

PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN PENGATURAN KERJA FLEKSIBEL TERHADAP KESETIAAN KARYAWAN DIMEDIASI KETERLIBATAN KARYAWAN

Austin Felix Setiাপutra¹, Nang Among Budiadi², Sugiyarmasto³

^{1,2,3}Universitas Setia Budi Surakarta

Email : 192104971@mhs.setiabudi.ac.id¹, nangamong@setiabudi.ac.id²,
sugiyarmasto7@gmail.com³

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, dan pengaturan kerja fleksibel terhadap kesetiaan karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan pada karyawan di wilayah Solo Raya dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui kuesioner daring terhadap 197 responden dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, sementara kecerdasan spiritual dan pengaturan kerja fleksibel tidak berpengaruh signifikan. Keterlibatan karyawan tidak terbukti memediasi hubungan antara variabel independen dan kesetiaan karyawan. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengelolaan sumber daya manusia dalam meningkatkan kesetiaan karyawan.

Kata Kunci: Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Emosional, Pengaturan Kerja Fleksibel, Keterlibatan Karyawan, Kesetiaan Karyawan.

Abstract

This study aims to analyze the effect of spiritual intelligence, emotional intelligence, and flexible work arrangements on employee loyalty with employee engagement as a mediating variable. The study was conducted on employees in the Greater Solo area using a quantitative approach. Data were collected through an online questionnaire of 197 respondents and analyzed using Structural Equation Modeling (SEM). The results show that emotional intelligence has a positive and significant effect on employee engagement, while spiritual intelligence and flexible work arrangements do not have a significant effect. Employee engagement is not proven to mediate the relationship between independent variables and employee loyalty. These findings have important implications for human resource management in improving employee loyalty.

Keywords: *Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Flexible Work Arrangements, Employee Engagement, Employee Loyalty.*

PENDAHULUAN

Kesetiaan karyawan merupakan faktor penting dalam menjaga keberlanjutan dan kinerja organisasi. Karyawan yang setia cenderung memiliki komitmen tinggi, tingkat turnover yang rendah, serta kontribusi kerja yang optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memahami faktor-faktor yang dapat memengaruhi kesetiaan karyawan dalam menghadapi dinamika lingkungan kerja yang terus berubah.

Salah satu faktor yang sering dikaitkan dengan kesetiaan karyawan adalah keterlibatan karyawan, yang mencerminkan tingkat keterikatan psikologis individu terhadap pekerjaannya. Selain itu, karakteristik individual seperti kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual diyakini berperan dalam membentuk sikap dan perilaku kerja karyawan. Di sisi lain, penerapan pengaturan kerja fleksibel menjadi strategi organisasi untuk meningkatkan keseimbangan kehidupan kerja, yang diharapkan dapat berdampak positif pada keterlibatan dan kesetiaan karyawan. Namun, hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh variabel-variabel tersebut masih menunjukkan temuan yang beragam.

Berdasarkan adanya perbedaan hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, dan pengaturan kerja fleksibel terhadap kesetiaan karyawan dengan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di wilayah Solo Raya dan diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menjadi referensi bagi organisasi dalam merumuskan kebijakan pengelolaan karyawan

TINJAUAN PUSTAKA

Kesetiaan karyawan berkaitan erat dengan keterlibatan karyawan, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual. Keterlibatan karyawan mencerminkan tingkat komitmen individu terhadap pekerjaannya, sedangkan kecerdasan emosional dan spiritual berperan dalam pengelolaan emosi serta pemaknaan kerja. Kesetiaan karyawan didefinisikan sebagai komitmen dan kemauan karyawan untuk tetap bertahan serta berkontribusi secara optimal dalam organisasi. Keterlibatan karyawan menggambarkan tingkat keterikatan emosional, kognitif, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaannya.

Kecerdasan spiritual berkaitan dengan kemampuan individu dalam memberi makna, tujuan, dan nilai positif pada pekerjaan, sedangkan kecerdasan emosional mencerminkan kemampuan individu dalam mengenali, mengelola, dan mengendalikan emosi diri sendiri maupun orang lain. Pengaturan kerja fleksibel mencakup kebijakan fleksibilitas waktu, tempat, dan pola kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja.

Karyawan yang memiliki kesetiaan tinggi akan menaati beban kerja dan peraturan perusahaan atau yang diberikan oleh atasannya. Kesetiaan karyawan merupakan aspek penting dalam keberlangsungan organisasi. Karyawan yang setia cenderung memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, berkontribusi maksimal, dan membantu menciptakan lingkungan kerja stabil (Harter et al., 2002).

