

PENGUATAN WORK ENGAGEMENT MELALUI KEPUASAN KERJA : STRATEGI INOVASI MANAJEMEN SDM PADA ORGANISASI PELAYANAN BUMN

Diah Pranitasari¹
Pristina Hermastuti²
Enung Siti Saodah³
Dodi Prastuti⁴
Ginanjar Syamsuar⁵

Program Studi Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta^{1,2,3,4,5}

nitadpranitasari@gmail.com¹

pristina@stei.ac.id²

enung_siti_saodah@stei.ac.id³

dodi_prastuti@stei.ac.id⁴

ginanjar.syamsuar@stei.ac.id⁵

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk Area Jakarta Jatinegara Timur sebagai representasi organisasi pelayanan BUMN. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *explanatory research*. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 104 responden dan dianalisis menggunakan *path analysis* serta uji Sobel dengan bantuan SPSS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* dan kepuasan kerja, sedangkan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja namun tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *work engagement*. Kepuasan kerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* serta mampu memediasi pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa penguatan *work engagement* pada organisasi pelayanan BUMN memerlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada pengembangan kompetensi emosional, peningkatan kepuasan kerja, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung.

Kata kunci: *work engagement*, kepuasan kerja, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of emotional intelligence and spiritual intelligence on work engagement through job satisfaction as a mediating variable at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk East Jakarta Jatinegara Area as a representation of a state-owned service organization. This study employed a quantitative approach with an explanatory research design. Data were collected through questionnaires distributed to 104 respondents and

analyzed using path analysis and the Sobel test with the assistance of SPSS version 24.0. The results indicate that emotional intelligence has a positive and significant effect on both work engagement and job satisfaction, while spiritual intelligence has a positive and significant effect on job satisfaction but does not have a direct significant effect on work engagement. Job satisfaction was found to have a significant effect on work engagement and to mediate the relationship between emotional intelligence, spiritual intelligence, and work engagement. These findings suggest that strengthening work engagement in state-owned service organizations requires human resource management strategies focused on developing emotional competencies, enhancing job satisfaction, and creating a supportive work environment.

Keywords: *work engagement, job satisfaction, emotional intelligence, spiritual intelligence*

PENDAHULUAN

Transformasi organisasi pada era digital menuntut institusi pelayanan, termasuk badan usaha milik negara (BUMN), untuk mengembangkan sistem pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang lebih inovatif, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan. Perubahan lingkungan bisnis yang ditandai oleh perkembangan teknologi, meningkatnya ekspektasi pelanggan, persaingan yang semakin kompetitif, serta kebutuhan akan pelayanan yang cepat dan responsif menempatkan SDM sebagai aset strategis organisasi. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya dituntut untuk meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga membangun kapasitas psikologis dan perilaku kerja pegawai agar mampu beradaptasi dengan perubahan secara berkelanjutan (Amstrong & Taylor, 2020).

Pada organisasi pelayanan, kualitas interaksi antara pegawai dan pengguna layanan menjadi salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, keterikatan kerja (*work engagement*) menjadi isu strategis dalam pengelolaan SDM modern. Schaufeli & Bakker (2003) mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan penuh terhadap pekerjaan (*absorption*). Pegawai yang memiliki tingkat keterikatan kerja tinggi cenderung menunjukkan antusiasme, loyalitas, produktivitas, serta komitmen yang lebih kuat terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, rendahnya keterikatan kerja dapat menyebabkan penurunan kualitas pelayanan, meningkatnya kelelahan kerja, serta menurunnya efektivitas organisasi (Bakker et al., 2011).

Dalam konteks organisasi pelayanan BUMN, *work engagement* menjadi semakin penting mengingat BUMN memiliki karakteristik unik sebagai entitas bisnis yang tidak hanya mengejar kinerja ekonomi, tetapi juga memiliki tanggung jawab pelayanan publik. Sebagai organisasi yang berperan dalam mendukung stabilitas ekonomi nasional dan menyediakan layanan kepada masyarakat, BUMN membutuhkan strategi pengelolaan SDM yang mampu mendorong keterlibatan pegawai secara optimal. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah satu BUMN terbesar di sektor jasa keuangan merupakan contoh organisasi pelayanan yang menghadapi tantangan transformasi digital, perubahan perilaku nasabah, dan tuntutan peningkatan kualitas pelayanan secara berkelanjutan. Dalam kondisi tersebut, penguatan *work engagement* menjadi salah satu faktor penting dalam memastikan

