

# Peran *Work Engagement* Dalam Memediasi Kecerdasan Emosional, Spiritual, Dan Intelektual Terhadap Kinerja Dosen: Efek Moderasi Dukungan Organisasi

Enny Istanti<sup>1,\*</sup>, Amiartuti Kusmaningtyas<sup>2</sup>, Siti Mujanah<sup>2</sup>, Achmad Daengs Gatot Suherman<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas Bhayangkara Surabaya; e-mail: [ennyistanti@ubhara.ac.id](mailto:ennyistanti@ubhara.ac.id)

<sup>2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis; Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya; e-mail: [amiartuti@untag-sby.ac.id](mailto:amiartuti@untag-sby.ac.id), [sitimujanah@untag-sby.ac.id](mailto:sitimujanah@untag-sby.ac.id)

<sup>3</sup> Fakultas Ekonomi; Universitas 45 Surabaya; e-mail: [bumigora80@gmail.com](mailto:bumigora80@gmail.com)

\* Korespondensi: e-mail: [ennyistanti@ubhara.ac.id](mailto:ennyistanti@ubhara.ac.id)

Submitted: 20/08/2025; Revised: 25/08/2025; Accepted: 01/09/2025; Published: 30/09/2025

---

## Abstract

*This study uses organizational support as a moderating variable and job engagement as a mediating variable to examine how lecturers' performance is affected by their emotional, spiritual, and intellectual intelligence. The discrepancy of earlier research on the relative contributions of these three forms of intelligence to performance—especially in private universities—is the primary concern addressed. This study used a correlational design and a quantitative methodology. Purposive sampling was used to choose 130 permanent lecturers for the sample. Standardized questionnaires that were modified from pre-existing instruments were used to gather data on work engagement, perceived organizational support, emotional, spiritual, and intellectual intelligence, as well as performance indicators for lecturers. Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) was used to analyze the data. The findings show that while spiritual intelligence has a detrimental impact on work engagement, emotional and intellectual intelligence have a good impact. Since work engagement was shown to have no discernible impact on lecturers' performance, the spiritual intelligence route was only partially responsible for its mediating role. Performance was significantly impacted directly by organizational support, but the relationship between engagement and performance was not strengthened. According to the study's findings, it is crucial to improve concrete organizational support, match spiritual values with performance goals, and boost lecturers' emotional and intellectual intelligence. Practically speaking, the study's conclusions offer guidance for university human resource management practices, while theoretically it advances the Job Demands–Resources model in the context of private higher education.*

**Keywords:** *EI, II, Organizational support, SI, Work engagement*

## Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari bagaimana kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual memengaruhi kinerja seorang dosen; keterlibatan di tempat kerja dianggap sebagai variabel moderasi, dan dukungan organisasi dianggap sebagai variabel mediasi. Temuan sebelumnya yang tidak konsisten tentang kontribusi ketiga kecerdasan tersebut terhadap kinerja adalah masalah utama. Ini terutama berlaku untuk perguruan tinggi swasta. Studi ini melakukan penelitian kuantitatif dengan desain korelasional. Sampel penelitian terdiri dari 130 dosen tetap yang dipilih secara purposive. Instrumen pengumpulan data berupa kuesioner terstandar yang telah dimodifikasi, meliputi tes kecerdasan emosional, spiritual, intelektual, skala keterikatan kerja, persepsi dukungan organisasi, dan indikator kinerja dosen. Analisis data dilakukan dengan metode Structural

Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual berdampak negatif terhadap keterikatan kerja, sedangkan kecerdasan emosional dan kecerdasan intelektual berdampak positif. Karena keterikatan kerja tidak mempengaruhi kinerja dosen secara signifikan, peran mediasi hanya muncul secara parsial melalui jalur kecerdasan spiritual. Terbukti bahwa kinerja dosen dipengaruhi secara langsung oleh dukungan organisasi; namun, hubungan antara keterikatan kerja dan kinerja tidak diperkuat. Penelitian ini menemukan bahwa meningkatkan kecerdasan emosional dan intelektual dosen, menyelaraskan nilai spiritual dengan tujuan kinerja, dan mendapatkan dukungan organisasi yang lebih besar sangat penting. Secara teoritis, penelitian ini membantu mengembangkan model Job Demands–Resources di institusi pendidikan tinggi swasta. Namun, secara praktis, temuan-temuan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk kebijakan manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi.

**Kata kunci:** KE, KI, Dukungan organisasi, KS, Keterikatan kerja

## 1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan transformasi pendidikan peningkatan kualitas kinerja dosen menjadi kunci untuk mencapai keunggulan institusional. Karena globalisasi bisnis yang berkembang sangat kompetitif (Enny Istanti et al, 2020). Saat ini, era globalisasi, pertumbuhan ekonomi dan teknologi telah meningkat pesat (Wiyasa et al., 2025). Secara internasional tekanan untuk publikasi, akreditasi, dan inovasi pembelajaran semakin meningkat, sedangkan di tingkat nasional, data Kemendikbudristek (2023) menunjukkan skor rata-rata kinerja dosen pada banyak PTS masih di bawah indeks minimal Sinta-2. Hal ini menandakan pentingnya strategi penguatan profesionalisme dosen melalui pendekatan psikososial yang holistic kombinasi kemampuan emosional, spiritual, dan intelektual—sebagai landasan peningkatan kinerja akademik.

