

***ANALISIS PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL,
KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPRITUAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN
ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING***

Tesis

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Magister

Program Magister Manajemen



Disusun Oleh :

INDIVARI

NIM. 20402200016

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
SEMARANG
2025**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**ANALISIS PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL, KECERDASAN
EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

Disusun Oleh:

**INDIVARI
NIM. 20402200016**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
Dapat diajukan dihadapan Sidang Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 03 Juni 2025
Pembimbing,



Prof. Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D.
NIK. 210499043

LEMBAR PENGUJIAN

ANALISIS PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL, KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Disusun oleh :

INDIVARI
NIM. 20402200016

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal 4 Juni 2025

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing



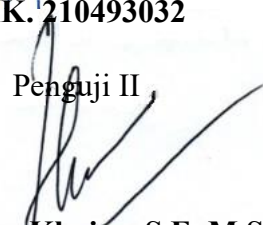
Prof. Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D.
NIK. 210499043

Penguji I



Prof. Heru Sulistyo, S.E, M.Si
NIK. 210493032

Penguji II



Prof. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajaemen tanggal 04 Juni 2025

Ketua Program Pascasarjana



Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E, M.Si
NIK. 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indivari
NIM : 20402200016
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul ***“Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”***, merupakan karya peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara yang tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam laporan penelitian ini.

Semarang. 05 Juni 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan,



Prof. Nurhidayati, S.E, M.Si, Ph.D.
NIK. 210499043



Indivari
NIM.20402200016

LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : Indivari
NIM : 20402200016
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul:

“Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”.

Dan menyetujuinya menjadi Hak Milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 05 Juni 2025

Yang menyatakan



Indivari

NIM. 20402200016

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja karyawan, serta peran komitmen organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan tersebut. Penelitian ini juga menganalisis pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Balai Lelang Swasta di wilayah Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta, sebanyak 107 orang. Penelitian ini menggunakan metode sensus, sehingga seluruh populasi dijadikan responden. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square* (PLS).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini juga menemukan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan pentingnya pengembangan berbagai aspek kecerdasan serta penguatan komitmen organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia di Balai Lelang Swasta.

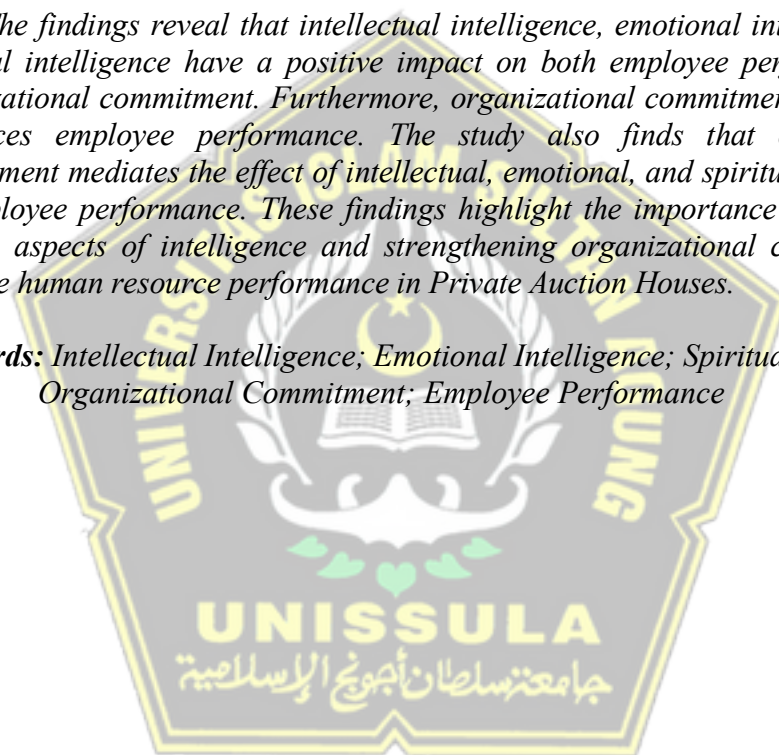
Kata kunci: Kecerdasan Intelektual; Kecerdasan Emosional; Kecerdasan Spiritual; Komitmen Organisasi; Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aims to examine the influence of intellectual intelligence, emotional intelligence, and spiritual intelligence on employee performance, as well as the role of organizational commitment as an intervening variable in these relationships. It also analyzes the direct effect of organizational commitment on employee performance. The research adopts an explanatory approach with a quantitative method. The population consists of all employees working at Private Auction Houses in Central Java and the Special Region of Yogyakarta, totaling 107 individuals. A census method was employed, making the entire population the study's respondents. Data analysis was conducted using Partial Least Squares (PLS).

The findings reveal that intellectual intelligence, emotional intelligence, and spiritual intelligence have a positive impact on both employee performance and organizational commitment. Furthermore, organizational commitment significantly influences employee performance. The study also finds that organizational commitment mediates the effect of intellectual, emotional, and spiritual intelligence on employee performance. These findings highlight the importance of developing various aspects of intelligence and strengthening organizational commitment to enhance human resource performance in Private Auction Houses.

Keywords: *Intellectual Intelligence; Emotional Intelligence; Spiritual Intelligence; Organizational Commitment; Employee Performance*



KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Puji Syukur Kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan Rahmat, dan Hidayah-Nya, Sholawat serta salam senantiasa tercurah kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW beserta sahabat dan keluarganya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul ***“Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening”***.

Penyusunan Tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan derajat Magister pada Program Pascasarjana (S-2) Program Studi Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung. terselesaikannya Tesis ini tidak lepas dari peran serta berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat:

1. Prof Dr. Heru Sulistyono, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai penguji tesis;
2. Prof. Dr. Ibnu Khajar, S.E., M.Si selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang sekaligus sebagai penguji tesis ;
3. Prof. Nurhidayati, S.E., M.Si., Ph.D selaku Dosen Pembimbing yang telah membantu serta membimbing dan mengingatkan penulis agar segera menyelesaikan tesis serta senantiasa memberikan masukan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini;
4. Keluarga tercinta yang selalu support doa dan semangat yang luar biasa kepada penulis hingga sampai pada titik ini :
 - ✓ *Persembahan dan Dedikasi Untuk Ayahanda tercinta : Bpk. Ranu Sutedjo, BA (Almarhum), Ibunda tercinta Kustiyatun (Almarhumah) terimakasih sudah menjadi orang tua yang mengutamakan pendidikan dengan keterbatasan yang ada ;*

- ✓ *Kakak kesayanganku Sri Miranti dan Suami, Pak De dan Bude : Habib Ayik Farichin Al Hindwan dan Ummi Ritha, Abangku Habib Maulana Ibnu Rivai Al Hindwan (Almarhum), terimakasih doa dan supportnya dalam kondisi apapun dan selalu menguatkan untuk tetap optimis dan tegar menghadapi tiap kesulitan yaang penulis hadapi*
 - ✓ *Ponakanku tercinta Zahra Amalia AL Hindwan, Salwa Nabila AL Hindwan, terimakasih sudah memberikan keceriaan, canda dan tawa yang menghibur dan menguatkan;*
5. Ibu Anna Karmilasari Bidang Lelang DJKN Jawa Tengah dan D. I Yogyakarta yang membantu support data Capaian Kinerja Lelang Balai Lelang Swasta di Jateng D.I Yogyakarta, baik Pra Lelang maupun Lelang Sukarela;
 6. Direktur Balai Lelang Tunjungan Ibu Sari Ristiawati, S.H, M.Kn yang telah memberi kebijakan ijin Pendidikan, serta Teamwork Balai Lelang Tunjungan (Semarang, Surabaya dan Jakarta) dan Rekan – rekan Balai Lelang Swasta di Wilayah Jateng dan D.I Yogyakarta yang telah bersedia menjadi responden dalam penelitian ini.
 7. Para Sahabat:
 - ✓ Ibu Tutut Wulandari, S.E (Pejabat Lelang Kelas I, Wilayah Kerja KPKNL Surakarta,Semarang, saat ini di KPKNL Bandung); patner diskus terkait kebijakan lelang dan permasalahannya;
 - ✓ Ibu Yayuk Muji Rahyu, S.H (Pejabat Lelang Kelas I, Wilayah Kerja KPKNL Semarang, saat ini di KPKNL Surakarta) patner diskus terkait kebijakan lelang dan permasalahannya;
 - ✓ Mas Alfrizki Buddhi Pramana S.H, M,Kn (Pejabat Lelang Kelas II Kota Semarang, PPAT Wilayah Jepara) partner diskusi terkait Lelang Si dan Permasalahannya, Lelang HT khususnya proses Penerbitan SI Kantor Pertanahan dan terimakasih sudah memberikan semangat untuk melanjutkan Tesis yang sempat tertunda;

Penulis sangat menyadari segala kekurangan dan keterbatasan dalam proses penyusunan Tesis ini. Semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya Ilmu Manajemen Sumber Daya

Manusia Dalam Industri Jasa Pra Lelang dan Lelang di Wilayah Jawa Tengah dan
D. I Yogyakarta

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Semarang, 05 Juni 2025

Penulis,

Indivari



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
LEMBAR PENGUJIAN.....	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II	10
2.1 Kinerja	10
2.2 Penilaian Kinerja	11
2.3 Kecerdasan Intelektual (IQ).....	13
2.4 Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) Terhadap Kinerja Karyawan.....	15
2.5 Kecerdasan Emosional (EQ)	16
2.7 Kecerdasan Spiritual (SQ)	22
2.8 Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Karyawan.....	24
2.9 Komitmen Organisasi.....	26
2.10 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	29
2.11 Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	30

2.12	Pengaruh Kecerdasan Intelektual (EQ) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.	31
2.13	Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.	33
2.14	Model Penelitian.	35
BAB III.....		36
3.1	Jenis Penelitian	36
3.2	Populasi dan Sampel.....	36
3.3	Sumber Data	36
3.4	Definisi Operasional dan Indikator Variabel	38
3.5	Teknik Analisis Data.....	40
3.6	Outer Model (Assesment of The Measurement Model)	41
3.7	Inner Model (Assessment of the Structural Model).....	43
3.8	Uji Mediasi atau Uji Sobel.....	44
BAB IV		45
HASIL DAN PEMBAHASAN		45
4.1	Deskripsi Responden.....	45
4.2	Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	46
4.3	Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	49
4.3.1.	Convergent Validity.....	49
4.3.1.1.	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kecerdasan intelektual	49
4.3.1.2.	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kecerdasan emosional .	50
4.3.1.3.	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kecerdasan Spiritual...	51
4.3.1.4.	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Komitmen organisasi...	52
4.3.1.5.	Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM	52
4.3.2.	Discriminant Validity	53
4.3.2.1.	Hasil Uji Fornell Lacker Criterion.....	53
4.3.2.2.	Hasil Uji Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)	54
4.3.2.3.	Cross Loading.....	55
4.3.3.	Uji Reliabilitas.....	57
4.3.4.	Uji Multikolinieritas	58

4.4.	Evaluasi Kesesuaian Model (Goodness of fit).....	59
4.4.1.	R square	59
4.4.2.	Q Square	60
4.5.	Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	61
4.5.1.	Analisis Pengaruh antar Variabel	62
4.5.2.	Analisis Pengaruh Tidak Langsung	65
4.6.	Pembahasan	68
4.6.1.	Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) terhadap Kinerja Karyawan.....	68
4.6.2.	Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap Kinerja Karyawan.....	69
4.6.3.	Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) terhadap Kinerja Karyawan.....	70
4.6.4.	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. ...	71
4.6.5.	Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ..	73
4.6.6.	Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening ..	75
4.6.7.	Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	77
BAB V		80
PENUTUP		80
5.1.	Kesimpulan Hasil Penelitian	80
5.2.	Implikasi Teoritis	81
5.3.	Implikasi Praktis	83
5.4.	Keterbatasan Penelitian.....	85
5.5.	Agenda Penelitian yang Akan Datang.....	86
DAFTAR PUSTAKA		87
DAFTAR LAMPIRAN		92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Model Empirik.....	35
Gambar 4. 1 Full Model SEM-PLS	62



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kinerja Balai Lelang Swasta Kanwil DJKN Jawa Tengah Dan D.I Yogyakarta Tahun 2021 s/d 2024.....	3
Tabel 1. 2 Hambatan Eksternal	3
Tabel 1. 3 Hambatan Internal.....	4
Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel	38
Tabel 3. 2 KRITERIA OUTPUT PLS.....	43
Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden	46
Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Penelitian.....	47
Tabel 4. 3 Outer Loading Konstruk Kecerdasan Intelektual	50
Tabel 4. 4 Outer Loading Konstruk Kecerdasan Emosional.....	50
Tabel 4. 5 Outer Loading Konstruk Kecerdasan Spiritual	51
Tabel 4. 6 Outer Loading Konstruk Komitmen organisasi	52
Tabel 4. 7 Outer Loading Konstruk Kinerja SDM.....	52
Tabel 4. 8 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri <i>Fornell-Larcker Criterion</i>.....	54
Tabel 4. 9 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteri <i>Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)</i>.....	55
Tabel 4. 10 Matrik <i>Cross Loading</i>.....	56
Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas	58
Tabel 4. 12 Hasil Uji Multikolinieritas.....	59
Tabel 4. 13 Nilai <i>R-Square</i>	60
Tabel 4. 14 Nilai <i>Q-square</i>	61
Tabel 4. 15 <i>Path Coefficients</i>	63
Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung.....	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Kuesioner.....	92
Lampiran 2: Deskripsi Responden	98
Lampiran 3: Analisis Deskriptif Data Penelitian.....	100
Lampiran 4: Full Model PLS.....	101
Lampiran 5 : Outer Model (Model Pengukuran)	103
Lampiran 6 : Uji Kesesuaian Model (<i>Goodness of fit</i>).....	106
Lampiran 7: Inner Model (Model Struktural).....	107



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era globalisasi saat ini mendorong persaingan industri di semua bidang. Salah satunya adalah industri lelang. Industri Lelang adalah sektor yang menyediakan berbagai layanan persiapan sebelum lelang hingga pelaksanaan lelang yang dilakukan oleh Balai Lelang Swasta.

