Jurnal Diversita

Available online <http://ojs.uma.ac.id/index.php/diversita>

Persepsi Dukungan Organisasi dan *Work Engagement* pada Aparatur Sipil Negara di Instansi PQR

Perceived Organizational Support and Work Engagement of State Civil Apparatus in PQR

Septi Melinda^(1*) & Alice Salendu⁽²⁾

Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia, Indonesia

Disubmit: 21 Januari 2021; Diproses: 21 April 2021; Diaccept: 18 Oktober 2021; Dipublish: 02 Desember 2021

*Corresponding author: E-mail: septimelinda.zulkifli@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk melihat korelasi persepsi dukungan organisasi (PDO) dan *work engagement* pada Aparatur Sipil Negara (ASN) Instansi PQR yang sedang menjalankan reformasi birokrasi. Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan menggunakan metode korelasional dengan jumlah partisipan sebanyak 145 partisipan. PDO diukur menggunakan alat ukur yang diadaptasi dari Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) 8 dari Hutchison (1997) yang terdiri dari 8 item ($\alpha = 0,91$). Sementara *work engagement* diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) versi Bahasa Indonesia yang dikembangkan dan divalidasi oleh Kristiana et al. (2018) yang terdiri dari 9 item ($\alpha = 0,96$). Temuan penelitian menunjukkan bahwa PDO berhubungan signifikan positif dengan *work engagement* ($r = 0,40$, $p < 0,01$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi PDO pegawai, maka *work engagement* pegawai akan semakin meningkat. Lebih lanjut, berdasarkan hasil analisis deskriptif ditemukan bahwa 57% pegawai memiliki *work engagement* yang rendah dan 51% memiliki persepsi dukungan organisasi yang rendah. Hal tersebut penting untuk dibenahi mengingat PQR sedang menerapkan reformasi birokrasi. Berdasarkan penelitian ini, pihak manajemen PQR dapat menentukan langkah lanjutan yang sesuai untuk meningkatkan PDO pegawainya.

Kata Kunci: Aparatur Sipil Negara; Persepsi Dukungan Organisasi; *Work Engagement*

Abstract

This study aims to identify the correlation between perceived organizational support (POS) and work engagement of state civil apparatus in PQR which implement bureaucratic reform. This research is an applied research that uses correlational research methods with a total of 145 participants. Perceived organizational support is measured using a measuring instrument adapted from the Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) 8 from Hutchison (1997) which consists of 8 items ($\alpha = 0.91$). Meanwhile, work engagement is measured using the Indonesian version of the Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) developed and validated by Kristiana et al. (2018) which consists of 9 items ($\alpha = 0.96$). The findings of the study indicated that perceived organizational support was significantly positive related to work engagement ($r = 0.40$, $p < 0.01$). Thus it can be concluded that the higher perceived organizational support, the work engagement will increase. Furthermore, based on the descriptive analysis, it was found that 57% of employees have low work engagement and 51% have low perceived organizational support. This is crucial due to bureaucracy reform that has been implemented by PQR. Based on this research, management can determine appropriate advanced steps to improve the quality of employees' POS.

Keywords: State Civil Apparatus; Perceived Organizational Support; *Work Engagement*

How to Cite: Melinda, S. & Salendu, A. (2021), Persepsi Dukungan Organisasi dan *Work Engagement* pada Aparatur Sipil Negara di Instansi PQR, *Jurnal Diversita*, 7 (2): 211-220.

PENDAHULUAN

Sejak 2010 kebijakan Reformasi Birokrasi Nasional pada institusi pemerintah telah digalakkan sebagai respon terhadap pembangunan industri dan manusia yang saat ini telah mencapai era industri 4.0. Sebagai salah satu lembaga negara, Lembaga PQR menjalankan kebijakan reformasi birokrasi nasional yang mencakup upaya perubahan pada 8 area, yaitu: kelembagaan, tata laksana, peraturan perundang-undangan, pengawasan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), organisasi, akuntabilitas, dan pelayanan publik.

