



**BRPKM**

Buletin Riset Psikologi dan Kesehatan Mental

<http://e-journal.unair.ac.id/index.php/BRPKM>

e-ISSN: 2776-1851



---

ARTIKEL PENELITIAN

## **Pengaruh *Workplace Spirituality* dan *Grit* terhadap *Work Engagement* pada Karyawan Generasi Milenial**

AGREBFIN RACHMA NITANINGTYAS & CHOLICHUL HADI\*

Fakultas Psikologi Universitas Airlangga

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Penelitian menggunakan metode kuantitatif yang melibatkan 175 orang. Alat ukur penelitian meliputi *Workplace Spirituality Questionnaire* (Milliman dkk. 2003), *Grit Scale* (Duckworth dkk. 2007) dan *Utrecht Work Engagement Scale* (Schaufeli dkk. 2002). Analisis data menggunakan uji regresi linear berganda dengan bantuan *SPSS 25.0 for windows*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *workplace spirituality* terhadap *work engagement* ( $p=0,000$ ), tidak terdapat pengaruh antara *grit* terhadap *work engagement* ( $p=0,193$ ), dan terdapat pengaruh secara simultan antara *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement* ( $p=0,000$ ). Hasil penelitian juga menunjukkan sumbangan pengaruh *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement* sebesar 51,7%.

**Kata kunci:** *grit, work engagement, workplace spirituality*

### **ABSTRACT**

This study aims to determine the effect of workplace spirituality and grit to work engagement in millennial generation employees. The study used quantitative methods involving 175 people. The measuring instrument used is Workplace Spirituality Questionnaire (Milliman dkk. 2003), Grit Scale (Duckworth dkk. 2007) and Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli dkk. 2002). Data analysis used multiple linear regression test with SPSS 25.0 for windows. The results showed that there was an effect between workplace spirituality to work engagement ( $p=0,000$ ), no effect between grit to work engagement ( $p=0,193$ ), and simultaneous effect of workplace spirituality and grit to work engagement ( $p=0,000$ ). The results also show that the contribution of workplace spirituality and grit to work engagement is 51.7%.

**Keywords:** *grit, work engagement, workplace spirituality*

Buletin Penelitian Psikologi dan Kesehatan Mental (BRPKM), tahun, Vol. X(no), pp,

\*Alamat korespondensi: Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, Kampus B Universitas Airlangga Jalan Airlangga 4-6 Surabaya 60286. Surel: [cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id](mailto:cholichul.hadi@psikologi.unair.ac.id)



Naskah ini merupakan naskah dengan akses terbuka dibawah ketentuan the Creative Common Attribution License (CC-BY-4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>),

sehingga penggunaan, distribusi, reproduksi dalam media apapun atas artikel ini tidak dibatasi, selama sumber aslinya disitir dengan baik.

## PENDAHULUAN

Penelitian menyebutkan bahwa saat ini dunia dihadapkan pada rendahnya tingkat *work engagement* angkatan kerja generasi milenial (Akhavan Sarraf dkk., 2017; Chawla dkk., 2017; Hisel, 2020; Hoole & Bonnema, 2015), tidak terkecuali dengan generasi milenial di Indonesia. Generasi milenial akan menjadi angkatan kerja yang mendominasi dunia kerja hingga 75% dimulai pada tahun 2020 (Mulyati dkk., 2019). Hal ini tampaknya sejalan dengan laporan BPS per Agustus 2019 yang menunjukkan bahwa jumlah penduduk usia produktif Indonesia mencapai 203,9 juta jiwa dengan jumlah angkatan kerja mencapai 138,2 juta jiwa. Untuk penduduk yang bekerja mencapai 128,4 juta jiwa dengan rincian generasi milenial (kelahiran tahun 1981-2000) sebanyak 62,4 juta jiwa dilanjutkan generasi X (kelahiran 1961-1980) sebanyak 51,2 juta jiwa dan Baby Boomers (kelahiran 1946-1964) sebanyak 14,7 juta jiwa (BPS-RI, 2019).

Hoole & Bonnema (2015) menyebutkan bahwa tingkat *work engagement* dapat berbeda di setiap generasi dan generasi milenial merupakan generasi dengan tingkat *work engagement* paling rendah. Gallup menerangkan bahwa generasi milenial memiliki karakter unik yang membuatnya berbeda dari generasi lain di tempat kerja, yaitu rendahnya tingkat *work engagement* yang dimiliki (Deloitte Indonesia, 2019). Hal ini didukung oleh survei *One CareerBuilder* yang menerangkan bahwa 45% lulusan perguruan tinggi yang baru direkrut sebuah perusahaan hanya ingin bertahan di perusahaan tersebut dalam kurun waktu dua tahun (Landrum, 2017). Selain itu, Indonesia Millennials Report 2019 menyebutkan bahwa 35,1% milenial Indonesia akan bekerja di tempat yang sama dalam waktu dua sampai tiga tahun dan hanya 13,1% milenial yang menyebutkan sepuluh tahun sebagai waktu ideal untuk bekerja di tempat yang sama (Folia, 2019).

