
PENGARUH *GRIT* DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA DENGAN KETERIKATAN KERJA SEBAGAI MEDIATOR PADA PERUSAHAAN XYZ

Silvia Yesica

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Tarumanagara
silvia.117212032@stu.untar.ac.id

Rostiana

Program Studi Psikologi Profesi, Universitas Tarumanagara
rostiana@fpsi.untar.ac.id (*corresponding author*)

Masuk: 07-10-2023, revisi: 16-10-2023, diterima untuk diterbitkan: 18-10-2023

Abstract: Understanding the factors that influence an individual's performance is crucial in identifying effective methods to enhance one's achievements and success. Individuals with high levels of grit can influence the performance and engagement of employees within an organization. Another factor believed to influence performance is organizational culture. Employee performance is closely related to the implementation of a strong organizational culture, which can affect an organization's success and competitive advantage. This study examines the influence of work engagement as a mediator between grit, organizational culture, and employee performance. The results of data analysis indicate that work engagement plays a significant role in connecting grit and organizational culture to performance. Employees with high levels of grit who perceive a strong organizational culture tend to be more connected to their work, enhancing performance, and maintaining a positive organizational culture. These findings provide deep insights into the factors affecting employee performance, which can assist companies in developing more effective long-term growth strategies.

Keywords: Work Engagement, Grit, Organizational Culture, Employee Performance

Abstrak: Memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang sangat penting untuk mengidentifikasi metode efektif dalam meningkatkan prestasi dan keberhasilan seseorang. Individu yang memiliki tingkat *grit* yang tinggi dapat memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Salah satu faktor lainnya yang diduga turut memengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan pengaplikasian budaya organisasi yang kuat sehingga dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam bersaing dan nilai tambah dalam bersaing. Penelitian ini menguji pengaruh keterikatan kerja sebagai mediator antara *grit*, budaya organisasi, dan kinerja karyawan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa keterikatan kerja memainkan peran penting dalam menghubungkan *grit* dan budaya organisasi dengan kinerja. Karyawan yang memiliki tingkat *grit* yang tinggi dan merasakan budaya organisasi yang kuat cenderung lebih terhubung dengan pekerjaan mereka, meningkatkan kinerja, dan memelihara budaya organisasi yang positif. Temuan ini memberikan wawasan yang mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yang dapat membantu perusahaan mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk pertumbuhan jangka panjang.

Kata Kunci: Keterikatan Kerja, *Grit*, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) dianggap sebagai faktor paling vital dalam sebuah perusahaan. Dikarenakan SDM bertindak sebagai eksekutor kebijakan dan aktivitas operasional perusahaan tanpa dukungan dari SDM yang berkualitas elemen vital lain, seperti modal dan teknologi perusahaan tidak akan berfungsi secara optimal. Organisasi masa kini mengharapkan para karyawan untuk berinisiatif, bekerja sama dengan baik, mandiri dalam

pengembangan karir mereka, dan berkomitmen untuk mencapai standar kinerja yang tinggi sehingga karyawan yang dibutuhkan adalah mereka yang berenergi, berdedikasi, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka (Bakker & Demerouti, 2008).

Berdasarkan hasil riset dari Towers Watson pada tahun 2014, karyawan di Indonesia memiliki level keterikatan yang tinggi pada komitmen dan motivasi bekerja terhadap pekerjaan yang dijalani sebesar 8%, sementara 92% didasari oleh jarak antara tempat tinggal ke kantor dan besaran gaji yang didapatkan setiap bulan (Towers Watson, 2014). Hal ini jelas menunjukkan sebuah perusahaan dituntut untuk mampu memanfaatkan SDM secara baik dengan meningkatkan kinerja karyawan agar mereka dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Memahami faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seseorang sangat penting untuk mengidentifikasi metode efektif dalam meningkatkan prestasi dan keberhasilan seseorang. Model kinerja yang disusun oleh Koopmans et al. (2011) dirancang untuk mengevaluasi kinerja seseorang, dimana hal ini mencakup pada pemahaman aspek kognitif, afektif, dan psikomotorik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Duckworth dan Seligman (2005), bahwa kemampuan kognitif tidak menjadi satu-satunya faktor yang diperhitungkan. Individu yang memiliki tingkat *grit* yang tinggi dapat memengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Duckworth et al. (2007). Meskipun demikian, hubungan antara kinerja dan *grit* perlu dipahami lebih mendalam, karena adanya faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi tinggi dan rendahnya kinerja karyawan dalam perusahaan.

