
**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN, DAN GRIT PADA
KARYAWAN DI SALAH SATU PERUSAHAAN *PROPERTY DEVELOPER*
DI JAKARTA**

Sahlan Suganda
Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
sahlan.suganda@gmail.com (*corresponding author*)

Mohammad Agung Saryatmo
Program Studi Teknik Industri, Universitas Tarumanagara

Masuk: 07-12-2022 , revisi: 28-12-2022, diterima untuk diterbitkan: 02-01-2023

Abstract: In an era of a growing business, the property development company is currently one of the companies that are able to contribute to the country's economy. This, of course, must be supported by qualified and competent human resources. The purpose of this study is to analyze the influence of organizational culture, leadership, and grit on work engagement in one of the property developer companies in the Jakarta area. This study uses a quantitative type involving 245 respondents. This study applies the analytical method through SmartPLS 4.0 by testing the measurement model assessment and structural model assessment. This research resulted in a trend of significant positive influence on work engagement through leadership and grit. Thus, leadership and grit have factors that can influence employee engagement, so this needs to be considered and improved so that company goals can be achieved. Furthermore, there are findings that work engagement is not influenced by organizational culture. So that the company PT "X" needs to immediately carry out the process of internalizing the vision, mission, and core values for each employee. The internalization process can be carried out in top-down stages, by lowering the vision, mission, and core values into real and measurable behavioral indicators which are then disseminated to all employees and carried out consistently. In addition, leaders in business units who are in-house employees should be made agents of change for the internalization process that is carried out.

Keywords: Organizational Culture, Leadership Engagement, Grit, Work Engagement

Abstrak: Dalam era bisnis yang semakin berkembang, perusahaan *property developer* saat ini menjadi salah satu perusahaan yang mampu memberikan kontribusi terhadap perekonomian negara. Hal ini tentu harus didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang mumpuni dan berkompeten. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan serta *grit* terhadap keterikatan kerja di salah satu *property developer company* di wilayah Jakarta. Penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif dengan melibatkan 245 responden. Penelitian ini menerapkan metode analisa melalui *SmartPLS 4.0* dengan menguji *measurement model assessment* dan *structural model assessment*. Penelitian ini menghasilkan kecenderungan pengaruh positif yang signifikan pada keterikatan kerja melalui kepemimpinan dan *grit*. Dengan demikian, kepemimpinan dan *grit* memiliki faktor yang dapat memengaruhi keterikatan kerja pada karyawan, sehingga hal ini perlu diperhatikan dan ditingkatkan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Selanjutnya, terdapat temuan bahwa keterikatan kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi. Sehingga perusahaan PT "X" perlu segera melakukan proses internalisasi visi, misi dan *core value* kepada setiap karyawan. Proses internalisasi dapat dilakukan secara bertahap *top down*, dengan cara menurunkan visi, misi dan *core value* kedalam indikator-indikator perilaku yang nyata dan dapat diukur yang kemudian di sosialisasikan kepada seluruh karyawan serta dilakukan secara konsisten. Selain itu para pimpinan di bisnis unit yang merupakan karyawan *inhouse* hendaknya dijadikan *agent of change* terhadap proses internalisasi yang dilakukan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, *Leadership Engagement*, *Grit*, Keterikatan Kerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Saat ini, pengelolaan sumber daya manusia telah mengarah pada sisi *human capital*. Tjutju & Suwanto (2008) menyatakan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, karena kemajuan teknologi atau besarnya dana tidak akan berpengaruh besar apabila tidak disertai dengan profesionalitas (Nadya & Riana, 2017). Perusahaan mengharapkan karyawan yang bekerja harus memiliki rasa keterikatan terhadap pekerjaannya, karena tingkat keterikatan kerja berhubungan positif dengan *job performance*. Hal ini menunjukkan bahwa pekerja yang *engaged* mampu menawarkan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Organisasi dapat meningkatkan *engaged* karyawan dengan menggunakan strategi manajemen sumber daya manusia tertentu (Schaufeli & Salanova, 2008, 2010). Hedger (2007) menyatakan pemberian apresiasi adalah cara efektif dalam upaya mempertahankan pegawai (Wulandari & Gustomo, 2011).

Untuk mencapai target dan tujuan suatu perusahaan, diperlukan karyawan yang kompeten dan berkualitas. Selain itu, karyawan juga perlu memiliki makna *engaged*, yaitu adanya keterikatan pekerjaan sehingga dapat meningkatkan pengaruh positif perusahaan. *Engaged* pada karyawan adalah ketika mereka melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, karena menurutnya pekerjaan itu menantang dan menyenangkan (Schaufelli, 2012). Berdasarkan hasil *database* industri, keterikatan kerja tinggi pada pekerjaan hanya menyentuh 20% karyawan. Untuk titik rendah, memiliki hasil yang sama, yaitu 20% karyawan, sedangkan sisanya 60% berada di titik rata-rata. Titik rata-rata ini memiliki makna bahwa karyawan tidak memanfaatkan sumber daya di pekerjaannya, jadi hanya sebatas melakukan rutinitas pekerjaan. (Attridge, dalam Schaufeli, 2012).