Penelitian Mulyati dkk. (2019) menerangkan bahwa *work engagement* merupakan model yang paling kompatibel bagi generasi milenial dan menjadi kunci keberhasilan perusahaan di masa sekarang dan masa depan dalam memenangkan dunia bisnis yang sangat kompetitif di era industri 4.0. Mereka juga menyebutkan bahwa secara umum *work engagement* karyawan generasi milenial yang bekerja di BUMN ada pada kategori sedang (mean = 54,58) dan secara khusus, persentase tertinggi ada di kategori rendah (31,76%). Penelitian lain juga menyebutkan bahwa generasi milenial memiliki keterlibatan kerja yang rendah di antara generasi X dan Baby Boomers (Kismono & Hanggarawati, 2022). Hal ini menegaskan kecenderungan rendahnya *work engagement* pada generasi milenial di Indonesia.

Dale Carnegie menyebutkan bahwa karyawan yang terlibat (*engaged*) akan loyal dan bersedia bertahan dalam jangka waktu lama, memberikan kontribusi pada keuntungan perusahaan, serta bekerja dengan produktif dan berkualitas. Sedangkan, karyawan yang *partially-engaged* lebih berfokus pada penyelesaian tugas sekadarnya – bukan pada mutu hasilnya, enggan menerima masukan, dan berorientasi seputar gaji – memiliki prinsip *do it, get paid, go home*. Kemudian, untuk kategori tidak terlibat (*disengaged*) lebih berbahaya, karena akan menyebarkan pengaruh negatif, menampilkan ketidakpercayaan dan permusuhan, bersedia menyabotase pekerjaan bahkan kemajuan perusahaan (Dale Carnegie, 2017). Oleh karena itu, menjadi penting bagi perusahaan untuk memperhatikan *work engagement* karyawannya, terutama karyawan generasi milenial yang saat ini mendominasi dunia kerja.

Menurut *Job Demands - Resources (JD-R) Theory*, *work engagement* dapat terjadi ketika karyawan dihadapkan pada tuntutan pekerjaan yang menantang serta memiliki sumber daya yang memadai untuk

mengatasi berbagai tantangan tersebut (Bakker dkk., 2014; Bakker & Demerouti, 2007). Sumber daya ini meliputi sumber daya pekerjaan dan sumber daya pribadi. Sumber daya pekerjaan dikategorikan sebagai faktor lingkungan, sementara sumber daya pribadi dikategorikan sebagai faktor personal yang mempengaruhi *work engagement*. Sumber daya pekerjaan meliputi beberapa aspek seperti lingkungan fisik, sosial atau organisasi yang berfungsi untuk mencapai tujuan kerja, mengurangi tuntutan pekerjaan dan yang terkait biaya fisiologis dan psikologis, serta menjadi stimulus dari pertumbuhan dan perkembangan individu (Xanthopoulou dkk., 2007).

Beberapa hal yang termasuk dalam kategori sumber daya pekerjaan, diantaranya variasi keterampilan, umpan balik kinerja, dukungan sosial dari supervisor dan rekan kerja, serta peluang untuk belajar dan berkembang (Bakker & Demerouti, 2008). Selain beberapa faktor tersebut, terdapat salah satu faktor penentu utama keterlibatan karyawan yang masih kurang mendapat perhatian adalah spiritualitas dalam konteks organisasi (*workplace spirituality*) (Devendhiran & Wesley, 2017). *Workplace spirituality* menawarkan sumber daya pekerjaan yang serupa, seperti pekerjaan menantang dan bermakna yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan pribadi, rasa kebersamaan di tempat kerja dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi. Sumber daya pekerjaan memberikan motivasi intrinsik dengan memenuhi kebutuhan sosial dan kognitif karyawan (Van den Broeck dkk., 2008), serta motivasi ekstrinsik dengan membantu pencapaian tujuan karyawan (Meijman & Mulder (1998) dalam (Singh & Chopra, 2018)).

Ashmos & Duchon (2000) menyatakan bahwa pemikiran dasar *workplace spirituality* adalah pengakuan bahwa karyawan memiliki kehidupan batin yang tumbuh dan ditumbuhkan oleh pekerjaan yang bermakna dalam konteks komunitas. Selain itu, *workplace spirituality* juga dapat didefinisikan sebagai kerangka nilai organisasi yang muncul ke dalam budaya kerja yang mendorong karyawan untuk mencapai pengalaman transendensi melalui proses kerja, memfasilitasi keberadaan mereka untuk saling terhubung, dan memberikan perasaan terpenuhi serta sukacita (Giacalone & Jurkiewicz, 2003). *Workplace spirituality* terlepas dari citra religius, bukan tentang agama atau konversi, atau tentang membuat orang menerima sistem kepercayaan tertentu. Sebaliknya, tentang karyawan yang memahami diri mereka sendiri sebagai makhluk spiritual yang jiwanya membutuhkan “makanan” di tempat kerja (Cavanagh, 1999; Milliman dkk., 2003).

Saks (2011) menjelaskan teori hubungan antara spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*). *Employee engagement* berbeda dengan *work engagement*. *Work engagement* mengacu pada hubungan individu dengan pekerjaannya, sedangkan *employee engagement* mengacu pada hubungan individu dengan pekerjaannya dan organisasi (Schaufeli dalam (Rothmann, 2016). Baik spiritualitas tempat kerja dan keterlibatan karyawan (*employee engagement*) menunjukkan rasa kelengkapan dan keutuhan, yang menyiratkan investasi simultan dari semua aspek diri sendiri (kognitif, fisik, emosional dan spiritual) saat melakukan peran (Saks, 2011). Lebih jauh, spiritualitas tempat kerja dan keterlibatan karyawan membutuhkan rasa keterhubungan dalam konteks tempat kerja (Saks, 2011). Kesamaan yang ada antara spiritualitas tempat kerja dan keterlibatan karyawan mungkin menunjukkan bahwa organisasi berbasis spiritual akan memungkinkan karyawan untuk sepenuhnya melibatkan diri dalam peran pekerjaan mereka (Van der Walt, 2018).