Balai Lelang Swasta ini menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 113/PMK.06/2019 adalah Badan Hukum Indonesia berbentuk Perseroan Terbatas (PT) yang khusus didirikan untuk melakukan kegiatan usaha di bidang lelang. Di Indonesia Per Januari Tahun 2025, berdasarkan data dari DJKN pada domain lelang.go.id ada sekitar 113 (Seratus Tiga Belas) Balai Lelang dan di Jateng D. I Yogyakarta ada 13 (Tiga Belas) Balai Lelang Swasta. Persaingan dalam industri Lelang antar Balai Lelang Swasta ini sangat ketat dimana Balai Lelang saling bersaing untuk menjadi balai lelang terbaik agar dijadikan balai lelang rekanan, sehingga antar Balai Lelang berupaya meningkatkan kinerjanya dengan memberikan pelayanan yang terbaik di bidang jasa pra lelang dan lelang hingga pasca lelang agar tetap eksis dan bertahan dalam industri jasa lelang.

Untuk itu Balai Lelang Swasta perlu mengkaji faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja. Menurut (Goleman, 2001) salah satu faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia adalah faktor individu dari seorang karyawan yang berupa kecerdasan. Kecerdasan tidak hanya Intelektual saja (*IQ*) tetapi ada yang lebih berperan yaitu Kecerdasan Emosional, jika karyawan mempunyai

kecerdasan emosional (*EQ*) yang baik akan lebih mampu berempati dan mampu memberikan pelayanan yang lebih baik dibandingkan dengan yang lain.

Penemuan konsep ini telah mengubah pandangan para praktisi sumber daya manusia bahwa keberhasilan kerja bukan semata-mata didasarkan pada kecerdasan akademik yang diukur dengan Kecerdasan Intelektual (*IQ*) yang tinggi, tetapi lebih pada Kecerdasan Emosional (*EQ*). Dapat kita lihat pada beberapa perusahaan yang menghandalkan kerja tim, Kecerdasan Emosional (*EQ*) memiliki peranan besar dalam mendukung keberhasilan kerja. Menurut (Druskat & Wolff, 2001) hasil studi menunjukkan tim akan lebih kreatif dan produktif jika dalam tim tersebut tercipta partisipasi, kooperasi, dan kolaborasi diantara anggotanya, kondisi tersebut tercipta jika seseorang mempunyai kecerdasan emosi yang baik.

Hal tersebut di dukung beberapa studi empiris sebagai berikut (Angelica, Laura, Tirza, Graha, Nu, 2020), (D, Amelia, Ryandhita, Elza dan Purwati, Sri, Atiek dan Pratiwi, 2021), (Wardani, Setyo, Wiwit dan Utami, Nurastuti, 2020) yang menyatakan bahwa Kecerdasan Intelektual (*IQ*) dan Kecerdasan Emosional (*EQ*) berpengaruh positif kinerja karyawan.

Salah satu bentuk kecerdasan lain selain Kecerdasan Emosional (*EQ*) adalah Kecerdasan Spiritual atau (*SQ*). Berkaitan dengan kinerja karyawan kecerdasan ini sangat penting untuk dibangun, melihat fenomena bisnis jasa pra lelang dan lelang pada Balai Lelang Swasta di Jawa Tengah dan D. I Yogyakarta sebagai berikut :

**Tabel 1. 1 Data Kinerja Balai Lelang Swasta Kanwil DJKN Jawa Tengah
Dan D.I Yogyakarta Tahun 2021 s/d 2024**

Periode	2021	2022	2023	2024
Triwulan I	207.936.500.000	122.514.500.000	224.573.153.092	227.066.877.667
Triwulan II	194.033.950.000	138.888.050.000	252.882.891.952	268.774.938.000
Triwulan III	172.375.900.000	163.613.870.000	274.981.936.000	261.056.683.500
Triwulan IV	189.922.205.000	88.003.490.000	353.748.525.000	267.933.781.227
Jumlah	764.268.555.000	513.019.910.000	1.106.186.506.044	763.775.596.894

Sumber : Data Primer 2025

Berdasarkan data Capaian Kinerja Balai Lelang Swasta di Wilayah Jateng dan D.I Yogyakarta Pada Tahun 2022 dan Tahun 2024 Mengalami Penurunan. Hal tersebut di duga dikarenakan situasi dan kondisi dinamika perubahan sistem lelang di Indonesia.

Adanya perubahan tersebut menuntut karyawan Balai Lelang Swasta di Jateng dan D.I Yogyakarta juga harus mampu menyesuaikan perubahan yang ada dimana hasil wawancara dari Pimpinan Balai Lelang dan Karyawan Balai Lelang Swasta di Jateng dan D.I Yogyakarta menemui kendala baik internal perusahaan maupun eksternal diantaranya antara lain sebagai berikut :

Tabel 1. 2 Hambatan Eksternal

Hambatan Eksternal
1. Adanya perubahan sistem lelang dan kebijakan baru;
2. Masyarakat belum familiar membeli aset melalui lelang baik barang bergerak maupun barang tidak bergerak melalui lelang dan emage barang – barang lelang itu bermasalah;
3. Sering adanya gugatan baik dari pihak debitor ataupun pihak ketiga terkait kepemilikan aset sehingga menyebabkan lelang batal atau pembeli yang berminat mundur dari lelang;
4. Adanya Putusan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan Putusan Pailit dari Pengadilan Negeri yang menyebabkan lelang tidak dapat dilaksanakan;

5. Terdapat blokir pada Surat Keterangan Pendaftaran Tanah (SKPT) yang diterbitkan Kantor Pertnahan (BPN) kerana adanya permasalahan hukum sehingga SKPT tidak terbit dan lelang dibatalkan,
6. Adanya perubahan sistem di Kantor Pertanahan dari data analog ke digital sehingga proses penerbitan SKPT sering terkendala data belum terupdate dan SKPT yang terbit terkendala perbedaan data yang menyebabkan Lelang Batal.
7. Harga Limit yang tinggi diatas nilai pasar sering tidak mendapat peminat
8. Ada beberapa Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) dikarenakan volume lelang yang sangat banyak dan wilayah kerja yang luas sehingga permohonan Lelang harus antri dengan waktu yang cukup lama sehingga dokumen ada yang kadaluarsa dan pemohon lelang harus memperbarui dokumen tersebut. Ini berarti semakin menambah lamanya proses penetapan tanggal lelang.

Sumber : Data Primer 2025

Tabel 1. 3 Hambatan Internal

Hambatan Internal
1. Karyawan kurang cakap dalam meyesuaikan diri adanya perubahan sistem lelang dan kebijakan baru;
2. Karyawan kurang cakap dalam komunikasi dan sosialisasi kepada masyarakat dan investor agar tertarik membeli aset melalui lelang ;
3. Karyawan kurang cakap dalam menghadapi permasalahan seperti adanya gugatan baik dari pihak debitor ataupun pihak ketiga terkait kepemilikan aset, Adanya Putusan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang (PKPU) dan Putusan Pailit dari Pengadilan Negeri yang menyebabkan lelang tidak dapat dilaksanakan ketika masa insolvensi sudah lewat sehingga pemegang hak tanggungan tidak dapat melakukan lelang dan pembeli dari balai lelang juga munndur, Adanya intimidasi dari debitor yang akan dilelang, atau unjuk rasa dari lembaga masyarakat yang tidak sepakat diadakannya lelang;
4. Karyawan melakukan penipuan atau Tindakan – Tindakan menghalalkan segala cara agar Lelang tetap dapat berjalan;
5. Karyawan melalukan pungli terhadap debitor dengan diijakan di tundanya pelaksanaan Lelang;
6. Karyawan tidak jujur terhadap dana operasional yang digunakan untuk operasional lelang dan merugikan Perusahaan.

Sumber : Data Primer 2025

Dari hambatan eksternal dan internal yang penulis sampaikan cukup memberikan tekanan terhadap karyawan, apalagi tuntutan rekanan dalam jasa pra lelang harus cepat dan aset laku terjual, ditengah persaingan antar Balai Lelang Swasta di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta . Tekanan ini dapat menyebabkan stress pada karyawan.

Dalam menyikapi tekanan – tekanan dalam pekerjaan beberapa karyawan ada yang resign karena tekanan pekerjaan yang ada, ada yang menyikapinya dengan mempratikan cara – cara negatif yaitu dengan menghalalkan segala cara untuk mencapai tujuan.

Menurut (Lewis, Jefrey S., 2000) fenomena ini dapat terjadi karena ada beberapa karyawan yang lebih menekankan pada dimensi luar tingkah laku dan mengabaikan dimensi spiritual sehingga melakukan hal – hal yang dapat merugikan perusahaan kedepannya.

Bagi karyawan yang mampu mengelola stress kerja dan mampu berkreatifitas menyelesaikan masalah akan menjadikan sebuah pengalaman dan meningkatkan kemampuannya, dan mampu tetap berpegang teguh pada nilai – nilai kebaikan, visi dan misi perusahaan akan berdampak positif pada kinerja karyawan.

Hal ini menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal dan mempertahankannya tidak cukup dengan meningkatkan Kecerdasan Intellektual (*IQ*) dan Kecerdasan Emosional (*EQ*) karyawan saja tetapi juga harus menerapkan unsur spiritualitas yang mana dalam (Akhtar et al., 2017) dengan spiritualitas mampu menjadikan seseorang karyawan memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu menafsirkan setiap sisi kehidupan dan mampu mengelola serta bertahan

dari kesulitan dan rasa sakit, dan menurut (Mitroff, Ian I., 1994) spiritualitas mampu menciptakan perilaku kerja yang positif pada karyawan yang menghasilkan kebahagiaan dan kesehatan mental sehingga secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini didukung oleh penelitian (Karana, Widi, Jwinita, Nanda dan Eka, Askafi dan Musafik, Naim, 2022), (Mujiyanto, Gideon; Harahap, Pahlawansjah; Santoso, 2021), (Angelica, Laura, Tirza, Graha, Nu, 2020), (Wardani, Setyo, Wiwit dan Utami, Nurastuti, 2020), (Wati, Mustika, Dana San Surjanti, 2018), (Sibasopait, Boru, 2018), (Haryono, Siswoyo dan Rosady, 2017), yang menyatakan bahwa Kecerdasan Spiritual (*SQ*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun pendapat diatas berbeda dengan hasil penelitian (Mukaroh & Nani, 2021), yang meneliti Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Se-Bandar Lampung dengan hasil Kecerdasan Spritual (*SQ*) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini menunjukkan Kecerdasan Spiritual belum mampu meningkatkan Kinerja Karyawan.

Selain dari aspek kecerdasan, komitmen organisasi juga menjadi faktor penentu tingkat kinerja yang dihasilkan oleh karyawan. Dimana menurut (Robbin, 2003) komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka seseorang akan bersikap loyal dengan melakukan berbagai upaya untuk keberhasilan organisasi sehingga akan berdampak terhadap kinerja karyawan.

Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian (Mujiyanto, Gideon; Harahap, Pahlawansjah; Santoso, 2021), yang membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Komitmen organisasi juga sebagai variabel yang mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Intelektual (*IQ*) dan Kecerdasan Spiritual (*SQ*) terhadap kinerja. Di dukung dengan hasil penelitian (Khanifah, 2015) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosi (*EQ*) terhadap kinerja karyawan.

Namun berbeda pendapat (Khairat, 2017) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang fenomena bisnis jasa pra lelang dan kontroversi studi (research gap) yang telah diuraikan diatas maka penulis tertarik mengkaji ***"Analisis Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening"***.

1.2 Perumusan Masalah

- 1 Bagaimana pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan ?
- 2 Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan ?
- 3 Bagaimana pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan ?
- 4 Bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan ?
- 5 Bagaimana pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening?

- 6 Bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening?
- 7 Bagaimana pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening?