Selama dua dekade terakhir, terdapat beberapa penelitian yang terkait keterikatan kerja di antara peneliti dan praktisi di seluruh dunia (Albrecht, 2010; Saks, 2011). Hal ini muncul sebagai kunci untuk mengoptimalkan potensi kerja karyawan dan korporasi (Harter, 2002; Saks, 2006). Dengan adanya keterikatan kerja pada karyawan akan meningkatkan produktivitas tujuan, misi, dan visi perusahaan. Selain itu, juga dapat mendukung program perusahaan. Hal tersebut didukung pernyataan Blessing (2011), yaitu karyawan akan memiliki komitmen, bangga, bahkan visi masa depan dan cita-cita organisasi jika karyawan tersebut merasa terikat.

Fenomena lain yang peneliti temukan ketika proses wawancara adalah adanya kecenderungan yang sifatnya negatif pada karyawan, yaitu antara lain karyawan cenderung merasa bosan atau monoton dan kurang antusias, kurang merasa bangga terhadap pekerjaannya, terkadang ketika diberikan target penyelesaian pekerjaan melewati batas waktu yang telah diberikan, kurang memiliki semangat terhadap pekerjaannya sehingga memiliki *passion* yang rendah terhadap pekerjaan. Banyak faktor yang diduga dapat memengaruhi keterikatan kerja (*work engagement*) antara lain budaya organisasi. Dari penelitian Fatimah *et.al* (2011) dinyatakan bahwa keterikatan karyawan pada pekerjaan dipengaruhi oleh budaya organisasi sehingga budaya organisasi yang baik akan meningkatkan keterikatan kerja, begitu pula sebaliknya.

Selain budaya organisasi, peran atasan atau pemimpin juga dipandang berperan terhadap keterikatan kerja. Schaufeli (2015) menjelaskan adanya tumpang tindih dalam konsep kepemimpinan antara *leadership engagement* dan kepemimpinan transformasional, termasuk pengaruh yang ideal, motivasi, kemampuan intelektual dan pertimbangan individu. Schaufeli menunjukkan bahwa perbedaan utama antara kedua gaya kepemimpinan ini adalah *leadership engagement* tidak berfokus pada pengaruh dan intelektual seperti yang ditekankan dalam kepemimpinan transformasional, akan tetapi *leadership engagement* berfokus pada ikatan sosial atau hubungan dengan orang lain yang mengacu pada kedekatan dari pemimpin yang *engaged* kepada orang lain.

Selain faktor organisasi, keterikatan kerja juga turut dipengaruhi oleh faktor individu. Dalam hal ini aspek kepribadian yang disebut *Grit* akan diteliti pengaruhnya terhadap keterikatan kerja. Duckworth et al. (2007) mendefinisikan *Grit* sebagai dua faktor sifat kepribadian yang terdiri dari semangat dan ketekunan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan konsistensi minat dari waktu ke waktu meskipun ada kegagalan atau kesulitan, secara empiris menunjukkan bahwa *Grit* menyumbang rata-rata 4% dari varians terhadap kesuksesan (Duckworth dkk., 2007). Dengan karakteristik seperti itu diduga *Grit* akan berkontribusi terhadap keterikatan kerja. Berdasarkan temuan yang diperoleh melalui analisis regresi berganda, sisi positif dalam keterikatan kerja secara signifikan dipengaruhi oleh *grit* (Suzuki et al., 2015). Melihat fenomena ini, peneliti memiliki ketertarikan dalam membahas dan mengambil judul penelitian yaitu “*Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Grit terhadap Keterikatan Kerja*”

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, serta *grit* terhadap keterikatan kerja terhadap salah satu perusahaan properti di Jakarta.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori dan Definisi Variabel

Budaya organisasi merupakan hal yang mengacu di sistem dan menjadi pembeda antar organisasi. Biasanya, budaya organisasi ini ditujukan sebagai sistem makna bersama, yaitu kumpulan karakteristik vital yang dijadikan pedoman pada organisasi (Robbins & Judge, 2016:60). Indikator yang digunakan pada penelitian ini (Robin & Judge, 2016:279), terdapat empat dimensi dalam budaya organisasi yaitu *individualism & collectivism, power distance, uncertainty avoidance dan masculinity & femininity*

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyediakan dan memelihara sumber daya pekerjaan karyawan (misalnya dukungan pengawasan) yang akan mengarah pada keterikatan kerja, menghasilkan kesejahteraan yang lebih baik di antara karyawan (Schaufeli, 2015). *Leadership engagement* cenderung memenuhi kebutuhan karyawan dengan menginspirasi dan memperkuat yang akan menghasilkan tingkat keterikatan kerja yang tinggi (Schaufeli, 2015). *Leadership engagement*, memberikan motivasi dan keberadaan yang menginspirasi kepada karyawan serta peduli tentang pertumbuhan dan kesejahteraan setiap individu, memikirkan cara-cara baru bagi mereka untuk bekerja sama dengan karyawan yang memenuhi dukungan, memberikan dorongan dan motivasi kepada karyawan serta memberikan mereka rasa kepuasan kerja yang lebih baik (Alimo-Metcalfe et al., 2008). Berdasarkan penjelasan diatas, menurut Schaufeli (2015) terdapat 3 kriteria dalam *leadership engagement*, yaitu penguatan, menghubungkan dan menginspirasi.