Salah satu faktor lainnya yang diduga turut memengaruhi kinerja adalah budaya organisasi. Kinerja karyawan erat kaitannya dengan pengaplikasian budaya organisasi yang kuat sehingga dapat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam bersaing dan nilai tambah dalam bersaing. Penelitian yang dilakukan oleh Denison dan Mishra (1995) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang memiliki pengaruh yang kuat dapat berdampak positif terhadap kinerja, dibandingkan dengan organisasi yang tidak memiliki fokus yang sama pada aspek budaya organisasi. Melalui asumsi, nilai, norma, dan sikap yang dibagikan kepada karyawan, budaya organisasi membentuk perilaku keseharian mereka. Namun, budaya organisasi tidak dapat secara langsung memengaruhi kinerja. Untuk sepenuhnya menilai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja, kita perlu menentukan jalur dimana budaya memengaruhi individu dan bagaimana pengaruh tersebut berkaitan dengan kinerja mereka (Heskett et al., 2008).

Dalam studi meta analitik menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi dapat meningkatkan kesejahteraan, kinerja, dan retensi karyawan. Namun demikian, keterlibatan tidak selalu tampak memengaruhi. Korelasi antara keterlibatan karyawan dan hasil kinerja jauh dari sempurna, yang berarti bahwa banyak individu dan tim yang terlibat tidak memberikan hasil yang diharapkan oleh para pemimpin. Penjelasan umum adalah bahwa meskipun keterlibatan adalah penentu penting dari kinerja, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor lain dan terkadang faktor itu lebih penting daripada keterlibatan kerja itu sendiri (Cappelli & Tavis, 2016).

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, berikut tujuan dari penelitian ini:

1. Memahami bagaimana kinerja karyawan memengaruhi kemampuan mereka dalam ketekunan dan ketahanan untuk mencapai tujuan jangka panjang.
2. Menganalisis dampak budaya organisasi terhadap keterikatan kerja dan kinerja, dengan tujuan memberikan pemahaman yang lebih rinci mengenai bagaimana budaya organisasi dapat menjadi faktor penentu kinerja karyawan.
3. Memahami secara mendalam bagaimana tingkat keterikatan karyawan dapat memoderasi atau menguatkan pengaruh *grit* dan budaya organisasi terhadap kinerja.
4. Memberikan rekomendasi bagi praktisi dan peneliti untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja

Koopmans et al. (2011) berpendapat bahwa kinerja kerja merupakan suatu kerangka kerja yang komprehensif yang mencakup aspek kinerja tugas (*task performance*), kinerja kontekstual (*contextual performance*), dan kinerja kontraproduktif (*counterproductive performance*). Kinerja atau performa kerja adalah hasil kinerja individu dalam menjalankan tugas tertentu yang diberikan kepadanya. Kinerja ini diukur melalui kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dengan menggunakan prinsip efektivitas dan efisiensi. Untuk keperluan penelitian ini, peneliti akan mengadopsi konsep definisi yang dijelaskan oleh Koopmans et al. (2011). Tiga aspek yang disebutkan di atas merupakan pengembangan dari definisi awal kinerja individu yang diberikan oleh Campbell (1990). Berdasarkan temuan ini, Koopmans et al. (2011) mengembangkan *individual work performance questionnaire* (IWPQ), yang mencakup tiga aspek: performa tugas, performa kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif.