PQR merupakan lembaga negara yang independen yang memiliki kewenangan untuk mengusulkan calon pejabat negara dan mengawasi perilaku pejabat negara. Dalam pelaksanaan reformasi birokrasi, di PQR masih terdapat hal-hal yang belum ideal. Hal tersebut tercermin dari hasil penilaian indeks reformasi birokrasi PQR cenderung stagnan sejak tahun 2016 ("Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2016", 2017; "Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019", 2019) sehingga berdampak belum adanya kenaikan tunjangan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan PQR sejak tahun 2016 sampai dengan Juni 2020.

Disamping itu, terdapat permasalahan mendasar dari sisi sumber daya manusia yang dapat dilihat dari jumlah pegawai yang terlambat serta peningkatan jumlah PNS/CPNS yang mengajukan pindah ke instansi lain atau mengundurkan diri. Berdasarkan hasil diskusi dengan perwakilan pegawai, salah satu yang menjadi alasan pengajuan

permohonan pindah menurut pegawai adalah kurangnya kesempatan pengembangan karir dimana promosi masih dianggap kurang objektif dan kesejahteraan yang masih kurang diperhatikan di PQR. Hal tersebut menurunkan antusiasme pegawai. Sebelumnya, berdasarkan hasil Survei Employee Engagement yang dilakukan pada November 2018 di lembaga PQR, menunjukkan bahwa hanya 24% dari sampel pegawai (dari 129 responden) yang memiliki engagement yang baik, sedangkan 76% lainnya memiliki *engagement* yang kurang baik (LPT UI, 2018). Berdasarkan hasil survey *engagement* serta tingkat ketidakhadiran maupun turnover yang cukup tinggi disertai hasil diskusi dengan pegawai, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat permasalahan *work engagement* pada pegawai di lembaga PQR.

Work engagement didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang positif, penuh dan berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor* (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (keasyikan) (Schaufeli et.al., 2002). Sementara Shuck et al. (2013) mengemukakan konsep *employee engagement* yang merupakan energi kognitif, emosional, dan behavioral yang diarahkan kepada *positive organizational outcomes*. Schaufeli (2013) mengungkapkan bahwa *work engagement* merupakan konstruk yang berbeda dengan *employee engagement*. *Work engagement* mengacu kepada hubungan antara karyawan dengan pekerjaannya, sementara *employee engagement* mencakup juga hubungan dengan organisasi (Schaufeli, 2013).

Work engagement memiliki peran meningkatkan kesehatan serta berhubungan negatif dengan kesehatan yang buruk seperti *psychological distress* dan *physical complain* (Shimazu & Schaufeli, 2009). Sementara itu Kim dan Park (2017) menemukan bahwa *work engagement* dapat menimbulkan perilaku *knowledge sharing* dan perilaku kerja inovatif. Di sisi lain, dinyatakan bahwa peningkatan *employee engagement* dapat turut meningkatkan *commitment to change* (Borah, 2015; Mangundjaya, 2014). Perilaku kerja inovatif, kreatif dan *commitment to change* dapat menunjang percepatan reformasi birokrasi yang dilakukan institusi pemerintah seperti PQR.

Studi empiris menemukan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain adalah kesesuaian nilai, *core self-evaluation* (Rich et al., 2010), persepsi dukungan organisasi (Kurtosis et al., 2017; Meintjes & Hofmeyr, 2018; Rich et al., 2010), kepemimpinan transformasional (Amor et al., 2019; Ghadi et al., 2017; Salanova et.al, 2011, Zhu et.al, 2009), *leader-member exchange* (Gutermann et al., 2017), keadilan distributif, *absortive capacity* (Handayani et al., 2017), dan kepercayaan (Agrawal, 2014; Ugwu et al., 2014).