Duckworth (2007) mengenalkan teori *grit* atau kegigihan dengan menyatakan bahwa *grit* adalah karakter yang ditampilkan dengan cara sikap rukun dan semangat untuk meraih tujuan. *Grit* muncul dari kebutuhan untuk berhati-hati dan menggambarkan atribut yang berbeda dari kesadaran (Duckworth et al., 2007a). *Grit* secara operasional didefinisikan sebagai tekad, keberanian, dan semangat dalam meraih tujuan (Hochanadel & Finamore, 2015). Sesuai pernyataan Hochanadel & Finamore (2015), kegigihan (*Grit*) merupakan upaya mengatasi hambatan demi pencapaian tujuan jangka panjang. Suzuki, Tamesue, Asahi, dan Ishikawa (2015), menyatakan jika *Grit* dapat membangun dan berusaha untuk memverifikasi generalisasi secara geografis dari variabel terhadap keterlibatan kerja, kinerja, dan kerjasama dalam bisnis yang didominasi oleh bisnis Jepang.

Konsep keterikatan kerja memiliki perkembangan dari lawan *burnout* sebagai psikologi positif dan aspek positif *well-being* (Schaufeli & Bakker, 2003). Secara spesifik, Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma dan Bakker (2002), mengartikan keterikatan kerja, yaitu bentuk karakteristik pemenuhan kerja, positivas, dan pikiran (Schaufeli, dkk, 2008), keterikatan kerja adalah motivasi positif yang memiliki korelasi dengan pekerjaan melalui ciri-ciri *vigor*,

absorption, dan *dedication*. Oleh karena itu, karyawan yang mengalami keterikatan terhadap pekerjaannya akan memiliki energi yang tinggi di tempat kerjanya dan akan antusias terhadap pekerjaan mereka dengan adanya inspirasi dan rasa bangga. Selain itu, mereka dengan senang hati fokus dalam tugas yang mereka kerjakan, dan dengan adanya keterikatan ini, jam kerja akan terasa cepat berlalu tanpa disadari oleh karyawan tersebut.

Teori keterikatan kerja oleh Schaufeli et al (2002) adalah dimensi yang sering dipakai dalam penelitian, yaitu dimensi keterikatan kerja semangat (*Vigor*), dedikasi (*Dedication*) dan absorsi (*Absorption*).

Penelitian terdahulu menyatakan bahwa ada hubungan positif pada karyawan dengan keterikatan kerja dan budaya organisasi di PT. X (Sowanya Ardi Prahara dan Syarif Hidayat, 2019). Penelitian lainnya dari Krog (2014) juga mengungkapkan budaya klan menunjukkan adanya hubungan positif signifikan secara parsial dengan keterikatan kerja, sedangkan pengaruh tidak signifikan pada keterikatan kerja ditemui di budaya adhokrasi. Baik budaya hierarki maupun budaya pasar menunjukkan hubungan negatif dengan keterikatan kerja seperti yang dihipotesiskan, tetapi tidak satupun dari hubungan tersebut yang signifikan secara statistik. Secara keseluruhan, penelitian tersebut memberikan dukungan klaim atas budaya organisasi yang berdampak langsung terhadap keterikatan kerja.

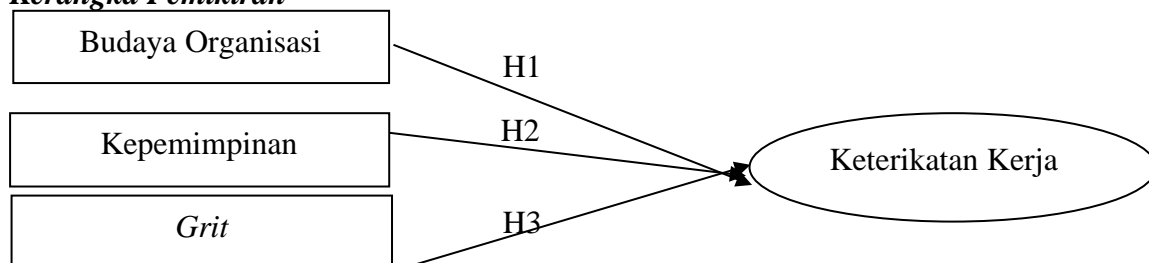
Penelitian lain yang dilakukan oleh Anthea Erasmus (2017), *engagement leadership* memiliki pengaruh terhadap *need satisfaction*, tetapi tidak ada pengaruh yang signifikan dengan *work engagement*. Sementara secara teoritis dinyatakan bahwa *engagement leadership* memengaruhi keterikatan kerja, tetapi ternyata secara empirik pengaruhnya tidak signifikan. Mempertimbangkan hal tersebut, maka peneliti ingin melakukan penelitian tentang hubungan antar dua variabel.