1.3 Tujuan Penelitian

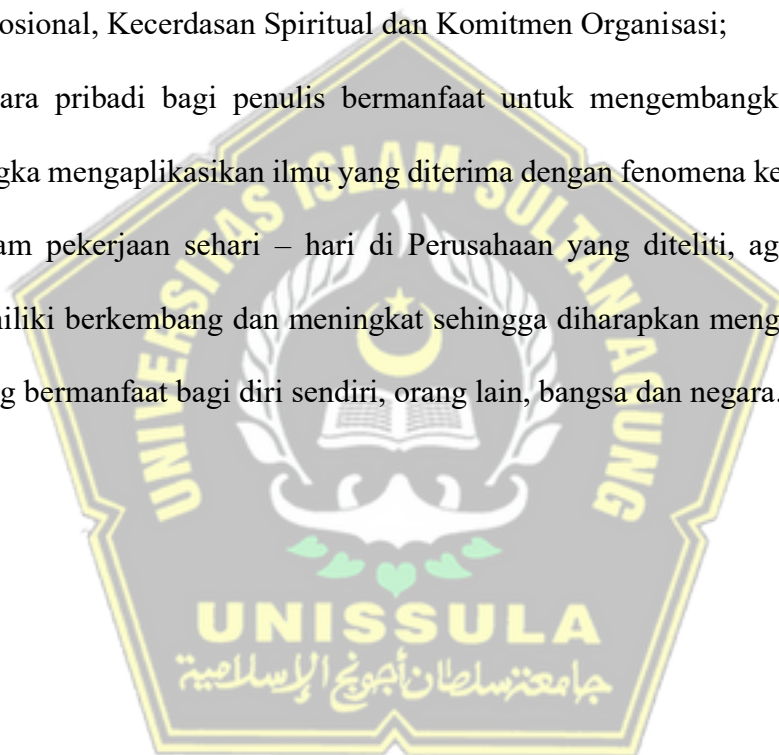
- 1 Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan;
- 2 Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan;
- 3 Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan;
- 4 Mengetahui bagaimana pengaruh Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan;
- 5 Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening;
- 6 Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening;
- 7 Mengetahui bagaimana pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening.

1.4 Manfaat Penelitian

- 1 Untuk memberikan informasi tentang pentingnya pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan hasilnya dapat menjadi

masuk untuk Perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerjanya dengan membangun kesadaran diri untuk mengembangkan Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasi;

- 2 Secara akademik penelitian ini bermanfaat untuk pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal peningkatan kualitas kinerja SDM melalui pengembangan Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasi;
- 3 Secara pribadi bagi penulis bermanfaat untuk mengembangkan diri dalam rangka mengaplikasikan ilmu yang diterima dengan fenomena kehidupan nyata dalam pekerjaan sehari – hari di Perusahaan yang diteliti, agar SDM yang dimiliki berkembang dan meningkat sehingga diharapkan menghasilkan suatu yang bermanfaat bagi diri sendiri, orang lain, bangsa dan negara.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, Prabu,A, 2007). Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Kemampuan mencakup kemampuan potensi (kecerdasan) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). (Mangkunegara, Prabu,A, 2007) mengemukakan ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain adalah :

1 Faktor kemampuan

Kemampuan yang dimiliki setiap manusia tentunya berbeda bisa diakibatkan dari beberapa hal mulai dari kemampuan knowledge dan skill, kemampuan potensi (IQ), dan perbedaan pendidikan. Seseorang yang memiliki kemampuan diatas rata-rata atau sesuai dengan apa yang dibutuhkan akan memudahkan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Sehingga perlu sebuah penyesuaian dalam penempatannya;

2 Motivasi

Attitude yang dimiliki seseorang dapat membentuk motivasi dalam dirinya. Motivasi adalah sebuah dorongan untuk melakukan sebuah tindakan yang terarah sesuai tujuan organisasi. McClelland (1987) dalam Mangkunegara (Mangkunegara, Prabu,A, 2007) mengemukakan bahwa ada sebuah hubungan positif antara motif berprestasi (dorongan untuk selalu melakukan sebuah

tindakan yang dirasa terbaik dalam dirinya) dengan pencapaian kinerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa untuk mampu mencapai sebuah kinerja yang maksimal maka harus ditumbuhkan suatu motif yang berprestasi.

2.2 Penilaian Kinerja

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari Kinerja karyawan yang dikemukakan oleh (Bernardin, H. John. & Rusell, 1993) menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan enam kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan sebagai berikut :

1. Kualitas

Merupakan tingkatan dimana hasil akhir yang dicapai mendekati sempurna dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan;

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja ataupun merupakan jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan;

3. Ketepatan Waktu

Tingkat aktivitas diselesaikannya pekerjaan tersebut pada waktu awal yang diinginkan;

4. Efektifitas.

Merupakan tingkat pengetahuan sumber daya organisasi dimana sesuai dengan maksud atau tujuan perusahaan (menaikkan keuntungan);

5. Kemandirian

Pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain;

6. Komitmen

Bahwa karyawan mempunyai tanggung-jawab penuh terhadap pekerjaannya.

Sedangkan menurut (Stoner, James, A.F, Simamora, Sahat, Wankel, 1996) adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*);

Yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan;

2. Kualitas kerja (*quality of work*);

Yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya;

3. Kreativitas (*creativity*);

Yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul;

4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*);

Yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya;

5. Kerjasama (*cooperation*);

Yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi;

6. Inisiatif (*initiative*);

Yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru;

7. Ketergantungan (*dependability*);

Yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan;

8. Kualitas pribadi (*personal quality*);

Yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Dalam penelitian ini indikator kinerja karyawan menggunakan pendapat yang dikemukakan oleh (Stoner, James, A.F, Simamora, Sahat, Wankel, 1996) dan (Bernardin, H. John. & Rusell, 1993) yaitu : 1) *Kualitas*, 2) *Kuantitas*, 3) *Ketepatan Waktu*, 4) *Efektifitas*, 5) *Pengetahuan Mengenai Pekerjaan*, 6) *Kreatifitas*.

2.3 Kecerdasan Intelektual (*IQ*)

Kecerdasan Intelektual atau *Intellegence Quotient (IQ)* terdapat pada lapisan luar otak yang disebut neo-cortex, melalui penggunaan neo-cortex ini maka lahirlah IQ. Dimana kecerdasan Intelektual atau IQ ini adalah kecerdasan yang mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran akan ruang, kesadaran akan sesuatu yang tampak, dan mampu bekerja mengukur kecepatan, mengukur hal-hal baru, menyimpan dan mengingat kembali informasi obyektif, serta berperan aktif dalam menghitung angka dalam hal ini penguasaan matematika. (Agustian, Ginanjar, 2003).

Dengan IQ orang mampu berhitung, belajar aljabar, mengoperasikan komputer, mempelajari bahasa asing, menciptakan pesawat terbang hingga bom nuklir. Dengan IQ orang mampu bekerja dengan keahlian professional di dalam bidang pekerjaanya untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kecerdasan intelektual pada hakikatnya merupakan kemampuan dasar yang potensial dan bersifat umum

untuk memperoleh berbagai komponen kecakapan atau ketrampilan sehingga berkembang pada tingkat dan kapasitas tertentu.

Tujuh dimensi indikator dalam kecerdasan intelektual menurut (Robbins, 2014) dalam (Bestari & Marhalinda, 2017) sebagai berikut :

1. Kecerdasan angka

Merupakan kemampuan untuk menghitung dengan cepat dan tepat;

2. Pemahaman verbal

Merupakan kemampuan memahami apa yang dibaca dan didengar;

3. Kecepatan persepsi

Merupakan kemampuan mengenali kemiripan dan beda visual dengan cepat dan tepat;

4. Penalaran induktif

Merupakan kemampuan mengenali suatu urutan logis dalam suatu masalah dan kemudian memecahkan masalah itu;

5. Penalaran deduktif;

Merupakan kemampuan menggunakan logika.

Sedangkan menurut (Atkinson, Rita L., 1996) Kecerdasan Intellektual ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Pemahaman Verbal dan Kefasihan kata

Mempunyai kemampuan untuk memahami makna atau kosa kata dan mampu memikirkan kata secara cepat;

2. Angka

Mempunyai kemampuan untuk bekerja dengan angka dan melakukan perhitungan;

3. Ruang dan Kecepatan Persepsual

Mempunyai kemampuan untuk memvisualisasikan hubungan bentuk ruang dan mampu menangkap rincian visual secara cepat serta melihat persamaan dan perbedaan diantara obyek yang tergambar;

4. Ingatan

Mempunyai kemampuan untuk mengingat stimulus verbal;

5. Penalaran.

Mempunyai kemampuan menemukan aturan umum berdasarkan contoh yang disajikan.

Dalam penelitian ini indikator kecerdasan intelektual (*IQ*) menggunakan pendapat (Atkinson, Rita L., 1996) dan (Robbins, 2014) dalam (Bestari & Marhalinda, 2017) yaitu : 1) *Pemahaman Verbal*, 2) *Kecerdasan Angka*, 3) *Ruang dan Kecepatan Persepsual*, 4) *Ingatan*, 5) *Penalaran Deduktif*, 6) *Penalaran Induktif*.

2.4 Pengaruh Kecerdasan Intelektual (*IQ*) Terhadap Kinerja Karyawan.

Menurut (Prawirosentono, 1999) kinerja seseorang akan baik jika tugas-tugas yang diemban sesuai dengan keahliannya, sedangkan keahlian atau skill karyawan dalam melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan (akademik) dan pengalaman dalam bekerja. Hal ini menunjukkan

bahwa dengan *IQ* yang tinggi orang dapat belajar dengan baik di bangku pendidikan dengan kualitas pendidikan yang tinggi akan menghasilkan skill yang berkualitas, dengan skill berkualitas seseorang akan mampu bekerja dengan baik di bidang pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang baik.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian (Karana, Widi, Jwinita, Nanda dan Eka, Askafi dan Musafik, Naim, 2022), (D, Amelia, Ryandhita, Elza dan Purwati, Sri, Atiek dan Pratiwi, 2021), (Angelica, Laura, Tirza, Graha, Nu, 2020) (Wardani, Setyo, Wiwit dan Utami, Nurastuti, 2020), (Sibasopait, Boru, 2018), yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual (*IQ*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya jika perusahaan ingin peningkatan kinerja dari karyawan hal yang perlu dilakukan adalah dengan menambah nilai *IQ* pada karyawan tersebut, karena semakin tinggi kecerdasan intelektual (*IQ*) karyawan, maka akan berdampak pada kinerjanya yang semakin baik pula, karena karyawan tersebut akan lebih mudah dalam menyerap pengetahuan yang ada lalu mengaplikasikannya pada cara menyelesaikan pekerjaan yang lebih baik.

Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H1 : Kecerdasan Intelektual (*IQ*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.5 Kecerdasan Emosional (*EQ*)

Menurut (Goleman, 2001), kecerdasan emosional (*EQ*) adalah kecakapan emosional yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri sendiri dan memiliki daya tahan etika menghadapi rintangan, mampu mengatur suasana berempati serta berharap. Sementara (Cooper, R. K., & Sawaf, 1997) berpendapat

bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi, koneksi dan pengaruh manusiawi.

Jadi kecakapan emosional merupakan kemampuan untuk membedakan dan menanggapi dengan tepat suasana hati, temperamen, motivasi, dan hasrat orang lain yang merupakan kunci pengetahuan diri dan akan menuntun pada tingkah laku.

Dari beberapa pengamatan (Goleman, 2001) menyatakan bahwa pada pekerjaan-pekerjaan tertentu sifat-sifat kepribadian yang terfokus dalam Kecerdasan Emosional (*EQ*) sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja. Dimana menurut hasil pengamatannya bahwa kinerja seseorang menonjol bukan hanya karena prestasi pribadinya tetapi juga karena mampu mengelola pribadinya menghadapi perubahan atau konflik perusahaan, selain itu mampu bekerjasama dengan rekan sejawat, atasan dan bawahan sehingga dalam bekerja akan lebih mampu beradaptasi dan fleksibel dan mampu menciptakan integritas yang baik di lingkungan kerja, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Kondisi tersebut mendukung terciptanya kinerja yang baik.

Sedangkan indikasi kecerdasan emosional dalam diri seseorang menurut (Goleman, 2001) adalah sebagai berikut :

1. *Self Awareness* (kesadaran diri)

Kesadaran diri merupakan kemampuan untuk mengenali emosi pada waktu emosi itu terjadi. Kesadaran diri berarti waspada terhadap suasana hati atau pikiran tentang suasana hati atau tidak hanyut dalam emosi. Orang yang dapat mengenali emosi atau kesadaran diri terhadap emosi, tidak buta terhadap

emosinya sendiri, termasuk dapat label setiap emosi yang dirasakan secara cepat. Mengenali emosi atau kesadaran emosi ini merupakan dasar kecerdasan emosi (Goleman, 2001). Emosi seseorang dapat mengganggu pikiran, emosi merupakan tamu yang tak diundang dalam kehidupan kita, namun emosi memberi informasi yang bila diabaikan akan mengakibatkan masalah-masalah serius. Jika kita menyadari keberadaan emosi ini, maka kita akan memperlakukan emosi ini dengan rasional. Orang yang mempunyai kesadaran diri menyadari apa yang sedang dipikirkan dan apa yang akan dirasakan saat ini. Kesadaran diri terhadap emosi merupakan inti kecerdasan emosional.

