

## **HUBUNGAN ANTARA *LEADER MEMBER EXCHANGE* (LMX) DENGAN *WORK ENGAGEMENT* PADA PERAWAT INSTALASI RAWAT INAP DI RSJD Dr. AMINO GONDOHUTOMO SEMARANG**

**Saktiari Marieta Wulandari, Ika Zenita Ratnaningsih**

Fakultas Psikologi Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedarto, S. H, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275

saktiarimarieta@gmail.com

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hubungan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *Work Engagement* pada perawat instalasi rawat inap di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang. Sampel berjumlah 105 perawat yang diperoleh dengan teknik *cluster random sampling*. Alat pengumpul data yang digunakan adalah Skala *Work Engagement* (28 aitem valid,  $\alpha = 0,918$ ) dan Skala *Leader Member Exchange* (LMX) (26 aitem valid,  $\alpha = 0,932$ ). Analisis korelasi *Spearman's* menunjukkan nilai  $r_{xy} = 0,648$  dan  $p = 0,000$  ( $p < 0,001$ ). Hasil ini menunjukkan ada hubungan positif yang signifikan antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *work engagement*. Semakin positif *Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin tinggi pula *Work Engagement*. *Leader Member Exchange* (LMX) memberikan sumbangan efektif sebesar 42% terhadap *work engagement*, sedangkan sisanya sebesar 58% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diungkap dalam penelitian ini.

**Kata kunci:** *Leader Member Exchange* (LMX); *work engagement*; perawat

### **Abstract**

The research was aimed to examine the correlation between *Leader Member Exchange* (LMX) and *Work Engagement*. Sample of the study is 105 nurses, sampling technique used cluster random sampling. The research instrument *Work Engagement Scale* (28 valid aitem,  $\alpha = 0,918$ ) and *Leader Member Exchange* (LMX) Scale (26 valid aitem,  $\alpha = 0,932$ ). *Spearman's* correlation analysis shows the value of  $r = 0,648$  ( $p < 0,001$ ). The result shows positive and significant correlation between *Leader Member Exchange* (LMX) and *work engagement*. Effective contribution as much as 42% shows that there is 58% contribution from other factors which influences the *work engagement*.

**Key words:** *Leader Member Exchange* (LMX). *work engagement*, nurse

## **PENDAHULUAN**

Implementasi *ASEAN Economic Community* atau pasar tunggal ASEAN telah dimulai pada tanggal 1 Januari 2016. Berbagai bidang meliputi bidang ekonomi, bidang pendidikan dan tak terkecuali bidang kesehatan, berusaha meningkatkan kualitas dengan berbagai upaya. Pada bidang kesehatan, Menteri Kesehatan menyebutkan ada dua hal yang perlu diperhatikan yaitu pentingnya *law enforcement* atau penegakan hukum dalam bentuk peningkatan pengawasan Tenaga Kesehatan Warga Negara Asing (TK-WNA) dan yang kedua adalah peningkatan kualitas pelayanan kesehatan serta pembenahan seluruh fasilitas pelayanan kesehatan yang ada (Departemen Kesehatan, 2016).

Pelayanan kesehatan jiwa merupakan hak bagi setiap orang, jaminan hak orang dengan gangguan jiwa belum dapat diwujudkan secara optimal. Hal ini tercermin dari angka pemasangan di Indonesia yang masih tergolong tinggi. Survei Kementerian Kesehatan tahun 2013, menunjukkan bahwa sebanyak 1.7 permil dari jumlah penduduk Indonesia atau sekitar 400.000 orang mengalami gangguan jiwa berat dan 14,3% diantaranya pernah mengalami pemasangan. Belum optimalnya pelayanan kesehatan jiwa ini menjadi perhatian pemerintah. Sebagai bentuk dari

keseriusan pemerintah dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan jiwa, pemerintah memberikan perlindungan dan menjamin pelayanan kesehatan jiwa berdasarkan hak asasi manusia. Pemerintah berusaha memberikan pelayanan kesehatan secara terintegrasi, komprehensif dan berkesinambungan (UURI No 18, 2014).