Kerangka Pemikiran

Penelitian ini memiliki kerangka pemikiran, yaitu:

Gambar 1

Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti (2022)

Hipotesis

Penelitian ini memiliki hipotesis, yaitu:

H1: Budaya Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja

H2: Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja

H3: *Grit* memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan variabel ditetapkan berdasarkan indikator untuk selanjutnya diproses melalui kuesioner. Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa metode kuantitatif adalah penelitian yang berdasar filsafat positivisme untuk menganalisis populasi dan sampel dengan sifat statistik dalam melakukan uji hipotesis.

Penyebaran kuesioner tersebut terdapat di salah satu divisi PT “X” dengan metode *purposive sampling*. Sugiyono (2016) menyatakan bahwa metode *purposive sampling* adalah

teknik mengambil sampel berdasarkan pertimbangan-pertimbangan antara lain karyawan di divisi Strata Title PT “X” dengan semua masa kerja. Penelitian menggunakan kuesioner dalam mengumpulkan data untuk penelitian ini (Komalasari, 2011) dengan skala likert 1 hingga 5 (Sugiyono, 2017). Kuesioner disebar di beberapa responden sebanyak 500 dan peneliti memperoleh hasil sebanyak 245 responden.

Teknik Analisis

Penelitian ini menerapkan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* dengan basis Partial Least Square (PLS) dengan software *SmartPLS 4.0* untuk menguji *measurement model assessment* dan *structural model assessment*. Adapun uji yang digunakan adalah untuk mengukur *measurement model assessment* dari alat ukur dengan melihat validitas konstruk, *convergent validity*, *discriminant validity (cross loading, fornell larcker*, dan *HTMT)*. Untuk uji reliabilitas lebih menekankan pada penggunaan uji *composite reliability* dan *cronbach’s alpha*. Sementara untuk menguji *structural model assessment* yaitu dengan melihat *variance inflated factor (VIF)*, *R-square* dan *Q-square*. Dalam menguji hipotesis, digunakan pengujian *path coefficient* dan *p-value*.

HASIL DAN KESIMPULAN

Demographic Respondent

Pada penelitian ini, terdapat *demographic respondent*, yaitu:

Tabel 1

Demographic Respondent

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
Pendidikan			
1	Pascasarjana	7	2,9%
2	Sarjana	66	26,9%
3	Diploma	14	5,7%
4	SLTA/Setara	158	64,5%
Lama Bekerja			
1	< 1 tahun	44	18,0%
2	>10 tahun	53	21,6%
3	1 - 5 tahun	90	36,7%
4	5 - 10 tahun	58	23,7%
Jenis Kelamin			
1	Laki-laki	186	75,9%
2	Perempuan	59	24,1%
Level Jabatan			
1	Manager	17	6,9%
2	Assistant Manager	19	7,8%
3	Supervisor	51	20,8%
4	Staf	158	64,5%

Sumber: Peneliti (2022)

Analisis Data

Measurement Model Assessment

Pada tahap ini, data yang digunakan untuk mengukur *measurement model assessment* didapati hasil sebagai berikut:

Tabel 2
Indicator Loading

Variabel	Indikator	Loadings	Keterangan
Budaya Organisasi	BO1	0,873	Diterima
	BO10	0,909	Diterima
	BO11	0,871	Diterima
	BO12	0,882	Diterima
	BO13	0,900	Diterima
	BO2	0,887	Diterima
	BO3	0,830	Diterima
	BO4	0,890	Diterima
	BO5	0,824	Diterima
	BO6	0,896	Diterima
	BO7	0,845	Diterima
	BO8	0,890	Diterima
	BO9	0,934	Diterima
Kepemimpinan	KP1	0,845	Diterima
	KP10	0,860	Diterima
	KP11	0,884	Diterima
	KP12	0,734	Diterima
	KP2	0,894	Diterima
	KP3	0,805	Diterima
	KP4	0,851	Diterima
	KP5	0,846	Diterima
	KP6	0,711	Diterima
	KP7	0,887	Diterima
	KP8	0,895	Diterima
	KP9	0,899	Diterima
Grit	GR2	0,887	Diterima
	GR3	0,873	Diterima
	GR4	0,901	Diterima
	GR5	0,864	Diterima
	GR6	0,840	Diterima
	GR7	0,859	Diterima
	GR8	0,802	Diterima
	GR9	0,794	Diterima
Keterikatan Kerja	KK1	0,882	Diterima
	KK10	0,900	Diterima
	KK2	0,870	Diterima
	KK3	0,733	Diterima
	KK4	0,718	Diterima
	KK5	0,880	Diterima
	KK6	0,802	Diterima
	KK7	0,900	Diterima
	KK8	0,929	Diterima
	KK9	0,909	Diterima