2. *Self Regulation* (pengendalian diri)

Seseorang yang dapat mengatur diri mereka dapat mengelola dan mengekspresikan emosi yang ditandai dengan (Goleman, 2001):

- a. Dapat menangani emosi, sehingga emosi dapat diekspresikan dengan tepat.
- b. Mempunyai toleransi terhadap frustrasi.
- c. Menangani ketegangan jiwa dengan lebih baik.

Dalam pengendalian diri seseorang perlu memiliki berbagai keterampilan sebagai berikut:

- a. Mengetahui perbedaan antara diri sendiri dan orang lain.
- b. Menempatkan sikap yang menerima. Beberapa penghalangnya adalah memiliki perasaan tertentu pada orang lain, menggunakan kata-kata yang tidak mendukung atau meremehkan.

- c. Mengirimkan pesan melalui suara, misalnya volume suara, kecepatan berbicara, aksen atau logat yang sesuai, ada waktu diam sejenak.
- d. Menggunakan kalimat pembuka, misalnya bagaimana kabarmu, sepertinya ada sesuatu yang anda pikirkan.
- e. Mengembalikan apa yang dibicarakan lawan bicara.
- f. Merefleksikan perasaan dan lawan bicara.
- g. Menghindari hal-hal yang tidak diterima orang lain.

3. *Self Motivation* (motivasi diri)

Menata emosi merupakan hal yang sangat erat kaitannya dengan motivasi diri untuk berkreasi. Orang yang mampu mengendalikan emosi merupakan landasan keberhasilan dalam segala bidang. Orang yang mempunyai motivasi diri cenderung lebih produktif dan efektif dalam hal apapun yang mereka kerjakan.

Ciri-ciri orang yang mempunyai motivasi diri serta dapat memanfaatkan emosi secara produktif adalah sebagai berikut (Goleman, 2001):

- a. Ketekunan dalam usaha mencapai tujuan
- b. Kemampuan untuk menguasai diri
- c. Bertanggung jawab

d. *Empathy* (empati)

Empati adalah merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif mereka, menumbuhkan hubungan saling percaya dan menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

Ciri-ciri orang yang memiliki empati adalah sebagai berikut (Goleman, 2001):

- a. Mampu menangkap sinyal - sinyal yang tersembunyi yang mengisyaratkan kebutuhan orang lain;
- b. Mampu menerima sudut pandang atau pendapat orang lain;
- c. Peka terhadap perasaan orang lain;
- d. Mampu mendengarkan orang lain.

4. *Social skill* (keterampilan sosial)

Orang yang mampu melakukan hubungan sosial merupakan orang yang cerdas emosi. Orang yang cerdas emosi akan mampu menjalin hubungan dengan orang lain, mereka dapat menikmati persahabatan dengan tulus. Ketulusan memerlukan kesadaran diri dan ungkapan emosional sehingga pada saat berbicara dengan seseorang, kita dapat mengungkapkan perasaan – perasaan secara terbuka termasuk gangguan apapun yang merintanginya seseorang untuk mengungkapkan perasaan secara terbuka (Goleman, 2001).

Dalam penelitian ini indikator kecerdasan emosional (EQ) menggunakan pendapat (Goleman, 2001) yaitu : 1) *Self Awareness* (Kesadaran Diri), 2) *Self Regulation* (Pengendalian Diri), 3) *Self Motivation* (Motivasi Diri), 4) *Empathy* (Empati), 5) *Social Skill* (Ketrampilan Sosial).

2.6 Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Karyawan

Banyak studi mengungkapkan Kecerdasan Emosional (EQ) mampu menghasilkan energi pengaktif dan semangat penggerak untuk menyulut kreatifitas, kolaborasi, inisiatif, dan transformasi termasuk nilai-nilai etika seperti kepercayaan, integritas, empati, keuletan dan kredibilitas dan modal sosial dimana modal sosial ini merupakan kekuatan kecerdasan emosional dalam mempertahankan hubungan

dengan masyarakat lingkungan kerja yang didasarkan pada kepercayaan (Cooper, R. K., & Sawaf, 1997).

Hal ini dikuatkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga EQI (*Emotional Quotient Inventory*) didapatkan hasil bahwa kecerdasan Intelektual yang menghasilkan skill pada bidang pekerjaan hanya mampu mengantarkan kesuksesan dalam bidang kerja rata-rata 6-20%, sedangkan kecerdasan emosional mampu mengantarkan kesuksesan mencapai 80%. Demikian dapat dikatakan dari beberapa uraian diatas bahwa Emotional Quotient lebih berperan dalam mempengaruhi kinerja seseorang dalam mencapai kesuksesan kerja.

Dari beberapa pengamatan (Goleman, 2001) menyatakan bahwa pada pekerjaan-pekerjaan tertentu sifat-sifat kepribadian yang terfokus dalam kecerdasan emosional sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja. Dimana menurut hasil pengamatannya bahwa kinerja seseorang menonjol bukan hanya karena prestasi pribadinya tetapi juga karena mampu mengelola pribadinya menghadapi perubahan atau konflik perusahaan, selain itu mampu bekerjasama dengan rekan sejawat, atasan dan bawahan sehingga dalam bekerja akan lebih mampu beradaptasi dan fleksibel dan mampu menciptakan integritas yang baik di lingkungan kerja, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Kondisi tersebut mendukung terciptanya kinerja yang baik.

Beberapa Studi empiris sebagai berikut (Karana, Widi, Jwinita, Nanda dan Eka, Askafi dan Musafik, Naim, 2022), (Mukaroh & Nani, 2021), (Wardani, Setyo, Wiwit dan Utami, Nurastuti, 2020), (Wati, Mustika, Dana San Surjanti, 2018),

(Sibasopait, Boru, 2018),(Haryono, Siswoyo dan Rosady, 2017) menyatakan adanya pengaruh Kecerdasan Emosional (*EQ*) terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H2 : Kecerdasan Emosional (*EQ*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.7 Kecerdasan Spiritual (*SQ*)

Menurut Danah Zohar dan Ian Marshall kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau value, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya. Sedangkan Ary Ginanjar di dalam bukunya yang berjudul *Rahasia Sukses Membangun Kecerdasan Emosi Dan Spiritual* menjelaskan bahwa kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya (hanif) dan memiliki pola pikiran tauhid (integralistik) serta prinsip” hanya karena Allah” (Agustian, Ginanjar, 2003).

Individu yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi adalah orang yang memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu menafsirkan setiap sisi kehidupan dan mampu mengelola serta bertahan dari kesulitan dan rasa sakit (Akhtar et al., 2017) dan seseorang yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi cenderung menjadi pemimpin yang penuh pengabdian, bertanggung jawab, untuk membawa visi dan nilai yang lebih tinggi dan bisa memberi inspirasi kepada orang lain (Zohar dan Marshall, 2000).

(Zohar, Danah., 2007) dalam bukunya yang berjudul *Spiritual Quotient* yang mengatakan bahwa *The Ultimate Intelligence* tanpa disertai kedalaman spiritual, kepandaian IQ dan Popularitas (EQ) seseorang tidak akan memberikan ketenangan dan kebahagiaan hidup dalam karier seseorang. Demikian juga Stephen R Covey dalam bukunya *The 8 Habit* (2004) yang menyimpulkan kecerdasan Intellektual dan Emosional tanpa bersumber spiritual akan kehabisan energi dan berbelok.

Sementara itu Harvard Business School yang merupakan trend setter para pembisnis dunia mengadakan forum diskusi yang menghasilkan fenomena yang berjudul “Does Spirituality Drive Success?”. Dalam (Agustian, 2003) Forum ini diikuti para CEO perusahaan terkemuka didunia termasuk manusia terkaya sejagat dengan bisnis softwarena yaitu Bill Gates dan Michael Dell. Mereka sepakat bahwa spiritualisme menghasilkan lima hal yaitu :

1. Integritas atau kejujuran;
2. Energi atau semangat;
3. Inisiatif dan Inspirasi;
4. Wisdom atau bijaksana;
5. Keberanian dalam mengambil keputusan.

Zohar dan Mashall (2000) ; Sukidi (2002) dalam (Mukaroh & Nani, 2021) bahwa indikasi kecerdasan spiritual yang telah berkembang dengan baik mencakup:

1. Kemampuan untuk bersikap fleksibel;
2. Tingkat kesadaran yang tinggi;

3. Kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan;
4. Kemampuan untuk menghadapi dan malampaui rasa sakit;
5. Kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai – nilai;
6. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu;
7. Kecenderungan untuk berpandangan holistic;
8. Kecenderungan untuk bertanya mengapa dan bagaimana dan berupaya untuk mencari jawaban – jawaban mendasar,
9. Memiliki kemudahan untuk bekerja melawan konvensi

Dalam penelitian ini indikator kecerdasan spiritual yang digunakan adalah menurut (Agustian, 2003) dan Zohar dan Marshall (2000) yaitu : 1) *Integritas atau Kejujuran*, 2) *Energi atau Semangat*, 3) *Wisdom (Bijaksana)*, 4) *Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu*, 5) *Kemampuan untuk menghadapi penderitaan*, 6) *Kualitas Hidup Yang Di Ilhami oleh visi dan nilai – nilai*.

2.8 Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Karyawan

Kecerdasan memiliki hubungan erat dengan kinerja, menurut (Agustian, Ginanjar, 2003) kecerdasan spiritual SQ Mampu mengintegrasikan IQ dan EQ sehingga menghasilkan :

1. Pengendalian Emosi yang menghasilkan rasa tenang dan damai;
2. Jika ketenangan Emosi Terkendali maka God Spot atau pintu hati akan terbuka dan mengarahkan kita pada sifat-sifat mulia seperti keadilan, kasih sayang, kejujuran, tanggung jawab, kepedulian, kepedulian, kreatifitas, komitmen, dan kebersamaan serta perdamaian;
3. Berdasarkan kekuatan/dorongan kepada sifat-sifat mulia inilah IQ dan EQ dapat

bekerja optimal atau tercipta sinergi IQ, EQ dan SQ.

Terciptanya sinergi antara IQ, EQ dan SQ ini menghasilkan sikap mental yang positif yang mengarah pada sikap mental positif dalam pekerjaan yang secara signifikan akan meningkatkan kinerja suatu perusahaan dan menciptakan pribadi-pribadi karyawan yang sukses dalam dunia kerja.

Sedangkan (Akhtar et al., 2017) menyatakan spiritualitas mampu menjadikan seseorang karyawan memiliki prinsip dan visi yang kuat, mampu menafsirkan setiap sisi kehidupan dan mampu mengelola serta bertahan dari kesulitan dan rasa sakit, dan (Mitroff, Ian I., 1994) menyatakan spiritualitas mampu menciptakan perilaku kerja yang positif pada karyawan yang menghasilkan kebahagiaan dan kesehatan mental sehingga secara signifikan meningkatkan kinerja.

Beberapa studi empiris menyatakan sebagai berikut (Karana, Widi, Jwinita, Nanda dan Eka, Askafi dan Musafik, Naim, 2022) bahwa IQ, EQ, SQ berpengaruh baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Kediri. (Suhartini, Eka dan Anisa, 2017) bahwa EQ, SQ berpengaruh baik secara parsial maupun secara simultan terhadap kinerja karyawan perawat di Rumah Sakit Daerah Di Labuang Baji Makasar, dimana SQ merupakan variable yang memiliki pengaruh yang lebih dominan.

Di dukung juga oleh penelitian (Mujianto, Gideon; Harahap, Pahlawansjah; Santoso, 2021), (Angelica, Laura, Tirza, Graha, Nu, 2020), (Wardani, Setyo, Wiwit dan Utami, Nurastuti, 2020), (Wati, Mustika, Dana San Surjanti, 2018), (Sibasopait, Boru, 2018), (Haryono, Siswoyo dan Rosady, 2017), yang menyatakan bahwa

Kecerdasan Spiritual (*SQ*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H3 : Kecerdasan Spiritual (*SQ*) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.9 Komitmen Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2000) dalam (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan – tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak meninggalkan organisasi.

Mowday (1982) dalam (Sopiah, 2008) menyebut komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasi adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Robbins (1989) dalam (Sopiah, 2008) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan organisasi.

O'Reilly (1989) dalam (Sopiah, 2008) menyebutkan komitmen karyawan pada organisasi sebagai ikatan kejiwaan individu terhadap organisasi yang mencakup keterlibatan kerja, kesetiaan, dan perasaan percaya terhadap nilai – nilai organisasi.

Streers dan Poter (1983) dalam (Sopiah, 2008) mengatakan bahwa suatu bentuk komitmen yang muncul bukan hanya bersifat loyalitas yang pasif tapi juga melibatkan hubungan yang aktif dengan organisasi kerja yang memiliki tujuan memberikan segala usaha demi keberhasilan organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah : *sikap loyalitas dan keyakinan karyawan memihak organisasi serta tujuan – tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi di tempat mereka bekerja.*

Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan dapat terlihat dari prestasi kerjanya. Hal ini dibuktikan dengan keinginan yang kuat dari karyawan untuk terlibat dalam kegiatan organisasi. Keterlibatan karyawan dalam kegiatan organisasi mencerminkan dedikasi karyawan dalam membantu organisasi mencapai tujuannya. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Sopiah, 2008).

Menurut (Robbin, 2003) komitmen organisasi memiliki tiga indikator terpisah yaitu :

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Komitmen afektif merupakan perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan di dalam nilai-nilainya.