keberhasilan transformasi organisasi.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor individual. Salah satu faktor individual yang memiliki peran penting adalah kecerdasan emosional (*emotional intelligence*). Goleman (2006) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan individu dalam mengenali, memahami, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri maupun orang lain secara efektif. Dalam lingkungan kerja pelayanan, kemampuan ini menjadi penting karena pegawai dituntut untuk menghadapi tekanan kerja, berinteraksi dengan berbagai karakter pelanggan, serta menjaga kualitas hubungan interpersonal di tempat kerja. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja pegawai (Miao, Humphrey, et al., 2017).

Selain kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence*) juga menjadi faktor yang semakin mendapat perhatian dalam studi manajemen SDM. Zohar & Marshall (2007) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kemampuan individu dalam memahami makna, nilai, dan tujuan hidup yang lebih mendalam dalam aktivitas sehari-hari, termasuk dalam konteks pekerjaan. Pegawai yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi cenderung lebih mampu menemukan makna dalam pekerjaannya, membangun integritas kerja, serta mempertahankan motivasi intrinsik. Dalam organisasi pelayanan, aspek spiritualitas kerja dapat menjadi fondasi penting dalam menciptakan perilaku kerja yang positif dan berorientasi pada pelayanan. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kesejahteraan psikologis pegawai (Afsar & Rehman, 2015), meskipun pengaruh langsungnya terhadap *work engagement* masih menunjukkan hasil yang bervariasi.

Faktor lain yang berperan penting dalam memperkuat keterikatan kerja adalah kepuasan kerja (*job satisfaction*). Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang muncul sebagai hasil evaluasi terhadap pengalaman kerja seseorang. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan loyalitas, komitmen, serta motivasi kerja yang lebih tinggi. Dalam perspektif manajemen SDM, kepuasan kerja tidak hanya dipandang sebagai hasil dari kebijakan organisasi, tetapi juga sebagai mekanisme strategis yang mampu memperkuat hubungan antara faktor psikologis individu dan perilaku kerja. Penelitian Bakker dan Demerouti (2017) menunjukkan bahwa kepuasan kerja dapat berperan sebagai mediator yang memperkuat keterikatan kerja pegawai.

Meskipun hubungan antara kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja, dan keterikatan kerja telah banyak diteliti, masih terdapat kesenjangan penelitian, khususnya dalam konteks organisasi pelayanan BUMN di Indonesia. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor swasta umum, institusi pendidikan, atau organisasi kesehatan, sementara studi yang secara khusus menempatkan BUMN sebagai konteks organisasi pelayanan strategis masih relatif terbatas. Selain itu, penelitian yang mengintegrasikan kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual secara simultan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam model penguatan *work engagement* juga masih belum banyak ditemukan.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model penguatan *work engagement* melalui kepuasan kerja sebagai strategi inovasi

manajemen SDM pada organisasi pelayanan BUMN. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan literatur manajemen SDM, khususnya terkait model keterikatan kerja pada organisasi pelayanan, serta kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih *human-centered*, adaptif, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Work Engagement

Dalam dinamika organisasi modern, *work engagement* menjadi salah satu konstruk penting dalam pengelolaan sumber daya manusia karena berkaitan langsung dengan produktivitas, kualitas layanan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi. Konsep ini berkembang sebagai respons terhadap kebutuhan organisasi untuk tidak hanya mengurangi burnout, tetapi juga membangun kondisi psikologis positif yang mendorong pegawai bekerja secara optimal. Schaufeli, Salanova, González-Romá, dan Bakker mendefinisikan *work engagement* sebagai kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (semangat kerja), *dedication* (dedikasi), dan *absorption* (penyerapan penuh terhadap pekerjaan) (Schaufeli dan Baker, 2011). Konsep ini tetap menjadi fondasi penting dalam studi engagement kontemporer.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory* (JD-R), keterikatan kerja dipengaruhi oleh keseimbangan antara tuntutan pekerjaan (*job demands*) dan sumber daya pekerjaan (*job resources*). Pegawai yang memiliki sumber daya psikologis, sosial, dan organisasi yang memadai cenderung menunjukkan tingkat keterikatan kerja yang lebih tinggi. Teori ini menegaskan bahwa engagement tidak hanya dipengaruhi faktor struktural organisasi, tetapi juga sumber daya personal seperti kemampuan emosional dan psikologis individu (Bakker & Demerouti, 2008).