Sumber: Peneliti (2022)

Untuk mengukur reliabilitas dari alat ukur, maka digunakan hasil uji data Cronbach's Alpha dan *Composite reliability* adalah:

Tabel 3
Hasil Internal Consistency Reliability

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Organisasi	0,976	0,977
Grit	0,946	0,948
Kepemimpinan	0,963	0,967
Keterikatan Kerja	0,958	0,963

Sumber: Peneliti (2022)

Saran nilai adalah ada di atas 0,70 dan dari tabel tersebut menyimpulkan bahwa nilai *Cronbach's Alpha dan Composite Reliability* pada seluruh konstruk memiliki nilai di atas 0,70 sehingga semua konstruk tersebut telah memenuhi *reliable* dan kriteria estimasi model.

Jika dilihat setiap dari *convergent validity*, maka hasilnya ada di bawah ini:

Tabel 4
Hasil Convergent Validity

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi	0,774
Grit	0,728
Kepemimpinan	0,713
Keterikatan Kerja	0,732

Sumber: Peneliti (2022)

Dari nilai AVE, dapat dilihat bahwa $AVE > 0,07$, maka setiap item dapat dinyatakan valid. Begitu juga dengan nilai *cross loading*, dimana masing-masing item pada variabel tersebut lebih besar dari item variabel lainnya, dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 5
Hasil Cross Loading

Indikator	Budaya Organisasi	Grit	Keterikatan Kerja	Kepemimpinan
BO1	0,873	0,527	0,470	0,709
BO10	0,909	0,534	0,482	0,772
BO11	0,871	0,461	0,411	0,716
BO12	0,882	0,493	0,434	0,714
BO13	0,900	0,511	0,459	0,746
BO2	0,887	0,524	0,490	0,737
BO3	0,830	0,445	0,442	0,696
BO4	0,890	0,490	0,469	0,745
BO5	0,824	0,486	0,393	0,642
BO6	0,896	0,568	0,498	0,717
BO7	0,845	0,474	0,487	0,670
BO8	0,890	0,467	0,434	0,729
BO9	0,934	0,581	0,505	0,776
GR2	0,500	0,887	0,659	0,533
GR3	0,549	0,873	0,661	0,591
GR4	0,504	0,901	0,651	0,546
GR5	0,527	0,864	0,627	0,591
GR6	0,462	0,840	0,637	0,531
GR7	0,503	0,859	0,609	0,553
GR8	0,426	0,802	0,601	0,489
GR9	0,450	0,794	0,564	0,490
KK1	0,553	0,675	0,882	0,609
KK10	0,503	0,649	0,900	0,539
KK2	0,452	0,653	0,870	0,523
KK3	0,314	0,531	0,733	0,361
KK4	0,291	0,508	0,718	0,375
KK5	0,471	0,656	0,880	0,534
KK6	0,362	0,613	0,802	0,419
KK7	0,500	0,648	0,900	0,547
KK8	0,494	0,676	0,929	0,530
KK9	0,487	0,650	0,909	0,533
KP1	0,699	0,553	0,499	0,845
KP10	0,667	0,529	0,501	0,860
KP11	0,696	0,563	0,544	0,884
KP12	0,611	0,448	0,424	0,734
KP2	0,746	0,571	0,543	0,894

Indikator	Budaya Organisasi	Grit	Keterikatan Kerja	Kepemimpinan
KP3	0,712	0,464	0,423	0,805
KP4	0,723	0,582	0,491	0,851
KP5	0,695	0,494	0,478	0,846
KP6	0,566	0,420	0,395	0,711
KP7	0,749	0,589	0,528	0,887
KP8	0,724	0,572	0,548	0,895
KP9	0,713	0,606	0,543	0,899

Sumber: Peneliti (2022)

Pada tabel di bawah ini terlihat masing-masing variabel yang bernilai besar daripada variabel lainnya.

Tabel 6
Fornell Larcker

Variabel	Budaya Organisasi	Grit	Keterikatan Kerja	Kepemimpinan
Budaya Organisasi	0,880			
Grit	0,576	0,853		
Keterikatan Kerja	0,525	0,735	0,855	
Kepemimpinan	0,820	0,634	0,587	0,845

Sumber: Peneliti (2022)

Berikut disajikan tabel **Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**, dimana menurut Hair *et al.* (2019) nilai HTMT yang direkomendasikan adalah di bawah 0,90, Hasil pengujian menunjukkan nilai HTMT di bawah 0,90 untuk pasangan variabel maka validitas diskriminan tercapai:

Tabel 7
Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

Variabel	Budaya Organisasi	Grit	Keterikatan Kerja
Grit	0,597		
Keterikatan Kerja	0,535	0,770	
Kepemimpinan	0,846	0,662	0,604

Sumber: Peneliti (2022)

Structural Model Assessment

Langkah selanjutnya adalah uji *structural model assessment*. Berikut adalah hasil uji data terhadap *structural model assessment*:

Tabel 8
R-square

	R-square	Kriteria
Keterikatan Kerja	0,565	Moderat

Sumber: Data diolah, 2022

Nilai *R-square* sebesar 0,565 memiliki arti konstruk dalam variabelitas keterikatan kerja berdasarkan budaya organisasi, *Grit* dan kepemimpinan mencapai 56.5% sedangkan 44.5% dipaparkan variabel lainnya sehingga pada *R-square* dapat dikatakan bahwa jenis variabel Keterikatan Kerja tersebut, yaitu moderat.