Seseorang yang memiliki komitmen afektif yang kuat akan terus bekerja dalam suatu organisasi karena mereka memang ingin melakukan hal tersebut.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Komitmen berkelanjutan merupakan nilai ekonomi yang dirasakan dari bertahan dalam suatu organisasi dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut. Seorang karyawan mungkin bertahan dan berkomitmen dengan organisasi dan pemberi kerja karena diberi imbalan yang cukup tinggi. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu organisasi karena mereka membutuhkannya.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen normatif merupakan kewajiban seseorang untuk bertahan di dalam suatu organisasi untuk alasan-alasan moral atau etis. Komitmen ini menyebabkan seorang karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya. Dengan kata lain, komitmen normatif ini berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap bekerja dalam sebuah organisasi.

Sedangkan Meyer, Allen, dan Smith (1998) dalam (Budiono, 2016) mengemukakan bahwa ada tiga komponen komitmen organisasi yaitu :

- a. *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional;
- b. *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan – keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain;
- c. *Normative Commitment*, timbul dari nilai – nilai dalam diri karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena adanya kesadaran

bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan hal yang seharusnya dilakukan.

Dalam penelitian ini indikator komitmen organisasi yang digunakan menggunakan pendapat (Robbin, 2003) dan Meyer, Allen, dan Smith (1998) dalam (Budiono, 2016) meliputi : 1) *Affective Commitment (kesesuaian nilai)*, 2) *Continuance Commitment (transaksional)*, 3) *Normative Commitment (tanggung jawab normatif)*.

2.10 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Selain dari aspek kecerdasan, komitmen organisasi menjadi factor penentu tingkat kinerja yang di hasilkan oleh karyawan. Dimana menurut (Robbin, 2003) komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja. Ketika seseorang memiliki komitmen organisasi yang tinggi maka seseorang akan bersikap loyal dengan melakukan berbagai upaya untuk keberhasilan organisasi sehingga akan berdampak terhadap produktifitas karyawan.

Ditinjau dari segi organisasi, karyawan yang berkomitmen rendah akan berdampak pada *turn over*, tingginya absensi, meningkatnya kelambatan kerja dan kurangnya intensitas untuk bertahan sebagai karyawan di organisasi tersebut, rendahnya kualitas kerja, dan kurangnya loyalitas pada perusahaan (Sopiah, 2008).

Beberapa studi empiris menyatakan sebagai berikut (Haryono, Siswoyo dan Rosady, 2017) membuktikan bahwa : 1) Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja perawat temporer. Didukung juga oleh penelitian (Frimayasa, Agtovia dan Lawu, Hi, 2020) yang menyatakan bahwa

komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Frisian Flag.

Hasil penelitian (Ariyani, Nur, Padma, Ria; Sugiyanto, Kusumangtyas, n.d.) juga menyatakan bahwa komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen normatif memiliki pengaruh terbesar dalam kinerja. Penelitian ini membuktikan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kinerja melalui komitmen yang dimiliki masing – masing karyawan. Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H4 : Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2.11 Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

Kecerdasan Intelektual (IQ) adalah kecerdasan yang mempunyai kemampuan yang berkaitan dengan kesadaran akan ruang, kesadaran akan sesuatu yang tampak, dan mampu bekerja mengukur kecepatan, mengukur hal-hal baru, menyimpan dan mengingat kembali informasi obyektif, serta berperan aktif dalam menghitung angka dalam hal ini penguasaan matematika. (Agustian, Ginanjar, 2003). Dengan IQ orang mampu berhitung, belajar aljabar, mengoperasikan computer, mempelajari bahasa inggris, menciptakan pesawat terbang hingga bom nuklir. Dengan IQ orang mampu bekerja dengan keahlian professional di dalam bidang pekerjaanya untuk memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan.

Menurut (Prawirosentono, 1999) kinerja seseorang akan baik jika tugas-tugas yang diemban sesuai dengan keahliannya, sedangkan keahlian atau skill karyawan

dalam melakukan pekerjaannya dipengaruhi oleh latar belakang pendidikan (Akademik) dan pengalaman dalam bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa dengan IQ yang tinggi orang dapat belajar dengan baik di bangku pendidikan dengan kualitas pendidikan yang tinggi akan menghasilkan skill yang berkualitas, dengan skill berkualitas seseorang akan mampu bekerja dengan baik di bidang pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang baik.

Kecerdasan intelektual ini memungkinkan manusia untuk berpikir kreatif, berwawasan jauh, membuat atau bahkan mengubah aturan, yang membuat orang tersebut mempunyai komitmen dan dapat bekerja lebih baik.

Penelitian yang dilakukan (Mujiyanto, Gideon; Harahap, Pahlawansjah; Santoso, 2021)) menemukan adanya hubungan antara Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Komitmen Organisasi yaitu : 1) Kecerdasan Intelektual (IQ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Afektif, 2) Komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan, 3) Komitmen afektif dapat memediasi pengaruh kecerdasan intelektual terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H5 : Kecerdasan Intelektual (IQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

2.12 Pengaruh Kecerdasan Intelektual (EQ) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

Dari beberapa pengamatan (Goleman, 2001) menyatakan bahwa pada pekerjaan-pekerjaan tertentu sifat-sifat kepribadian yang terfokus dalam kecerdasan

emosional sangat berhubungan dengan kesuksesan dalam bekerja. Dimana menurut hasil pengamatannya bahwa kinerja seseorang menonjol bukan hanya karena prestasi pribadinya tetapi juga karena mampu mengelola pribadinya menghadapi perubahan atau konflik perusahaan, selain itu mampu bekerjasama dengan rekan sejawat, atasan dan bawahan sehingga dalam bekerja akan lebih mampu beradaptasi dan fleksibel dan mampu menciptakan integritas yang baik di lingkungan kerja, sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik. Kondisi tersebut mendukung terciptanya kinerja yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh (Khanifah, 2015) menemukan adanya hubungan antara Kecerdasan Emosional (EQ) dan Komitmen Organisasi yaitu:

1. Bahwa Kecerdasan Emosional (EQ) berpengaruh kepada komitmen karyawan artinya semakin karyawan mengenali emosi dirinya dan bisa mengelola emosi dirinya maka semakin tinggi keinginan untuk tetap berada di dalam perusahaan;
2. Kecerdasan Emosional (EQ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan;
3. Komitmen Organisasi mampu memediasi pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap kinerja karyawan .

Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H6 : Kecerdasan Emosional (EQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

2.13 Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

Kecerdasan Spiritual memiliki hubungan erat dengan kinerja, menurut (Agustian, Ginanjar, 2003) kecerdasan spiritual SQ Mampu mengintegrasikan IQ dan EQ sehingga menghasilkan :

1. Pengendalian Emosi yang menghasilkan rasa tenang dan damai.
2. Jika ketenangan Emosi Terkendali maka God Spot atau pintu hati akan terbuka dan mengarahkan kita pada sifat-sifat mulia seperti keadilan, kasih sayang, kejujuran, tanggung jawab, kepedulian, kepedulian, kreatifitas, komitmen, dan kebersamaan serta perdamaian.
3. Berdasarkan kekuatan/dorongan kepada sifat-sifat mulia inilah IQ dan EQ dapat bekerja optimal atau tercipta sinergi IQ, EQ dan SQ.

Terciptanya IQ, EQ dan SQ ini menghasilkan sikap mental yang positif yang mengarah pada sikap mental positif dalam pekerjaan yang secara signifikan akan meningkatkan Kinerja suatu perusahaan dan menciptakan pribadi-pribadi karyawan yang sukses dalam dunia kerja.

(Mitroff, Ian I., 1994) juga menyatakan spiritualitas mampu menciptakan perilaku kerja yang positif pada karyawan yang menghasilkan kebahagiaan dan kesehatan mental sehingga secara signifikan meningkatkan kinerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Mujiyanto, Gideon; Harahap, Pahlawansjah; Santoso, 2021) menemukan adanya hubungan antara Kecerdasan Spiritual (SQ) dan Komitmen Organisasi yaitu: 1) Bahwa Kecerdasan Spiritual (SQ) berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Komitmen Afektif, 2) Bahwa Kecerdasan Spiritual

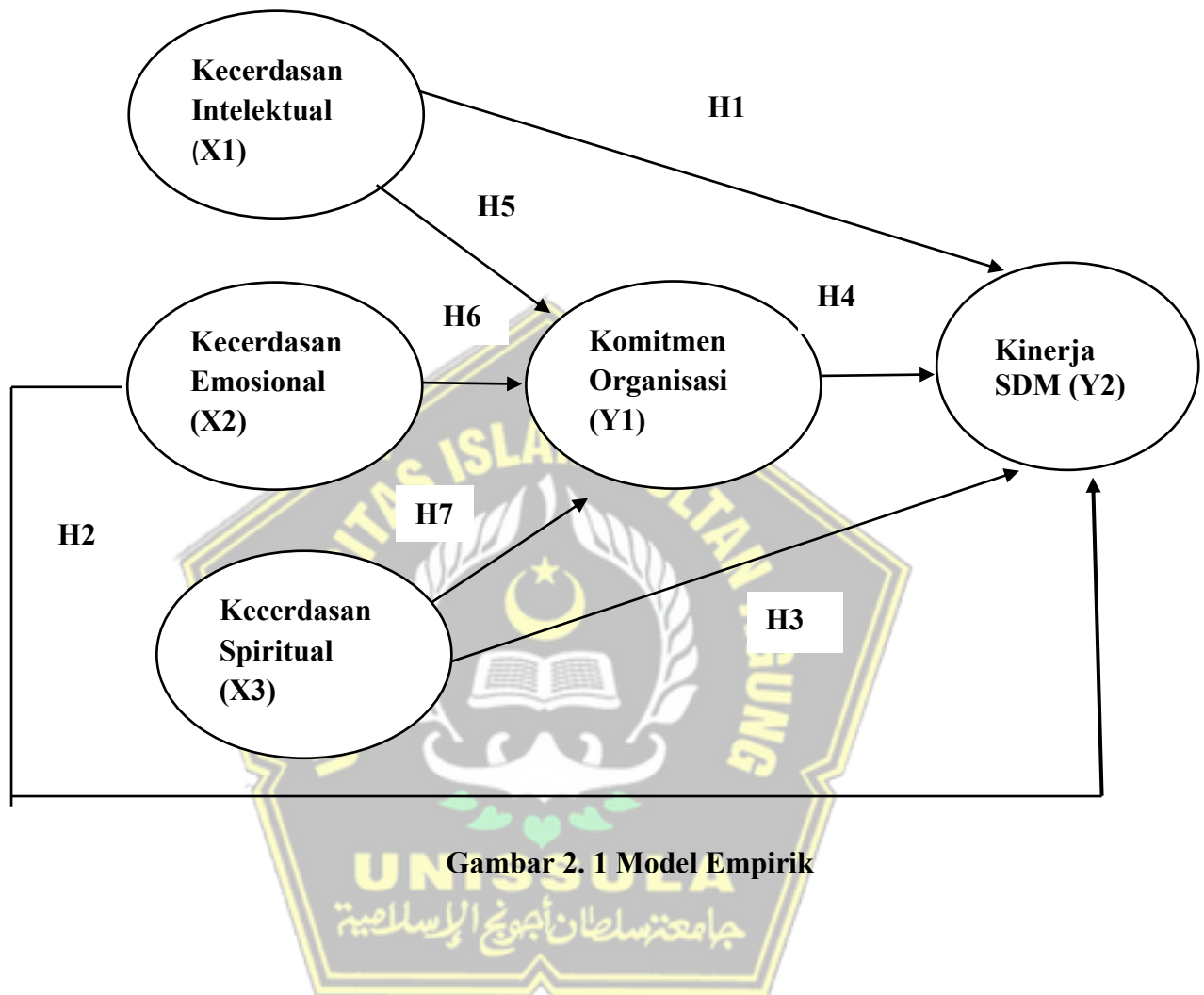
(SQ) berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, 3) Komitmen Afektif berpengaruh positif dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan, 4) Bahwa Komitmen Afektif dapat memediasi pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) terhadap kinerja karyawan.

Di dukung juga oleh penelitian (Haryono, Siswoyo dan Rosady, 2017) yang menyatakan bahwa :1) Kecerdasan Spiritual (SQ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, 2) Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Kecerdasan Spiritual (SQ) berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui Komitmen Organisasi.

Berdasarkan kajian pustaka dan studi empiris maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut :

H7 : Kecerdasan Spiritual (SQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening.

2.14 Model Penelitian.



Gambar 2. 1 Model Empirik

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian *Eksplanatory* dimana penelitian ini menjelaskan dan menyoroti pengaruh antara variabel-variabel, penelitian ini juga merupakan penelitian survey yang digunakan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Walaupun mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada penjelasan pengaruh antara variabel (Effendi, Sofian, dan Singarimbun, 1994).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah *keseluruhan obyek yang merupakan sejumlah individu yang paling sedikit mempunyai suatu ciri atau sifat yang sama dan digunakan untuk menentukan sampel* (Hadi, 1997). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Balai Lelang Swasta di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta dengan jumlah 107 Orang. Dalam penelitian ini menggunakan metode sensus, dimana jumlah populasi diteliti secara keseluruhan.