Secara global, kecerdasan emosional (EI) telah terbukti berkontribusi positif terhadap performance dalam konteks akademik maupun korporat. Misalnya, meta-analisis terbaru dari BMC Medical Education menunjukkan korelasi signifikan antara spiritual intelligence, emotional intelligence, dan prestasi akademik (Zhou et al., 2024) Konteks lokal juga mendukung: penelitian di Institut Nalanda (Indonesia, 2024) menemukan bahwa kecerdasan emosional dan spiritual bersama-sama menyumbang hingga 61,6%–64,9% terhadap kinerja dosen (Kelvin Kelvin et al., 2024) Temuan ini menguatkan urgensi mengintegrasikan ketiga kecerdasan dalam model kinerja dosen.

*Work engagement* (WE) sebagai unsur psikologis positif yang mendorong motivasi dan produktivitas kerja juga telah terbukti menjadi mediator penting. Studi di Tangerang (Indonesia, 2020) menemukan bahwa *perceived organizational support* (POS) berdampak langsung terhadap kinerja dosen, sekaligus melalui mediasi *work engagement* (Novitasari, 2020) Namun penelitian di sektor pendidikan tinggi swasta yang menguji model kombinasi antara kecerdasan *engagement* kinerja, serta penguatan oleh POS masih sangat terbatas.

Perceived Organizational Support (POS) sendiri memainkan peran moderasi penting dalam memperkuat hubungan antara *antecedents* (seperti *career development*, *commitment*) dan kinerja. Porwani et al., (2024) menunjukkan POS memperkuat hubungan antara

pengembangan karier dan kinerja dosen vokasi. Namun, peran POS dalam konteks kecerdasan personal dan *engagement* akademik belum banyak diteliti, sehingga belum tersedia bukti empiris untuk mendasari kebijakan manajerial PTS.

Berdasarkan tinjauan teori *Ability Model* of Mayer et al., (2008), teori spiritual *intelligence*, dan *Cognitive-Learning perspectives* menjelaskan bagaimana kecerdasan psikologis memengaruhi *engagement* dan kinerja. Teori *Social Exchange* menurut Emerson, (1976) dan *Organisational Support University* Rhoades & Eisenberger, (2002) mendukung peran POS dalam memperkuat investasi psikologis dosen terhadap institusi. Namun integrasi teori ini dalam model mediasi WE serta moderasi POS, khususnya untuk dosen PTS, masih jarang ditemukan dalam literatur akademik.

Dengan demikian penelitian ini berkontribusi dalam beberapa aspek: (1) mengembangkan model komprehensif yang mengintegrasikan kecerdasan emosional, spiritual, dan intelektual sebagai predictor; (2) menjelaskan *mediating mechanism—work engagement—*dalam memengaruhi kinerja dosen; dan (3) menjajaki peran POS sebagai moderator yang memperkuat efek mediasi. Model ini diharapkan melengkapi kekosongan teori dan memberikan implikasi praktis untuk pengembangan strategi penguatan kinerja di PTS.

Tujuan utama penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana kecerdasan emosional (KE), spiritual (KS), dan intelektual (KI) secara bersamaan memengaruhi kinerja dosen. Penelitian juga akan menyelidiki peran moderasi persepsi dukungan organisasi (POS) dalam model tersebut. Berdasarkan kerangka ini, hipotesis yang diajukan meliputi: H1—KE, KS, KI masing-masing berpengaruh positif terhadap WE; H2—WE berpengaruh positif terhadap kinerja dosen; H3—WE memediasi pengaruh KE, KS, KI terhadap kinerja; H4—POS memperkuat pengaruh KE, KS, KI terhadap WE.

Kemampuan seseorang untuk mengidentifikasi, memahami, dan mengelola emosi mereka sendiri dan orang lain dikenal sebagai kecerdasan emosional (EI). Peter Salovey, (2006) melalui *ability model* menjelaskan bahwa EI terdiri atas empat dimensi: persepsi emosi, pemahaman emosi, fasilitasi berpikir, dan regulasi emosi. Dalam konteks pendidikan tinggi, dosen dengan EI tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan akademik, berinteraksi dengan mahasiswa, serta menjaga hubungan kerja dengan rekan sejawat, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja akademik (Khassawneh et al., 2022).

Kecerdasan spiritual (*spiritual intelligence/SI*) berkaitan dengan kapasitas individu untuk memberikan makna hidup, nilai, dan tujuan dalam pekerjaannya. Yin & Liu, (2025) menegaskan bahwa SI memberikan kontribusi positif terhadap keterikatan kerja (*work engagement*) karena dosen dengan spiritualitas yang kuat akan melihat pekerjaannya sebagai ibadah dan panggilan. Dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, SI sering diposisikan sebagai variabel psikologis yang memperkuat motivasi intrinsik dan orientasi jangka panjang karyawan.

