

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

Diah Sofiah¹

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jalan Semolowaru No. 45 Surabaya

Yanto Prasetyo²

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jalan Semolowaru No. 45 Surabaya

Hikmah Husniyah Farhanindya³

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jalan Semolowaru No. 45 Surabaya

Kun An Brilianti Mayangsari⁴

Fakultas Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Jalan Semolowaru No. 45 Surabaya

E-mail: diahsofiah@untag-sby.ac.id

Abstract

This study aims to determine the relationship between Leader Member Exchange (LMX) and work engagement on honorary employees. This research is a correlational quantitative research. The subjects in this study were 148 temporary employees. Data retrieval in this study was carried out online using the google form. Data retrieval was carried out using two scales, namely the leader member exchange scale to measure the leader member exchange of honorary employees and the work engagement scale to reveal the attachment of honorary employees. In this study, data analysis used product moment correlation with the help of SPSS version 25.0 for windows. The results show that there is a relationship between leader member exchange (LMX) and work engagement with a correlation coefficient (r_{xy}) of 0.733 with a significance (p) = 0.000 (p < 0.01), it can be interpreted that there is a very significant positive relationship between leader member exchange and work attachment to honorary employees. The results of this study are useful for organizations so that honorary employees can maintain work engagement.

Keywords: Work engagement; Leader member exchange; Honorary employee

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara Leader Member Exchange (LMX) dengan keterikatan kerja pada pegawai honorer. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif korelasional. Subyek pada penelitian ini adalah 148 pegawai honorer. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan secara online dengan menggunakan google form, Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan dua skala yaitu skala leader member exchange untuk mengukur leader member exchange pegawai honorer dan skala keterikatan kerja untuk mengungkapkan keterikatan dari pegawai honorer. Pada penelitian ini Analisis data menggunakan korelasi product moment dengan bantuan program SPSS versi 25.0 for windows. Hasil menunjukkan bahwa ada hubungan antara leader member exchange (LMX) dan keterikatan kerja dengan koefisien korelasi (r_{xy}) 0,733 dengan signifikansi (p) = 0,000 (p < 0,01), maka dapat diartikan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikani antara leader member exchange dan keterikatani kerja pada pegawai honorer. Hasil penelitian ini berguna untuk organisasi agar pegawai honorer dapat mempertahankan keterikatan kerja.

Kata kunci: Keterikatan kerja; Leader member exchange; Pegawai honorer

Pendahuluan

Rumah sakit merupakan suatu organisasi yang penting dari sistem kesehatan dalam meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Hal tersebut mengharuskan rumah sakit untuk terus meningkatkan mutu pelayanan. Peningkatan mutu pelayanan ini tidak hanya dalam segi sarana dan prasarana, melainkan juga dalam segi sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting dilakukan karena sumber daya manusia yang terlibat langsung dalam pemberian pelayanan pada masyarakat (Kementerian Kesehatan RI, 2019)

Pelayanan kesehatan di rumah sakit tidak hanya dilakukan oleh pegawai tetap rumah sakit tersebut melainkan juga terdapat pegawai honorer yang membantu dalam melaksanakan pekerjaannya. Pegawai honorer merupakan pegawai tidak tetap dalam suatu organisasi atau dapat dikatakan bahwa pegawai honorer tidak memiliki jenjang karir yang jelas. besar kemungkinan bagi pegawai honorer untuk pindah atau keluar bila merasa tidak nyaman berada di tempat kerjanya.

Markos & Sridevi, (2010), mengatakan bahwa organisasi dengan pegawai yang memiliki keterikatan kerja tinggi akan mendapatkan keuntungan yang lebih tinggi, menurunkan *turnover* pegawai, mengurangi niat pegawai untuk keluar dari perusahaan serta dapat meningkatkan produktivitas, profitabilitas, pertumbuhan dan juga kepuasan kerja. (Takawira et al., 2014) mengatakan *turnover intention* berhubungan erat dengan keterikatan kerja dan. *Turnover intention* yang tinggi secara signifikan memperlihatkan rendahnya tingkat keterikatan kerja.

Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaan, identifikasi yang kuat terhadap suatu pekerjaan, kesehatan mental yang baik meliputi emosi positif dan rendahnya resiko akan burnout, kinerja yang bagus,

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

meningkatkan motivasi intrinsik, penambahan pada sumber daya kerja dan pribadi pada khususnya *self-efficacy*. Sikap pegawai tersebut selain berdampak pada pribadi pegawai juga berdampak pada organisasi yang mempunyai nilai dan pegawai yang bertalenta, memiliki citra positif dan organisasi yang sehat, kompetitif dan efektif (Schaufeli et al., 2002). Selain itu, pegawai yang engaged terhadap pekerjaannya menyebabkan semakin proaktif dalam menghadapi tuntutan pekerjaan yang dimilikinya, sehingga performanya dalam bekerja semakin optimal (Bakker & Leiter, 2010a).

Bakker & Leiter, (2010b) menerangkan bahwa keterikatan kerja adalah bagaimana pegawai menjalani pekerjaan, dengan semangat tinggi dan pegawai mau memberikan waktu dan usaha yang besar, menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang berharga dan menjadikannya sebagai hal yang menyenangkan sehingga dapat memusatkan konsentrasi pada pekerjaannya. Karakteristik keterikatan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. *Vigor* atau semangat menggambarkan kesiapan seseorang untuk mengabdikan diri dalam pekerjaan, suatu usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi kegagalan ataupun kesulitan ketika menjalankan tugasnya. *Dedication* mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan dan mencakup perasaan antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan. Sedangkan *absorption* menandakan seseorang yang benar-benar merasa bahwa dirinya terikat dalam pekerjaan tersebut sehingga membuat orang tersebut merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya. Keterikatan kerja merupakan salah satu faktor yang secara luas diakui sebagai indikator penting dari hubungan individu-organisasi (Bakker & Leiter, 2010a)

Adapun salah satu faktor penting yang dapat mendukung terciptanya keterikatan kerja yaitu mengacu pada model JD-R (*Job Demands-Resources*). Dimana tinggi rendahnya keterikatan kerja dipengaruhi oleh *job demands* (tuntutan pekerjaan), *job resources* (sumber daya pekerjaan) dan *personal resources* (sumber daya pribadi). Menurut (Bakker & Leiter, 2010a), *job resources* menyumbang keterikatan kerja lebih baik dibandingkan *job demands*. Menurut Schaufeli dan Bakker (tahun), *job resources* adalah aspek fisik, sosial, psikologis, iatau organisasional dari pekerjaan yang mampu mengurangi tuntutan pekerjaan dalam kaitannya dengan pengorbanan psikologis (*psychological cost*) yang diberikan pegawai, memberikan pengaruh pada pencapaian tujuan, menstimulasi pengembangan dan pembelajaran. Aspek sosial yang terdapat dalam *job resources* meliputi hubungan pegawai dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan yang juga dikenal dengan *Leader Member Exchange (LMX)*. Pegawai yang didukung oleh

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

lingkungan kerja yang baik seperti adanya dukungan dari rekan kerja, kesempatan untuk mengembangkan diri, hubungan dengan atasan dapat membantu pegawai mencapai tujuannya dalam pekerjaan.

Penelitian terdahulu mengatakan bahwa *leader member exchange* memiliki hubungan dengan keterikatan kerja pada pegawai di suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh (Marieta Wulandari & Zenita Ratnaningsih, 2016) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *leader member exchange* dengan keterikatan kerja pada perawat. Secara lebih spesifik, (Breevaart et al., 2015) mengungkapkan bahwa organisasi dianggap perlu menekankan pentingnya bawahan memiliki hubungan yang baik dengan atasannya, karena kualitas hubungan *leader member exchange* juga dapat mencerminkan kualitas lingkungan kerja.

Menurut Graen & Uhl (dalam Wibowo & Sutanto, 2013), *leader member exchange* berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya. Selain itu, atasan dan bawahan membangun hubungan timbal balik sebagai upaya untuk mengembangkan tingkat saling menghormati dan percaya (Chiang & Hsieh, 2012). Teori kepemimpinan ini menekankan pada pengaruh timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan bawahannya yang disebabkan oleh jalinan hubungan diantara mereka yang telah berlangsung lama.