3.3 Sumber Data

Dalam Penyusunan penelitian ini penulis menggunakan banyak data untuk memperoleh hasil penelitian, adapun sumber data yang digunakan :

a. Data Primer

Adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian diamati dan dicatat yang didukung dengan teknik pengumpulan data (Marzuki, 1995 : 55).

Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan kuesioner, wawancara dan pengamatan.

b. Data Sekunder

Adalah data yang digunakan sebagai pendukung data primer yang masih memerlukan proses lebih lanjut agar dapat menghasilkan sasaran yang lebih berguna. Data Sekunder ini diperoleh melalui :

1. Arsip-arsip atau catatan yang ada pada obyek penelitian.
2. Mengadakan riset perpustakaan guna mencari keterangan yang ada hubungannya dengan yang dibahas berupa buku-buku, jurnal, majalah dan sebagainya yang membantu penulis dalam mencari keterangan dan informasi yang berkaitan dengan IQ, EQ, SQ dan Komitmen Organisasi yang berpengaruh pada kinerja seorang karyawan.

c. Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Questioner (Daftar Pertanyaan)

Peneliti membagikan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang mengandung butir-butir IQ, EQ dan SQ, Komitmen Organisasi serta Kinerja.

2. Interview (Wawancara)

Dalam proses pengumpulan data, peneliti menggunakan metode wawancara secara tidak terstruktur, yaitu dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada pihak perusahaan dalam hal ini diwakili oleh instruktur pada saat-saat jam istirahat dan juga kepada karyawan yang bersangkutan dengan

melakukan wawancara holistic dimana responden tidak mengetahui kalau sedang dilakukan wawancara untuk mengetahui secara nyata apakah potensi dalam diri karyawan yang berupa IQ, EQ, SQ serta Komitmen Organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja.

3.4 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional variabel tiap variabel dan indikator pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3. 1 Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Pengukuran
Kecerdasan Intelektual (X ₁)	Kemampuan dasar yang potensial dan bersifat umum untuk memperoleh berbagai komponen kecakapan atau ketrampilan sehingga berkembang pada tingkat dan kapasitas tertentu. (Agustian, Ginanjar, 2003)	1. Pemahaman Verbal; 2. Kecerdasan Angka; 3. Ruang dan Kecepatan Persepsual; 4. Ingatan; 5. Penalaran Induktif; 6. Penalaran Deduktif. (Atkinson, Rita L., 1996), (Robbins, 2014) dalam (Bestari & Marhalinda, 2017)	Skala Likert
Kecerdasan Emosional (X ₂)	Kemampuan untuk membedakan dan menanggapi dengan tepat suasana hati , temperamen, motivasi, dan hasrat orang lain yang merupakan kunci pengetahuan diri dan akan menuntun pada tingkah laku. (Goleman, 2001), (Cooper,R. K., & Sawaf, 1997)	1. Kesadaran Diri; 2. Pengendalian Diri; 3. Motivasi Diri; 4. Empati; 5. Ketrampilan Sosial. (Goleman, 2001)	Skala Likert

Kecerdasan Spiriitual (X ₃)	Kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya (hanif) dan memiliki pola pikiran tauhid (integralistik) serta prinsip” hanya karena Allah”. (Agustian, Ginanjar, 2003)	1. Integritas atau Kejujuran, 2. Energi atau Semangat, 3. Bijaksana, 4. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu; 5. Kemampuan untuk menghadapi penderitaan. 6. Kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai – nilai. (Agustian, Ginanjar, 2003), (Zohar, Danah., 2007)	Skala Likert
Komitmen Organisasi (Y ₁)	Sikap loyalitas dan keyakinan karyawan memihak organisasi serta tujuan – tujuannya dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaanya dalam organisasi di tempat mereka bekerja. <i>Mathis dan Jackson (2000), Mowday (1982), Robbins (1989), O'Reilly (1989), Streers dan Pooter (1983) dalam (Sopiah, 2008)</i>	1. <i>Affective Commitment (kesesuaian nilai)</i> 2. <i>Continuance Commitment (transaksional)</i> 3. <i>Normative Commitment (tanggung jawab moral)</i> <i>Meyer, Allen dan Smith dalam (Sopiah, 2008), (Robbin, 2003)</i>	Skala Likert
Kinerja (Y ₂)	Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.	1. Kualitas. 2. Kuantitas. 3. Ketepatan Waktu. 4. Efektifitas. 5. Pengetahuan Mengenai Pekerjaan.	Skala Likert

	<i>(Mangkunegara, Prabu, A, 2007)</i>	6. Kreatifitas. (Stoner, James, A.F, Simamora, Sahat, Wankel, 1996), <i>(Bernardin, H. John. & Rusell, 1993)</i>	
--	---------------------------------------	---	--

Sumber : Data Sekunder, 2025

3.5 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (Supriyanto, Achmad Sani., 2013). Data yang telah terkumpul kemudian diolah menggunakan Partial Least Square (PLS) software yaitu smart PLS 3.0.

Dalam penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah analisis partial linear square (PLS) yang merupakan statistika multivariat dengan melakukan perbandingan antara variabel dependen berganda dan variabel independen berganda. Partial linear square (PLS) adalah salah satu metoda statistika pemodelan persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang dirancang untuk menyelesaikan regresi berganda kompilasi yang bermasalah terkait data spesifik, seperti ukuran sampel penelitian kecil, terdapat data yang hilang (nilai yang hilang) dan multikolinearitas (Abdillah, W., 2015).

Adapun metode analisis partial linear square (PLS) digunakan untuk analisis persamaan struktural berdasarkan varian yang digunakan bersama dengan pengujian model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan realibilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (uji hipotesis dengan model prediksi) (Abdillah, W., 2015).

Berikut adalah keunggulan-keunggulan dari partial linear square (PLS) menurut (Abdillah, W., 2015):

1. Mampu memodelkan banyak variabel dependen dan variabel independent (model kompleks);
2. Mampu mendukung multikolaritas antar variabel independent;
3. Hasil tetap kokoh meskipun terdapat data yang tidak normal atau hilang;
4. Menghasilkan variabel laten independen penuh berdasarkan lintas produk yang memerlukan variabel laten dependen sebagai kekuatan prediksi;
5. Dapat digunakan pada konstruk reflektif dan formatif;
6. Dapat digunakan pada sampel kecil.

3.6 Outer Model (*Assesment of The Measurement Model*)

Dilakukan untuk menguji validitas dan reabilitas alat pengumpulan data dengan menggunakan data utama secara keseluruhan. Assesment of the measurement model disebut juga dengan uji outer model yang pada prinsipnya menguji indikator terhadap variabel laten atau mengukur seberapa jauh indikator (item) dapat menjelaskan variabel latennya. Indikator yang dipakai adalah convergent validity, doscriminant validity, dan reability.

a. *Convergent Validity*

Mengukur tingkat ketepatan dari item atau sekumpulan item dalam variabel terhadap apa yang ingin diukur. Indikator validitas ini diukur dengan nilai factor loading (FL), jika nilai FL lebih besar dari 0,7 maka item yang diukur tersebut dianggap valid. Convergent Validity dapat juga diukur dengan menggunakan Average Variance Extracted (AVE). AVE mengukur seberapa

besar item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel converge (bersatu atau berkorelasi) dibandingkan dengan item-item untuk mengukur variabel lain dalam suatu model.

b. *Discriminant Validity*

Mengukur seberapa besar item-item yang mengukur suatu variabel berbeda dengan item-item yang dipakai untuk mengukur variabel lain serta mengukur apakah item-item yang dipakai untuk mengukur suatu variabel secara tidak sengaja mengukur variabel lain yang tidak dituju untuk diukur. Kriteria yang dipakai untuk mengukur discriminant validity adalah nilai cross loading. Nilai cross loading menunjukkan besarnya korelasi antara setiap variabel dengan indikatornya dan indikator dari konstruk blok lainnya. Menurut Liu dan Li (2011) dalam (Indrawati et al, 2017), suatu indikator dikatakan valid jika indikator suatu konstruk memiliki nilai korelasi terhadap konstruknya lebih besar dari nilai korelasi dengan konstruk lain. (Gepner and Straub, 2005 dalam (Indrawati et al, 2017) menjelaskan bahwa indikator dari *discriminant validity* juga dapat dilihat dari nilai AVE apabila nilai akar (*square root*) dari AVE setiap variabel lebih besar dari pada korelasi antara dua variabel yang ada dalam model maka variabel tersebut telah memiliki *discriminant validity*.

c. *Reliability*

Dalam hal ini adalah *internal consistency reliability* yaitu mengukur seberapa besar variabel indikator meningkat pada saat variabel laten meningkat. Kriteria yang paling terkenal dipakai untuk mengukur internal consistency adalah *Cronbach's Alpha* (CA), alternatif lain selain CA yang bisa dipakai adalah *Composite Reliability* (CR). Nilai CA dan CR yang direkomendasikan sebagai

tolak ukur adalah 0,7 untuk *exploratory research* dan di atas 0,8 untuk penelitian yang lebih advance (mutakhir).

3.7 Inner Model (*Assessment of the Structural Model*)

Disebut juga sebagai pengukuran *inner model*. Pada prinsipnya pengukuran model struktural ini adalah menguji pengaruh antara satu variabel laten dengan variabel laten lainnya. Pengujian dilakukan dengan melihat nilai *path* untuk melihat apakah pengaruh tersebut signifikan atau tidak dilihat dari nilai t dari nilai *path* (nilai t diperoleh dengan melakukan proses *bootstrapping*). Selain dari nilai *path* juga bisa dilihat dari persentasi varian yang dijelaskan yaitu R^2 untuk variabel laten dependen yang dimodelkan mendapat pengaruh dari variabel laten independent.

Tabel 3. 2 KRITERIA OUTPUT PLS

UJI MODEL	OUTPUT	KRITERIA
Outer Model (Uji Indikator)	Convergent Validity	Nilai Factor Loading 0,7 atau 0,50 – 0,60 (Untuk Explanatory Research) Average Variance Extrated (AVE) harus diatas 0,50
	Discriminant Validity	Nilai korelasi cross loading dengan variabel latennya harus lebih besar dibandingkan dengan korelasi terhadap variable lain
	Reability	Nilai CA dan CR yang baik memiliki nilai > 0,70 untuk penelitian yang lebih advanced CA dan CR > 0,80
Inner Model (Uji Hipotesis)	R^2 untuk variable laten endogen	Hasil R^2 sebesar 0,67 (baik), 0,33 (moderat), 0,19 (lemah)
	Koefisien parameter dan t - statistik	Nilai estimasi untuk hubungan jalur dalam model struktural harus signifikan yang diperoleh dengan prosedur bootstrapping.

Sumber: (Indrawati et al, 2017)

3.8 Uji Mediasi atau Uji Sobel

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan Uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung antara variabel X ke Y melalui variabel Z. Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel Z mampu memediasi hubungan variabel X terhadap variabel Y.

Dimana Sobel Test menggunakan Uji Z dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE a^2) + (a^2 SE b^2)}}$$

Keterangan:

a = Koefisien regresi variabel independent terhadap variabel mediasi.

b = Koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

SEa = Standart error of estimation dari pengaruh variabel independent terhadap variabel mediasi.

SEb = Standart error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependent.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Responden

Responden penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja pada Balai Lelang Swasta di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta yang berjumlah 107 karyawan. Data responden diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner. Pelaksanaan penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner penelitian pada Januari – Maret 2025. Pada bagian ini disajikan deskripsi terkait karakteristik responden yang penelitian. Deskripsi ini berisi informasi yang relevan tentang bagaimana karakteristik responden dipandang dari aspek gender, usia, pendidikan, dan masa kerja. Hasil pengolahan data kuesioner terkait deskripsi responden disajikan pada Tabel 4.1.

Data yang tertuang dalam Tabel 4.1 menyajikan informasi bahwa sebagian besar responden adalah pegawai pria yaitu sebanyak 62 responden (57,9%), sedangkan responden wanita sebanyak 45 responden (42,1%). Dipandang dari segi usia, jumlah responden terbanyak adalah usia 31 - 40 tahun sebanyak 47 responden (43,9%). Pendidikan terakhir yang dimiliki responden terbanyak adalah Sarjana S1 yaitu sebanyak 54 responden (50,5%). Pada tabel tersebut terlihat pula bahwa mayoritas responden telah bekerja antara 0 - 10 tahun sebanyak 56 responden (52,3%).

Tabel 4. 1 Deskripsi Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Total Sampel n = 107	
		Jumlah	Persentase (%)
1.	Gender		
	Pria	62	57.9
	Wanita	45	42.1
2.	Usia		
	21 - 30 tahun	15	14.0
	31 - 40 tahun	47	43.9
	41 - 50 tahun	34	31.8
	51 - 60 tahun	11	10.3
3.	Pendidikan		
	SMA/SMK	2	1.9
	Diploma	41	38.3
	S1	54	50.5
	S2	10	9.3
4.	Masa kerja		
	0 - 10 tahun	56	52.3
	11 - 20 tahun	30	28.0
	21 - 30 tahun	15	14.0
	> 30 tahun	6	5.6

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

4.2 Analisis Deskriptif Data Penelitian

Analisis deskriptif merupakan teknik analisis statistik yang digunakan untuk menggambarkan dan meringkas karakteristik dasar dari data yang dikumpulkan. Analisis tersebut bertujuan untuk memberikan gambaran awal mengenai pola atau tren dalam data, sehingga dapat memahami distribusi dan sifat-sifat data sebelum masuk ke dalam analisis yang lebih kompleks.