Spreitzer dkk. (2005) menyatakan bahwa pekerjaan dan konteks pekerjaan mungkin memiliki efek toksik pada vitalitas dan kesehatan manusia. Oleh karena itu, jika organisasi mengubah tempat kerja mereka menjadi lebih spiritual mungkin akan menjadi pendorong baru yang penting dari keterlibatan kerja, berkembang di tempat kerja dan kesehatan yang positif. Selanjutnya, (Breytenbach, 2016) menemukan hubungan positif yang kuat antara pengalaman spiritualitas di tempat kerja dan keterlibatan kerja untuk sampel Afrika Selatan. Temuan ini menyiratkan bahwa sejauh mana orang

merasa terlibat dan tenggelam di tempat kerja tergantung pada sejauh mana mereka mengalami semangat (*spirit*) dalam pekerjaan mereka (Breytenbach, 2016).

Penelitian lain menunjukkan bahwa mengejar pengalaman spiritual di tempat kerja mengarahkan individu untuk mencari potensi penuh mereka dan mengalami rasa motivasi intrinsik yang lebih besar dan pemenuhan diri yang mengarah pada peningkatan keterlibatan (Osman-Gani dkk., 2013; Pawar, 2009). Tercapainya *workplace spirituality* akan membentuk cara pandang yang positif terhadap organisasi, membuat individu memiliki penyesuaian diri yang lebih baik terhadap pekerjaan, mendorong kepuasan kerja, lebih berkomitmen, berdampak positif pada kesejahteraan organisasi, serta mendorong munculnya keterlibatan kerja pada karyawan (Altaf & Awan, 2011; Rego & Pina e Cunha, 2008).

Selain sumber daya pekerjaan, keterlibatan kerja juga dipengaruhi oleh sumber daya pribadi. Sumber daya pribadi merupakan aspek diri yang secara umum berkaitan dengan ketahanan diri (*resiliency*) dan mengacu pada kemampuan individu untuk mengontrol dan berdampak pada lingkungan (Xanthopoulou dkk., 2007). Beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa ciri-ciri kepribadian yang stabil dapat menjelaskan bagian dari perbedaan dalam keterlibatan kerja (Bakker & Albrecht, 2018). Satu konsep kepribadian baru yang disebut *grit* telah menarik minat peneliti dalam beberapa tahun terakhir (Suzuki dkk., 2015). Duckworth dkk. (2007) mendefinisikan *grit* sebagai ciri kepribadian dengan ketekunan usaha dan konsistensi minat untuk tujuan jangka panjang. Mereka juga menyebutkan bahwa *grit* merupakan prediktor valid dari kesuksesan jangka panjang yang dimiliki oleh pemimpin paling terkemuka di setiap bidang.

Suzuki dkk. (2015) dalam studinya menerangkan bahwa *grit* memiliki hubungan positif yang signifikan dengan keterlibatan kerja. Artinya, individu yang lebih tangguh (*grittier*) lebih mungkin untuk terlibat dengan pekerjaan mereka daripada individu yang kurang tangguh (*less gritty*). Sedangkan penelitian lain dari (Singh & Chopra, 2016) menemukan korelasi yang rendah antara *grit* dengan keterlibatan kerja. Namun, penelitian terbaru dari (Singh & Chopra, 2018) menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara komponen *grit* (konsistensi minat dan ketekunan) dengan komponen keterlibatan kerja (perhatian dan penyerapan). Mereka menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki minat kuat terhadap pekerjaannya dan tetap gigih saat dihadapkan pada tantangan, keterlibatan karyawan tersebut dalam pekerjaan akan meningkat. Selanjutnya, penelitian dari, (Tiara & Rostiana, 2018) menunjukkan bahwa *grit* memberikan sumbangan peranan sebesar 21,5% terhadap keterlibatan kerja generasi milenial di industri perbankan.

*Grit* yang tinggi membuat karyawan bekerja keras, memiliki standar yang tinggi, fokus pada pemenuhan tanggung jawab, serta tetap menunjukkan usaha meskipun kegagalan, kesulitan, dan hambatan selalu menghadang (Duckworth & Eskreis-Winkler, 2015). Mereka juga memiliki sikap dan harapan yang lebih positif mengenai diri, kehidupan, dan dunia (Machell, 2016). *Grit* terdiri dari dua aspek yakni konsistensi minat dan ketekunan usaha. Konsistensi minat adalah seberapa konsisten usaha seseorang untuk menuju suatu arah yang dapat terlihat dari minat dan tujuan seseorang yang tidak mudah berubah, tidak mudah teralihkan dengan ide atau minat atau tujuan lain dan tetap pada tujuan utamanya. Ketekunan usaha adalah seberapa keras seseorang berusaha untuk mencapai tujuan serta berapa lama seseorang dapat mempertahankan usaha. Ketekunan usaha dapat dilihat dari perilaku yang rajin atau pekerja keras, bertahan dalam menghadapi rintangan dan tantangan serta bertahan terhadap pilihannya.