Dalam konteks organisasi pelayanan seperti BUMN, *work engagement* menjadi isu strategis karena kualitas layanan sangat dipengaruhi oleh keterlibatan pegawai dalam menjalankan perannya. Organisasi pelayanan membutuhkan pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki komitmen afektif, motivasi intrinsik, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan organisasi.

Kecerdasan Emosional

Kecerdasan emosional merupakan salah satu faktor personal yang memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku kerja dan efektivitas organisasi. Goleman (2006) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan individu untuk mengenali emosi diri sendiri, memahami emosi orang lain, mengelola perasaan secara efektif, serta menggunakan emosi sebagai dasar pengambilan keputusan yang konstruktif.

Dalam lingkungan kerja yang dinamis, terutama organisasi pelayanan, kecerdasan emosional menjadi kompetensi penting karena pegawai dihadapkan pada tekanan kerja, target kinerja, interaksi dengan pelanggan, serta dinamika hubungan interpersonal. Pegawai dengan kecerdasan emosional tinggi cenderung lebih mampu mengendalikan stres, membangun komunikasi yang efektif, serta menjaga stabilitas perilaku dalam situasi kerja yang kompleks (Pranitasari et al., 2022).

Meta-analisis oleh Miao, Qian, et al. (2017) menunjukkan bahwa kecerdasan

emosional memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kinerja individu. Temuan ini menegaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan sumber daya personal yang dapat memperkuat keterikatan kerja pegawai. Dalam perspektif JD-R, kecerdasan emosional berfungsi sebagai *personal resource* yang membantu individu mengatasi tekanan kerja dan meningkatkan motivasi kerja.

Dalam konteks organisasi pelayanan BUMN, kecerdasan emosional menjadi semakin penting karena pegawai tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi representasi kualitas layanan organisasi kepada masyarakat dan pemangku kepentingan.

Kecerdasan Spiritual

Selain kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual merupakan variabel yang semakin banyak dibahas dalam studi perilaku organisasi dan manajemen SDM. Zohar dan Marshall (2007) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kemampuan individu untuk memahami makna, nilai, dan tujuan hidup yang lebih mendalam, serta menggunakan nilai-nilai tersebut sebagai dasar dalam pengambilan keputusan dan perilaku.

Dalam konteks kerja, kecerdasan spiritual berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menemukan makna dalam pekerjaannya, membangun integritas personal, dan mempertahankan motivasi intrinsik meskipun menghadapi tekanan organisasi. Individu dengan kecerdasan spiritual tinggi cenderung memiliki ketahanan psikologis yang lebih baik, kesadaran moral yang kuat, serta orientasi kerja yang tidak semata-mata bersifat materialistik.

Penelitian Afsar dan Rehman (2015) menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan positif dengan perilaku inovatif dan komitmen organisasi. Kecerdasan spiritual juga berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja pegawai.

Namun demikian, hubungan antara kecerdasan spiritual dan *work engagement* masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa penelitian menemukan pengaruh signifikan, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh tersebut lebih bersifat tidak langsung melalui variabel psikologis lain seperti kepuasan kerja, motivasi intrinsik, atau komitmen organisasi.

Dalam organisasi pelayanan, kecerdasan spiritual relevan karena pelayanan publik maupun layanan korporasi modern tidak hanya membutuhkan efisiensi, tetapi juga nilai integritas, empati, dan orientasi pelayanan yang bermakna.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu konstruk klasik dalam manajemen SDM yang tetap relevan dalam studi organisasi modern. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang dihasilkan dari evaluasi individu terhadap pengalaman kerjanya.

Kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan, harapan, dan preferensi pegawai (Pranitasari & Zahara, 2020). Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi lingkungan kerja, hubungan interpersonal,

sistem penghargaan, kepemimpinan, kesempatan pengembangan, serta pengalaman psikologis individu dalam organisasi.