Berdasarkan hasil diskusi dengan beberapa pegawai dari unit kerja yang berbeda terkait permasalahan organisasi ditemukan beberapa hal, yaitu terkait kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan, dan permasalahan dalam kepemimpinan. Pegawai menyatakan mengalami demotivasi dan menganggap kesejahteraan kurang memadai sehingga berpengaruh pada hubungan kerja. Hal

tersebut sejalan dengan hasil Survei Employee Engagement PQR yang dilaksanakan Bulan November 2018 yang menunjukkan pegawai PQR mempersepsi bahwa instansi belum dapat memberikan kesejahteraan yang ideal (LPT UI, 2018). Disamping itu berdasarkan diskusi dengan perwakilan pegawai, penyusunan sasaran kinerja pegawai dan penilaiannya juga masih dianggap belum objektif dan belum melibatkan pegawai. Lebih lanjut, dalam menyampaikan standar hasil kerja, atasan belum dapat berkomunikasi secara efektif sehingga pegawai tidak memahami. Berdasarkan hasil diskusi tersebut maka penilaian terhadap kontribusi karyawan masih belum cukup memadai di PQR.

Demerouti et al. (2001) mengemukakan *Job Demands-Resources (JD-R) Model* yang menjelaskan bahwa *bunout syndrome* berhubungan dengan kondisi pekerjaan yang terdiri dari *job demands* (tuntutan pekerjaan), dan *job resource* (sumber daya pekerjaan) yang terbagi menjadi *workplace resource* dan *personal resource*. Tingginya tuntutan pekerjaan akan menyebabkan kelelahan sedangkan kurangnya sumber daya yang dimiliki pegawai berhubungan dengan *disengagement* atau rendahnya *work engagement* (Demerouti et al., 2001). Salah satu sumber daya berasal dari lingkungan pekerjaan dimana salah satunya adalah dukungan sosial berupa dukungan organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Eisenberger et al. (1986) menyatakan bahwa pegawai mempersepsikan dukungan organisasi berdasarkan penghargaan organisasi terhadap kontribusi mereka dan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan mereka. Berdasarkan uraian di atas, dapat

disimpulkan bahwa penilaian terhadap kontribusi karyawan dan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan di lembaga PQR masih belum memadai sehingga persepsi dukungan organisasi di lembaga PQR masih menjadi masalah, dan hal ini yang akan diangkat dalam penelitian ini sebagai variabel yang berhubungan dengan *work engagement* pada lembaga PQR.

Sejalan dengan temuan Rich et al. (2020), dan Saks (2006) bahwa salah satu faktor yang memengaruhi *work engagement* adalah persepsi dukungan organisasi (PDO). Individu lebih *engaged* ketika mereka mempersepsikan dukungan organisasi lebih tinggi (Rich et al., 2010; Mujiasih, 2017). Berdasarkan hal tersebut, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Persepsi dukungan organisasi memiliki hubungan signifikan positif pada *work engagement* pada pegawai instansi PQR.

Gambar 1. Model Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *work engagement*. Pertanyaan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah, apakah persepsi dukungan organisasi memiliki korelasi yang signifikan positif terhadap *work engagement* pada pegawai PQR?

Penelitian ini menyumbangkan referensi dan mendukung studi sebelumnya terkait hubungan persepsi dukungan organisasi dengan *work engagement* khususnya pada ASN di institusi pemerintah di Indonesia. Manfaat

praktis dari penelitian ini adalah memberikan gambaran terkait hubungan antara persepsi dukungan organisasi dengan *work engagement* pada lembaga PQR.

METODE PENELITIAN

a. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi target penelitian ini adalah pegawai instansi PQR dengan masa kerja minimal satu tahun. Sehubungan dengan kesibukan dan keterbatasan waktu responden, maka pengambilan sampel responden dilakukan dengan metode nonprobability sampling dengan teknik *convenience* tanpa randomisasi. Metode tersebut juga dipilih agar tidak mengganggu pelaksanaan pekerjaan dari responden penelitian. Dalam penelitian ini, tautan kuesioner daring diberikan melalui alamat email resmi kantor kepada 229 pegawai untuk penelitian awal.

b. Instrumen Penelitian

Work engagement diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale-9 (UWES-9) versi Bahasa Indonesia yang merupakan skala unidimensional yang dikembangkan dan divalidasi oleh Kristiana et al. (2018) terdiri dari 9 item dengan menggunakan skala 6 poin mulai dari 0 = tidak pernah sampai 6 = setiap hari. Contoh item yang digunakan adalah, "Saat bangun tidur di pagi hari, saya merasa bersemangat untuk pergi bekerja." Sementara itu PDO diukur menggunakan alat ukur adaptasi dari Survey of Perceived Organizational Support (SPOS) 8 Hutchison (1997), yang terdiri dari 8 item pernyataan dengan menggunakan skala 6 poin mulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju. Salah satu contoh item dalam alat ukur yang

digunakan adalah, “Lembaga ini sangat peduli terhadap kesejahteraan saya”.