Tabel 9
Q-square

	$Q^2_{predict}$
Keterikatan Kerja	0,549

Sumber: Peneliti (2022)

Q-square menggambarkan ukuran akurasi prediksi yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen / endogen mampu memprediksi variabel endogen. Nilai *Q-square* diatas 0 menyatakan model mempunyai *predictive relevance* akan tetapi menurut Hair *et al.* (2019) nilai interpretasi *Q-square* secara kuantitatif adalah 0 (pengaruh rendah), 0,25 (pengaruh moderat), dan 0,50 (pengaruh tinggi). Sesuai hasil olah data di atas *Q-square* variabel Keterikatan Kerja adalah $0,549 > 0,50$ (akurasi prediksi tinggi).

Berikut disajikan hasil uji hipotesis dengan diagram *path coefficient* dan *p-value*:

Tabel 10
Pengujian hipotesis

Hipotesis	Original sample (O)	P values	95% Interval Kepercayaan Path Coefficient		f-square	Hasil
			Batas Bawah	Batas Atas		
H1. Budaya Organisasi -> Keterikatan Kerja	0,030	0,771	-0,173	0,237	0,001	Ditolak
H2. Kepemimpinan -> Keterikatan Kerja	0,180	0,044	0,012	0,365	0,021	Diterima
H3. Grit -> Keterikatan Kerja	0,604	0,000	0,446	0,735	0,493	Diterima

Sumber: Peneliti (2022)

Pembahasan

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja

Mengacu pada penelitian ini terdapat nilai *P-Values* sebesar $0,771 > 0,05$ sehingga apabila H1 ditolak maka dapat disimpulkan tidak ada keterkaitan pengaruh budaya organisasi pada keterikatan kerja. Nilai sampel orisinil mencapai positif 0,030 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak adanya pengaruh yang signifikan dari variabel PT. X berdasarkan budaya organisasi. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja terletak antara -0,173 sampai dengan 0,237. Hal ini disebabkan karena model bisnis yang dijalankan terhadap salah satu divisi yang di teliti adalah bisnis *short time* dimana setelah dikelola oleh developer selama kurun waktu 1 tahun setelah proses serah terima kepada konsumen, maka produk tersebut harus di serahtherimakan kepada Persatuan Perhimpunan Pengelolaan Satuan Rumah Susun (PPPSRS), hal ini di atur dalam Pergub no. 132/2018, 133/2019 dan 70/2021. Hal ini menjadi salah satu proses penghambat dalam internalisasi budaya organisasi perusahaan.

Faktor lain yang dirasakan oleh peneliti adalah dalam proses menjalankan operasional perusahaan di salah satu divisi tersebut dilakukan dengan menggunakan jasa salah satu perusahaan operator atau konsultan pengelolaan gedung dimana tanggungjawab dalam proses internalisasi budaya organisasi perusahaan tidak dibebankan kepada konsultan atau operator, sehingga budaya organisasi tidak memiliki pengaruh pada keterikatan kerja karyawan. Hal tersebut sesuai dengan penelitian Krog (2014), yaitu budaya suatu organisasi menunjukkan hubungan baik secara parsial dengan keterikatan kerja, sedangkan budaya adhokrasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan pada keterikatan kerja, begitu juga dengan budaya hierarki maupun budaya pasar menunjukkan hubungan negatif dengan keterikatan kerja seperti yang dihipotesiskan. Dari hasil pembahasan dengan salah satu pimpinan perusahaan PT “X” dengan tujuan untuk melakukan validasi terhadap hasil hipotesis yang peneliti dapatkan, menyatakan bahwa budaya organisasi PT X adalah budaya organisasi hierarki, dimana budaya organisasi hierarki adalah budaya yang penuh dengan aturan dan sangat terstruktur. Seluruh kendali perusahaan perpusat kepada para pimpinan yang dirasa memiliki pengetahuan dan pengalaman yang lebih banyak. Hal lain yang menjadi tantangan terhadap budaya kerja saat ini adalah karyawan memiliki kesempatan yang kecil untuk berpendapat, hal ini dikarenakan fungsi pemimpin bersifat otoriter dan melakukan fungsi kontrol yang berlebihan.

Pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa nilai *P-Values* sebesar $0,044 < 0,05$, artinya H2 dapat diterima dengan simpulan adanya pengaruh kepemimpinan pada keterikatan kerja. Nilai sampel orisinal memiliki nilai positif sejumlah 0,180 sehingga intinya kepemimpinan memiliki pengaruh positif pada keterikatan kerja. H2 pada penelitian ini yang menyatakan hubungan kepemimpinan dan keterikatan kerja adalah positif dapatlah diterima. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh Kepemimpinan terhadap Keterikatan Kerja terletak antara 0,012 sampai dengan 0,365. Hasil penelitian ini sama seperti pendapat Schaeufeli (2015) yang mengatakan kecenderungan memenuhi kebutuhan karyawan dengan menginspirasi dan memperkuat akan menghasilkan tingkat keterikatan kerja yang tinggi.

Peneliti melakukan validasi terhadap salah satu pimpinan PT "X" terkait dengan hasil hipotesis yang diterima. Pendapat dari pimpinan tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan yang dibentuk saat ini atas dasar dari pengalaman sebelumnya, dimana tingkat *turn over* karyawan yang mengundurkan diri pada selang waktu tahun 2017 sampai dengan 2019 mencapai diangka lebih dari 10%. Dimana angka tersebut dinyatakan cukup tinggi untuk ukuran *turn over* karyawan. Langkah kongrit yang dilakukan adalah memberikan training kepada para manager, assistant manager dan supervisor terkait training yang bersifat *soft skill* seperti training *supervisory skill, managing team, problem solving & decision making* dan lain sebagainya. Ini dilakukan secara konsisten dan dipantau efektifitas dari pelaksanaan training tersebut setelah 6 bulan pasca pelaksanaan training, sehingga dampak yang dirasakan saat ini adalah para pemimpin dalam hal ini manager, assistant manager dan supervisor mampu mengayomi tim kerjanya dan memberikan arahan yang jelas terkait target kerja yang dilakukan.

Pengaruh Grit terhadap Keterikatan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian *path coefficient* diatas, terdapat kesimpulan, yaitu nilai *P-Values* sejumlah $0,000 < 0,05$ dapat diterima sehingga ada hubungan positif antara *grit* terhadap keterikatan kerja. Orisinal sampel memiliki nilai positif sebesar 0,646, sehingga terdapat pengaruh positif signifikan antara *Grit* terhadap keterikatan kerja. H3 pada penelitian ini dapat diterima, yaitu memberikan kesimpulan bahwa *Grit* memiliki pengaruh positif terhadap keterikatan kerja. Dalam selang kepercayaan 95% besar pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterikatan Kerja terletak antara 0,446 sampai dengan 0,735.

Grit memiliki pengaruh yang kuat pada keterikatan kerja dan signifikan. Apabila *grit* tinggi pada seseorang maka keterikatan kerja kepada perusahaan juga semakin tinggi pula. Hasil penelitian oleh Jasmeet Singh dan Vandana Gambhir Chopra menemukan hubungan yang signifikan antara *Grit* dan komponen *work engagement*. Sejalan dengan teori dari Duckworth (2007) yang memaparkan bahwa *grit* adalah perilaku tekun dan semangat untuk meraih tujuan dan cita jangka panjang. Sehingga *Grit* dapat memberikan kontribusi yang kuat terhadap keterikatan kerja seseorang di suatu perusahaan.

Peneliti juga melakukan validasi terhadap hasil penelitian terkait dengan *Grit*. Pendapat dari pimpinan tersebut menyatakan bahwa memang saat ini semangat kerja yang di rasakan oleh pimpinan dari tim kerja dibawahnya dapat dikategorikan cukup tinggi, karena ketika pimpinan tersebut melakukan kunjungan kerja ke unit kerja PT"X", sering di dapati bahwa sebagian besar karyawannya masih tetap bekerja meskipun sudah melewati jam kerja yang seharusnya. Adapun target waktu terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh tim kerjanya telah sesuai target dan sering di dapati bahwa tim kerja di unit masing-masing melakukan kegiatan olahraga bersama atau aktifitas positif lainnya demi terjalin kebersamaan dan kebugaran tubuh.

Kesimpulan

Pengaruh secara signifikan pada keterikatan kerja tidak dipengaruhi oleh budaya organisasi PT "X". Kepemimpinan pada PT."X" memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keterikatan kerja. Hal tersebut memberikan kesimpulan bahwa kepemimpinan yang *engage* di perusahaan PT "X" akan dapat memengaruhi keterikatan kerja kepada karyawan tersebut. *Grit*

memiliki pengaruh positif signifikan pada keterikatan kerja pada PT."X". Artinya hal tersebut menunjukkan bahwa seseorang dengan ketahanan dan semangat kerja tinggi dalam meraih tujuan akan dapat meningkatkan keterikatan kerja seseorang di perusahaan.