Singh & Chopra (2018) menyebutkan bahwa penelitian yang mengeksplorasi hubungan antara spiritualitas tempat kerja (*workplace spirituality*) dan keterlibatan kerja (*work engagement*) masih terbatas. Begitu pula dengan hubungan antara *grit* dan *work engagement* yang sebagian besar belum

dijelajahi. Lebih lanjut, pengaruh antara spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) dan *grit* terhadap keterlibatan kerja (*work engagement*) belum diselidiki secara menyeluruh dalam studi empiris, terlebih dalam konteks Indonesia. Secara spesifik, penelitian akan dilakukan kepada karyawan generasi milenial yang mendominasi dunia kerja saat ini.

## METODE

### *Desain Penelitian*

Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif yang menekankan pada analisis data-data kuantitatif (angka) yang dikumpulkan melalui prosedur pengukuran dan diolah menggunakan metode analisis statistika dengan melibatkan variabel yang diidentifikasi secara jelas dan terukur (Azwar, 2017). Sedangkan menurut tujuan penelitian, penelitian ini menggunakan penelitian regresi linear berganda yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas yang berjumlah dua atau lebih terhadap satu variabel terikat (Pallant, 2010). Peneliti ingin mengaji pengaruh antara variabel *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di Indonesia. Pengumpulan data dilakukan melalui survei dengan menyebarkan kuesioner berskala *Likert* secara daring sehingga dapat menjangkau lebih banyak partisipan, menghemat waktu dan biaya, serta menyesuaikan dengan situasi pandemi saat ini.

### *Partisipan*

Partisipan penelitian ini adalah karyawan generasi milenial yaitu karyawan yang lahir antara tahun 1980 sampai dengan 2000. Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* dikarenakan jumlah populasi yang tidak diketahui. Secara lebih spesifik, teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *accidental sampling*. (Sugiyono, 2010) menerangkan bahwa *accidental sampling* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan penulis serta dianggap cocok sebagai sumber data, maka orang tersebut dapat digunakan sebagai sampel penelitian. Terkait dengan pengambilan sampel, Tabachnick dkk. (2007) memberikan gambaran yang komprehensif untuk menghitung persyaratan ukuran sampel yaitu dengan memperhitungkan jumlah variabel independen yang digunakan dalam penelitian (Pallant, 2010). Hal tersebut dijabarkan dengan rumus  $N > 50 + 8m$ , dimana  $m$  merupakan jumlah variabel bebas. Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel minimal yang harus digunakan dalam penelitian ini yaitu 66 orang yang didapatkan dari  $N > 50 + 8(2)$  dengan dua variabel bebas penelitian yaitu *workplace spirituality* dan *grit*. Sebanyak 175 partisipan bersedia untuk berpartisipasi dalam penelitian ini yang dikuatkan dengan pengisian *inform consent* ( $M_{usia}=25,27$ ;  $SD_{usia}=3,15$ ; 69,14% wanita; 30,86% pria).

### *Pengukuran*

Alat ukur yang digunakan berupa *Workplace Spirituality Questionnaire* versi Milliman dkk. (2003) yang selanjutnya diadaptasi oleh Dinata (2018) dengan 27 item *favourable*, *Grit Scale* yang dikembangkan dan divalidasi oleh Duckworth dkk. (2007) yang selanjutnya ditranslasi oleh Oktaviana (2018) dengan 6 item *favourable* dan 6 item *unfavourable*, dan *Utrecht Work Engagement Scale* yang diciptakan oleh Schaufeli dkk. (2002) yang ditranslasi ke dalam Bahasa Indonesia oleh Dinata (2018) dengan total 17 item *favourable*.

Ketiga alat ukur yang digunakan menggunakan validitas isi yang didapatkan dari hasil *profesional judgement* pada penelitian sebelumnya (Dinata, 2018; Oktaviana, 2018). Untuk reliabilitas penelitian sebelumnya menunjukkan nilai yang reliabel yaitu *Workplace Spirituality Questionnaire* ( $\alpha=0,913$ ), *Grit*



*Scale* ( $\alpha=0,80$ ), *Utrecht Work Engagement Scale* ( $\alpha=0,908$ ). Selanjutnya peneliti melakukan uji reliabilitas ketiga alat ukur tersebut dan uji daya beda item untuk *Workplace Spirituality Questionnaire* dan *Workplace Spirituality Questionnaire* yang memiliki subjek yang berbeda dengan penelitian ini. Hasilnya *Workplace Spirituality Questionnaire* memiliki reliabilitas 0,884 ( $\alpha=0,884$ ), *Grit Scale* dengan reliabilitas 0,682 ( $\alpha=0,682$ ), dan *Utrecht Work Engagement Scale* dengan reliabilitas 0,927 ( $\alpha=0,927$ ). Untuk hasil uji daya beda item menunjukkan bahwa 3 item *Workplace Spirituality Questionnaire* gugur sehingga hanya 24 item yang layak digunakan. Sedangkan untuk *Utrecht Work Engagement Scale* keseluruhan item yang berjumlah 17 layak digunakan.

