

WORK ENGAGEMENT PADA KARYAWAN PERUSAHAAN MANUFAKTUR: PERAN DUKUNGAN ORGANISASI DAN GRIT

Hikmah Husniyah Farhanindya^{1*}, Yanto Prasetyo², Devi Maharani Dwi Arti³, Ulfa Adliya⁴,
Jennifer Stella Gunawan⁵

¹²³⁴⁵Program Studi Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

*Email: hfarhanindya@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran dukungan organisasi dan GRIT dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur. Menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional, data diperoleh dari 121 responden menggunakan tiga instrumen terstandar, yaitu *Utrecht Work engagement Scale* (UWES), *Perceived Organizational Support Scale*, dan *GRIT Scale*. Hasil analisis regresi linier ganda menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan GRIT secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* ($F = 24.908, p < 0.01$). Secara parsial, dukungan organisasi ($t = 3.670, p < 0.01$) dan GRIT ($t = 3.827, p < 0.01$) juga menunjukkan pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*. Temuan ini memperkuat peran penting sumber daya pekerjaan dan personal dalam meningkatkan keterlibatan kerja, serta menjadi dasar dalam pengembangan strategi HR di industri manufaktur.

Kata Kunci: *work engagement*; dukungan organisasi; GRIT; industri manufaktur; psikologi kerja

PENDAHULUAN

Industri manufaktur merupakan bagian dari sektor industri yang menuntut kinerja tinggi dan konsistensi produktivitas. Di tengah persaingan global dan perkembangan teknologi, karyawan di sektor ini seringkali menghadapi tekanan kerja, tuntutan target produksi, serta sistem kerja *shift* yang menantang. Karyawan memegang peranan krusial dan tak terpisahkan dalam sebuah perusahaan. Mereka adalah fondasi keberhasilan yang memengaruhi pertumbuhan, perkembangan, dan pencapaian tujuan organisasi (Sari *et al.*, 2019). Keterlibatan kerja (*work engagement*) yang positif pada karyawan berkorelasi dengan peningkatan produktivitas hingga 20%, menghasilkan kinerja yang lebih baik dan memberikan dampak positif bagi kemajuan perusahaan (Robertson-Smith, 2009; Winasis, 2018). Hal ini menjadikan keterlibatan kerja (*work engagement*) sebagai faktor krusial dalam menjaga kinerja dan keberlangsungan organisasi.

Work engagement ialah kondisi psikologis positif yang ditandai dengan vigor (semangat), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penghayatan terhadap pekerjaan) (Schaufeli & Bakker, 2004). Karyawan yang engaged cenderung lebih produktif, bertahan lebih lama di organisasi, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi (Bakker & Demerouti, 2008). Namun, penelitian terdahulu menunjukkan bahwa di lingkungan kerja yang monoton dan penuh tekanan seperti manufaktur, tingkat *work engagement* cenderung menurun (Salanova & Schaufeli, 2008). Sebuah studi mengenai *work engagement* di Indonesia oleh Shabrina & Mardiawan (2017) mengungkapkan bahwa mayoritas karyawan (70%) memiliki tingkat *work engagement* yang rendah, sementara hanya 30% yang menunjukkan tingkat *work engagement* yang tinggi. Temuan ini menggaris bawahi perlunya perhatian khusus dari perusahaan terhadap karyawannya guna mempertahankan dan meningkatkan kualitas organisasi.

Beberapa riset telah membuktikan bahwa sumber daya pekerjaan (*job resources*) berperan penting dalam meningkatkan *work engagement*. Salah satu bentuk *job resources* adalah *perceived organizational support*, yaitu persepsi karyawan bahwa organisasi peduli dan menghargai kontribusi mereka (Eisenberger *et al.*, 1986). Ketika karyawan merasa didukung, mereka lebih termotivasi untuk terlibat aktif dalam pekerjaannya (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Selain faktor organisasi, karakter personal seperti GRIT juga menjadi prediktor penting dari *work engagement*. GRIT diartikan sebagai kombinasi antara konsistensi minat dan ketekunan usaha

dalam mencapai tujuan jangka panjang (Duckworth *et al.*, 2007). Individu dengan GRIT tinggi cenderung mampu bertahan menghadapi tantangan, tetap fokus pada tujuan, dan memiliki motivasi intrinsik yang kuat (Duckworth, 2016).