c. Prosedur Penelitian

Penelitian diawali dengan melakukan diagnosis permasalahan organisasi yaitu dengan melakukan studi data sekunder berupa data kekurangan jam kerja pegawai, Laporan Survey Employee Engagement instansi PQR, dan dokumen terkait lainnya. Disamping itu, peneliti melakukan wawancara tidak terstruktur kepada pegawai dan pejabat pengelola SDM untuk memperdalam masalah. Hasil dari diagnosis permasalahan dituangkan ke dalam konstruk psikologi yang sesuai.

Selanjutnya dilakukan persiapan alat ukur dilakukan dengan menelusuri penelitian sebelumnya yang menggunakan alat ukur yang memiliki reliabilitas baik dan telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia dan sesuai dengan konteks penelitian. Peneliti juga melakukan uji keterbacaan alat ukur kepada calon responden. Terhadap alat ukur tersebut dilakukan *pilot study* atau uji coba terhadap 40 responden pada tanggal 22 sampai dengan 24 Februari 2020 untuk mengetahui reliabilitas alat ukur pada konteks penelitian serta validitas masing-masing item pada alat ukur.

Pengambilan data dilakukan dengan melakukan administrasi terhadap skala-skala psikologi yang telah diadaptasi dan disusun dalam bentuk kuesioner daring. Adapun perekrutan partisipan dilakukan dengan cara peneliti mengirimkan surel ke alamat surel kedinasan pegawai pada bulan Februari sampai dengan Maret 2020. Data hasil penelitian awal diolah menggunakan software SPSS 24. Sebelum diolah, data hasil penelitian awal diuji

menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov Test untuk mengetahui apakah sebaran data terdistribusi normal atau tidak sehingga dapat diolah lebih lanjut menggunakan uji parametrik. Setelah itu data hasil penelitian awal diolah dengan menggunakan uji korelasi Pearson untuk mengetahui hubungan antara variabel persepsi dukungan organisasi dengan *work engagement*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipan yang bersedia mengisi kuesioner berjumlah 148 orang (*response rate* = 64,63%), namun ada 1 orang yang tidak memenuhi kriteria dikarenakan masa kerja kurang dari 1 tahun. Dengan demikian jumlah responden yang memenuhi syarat menjadi 147 responden. Secara umum, gambaran partisipan yang memenuhi syarat tersebut berdasarkan karakteristik demografi dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Gambaran Umum Partisipan Berdasarkan Karakteristik Demografis

Deskripsi	Kategori	Jumlah
Jenis Kelamin	Laki-laki	69
	Perempuan	78
Masa Kerja	< 2 tahun	13
	2 - 10 tahun	86
	> 10 tahun	48
Usia	21 - 30 tahun	41
	31 - 40 tahun	86
	41 - 50 tahun	17
	51 - 58 tahun	3
Tingkat Pendidikan	SMA	1
	D3	9
	D4/S1	98
	S2	39
Unit Kerja	B1	25
	B2	41
	B3	11

Deskripsi	Kategori	Jumlah
Jabatan	B4	16
	B5	36
	P1	18
	Struktural	23
	Fungsional	13
Status Kepegawaian	Pelaksana	111
	PNS	134
	CPNS	13
Golongan	II	2
	III	138
	IV	7
Status Pernikahan	Belum Menikah	28
	Menikah namun belum memiliki anak	18
	Menikah dan memiliki anak	101

Mayoritas partisipan penelitian ini berjenis kelamin perempuan (78 orang atau 53%), memiliki masa kerja antara 2 – 10 tahun (86 orang atau 59%), dengan jabatan pelaksana (111 orang atau 76%) dan tingkat pendidikan tingkat pendidikan D4/S1 (98 orang atau 67%). Hampir seluruh reponden adalah PNS (134 orang atau 91%) dan berada pada golongan III (138 orang atau 94%). Jika dilihat dari status pernikahan maka sebagian besar (101 orang atau 69%) responden adalah pegawai yang sudah menikah dan memiliki anak.