Untuk menentukan model pengujian yang tepat dalam melakukan analisis data, peneliti melakukan uji asumsi yang terdiri dari uji normalitas dan linearitas. Hasil uji normalitas menggunakan One Sample Kolmogorov-Smirnov yaitu Z sebesar 0,59 dan signifikansi 0,200 ( $0,200 > 0,05$ ) yang artinya data residu terdistribusi normal dan layak untuk digunakan. Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa nilai signifikansi *linearity* variabel *workplace spirituality* dan *grit* sebesar 0,000 dan 0,001 yang berarti  $< 0,05$  sehingga kedua variabel X memiliki hubungan yang linear dengan variabel Y. Selain itu, nilai *deviation from linearity* dari *work engagement* dan *workplace spirituality* menunjukkan angka 0,730 dan nilai *deviation from linearity* dari *work engagement* dan *grit* sebesar 0,708 yang berarti lebih dari 0,05 ( $p > 0,05$ ) sehingga semakin menguatkan bahwa semua hubungan variabel bebas dengan variabel terikat dalam penelitian ini bersifat linear.

#### *Analisis Data*

Teknik analisis data yang digunakan untuk menjawab hipotesis penelitian ini adalah uji regresi linear berganda dengan bantuan program *SPSS 25.0 for windows*.

### HASIL PENELITIAN

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dari 175 partisipan penelitian, sebanyak 78 partisipan (44,57%) memiliki tingkat *workplace spirituality* pada kategori sedang. 37 partisipan (21,14%) berada pada kategori rendah dan sebanyak 34 partisipan pada kategori tinggi (19,43%). Lalu sebanyak 14 partisipan (8%) berada pada kategori sangat tinggi dan 12 partisipan pada kategori sangat rendah (6,86%). Untuk tingkat *grit*, sebanyak 64 partisipan (36,57%) berada pada kategori sedang. 50 partisipan (28,57%) pada kategori tinggi dan 35 partisipan (20,00%) pada kategori rendah. Lalu untuk kategori sangat rendah sebanyak 17 partisipan (9,71%) dan 9 partisipan (5,14%) pada kategori sangat tinggi. Kemudian, untuk tingkat *work engagement*, sebagian besar partisipan berada pada kategori sedang dengan 77 partisipan (44,00%). Kategori tinggi sebanyak 33 partisipan (18,86%) sedangkan pada kategori rendah sebanyak 31 partisipan (17,71%). Lalu pada kategori sangat tinggi dan sangat rendah sebanyak 17 partisipan (9,71%).

Berdasarkan hasil uji regresi linear berganda, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *workplace spirituality* terhadap *work engagement*, tidak terdapat pengaruh signifikan *grit* terhadap *work engagement*, dan terdapat pengaruh secara simultan antara *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial. Selain itu, diketahui bahwa persamaan garis hasil uji regresi linear berganda antara variabel bebas *workplace spirituality* dan *grit* terhadap variabel terikat *work engagement* pada penelitian ini, yaitu:  $Y = -12,131 + 0,730(X1) + 0,152(X2)$ . Penelitian ini juga menambahkan variansi baru bahwa *workplace spirituality* dan *grit* secara bersama-sama memberikan kontribusi pengaruh terhadap *work engagement* sebesar 51,7% ( $p=0,000$ ).

## DISKUSI

Berdasarkan hasil analisis penelitian diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *workplace spirituality* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di Indonesia. Pengaruh positif tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi karyawan maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan. Apabila individu memiliki *workplace spirituality* yang rendah, maka akan diikuti dengan rendahnya *work engagement*. Hasil tersebut sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Iqbal dkk. (2020) bahwa *workplace spirituality* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 78 partisipan (44,57%) atau hampir setengah dari total partisipan memiliki *workplace spirituality* pada tingkat sedang. Adanya *workplace spirituality* ini yang selanjutnya dapat menumbuhkan *work engagement*. Karyawan yang mengalami spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) akan memiliki perasaan antusias terhadap pekerjaan mereka. Karyawan juga akan menemukan makna dan tujuan dalam bekerja, mampu mengekspresikan diri secara utuh, dan terhubung dengan rekan kerja mereka (Kinjerski & Skrypnek, 2004). Ketika karyawan memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan dan tempat mereka bekerja, mereka akan memberikan usaha mereka dalam bekerja. Mereka akan antusias, bangga dan memiliki ikatan emosional yang kuat dengan rekan kerja. Hal tersebut yang selanjutnya menimbulkan perasaan senang, menikmati pekerjaan, dan merasa waktu berjalan cepat. Ketiga hal tersebut secara tidak langsung menampilkan aspek dari *work engagement* yaitu *vigour*, *dedication*, dan *absorption* (Schaufeli dkk., 2006).

Perusahaan dengan *workplace spirituality* yang tinggi, akan menciptakan budaya maupun situasi kerja yang memfasilitasi karyawan untuk saling terhubung (*connectedness*) dan memiliki perasaan suka cita (*joyfull*) dalam bekerja sehingga memfasilitasi sikap positif terhadap diri dan perusahaan. Individu tidak hanya memikirkan diri sendiri, tetapi mereka berpikir secara menyeluruh terkait perusahaan dengan antusiasme, memberikan usaha dan konsentrasi penuh pada pekerjaan mereka (Krishnakumar & Neck, 2002). Karyawan yang mengalami spiritualitas di tempat kerja (*workplace spirituality*) akan merasa lengkap ketika melakukan pekerjaan karena adanya dorongan dan identifikasi terhadap tujuan, nilai, dan misi perusahaan (Chalofsky & Krishna, 2009). Karyawan yang menunjukkan kontribusi dan mencurahkan energi fisik, kognitif, dan emosional secara penuh pada pekerjaan merupakan karakteristik karyawan dengan *engagement* tinggi (Kahn, 1990).