Kecerdasan intelektual (*intellectual intelligence/II*) merujuk pada kemampuan kognitif, analitis, dan logis yang diperlukan untuk memecahkan masalah akademik dan administratif. Penelitian oleh Komarudin et al., (2023) menunjukkan bahwa II berhubungan dengan efektivitas

dalam perencanaan, pengambilan keputusan, dan produktivitas dosen. EI menjadi landasan dasar kompetensi akademik, tetapi agar efektif dalam kinerja, perlu ditopang SI dan II agar lebih bermakna secara sosial dan spiritual.

Keterlibatan kerja adalah kondisi psikologis yang positif yang ditandai oleh vitalitas, komitmen, dan *absorption* (Abidin et al., 2021). *Work engagement* memediasi hubungan antara kecerdasan individu dengan kinerja karena menghubungkan potensi psikologis dengan aktualisasi kerja. Misalnya dosen yang memiliki EI, SI, dan II tinggi tetapi tidak terlibat penuh dalam pekerjaannya akan tetap menunjukkan kinerja yang rendah. Dengan demikian, *work engagement* menjadi jembatan antara potensi dan performa aktual.

Kinerja dosen terdiri pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Menurut Ayodele & Nasiru, (2021), faktor psikologis seperti *engagement*, motivasi, dan dukungan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kinerja yang tinggi tidak hanya diukur dari output akademik, tetapi juga kualitas interaksi dan kontribusi dosen terhadap institusi. Dukungan organisasi yang dilihat individu adalah persepsi bahwa organisasi menghargai kerjanya dan peduli dengan kebahagiaannya. Studi terbaru oleh Yongxing et al., (2017) menunjukkan bahwa POS memperkuat hubungan antara *work engagement* dan kinerja, karena dosen yang merasa didukung cenderung lebih berdedikasi dan bersemangat. Dengan kata lain, POS berperan sebagai variabel moderator yang meningkatkan efektivitas faktor psikologis terhadap hasil kerja.

Penelitian oleh Khassawneh et al., (2022) menemukan bahwa EI secara positif berkorelasi dengan keterlibatan dan kinerja di bidang pendidikan. Hasil berbeda ditemukan oleh Nagalingam et al., (2019), yang menunjukkan bahwa pengaruh EI melemah ketika individu tidak mendapatkan dukungan organisasi yang memadai. Hal ini menunjukkan perlunya analisis yang mempertimbangkan variabel moderasi POS. Penelitian lain terkait SI dan *engagement* dilakukan oleh Nagalingam et al., (2019), yang menemukan bahwa SI memengaruhi *engagement* melalui peningkatan makna kerja. Akan tetapi, dalam konteks korporasi, kontribusi SI tidak selalu signifikan Malik & Tariq, (2016). Perbedaan hasil ini menunjukkan adanya gap dalam literatur mengenai konsistensi pengaruh SI terhadap *engagement* dalam berbagai konteks, termasuk perguruan tinggi. Butkovic et al., (2024) menunjukkan bahwa II berperan penting dalam meningkatkan kinerja teknis dan administratif dosen. Namun, hubungan langsung II dengan *engagement* masih jarang diuji. Celah ini penting karena dosen sebagai tenaga akademik membutuhkan integrasi antara kemampuan kognitif dan keterikatan emosional untuk mencapai performa optimal.

Berdasarkan kajian pustaka di atas dapat disusun kerangka pemikiran bahwa EI, SI, dan II berpengaruh terhadap kinerja dosen melalui *work engagement* sebagai mediator, dengan dukungan organisasi sebagai moderator. Model konseptual ini mengisi gap literatur dengan mengintegrasikan tiga bentuk kecerdasan dalam kerangka *engagement-performance* serta memperluas pemahaman tentang bagaimana POS memperkuat hubungan tersebut. Penelitian

ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis pada literatur manajemen pendidikan tinggi sekaligus implikasi praktis bagi kebijakan universitas.

## **2. Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan desain kuantitatif korelasional untuk menguji hubungan antara kecerdasan emosional, spiritual, dan intelektual dengan kinerja dosen, dengan keterlibatan kerja sebagai mediasi dan dukungan organisasi sebagai moderasi. (Creswell, J. W., & Creswell, 2023) Penelitian ini menggunakan data primer dari kuesioner responden serta data sekunder berupa laporan kinerja, dokumentasi institusi, dan publikasi terkait; data primer menjamin validitas kontekstual, sedangkan data sekunder memperkuat reliabilitas eksternal. (Snyder, 2019)

Pengumpulan data dilakukan melalui survei online Google Form dengan skala Likert 1–5, dipilih karena efektif menjangkau dosen di berbagai universitas sesuai praktik riset manajemen pendidikan tinggi. (Hair, F. Joseph, 2010) Penelitian ini melibatkan 130 dosen tetap Universitas Bhayangkara Surabaya sebagai sampel, dipilih berdasarkan kriteria masa kerja minimal dua tahun dan aktif dalam Tri Dharma. (Hair, F. Joseph, 2010)

Instrumen penelitian disusun melalui adaptasi skala standar: kecerdasan emosional diukur dengan MSCEIT yang dimodifikasi, kecerdasan intelektual dengan indikator analitis dan pemecahan masalah, serta kecerdasan spiritual dengan SISRI-24. (Komarudin et al., 2023). *Engagement* kerja diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9), kinerja dosen dengan indikator Tri Dharma, dan dukungan organisasi dengan skala dukungan organisasi. Rhoades & Eisenberger, (2002) yang dimodifikasi.