Berdasarkan hasil isian kuesioner partisipan yang diperoleh, peneliti mengolah data tersebut berdasarkan variabel. Data dari 147 partisipan diolah terlebih dahulu menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov untuk melihat apakah data terdistribusi normal atau tidak, sehingga dapat dilakukan pengolahan lebih lanjut melalui uji korelasi Pearson. Berdasarkan uji Kolmogorov-Smirnov yang dilakukan, terdapat 2

outliers sehingga data yang diolah hanya data dari 145 partisipan.

Tabel 2. Gambaran Mean, Skor Rata-rata yang Diperoleh, dan Standar Deviasi Masing-masing Variabel

Variabel	Minimal	Maksimal	Mean	SD
<i>Work engagement</i>	1,56	6	4,1	0,84
PDO	1,50	5,50	3,5	0,80

Berdasarkan hasil penelitian, peneliti juga melakukan pengkategorian skor yang diperoleh menjadi dua kategori yaitu tinggi dan rendah dengan penghitungan median persepsi dukungan organisasi (3,38) dan *work engagement* (4,00). Hasil per variabel dapat dilihat pada tabel 3 berikut.

Tabel 3. Gambaran Kategori *Work Engagement* dan Persepsi Dukungan Organisasi Responden

Variabel	Kategori	Skor	Jumlah
<i>Work Engagement</i>	Tinggi	> 4,00	62
	Rendah	≤ 4,00	83
Persepsi Dukungan Organisasi	Tinggi	> 3,38	71
	Rendah	≤ 3,38	74

Partisipan dengan skor rata-rata *work engagement* di atas 4,00 masuk dalam kategori tinggi, sedangkan partisipan dengan skor ≤ 4,00 masuk dalam kategori rendah. Dari data yang diperoleh, secara keseluruhan sebanyak 83 dari 145 partisipan atau 57% partisipan memiliki skor rendah pada variabel *work engagement* dan sebanyak 62 partisipan dari 145 partisipan atau 42% partisipan memiliki skor tinggi. Dari gambaran sebaran skor tersebut dapat disimpulkan bahwa masih terdapat pegawai yang berada dalam kategori rendah dalam hal *work engagement*. Berdasarkan hal tersebut, maka diperlukan upaya untuk meningkatkan *work engagement* agar dapat meningkatkan perilaku *knowledge sharing*,

perilaku kerja inovatif, kreatif dan *commitment to change* untuk menunjang percepatan reformasi birokrasi yang dilakukan PQR.

Sementara itu, pada variabel persepsi dukungan organisasi ditemukan bahwa sebagian besar pegawai pada PQR yaitu sebanyak 74 dari 145 partisipan (51%) memiliki skor rendah dan sebanyak 71 dari 145 partisipan (49%) memiliki skor tinggi.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi di PQR perlu segera dibenahi.

Peneliti kemudian melakukan pengolahan data untuk menguji korelasi antara variabel demografi, *work engagement* dan persepsi dukungan organisasi. Hasil pengolahan data tersebut disajikan pada tabel 4 berikut ini.

Tabel 4. Korelasi antar Variabel Demografi dan Variabel Penelitian

Variabel	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Usia	34,29	6,15	-									
2. Jenis Kelamin	1,53	0,50	-0,14	-								
3. Status Pernikahan	2,50	0,80	0,38**	-0,23**	-							
4. Pendidikan Terakhir	3,19	0,57	-0,08	0,01	-0,03	-						
5. Jabatan	1,41	0,76	0,37**	-0,11	0,21*	0,18*	-					
6. Status Kepegawaian	1,91	0,28	0,34**	0,00	0,19*	0,10	0,04	-				
7. Golongan	2,03	0,25	0,32**	0,13	0,05	0,20*	0,37**	0,04	-			
8. Masa Kerja	8,13	4,74	0,78**	-0,14	0,41**	-0,10	0,27**	0,47**	0,13	-		
9. PDO	3,51	0,85	0,16*	0,00	0,13	0,06	0,32**	-0,08	0,18*	0,08	-	
10. Work engagement	4,10	0,88	0,08	-0,06	0,20*	0,18*	0,25*	0,07	0,07	0,06	0,40**	-

Keterangan. N = 145. M = rata-rata. SD = standar deviasi. ** $p < 0,01$. * $p < 0,05$.