Grit

Grit adalah konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Duckworth et al. (2007). *Grit* mengacu pada ketekunan dan ketahanan individu dalam mencapai tujuan jangka panjang. *Grit* terdiri dari dua komponen utama, yaitu *passion* dan *perseverance*. *Passion* mengacu pada minat dan dedikasi yang konsisten terhadap suatu tujuan atau tugas jangka panjang. Sebaliknya *perseverance* merujuk pada upaya yang berkelanjutan dan konsisten dalam menghadapi kesulitan atau tantangan. Dalam konteks organisasi, Eskreis-Winkler et al. (2014) menemukan bahwa karyawan dengan tingkat *grit* yang tinggi lebih mampu bertahan dalam pekerjaannya dan mencapai hasil yang lebih baik. Mereka juga menemukan bahwa *grit* berhubungan positif dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pada akhirnya, pemahaman mengenai *grit* dan bagaimana membangunnya pada individu dan organisasi sangat penting untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang dipelajari oleh organisasi dan diyakini bersama oleh setiap anggota dalam organisasi, dimana dapat menyelesaikan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Denison dan Mishra (1995) dalam penelitiannya "*Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness*" meneliti budaya berbagai organisasi yang menampilkan kinerja tinggi dan rendah, menemukan empat *trait* budaya yang memengaruhi efektivitas organisasi, yaitu *adaptability* (*creating change, customer focus, organizational learning*), *consistency* (*core value, agreement, coordinator & integration*), *involvement* (*empowerment, team orientation, capability development*), dan *mission* (*strategic direction, goals & objective, vision*).

Keterikatan Kerja

Menurut Schaufeli dan Bakker (2004), keterikatan kerja adalah sesuatu yang bersifat positif yang berkaitan dengan perilaku dalam pekerjaan yang meliputi pemikiran mengenai hubungan antara pekerja dengan pekerjaannya. Sifat positif yang dimaksud ditandai dengan semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), serta penghayatan (*absorption*) dalam pekerjaan. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki keterikatan tinggi mereka akan menyalurkan seluruh pikiran dan tenaga yang dimiliki terhadap pekerjaan mereka serta lebih bersemangat dalam bekerja. Bakker (2011) menjelaskan keterikatan kerja melalui teori JD-R model. Keterikatan kerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu permintaan pekerjaan dan sumber pekerjaan. Sumber pekerjaan merupakan faktor fisik, psikologis, dan sosial yang membutuhkan usaha fisik, kognitif, dan emosional yang dapat memengaruhi tingkat keterikatan kerja seseorang melalui beban kerja dimana semakin meningkat atau menurunkan keterikatan kerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

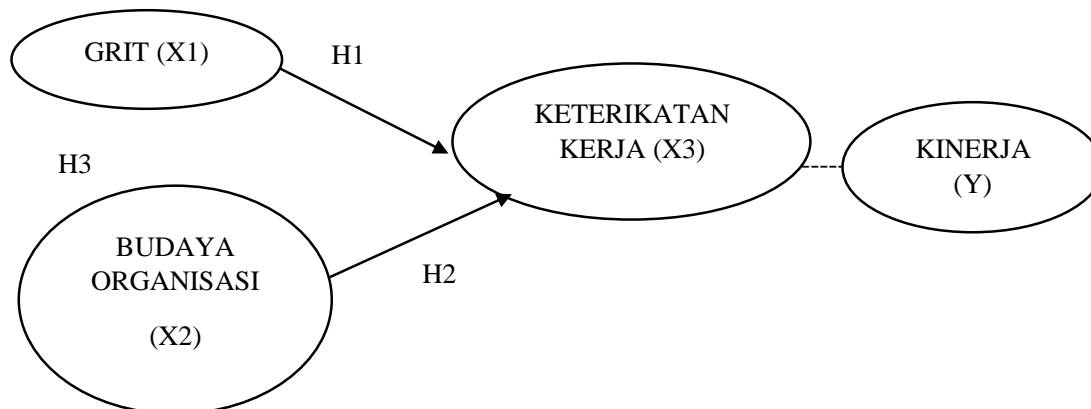
Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah metode deskriptif kuantitatif. Metode deskriptif menggambarkan dan menganalisis data dengan kesimpulan yang singkat. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Populasi penelitian ini adalah karyawan perusahaan XYZ yang telah bekerja minimal 2 tahun di beberapa lokasi operasional perusahaan, yaitu Sumatera Barat, Balikpapan, dan Jakarta.

Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan teknik *non-probability sampling*, khususnya *convenience sampling*. Ini berarti bahwa tidak semua bagian populasi memiliki peluang yang sama untuk diambil sebagai sampel. Hanya responden yang memenuhi kriteria tertentu yang diambil sebagai sampel. Sebanyak 402 responden diambil sebagai sampel. Penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima alternatif jawaban. Data yang dikumpulkan dari kuesioner adalah data interval, yang berarti jarak antara nilai-nilai pada skala tersebut memiliki makna yang setara.

Untuk mengolah data, penelitian menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dan LISREL. SEM adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji model konseptual yang kompleks, seperti hubungan antara *grit*, budaya organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja. LISREL adalah perangkat lunak yang digunakan dalam analisis SEM. Keduanya digunakan untuk menganalisis dan menguji hubungan antara variabel-variabel yang ada dalam penelitian ini secara lebih mendalam.

Dengan demikian, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif yang mengambil sampel dari populasi karyawan perusahaan XYZ di beberapa lokasi operasional. Data dianalisis dengan menggunakan metode SEM yang diolah dengan LISREL karena memungkinkan peneliti untuk menguji model hubungan antara *grit*, budaya organisasi, keterikatan kerja, dan kinerja secara lebih komprehensif.

Gambar 1
Model Penelitian



Sumber: Peneliti (2023)

Sehingga hipotesis yang dirumuskan sebagai berikut:

H₁: Keterikatan kerja memediasi pengaruh *grit* terhadap kinerja.

H₂: Keterikatan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja.

H₃: Keterikatan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi dan *grit* secara bersamaan terhadap kinerja.

HASIL DAN KESIMPULAN**Tabel 1****Karakteristik Demografi Responden**

No.	Karakteristik Demografis	Jumlah	Persentase
	Jenis Kelamin		
1	Laki-laki	308	77%
	Wanita	94	23%
	Pendidikan		
2	D3	27	7%
	S1	348	86%
	S2	27	7%
	Usia		
3	22-27 Tahun	77	19%
	28-33 Tahun	108	27%
	34-39 Tahun	116	29%
	Lebih dari 40 Tahun	101	25%
	Lama Bekerja Di Perusahaan		
4	2-5 Tahun	231	57%
	6-10 Tahun	81	20%
	11-15 Tahun	31	8%
	Lebih dari 15 Tahun	59	15%

Sumber: Peneliti (2023)

Berdasarkan analisis data demografis dalam penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki, dengan total 308 responden, sementara responden wanita berjumlah 94. Sebagian besar dari mereka, yakni sebanyak 348 responden atau 86%, telah menyelesaikan pendidikan tinggi hingga tingkat S1. Sebanyak 27 responden memiliki latar belakang pendidikan D3 atau S2. Dalam hal kelompok usia, mayoritas responden berada dalam rentang usia 34-39 tahun, dengan total 116 responden. Selain itu, terdapat 108 responden yang berusia 28-33 tahun, 101 responden berusia lebih dari 40 tahun, dan 77 responden berusia 22-27 tahun. Mengenai pengalaman kerja, sebanyak 231 responden memiliki pengalaman kerja 2-5 tahun, 81 responden selama 6-10 tahun, 59 responden bekerja lebih dari 15 tahun, dan 31 responden memiliki pengalaman kerja selama 11-15 tahun.