Validitas isi diuji melalui penilaian tiga pakar manajemen pendidikan, sedangkan validitas konstruk dievaluasi dengan CFA. Reliabilitas dinilai menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha, dengan nilai  $\geq 0,70$  sebagai indikator konsistensi internal yang baik. (Hair, F. Joseph, 2010) Analisis data dilakukan dalam dua tahap: statistik deskriptif untuk menggambarkan profil responden dan distribusi data, serta statistik inferensial dengan SEM-PLS untuk menguji hubungan langsung, mediasi, dan moderasi antar variabel (Hair, F. Joseph, 2010).

Pengujian hipotesis dilakukan dengan bootstrapping SEM-PLS pada taraf signifikansi 5% ( $t > 1,96$ ;  $p < 0,05$ ), dengan analisis moderasi melalui dampak tidak langsung dan analisis mediasi melalui variabel interaksi dalam model. (Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, 2002).

## **3. Hasil dan Pembahasan**

### **3.1. Statistik Deskriptif**

Dari 130 responden dosen tetap, diperoleh gambaran bahwa tingkat kecerdasan emosional (KE) memiliki nilai rata-rata 3,97 (SD = 0,51), kecerdasan spiritual (KS) 4,11 (SD = 0,48), kecerdasan intelektual (KI) 3,89 (SD = 0,55), *work engagement* (WE) 4,06 (SD = 0,47), dukungan organisasi (POS) 3,95 (SD = 0,52), serta kinerja dosen 4,07 (SD = 0,53).

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	SD	Min	Max
Kecerdasan Emosional (KE)	4,12	0,63	2,8	5
Kecerdasan Spiritual (KS)	4,25	0,58	2,9	5
Kecerdasan Intelektual (KI)	4,05	0,66	2,7	5
<i>Work Engagement</i> (WE)	4,18	0,61	2,8	5
Perceived Organizational Support (POS)	3,97	0,72	2,6	5
Kinerja Dosen (Y)	4,2	0,6	2,8	5

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Tabel 1 Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa dosen PTS memiliki tingkat kecerdasan, keterikatan kerja, dan kinerja yang tinggi, dengan kecerdasan spiritual (M = 4,25) sebagai aspek tertinggi, sedangkan dukungan organisasi (M = 3,97) menjadi yang terendah sehingga masih perlu ditingkatkan untuk mengoptimalkan kinerja.

### 3.2. Validitas Dan Reliabilitas Konstruks

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil
KD	0,129	1,018	0,566	0,507	Tidak reliabel (perlu perbaikan indikator)
KE	0,844	0,852	0,895	0,682	Reliabel & valid
KI	0,783	0,789	0,874	0,697	Reliabel & valid
KS	0,811	0,830	0,888	0,727	Reliabel & valid
POS	0,658	0,764	0,847	0,736	Cukup reliabel & valid
WE	0,790	0,829	0,878	0,709	Reliabel & valid

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Tabel 2 Hasil uji reliabilitas dan validitas menunjukkan bahwa hampir semua variabel penelitian memenuhi kriteria yang baik, dengan nilai alfa Cronbach lebih dari 0,7, reliabilitas komposit lebih dari 0,7, dan AVE lebih dari 0,5. Variabel Kecerdasan Emosional (KE), Kecerdasan Intelektual (KI), Kecerdasan Spiritual (KS), *Work Engagement* (WE), serta *Perceived Organizational Support* (POS) dinyatakan reliabel dan valid meskipun POS hanya berada pada kategori cukup reliabel. Sementara itu, variabel Kinerja Dosen (KD) menunjukkan nilai Cronbach's alpha yang sangat rendah (0,129), menandakan adanya kelemahan reliabilitas internal sehingga indikatornya perlu diperbaiki. Secara keseluruhan, sebagian besar konstruk sudah memenuhi syarat analisis lebih lanjut, kecuali KD yang perlu penyesuaian indikator pengukuran.

### 3.3. Korelasi Antar Variabel

Tabel 3. Analisis Korelasi Pearson (Latent Variable Correlations)

Variabel	KD	KE	KI	KS	POS	WE	POS x WE
KD	1	0,752	0,751	0,773	0,865	0,689	0,62
KE	0,752	1	0,81	0,833	0,751	0,761	0,697
KI	0,751	0,81	1	0,794	0,767	0,912	0,593
KS	0,773	0,833	0,794	1	0,71	0,677	0,634
POS	0,865	0,751	0,767	0,71	1	0,748	0,648
WE	0,689	0,761	0,912	0,677	0,748	1	0,679
POS x WE	0,62	0,697	0,593	0,634	0,648	0,679	1,672

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Tabel 3 hasil analisis korelasi menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian memiliki hubungan positif yang kuat. Kecerdasan Emosional (KE) berkorelasi tinggi dengan Kecerdasan Spiritual (KS) dan Kecerdasan Intelektual (KI), sedangkan *Work Engagement* (WE) memiliki korelasi sangat kuat dengan KI dan cukup tinggi dengan KE. *Perceived Organizational Support* (POS) juga berkorelasi positif dengan semua variabel, terutama dengan Kinerja Dosen (KD), serta interaksi POS x WE turut memperkuat hubungan dengan variabel utama. Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa kecerdasan dosen berhubungan erat dengan keterikatan kerja dan kinerja, serta dukungan organisasi berperan penting memperkuat pengaruh tersebut.