Dalam perspektif manajemen SDM strategis, kepuasan kerja bukan hanya hasil kebijakan organisasi, tetapi juga mekanisme penting dalam membangun loyalitas, retensi pegawai, produktivitas, dan engagement. Pegawai yang puas cenderung menunjukkan perilaku organisasi yang positif, memiliki motivasi lebih tinggi, serta lebih terikat terhadap pekerjaannya.

Bakker dan Demerouti (2008) menekankan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan erat dengan *work engagement*, karena pegawai yang memperoleh pengalaman kerja positif akan lebih mudah membangun keterikatan emosional terhadap pekerjaannya.

Dalam konteks BUMN, kepuasan kerja menjadi faktor strategis karena organisasi menghadapi tantangan transformasi digital, perubahan model pelayanan, dan tuntutan peningkatan kinerja.

Hubungan Antarvariabel dan Model Konseptual

Berdasarkan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat dipahami bahwa *work engagement* dipengaruhi oleh faktor personal maupun faktor organisasi. Kecerdasan emosional sebagai *personal resource* membantu pegawai mengelola tekanan kerja dan membangun hubungan kerja yang sehat. Kecerdasan spiritual membantu pegawai menemukan makna kerja dan memperkuat integritas personal. Sementara itu, kepuasan kerja menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani pengalaman kerja positif dengan keterikatan kerja.

Model penelitian ini memosisikan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap *work engagement*. Pendekatan ini relevan dengan teori JD-R yang menekankan interaksi antara sumber daya personal dan pengalaman kerja dalam membentuk engagement.

Dalam konteks organisasi pelayanan BUMN, model ini memiliki implikasi strategis karena menunjukkan bahwa inovasi pengelolaan SDM tidak hanya bergantung pada kebijakan struktural, tetapi juga pada penguatan sumber daya psikologis pegawai melalui pendekatan yang human-centered, adaptif, dan berorientasi pelayanan.

Hipotesis

H1 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *work engagement*

H2 : Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H3 : Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap *work engagement*

H4 : Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work engagement*

H6 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap *work engagement*

H7 : Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap *work engagement*

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain explanatory research, yang bertujuan untuk menganalisis hubungan kausal antara kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Penelitian dilakukan pada salah satu Bank BUMN di Jakarta sebagai representasi organisasi pelayanan BUMN yang menghadapi tantangan transformasi organisasi dan penguatan kualitas layanan.

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan aktif pada unit kerja tersebut, dengan jumlah responden sebanyak 104 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Data yang digunakan merupakan data primer yang dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner terstruktur menggunakan skala Likert lima poin.

Variabel penelitian meliputi kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, kepuasan kerja, dan *work engagement*. Pengukuran variabel disusun berdasarkan indikator yang diadaptasi dari teori dan penelitian terdahulu. Sebelum analisis dilakukan, instrumen penelitian diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan kelayakan alat ukur.

Analisis data dilakukan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Selain itu, uji Sobel digunakan untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap *work engagement*. Seluruh proses analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 24.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis jalur pada model pertama menunjukkan bahwa kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien regresi untuk kecerdasan emosional sebesar $\beta = 0,372$ dengan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$), sedangkan kecerdasan spiritual memiliki nilai koefisien $\beta = 0,378$ dengan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada model ini sebesar 0,445, yang berarti bahwa sebesar 44,5% variasi kepuasan kerja dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual, sementara sisanya 55,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.

Tabel 1. Hasil Analisis Jalur Substruktur I

Variabel Independen	Koefisien Beta	t hitung	Sig.
Kecerdasan Emosional	0,372	4,068	0,000
Kecerdasan Spiritual	0,378	4,133	0,000

$R^2 = 0,445$

Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, dan Kepuasan Kerja terhadap Work Engagement

Pada model kedua, hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, dengan nilai koefisien beta sebesar 0,230 dan signifikansi 0,004 ($<0,05$).

Sebaliknya, kecerdasan spiritual tidak menunjukkan pengaruh signifikan terhadap work engagement, dengan nilai koefisien beta sebesar 0,032 dan signifikansi 0,682 ($>0,05$).

Sementara itu, kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh paling kuat terhadap work engagement, dengan nilai koefisien beta sebesar 0,631 dan tingkat signifikansi 0,000 ($<0,05$).

Nilai koefisien determinasi (R^2) pada model kedua sebesar 0,656, yang berarti bahwa 65,6% variasi work engagement dapat dijelaskan oleh kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kepuasan kerja.