Deskripsi variabel dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu: kategori rendah, skor = 1,00 – 2,33 , kategori sedang, skor = 2,34 – 3,66 dan kategori tinggi/baik, dengan skor 3,67 – 5,00. Deskripsi variabel secara lengkap terlihat pada tabel 4.2

Tabel 4. 2 Deskripsi Variabel Penelitian

No	Variabel dan indikator	Mean	Std Dev
a	Kecerdasan intelektual		
	1. Pemahaman Verbal;	3.68	0.75
	2. Kecerdasan Angka;	3.77	0.82
	3. Ruang dan Kecepatan Persepsual;	3.73	0.86
	4. Ingatan;	3.67	0.83
	5. Penalaran Induktif;	3.63	0.78
	6. Penalaran Deduktif	3.57	0.89
	Mean Variabel	3.67	
b	Kecerdasan emosional		
	1. Kesadaran Diri;	3.37	1.06
	2. Pengendalian Diri;	3.53	1.18
	3. Motivasi Diri;	3.52	1.14
	4. Empati;	3.47	1.03
	5. Ketrampilan Sosial.	3.45	1.04
	Mean Variabel	3.47	
c	Kecerdasan spiritual		
	1. Integritas atau Kejujuran,	3.61	0.92
	2. Energi atau Semangat,	3.59	0.98
	3. Bijaksana,	3.58	0.81
	4. Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu;	3.67	0.87
	5. Kemampuan untuk menghadapi penderitaan.	3.65	0.80
	6. Kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai – nilai.	3.62	0.89
	Mean Variabel	3.62	
d	Komitmen organisasi		
	1. Affective Commitment (kesesuaian nilai)	3.69	0.84
	2. Continuance Commitment (transaksional)	3.69	0.93
	3. Normative Commitment (tanggung jawab moral)	3.63	0.85
	Mean Variabel	3.67	
e	Kinerja SDM		
	1. Kualitas.	3.94	0.80
	2. Kuantitas.	3.73	0.93
	3. Ketepatan Waktu.	3.72	0.88
	4. Efektifitas.	3.82	0.91
	5. Pengetahuan Mengenai Pekerjaan.	3.76	0.89
	6. Kreatifitas.	3.79	0.84
	Mean Variabel	3.79	

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai mean data variabel Kecerdasan intelektual secara keseluruhan sebesar 3,67 terletak pada rentang kategori

baik/tinggi (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara umum responden memiliki kecerdasan intelektual yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kecerdasan intelektual didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Pemahaman Verbal (3,77) dan terendah adalah indikator Penalaran Deduktif (3,57).

Pada variabel Kecerdasan emosional secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,47 terletak pada rentang kategori sedang (2,33 - 3,67). Artinya, responden memiliki kecerdasan emosional yang cukup baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kecerdasan emosional didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Pengendalian Diri (3,53) dan terendah pada indikator Kesadaran Diri (3,37).

Pada variabel Kecerdasan spiritual secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,62 terletak pada rentang kategori cukup (2,33 - 3,67). Artinya, responden memiliki kecerdasan spiritual yang cukup baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kecerdasan spiritual didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah Kemampuan untuk menghadapi penderitaan (3,67) dan terendah pada indikator Bijaksana (3,58).

Pada variabel Komitmen organisasi secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,67 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa responden memiliki komitmen yang besar dalam organisasi. Hasil deskripsi data pada variabel Komitmen organisasi didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator *Affective Commitment* dan *Continuance Commitment* (3,69) dan indikator dengan nilai mean terendah yaitu indikator *Normative Commitment* (3,63).

Pada variabel Kinerja SDM secara keseluruhan diperoleh nilai mean sebesar 3,79 terletak pada rentang kategori tinggi/baik (3,67 – 5,00). Artinya, bahwa secara

umum pegawai memiliki kinerja yang baik. Hasil deskripsi data pada variabel Kinerja SDM didapatkan dengan nilai *mean* tertinggi adalah indikator Kualitas (*Quality*) (3,94) dan terendah pada indikator ketepatan waktu (3,72).

4.3 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran (*outer model*) merupakan evaluasi dasar yang dilakukan dalam analisis PLS. Tujuan evaluasi ini adalah untuk mengetahui validitas dan reliabilitas indikator-indikator yang mengukur variabel laten. Kriteria validitas diukur dengan *convergent* dan *discriminant validity*, sedangkan kriteria reliabilitas konstruk diukur dengan *composite reliability*, *Average Variance Extracted (AVE)*, dan *Cronbach Alpha*.

4.3.1. *Convergent Validity*

Evaluasi model pengukuran variabel laten dengan indikator reflektif dianalisis dengan melihat *convergent validity* setiap indikator. Pengujian *convergent validity* pada PLS dapat dilihat dari nilai loading faktor (*outer loading*) setiap indikator terhadap variabel latennya. Nilai *outer loading* di atas 0,70 sangat direkomendasikan (Ghozali, 2011).

4.3.1.1. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kecerdasan intelektual

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kecerdasan intelektual direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi *outer model* atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai *outer loading* dari setiap indikator variabel Kecerdasan intelektual sebagai berikut:

Tabel 4. 3 Outer Loading Konstruk Kecerdasan Intelektual

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X1_1	Pemahaman Verbal;	0.795	Valid
X1_2	Kecerdasan Angka;	0.784	Valid
X1_3	Ruang dan Kecepatan Persepsual;	0.710	Valid
X1_4	Ingatan;	0.862	Valid
X1_5	Penalaran Induktif;	0.873	Valid
X1_6	Penalaran Deduktif	0.767	Valid

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kecerdasan intelektual memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kecerdasan intelektual (X1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator pemahaman verbal; kecerdasan angka; ruang dan kecepatan persepsual; ingatan; penalaran induktif; dan penalaran deduktif.

4.3.1.2. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kecerdasan emosional

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kecerdasan emosional direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kecerdasan emosional sebagai berikut:

Tabel 4. 4 Outer Loading Konstruk Kecerdasan Emosional

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X2_1	Kesadaran Diri;	0.812	Valid
X2_2	Pengendalian Diri;	0.889	Valid
X2_3	Motivasi Diri;	0.891	Valid
X2_4	Empati;	0.899	Valid
X2_5	Ketrampilan Sosial.	0.922	Valid

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kecerdasan emosional memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kecerdasan emosional (X2) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator kesadaran diri; pengendalian diri; motivasi diri; empati; ketrampilan sosial.

4.3.1.3. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kecerdasan Spiritual

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Kecerdasan spiritual direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kecerdasan emosional sebagai berikut:

Tabel 4. 5 Outer Loading Konstruk Kecerdasan Spiritual

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
X3_1	Integritas atau Kejujuran,	0.836	Valid
X3_2	Energi atau Semangat,	0.819	Valid
X3_3	Bijaksana,	0.811	Valid
X3_4	Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu;	0.788	Valid
X3_5	Kemampuan untuk menghadapi penderitaan.	0.821	Valid
X3_6	Kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai – nilai.	0.803	Valid

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kecerdasan spiritual memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kecerdasan spiritual (X3) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator Integritas atau Kejujuran, Energi atau Semangat, Bijaksana, Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu; Kemampuan untuk menghadapi penderitaan, Kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai – nilai.

4.3.1.4. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Komitmen organisasi

Dalam penelitian ini, pengukuran variabel Komitmen organisasi direfleksikan melalui lima indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Komitmen organisasi sebagai berikut:

Tabel 4. 6 Outer Loading Konstruk Komitmen organisasi

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y1_1	<i>Affective Commitment</i> (kesesuaian nilai)	0.854	Valid
Y1_2	<i>Continuance Commitment</i> (transaksional)	0.848	Valid
Y1_3	<i>Normative Commitment</i> (tanggung jawab moral)	0.793	Valid

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Komitmen organisasi memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Komitmen organisasi (Y1) mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator *Affective Commitment* (kesesuaian nilai), *Continuance Commitment* (transaksional), dan *Normative Commitment* (tanggung jawab moral).

4.3.1.5. Evaluasi Model Pengukuran Variabel Kinerja SDM

Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator. Evaluasi outer model atau model pengukuran dapat dilihat dari nilai outer loading dari setiap indikator variabel Kinerja SDM sebagai berikut:

Tabel 4. 7 Outer Loading Konstruk Kinerja SDM

No	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Y2_1	Kualitas.	0.819	Valid
Y2_2	Kuantitas.	0.809	Valid
Y2_3	Ketepatan Waktu.	0.782	Valid

Y2_4	Efektifitas.	0.755	Valid
Y2_5	Pengetahuan Mengenai Pekerjaan.	0.809	Valid
Y2_6	Kreatifitas.	0.764	Valid

Sumber: Hasil olah data penelitian (2025)

Tabel di atas menunjukkan di mana seluruh nilai loading faktor indikator Kinerja SDM memiliki nilai lebih besar dari batas kritis 0,700. Dengan demikian variabel Kinerja SDM mampu dibentuk atau dijelaskan dengan baik atau dapat dikatakan valid oleh indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Sesuai hasil pengujian validitas konvergen pada setiap variabel di atas, dapat disimpulkan bahwa semua indikator dinyatakan valid, sehingga dapat digunakan sebagai pengukur variabel-variabel dalam penelitian ini.

4.3.2. *Discriminant Validity*

Discriminant validity yaitu ukuran yang menunjukkan bahwa variabel laten berbeda dengan konstruk atau variabel lain secara teori dan terbukti secara empiris melalui pengujian statistik. Validitas diskriminan diukur dengan Fornell Lacker Criterion, HTMT, serta *Cross loading*. Hasil pengujian pada masing-masing variabel dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.3.2.1. Hasil Uji *Fornell Lacker Criterion*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Fornell-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat nilai akar *Average Variance Extract* (AVE) dibandingkan dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya. Uji ini terpenuhi jika akar AVE lebih besar daripada korelasi antar variabel.

Tabel 4. 8 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Fornell-Larcker Criterion*

Variabel	Kecerdasan emosional	Kecerdasan intelektual	Kecerdasan spiritual	Kinerja SDM	Komitmen organisasi
Kecerdasan emosional	0.883				
Kecerdasan intelektual	0.492	0.800			
Kecerdasan spiritual	0.344	0.510	0.813		
Kinerja SDM	0.559	0.650	0.578	0.790	
Komitmen organisasi	0.613	0.667	0.557	0.725	0.832

Keterangan: Nilai yang dicetak tebal adalah nilai akar AVE.

Tabel 4.8 menyajikan nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk lainnya. Hasil ini menunjukkan bahwa konstruk dalam model yang diestimasi telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang tinggi, artinya hasil analisis data dapat diterima karena nilai yang menggambarkan hubungan antar konstruk berkembang. Hal ini dapat berarti bahwa seluruh konstruk memiliki *discriminant validity* yang baik. Oleh karena itu, instrumen penelitian yang digunakan untuk mengukur seluruh konstruk atau variabel laten dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

4.3.2.2. Hasil Uji *Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)*

Pengujian validitas menggunakan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)* dilakukan dengan melihat matrik HTMT. Kriteria HTMT yang diterima adalah dibawah 0,9 yang mengindikasikan evaluasi validitas diskriminan diterima.

Tabel 4. 9 Nilai Uji Discriminant Validity dengan kriteria *Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)*

Hubungan variabel	Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)
Kecerdasan intelektual <-> Kecerdasan emosional	0.534
Kecerdasan spiritual <-> Kecerdasan emosional	0.361
Kecerdasan spiritual <-> Kecerdasan intelektual	0.566
Kinerja SDM <-> Kecerdasan emosional	0.616
Kinerja SDM <-> Kecerdasan intelektual	0.728
Kinerja SDM <-> Kecerdasan spiritual	0.632
Komitmen organisasi <-> Kecerdasan emosional	0.716
Komitmen organisasi <-> Kecerdasan intelektual	0.799
Komitmen organisasi <-> Kecerdasan spiritual	0.644
Komitmen organisasi <-> Kinerja SDM	0.875

Sumber: Hasil olah data Smart PLS 4.1 (2025)

Pada Tabel 4.9 di atas terlihat bahwa nilai-nilai dalam matrik HTMT seluruhnya berada di bawah angka 0,9. Artinya, model menunjukkan bahwa evaluasi validitas diskriminan dapat diterima. Dari hasil pengujian validitas diskriminan, dapat diketahui bahwa syarat uji *Fornell-Larcker Criterion* dan *HTMT* telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.2.3. *Cross Loading*

Hasil analisis mengenai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri atau korelasi konstruk dengan indikator yang lain dapat disajikan pada bagian tabel *cross loading*.