### 3.4. Hasil SEM-PLS

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hipotesis	Jalur	Koefisien (O)	t-stat	p-value	Hasil
H1a	KE → WE	0,19	2,415	0,016	Diterima
H1b	KS → WE	-0,225	3,403	0,001	Diterima (arah negatif)
H1c	KI → WE	0,936	14,264	0	Diterima
H2	WE → KD	-0,091	0,658	0,511	Ditolak
H3a	KE → KD (via WE)	0,029	0,295	0,768	Ditolak
H3b	KS → KD (via WE)	0,275	2,357	0,018	Diterima
H3c	KI → KD (via WE)	0,101	0,803	0,422	Ditolak
H4a	POS x WE → KD	0,011	0,172	0,863	Ditolak
H4b	POS → KD	0,631	4,788	0	Diterima

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Tabel 4 hasil uji SEM-PLS menunjukkan bahwa KE dan KI berpengaruh positif signifikan terhadap *Work Engagement* (WE), sedangkan KS berpengaruh signifikan dengan arah negatif. Jalur WE → Kinerja Dosen (KD) tidak signifikan, namun KS → KD signifikan, sementara KE dan KI tidak berpengaruh langsung. Uji mediasi mengonfirmasi bahwa hanya KS yang berpengaruh terhadap KD melalui WE, sedangkan KE dan KI tidak. Dari sisi moderasi, POS berpengaruh signifikan terhadap KD, tetapi tidak memperkuat hubungan WE → KD. Secara keseluruhan, KE dan KI penting bagi *engagement*, KS berpengaruh langsung terhadap kinerja, dan POS menjadi faktor dominan dalam meningkatkan kinerja dosen.

### 3.5. Uji R-Square

Tabel 5. R-Square

	R-square	R-square adjusted
KD	0,801	0,791
WE	0,846	0,842

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Tabel 5 Hasil analisis menunjukkan bahwa nilai kuadrat R untuk Kinerja Dosen (KD) adalah 0,801, dengan nilai kuadrat yang disesuaikan adalah 0,791. Ini menunjukkan bahwa 80,1% variasi kinerja dosen disebabkan oleh variabel-variabel independen yang termasuk dalam model. Faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian memengaruhi 19,9% dari variasi tersebut. Namun demikian, nilai R-square untuk *Work Engagement* (WE) sebesar 0,846 dengan nilai adjustment 0,842 menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, spiritual, dan intelektual secara keseluruhan dapat bertanggung jawab atas 84,6% perbedaan dalam keterlibatan kerja dosen. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai R-square di atas 0,67 termasuk kategori kuat, sehingga model ini memiliki daya jelaskan yang sangat baik.

### 3.6. Uji F-Square

Tabel 6. F-Square

	f-square
KE -> KD	0,001
KE -> WE	0,058
KI -> KD	0,005
KI -> WE	1,687
KS -> KD	0,088
KS -> WE	0,087
POS -> KD	0,682
WE -> KD	0,006
POS x WE -> KD	0,001

Sumber: Hasil Penelitian (2025)

Tabel 6 hasil uji f-square memperlihatkan besaran kontribusi masing-masing jalur dalam memengaruhi variabel dependen. Pengaruh KI → WE ( $f^2 = 1,687$ ) menunjukkan ukuran



efek yang sangat besar, menegaskan bahwa kecerdasan intelektual adalah prediktor dominan bagi *work engagement*. Sementara itu,  $POS \rightarrow KD$  ( $f^2 = 0,682$ ) termasuk kategori besar, yang berarti dukungan organisasi memiliki peran kuat dalam meningkatkan kinerja dosen. Di sisi lain, pengaruh  $KS \rightarrow KD$  ( $f^2 = 0,088$ ) dan  $KS \rightarrow WE$  ( $f^2 = 0,087$ ) berada pada kategori kecil hingga sedang, menunjukkan kontribusi signifikan namun terbatas. Adapun jalur  $KE \rightarrow WE$  ( $f^2 = 0,058$ ) hanya menunjukkan pengaruh kecil, sedangkan jalur lainnya (misalnya  $KE \rightarrow KD$ ,  $KI \rightarrow KD$ ,  $WE \rightarrow KD$ ,  $POS \times WE \rightarrow KD$ ) memiliki  $f$ -square  $< 0,02$ , sehingga dianggap lemah atau hampir tidak berkontribusi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa KI dan POS merupakan variabel yang paling dominan dalam model ini, sedangkan variabel lainnya memiliki kontribusi relatif kecil.

### **3.7. Interpretasi Hasil**

H1a : Kecerdasan Emosional berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Hasil analisis menunjukkan bahwa Kecerdasan Emosional (KE) meningkatkan keterlibatan kerja secara signifikan (WE) ( $\beta = 0,190$ ;  $p = 0,016$ ). Ini berarti dosen yang mampu mengelola emosi, berempati, dan menjaga regulasi diri cenderung lebih antusias dan berdedikasi pada pekerjaannya. Temuan ini mendukung *Job Demands–Resources* (JD-R) yang menempatkan *personal resources* seperti kecerdasan emosional sebagai prediktor utama *engagement* (Behavior et al., 2023). Hasil ini juga sejalan dengan studi Yenit et al., (2023) dan Mérida-López & Extremera, (2020) yang menemukan bahwa kecerdasan emosional guru meningkatkan keterikatan kerja. Dengan demikian, H1a diterima.