Kerangka teoretis dalam penelitian ini mengacu pada teori Job Demands-Resources (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker & Demerouti (2007). Pada teori tersebut dinyatakan bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh keseimbangan yang terjadi antara tuntutan pekerjaan dengan sumber daya pekerjaan atau personal. Dalam konteks ini, dukungan organisasi diposisikan sebagai *job resources* dan GRIT sebagai *personal resources*. Kebaruan dalam penelitian ini terletak pada pengujian simultan kedua faktor tersebut dalam konteks perusahaan manufaktur, yang masih minim dikaji secara empiris.

Dengan demikian, penelitian ini menawarkan solusi atas permasalahan rendahnya keterlibatan kerja dengan mendorong peran aktif organisasi dalam menciptakan lingkungan yang suportif, serta mengenali pentingnya karakter GRIT dalam proses rekrutmen dan pengembangan karyawan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini difokuskan pada tiga pertanyaan utama. Pertama, adakah hubungan antara dukungan organisasi dan GRIT dengan *work engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur. Kedua, apakah dukungan organisasi memiliki hubungan dengan *work engagement*. Ketiga, apakah GRIT berhubungan dengan *work engagement*. Sejalan dengan rumusan masalah, pada penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui adanya hubungan antara dukungan organisasi dan GRIT terhadap *work engagement* secara simultan, serta mengidentifikasi kontribusi masing-masing variabel secara parsial terhadap *work engagement*.

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dalam memperkaya literatur psikologi industri dan organisasi, serta manfaat praktis bagi perusahaan dalam merancang intervensi peningkatan keterlibatan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian korelasional, yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel independen yaitu dukungan organisasi dan GRIT terhadap satu variabel dependen yaitu *work engagement*.

Subyek Penelitian

Subyek dalam penelitian ini adalah 121 karyawan tetap dari perusahaan manufaktur di Sidoarjo yang telah bekerja minimal satu tahun. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan mempertimbangkan kriteria tertentu, seperti masa kerja dan status kepegawaian.

Teknik Pengumpulan Data

Utrecht Work Engagement Scale (UWES) yang dikembangkan oleh Schaufeli *et al.* (2006) untuk mengukur *work engagement*. Skala ini terbukti masih relevan digunakan dalam penelitian terbaru, seperti yang dikemukakan oleh Mazzetti, Schaufeli, & Guglielmi (2021) dan Schaufeli (2021), yang menegaskan validitas UWES dalam mengukur keterlibatan kerja di berbagai konteks. *Perceived Organizational Support Scale* yang dikembangkan oleh Eisenberger *et al.* (1986) untuk mengukur persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi. Penggunaan skala ini diperkuat oleh penelitian Kim & Park (2020) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh dalam mengurangi stres kerja serta meningkatkan *engagement* karyawan. GRIT Scale yang dikembangkan oleh Duckworth *et al.* (2007) untuk menilai ketekunan dan konsistensi terhadap tujuan jangka panjang. Skala ini juga telah digunakan dalam literatur kontemporer, seperti yang dijelaskan oleh Duckworth & Gross (2014), serta pada penelitian terkini dalam konteks perusahaan manufaktur oleh Farhanindya *et al.* (2025) yang menemukan peran GRIT dalam meningkatkan *work engagement*.

Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul dianalisis menggunakan analisis regresi linier ganda dengan bantuan software SPSS versi 27. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari variabel dukungan organisasi dan GRIT terhadap *work engagement*.

Hasil uji asumsi klasik (uji normalitas dan multikolinearitas) menunjukkan bahwa data memenuhi syarat untuk dilakukan analisis regresi. Hasil analisis selengkapnya ditampilkan pada bagian hasil dan pembahasan.

Representasi data mencakup hasil validitas dan reliabilitas instrumen, serta hasil uji regresi dalam bentuk nilai F, t, R², dan signifikansi (p-value). Rumus statistik tidak dijabarkan secara teknis dalam artikel ini untuk menjaga fokus pada interpretasi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada penelitian ini, bertujuan untuk mengetahui apakah dukungan organisasi dan GRIT dapat memberikan pengaruh terhadap *work engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur. Berdasarkan hasil analisis data dari 121 responden, dilakukan uji regresi linier ganda yang mendapatkan hasil dibawah ini:

Tabel 1. Hasil Uji Regresi Linier Ganda

Variabel Independen	B	t	Sig.
Dukungan Organisasi (X1)	0.744	3.670	0.000
GRIT (X2)	0.967	3.827	0.000
Konstanta	16.731		

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa variabel dukungan organisasi (X1) dan GRIT sebagai (X2) secara simultan. Hasil analisis regresi diketahui bahwa adanya pengaruh signifikan terhadap *work engagement* (Y). Nilai signifikansi di bawah 0.01 menunjukkan bahwa pengaruh kedua variabel independen terhadap variabel dependen sangat kuat secara statistik.