Tabel 2. Hasil Analisis Jalur Substruktur II

Variabel Independen	Koefisien Beta	t hitung	Sig.
Kecerdasan Emosional	0,230	2,944	0,004
Kecerdasan Spiritual	0,032	0,410	0,682
Kepuasan Kerja	0,631	8,014	0,000

$R^2 = 0,656$

Uji Mediasi (Sobel Test)

Pengujian mediasi dilakukan menggunakan uji Sobel untuk mengetahui peran kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung kecerdasan emosional terhadap work engagement melalui kepuasan kerja signifikan, dengan nilai probabilitas 0,000284 ($<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan work engagement.

Selain itu, pengaruh tidak langsung kecerdasan spiritual terhadap work engagement melalui kepuasan kerja juga menunjukkan hasil signifikan, dengan nilai probabilitas 0,000226 ($<0,05$). Dengan demikian, kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kecerdasan spiritual dan work engagement.

Tabel 3. Hasil Uji Sobel

Hubungan Mediasi	Nilai Sobel	Sig.	Keterangan
Kecerdasan Emosional → Kepuasan Kerja → Work Engagement	3,629	0,000284	Signifikan
Kecerdasan Spiritual → Kepuasan Kerja → Work Engagement	3,688	0,000226	Signifikan

Tabel 4. Ringkasan Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Hasil
H1	Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap work engagement	Diterima
H2	Kecerdasan emosional berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Diterima
H3	Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap work engagement	Ditolak
H4	Kecerdasan spiritual berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Diterima
H5	Kepuasan kerja berpengaruh terhadap work engagement	Diterima
H6	Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan emosional terhadap work engagement	Diterima
H7	Kepuasan kerja memediasi pengaruh kecerdasan spiritual terhadap work engagement	Diterima

Hasil analisis menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap *work engagement* pada karyawan Bank BUMN. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan individu dalam mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosi secara efektif berkontribusi terhadap meningkatnya keterikatan pegawai terhadap pekerjaannya. Pegawai dengan kecerdasan emosional yang baik cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta mempertahankan motivasi kerja dalam situasi organisasi yang dinamis. Dalam konteks organisasi pelayanan, kemampuan tersebut menjadi penting karena interaksi kerja tidak hanya menuntut kompetensi teknis, tetapi juga kestabilan emosional dalam memberikan layanan yang berkualitas. Temuan ini sejalan dengan penelitian Miao et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki hubungan positif dengan sikap kerja, komitmen organisasi, dan keterikatan kerja. Pranitasari et al. (2022) juga menyimpulkan hasil dari penelitiannya bahwa kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *work engagement*.

Selanjutnya, kecerdasan emosional juga terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang mampu mengelola emosinya dengan baik cenderung memiliki pengalaman kerja yang lebih positif, mampu beradaptasi dengan tuntutan organisasi, serta membangun hubungan kerja yang harmonis dengan rekan maupun atasan. Dalam organisasi pelayanan seperti BUMN, kondisi ini menjadi faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung produktivitas dan loyalitas pegawai. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa kecerdasan emosional merupakan salah satu *personal resource* yang berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis di tempat kerja. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian (Pranitasari et al., 2023; Pranitasari & Zahara, 2020).

Berbeda dengan kecerdasan emosional, hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual tidak berpengaruh secara langsung terhadap *work engagement*. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan individu dalam memaknai pekerjaan, memahami nilai-nilai kehidupan, dan membangun kesadaran spiritual

belum tentu secara langsung meningkatkan keterikatan kerja. Dalam konteks organisasi formal yang berorientasi pada target kinerja dan operasional, keterikatan kerja tampaknya lebih dipengaruhi oleh faktor yang lebih dekat dengan pengalaman kerja sehari-hari, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, hubungan sosial, dan kondisi lingkungan kerja. Meskipun demikian, hasil ini tidak menegaskan pentingnya kecerdasan spiritual sebagai fondasi pembentukan perilaku kerja positif. Temuan ini tidak sejalan dengan hasil penelitian (Istanti et al., 2025; Setiaputra et al., 2026).