Berdasarkan Tabel 4 ditemukan bahwa terdapat hubungan positif antara PDO dengan *work engagement* ($r = 0,40$, $p < 0,01$). Koefisien determinasi ($r^2 = 0,16$) menunjukkan 16% variabilitas skor *work engagement* dapat diprediksi dari hubungan dengan PDO. Peneliti juga menjadikan demografi sebagai variabel kontrol hubungan *work engagement* dengan PDO. Pada Tabel 4 terlihat bahwa variabel kontrol berupa status pernikahan, pendidikan terakhir, dan jabatan berkorelasi positif dengan *work engagement* sebagai variabel dependen ($r = 0,20$, $p < 0,05$; $r = 0,18$, $p < 0,05$; $r = 0,25$, $p < 0,05$, berturut-turut).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *work engagement*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif signifikan antara persepsi dukungan organisasi dengan *work engagement*. Semakin tinggi persepsi dukungan organisasi maka *work engagement* akan semakin tinggi dengan mengendalikan status pernikahan, pendidikan terakhir dan jabatan. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa individu lebih *engaged* ketika mereka mempersepsikan dukungan organisasi lebih tinggi (Kurtosis et al., 2017; Meintjes

& Hofmeyr, 2018; Rich et al., 2010). Hal tersebut juga mengkonfirmasi JD-R model bahwa *work engagement* berhubungan dengan sumber daya pekerjaan yang berupa dukungan organisasi (Demerouti et al., 2001). Ketika dukungan organisasi yang dipersepsi oleh karyawan yang merupakan sumber daya pekerjaan turun, maka karyawan akan menjadi *disengage* terhadap pekerjaannya.

Penelitian ini juga berkontribusi pada literatur mengenai hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *work engagement* pegawai ASN pada institusi pemerintah di Indonesia. Menurut hasil pencarian yang dilakukan peneliti, belum ada penelitian mengenai hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan *work engagement* pada ASN di Indonesia. Penelitian yang ada meneliti hubungan persepsi dukungan organisasi dengan *employee engagement* yang pengambilan datanya dilakukan di perusahaan swasta (Mujiasih, 2015). Dengan demikian penelitian ini juga menambah temuan baru khususnya di dunia ASN dimana kondisi pekerjaan lebih banyak diatur oleh Peraturan Perundang-undangan sehingga tidak mudah untuk diubah.

SIMPULAN

Untuk mendukung kemajuan pelaksanaan reformasi birokrasi di institusi pemerintah, dibutuhkan ASN yang memiliki semangat kerja, dedikasi dan kesungguhan. Pegawai yang menerapkan sikap positif tersebut adalah hasil interaksi yang diterima ketika bekerja. Pegawai akan mengalami *disengagement* apabila sumber daya pekerjaan yang berupa persepsi dukungan

organisasi rendah. Temuan penelitian menunjukkan bahwa PDO berhubungan positif signifikan dengan keterikatan kerja. Semakin tinggi PDO, semakin tinggi keterikatan kerja pegawai.

Untuk meningkatkan sikap positif berupa semangat kerja, dedikasi, dan kesungguhan, dan menghindari *disengagement* maka diperlukan intervensi terhadap persepsi pegawai terkait dukungan organisasi di PQR.