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di Indonesia. Hasil ini didukung oleh penelitian Singh & Chopra (2016) yang menjelaskan bahwa *grit* berkorelasi sangat lemah dengan *work engagement*. Individu yang lebih tangguh atau memiliki *grit* tinggi bekerja dengan motivasi-B; motivasi "*being*" (menjadi) atau motivasi pertumbuhan. Mereka lebih peduli dengan apa yang telah mereka capai dan pelajari pada tingkat pribadi dan intrinsik daripada dalam hal penghargaan dan manfaat eksternal (Singh & Chopra, 2016). Hal ini didukung oleh penelitian lain yang mengeksplorasi karakteristik milenial. Generasi milenial disebutkan memiliki dimensi gaya hidup mereka sendiri yang unik, seperti nilai-nilai yang mereka tempatkan pada waktu pribadi, keseimbangan kehidupan kerja, dan keengganan mereka untuk mengambil pekerjaan lembur (Bergman dkk., 2011; Zhao, 2018). Penjelasan tersebut mungkin dapat menjawab tidak adanya pengaruh dari *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial di Indonesia.

Kemudian, dari hasil analisis data diketahui bahwa terdapat pengaruh secara bersama-sama (simultan) dari *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement*. Karyawan dengan tingkat *workplace*

*spirituality* tinggi akan mengekspresikan diri mereka secara utuh sehingga meningkatkan *work engagement*. *Workplace spirituality* yang tinggi ditambah dengan konsistensi minat dan ketekunan saat dihadapkan pada tantangan, maka akan berdampak pada peningkatan *work engagement* karyawan (Iqbal dkk., 2020; Rusdi dkk., 2022; Singh & Chopra, 2018; Suzuki dkk., 2015).

Pentingnya *workplace spirituality* dan *grit* untuk meningkatkan *work engagement* sejalan dengan karakteristik karyawan generasi milenial yang menginginkan adanya tujuan dan mampu berkontribusi secara langsung terhadap perusahaan ketika mereka bekerja (Holmberg-Wright dkk., 2017; Lee, 2017; Weeks, 2017). Bagi mereka tantangan dalam pekerjaan dan peluang belajar yang luas merupakan sumber motivasi intrinsik yang dapat mereduksi relevansi permasalahan jangka pendek seperti gaji sekaligus meningkatkan kesediaan berkontribusi pada konteks yang lebih luas (Mulyati dkk., 2019; Rawlins dkk., 2011).

Penelitian ini juga mengulas analisis hubungan masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat melalui analisis *pearson correlation*. Hasil analisis menunjukkan angka korelasi antara *workplace spirituality* dengan *work engagement* sebesar 0,716 sehingga dikategorikan sebagai hubungan yang kuat. Sedangkan angka korelasi antara *grit* dengan *work engagement* sebesar 0,260 sehingga dikategorikan sebagai hubungan yang lemah. Hal ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* memiliki hubungan yang lebih kuat dengan *work engagement* daripada hubungan antara *grit* dengan *work engagement*.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dan *grit* secara bersamaan memberikan kontribusi sebesar 51,7% dalam mempengaruhi *work engagement*. Sebagai faktor yang mempengaruhi *work engagement*, angka kontribusi sebesar 51,7% merupakan angka yang cukup tinggi dalam mempengaruhi *work engagement*. Sedangkan 48,3% sisanya kemungkinan besar dipengaruhi oleh faktor internal lain seperti harga diri (*self-esteem*), efikasi diri (*self-efficacy*), optimisme, resiliensi, kemampuan untuk memahami dan mengatur emosi atau berbagai faktor eksternal seperti gaji, peluang karir, keamanan kerja, dukungan supervisor dan rekan kerja, kejelasan peran, partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik kinerja, variasi keterampilan maupun otonomi. Keseluruhan pembahasan ini menunjukkan bahwa *workplace spirituality* dan *grit* secara bersama-sama memiliki pengaruh terhadap *work engagement* karyawan generasi milenial di Indonesia. Hal ini dapat dijadikan dasar bagi perusahaan dalam menyusun strategi untuk meningkatkan *work engagement* pada karyawan generasi milenial.

## SIMPULAN

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *workplace spirituality* terhadap *work engagement*, tidak terdapat pengaruh antara *grit* terhadap *work engagement*, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement*.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan uji regresi linear berganda *workplace spirituality* dan *grit* terhadap *work engagement* pada karyawan generasi milenial Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *work engagement* dapat dijelaskan secara langsung oleh variabel *workplace spirituality* dan *grit* sebesar 51,7%, sedangkan 48,3% ditentukan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti variabel lainnya sehingga menambah variasi penelitian terkait *work engagement*.



Temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa akan menguntungkan bagi perusahaan untuk memperhatikan dan mempromosikan pengalaman spiritualitas di tempat kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang penuh kasih dan menghargai hubungan antara karyawan (Van der Walt, 2018). Pekerjaan perlu dirancang sedemikian rupa sehingga memenuhi kebutuhan karyawan akan makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, daripada hanya berfokus pada peningkatan motivasi dan kepuasan (Pardasani dkk., 2014). Perusahaan juga perlu mempertimbangkan cara untuk mengidentifikasi dan mengembangkan *grit* dalam diri karyawan terutama pada karyawan generasi milenial. Perusahaan dapat membantu karyawan untuk menetapkan dan mengembangkan tujuan jangka panjang yang tepat mengenai karier, memberikan tantangan baru terkait pekerjaan dan membuat karyawan belajar memiliki harapan meski dihadapkan pada kondisi yang sulit (Southwick dkk., 2019; Tang dkk., 2019). Atasan maupun pimpinan juga diharapkan dapat berperan dalam pengembangan *grit* karyawan dengan memberikan contoh maupun memfasilitasi karyawan, khususnya bagi generasi milenial yang mendominasi dunia kerja saat ini (Southwick dkk., 2019).

### UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT, keluarga, teman-teman, partisipan penelitian, dan semua pihak yang telah mendukung dan membantu proses penyelesaian penelitian ini.

### DEKLARASI POTENSI TERJADINYA KONFLIK KEPENTINGAN

Agrebfin Rachma Nitaningtyas dan Cholichul Hadi tidak bekerja, menjadi konsultan, memiliki saham, atau menerima dana dari perusahaan atau organisasi manapun yang mungkin akan mengambil untung dari diterbitkannya naskah ini.

### PUSTAKA ACUAN

- Akhavan Sarraf, A. R., Abzari, M., Nasr Isfahani, A., & Fathi, S. (2017). Generational differences in job engagement: A case study of an industrial organization in Iran. *Industrial and Commercial Training, 49*(3), 106–115. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2016-0068>
- Altaf, A., & Awan, M. A. (2011). Moderating Affect of Workplace Spirituality on the Relationship of Job Overload and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics, 104*(1), 93–99. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0891-0>
- Ashmos, D., & Duchon, D. (2000). Spirituality at Work. *Journal of Management Inquiry, 9*(2), 134–145.
- Azwar, S. (2017). *Metode Penelitian Psikologi*. Pustaka Pelajar.
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (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. (2007). The Job Demands-Resources 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>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and Work Engagement: The JD–R Approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389–411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bergman, S. M., Ferrington, M. E., Davenport, S. W., & Bergman, J. Z. (2011). Millennials, narcissism, and social networking: What narcissists do on social networking sites and why. *Personality and Individual Differences*, 50(5), 706–711. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.12.022>
- BPS-RI. (2019). *Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia*. BPS-RI. <https://www.bps.go.id/publication/2019/11/29/96138ece33ccc220007acbddd/keadaan-angkatan-kerja-di-indonesia-agustus-2019.html>
- Breytenbach, C. (2016). *The Relationship between Three Constructs of Spirituality and The Resulting Impact on Positive Work Outcomes*. 519.
- Cavanagh, G. F. (1999). Spirituality for managers: Context and critique. *Journal of Organizational Change Management*, 12(3), 186–199. <https://doi.org/10.1108/09534819910273793>
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, Commitment, and Engagement: The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189–203. <https://doi.org/10.1177/1523422309333147>
- Chawla, D., Dokadia, A., & Rai, S. (2017). Multigenerational Differences in Career Preferences, Reward Preferences and Work Engagement among Indian Employees. *Global Business Review*, 18(1), 181–197. <https://doi.org/10.1177/0972150916666964>

- Dale Carnegie. (2017, Desember 13). *Hanya 25 persen Millennials yang Setia Kepada Perusahaan*. Dale Carnegie. <https://www.dalecarnegie.id/sumberdaya/media/media-coverage/hanya-25-persen-millennials-yang-setia-kepada-perusahaan/>
- Deloitte Indonesia. (2019). *Generasi Milenial Dalam Industri 4.0: Berkah Bagi Sumber Daya Manusia Indonesia Atau Ancaman*. Deloitte Indonesia Perspectives. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/id/Documents/about-deloitte/id-about-dip-edition-1-chapter-2-id-sep2019.pdf>
- Devendhiran, S., & Wesley, J. R. (2017). Spirituality at work: Enhancing levels of employee engagement. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 31(5), 9–13. <https://doi.org/10.1108/DLO-08-2016-0070>
- Dinata, I. G. S. (2018). *Work Engagement Ditinjau Dari Workplace Spirituality Dan Thriving*. Universitas Katolik Soegijapranata.
- Duckworth, A. L., & Eskreis-Winkler, L. (2015). Grit. Dalam *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (hlm. 397–401). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.26087-X>
- 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>
- Folia, R. (2019, Januari 19). *IMR 2019: 11 Alasan Mengapa Millennial Mudah Pindah Kerja*. IDN TIMES. <https://www.idntimes.com/news/indonesia/rosa-fofia/imr-2019-11-alasan-mengapa-millennial-mudah-pindah-kerja>
- Giacalone, R., & Jurkiewicz, C. (2003). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*. M.E. Sharpe.