Studi literatur menyatakan bahwa keterlibatan mengondisikan tumbuhnya kesetiaan karyawan (Kahn, 1990). Keterlibatan karyawan berkontribusi langsung pada peningkatan kesetiaan. Karyawan yang merasa terlibat memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan cenderung mempertahankan hubungan jangka panjang dengan Perusahaan. Karyawan yang sangat terlibat, lebih kecil

kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan dibandingkan karyawan yang tidak terlibat. Keterlibatan menciptakan rasa keterikatan emosional yang mendukung kesetiaan (Schaufeli et al., 2004).

Keterlibatan Karyawan

Studi literatur mengidentifikasi situasi yang mendorong Employee Engagement atau keterlibatan karyawan sangat penting bagi keberlanjutan serta pertumbuhan organisasi. Keterlibatan didefinisikan sebagai derajat relevansi seseorang terhadap suatu obyek (Zaikowsky, 1986). Dalam konteks kesetiaan karyawan, maka keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai derajat relevansi seseorang terhadap kesetiaan terhadap organisasi (Zaikowsky, 1986). Penelitian tentang keterlibatan karyawan umumnya meneliti fenomena ini pada tingkat individu. Penelitian menunjukkan bahwa karyawan lebih mungkin untuk terlibat dalam pekerjaan mereka, jika mereka tertarik pada diri dalam menjalankan peran mereka (Rich et al., 2010). Dalam konteks manajemen sumberdaya manusia, maka keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai ketertarikan karyawan untuk menjalankan

peran dalam suatu organisasi (Rich et al., 2010; Zaikowski, 1986).

Penelitian menunjukkan bahwa semakin banyak karyawan yang terlibat, maka hal ini bisa terjadi membantu perusahaan mencapai hasil yang luar biasa (Schaufeli et al, 2002). Karyawan yang merasa terlibat memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi dan cenderung mempertahankan hubungan jangka panjang dengan perusahaan. Karyawan yang sangat terlibat 59% lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan pekerjaan dibandingkan karyawan yang tidak terlibat. Keterlibatan menciptakan rasa keterikatan emosional yang mendukung kesetiaan (Schaufeli et al., 2004). Kemudian pada penelitian Abbas (2017) menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan mempengaruhi kesetiaan pada karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat diajukan hipotesis:

H1. Keterlibatan Karyawan berpengaruh positif pada Kesetiaan Karyawan

Kecerdasan Spiritual

Kecerdasan spiritual berkontribusi pada keterlibatan karyawan melalui peningkatan rasa makna kerja. Penelitian ini juga menegaskan bahwa keterlibatan

karyawan adalah mediator penting dalam membangun kesetiaan berdasarkan kecerdasan spiritual (Fry, 2003). Salah satu faktor yang memengaruhi kesetiaan karyawan adalah kecerdasan spiritual. Kecerdasan spiritual berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk memberi makna pada pekerjaan, bertindak dengan nilai-nilai positif, dan menjalin hubungan yang harmonis dengan orang lain (Zohar dan Marshall, 2007). Karyawan dengan tingkat kecerdasan spiritual tinggi cenderung memiliki tingkat kesetiaan lebih tinggi terhadap organisasi dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan spiritual rendah, hal tersebut juga ditunjukkan dengan pernyataan bahwa kecerdasan spiritual memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga dapat mempengaruhi loyalitas pada jangka panjang (Koražija et al., 2016).

Kecerdasan spiritual berkontribusi pada keterlibatan karyawan melalui peningkatan rasa makna, koneksi emosional, dan kepuasan kerja. Karyawan yang merasa dihargai secara spiritual di tempat kerja cenderung lebih terlibat dalam setiap aspek pekerjaan mereka (Rego dan Cunha, 2008). Lalu menurut Reave (2005) mengatakan bahwa kecerdasan spiritual

mampu meningkatkan pada kesetiaan karyawan. Berdasarkan teori tersebut, dapat diambil hipotesis berikut:

H2. Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif pada kesetiaan karyawan

Pada dimensi spiritualitas di tempat kerja, termasuk kasih sayang dan transendensi, berkorelasi positif atau berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan (Petchsawang dan McLean, 2017). Menurut penelitian Hasibuan et al (2024), bahwa kecerdasan spiritual mampu mempengaruhi keterlibatan karyawan. Dari pernyataan tersebut, dapat diambil hipotesis berikut:

H3. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif pada keterlibatan karyawan

Kecerdasan spiritual membantu karyawan lebih terlibat dalam pekerjaan karena mereka merasa pekerjaannya memiliki makna dan tujuan. Keterlibatan karyawan adalah mediator penting dalam membangun kesetiaan berdasarkan kecerdasan spiritual (Fry, 2003). Menurut penelitian Rego dan Cunha (2008), bahwa ketika karyawan memiliki pandangan positif terhadap aspek-aspek tersebut, mereka cenderung lebih berkomitmen dan bekerja lebih baik, sehingga karyawan

merasa pekerjaannya memiliki makna dan tujuan melalui nilai-nilai spiritual di tempat kerja. Berdasarkan fakta tersebut, maka dapat diajukan hipotesis:

H4. Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara kecerdasan Spiritual dan kesetiaan karyawan

Kecerdasan Emosional

Pada suatu perusahaan tentunya memiliki sumber daya manusia, hal ini tidak lepas dari perasaan karyawan baik atau buruk mengenai pekerjaan maupun lingkungan tempatnya bekerja. Emotional Intelligence atau kecerdasan emosional didefinisikan sebagai kecerdasan atau kemampuan individu dalam mengendalikan, membaca, maupun memahami emosi dirinya sendiri maupun orang lain (Salovey dan Mayer, 1990). Interaksi emosional tidak bisa dihindari, terutama industri jasa seperti sekolah, rumah sakit, akomodasi, dan bank. Di sini, kunci untuk mempertahankan keunggulan kompetitif bukan hanya tentang paket layanan namun bagaimana layanan ini disediakan oleh pelanggan karyawan layanan (Cooke et al., 2020).

Terakhir, penelitian ini akan menambah nilai literatur yang meneliti pengaruh faktor pendorong kecerdasan

emosional karyawan terhadap layanan pelanggan. Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi lebih cenderung memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan (Carmeli, 2003). Pada penelitian Novianti (2024), bahwa kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kesetiaan karyawan. Dari pernyataan tersebut, dapat diambil hipotesis berikut:

H5. Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada kesetiaan karyawan

Karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat dan lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka (Abraham, 1999). Pada penelitian Deshwal (2015), mengatakan bahwa kecerdasan emosional sangat berpengaruh pada keterlibatan karyawan. Dari pernyataan tersebut, dapat diambil hipotesis berikut:

H6. Kecerdasan emosional berpengaruh positif pada keterlibatan karyawan

Kecerdasan emosional meningkatkan keterlibatan karyawan dengan pekerjaan dan tim, yang pada akhirnya memengaruhi kesetiaan karyawan secara signifikan (Law, 2004). Pada penelitian Trovimo et

al (2019), mengatakan bahwa kecerdasan emosional yang tinggi pada manajer dan penerapan gaya manajemen yang demokratis dapat meningkatkan komitmen kerja dan kesetiaan karyawan. Berdasarkan penjelasan ini, maka dapat diajukan hipotesis:

H7. Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kesetiaan karyawan

Pengaturan Kerja Fleksibel

Pengaturan Kerja Fleksibel memungkinkan karyawan untuk berubah, secara permanen atau sementara, jadwal kerja mereka, jumlah jam kerja mereka atau lokasi di mana mereka melakukan pekerjaannya, atau mengambil cuti kerja untuk bertemu tanggung jawab di luar pekerjaan. Pengaturan kerja fleksibel berkontribusi besar dalam meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan karyawan, terutama dengan memberikan mereka kendali lebih besar terhadap waktu dan lokasi kerja. Hal ini mendukung work-life balance, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. (Yamin et al, 2022). Pengaturan kerja fleksibel dalam bentuk teleworking dan jam kerja fleksibel akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga

berpengaruh pada kesetiaan karyawan (Putra, 2020). Menurut penelitian Miqdarsah (2024), pengaturan kerja fleksibel dapat berpengaruh pada kesetiaan karyawan. Dari teori tersebut, dapat diambil hipotesis berikut:

H8. Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif pada kesetiaan karyawan

Pengaturan kerja yang fleksibel dapat meningkatkan produktivitas dan juga kepuasan sehingga mempengaruhi keterlibatan karyawan (Bloom et al, 2015). Pada penelitian Weideman (2021), pengaturan kerja fleksibel mampu berpengaruh pada keterlibatan karyawan. Dari teori tersebut, dapat diambil hipotesis berikut:

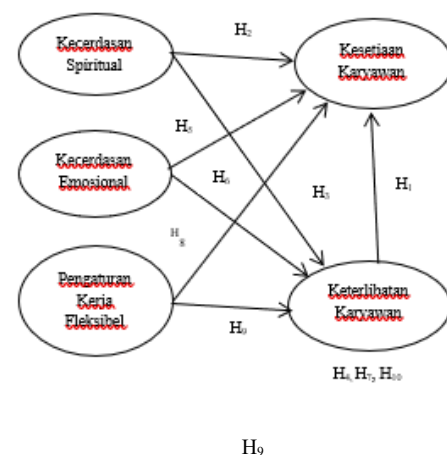
H9. Pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif pada keterlibatan karyawan