Pelayanan kesehatan yang berkualitas membutuhkan sarana prasarana dan peralatan yang memadai, didukung dengan teknologi yang mutakhir serta sumber daya manusia yang berkompeten. Sumber daya manusia yang handal dan berbakat penting dimiliki oleh suatu organisasi, terutama pada bidang kesehatan dimana sumber daya manusia adalah garda terdepan dalam melayani kesehatan masyarakat. Sumber daya manusia di rumah sakit meliputi petugas medis dan non medis. Petugas medis secara khusus telah diposisikan sesuai tugas dan fungsi dengan mempertimbangkan disiplin ilmu atau latar belakang pendidikan, dalam hal ini contohnya adalah perawat.

Perawat memiliki fungsi yang penting dalam melayani kesehatan pasien, karena selama 24 jam perawat berada di sekitar pasien dan bertanggung jawab terhadap pelayanan kesehatan pasien. Jumlah perawat lebih besar dibandingkan tenaga lain, hampir lebih dari 50 % karyawan di rumah sakit adalah perawat, sehingga dibutuhkan perawat yang mampu bekerja produktif dan terlibat dengan pekerjaannya agar dapat tetap optimal bekerja walaupun dalam waktu yang lama atau memiliki *work engagement*. Menurut Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker (2002), *work engagement* merupakan kondisi positif yang ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*) dan penghayatan (*absorption*). *Work engagement* memiliki implikasi yang lebih luas terhadap kinerja pegawai. Energi dan fokus dalam *work engagement* memungkinkan pegawai untuk mencurahkan potensi penuh yang dimiliki pada pekerjaannya, hingga mengabaikan tekanan dan kesulitan yang dialami (Bakker & Leiter, 2010).

Penelitian yang dilakukan oleh Bakker, Demerouti, & Brummelhuis (2012), menemukan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang positif dengan kinerja pegawai. Pegawai memperoleh evaluasi yang sangat positif ketika *engage* dengan pekerjaannya, pegawai yang paling energik dan berdedikasi menunjukkan kinerja tugas yang sangat memadai. Bakker & Bal (2010), juga membuktikan bahwa *work engagement* memiliki hubungan yang positif dengan prestasi kerja mingguan. Pegawai yang *engage* mampu menciptakan sumber daya pekerjaan sendiri untuk meraih prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan Hakanen & Koivumäki (2014), menemukan bahwa *work engagement* berhubungan positif dengan produktivitas dan juga memiliki konsekuensi dengan tingkat penghasilan. Pegawai yang *engage* akan lebih produktif dalam bekerja, maka akan memengaruhi performanya sehingga juga berdampak pada penghasilan yang diperoleh.

Meningkatkan *work engagement* pegawai penting untuk dilakukan oleh suatu organisasi. Mengacu pada model JD-R (*Job Demands-Resources*), tinggi rendahnya *work engagement* dipengaruhi oleh *job demands* (tuntutan pekerjaan), *job resources* (sumber daya kerja) dan *personal resources* (sumber daya pribadi). *Job resources* menyumbang *work engagement* lebih baik dibandingkan *job demands* (Bakker & Leiter, 2010). Pekerjaan dan organisasi, merupakan sumber yang paling mungkin menghasilkan motivasi serta memunculkan *work engagement* (Mauno, Kinnunen, & Ruokolainen, 2007). *Job resources* diartikan sebagai aspek fisik, psikologis, sosial dan organisasi pada pekerjaan. Aspek sosial meliputi hubungan pegawai dengan rekan kerja, maupun hubungan dengan atasan yang juga dikenal dengan *Leader Member Exchange* (LMX). Pegawai tidak hanya akan berbagi pekerjaan dengan rekan kerja semata ketika di tempat kerja, tetapi juga akan berinteraksi satu sama lain. Ketika atasan dan anggotanya memiliki hubungan yang baik, maka pegawai dan organisasi akan lebih berprestasi serta memberikan pelayanan yang maksimal kepada pasien. Pemberdayaan pegawai dan kualitas

hubungan atasan dengan anggotanya, memiliki dampak sinergis pada hasil kerja. Organisasi akan memperoleh manfaat yang banyak dengan memiliki atasan yang mampu menciptakan hubungan kerja yang baik (Northouse, 2013).