Hasil uji validitas untuk masing-masing instrumen variabel penelitian ini dapat ditemukan dalam tabel di bawah ini. Tahap pertama yang dapat dilakukan dalam pendekatan ini adalah menyepesifikasi sebuah model *hybrid* sebagai sebuah model SOCFA (Second Order Confirmatory Factor Analysis). Model SOCFA ini merupakan model pengukuran yang memodelkan hubungan antara variabel-variabel dependen dengan variabel independen dengan menggunakan variabel mediator. Hubungan tersebut bersifat reflektif, dimana variabel-variabel teramat merupakan refleksi dari variabel terikat.

Hasil akhir dari SOCFA diperoleh melalui uji kecocokan keseluruhan model, analisis validitas, dan reliabilitas model. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan model *trimming*, dimana analisis validitas model pengukuran dilakukan dengan memeriksa: (a) apakah *t*-value dari *Standardized Loading Factor* dari variabel-variabel teramat dalam model $< 1,96$; dan (b) *Standardized Loading Factor* dari variabel-variabel teramat dalam model $\geq 0,70$ atau jika kita pilih saran Igbaria et al. (1997), yakni $\geq 0,50$. Jika variabel yang tidak memenuhi kedua syarat tersebut akan dihilangkan dari model. Proses penelitian model SOCFA ini akan diaplikasikan dan dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

Tabel 2
Uji Reliabilitas Kinerja

<i>Construct</i>	<i>Var</i>	<i>Std Loading</i>	<i>Error</i>	<i>Std Loading²</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
Kinerja	<i>Task Performance</i>	0,89	0,21	0,79	0,84	0,65
	<i>Contextual Performance</i>	0,93	0,14	0,86		
	<i>Counterproductive Work Behavior</i>	0,53	0,72	0,28		

Sumber: Peneliti (2023)

Dalam penelitian ini, hasil uji validitas dan reliabilitas menjadi fokus penting. Pada awalnya, variabel kinerja dalam indikator K1 memiliki nilai reliabilitas di bawah 0,5 tepatnya 0,19 sehingga indikator tersebut dikecualikan dari analisis. Setelah melakukan penghapusan indikator tersebut, pengujian reliabilitas kembali dilakukan. Hasilnya, ketiga dimensi dalam variabel kinerja memenuhi syarat dengan baik, menunjukkan nilai CR sebesar 0,84 (lebih dari 0,7) dan nilai AVE sebesar 0,65 (lebih dari 0,5).

Tabel 3
Uji Reliabilitas Grit

<i>Construct</i>	<i>Var</i>	<i>Std Loading</i>	<i>Error</i>	<i>Std Loading²</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
Grit	<i>Consistency of Interest</i>	0,89	0,20	0,80	0,86	3,00
	<i>Perseverance</i>	0,84	0,30	0,70		

Sumber: Peneliti (2023)

Kemudian, pada variabel *grit*, semua indikator menunjukkan reliabilitas yang baik dengan nilai CR 0,86 dan AVE 3,00. Sebaliknya, pada variabel budaya organisasi, beberapa indikator harus dihapus karena nilai uji kelayakan tidak memenuhi batas minimum yang diperlukan. Indikator yang dihilangkan adalah BO10, BO15, BO20, BO25, BO30, BO35, dan BO38. Setelah penghapusan ini, pengujian reliabilitas kembali dilakukan dan menghasilkan CR sebesar 0,97 dan AVE sebesar 0,72 yang berarti memenuhi syarat uji reliabilitas dan validitas. Variabel keterikatan kerja juga telah lulus uji reliabilitas dengan baik, menghasilkan nilai CR sebesar 0,86 dan AVE sebesar 0,69. Pada awalnya, terdapat 83 indikator untuk variabel ini, namun setelah uji reliabilitas, jumlah indikator yang dapat digunakan adalah 76.