Menurut penelitian Miqdarsah (2024), Fleksibilitas kerja dan teknologi digital di tempat kerja dapat meningkatkan kepuasan karyawan, yang pada akhirnya meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Kemudian jam kerja fleksibel mengurangi stres kerja, sehingga membantu meningkatkan keseimbangan hidup-kerja, sehingga karyawan mampu lebih terlibat aktif dan meningkatkan

kesetiaan karyawan (Osisioma et al., 2016). Berdasarkan penjelasan ini maka dapat diajukan hipotesis:

H10. Keterlibatan karyawan memediasi hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dengan kesetiaan karyawan

Model penelitian ditunjukkan pada gambar berikut ini:



H₉

H₄, H₇, H₁₀

Gambar Model Penelitian

Berdasarkan kajian literatur dan penelitian terdahulu, dirumuskan sepuluh hipotesis yang menguji pengaruh langsung variabel independen terhadap kesetiaan karyawan serta peran mediasi keterlibatan karyawan.

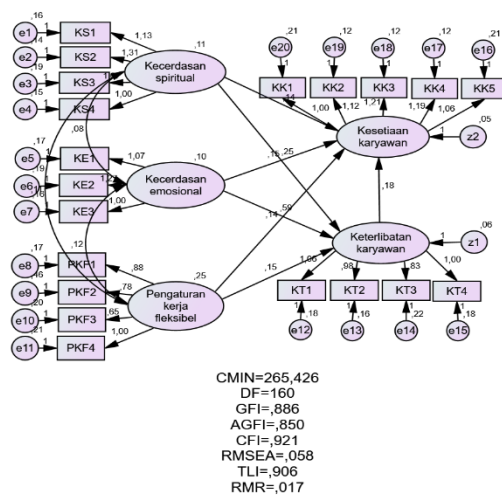
METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Sampel penelitian terdiri dari 197 karyawan di Solo Raya yang dipilih

menggunakan teknik purposive sampling. Data dianalisis menggunakan SEM dengan bantuan AMOS. Dan untuk peran mediasi keterlibatan karyawan dianalisis menggunakan regresi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil dari analisis SEM pada penelitian ini ditunjukkan pada gambar berikut:



Gambar tersebut menunjukkan bahwa **kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan** ($\beta = 0,472$; $p < 0,05$), yang berarti semakin tinggi kecerdasan emosional karyawan, semakin tinggi pula tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan. Sebaliknya, **kecerdasan spiritual dan pengaturan kerja fleksibel** tidak menunjukkan

pengaruh yang signifikan terhadap keterlibatan karyawan. kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap keterlibatan karyawan. Namun, kecerdasan spiritual dan pengaturan kerja fleksibel tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Keterlibatan karyawan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan.

Uji asumsi normalitas data

Data dikatakan normal bila nilai critical ratio (c.r) multivariate terletak dalam interval

$-2,58 < c.r < 2,58$. Hasil uji normalitas dapat dilihat dalam output tabel 4.9 sebagai berikut:

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
KT1	2,000	5,000	-,300	-1,721	,813	2,328
KT2	2,000	5,000	-,318	-1,821	1,519	4,351
KT3	2,000	5,000	-,340	-1,949	1,296	3,712
KT4	2,000	5,000	-,198	-1,135	,429	1,229
PKF1	2,000	5,000	-,540	-3,093	1,458	4,177
PKF2	1,000	5,000	-,862	-4,939	1,173	3,360
PKF3	3,000	5,000	-,031	-,179	-,716	-2,052
PKF4	2,000	5,000	-,435	-2,494	,268	,768
KE1	2,000	5,000	-,087	-,496	,957	2,743
KE2	3,000	5,000	-,102	-,583	-,425	-1,218
KE3	3,000	5,000	,286	1,641	-,027	-,077
KS1	2,000	5,000	-,109	-,627	,704	2,017
KS2	2,000	5,000	-,362	-2,071	1,255	3,595
KS3	2,000	5,000	-,398	-2,283	1,359	3,894
KS4	3,000	5,000	,323	1,853	-,090	-,259
KK5	3,000	5,000	-,165	-,943	-,860	-2,464
KK4	3,000	5,000	,360	2,064	-,796	-2,280
KK3	3,000	5,000	,098	,559	-1,698	-4,865
KK2	4,000	5,000	,581	3,332	-1,662	-4,761
KK1	2,000	5,000	-,271	-1,552	,297	,850
Multivariate					91,549	21,658

Terlihat pada output SEM nilai c.r sebesar 21,658. Walaupun normalitas multivariate masih jauh dari syarat sebesar $\pm 2,58$, namun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang

diperoleh berdasarkan jawaban responden yang sangat bermacam-macam, sehingga sulit untuk mendapatkan data yang berdistribusi normal multivariate secara sempurna. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka nilai normalitas multivariate sebesar 91,549 dapat diterima.