Saran

Beberapa rekomendasi saran dari peneliti yang dapat diberikan pada PT X sekaligus untuk penelitian di masa yang akan datang, yaitu:

1. Bagi perusahaan PT. "X":
 - a. PT."X" perlu segera melakukan proses internalisasi visi, misi dan *core value* kepada setiap karyawan agar *value* yang diharapkan dapat diserap dan dijadikan perilaku dalam bekerja yang kemudian menjadi budaya organisasi. Proses internalisasi hendaknya dapat dilakukan secara bertahap *top down* sehingga tim kerja yang ada dibawah pimpinannya akan mengikuti proses internalisasi yang dilakukan. Proses internalisasi yang dilakukan dapat dengan menurunkan visi, misi dan *core value* kedalam indikator-indikator perilaku yang nyata dan dapat diukur yang kemudian di sosialisasikan kepada seluruh karyawan dan dipantau pelaksanaannya serta dilakukan secara konsisten. Selain itu para pimpinan di bisnis unit yang merupakan karyawan *inhouse* hendaknya dijadikan *agent of change* terhadap proses internalisasi yang dilakukan.
 - b. Penelitian ini dilakukan pada industri property developer sehingga diharapkan PT "X" dapat mulai memperhatikan aspek kepemimpinan yang *engage* pada setiap bisnis unit dalam divisi tersebut karena dari hasil analisa data kepemimpinan yang ada sudah cukup baik dan juga memengaruhi keterikatan kerja pada setiap karyawan. Namun perusahaan juga harus tetap dapat meningkatkan *leadership engagement* dengan mengikutsertakan pada *leader* dalam program pengembangan atau training terkait kepemimpinan sehingga karyawan yang berada di bawah kepemimpinannya dapat merasa terikat dengan pekerjaannya karena di support oleh para *leader* nya.
 - c. Perusahaan juga perlu memperhatikan aspek *grit* pada masing-masing karyawan sudah memiliki tingkat *grit* yang tinggi, namun perusahaan tetap harus dapat meningkatkan tingkat *grit* karyawan dengan cara memberikan pelatihan terkait perencanaan rencana kerja kedepannya dan mengenai prioritas pekerjaan yang harus diutamakan serta *leader* juga dapat memberikan *brainstorming* terkait dengan tujuan jangka panjang, minat, percaya kepada kemampuan diri sendiri serta evaluasi kinerja dan tanggung jawab sehingga karyawan merasa akan lebih dihargai.
2. Untuk penelitian selanjutnya:
 - a. Diharapkan ada pengembangan variabel, yaitu dengan menambahkan variabel moderasi, seperti *innovative work behaviour*, kepuasan kerja, dan lain-lain.
 - b. Diharapkan peneliti selanjutnya juga melakukan penelitian di perusahaan sektor lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>
- Attridge, M. (2009). Employee work engagement: best practices for employers. *Research Works*, 1, 1-12.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A. and Leiter, M., 2010, From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65: 147-163.

- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.92.6.1087>
- Ebrahimipour, H., Zahed, A., Khaleghkhah, A., & Sepehri, M. B. (2011). A Survey Relation Between Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 1920–1925. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.373>
- Harter, J. K., F. L. Schmidt., dan T. L. Hayes. 2002. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcome: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 87, No. 2: 268-279.
- Imawati, R. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Work Engagement Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL AL-AZHAR INDONESIA SERI HUMANIORA*, 1(1), 37. <https://doi.org/10.36722/sh.v1i1.22>
- Li, Y., Castaño, G., & Li, Y. (2018). Linking leadership styles to work engagement. *Chinese Management Studies*, 12(2), 433–452. <https://doi.org/10.1108/cms-04-2017-0108>
- Nadya, N. M., & Riana, I. G. (2017). Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja dan Keinginan Keluar pada Hotel Amaris Legian. *E-Jurnal Management Unud*, 6(11), 5804–5833.
- Naidoo, Pervashnee & Martins, Nico. (2014). “Investigating the relationship between organizational culture and work engagement”. *Journal of Problems and Perspectives in Management*. 12 (4).
- Prahara, S. A. (2020). Budaya Organisasi dengan Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal RAP (Riset Aktual Psikologi Universitas Negeri Padang)*, 10(2), 232. <https://doi.org/10.24036/rapun.v10i2.106977>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., & Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21366>
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., & Stouten, J. (2020). How engaging leaders foster employees’ work engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/lodj-01-2020-0014>
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/jmp-05-2015-0178>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). United States: Pearson Education Limited.
- Salanova, M., & Schaufeli, W.B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *International Journal of Human Resources Management*, 19(1), 226–231.
- 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*, 315(October 2002), 293–315.
- 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
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/cdi-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytical approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli, W. B (2012). Work engagement. what do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psycholog*, 14(1), 3-10.

- Singh, J., & Chopra, V. G. (2018). Workplace Spirituality, Grit and Work Engagement. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1-2), 50–59.
<https://doi.org/10.1177/2319510x18811776>
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suzuki, Y., Tamesue, D., Asahi, K., & Ishikawa, Y. (2015). Grit and Work Engagement: A Cross-Sectional Study. *PLOS ONE*, 10(9), e0137501.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0137501>
- Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Alfabeta
- Wulandari, P., & Gustomo. (2011). Analisis Pengaruh Total Returns terhadap Tingkat Engagement Dosen Institut Teknologi Bandung, 10(3)