Di sisi lain, kecerdasan spiritual terbukti berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang lebih baik cenderung mampu menemukan makna dalam pekerjaannya, membangun integritas personal, dan mempertahankan sikap positif terhadap lingkungan kerja. Dalam perspektif manajemen SDM, kondisi ini menunjukkan bahwa spiritualitas kerja berkontribusi terhadap kesejahteraan psikologis pegawai, meskipun tidak secara langsung mendorong keterikatan kerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Afsar dan Rehman (2015) yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja memiliki hubungan positif dengan kepuasan kerja dan perilaku organisasi yang konstruktif.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Artinya, semakin tinggi tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula keterikatan kerja yang ditunjukkan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Aryanti dan Herawati (2021); Mujiasih dan Ratnaningsih (2007); Pranitasari (2022); Pranitasari et al. (2019); Yakup (2017) yang juga menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *work engagement*. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, loyalitas yang lebih kuat, serta kemauan yang lebih besar untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi. Dalam konteks organisasi pelayanan BUMN, kepuasan kerja menjadi elemen strategis karena dapat memperkuat kualitas layanan melalui peningkatan komitmen pegawai terhadap organisasi.

Pengujian mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan *work engagement*, serta antara kecerdasan spiritual dan *work engagement*. Temuan ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja tidak hanya terbentuk dari kemampuan personal pegawai, tetapi juga melalui pengalaman kerja yang menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan. Dengan kata lain, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual memberikan kontribusi terhadap *work engagement* melalui peningkatan kualitas pengalaman kerja pegawai.

Secara strategis, temuan ini menegaskan bahwa inovasi pengelolaan SDM pada organisasi pelayanan BUMN perlu mengadopsi pendekatan yang lebih berorientasi pada manusia (*human-centered human resource management*). Program pengembangan kecerdasan emosional melalui *coaching*, pelatihan pengelolaan emosi, dan penguatan komunikasi interpersonal dapat menjadi strategi untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai. Selain itu, organisasi juga perlu memperkuat aspek kesejahteraan psikologis melalui *employee well-being program*, budaya kerja kolaboratif, serta pengembangan lingkungan kerja yang memberikan makna bagi pegawai. Dalam konteks transformasi organisasi pelayanan, strategi

tersebut penting untuk membangun SDM yang tidak hanya produktif, tetapi juga adaptif, resilien, dan berorientasi pada kualitas layanan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement* maupun kepuasan kerja karyawan PT Bank Mandiri Area Jakarta Jatinegara Timur. Temuan ini menegaskan bahwa kemampuan pegawai dalam mengelola emosi, membangun hubungan interpersonal yang positif, serta menjaga stabilitas psikologis merupakan faktor penting dalam meningkatkan keterikatan kerja pada organisasi pelayanan.

Selanjutnya, kecerdasan spiritual terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, namun tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini mengindikasikan bahwa dimensi spiritualitas kerja lebih berperan dalam membentuk pengalaman kerja yang positif dan kepuasan psikologis dibandingkan sebagai determinan langsung keterikatan kerja.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* dan berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kecerdasan emosional serta kecerdasan spiritual terhadap *work engagement*. Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi mekanisme strategis yang menjembatani pengaruh sumber daya personal terhadap keterikatan kerja pegawai.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa model penguatan *work engagement* melalui kepuasan kerja merupakan strategi inovatif dalam pengelolaan sumber daya manusia pada organisasi pelayanan BUMN. Pendekatan manajemen SDM yang berorientasi pada pengembangan kompetensi emosional, kesejahteraan psikologis, dan penciptaan pengalaman kerja yang bermakna dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan kualitas keterlibatan pegawai.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi pelayanan BUMN perlu memperkuat strategi pengelolaan SDM yang lebih berorientasi pada pendekatan *human-centered*. Pengembangan kecerdasan emosional dapat dilakukan melalui program pelatihan pengelolaan emosi, *coaching*, komunikasi interpersonal, dan penguatan kepemimpinan suportif untuk meningkatkan keterikatan kerja pegawai.

Selain itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja, antara lain melalui peningkatan kenyamanan kerja, hubungan kerja yang harmonis, penghargaan terhadap kontribusi pegawai, serta dukungan terhadap kesejahteraan psikologis melalui program *employee well-being*.