Uji Keberadaan Outlier

Outlier adalah hasil observasi yang menyimpang jauh dari rata-ratanya (pusat/centroid). Deteksi keberadaan outlier (multivariate outlier) dilakukan dengan mengamati nilai Mahalanobis distance. Kriteria ujinya adalah jika suatu hasil observasi lebih besar dari nilai kritis yang ditentukan, maka hasil observasi tersebut akan dikatakan outlier. Sebaliknya, jika lebih kecil dari nilai kritisnya, maka hasil observasi tersebut dinyatakan bukan outlier. Nilai kritis dapat ditentukan dari nilai chi-square (χ^2) dengan derajat bebas sebesar jumlah indikator, pada taraf signifikansi 0,01. Pada penelitian ini jumlah indikator ada 20 dan taraf signifikansinya 0,01. Nilai χ^2 (20; 0,01) = 37,57. Observasi yang mempunyai nilai mahalanobis distance lebih besar dari 37,57 perlu dihilangkan. Namun ketika outlier dihilangkan, kesesuaian model dengan datanya (goodness of fit) justru

akan memburuk. Oleh karena itu outlier yang ada tetap dipertahankan.

Uji goodness of fit

Uji goodness of fit dilakukan untuk menguji kesesuaian model dengan datanya. Evaluasi goodness of fit berdasarkan pada kriteria-kriteria ditunjukkan pada tabel 5.0 sebagai berikut:

Indeks	Nilai kritis	Hasil	Keterangan
CMIN	Diharapkan kecil	265,426	---
DF		160	---
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,659	Sangat baik
GFI	$\geq 0,90$	0,886	Marginal/beda tipis
AGFI	$\geq 0,90$	0,850	Marginal/beda tipis
CFI	$\geq 0,90$	0,921	Sangat baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,058	Sangat baik
TLI	$\geq 0,90$	0,906	Sangat baik
RMR	$\leq 0,04$	0,017	Sangat baik

Ada lima indikator goodness of fit mempunyai nilai sangat baik dan dua beda tipis. Hasil ini menunjukkan bahwa model mempunyai goodness of fit baik, maka dapat dinyatakan bahwa model sudah cocok dengan datanya.

Hasil Uji Hipotesis

Hasil uji hipotesis yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel 5.2 sebagai berikut:

Hubungan	p	Keterangan
Keterlibatan karyawan → Kesetiaan karyawan	0,135	H ₁ tidak terdukung
Kecerdasan spiritual → Kesetiaan karyawan	0,385	H ₂ tidak terdukung
Kecerdasan spiritual → Keterlibatan karyawan	0,247	H ₃ tidak terdukung
Kecerdasan emosional → Kesetiaan karyawan	0,502	H ₅ tidak terdukung
Kecerdasan emosional → Keterlibatan karyawan	0,029*	H ₆ terdukung
Pengaturan kerja fleksibel → Kesetiaan karyawan	0,109	H ₈ tidak terdukung
Pengaturan kerja fleksibel → Keterlibatan karyawan	0,189	H ₉ tidak terdukung

Keterangan:

* Signifikan pada taraf signifikansi 0,05

Dalam Uji hipotesis, yaitu dengan melihat nilai signifikansi pada hubungan antar variabel (p). Kemudian untuk kriteria ujinya adalah: bila nilai probabilitas (p) lebih kecil dari 0,05, maka dapat disimpulkan hubungan antar variabel signifikan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa dari seluruh hubungan yang diuji, hanya kecerdasan emosional terhadap keterlibatan karyawan yang terbukti berpengaruh positif dan signifikan. Sementara itu, kecerdasan spiritual dan pengaturan kerja fleksibel tidak berpengaruh signifikan baik terhadap keterlibatan karyawan maupun kesetiaan karyawan. Selain itu, keterlibatan karyawan juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kesetiaan karyawan, sehingga perannya sebagai variabel mediasi tidak terbukti. Dengan demikian, sebagian besar hipotesis dalam penelitian ini tidak terdukung, dan hasil penelitian mengindikasikan bahwa kesetiaan karyawan dipengaruhi oleh faktor lain di luar variabel yang diteliti dalam model

Pembahasan

Dari hasil uji hipotesis tersebut, dapat diambil hasil yaitu untuk hipotesis keterlibatan karyawan berpengaruh positif terhadap kesetiaan karyawan seperti keterlibatan yang menciptakan rasa keterikatan secara emosional yang mampu mendukung kesetiaan (Schaufeli et al., 2004), ternyata tidak signifikan, hal ini dikarenakan salah satunya adalah faktor keluarga dan komunitas, yaitu karyawan di Solo Raya cenderung lebih terikat terhadap keluarga dan komunitasnya, sehingga mereka lebih memilih untuk menyeimbangkan waktu bersama keluarga dan komunitas daripada dominan lebih terlibat aktif dalam pekerjaan (Larasati, 2022)..