Liden & Maslyn, (1998) membagi *leader member exchange* (LMX) ke dalam 4 dimensi, yaitu:

1. Kontribusi

Dimensi ini merujuk pada persepsi pegawai tentang jumlah, perintah atau arahan dan kualitas pekerjaan yang telah dilakukan oleh pemimpin dan bawahan untuk mencapai tujuan bersama baik secara eksplisit maupun implisit. Bawahan yang kinerjanya baik dan membuat pemimpin terkesan akan menimbulkan kualitas pertukaran yang lebih tinggi daripada bawahan yang kinerjanya buruk.

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

2. Loyalitas

Dimensi ini merujuk pada sejauh mana kesetiaan pada pemimpin dan bawahannya atau dengan kata lain sejauh mana pemimpin dan bawahan saling mendukung satu sama lain.

3. Afeksi

Afeksi membahas tentang ketertarikan yang dimiliki individu kepada individu lain berdasarkan daya tarik interpersonal. Dimensi ini hubungan yang dijalin sangat akrab (*friendship*) dan saling menyukai secara interpersonal. Artinya, pemimpin dan bawahan saling menyukai atau mengagumi satu sama lain (Sin et al., 2009)

4. Penghormatan professional

Dimensi ini mengacu pada seberapa besar rasa hormat yang dimiliki anggota tim (atasan-bawahan) terhadap satu sama lain serta juga reputasi internal dan eksternal masing-masing anggota berdasarkan kompetensi profesional dan bidang keahlian.

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan menimbulkan rasa nyaman serta dapat meningkatkan semangat pegawai sehingga pegawai cenderung bertahan pada pekerjaannya. Pegawai akan merasa mendapatkan dukungan dan motivasi, hal tersebut membuat pegawai bekerja dengan senang sehingga dapat memusatkan konsentrasi pada pekerjaannya sehingga performa kerja pegawai meningkat. Hubungan atasan dan bawahan ini dapat membuat pegawai menjadi loyal dengan pekerjaannya, pegawai dapat melakukan inisiatif dalam bekerja tanpa perintah atasan. Berdasarkan penjelasan diatas, *leader member exchange* dapat meningkatkan keterikatan kerja dengan cara meningkatkan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan.

Organisasi atau perusahaan dapat berjalan lancar tentu dengan adanya pegawai atau anggota yang membantu melaksanakan program kerja untuk mewujudkan tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Sumber daya manusia dalam suatu organisasi khususnya pada suatu rumah sakit merupakan hal yang penting demi berlangsungnya proses pelayanan kesehatan untuk masyarakat. Pelayanan kesehatan di rumah sakit tidak hanya dilakukan oleh pegawai tetap rumah sakit tersebut melainkan juga terdapat pegawai honorer yang membantu dalam melaksanakan pekerjaannya.

Pegawai honorer merupakan pegawai tidak tetap dalam suatu organisasi atau dapat dikatakan bahwa pegawai honorer tidak memiliki jenjang karir yang jelas, sehingga besar kemungkinan bagi pegawai honorer pindah atau keluar bila mereka tidak merasa nyaman berada di tempat kerjanya. Rasa nyaman tidak hanya ditimbulkan dari lingkungan dan

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

rekan kerja yang baik tetapi juga melibatkan hubungan dengan atasan. Hubungan atasan dan bawahan ini dikenal dengan istilah *leader member exchange*.

Leader member exchange merupakan hubungan timbal balik antara atasan dan setiap bawahannya. Apabila pegawai memiliki *leader member exchange* yang tinggi maka pegawai akan merasa mempunyai hubungan yang baik dengan atasannya. Hubungan yang baik tersebut membuat atasan memberikan kesempatan pada pegawainya untuk terlibat dalam pengambilan-pengambilan keputusan pada organisasi tersebut yang membuat pegawai merasa dipercaya oleh atasannya. Selain itu, atasan juga memberikan penghargaan pada bawahannya berupa pujian atau ucapan terima kasih, sehingga menjadikan bawah merasa dihargai dan menganggap bahwa pekerjaannya penting dan berarti di organisasi tersebut.

Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan menimbulkan rasa nyaman ketika pegawai bekerja di organisasi tersebut. Atasan yang mampu menjalin hubungan baik dengan pegawainya akan membuat pegawai merasa mendapatkan dukungan dan motivasi dalam bekerja, hal tersebut membuat pegawai bekerja dengan senang sehingga dapat memusatkan konsentrasi pada pekerjaannya dan performa kerja pegawai meningkat. Hubungan atasan dan bawahan ini dapat membuat pegawai menjadi loyal dengan pekerjaannya, pegawai dapat melakukan inisiatif dalam bekerja tanpa perintah atasan.

Ketika bawahan merasa senang, mendapat dukungan, serta motivasi dari atasannya dalam bekerja maka semangat pegawai dalam bekerja akan meningkat. Pegawai juga akan bersungguh-sungguh dan tekun dalam menjalankan pekerjaannya, meskipun mendapat masalah dan kesulitan pegawai tidak akan mudah menyerah. Hal tersebut merupakan ciri-ciri pegawai yang memiliki keterikatan kerja sesuai dengan aspek-aspek keterikatan kerja yaitu *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Keterikatan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam suatu pekerjaan, karena tanpa adanya keterikatan yang diterima oleh para pegawai membuat organisasi sulit untuk mendapatkan sikap loyalitas dari pegawainya, yang dapat berakibat pada keluarnya pegawai dari perusahaan atau organisasi tersebut. Keterikatan kerja merupakan dorongan pegawai untuk bekerja dengan menunjukkan performa terbaik yang dimiliki dan mampu menyelesaikan setiap tanggungjawabnya walaupun banyak menghadapi kesulitan. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan memiliki komitmen dan cenderung rendah untuk meninggalkan organisasi karena mereka telah merasa

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

terikat dengan pekerjaan dan organisasinya. Indikator pada keterikatan kerja akan terpenuhi jika dimensi *leader member exchange* berjalan dengan baik.

Metode

Pada penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif adalah metode yang menekankan pada analisis data berupa angka-angka yang diolah menggunakan statistika. Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian korelasional, yaitu penelitian yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua atau beberapa variabel. Penelitian ini terdiri dari dua variabel, yaitu *leader member exchange* sebagai variabel bebas dan keterikatan kerja pegawai honorer sebagai variabel terikat. Populasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah pegawai honorer di RS Tingkat III yang berjumlah 148 pegawai. Proses pengambilan data pada penelitian ini dilakukan secara *online* menggunakan *google form*.

Keterikatan kerja menurut (Schaufeli & Bakker, 2004) merupakan positivities, pemenuhan, kerja dan pusat pikiran yang dikarakteristikkan. Keterikatan kerja merupakan motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan. Semakin tinggi total yang diperoleh pada skala keterikatan kerja, menandakan bahwa semakin tinggi pula tingkat *engagement* pegawai honorer di RS Tingkat III. Sebaliknya, semakin rendah total yang diperoleh pada skala keterikatan kerja maka semakin rendah pula tingkat *engagement* pegawai honorer di RS Tingkat III.

Pengertian tersebut sesuai dengan alat ukur *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) yang digunakan dalam penelitian ini. Skala UWES memiliki tujuh alternatif jawaban berdasarkan kecenderungan respon atau perasaan yang dirasakan karyawan ketika bekerja, antara lain : Selalu (SL), Sangat Sering (SS), Sering (SR), Kadang-kadang (KK), Jarang (JR), Hampir Tidak Pernah (HTP) dan Tidak Pernah (TP). Skala pengukuran ini berisi 17 aitem *favorable* yang menggambarkan perasaan yang dirasakan karyawan ketika bekerja. Skala tersebut terdiri dari tiga aspek yaitu: *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Leader member exchange adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat multidimensional yang ditandai dengan adanya rasa saling menghormati pengetahuan dan keterampilan, kesetiaan satu sama lain, dan menyukai satu sama lain. *Leader member exchange* dilihat melalui sudut pandang yang dimiliki oleh bawahan mengenai kualitas hubungan yang terjadi antaratasan dan bawahan di suatu organisasi.

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

Semakin tinggi total yang diperoleh pada skala *leader member exchange* maka semakin tinggi pula kualitas hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan. Sebaliknya, semakin rendah total yang diperoleh pada skala *leader member exchange* maka semakin rendah pula kualitas hubungan yang terjalin antara atasan dan bawahan.

