pradnyaswari, 2024; Van dkk., 2023; Ye dkk., 2021). Adapun penelitian yang menyatakan bahwa *leader-member exchange* secara tidak langsung dapat menjadi prediktor *work engagement* dan dibantu oleh faktor variabel lain sebagai mediator. Wagner & Koob (2022) menyatakan bahwa kualitas *leader-member exchange* yang tinggi tidak dapat mendorong keterlibatan kerja secara langsung, namun sepenuhnya dimediasi oleh suasana tim.

Penelitian terkait kedua variabel ini telah banyak dilakukan dan diteliti sebelumnya, namun jika dilihat dalam konteks organisasi pemerintah, kajian yang

membahasnya masih tergolong terbatas. Rata-rata, peneliti sebelumnya mengambil seting tempat pada sektor rumah sakit (Wulandari & Ratnaningsih, 2016), industri (Dewi dkk., 2019), perhotelan (Altinay dkk., 2019; Li dkk., 2012), perbankan (Garg & Dhar, 2017), dan sektor konstruksi (Dhivya & Sripirabaa, 2015). Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan di atas, peneliti sangat tertarik untuk mengkaji lebih dalam mengenai hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di BKPSDM Kabupaten dan Kota Tangerang.

B. Rumusan Masalah

Apakah terdapat hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada ASN di BKPSDM Kabupaten dan Kota Tangerang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian adalah untuk menguji secara empirik mengenai hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada ASN di BKPSDM Kabupaten dan Kota Tangerang.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoretis

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi kontribusi pada perkembangan riset ilmu psikologi, terkhusus dalam bidang psikologi industri dan organisasi terkait *leader-member exchange* (LMX) dan *work engagement*.
- b. Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat menjadi sumber wawasan dan pengetahuan tambahan terkait *leader-member exchange* (LMX) dan *work engagement* yang dapat menunjang kinerja dan produktivitas pegawai.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi pihak badan pemerintah terkait

Penelitian ini dapat digunakan oleh pihak badan pemerintah terkait sebagai informasi untuk lebih dapat memahami hubungan antara *leader-member exchange* (LMX) dan *work engagement*.

- b. Bagi pihak pegawai

Penelitian ini dapat bermanfaat bagi pegawai untuk dapat memahami tingkat *work engagement* dan pentingnya kualitas *leader-member exchange* (LMX) dalam menjalankan pekerjaan agar terhindar dari *work engagement* yang rendah.

- c. Bagi peneliti selanjutnya

Temuan penelitian ini dapat dimanfaatkan oleh peneliti berikutnya sebagai referensi maupun bahan penunjang dalam menyusun penelitian

terkait dengan *leader-member exchange* (LMX) dan *work engagement*, serta hubungan antara keduanya.