Pada hasil uji hipotesis kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kesetiaan karyawan dimana karyawan yang merasa dihargai secara spiritual di tempat kerja cenderung lebih terlibat dalam setiap aspek pekerjaan mereka (Rego dan Cunha, 2008), tidak signifikan yang dikarenakan oleh salah satunya adalah faktor lingkungan pekerjaan seperti aturan yang lebih ketat yang mengakibatkan kecerdasan spiritual dapat dikesampingkan dalam mempengaruhi kesetiaan karyawan (Agustian et al., 2025).

Hasil uji hipotesis kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan dimana dimensi spiritualitas di tempat kerja, yaitu kasih sayang dan transendensi, mampu berhubungan positif dengan keterlibatan karyawan (Petchsawang dan McLean, 2017), tidak signifikan. Hal tersebut dikarenakan setiap karyawan memiliki prioritas yang berbeda-beda, sehingga karyawan lebih mementingkan prioritasnya daripada yang diharapkan pada keyakinannya (Pujiati et al., 2025).

Pada hasil uji hipotesis kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kesetiaan karyawan dimana karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung lebih memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan (Carmeli, 2003) ternyata tidak signifikan. Hal tersebut bisa disebabkan karena karyawan yang menyadari bahwa adanya ketidakadilan atau kepemimpinan yang dinilai kurang baik, sehingga karyawan kurang bersemangat kerja dan kurang setia terhadap perusahaan (Ouyang et al., 2015).

Hasil uji hipotesis kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan adalah signifikan, yaitu karyawan dengan tingkat kecerdasan emosional yang lebih tinggi cenderung

mempunyai motivasi yang lebih kuat sehingga mampu lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka (Abraham, 1999).

Pada hasil uji hipotesis pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap kesetiaan karyawan dimana pengaturan kerja fleksibel memberi fleksibilitas bagi karyawan untuk mengatur jadwal kerja, maka mereka merasa nyaman dan terpenuhi sehingga cenderung lebih betah dan setia (Miqdarsah, 2024) tidak signifikan. Hal tersebut disebabkan oleh faktor budaya kerja lokal masih mengutamakan kehadiran fisik, jenis pekerjaan yang tidak kompatibel dengan fleksibilitas, minimnya dukungan digital (Wahyuadianto et al., 2021).

Hasil uji hipotesis pengaturan kerja fleksibel berpengaruh positif terhadap keterlibatan karyawan, memungkinkan karyawan mengatur waktu dan lokasi kerja, sehingga mereka bisa menyesuaikan pekerjaan dengan kehidupan pribadi (Weideman, 2020) ternyata tidak signifikan. Hal tersebut dikarenakan faktor budaya kerja yang mengharuskan kehadiran secara fisik dan juga kurangnya dukungan digital yang memungkinkan karyawan tidak merasakan pengaturan kerja fleksibel dengan baik (Wahyuadianto

et al., 2021), sehingga karyawan kurang terlibat secara aktif di perusahaan.

Hasil Uji Hipotesis Mediasi

Hasil uji hipotesis peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kecerdasan spiritual dan kesetiaan karyawan.

Syarat peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kecerdasan spiritual dan kesetiaan karyawan adalah: (1) hubungan antara kecerdasan spiritual dan keterlibatan karyawan signifikan, (2) hubungan antara keterlibatan karyawan dan kesetiaan karyawan signifikan, dan (3) hubungan antara kecerdasan spiritual dan kesetiaan karyawan signifikan.

Hasil analisis menyatakan bahwa ketiga hubungan tersebut, semuanya tidak signifikan. Karena syarat hubungan mediasi tidak dipenuhi, maka dapat disimpulkan keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan antara kecerdasan spiritual dan kesetiaan karyawan. Jadi H4 tidak terdukung. Hal ini disebabkan karena pengaruh lingkungan keluarga dan komunitas (Larasati, 2022), kemudian karena faktor ketatnya peraturan pada perusahaan (Agustian et al., 2025) yang menyebabkan peran mediasi keterlibatan

karyawan terhadap kecerdasan spiritual dan kesetiaan karyawan tidak terpenuhi.

Hasil uji hipotesis peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kesetiaan karyawan.

Syarat peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara kecerdasan emosional dan kesetiaan karyawan adalah: (1) hubungan antara kecerdasan emosional dan keterlibatan karyawan signifikan, (2) hubungan antara keterlibatan karyawan dan kesetiaan karyawan signifikan, dan (3) hubungan antara kecerdasan emosional dan kesetiaan karyawan signifikan.