H1b : Kecerdasan Spiritual berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Berbeda dari prediksi, Kecerdasan Spiritual (KS) justru berpengaruh negatif signifikan terhadap WE ( $\beta = -0,225$ ;  $p = 0,001$ ). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi spiritualitas dosen tidak selalu meningkatkan keterikatan kerja, bahkan dapat menurunkannya. Hasil ini bertentangan dengan penelitian Chouhan, (2025) yang menemukan spiritualitas kerja berkorelasi positif dengan *engagement*. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh ketidakselarasan nilai (*value–role misfit*) di PTS, di mana makna dan tujuan kerja dosen tidak sepenuhnya terakomodasi oleh sistem administrasi dan indikator kinerja formal. Artinya, spiritualitas tinggi tanpa dukungan sistem yang selaras dapat melemahkan *engagement*. Maka, H1b diterima dengan arah berlawanan.

H1c: Kecerdasan Intelektual berpengaruh terhadap *Work Engagement*. Temuan menunjukkan Kecerdasan Intelektual (KI) berpengaruh positif sangat kuat terhadap WE ( $\beta = 0,936$ ;  $p < 0,001$ ). Ini berarti dosen yang memiliki kemampuan berpikir logis, analitis, dan pemecahan masalah lebih mudah merasa bersemangat, berdedikasi, dan tenggelam dalam pekerjaan. Hasil ini konsisten dengan konsep JD-R 3.0 Li et al., (2025) yang memasukkan kemampuan kognitif sebagai *personal resource* penting. Dengan demikian, H1c diterima.

H2: *Work Engagement* berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Hasil menunjukkan bahwa *Work Engagement* (WE) tidak mempengaruhi kinerja dosen secara signifikan (KD) ( $\beta = -0,091$ ;  $p = 0,511$ ). Ini berarti meskipun dosen bersemangat dan berdedikasi, hal itu belum tentu terwujud dalam luaran tridarma yang terukur. Hasil ini bertentangan dengan meta-analisis

Mazzetti et al., (2023) dan Corbeanu & Iliescu, (2023) yang menyimpulkan *engagement* biasanya meningkatkan kinerja. Penjelasan kemungkinan adalah: (1) indikator kinerja pada penelitian ini reliabilitasnya rendah sehingga jalur menjadi lemah, atau (2) kinerja dosen lebih dipengaruhi faktor struktural (dukungan organisasi, beban kerja) dibanding faktor individual. Sehingga, H2 ditolak.

H3a: Kecerdasan Emosional Berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jalur KE → WE signifikan, namun jalur WE → KD tidak signifikan. Hal ini berarti keterikatan kerja tidak mampu menjadi perantara pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja dosen. Temuan ini bertentangan dengan JD-R Theory Behavior et al., (2023) yang biasanya menegaskan peran *engagement* sebagai mekanisme utama peningkat kinerja. Perbedaan ini mungkin disebabkan oleh konteks PTS, di mana faktor organisasi lebih dominan memengaruhi kinerja dibanding aspek personal. Dengan demikian, H3a ditolak.

H3b : Kecerdasan Spiritual Berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Hasil analisis menunjukkan bahwa KS → WE adalah signifikan negatif dan WE → KD adalah signifikan positif. Pola ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja tidak efektif sebagai penghubung positif antara KS dan kinerja. Sebaliknya pengaruh KS terhadap kinerja lebih kuat melalui jalur langsung. Temuan ini berbeda dengan penelitian Chouhan, (2025) yang menemukan spiritualitas meningkatkan *engagement*, lalu berdampak pada kinerja. Kondisi ini dapat dijelaskan oleh kemungkinan adanya ketidaksesuaian nilai (*value misfit*) di PTS, di mana dosen dengan spiritualitas tinggi merasa kurang selaras dengan target administratif kampus, sehingga *engagement* justru berkurang. Namun, secara langsung, spiritualitas tetap mendorong dosen bekerja dengan dedikasi penuh. Maka, H3b hanya didukung melalui jalur langsung, bukan melalui mediasi WE.

H3c : Kecerdasan Intelektual Berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Hasil penelitian memperlihatkan bahwa meskipun KI → WE sangat kuat dan signifikan, tetapi WE → KD tetap tidak signifikan. Artinya, kemampuan intelektual dosen memang meningkatkan *engagement*, tetapi keterikatan ini tidak secara nyata mendorong kinerja tridarma. Temuan ini bertentangan dengan meta-analisis Mazzetti et al., (2023) yang menunjukkan *engagement* sebagai penghubung utama antara sumber daya kognitif dan kinerja. Kemungkinan besar, hal ini dipengaruhi oleh indikator kinerja dosen yang lemah reliabilitasnya, atau karena kinerja lebih bergantung pada faktor struktural seperti dukungan institusi. Dengan demikian, H3c ditolak.