Tabel 4
Uji Reliabilitas Budaya Organisasi

<i>Construct</i>	<i>Var</i>	<i>Std Loading</i>	<i>Error</i>	<i>Std Loading²</i>	<i>CR</i>	<i>AVE</i>
Budaya Organisasi	<i>Empowerment</i>	0,78	0,38	0,62	0,97	0,72
	<i>Team Orientation</i>	0,83	0,32	0,68		
	<i>Capability Development</i>	0,81	0,35	0,65		
	<i>Core Value</i>	0,92	0,15	0,85		
	<i>Agreement</i>	0,86	0,27	0,73		
	<i>Coordination & Integration</i>	0,86	0,27	0,73		
	<i>Creating Change</i>	0,88	0,23	0,77		
	<i>Customer Focus</i>	0,64	0,59	0,41		
	<i>Organizational Learning</i>	0,92	0,16	0,84		
	<i>Strategic Direction & Intent</i>	0,84	0,30	0,70		
<i>Goals & Objective</i>	0,94	0,12	0,88			
<i>Vision</i>	0,91	0,17	0,83			

Sumber: Peneliti (2023)

Nilai CR kedua belas dimensi dari variabel dependen *grit* lebih besar dari 0,7 yaitu 0,97 dan nilai AVE yang dihasilkan lebih besar dari 0,5, yaitu 0,72. Hal ini menunjukkan bahwa kedua belas dimensi dependen telah memenuhi persyaratan reliabilitas.

Tabel 5

Uji Reliabilitas Keterikatan Kerja

Construct	Var	Std Loading	Error	Std Loading ²	CR	AVE
Keterikatan Kerja	Vigor	0,92	0,15	0,85	0,86	0,69
	Dedication	0,96	0,08	0,92		
	Absorption	0,55	0,70	0,30		

Sumber: Peneliti (2023)

Nilai CR kedua dimensi dari variabel mediator keterikatan kerja lebih besar dari 0,7, yaitu 0,86 dan nilai AVE yang dihasilkan juga lebih besar dari 0,5, yaitu 0,69. Hal ini menggambarkan bahwa kedua dimensi variabel mediator telah memenuhi persyaratan reliabilitas. Berdasarkan hasil uji reliabilitas keempat variabel dengan 20 dimensi yang diukur, semua dimensi memenuhi persyaratan reliabilitas. Nilai keempat variabel ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE yang lebih besar dari 0,5.

Tabel 6

Uji Hipotesis Variabel Mediasi Keterikatan Kerja terhadap Grit dan Kinerja

Path	Beta KK	t-value KK	Beta Kinerja	t-value Kinerja	Kesimpulan
Keterikatan Kerja (<i>Vigor</i>) → Grit → Kinerja (<i>Task Performance</i>)	0,18	2,76	0,32	2,69	Diterima
Keterikatan Kerja (<i>Dedication</i>) → Grit → Kinerja (<i>Contextual Performance</i>)	0,33	2,75	0,33	2,65	Diterima
Keterikatan Kerja (<i>Absorption</i>) → Grit → Kinerja (<i>Counterproductive Work Behavior</i>)	0,20	2,61	0,20	2,63	Diterima

Sumber: Peneliti (2023)

Hipotesis 1

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa setiap dimensi dalam variabel keterikatan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja. Keterikatan kerja tampak berperan sebagai mediator dalam menghubungkan pengaruh *grit* terhadap kinerja, semua nilai *t-value* melebihi ambang 1,96 mengindikasikan bahwa hipotesis 1 dapat diterima. Pengaruh dari dimensi variabel keterikatan kerja terbukti sangat signifikan, menunjukkan bahwa keterikatan kerja berperan positif yang kuat. Ini mengartikan bahwa responden cenderung merasa bahwa *grit* memengaruhi kinerja karyawan secara positif melalui keterikatan kerja. Dalam konteks ini, karyawan yang memiliki tingkat *grit* yang tinggi cenderung merasa lebih terhubung dan berkomitmen terhadap pekerjaan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja mereka.