Hasil analisis menyatakan bahwa ada dua hubungan tidak signifikan. Oleh karena syarat hubungan mediasi tidak dipenuhi, maka dapat disimpulkan keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan antara kecerdasan emosional dan kesetiaan karyawan. Jadi H7 tidak terdukung. Hal ini disebabkan oleh faktor kepemimpinan pada perusahaan yang masih kurang baik di beberapa perusahaan (Ouyang et al., 2015), sehingga karyawan menjadi kurang betah bekerja di perusahaan mereka.

Hasil uji hipotesis peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan kesetiaan karyawan.

Syarat peran mediasi keterlibatan karyawan dalam hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan kesetiaan karyawan adalah: (1) hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan keterlibatan karyawan signifikan, (2) hubungan antara keterlibatan karyawan dan kesetiaan karyawan signifikan, dan (3) hubungan antara pengaturan kerja fleksibel dan kesetiaan karyawan signifikan.

Hasil analisis menyatakan bahwa ketiga hubungan tersebut, semuanya tidak signifikan. Oleh karena syarat hubungan mediasi tidak dipenuhi, maka dapat disimpulkan keterlibatan karyawan tidak memediasi hubungan antara kecerdasan spiritual dan kesetiaan karyawan. Jadi H10 tidak terdukung. Hal tersebut dikarenakan sistem pekerjaan yang masih mewajibkan kehadiran karyawan secara langsung, kemudian fasilitas digital yang kurang didukung oleh perusahaan sehingga karyawan merasa kinerja baiknya kurang diapresiasi oleh perusahaan (Wahyuadianto et al., 2021).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengujian empiris, penelitian ini menyimpulkan bahwa keterlibatan karyawan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kesetiaan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan kerja belum tentu secara langsung mendorong terbentuknya loyalitas karyawan. Selain itu, kecerdasan spiritual dan pengaturan kerja fleksibel tidak terbukti berpengaruh signifikan baik terhadap keterlibatan karyawan maupun kesetiaan karyawan, serta tidak dimediasi oleh keterlibatan karyawan.

Sementara itu, kecerdasan emosional terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan, yang mengindikasikan bahwa kemampuan karyawan dalam mengelola emosi berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan kerja. Namun demikian, kecerdasan emosional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kesetiaan karyawan, sehingga keterlibatan karyawan tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan tersebut.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari seluruh variabel yang diuji, hanya kecerdasan emosional yang memiliki kontribusi signifikan dalam

meningkatkan keterlibatan karyawan. Adapun kesetiaan karyawan di wilayah Solo Raya belum dipengaruhi secara signifikan oleh kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, pengaturan kerja fleksibel, maupun keterlibatan karyawan, sehingga mengindikasikan adanya faktor-faktor lain di luar model penelitian yang berpotensi memengaruhi loyalitas karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aamir, A. (2023). Emotional Intelligence and Organizational Commitment - Application of the Goleman's Model of Emotional Intelligence. *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)*, 4(01), 01-06.
- Abbas, M. (2017). The effect of organizational culture and leadership style towards employee engagement and their impact towards employee loyalty. *Asian Journal of Technology and Management Research (AJTMR)* ISSN, 2249, 0892.
- Abraham, R. (1999). Emotional intelligence in organizations: A conceptualization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 125(2), 209.
- Agustian, K., Marliani, S., & Yuliawati, J. (2025). *The effect of organizational commitment and work culture on employee loyalty in machining department at PT. XYZ*. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 8(4), 1833–1849.
- Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. *Journal of applied psychology*, 84(4), 496.
- Basheer, M. F., Hameed, W. U., Rashid, A., & Nadim, M. (2019). Factors effecting employee loyalty through mediating role of employee engagement: Evidence from PROTON automotive industry, Malaysia. *Journal of Managerial Sciences*, 13(2).
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165-218.
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among

- senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788–813.
- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage publications.
- Deshwal, S. (2015). Impact of emotional intelligence on employee engagement. *International Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(3), 255-256.
- Freshman, B., & Rubino, L. (2002). Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators. *The Health Care Manager*, 20(4), 1–9.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The leadership quarterly*, 14(6), 693-727.
- Gallup Organization (2001). Employee engagement: The Gallup Q12 employee engagement survey. Gallup Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Hasibuan, I. H., Kusumawati, B., Jamil, A., & Husainah, N. (2024). Enhancing Employee Engagement: Developing Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence. *American Journal of Economic and Management Business (AJEMB)*, 3(12), 514-521.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- King, D. B. (2009). Rethinking claims of spiritual intelligence: A definition, model, and measure. Unpublished