Pengertian tersebut sesuai dengan alat ukur *Leader Member Exchange Multidimensional Dimension Measure (LMX-MDM)* yang digunakan dalam penelitian ini. *Leader member exchange* dalam penelitian ini dilihat melalui sudut pandang yang dimiliki oleh bawahan mengenai kualitas hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan di suatu organisasi. Skala LMX-MDM memiliki enam alternatif pilihan jawaban, yaitu Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Agak Setuju (AS), Agak Tidak Setuju (ATS), Tidak Setuju (ST), Sangat Tidak Setuju (STS). Skala ini terdiri dari 12 aitem *favorable*. Skala tersebut terdiri dari empat dimensi yaitu: kontribusi, loyalitas, afeksi, penghormatan profesional.

Pada penelitian ini analisis data menggunakan korelasi *product moment* dengan bantuan program SPSS versi 25.0 for windows. Korelasi *product moment* adalah untuk menyatakan ada atau tidaknya hubungan antara variabel X dan variabel Y. Kaidah uji signifikan hasil uji korelasi adalah jika $(p) < 0,01$ maka terdapat korelasi yang sangat signifikan, jika $(p) < 0,05$ maka terdapat korelasi yang signifikan, sedangkan jika $(p) > 0,05$ artinya tidak ada korelasi yang signifikan antara dua variabel (Hadi, 2016)

Hasil

Uji normalitas sebaran digunakan dengan tujuan untuk mengetahui taraf normal distribusi sebaran skor ubahan dan apabila terjadi penyimpangan maka akan terlihat sejauh mana penyimpangan itu terjadi (Hadi, 2016). Kaidah yang digunakan adalah jika $p > 0,05$ maka sebaran dinyatakan normal dan jika $p < 0,05$ sebaran dinyatakan tidak normal (Hadi, 2016)

Uji normalitas menggunakan teknik Kolmogrov-Smirnov Test dengan bantuan program SPSS versi 25.0 for windows diperoleh hasil pada skala keterikatan kerja diperoleh nilai sebesar $p = 0,078$ ($p > 0,05$) maka dinyatakan sebaran data berdistribusi normal. Hasil pada skala *leader member exchange* diperoleh nilai sebesar $p = 0,063$ ($p > 0,05$) maka dinyatakan sebaran data berdistribusi normal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki sebaran data yang berdistribusi normal.

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

Tabel 1. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Kolmogrov-Smirnov		
	Statistic	Sig.	Keterangan
Leader Member Exchange	0,071	0,063 (p > 0,05)	Terdistribusi Normal
Keterikatan Kerja	0.069	0,078 (p > 0,05)	Terdistribusi Normal

Uji linieritas hubungan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui linieritas hubungan antara variabel *leader member exchange* (bebas) dengan variabel keterikatan kerjai (terikat). Jika *deviation from linearity* mempunyai taraf signifikan $p > 0.05$ maka korelasi variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan linier dan jika *deviation from linearity* mempunyai taraf signifikan $p < 0,05$ maka korelasi variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y) dinyatakan tidak linier. Hasil uji linieritas hubungan antara variabel *leader member exchange* dengan variabel keterikatan kerja diperoleh dengan $p = 0,364$ ($p > 0,05$). Oleh karena $p > 0,05$ maka hubungan antara *leader member exchange* dan keterikatan kerja adalah linear.

Tabel 2. Hasil Uji Linieritas

Variabel	F	Sig.	Keterangan
Leader Member Exchange - Keterikatan Kerja	1.084	0,364	Linier

Setelah melakukan uji normalitas sebaran dan uji linieritas hubungan, selanjutnya dilakukan pengujian hubungan variabel bebas dan variabel terikat. Berdasarkan dari hasil uji asumsi atau prasyarat yang telah dilakukan melalui uji normalitas dan uji linieritas hubungan, maka instrument pengumpulan data berupa skala *leader member exchange* dengan keterikatan kerja memiliki syarat untuk dianalisis dengan menggunakan korelasi *product moment*.