Tabel 7

Uji Hipotesis Variabel Mediasi Keterikatan Kerja terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja

Path	Beta KK	t-value KK	Beta Kinerja	t-value Kinerja	Kesimpulan
Keterikatan Kerja (<i>Vigor</i>) → Budaya Organisasi → Kinerja (<i>Task Performance</i>)	0,64	11,73	0,59	10,08	Diterima
Keterikatan Kerja (<i>Dedication</i>) → Budaya Organisasi → Kinerja (<i>Contextual Performance</i>)	0,62	11,53	0,61	8,45	Diterima
Keterikatan Kerja (<i>Absorption</i>) → Grit & Budaya Organisasi → Kinerja (<i>Counterproductive Performance</i>)	0,38	6,63	0,36	7,85	Diterima

Sumber: Peneliti (2023)

Hipotesis 2

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Semua nilai *t-value* melebihi ambang 1,96 mengindikasikan bahwa

hipotesis 2 dapat diterima. Pengaruh dari dimensi variabel keterikatan kerja terbukti sangat signifikan, mengindikasikan bahwa keterikatan kerja memiliki peran yang positif dan kuat dalam hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa responden cenderung merasa bahwa budaya organisasi penting. Melalui keterikatan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dalam konteks ini, karyawan yang merasakan budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki keterkaitan yang erat dengan perusahaan, dan hal ini kemudian berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

Tabel 8

Uji Hipotesis Variabel Mediasi Keterikatan Kerja terhadap Grit dan Budaya Organisasi

Path	Beta (Grit)	t-value (Grit)	Beta (BO)	t-value (BO)	Kesimpulan
Keterikatan Kerja (<i>Vigor</i>) → <i>Grit</i> & Budaya Organisasi	0,18	2,53	0,34	5,53	Diterima

Sumber: Peneliti (2023)

Hipotesis 3

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini diterima. Semua nilai *t-value* melebihi ambang 1,96 mengindikasikan bahwa hipotesis 3 dapat diterima. Pengaruh dari dimensi variabel mediasi keterikatan kerja terbukti berdampak pada kinerja, baik dari *grit* maupun budaya organisasi, secara bersamaan. Terdapat perbedaan nilai *t-value* yang signifikan antara budaya organisasi dan *grit*, dengan budaya organisasi memiliki nilai *t-value* yang lebih tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, maka dampak positifnya terhadap kinerja karyawan juga semakin besar. Dengan kata lain, karyawan yang berada dalam lingkungan perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memberikan kontribusi positif kepada perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisa hasil penelitian menggunakan metode SEM (Structural Equation Modeling) dengan tujuan mengukur pengaruh *grit* dan budaya organisasi terhadap kinerja dengan keterikatan kerja sebagai mediasi, maka diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Grit* dapat memengaruhi kinerja karyawan dengan dimediasi oleh keterikatan kerja. Semakin karyawan merasa terikat dengan pekerjaan yang dilakukan, maka kinerja karyawan cenderung meningkat. Kinerja yang tinggi mengindikasikan efektivitas dan produktivitas yang lebih baik, dengan peningkatan dalam aspek kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dalam melaksanakan tugas. Namun, perlu diperhatikan bahwa tingkat minat dan konsistensi karyawan dalam menghadapi tantangan di perusahaan juga memainkan peran penting.
2. Karyawan yang memiliki tingkat *grit* yang tinggi, serta keterikatan kerja yang mendalam cenderung menghadapi pekerjaan dengan semangat, dedikasi, dan nilai-nilai yang selaras dengan visi dan misi perusahaan. Karyawan akan lebih terlibat secara emosional, kognitif, dan konatif dalam menjalankan peran mereka dalam organisasi. Dalam hal ini, karyawan yang memiliki *grit* dan keterikatan kerja yang kuat memiliki potensi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan perusahaan serta memengaruhi budaya organisasi secara positif.
3. Budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan melalui perantara keterikatan kerja. Keterikatan kerja berperan sebagai mediator yang memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam menghubungkan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Dengan kata lain, ketika karyawan merasakan budaya organisasi yang kuat, mereka cenderung

membentuk keterkaitan yang erat dengan perusahaan. Hal ini, pada gilirannya, berdampak positif pada peningkatan kinerja karyawan.