- Master's Thesis, Trent University, Peterborough, Ontario, Canada.
- Koražija, M., Žižek, S. Š., & Mumel, D. (2016). The relationship between spiritual intelligence and work satisfaction among leaders and employees. *Naše gospodarstvo/Our economy*, 62(2), 51-60.
- Larasati, D., Salendu, A., & Etikariena, A. (2022). Work-family culture dan organizational commitment karyawan wanita: Work-life balance sebagai mediator: Work-family culture and organizational commitment of female employees: Work-life balance as a mediator. *Persona: Jurnal Psikologi Indonesia*, 11(2), 213-230.
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The construct and criterion validity of emotional intelligence and its potential utility for management studies. *Journal of applied Psychology*, 89(3), 483.
- Letsoin, V. R., & Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Loyalitas Kerja, dan Kerjasama Tim terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*, 9(1), 153-162.
- Mandala, E. A., & Dihan, F. N. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Pada Kepuasan Kerja Yang Berdampak Terhadap Kinerja Karyawan PT. Madu Baru Bantul, Yogyakarta. *Kajian Bisnis Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha*, 26(1), 13-29.
- Miqdarsah, M., & Indradewa, R. (2024). The effect of flexible working arrangements and digital workplace on employee loyalty with employee satisfaction as mediation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 27(2), 255-280.
- Nani, F. L., & Mukaroh, S. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 4(2), 112-122.
- Novianti, N., Ayuni, S., & Sunimah, S. (2024). The Role Of Leadership, Organizational Culture, Emotional Intelligence On Employee Loyalty. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 4(02), 953-966.
- Oludayo, O. A., Suryani, E., & Maharani, A. (2020). Flexible Work Arrangement, Work Life Balance, Job Satisfaction, and Employee Loyalty During the COVID-19 Pandemic. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi,*

- & *Akuntansi* (MEA), 4(3), 1725-1750.
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76, 147-152.
- Pekaar, K. A. (2019). Self-and other-focused emotional intelligence.
- Petchsawang, P., & McLean, G. N. (2017). Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244.
- Pohler, D. M., & Schmidt, J. A. (2016). Does Pay-For-Performance Strain the Employment Relationship? The Effect of Manager Bonus Eligibility on Non-Management Employee Turnover. *Personnel Psychology*, 69(3), 395-429.
- Pujiati, H., Feani, D. P., & Cahaya, Y. F. (2025). Self-Efficacy, Engagement, and Spiritual Intelligence on Performance Via OCB Among Jakarta Educators. *Annals of Human Resource Management Research*, 5(1), 43-59.
- Putra, K. C., Pratama, T. A., Linggautama, R. A., & Prasetyaningtyas, S. W. (2020). The impact of flexible working hours, remote working, and work life balance to employee satisfaction in banking industry during covid-19 pandemic period. *Journal of Business and Management Review*, 1(5), 341-353.
- Reave, L. (2005). Spiritual values and practices related to leadership effectiveness. *The leadership quarterly*, 16(5), 655-687.
- Rego, A., & e Cunha, M. P. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1), 53-75.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Sarwono, J. (2010). Path analysis dengan SPSS. Elex Media Komputindo.

- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *J Happiness Stud*, 3, 71-92.
- Subramaniam, A. G., Overton, B. J., & Maniam, C. B. (2015). Flexible working arrangements, work life balance and women in Malaysia. *International Journal of Social Science and Humanity*, 5(1), 34.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D (Edisi ke-12). Alfabeta.
- Taylor, S. (2002). The Employee Retention Handbook. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Trofimov, A., Drobot, O., Kokarieva, A., Maksymova, N., Lovochkina, A., & Kozytska, I. (2019). The Influence Of Management Style And Emotional Intelligence On The Formation Of Employees' commitment And Loyalty. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(5), 393-404.
- Wahyuadianto, A., Pratiwi, P., & Masrully, M. (2021). Evaluation study of the implementation of flexible working arrangement in public sector organization during covid-19 pandemic. *BISNIS & BIROKRASI: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 28(3), 3.
- Weideman, M., & Hofmeyr, K. B. (2021). Corrigendum: The influence of flexible work arrangements on employee engagement: An exploratory study. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(3), NA-NA.
- Widhiarso, W. (2010). Berkenalan dengan analisis mediasi: Regresi dengan melibatkan variabel mediator (Bagian pertama). Unpublished Manuscript, 1, 1-5.
- Yamin, R. A., & Pusparini, E. S. (2022, July). The Effect of Flexible Work Arrangement and Perceived Organizational Support on Employee Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. In *6th Global Conference on Business, Management, and*

- Entrepreneurship* (GCBME 2021) (pp. 436-441). Atlantis Press.
- Zaichkowsky, J. L. (1986). Conceptualizing involvement. *Journal of advertising*, 15(2), 4-34.
- Zohar, D., & Marshall, I. (2004). *Spiritual capital: Wealth we can live by*. Berrett-Koehler Publishers