Tabel 2. Rangkuman Uji Model Regresi

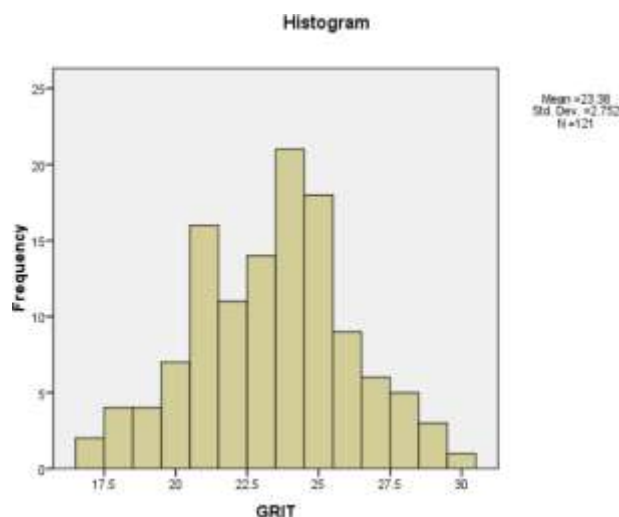
R	R Square	Adjusted R Square	F	Sig. F
0.545	0.297	0.285	24.908	0.000

Berdasarkan Tabel 2, hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0.297. Artinya, 29,7% variasi dalam *work engagement* dapat dijelaskan oleh dukungan organisasi dan GRIT. Sisanya sebesar 70,3% dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Persamaan Regresi

Persamaan regresi yang dihasilkan dari analisis ini adalah sebagai berikut:

$Y = 16.731 + 0.744X_1 + 0.967X_2$. Persamaan (1) menunjukkan bahwa setiap kenaikan satu poin dalam persepsi dukungan organisasi akan meningkatkan skor *work engagement* sebesar 0.744 poin, dan setiap kenaikan satu poin dalam GRIT akan meningkatkan skor *work engagement* sebesar 0.967 poin.



Gambar 1. Histogram Skor GRIT

Pembahasan

Temuan ini memperkuat teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menyatakan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang dimiliki individu atau yang disediakan organisasi (Bakker & Demerouti, 2007). Dukungan organisasi sebagai job resources berkontribusi dalam memberikan rasa aman, dihargai, dan termotivasi bagi karyawan untuk berkontribusi lebih dalam pekerjaan mereka.

Selain itu, GRIT sebagai *personal resources* merupakan kemampuan individu dalam mempertahankan motivasi dan konsistensi dalam menghadapi tantangan kerja. Individu yang memiliki GRIT tinggi cenderung lebih fokus dalam menyelesaikan tugas jangka panjang, tidak mudah menyerah, dan memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan studi sebelumnya oleh Duckworth *et al.* (2007) yang menyatakan bahwa GRIT berkontribusi terhadap keberhasilan individu dalam berbagai domain, termasuk pekerjaan. Begitu pula dengan Eisenberger *et al.* (1986) yang menekankan pentingnya dukungan organisasi dalam membentuk perilaku positif karyawan.

Dengan demikian, perusahaan manufaktur disarankan untuk memperkuat strategi internal yang mendukung kebutuhan psikologis karyawan dan secara aktif membentuk lingkungan kerja yang mendukung pengembangan karakter GRIT melalui pelatihan, coaching, dan sistem penghargaan berbasis effort.

Hasil analisis regresi pada penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan GRIT memberikan pengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, baik secara simultan maupun parsial. Nilai R^2 sebesar 0,297 mengindikasikan bahwa 29,7% variasi keterlibatan kerja dapat dijelaskan oleh kedua faktor ini. Hal ini memperkuat teori *Job Demands-Resources* (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2007) yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja dipengaruhi oleh ketersediaan sumber daya pekerjaan dan personal.

Dukungan organisasi terbukti berkontribusi pada peningkatan keterlibatan kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung oleh organisasi menunjukkan dedikasi dan komitmen lebih tinggi terhadap pekerjaan. Hasil pada penelitian ini mendukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Eisenberger *et al.* (2016) dan Rhoades & Eisenberger (2002) yang menegaskan bahwa persepsi dukungan organisasi meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Dalam konteks industri manufaktur yang penuh tekanan, dukungan organisasi dapat menjadi buffer terhadap stres kerja sekaligus meningkatkan vigor dan absorption (Schaufeli, 2021).