4. Dengan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik, yang mempromosikan nilai-nilai yang dipegang oleh karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif, sangat penting dalam meningkatkan keterikatan kerja dan, akhirnya, kinerja karyawan.
5. Mediator keterikatan kerja memengaruhi kinerja, baik dari *grit* maupun budaya organisasi, secara bersamaan. Dengan perbedaan nilai *t-value* yang signifikan, ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi budaya organisasi, semakin besar pula dampak positifnya terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, karyawan yang berada dalam lingkungan perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi. Hal ini, pada akhirnya, memberikan kontribusi positif pada perusahaan.
6. Dengan temuan ini, dapat disimpulkan bahwa pentingnya budaya organisasi yang kuat dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendorong keterikatan kerja dan meningkatkan kinerja karyawan. Kesadaran akan peran mediator keterikatan kerja dalam hubungan antara budaya organisasi, *grit*, dan kinerja dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk menciptakan kondisi yang mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, penelitian ini dapat memberikan manfaat yang signifikan bagi kemajuan perusahaan. Selain itu, diharapkan juga dapat memberikan pandangan yang berharga bagi peneliti selanjutnya.

Saran bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian, maka mengajukan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya mengidentifikasi karyawan yang memiliki tingkat *grit* yang tinggi dan memberikan dukungan serta peluang untuk mengembangkan potensi mereka. Karyawan dengan *grit* tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat, sehingga mereka dapat menjadi aset berharga bagi perusahaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan keterikatan kerja karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan pelatihan dan pengembangan, serta memberikan pengakuan atas kontribusi karyawan. Keterikatan kerja yang kuat dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.
3. Perusahaan perlu menjaga dan memperkuat budaya organisasi yang positif. Ini mencakup nilai-nilai perusahaan, norma-norma yang diterapkan, serta lingkungan kerja yang mempromosikan kolaborasi dan inovasi. Budaya organisasi yang kuat dapat menjadi landasan bagi keterikatan kerja yang erat dan kinerja yang lebih baik.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan, peneliti ingin menyampaikan saran untuk penelitian selanjutnya:

1. Penelitian selanjutnya dapat lebih mendalam dalam mengukur variabel-variabel, seperti *grit*, keterikatan kerja, dan budaya organisasi. Penggunaan metode pengukuran yang lebih lengkap dapat memberikan wawasan yang lebih kaya tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut.
2. Menggunakan pendekatan studi kasus dan analisis longitudinal dapat membantu memahami bagaimana faktor-faktor, seperti *grit*, keterikatan kerja, dan budaya organisasi berkembang seiring waktu dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja.

3. Penelitian selanjutnya dapat mengeksplorasi pengaruh faktor eksternal, seperti situasi ekonomi atau perubahan industri terhadap hubungan antara variabel-variabel. Sehingga, memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang dinamika dalam lingkungan kerja.
4. Studi intervensi di perusahaan dengan mengimplementasikan strategi yang berfokus pada *grit*, keterikatan kerja, atau budaya organisasi dapat membantu mengukur dampak nyata dari perubahan tersebut terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- 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>
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016, October). The performance management revolution. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- 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>
- Duckworth, A. L., & Seligman, M. E. P. (2005). Self-discipline outdoes IQ in predicting academic performance of adolescents. *Psychological Science*, 16(12), 939–944. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2005.01641.x>
- Eskreis-Winkler, L., Shulman, E. P., Beal, S. A., & Duckworth, A. L. (2014). The grit effect: Predicting retention in the military, the workplace, school and marriage. *Frontiers in Psychology*, 5. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.00036>
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>
- Igbaria, M., Zinatelli, N., Cragg, P., & Cavaye, A. L. M. (1997). Personal computing acceptance factors in small firms: A structural equation model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 21(3), 279–301. <https://doi.org/10.2307/249498>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- 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>
- Towers Watson. (2014). *Global talent management and rewards study*. https://middleeast-business.com/wp-content/uploads/2015/01/Towers-Watson_Global-Talent-Man_Rewards-Study_August-2014-1-1.pdf