H4: *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kinerja Dosen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Perceived Organizational Support* (POS) tidak terbukti memoderasi hubungan antara *Work Engagement* (WE) dan Kinerja Dosen (KD) ( $\beta = 0,011$ ;  $p = 0,863$ ). Hal ini berarti dukungan organisasi yang dirasakan dosen tidak memperkuat ataupun memperlemah pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja. Temuan ini menolak asumsi teori Dukungan Organisasi Rhoades & Eisenberger, (2002) dan juga berbeda dengan perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory Bakker & de Vries, (2021) yang menyatakan bahwa sumber daya organisasi dapat memperkuat pengaruh keterikatan kerja terhadap kinerja.

Perbedaan hasil ini dapat dijelaskan oleh kondisi di perguruan tinggi swasta (PTS), di mana dukungan organisasi lebih banyak berperan langsung terhadap pencapaian kinerja (misalnya penyediaan fasilitas penelitian atau insentif), dibandingkan sebagai faktor pendorong tambahan untuk memperkuat pengaruh keterikatan kerja. Dengan demikian, POS dalam penelitian ini berfungsi sebagai quasi moderator, yaitu berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja, tetapi tidak berperan dalam memperkuat hubungan WE → KD. Temuan ini menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dosen, dukungan organisasi sebaiknya difokuskan pada bentuk nyata seperti penghargaan, insentif, dan fasilitas, bukan semata-mata dalam rangka memperkuat *engagement*.

### **3.8 Implikasi Praktis**

Penelitian ini memberikan implikasi praktis yang penting bagi pengelolaan PTS. Dukungan organisasi terbukti berperan besar dalam meningkatkan knowledge sharing, sehingga pimpinan perlu memperkuat kebijakan berupa dana riset, pengurangan beban administrasi, layanan publikasi, dan sistem apresiasi yang transparan. Selain itu, pengembangan kapasitas dosen melalui pelatihan kecerdasan emosional (seperti regulasi emosi, empati, dan komunikasi) serta kecerdasan intelektual (pemecahan masalah, metode riset, dan analisis data) perlu diprioritaskan untuk menjaga dan meningkatkan work *engagement*. Temuan bahwa knowledge sharing berdampak negatif terhadap *engagement* menunjukkan perlunya penyesuaian misi, visi, dan indikator kinerja dengan makna kerja dosen melalui insentif sosial, ruang refleksi, dan desain beban kerja yang sesuai nilai pribadi. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkuat model JD-R dengan menekankan peran personal resources, namun juga menyoroti keterbatasan jalur *engagement–performance* di konteks pendidikan tinggi Indonesia, sehingga memberikan kontribusi kontekstual pada pengembangan literatur JD-R 3.0.

### **3.9. Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada desain potong lintang, penggunaan data self-report tunggal, reliabilitas rendah pada konstruk knowledge sharing, serta keterbatasan sampel yang hanya mencakup beberapa PTS. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, data multi-sumber atau luaran objektif, revisi indikator tridarma, serta replikasi lintas PTS dan provinsi. Arah riset ke depan juga dapat menguji moderasi struktural, mediasi ganda, dan pendekatan multilevel pada level unit atau program studi.

## **4. Kesimpulan**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional dan intelektual berpengaruh positif terhadap *work engagement*, sedangkan kecerdasan spiritual justru berpengaruh negatif, meski tetap berdampak positif langsung pada kinerja dosen. *Work engagement* tidak terbukti meningkatkan kinerja, sehingga peran mediasi hanya parsial melalui jalur kecerdasan spiritual. Dukungan organisasi berpengaruh kuat terhadap kinerja, tetapi tidak memoderasi hubungan *engagement* dengan kinerja, sehingga perannya lebih bersifat langsung. Temuan ini

mendukung sebagian hipotesis yang diajukan serta menegaskan perlunya penyesuaian teori JD-R pada konteks perguruan tinggi swasta di Indonesia. Secara praktis, hasil ini menekankan pentingnya peningkatan dukungan organisasi, pengembangan kecerdasan emosional dan intelektual dosen, serta penyelarasan nilai spiritual dengan target kinerja. Prospek penelitian selanjutnya dapat dilakukan dengan replikasi pada konteks lebih luas, penggunaan indikator kinerja yang lebih reliabel, serta pendekatan longitudinal untuk menguji hubungan kausal secara lebih mendalam.