Meskipun kecerdasan spiritual tidak berpengaruh langsung terhadap *work engagement*, organisasi tetap perlu membangun budaya kerja yang memberikan makna, nilai, dan integritas dalam bekerja, karena terbukti berkontribusi terhadap

kepuasan kerja pegawai.

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk memperluas objek penelitian pada organisasi pelayanan publik lainnya, seperti instansi pemerintahan atau BUMN sektor berbeda, serta menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, budaya organisasi, atau kesejahteraan kerja untuk memperoleh model yang lebih komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B., dan Rehman, M. (2015). The relationship between workplace spirituality and innovative work behavior: the mediating role of perceived person–organization fit. *Journal of Management Spirituality & Religion*, 12(4), 1–25. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1060515>
- Amstrong, M., dan Taylor, S. (2020). *Amstrong's Handbook Of Human Resources Practice*. Graphicraft Limited.
- Aryanti, S. D., dan Herawati, J. (2021). *Strategi meningkatkan keterlibatan kerja karyawan dengan persepsi dukungan perusahaan dan kompensasi, Kepuasan kerja sebagai intervening pada karyawan dinas tenaga kerja dan transmigrasi daerah istimewa Yogyakarta (DIY)*. 5(1), 47–62.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., dan Leiter, M. P. (2011). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74–88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., dan 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. (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>
- Goleman. (2006). *Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Istanti, E., Kusmaningtyas, A., Mujanah, S., dan Suherman, A. D. G. (2025). Peran Work Engagement dalam Memediasi Kecerdasan Emosional, Spiritual, dan Intelektual terhadap Kinerja Dosen: Efek Moderasi Dukungan Organisasi. *Jurnal Kajian Ilmiah*, 25(3), 277–290. <https://doi.org/https://doi.org/10.31599/wkkc6176>
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*.
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2017). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177–202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Miao, C., Qian, S., dan Ma, D. (2017). The Relationship between Entrepreneurial Self-Efficacy and Firm Performance: A Meta-Analysis of Main and Moderator Effects. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 87–107. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12240>
- Mujiasih, E., & Ratnaningsih, I. Z. (2007). *Meningkatkan Work Engagement Melalui Gaya Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi*. 1–20. <https://doi.org/10.4324/9780203853047>
- Pranitasari, D. (2022). *Development of Work Engagement Model Based on Organizational Culture Method*. 15(2), 861–884.

- Pranitasari, D., Akbar, M., & Hamidah. (2019). Key Success Factors of Lecturer's Work Engagement at College of Economics. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14(11), 3615–3619.
- Pranitasari, D., Lilik Lidyawati, Dodi Prastuti, Pristina Hermastuti, & Nung Siti Saodah. (2023). Burnout Dan Kepuasan Kerja Karyawan. *SOSMANIORA: Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 2(4), 600–609. <https://doi.org/10.55123/sosmaniora.v2i4.2822>
- Pranitasari, D., Setianingsih, W., Prastuti, D., Hermastuti, P., & Siti, E. S. (2022). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Keterikatan Kerja. The Effect Of Emotional Intelligence , Compensation. *Monas Jurnal Inovasi Aparatur*, 4(1), 373–386.
- Pranitasari, D., dan Zahara, S. F. (2020). Kepuasan Kerja Karyawan Di Bank Rakyat Indonesia. *Media Manajemen Jasa*, 8(1), 29–39.
- Schaufeli, W. B., & Baker, A. B. (2011). Defining & measuring work engagement: Bringing clarity to concept. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10– 24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. (2003). How to measure work engagement. *Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University*, 2003.
- Setiaputra, A. F., Budiadi, N. A., & Sugiyarmasto. (2026). Pengaruh Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Dan Pengaturan Kerja Fleksibel Terhadap Kesetiaan Karyawan Dimediasi Keterlibatan Karyawan. *Jurnal Keuangan Dan Manajemen Terapan*, 7(1). <https://doi.org/https://ejournals.com/ojs/index.php/jkmt>
- Yakup, Y. (2017). Pengaruh Keterlibatan Kerja, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Perisai: Islamic Banking and Finance Journal*, 1(3), 273. <https://doi.org/10.21070/perisai.v1i3.1112>
- Zohar, D., dan Marshall, I. (2007). *SQ Kecerdasan Spiritual*. Bloomsbury. https://books.google.co.id/books?id=bfhSGrIm7KIC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false