*Leader Member Exchange (LMX)* adalah hubungan yang dibentuk oleh pemimpin dengan para anggotanya, berdasarkan interaksi yang berlangsung dari waktu ke waktu (dalam Armstrong, 2009). *Leader Member Exchange (LMX)* berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai melalui motivasi kerja dan kepuasan kerja, sehingga semakin tinggi *Leader Member Exchange (LMX)* pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja, maka komitmen organisasional pegawai akan semakin tinggi (Kusuma, Widayarni, & Susilowati, 2013). *Leader Member Exchange (LMX)* juga memberikan pengaruh yang signifikan dan lebih besar dibandingkan iklim organisasi terhadap burnout pegawai (Wijanto & Sutanto, 2015). Selain itu, Saboor, Mukhtar, & Sadiq (2015) melakukan riset pada 200 staf lapangan di Korporasi Asuransi Jiwa Negara Pakistan dan menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* memiliki hubungan positif dengan kinerja kontekstual dan kinerja tugas. Ketika pegawai merasa bahwa *Leader Member Exchange (LMX)* tinggi dan positif, mereka melakukan pekerjaan dengan baik dalam aspek kontekstual maupun tugas. Jadi, efisiensi dan efektifitas organisasi akan meningkat jika atasan meningkatkan *Leader Member Exchange (LMX)* dengan cara yang positif. Organisasi perlu mengetahui bagaimana interaksi antara atasan dengan bawahan agar mampu meningkatkan *work engagement* pegawai untuk mewujudkan organisasi yang memiliki keunggulan bersaing serta yang paling penting, agar dapat memberikan kualitas pelayanan yang optimal bagi pasien sehingga pemulihan pasien dapat berlangsung dengan cepat. Berdasarkan paparan di atas, *Leader Member Exchange (LMX)* dibutuhkan perawat dalam mengembangkan *work engagement* yang tinggi.

Pemilihan RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang sebagai tempat penelitian, ini dikarenakan RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang merupakan rumah sakit khusus yang memberikan layanan kesehatan jiwa dan berperan dalam penyelenggaraan program kesehatan jiwa. Perawat yang memberikan pelayanan kesehatan jiwa memiliki tugas yang lebih berat dibandingkan perawat umum. Beban kerja perawat di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang tergolong tinggi, karena selain melakukan tugas pokok keperawatan, perawat di RSJD Dr. Amino Gondohutomo juga masih dibebani tugas-tugas keadministrasian yang seharusnya dilakukan oleh petugas administrasi. WHO (*World Health Organization*) (2006), mencatat bahwa di Kanada perawat menjadi salah satu pekerjaan yang memiliki izin cuti tertinggi karena sakit, diantara pekerjaan yang lain. Cuti karena sakit ini merupakan imbas dari stres kerja, kelelahan dan cedera otot. Selain itu, para petugas kesehatan khususnya perawat lebih rentan terhadap kecelakaan kerja dan penyakit menular. Resiko pekerjaan yang tinggi ditambah dengan beban kerja yang berat akan *memengaruhi* kinerja perawat dan berpotensi menimbulkan *turnover*. Selain itu, sebelumnya belum pernah dilakukan penelitian terkait *work engagement* di rumah sakit ini. Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk meneliti mengenai hubungan *Leader Member Exchange (LMX)* dengan *work engagement* dalam *setting* organisasi di Indonesia khususnya pada perawat instalasi rawat inap di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang.