#### Daftar Pustaka

- Abidin, N. S. Z., Adam, S., Jah, N. J. A., Rahmat, N. H., Aziz, A. A., & Nadri, H. N. (2021). Investigating Work Engagement at the Workplace. *International Journal of Asian Social Science*, 11(9), 409–420. <https://doi.org/10.18488/journal.1.2021.119.409.420>
- Ayodele, A. A., & Nasiru, O. I. (2021). Effect of guided-discovery technique on Colleges of Education Social Studies students' learning outcome. *Journal of Education and Learning (EduLearn)*, 15(3), 390–396. <https://doi.org/10.11591/edulearn.v15i3.20300>
- Bakker, A. B., & de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress and Coping*, 34(1), 1–21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Behavior, O., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). *Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later*. 25–53.
- Butkovic, A., Brkovic, I., & Buretic, I. (2024). The role of openness and cultural intelligence in students' intention to study abroad. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 16(1), 236–245. <https://doi.org/10.1108/JARHE-06-2022-0201>
- Chouhan, V. S. (2025). Examining Relationship of Workplace Spirituality with Work Engagement, Organizational Commitment and Trust. *Vikalpa*, XX(X), 1–19. <https://doi.org/10.1177/02560909251325386>
- Corbeanu, A., & Iliescu, D. (2023). The Link between Work Engagement and Job Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 22(3), 111–122. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000316>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (6th ed.)*. SAGE.
- Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. In *Annual Review of Sociology*, (Vol. 2, Issue 1).
- Enny Istanti<sup>1)</sup>, Amaliyah<sup>2)</sup>, Achmad Daengs, G. (2020). Work Productivity Through Compensation, Experiences, and Welfare Benefits PT Summit Otto Finance Surabaya. *SINERGI*, 10(2), 27–36.
- Hair, F. Joseph, E. a. (2010). *Multivariate Data Analysis: Globe Edition. 7th edition*. Harlow: Pearson Education.
- 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.
- Kelvin Kelvin, Khie Khiong, & Budi Utomo. (2024). The Influence of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on the Performance of Lecturers at Nalanda Institute. *International Journal of Educational Evaluation and Policy Analysis*, 1(4), 01–17. <https://doi.org/10.62951/ijeepa.v1i4.44>
- Khassawneh, O., Mohammad, T., Ben-Abdallah, R., & Alabidi, S. (2022). The Relationship between Emotional Intelligence and Educators' Performance in Higher Education Sector. *Behavioral Sciences*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/bs12120511>
- Komarudin, T. S., Shofiyah, N. A., & Ulum, M. (2023). Multivariate Analysis on The Relationship Between Emotional Intelligence , Intellectual Intelligence , and Learning Outcomes in Psychology Education. *Journal Of Psychology And Instruction*, 7(3), 94–102.
- Li, Y., Chen, C., & Yuan, Y. (2025). Evolving the job demands-resources framework to JD-R 3.0: The impact of after-hours connectivity and organizational support on employee psychological distress. *Acta Psychologica*, 253(October 2024), 104710. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104710>
- Lie, D., Simatupang, S., Harini, S., & Dharma, E. (2021). Teacher Performance in Terms of the Aspects of Intellectual Intelligence, Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 10(2), 224–233. <https://doi.org/10.23887/jpi-undiksha.v10i2.32061>
- Malik, M. S., & Tariq, S. (2016). Impact of spiritual intelligence on organizational performance. *International Review of Management and Marketing*, 6(2), 289–297.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work Engagement: A meta-Analysis Using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069–1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>
- Mérida-López, S., & Extremera, N. (2020). The Interplay of Emotional Intelligence Abilities and Work Engagement on Job and Life Satisfaction: Which Emotional Abilities Matter Most for Secondary-School Teachers? *Frontiers in Psychology*, 11(October 2020), 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.563634>
- Nagalingam, U. D., Kadir, N. B. yah A., & Hoesni, S. M. (2019). The mediating role of work engagement in the relationship between emotional intelligence and organisational commitment among higher education institution lecturers. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(8), 31–53. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.8.3>
- Novitasari, D. (2020). How Does Organizational Support Affect Lecturer Performance in Higher Education? *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, August, 182–192. <https://doi.org/10.51386/25815946/ijms-v3i4p117>

- Peter Salovey, J. D. M. (2006). Emotional Intelligence. *IMAGINATION, COGNITION AND PERSONALITY*, 9(3), 185–211.
- Porwani, S., Adam, M., Zunaidah, Z., & Yuliani, Y. (2024). *Perceived Organizational Support and Its Moderating Effect on the Relationship between Career Development and Lecturer Performance in Vocational Education*. 1213–1223. <https://doi.org/10.46254/eu07.20240240>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(July), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Wiyasa, I. G. A. P., Istanti, E., & GS, A. D. (2025). THE IMPACT OF BRAND IMAGE AND SELF-CONCEPT ON MOBILE PHONE PURCHASE DECISION. *Journal of Managerial Sciences*, 3(4), 498–516.
- Yenit, M. K., Kolbe-Alexander, T. L., Gelaye, K. A., Gezie, L. D., Tesema, G. A., Abebe, S. M., Azale, T., Shitu, K., & Gyawali, P. (2023). An Evaluation of Community Health Workers' Knowledge, Attitude and Personal Lifestyle Behaviour in Non-Communicable Disease Health Promotion and Their Association with Self-Efficacy and NCD-Risk Perception. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(9), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph20095642>
- Yin, P., & Liu, N. (2025). The relationship between components of EFL teachers' spiritual intelligence and their work engagement. *Acta Psychologica*, 257(December 2024), 105093. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.105093>
- Yongxing, G., Hongfei, D., Baoguo, X., & Lei, M. (2017). Work engagement and job performance: The moderating role of perceived organizational support. *Anales de Psicología*, 33(3), 708–713. <https://doi.org/10.6018/analesps.33.3.238571>
- Zhou, Z., Tavan, H., Kavarizadeh, F., Sarokhani, M., & Sayehmiri, K. (2024). The relationship between emotional intelligence, spiritual intelligence, and student achievement: a systematic review and meta-analysis. *BMC Medical Education*, 24(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12909-024-05208-5>