Selain itu, GRIT juga memiliki pengaruh signifikan terhadap keterlibatan kerja. Individu dengan ketekunan tinggi mampu mempertahankan semangat dan konsistensi dalam mencapai tujuan jangka panjang, sehingga lebih engaged dalam pekerjaannya. Hasil ini mendukung studi Duckworth *et al.* (2007) serta penelitian lanjutan oleh Duckworth & Gross (2014) yang menekankan bahwa GRIT berhubungan dengan keberhasilan akademik maupun profesional. Dalam setting manufaktur yang

menuntut konsistensi produktivitas, GRIT menjadi *personal resource* yang penting untuk menjaga fokus dan daya tahan karyawan.

Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi antara faktor organisasi (dukungan organisasi) dan faktor personal (GRIT) mampu meningkatkan *work engagement* secara signifikan. Perusahaan manufaktur disarankan untuk memperkuat kebijakan internal yang berfokus pada pengakuan kontribusi karyawan sekaligus menyediakan program pengembangan karakter seperti pelatihan ketekunan, coaching, atau mentoring. Upaya ini sejalan dengan rekomendasi Schaufeli & Bakker (2004) dan Kim & Park (2020) yang menunjukkan bahwa intervensi berbasis sumber daya dapat meningkatkan *engagement* sekaligus menekan stres kerja.

Dengan demikian, penguatan kebijakan internal perusahaan yang mendukung kesejahteraan dan pengakuan atas kontribusi karyawan serta pelatihan pengembangan karakter GRIT menjadi langkah penting dalam peningkatan keterlibatan kerja.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa dukungan organisasi dan GRIT berperan penting dalam meningkatkan *work engagement* pada karyawan perusahaan manufaktur. Dukungan organisasi yang tinggi mendorong karyawan merasa dihargai dan dipedulikan, sehingga menumbuhkan rasa loyalitas dan komitmen terhadap pekerjaan. Di sisi lain, GRIT sebagai indikator ketekunan dan semangat jangka panjang terbukti mampu mendorong karyawan untuk tetap produktif, bahkan dalam kondisi kerja yang menantang.

Hasil penelitian juga memperlihatkan bahwa kedua variabel tersebut memberikan kontribusi secara simultan dan parsial terhadap *work engagement*, yang berarti bahwa dukungan organisasi dan GRIT dapat berdiri sendiri sebagai prediktor keterlibatan kerja namun menjadi lebih kuat ketika digabungkan. Temuan ini memperkuat teori *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menekankan pentingnya sumber daya pekerjaan dan personal dalam mendukung kesejahteraan psikologis dan performa kerja karyawan. Keterlibatan kerja yang tinggi sangat penting bagi perusahaan manufaktur yang cenderung memiliki beban kerja tinggi, rutinitas yang monoton, dan target produksi ketat. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk terus memperhatikan aspek dukungan organisasi dan membina karakter GRIT dalam diri karyawan melalui pelatihan, coaching, atau pendekatan berbasis psikologi positif.

Selain itu, penelitian ini memberikan sumbangan penting dalam pengembangan ilmu psikologi industri dan organisasi, khususnya dalam konteks budaya kerja di Indonesia. Penelitian lanjutan dapat memperluas cakupan dengan mempertimbangkan variabel lain seperti *resilience*, *sense of calling*, atau *work-life integration* untuk memperkaya pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *work engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Bakker, A. B., & Albrecht, S. L. (2018). *Work engagement: Current trends. Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Duckworth, A. L., & Gross, J. J. (2014). Self-control and grit: Related but separable determinants of success. *Current Directions in Psychological Science*, 23(5), 319–325. <https://doi.org/10.1177/0963721414541462>
- Eisenberger, R., Malone, G. P., & Presson, W. D. (2016). Optimizing perceived organizational support to enhance employee engagement. *Society for Human Resource Management and Society for Industrial and Organizational Psychology*, 1–22.
- Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95, 11–20. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>

- Kim, H., & Park, J. (2020). The impact of transformational leadership on job stress and job engagement: The mediating role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1010–1023. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0201>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Mazzetti, G., Schaufeli, W. B., & Guglielmi, D. (2021). Are workaholism and work engagement in the eye of the beholder? A multirater perspective on different forms of working hard.
- Park, Y., Kim, S., & Song, J. H. (2019). The impact of ethical leadership on employees' in-role performance: The mediating effect of employees' psychological ownership. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 519–535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21352>
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2016). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly*, 25(2), 155–182. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21187>
- Schaufeli, W. B. (2021). Engaging leadership: How leaders make employees more engaged at work. *Current Opinion in Psychology*, 42, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.03.001>
- Tuckey, M. R., & Neall, A. M. (2017). Workplace mental health: The role of leadership in mental health promotion. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 148–170. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1309117>
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair ... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675–697. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.1110>