## **METODE**

Populasi dari penelitian ini adalah perawat instalasi rawat inap RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang yang berjumlah 152 perawat, dengan minimal masa kerja satu tahun dan tidak menduduki jabatan sebagai kepala ruangan. Sampel yang digunakan untuk penelitian adalah 105 perawat, dengan teknik pengambilan sampel *cluster random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan model Skala Likert dengan empat pilihan jawaban. Dalam penelitian ini menggunakan dua skala yaitu Skala *Work Engagement* yang disusun dari dimensi

*vigor, dedication* dan *absorption*, dengan jumlah aitem valid 28 ( $\alpha=0,918$ ). Skala *Leader Member Exchange* (LMX) yang disusun dari dimensi afeksi, loyalitas, kontribusi, dan penghormatan profesional, dengan aitem valid 26 ( $\alpha=0,932$ ). Metode analisis data yang digunakan adalah *Spearman's Correlation* yang dianalisis menggunakan analisis SPSS 17.0.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis yang dilakukan dengan menggunakan analisis *Spearman's coefficient of correlation* dengan bantuan program komputer *Statistical Packages for Social Science* (SPSS) versi 17.0 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *Leader Member Exchange* (LMX) dengan *work engagement* pada perawat di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang. Hasil uji hipotesis tersebut menunjukkan angka koefisien korelasi sebesar  $r_{xy}=0,648$ . Hasil positif pada koefisien korelasi menunjukkan semakin tinggi *Leader Member Exchange* (LMX) maka semakin tinggi *work engagement* pada perawat di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) berpengaruh positif terhadap *work engagement* pegawai (Dhivya & Sripirabaa, 2015). Breevaart, Bakker, Demerouti & Heuvel (2015), juga menunjukkan bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) yang berkualitas tinggi berkontribusi terhadap kinerja pegawai melalui sumber daya pekerjaan dan *work engagement*. Pegawai yang memiliki kualitas interaksi yang baik dengan atasan lebih berperan aktif dan antusias dalam pekerjaannya.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa *Leader Member Exchange* (LMX) yang positif berada pada 79,05 %, sangat positif 19,05 % dan 1,9 % berada pada kategori sangat negatif. Hasil tersebut nampak dari adanya interaksi yang baik antara atasan dengan anggotanya. Atasan memberikan waktu untuk berkonsultasi mengenai permasalahan yang dihadapi pada berbagai kesempatan, termasuk di sela-sela pekerjaan. Atasan juga memberikan pujian, penghargaan maupun sekedar ucapan terima kasih bagi perawat yang berhasil menyelesaikan tugas dengan baik. Adanya interaksi yang baik antara atasan dengan anggotanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga perawat merasa nyaman bekerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 81,90 % perawat di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi dan 18,10 % perawat memiliki *work engagement* yang sangat tinggi. Dari data tersebut diketahui bahwa mayoritas perawat di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang memiliki tingkat *work engagement* yang tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa perawat RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang memiliki antusias dalam bekerja, bersedia mencurahkan berbagai upaya untuk pekerjaan, serta merasa nyaman bekerja sebagai perawat jiwa di RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang.

Penelitian Ching-Fu & Ya-Ling (2013), mengatakan bahwa *work engagement* secara positif berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai dengan *work engagement* yang tinggi memiliki kinerja yang sangat baik dibandingkan dengan pegawai yang memiliki *work engagement* rendah. Pegawai dengan *work engagement* rendah menyebabkan kelelahan dan sikap menghindar dari pekerjaan secara umum. *Work engagement* juga memiliki hubungan yang negatif dengan intensi *turnover*. Pegawai yang *engage* dengan pekerjaannya cenderung memiliki keterikatan yang lebih besar dan memiliki pengalaman positif yang membuat pegawai memiliki kecenderungan lebih rendah untuk meninggalkan organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004).

Pegawai yang memiliki *work engagement* yang tinggi akan membantu meningkatkan kinerja pegawai serta dapat menurunkan intensi *turnover*, menjadi penting untuk membina hubungan

yang positif dengan atasan dan rekan kerja agar menciptakan suatu lingkungan kerja yang kondusif, dimana pegawai yang berdedikasi akan memperoleh penyegaran ketika membangun interaksi yang positif dengan atasan maupun rekan kerja. Kualitas interaksi yang positif dengan atasan dan rekan kerja akan membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang sulit sehingga pegawai berupaya sekuat tenaga dalam menyelesaikan pekerjaan, lebih antusias dalam bekerja, serta berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, dengan demikian pegawai dapat memberikan kualitas pelayanan yang maksimal sehingga membantu kesembuhan pasien dan memberikan tingkat kepuasan yang tinggi bagi pengguna jasa layanan kesehatan jiwa.