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

Perhitungan dengan menggunakan korelasi *product moment* diperoleh hasil koefisien korelasi (r_{xy}) 0,733 dengan signifikansi (p) = 0,000 ($p < 0,01$) artinya terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *leader member exchange* dengan keterikatan kerja. Berdasarkan nilai signifikansi *leader member exchange* dengan keterikatan kerja yang diperoleh, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu terhadap hubungan positif antara *leader member exchange* dengan keterikatan kerja dapat diterima.

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan Program SPSS versi 25.0 for windows diperoleh nilai koefisien R^2 sebesar 0,537 yang berarti terdapat sumbangan efektif dari variabel *leader member exchange* terhadap variabel keterikatan kerja sebesar 53,7%. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat variabel - variabel lain yang mempengaruhi variabel Y (keterikatan kerja) sebesar 46.3%, selain variabel *leader member exchange* dalam penelitian ini.

Tabel 3. Hasil Uji Korelasi

Variabel	sig	Correlation coefficient
<i>Leader Member Exchange</i> dan keterikatan kerja	0,000	0,733

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dengan koefisien korelasi (r_{xy}) 0,733 pada taraf signifikansi (p) = 0,000 ($p < 0,01$) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif dan sangat signifikan antara *leader member exchange* dengan keterikatan kerja, artinya semakin tinggi skor *leader member exchange* maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja pada pegawai honorer, dan sebaliknya semakin rendah skor *leader member exchange* maka semakin rendah pula tingkat keterikatan kerja pada pegawai honorer. Hasil tersebut menyatakan bahwa hipotesis dalam penelitian ini yang berbunyi “terdapat hubungan positif antara *leader member exchange* dan keterikatan kerja pada pegawai honorer” dinyatakan diterima.

Leader member exchange merupakan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahannya. Apabila pegawai memiliki *leader member exchange* yang tinggi maka

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

pegawai akan merasa mempunyai hubungan yang baik dengan atasannya. Pegawai akan mau berkontribusi untuk organisasi karena merasa selalu mendapat dukungan, dihargai, dan dimengerti oleh atasannya. Hubungan yang baik antara atasan dan bawahan akan menimbulkan rasa nyaman ketika pegawai bekerja di organisasi tersebut. Atasan yang mampu menjalin hubungan baik dengan bawahannya akan membuat bawahannya merasa mendapatkan dukungan dan motivasi dalam bekerja, fokus dan bisa memusatkan konsentrasi pada pekerjaannya sehingga performa kerja pegawai meningkat. Hubungan atasan dan bawahan ini dapat membuat pegawai menjadi loyal dengan pekerjaannya, pegawai dapat melakukan inisiatif dalam bekerja tanpa harus dengan perintah atasan.

Ketika bawahan merasa senang, mendapatkan dukungan, serta motivasi dari atasannya maka semangat pegawai dalam bekerja akan meningkat. Pegawai juga akan bersungguh-sungguh dan tekun dalam menjalankan pekerjaannya, meskipun mendapat masalah dan kesulitan pegawai tidak akan mudah menyerah. Hal tersebut merupakan ciri pegawai yang memiliki keterikatan kerja sesuai dengan aspek-aspek keterikatan kerja seperti *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.

Ciri-ciri keterikatan kerja adalah semangat yang tinggi sehingga pegawai mau memberikan waktu dan usaha yang besar, menjadikan pekerjaannya sebagai hal yang berharga dan sebagai hal yang menyenangkan sehingga pegawai dapat memusatkan konsentrasi pada pekerjaannya serta mampu menyelesaikan setiap tanggungjawab yang dibebankan kepadanya dengan baik bahkan sekalipun menghadapi banyak kesulitan.

Keterikatan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting di dalam suatu pekerjaan, karena tanpa adanya keterikatan yang diterima oleh para pegawai membuat organisasi sulit untuk mendapatkan sikap loyalitas dari pegawainya, yang dapat berakibat pada keluarnya pegawai dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pegawai yang memiliki keterikatan kerja akan memiliki komitmen dan produktif dalam bekerja, sehingga banyak keuntungan yang akan didapat oleh organisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sumbangan efektif *leader member exchange* terhadap keterikatan kerja sebesar 53,7%. Hal ini dapat diartikan bahwa *leader member exchange* sebagai satu faktor sangat penting yang mempengaruhi keterikatan kerja. Adapun sisa persentasi sebesar 46,3 % menunjukkan adanya faktor-faktor lain yang mempengaruhi variabel keterikatan kerja, seperti: *job demands*, *job resources* dan *personal resources*.