Pengambilan data yang dilakukan dalam penelitian ini berupa *self-reporting* yang menurut Podsakoff (2003) menimbulkan *common method bias* yang mempengaruhi hasil dari fakta. Salah satu *common method bias* yang mungkin terjadi adalah *social desirability* dimana adanya keyakinan akan kebutuhan mendapatkan persetujuan secara sosial (Podsakoff, 2003). Ada perbedaan ketika partisipan mengukur terkait dirinya sendiri (*work engagement*) dan terkait persepsi terhadap pihak lain (PDO). Partisipan cenderung menilai tinggi ketika item pernyataan menggambarkan pendapat tentang diri bukan orang/pihak lain. Untuk mengatasi hal tersebut, bisa dilakukan pengambilan data dari sumber yang berbeda (Podsakoff, 2003). Untuk mengukur satu variabel bisa dilakukan pengukuran tidak hanya kepada partisipan, tapi juga atasan, bawahan, maupun rekan kerja atau menggunakan sumber arsip (Podsakoff, 2003). Namun karena sumber datanya berbeda, peneliti harus mengaitkan antar sumber data dan perlu mencantumkan variabel identitas, hal tersebut mengurangi keinginan partisipan untuk berpartisipasi menjawab kuesioner secara apa adanya (Podsakoff, 2003).

Berdasarkan JD-R model, *disengagement* tidak hanya berhubungan dengan sumber daya dari lingkungan pekerjaan tapi juga berhubungan dengan sumber daya personal yang berupa optimisme, efikasi diri, resiliensi, *self-esteem* (Baker & Demerouti, 2008). Untuk itu perlu dikaji lebih lanjut bagaimana peran sumber daya personal tersebut terhadap mekanisme yang mendasari hubungan antara PDO dengan *work engagement*. Disamping itu, perlu dikaji bagaimana interaksi antara *job demands* (tuntutan pekerjaan) dengan persepsi dukungan organisasi sehingga mempengaruhi *work engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agrawal, UA. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1): 41 – 73. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0019>
- Amor, A. M. Vazquez, J.P.A. Faina, J.A. (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38 (2020): 169 – 178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resource model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3): 309 – 328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- 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>
- Borah, N. (2015). Employee engagement and commitment to change missink link. Paper presented at the RDA's 16th International Conference on Advances and Challenges in Global Business, Management, Economics, Tourism and Information Technology held on May 30 and 31, 2015, Jaipur, Rajasthan, India.
- Demerouti, E. Bakker, A.B. Nachreiner, F. Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 2001, 86(3): 499 – 512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S. Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500 – 507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Ghadi, M.Y. Fernando, M. Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34 (6): 532 – 550. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2011-0110>
- Gutermann, D. Lehmann-Wilenbrock, N. Boer, D. Born, M. Voelpel, S.C. (2017). How leaders affect followers' work engagement and performance: Integrating leader-member exchange and crossover theory. *British Journal of Management*, 28: 299 – 314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2016. (2017).
- Hasil Evaluasi Pelaksanaan Reformasi Birokrasi Tahun 2019. (2019).
- Kim, W. Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organization. *Sustainability*, 9, 205. <https://doi.org/10.3390/su9020205>
- LPT UI. (2018). *Laporan hasil survei keterikatan pegawai (employee engagement survey)*.
- Mangundjaya, W.L.H. (2014). The role of employee engagement on the commitment to change (during large-scale organizational change in Indonesia). *International Journal of Multidisciplinary Thought*, 4 (1): 375 – 384.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan antara persepsi dukungan organisasi (perceived organizational support) dengan keterikatan karyawan (employee engagement). *Jurnal Psikologi Undip*, 14 (1): 40 – 51.
- Podsakoff, P.M. MacKenzie, S.B. Lee, Y.L. 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>
- Schaufeli, W.B. Salanova, M Gonzales-Roma, V Baker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: a two sample of confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71-92.
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Rich, B.L. Lepine, J.A. Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617 – 635.
<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600.
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M.J. and Marti'nez, I.M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10): 2256-2266. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Shimazu, A. Schaufeli, W.B. (2009). Is workaholism good or bad for employee well-being? The distinctiveness of workaholism and work engagement among Japanese employee. *Industrial Health*, 47 (5): 495 – 502.
<https://doi.org/10.2486/indhealth.47.495>
- Ugwu, F.O. Onyishi, I.E. Rodriguez-Sanches, A.M. (2014). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43 (3): 377 – 400.
<https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>