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan, diperoleh kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara *Leader Member Exchange (LMX)* dengan *work engagement* pada perawat RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang ( $r_{xy} = 0,648, p < 0,001$ ). Semakin positif *Leader Member Exchange (LMX)* maka akan semakin tinggi *work engagement*. Sebaliknya, semakin negatif *Leader Member Exchange (LMX)* maka *work engagement* semakin rendah.

Saran yang dapat peneliti ajukan berdasarkan hasil penelitian ini yaitu, bagi manajemen RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang, manajemen RSJD Dr. Amino Gondohutomo Semarang diharapkan dapat melakukan pelatihan-pelatihan kepada kepala ruangan agar dapat meningkatkan kualitas interaksi antara atasan dengan anggotanya, sehingga mampu mengembangkan sikap positif yang dimiliki dalam bekerja. Sedangkan bagi peneliti selanjutnya, Peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti *work engagement* diharapkan dapat meneliti dengan populasi yang berbeda dan mempertimbangkan variabel-variabel lain dari faktor yang *memengaruhi work engagement*.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of management and leadership a guide to managing for results* (2nd Ed.). London: Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. doi: 10.1348/096317909X402596
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement a handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 555-564. doi: 10.1016/j.jvb.2011.08.008
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Heuvel, M. V. D. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 754-770. doi: 10.1108/JMP-03-2013-0088
- Ching-Fu, C., & Ya-Ling, K. (2013). The role of work engagement and job tenure as moderators of the burnout-performance relationship among flight attendants. Diunduh dari [www.wctr2013rio.com](http://www.wctr2013rio.com).

- Departemen Kesehatan. (2016, 01 April). *Menkes: Penguatan layanan kesehatan jadi perhatian*. Diunduh dari <http://www.depkes.go.id/development/site/dinas-kesehatan/index.php>.
- Dhivya, A. S., & Sripirabaa, B. (2015). The impact of leader member exchange on work engagement: An empirical study. *International Journal of Management*, 6(1), 139-150. Diunduh dari <http://www.iaeme.com/IJM.asp>
- Hakanen, J. J., & Koivumäki, J. (2014). Engaged or exhausted — how does it affect dentists clinical productivity. *Burnout Research*. 1, 12–18. doi: 10.1016/j.burn.2014.02.002
- Kusuma, A. P., Widyarini, I., & Susilowati, I. R. (2013). Pengaruh leader-member exchange (lmx) dan organizational climate (iklim organisasi) terhadap tingkat burnout karyawan (studi pada kepala unit dan karyawan customer service BRI Mojokerto), (Lmx). *Skripsi*. Universitas Brawijaya Malang
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149–171. doi: 10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Northouse, P. G. (2013). *Kepemimpinan: Teori dan praktik* (Ed. 6). Jakarta: Indeks
- Saboor, A., Mukhtar, M., & Sadiq, M. K. (2015). LMX as a predictor of performance behaviour: empirical evidence from life insurance sector of Pakistan. *Journal of Human Resource Management*, 3(1), 1–5. doi: 10.11648/j.jhrm.20150301.11
- 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, 293-315. doi: 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 analytic approach. *Journal of Happiness Study*, 3, 71-92. Diunduh dari <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>
- Kementrian Kesehatan Republik Indonesia. (2014). *Undang-undang republik indonesia no. 18 tentang kesehatan jiwa*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Wijanto, E. A., & Sutanto E. M. (2015). Pengaruh leader member exchange terhadap kepuasan kerja , motivasi kerja dan komitmen organisasional karyawan departemen penjualan pada pt x. *Skripsi*. Universitas Kristen Petra Surabaya
- World Health Organization. (2006). *Working together for health the world health report*. Switzerland: WHO.