Berdasarkan pada hasil dari analisa data dalam penelitian ini yang menyatakan terdapat korelasi antara *leader member exchange* dan keterikatan kerja pada pegawai honorer di RS Tingkat III. Hasil penelitian ini mendukung teori-teori yang telah

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

dikemukakan sebelumnya. Penelitian (Prilestari et al., n.d.) yang mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada pegawai di perusahaan atau organisasi yang diteliti. Hasil ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Marieta Wulandari & Zenita Ratnaningsih, 2016) dengan judul “hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada perawat instalasi rawat inap di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang”, mengungkapkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara *leader member exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya diketahui bahwa hubungan antara atasan dan bawahan yang baik dapat membuat pegawai lebih terikat, begitu sebaliknya apabila hubungan antara atasan dan bawahan kurang baik maka akan membuat pegawai tidak terikat pada pekerjaan atau organisasi tersebut. Dengan demikian maka penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu.

Kualitas interaksi antara atasan dan bawahan 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 terikat dalam bekerja. Semakin sering pegawai berinteraksi dengan atasan mereka, semakin besar kemungkinan bawahan akan semakin terikat dengan pekerjaannya.

Hal tersebut sesuai dengan teori *social exchange* yang dikemukakan oleh Blau dalam (Prilestari et al., n.d.), 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 keterikatan kerja yang tinggi pula. Pegawai akan cenderung melakukan tindakan balasan dengan memberikan usaha ekstra ke dalam pekerjaan atau dedikasi terhadap pekerjaan yang lebih banyak dan bersedia untuk menjadi lebih banyak terlibat dalam pekerjaan. Kepemimpinan juga merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keterikatan kerja menurut (Schaufeli et al., 2006) Dikatakan bahwa pemimpin harus mempunyai kemampuan untuk mencegah stress kerja dan burnout diantara anggota tim serta mampu untuk memotivasi dan menimbulkan perasaan terikat terhadap pekerjaan. Hubungan antara atasan dan bawahan juga dikatakan lebih efektif untuk meningkatkan keterikatan kerja individu.

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

Hal ini juga dapat dilihat dari hasil perbandingan mean empirik dan mean teoritik yang didapatkan yaitu hasil mean empirik keterikatan kerja menunjukkan skor 72,20 dan mean teoritik dengan skor sebesar 51, artinya rata-rata data keterikatan kerja dalam penelitian ini adalah tinggi. Sedangkan hasil perhitungan mean empirik *leader member exchange* sebesar 49,09 dan mean teoritik *leader member exchange* sebesar 42. Mean empirik *leader member exchange* mendapatkan hasil lebih besar dari pada mean teoritik *leader member exchange* sehingga diketahui bahwa tingkat *leader member exchange* subyek penelitian adalah tinggi. Berdasarkan hasil perhitungan mean empirik dan mean teoritik dapat disimpulkan bahwa pegawai yang memiliki *leader member exchange* tinggi membuat pegawai memiliki keterikatan kerja tinggi.

Tabel 4. Data Mean Empirik dan Mean Teoritis

Variabel	Mean Empirik	Mean Teoritik	Keterangan
<i>Leader Member Exchange</i>	49,09	42	Tinggi
Keterikatan Kerja	72,20	51	Tinggi

Berdasarkan hasil uraian di atas, menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu memotivasi dan menghargai pegawainya dalam bekerja, maka akan dapat membentuk keterikatan kerja pada pegawai. Oleh karena itu penting bagi pemimpin untuk mendekati diri pada bawahan dan menjalin hubungan yang positif, dengan demikian maka pegawai akan lebih terikat dengan pekerjaannya. Khususnya pegawai honorer, karena pegawai honorer dapat keluar atau meninggalkan pekerjaannya ketika pegawai tersebut merasa tidak nyaman.

Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara *leader member exchange* (LMX) dengan keterikatan kerja pada pegawai honorer di RS Tingkat III. *Leader member exchange* (LMX) adalah hubungan antara atasan dan bawahan yang bersifat multidimensi yang ditandai dengan adanya rasa saling menghormati pengetahuan dan keterampilan, kesetiaan satu sama lain, dan menyukai satu sama lain, sedangkan keterikatan kerja ialah positività, pemenuhan, kerja dan pusat pikiran yang dikarakteristikkan. Karakteristik keterikatan kerja yang berhubungan dengan pekerjaan dicirikan dengan *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Subyek dalam penelitian ini adalah pegawai honorer yang bekerja di RS Tingkat III sebanyak 148 pegawai. Proses

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorer

pengambilan data pada penelitian ini dilakukan secara *online* menggunakan *google form*. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan dua skala yaitu skala LMX-MDM untuk variabel *leader member exchange* dan UWES untuk variabel keterikatan kerja dengan metode analisis data yang digunakan adalah korelasi *product moment*.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan antara *leader member exchange* dan keterikatan kerja dengan koefisien korelasi (r_{xy}) sebesar 0,733 pada taraf signifikansi ($p = 0,0001$) ($p < 0,01$). Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara *leader member exchange* dengan keterikatan kerja pegawai honorer di RS Tingkat III. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi skor *leader member exchange* maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja, dan sebaliknya semakin rendah skor *leader member exchange* maka semakin rendah pula tingkat keterikatan kerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya dan hasil penelitian yang telah diperoleh maka dapat dikemukakan berbagai saran dari beberapa pihak sebagai berikut: Instansi diharapkan dapat mempertahankan keterikatan kerja pegawai honorer pada organisasi atau instansi tersebut dengan cara tetap menjalin hubungan yang selama ini sudah baik antara atasan dan bawahan, bila perlu ditingkatkan pada kegiatan-kegiatan, formal maupun nonformal. Sedangkan untuk peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas penelitian dengan mengungkap variabel-variabel lain yang mempengaruhi keterikatan kerja, seperti: seperti: *job demands*, *job resources* dan *personal resources*. Lebih khusus diantaranya seperti dukungan organisasi, iklim organisasi, ketertarikan interpersonal, resiliensi, atau efikasi diri. Serta peneliti selanjutnya diharapkan dapat memperluas lokasi penelitian sehingga sebaran data semakin merata dan mewakili populasi.

Referensi

- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010a). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010b). *Work engagement : a handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (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>
- Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180–190. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011>
- Hadi, S. (2016). *Metodologi Riset* (2nd ed.). Pustaka Belajar.
- Kementerian Kesehatan RI. (2019). *PROFIL KESEHATAN 2018*.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. In *Journal of Management* (Vol. 24, Issue 1).
- Marieta Wulandari, S., & Zenita Ratnaningsih, I. (2016). *HUBUNGAN ANTARA LEADER MEMBER EXCHANGE (LMX) DENGAN WORK ENGAGEMENT PADA PERAWAT INSTALASI RAWAT INAP DI RSJD Dr. AMINO GONDHUTOMO SEMARANG* (Vol. 5, Issue 4).
- Markos, S., & Sridevi, M. S. (2010). Employee Engagement: The Key to Improving Performance. In *International Journal of Business and Management* (Vol. 5, Issue 12). www.ccsenet.org/ijbm
- Prilestari, C., Debora, D., Purba, E., Raya, J. M., Cina, P., & Beji, K. (n.d.). *THE EFFECT OF LEADER MEMBER EXCHANGE AND WORKING DEPARTMENT IN XYZ SERVICE ENGAGEMENT*.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

Leader Member Exchange dan Keterikatan Kerja Pegawai Honorar

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). THE MEASUREMENT OF ENGAGEMENT AND BURNOUT: A TWO SAMPLE CONFIRMATORY FACTOR ANALYTIC APPROACH.
- Sin, H. P., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2009). Understanding Why They Don't See Eye to Eye: An Examination of Leader-Member Exchange (LMX) Agreement. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1048–1057. <https://doi.org/10.1037/a0014827>
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1). <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v12i1.524>
- Wibowo, J., & Sutanto, E. M. (2013). Pengaruh Leader Member Exchange (LMX), Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan Departemen Penjualan CV.. Pratama Jaya di Madiun. *Agora*, 1(3).