- Hisel, M. E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 294–305. <https://doi.org/10.1111/jonm.12921>
- Holmberg-Wright, K., Hribar, T., & Tsegai, J. D. (2017). *More Than Money: Business Strategies to Engage Millennials*. 9(2), 10.
- Hoole, C., & Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 11 pages. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Iqbal, M., Adawiyah, W. R., Suroso, A., & Wihuda, F. (2020). Exploring the impact of workplace spirituality on nurse work engagement: An empirical study on Indonesian government hospitals. *International Journal of Ethics and Systems*, 36(3), 351–369. <https://doi.org/10.1108/IJOES-03-2019-0061>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kinjerski, V. M., & Skrypnik, B. J. (2004). Defining spirit at work: Finding common ground. *Journal of Organizational Change Management*, 17(1), 26–42. <https://doi.org/10.1108/09534810410511288>
- Kismono, G., & Hanggarawati, U. B. (2022). Gender and generation gaps in government organization: Does it affect work engagement? *Jurnal Siasat Bisnis*, 26(1), 1–22. <https://doi.org/10.20885/jsb.vol26.iss1.art1>
- Krishnakumar, S., & Neck, C. P. (2002). The “what”, “why” and “how” of spirituality in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 17(3), 153–164. <https://doi.org/10.1108/02683940210423060>

- Landrum, S. (2017, November 10). *Millennials Aren't Afraid To Change Jobs, And Here's Why*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/sarahlandrum/2017/11/10/millennials-arent-afraid-to-change-jobs-and-heres-why/?sh=4b7b447919a5>
- Lee, D. (2017). *Millennials and meaningfulness at work*. 64.
- Machell, K. A. (2016). *Well-being in Middle to Late Adolescence: The Role of Grit and Life Events*. 75.
- Milliman, J., Czaplewski, A. J., & Ferguson, J. (2003). Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment. *Journal of Organizational Change Management*, 16(4), 426–447. <https://doi.org/10.1108/09534810310484172>
- Mulyati, R., Himam, F., Riyono, B., & Suhariadi, F. (2019). Model Work Engagement Angkatan Kerja Generasi Millennial dengan Meaningful Work sebagai Mediator. *Gajah Mada Journal of Psychology (GamaJoP)*, 5(1), 34. <https://doi.org/10.22146/gamajop.47964>
- Oktaviana, M. (2018). *Pengaruh Self Efficacy dan Perceived Social Support Terhadap Grit Pada Mahasiswa Pascasarjana Multidisiplin*. Universitas Airlangga.
- Osman-Gani, Aa. M., Hashim, J., & Ismail, Y. (2013). Establishing linkages between religiosity and spirituality on employee performance. *Employee Relations*, 35(4), 360–376. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2012-0030>
- Pallant, J. (2010). *SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*. 4th Edition. McGraw Hill.
- Pardasani, R., R. Sharma, R., & Bindlish, P. (2014). Facilitating workplace spirituality: Lessons from Indian spiritual traditions. *Journal of Management Development*, 33(8/9), 847–859. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2013-0096>
- Pawar, B. S. (2009). Individual spirituality, workplace spirituality and work attitudes: An empirical test of direct and interaction effects. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(8), 759–777. <https://doi.org/10.1108/01437730911003911>



- Rawlins, C., Indvik, J., & Johnson, P. R. (2011). Understanding the new generation: What the millennial cohort absolutely, positively must have at work. *IEEE Engineering Management Review*, 39(2), 56–60. <https://doi.org/10.1109/EMR.2011.5876176>
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of Organizational Change Management*, 21(1), 53–75. <https://doi.org/10.1108/09534810810847039>
- Rothmann, S. (2016). Employee Engagement. Dalam L. G. Oades, M. F. Steger, A. D. Fave, & J. Passmore (Ed.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths&#x02010;Based Approaches at Work* (hlm. 317–341). John Wiley &#38; Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118977620.ch18>
- Rusdi, M., Evi, K. P., & Yoga, A. R. (2022). *Pengaruh Grit terhadap Keterikatan Kerja pada Karyawan Generasi Milenial*. 20.
- Saks, A. M. (2011). Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8(4), 317–340. <https://doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>
- 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. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Lez-Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*. 24.
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2016). Relationship among Workplace Spirituality, Work Engagement and Grit. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18(11), 21–27.
- 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>

- Southwick, D. A., Tsay, C.-J., & Duckworth, A. L. (2019). Grit at work. *Research in Organizational Behavior*, 39, 100126. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2020.100126>
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A Socially Embedded Model of Thriving at Work. *Organization Science*, 16(5), 537–549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. 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>
- Tang, X., Wang, M.-T., Guo, J., & Salmela-Aro, K. (2019). Building Grit: The Longitudinal Pathways between Mindset, Commitment, Grit, and Academic Outcomes. *Journal of Youth and Adolescence*, 48(5), 850–863. <https://doi.org/10.1007/s10964-019-00998-0>
- Tiara, S., & Rostiana, R. (2018). Peran Kualitas Kehidupan Kerja dan Grit terhadap Keterikatan Kerja pada Generasi Millennial di Industri Perbankan. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, dan Seni*, 2(1), 342. <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v2i1.1631>
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277–294. <https://doi.org/10.1080/02678370802393672>
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1457>
- Weeks, K. P. (2017). *Every Generation Wants Meaningful Work—But Thinks Other Age Groups Are in It for the Money*. <https://hbr.org/2017/07/every-generation-wants-meaningful-work-but-thinks-other-age-groups-are-in-it-for-the-money>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, *14*(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Zhao, Y. (2018). Managing Chinese millennial employees and their impact on human resource management transformation: An empirical study. *Asia Pacific Business Review*, *24*(4), 472–489. <https://doi.org/10.1080/13602381.2018.1451132>