Tabel 4. 10 Matrik *Cross Loading*

	Kecerdasan emosional	Kecerdasan intelektual	Kecerdasan spiritual	Kinerja SDM	Komitmen organisasi
X1 1	0.286	0.795	0.453	0.435	0.459
X1 2	0.534	0.784	0.395	0.511	0.577
X1 3	0.290	0.710	0.395	0.437	0.472
X1 4	0.406	0.862	0.365	0.596	0.573
X1 5	0.329	0.873	0.337	0.600	0.560
X1 6	0.492	0.767	0.530	0.511	0.541
X2 1	0.812	0.435	0.261	0.515	0.468
X2 2	0.889	0.410	0.288	0.511	0.524
X2 3	0.891	0.345	0.264	0.448	0.471
X2 4	0.899	0.502	0.339	0.490	0.603
X2 5	0.922	0.464	0.356	0.504	0.619
X3 1	0.292	0.457	0.836	0.417	0.515
X3 2	0.265	0.363	0.819	0.406	0.355
X3 3	0.172	0.316	0.811	0.385	0.338
X3 4	0.337	0.486	0.788	0.533	0.507
X3 5	0.344	0.444	0.821	0.586	0.553
X3 6	0.211	0.370	0.803	0.421	0.363
Y1 1	0.500	0.519	0.457	0.593	0.854
Y1 2	0.519	0.600	0.468	0.643	0.848
Y1 3	0.510	0.542	0.465	0.571	0.793
Y2 1	0.488	0.510	0.449	0.819	0.602
Y2 2	0.388	0.525	0.500	0.809	0.594
Y2 3	0.358	0.420	0.448	0.782	0.564
Y2 4	0.399	0.516	0.449	0.755	0.553
Y2 5	0.523	0.565	0.477	0.809	0.605
Y2 6	0.486	0.535	0.414	0.764	0.514

Sumber: Hasil olah data Smart PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan analisis *cross loading*, kriteria uji validitas diskriminan yaitu apabila nilai korelasi konstruk dengan indikatornya sendiri lebih besar dibanding korelasi indikator dengan konstruk lainnya, maka dapat dikatakan memiliki validitas diskriminan yang baik. Dari hasil pengolahan data yang tersaji pada tabel *cross loading* dapat diketahui bahwa syarat tersebut telah terpenuhi sehingga semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik artinya hasil analisis data dapat diterima.

4.3.3. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah metode statistik yang digunakan untuk menilai konsistensi dan kestabilan suatu instrumen pengukuran dalam mengukur suatu variabel atau konstruk tertentu. Uji reliabilitas penting untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran dapat dipercaya dan menghasilkan data yang konsisten. Pengukuran reliabilitas dalam hal ini dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) cara yaitu :

a. *Cronbach alpha*

Ukuran yang paling umum dikenal dalam pengukuran reliabilitas adalah koefisien *Cronbach Alpha*. Ketentuan pengujian yaitu apabila nilai *cronbach alpha* $> 0,70$ maka konstruk dapat dikatakan memiliki reliabilitas yang baik.

b. *Composite Reliability*.

Composite reliability menunjukan derajat yang mengindikasikan common latent (*unobserved*), sehingga dapat menunjukan indikator blok yang mengukur konsistensi internal dari indikator pembentuk konstruk, nilai batas yang diterima untuk tingkat *Composite reliability* adalah 0,7 (Ghozali & Latan, 2015)

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Jika nilai AVE $> 0,5$ maka indikator yang digunakan dalam penelitian reliabel, dan dapat digunakan untuk penelitian. Lebih baik nilai pengukuran AVE harus lebih besar dari 0,50 (Ghozali & Latan, 2015).

Hasil *Cronbach's Alpha*, *composite reliability*, dan *AVE* antar konstruk dengan indikator-indikatornya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 11 Hasil Uji Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kecerdasan emosional	0.929	0.947	0.780
Kecerdasan intelektual	0.887	0.914	0.640
Kecerdasan spiritual	0.898	0.921	0.661
Kinerja SDM	0.880	0.909	0.624
Komitmen organisasi	0.777	0.871	0.692

Sumber: Hasil olah data Smart PLS 4.1 (2025)

Reliabel menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian nyata sesuai dengan kondisi riil obyek penelitian. Tabel 4.11 menunjukkan dari hasil uji reliabilitas masing-masing konstruk dapat dikatakan baik. Hal ini dibuktikan dari nilai AVE masing-masing konstruk $> 0,5$, nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* masing-masing konstruk $> 0,7$. Mengacu pada pendapat Chin dalam Ghozali (2011) maka hasil dari *composite reliability* masing-masing konstruk baik dapat digunakan dalam proses analisis untuk menunjukkan ada tidaknya hubungan pada masing-masing konstruk, karena hasil yang diperoleh memiliki nilai $> 0,70$, dari hasil diatas keseluruhan variabel memiliki nilai *composite reliability* $> 0,7$ artinya memiliki nilai reliabilitas yang baik dan dapat digunakan untuk proses penelitian selanjutnya.

Atas dasar hasil evaluasi *convergent validity* dan *discriminant validity* dari variabel serta reliabilitas variabel, dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan dapat dinyatakan valid dan reliabel sebagai pengukur variabel penelitian.

4.3.4. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas disyaratkan dilakukan sebelum dilakukan uji hipotesis. Multikolinearitas adalah suatu kondisi dimana terjadi korelasi antara

variabel bebas atau antar variabel bebas tidak bersifat saling bebas. Uji multikolinieritas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Collinierity. Statistics* (VIF) pada inner VIF. Values. Apabila inner VIF < 5 menunjukkan tidak ada multikolinieritas.

Tabel 4. 12 Hasil Uji Multikolinieritas

	<i>VIF</i>
Kecerdasan emosional -> Kinerja SDM	1.635
Kecerdasan emosional -> Komitmen organisasi	1.339
Kecerdasan intelektual -> Kinerja SDM	1.936
Kecerdasan intelektual -> Komitmen organisasi	1.596
Kecerdasan spiritual -> Kinerja SDM	1.528
Kecerdasan spiritual -> Komitmen organisasi	1.374
Komitmen organisasi -> Kinerja SDM	2.480

Sumber: Hasil olah data Smart PLS 4.1 (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai VIF seluruh variabel berada di bawah nilai 5. Artinya, hasil estimasi dalam model penelitian ini tidak menunjukkan adanya masalah multikolinieritas.

4.4. Evaluasi Kesesuaian Model (*Goodness of fit*)

Analisis PLS merupakan analisis SEM berbasis varians dengan tujuan pada pengujian teori model yang menitiknberatkan pada studi prediksi. Beberapa ukuran untuk menyatakan model yang diajukan dapat diterima yaitu R square, dan Q square (Hair et al., 2019).

4.4.1. R square

R square menunjukkan besarnya variasi variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen atau endogen lainnya dalam model. Intepretasi R square menurut Chin (1998) yang dikutip (Abdillah, W., & Hartono, 2015) adalah 0,19 (pengaruh rendah), 0,33 (pengaruh sedang), dan 0,67 (pengaruh tinggi).

Berikut hasil koefisien determinasi (R^2) dari variabel endogen disajikan pada tabel berikut

Tabel 4. 13 Nilai *R-Square*

Variabel	R-square
Kinerja SDM	0.617
Komitmen organisasi	0.597

Sumber: Hasil olah data Smart PLS 4.1 (2025)

Koefisien determinasi (R-square) yang didapatkan dari model Komitmen organisasi sebesar 0,597 artinya variabel Komitmen organisasi dapat dijelaskan 59,7% oleh variabel kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual. Sedangkan sisanya 40,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,597) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Kecerdasan intelektual, Kecerdasan emosional dan Kecerdasan spiritual memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap variabel Komitmen organisasi.

Nilai R square Kinerja SDM sebesar 0,617 artinya Kinerja SDM dapat dijelaskan 61,7% oleh variabel Komitmen organisasi, sedangkan sisanya 39,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian. Nilai R square tersebut (0,617) berada di nilai 0,33 – 0,67, artinya variabel Komitmen organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar (moderat) terhadap Kinerja SDM.

4.4.2. *Q Square*

Q-Square (Q^2) menggambarkan ukuran akurasi prediksi, yaitu seberapa baik setiap perubahan variabel eksogen/endogen mampu memprediksi variabel endogen. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural merupakan ukuran seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Ukuran *Q square* di atas 0 menunjukkan model memiliki *predictive*

relevance atau kesesuaian prediksi model yang baik. Nilai Q square dikategorikan menjadi 3 kategori yaitu kecil, sedang dan besar, nilai Q square 0,02 – 0,15 dinyatakan kecil, nilai Q square 0,15 – 0,35 dinyatakan sedang dan nilai Q square >0,35 dinyatakan besar (Mirza Soetirto et al., 2023).

Hasil perhitungan nilai Q-Square untuk model struktural penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Nilai Q-square

Variabel	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Kinerja SDM	642.000	408.373	0.364
Komitmen organisasi	321.000	193.422	0.397

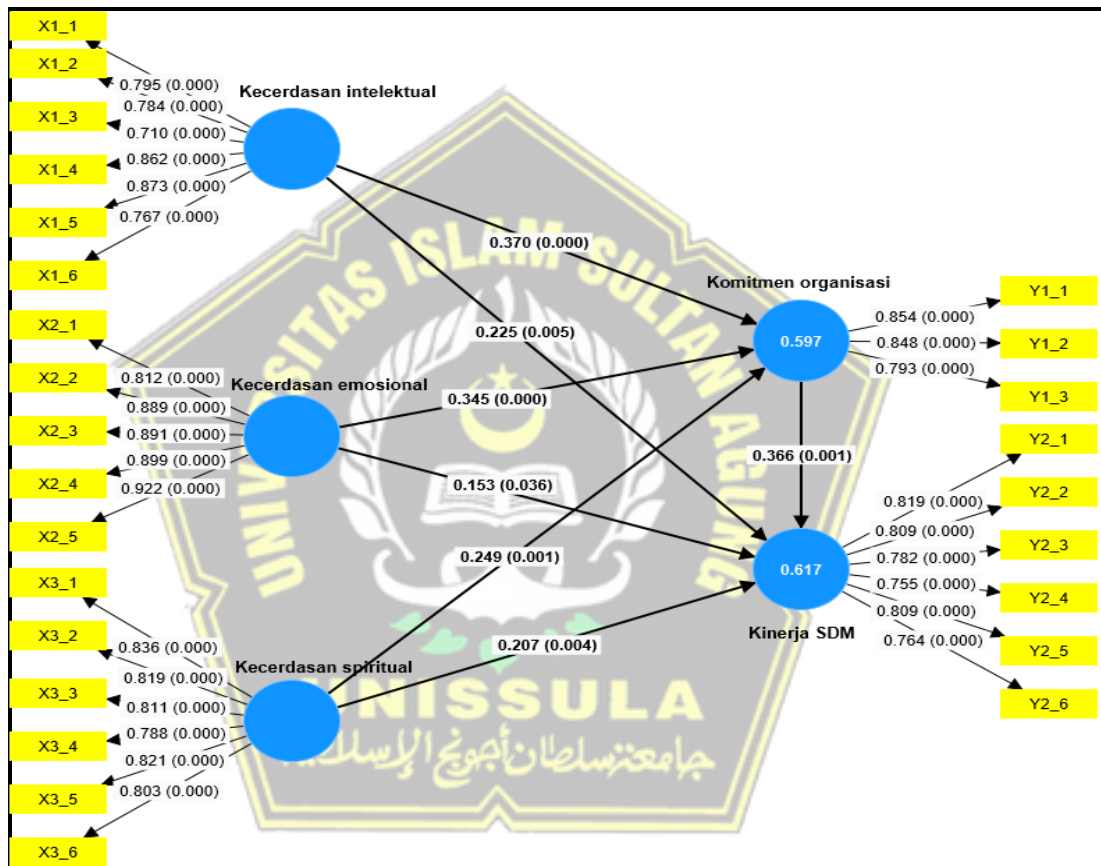
Sumber: Hasil olah data Smart PLS 4.1 (2025)

Nilai Q-square (Q²) untuk variabel Komitmen organisasi sebesar 0,397 berada di atas nilai 0,35, sedangkan pada variabel Kinerja SDM diperoleh nilai Q-square sebesar 0,364. Nilai Q square pada kedua variabel tersebut berada di atas nilai 0,35, sehingga dapat dinyatakan akurasi prediksi terhadap variabel Kinerja SDM termasuk baik. Kedua nilai Q square berada di atas nilai 0, sehingga dapat dikatakan model memiliki *predictive relevance*. Artinya, nilai estimasi parameter yang dihasilkan model sesuai dengan nilai observasi atau dinyatakan model struktural *fit* dengan data atau memiliki kesesuaian yang baik.

4.5. Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian model struktural (*inner model*) adalah melihat hubungan antara konstruk laten dengan melihat hasil estimasi koefisien parameter path dan tingkat signifikansinya (Ghozali, 2011). Prosedur tersebut dilakukan sebagai langkah dalam pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan. Pengujian diperoleh hasil

output dari model struktur konstruk *loading factor* yang akan menjelaskan pengaruh konstruk Kecerdasan intelektual, Kecerdasan emosional, Komitmen organisasi dan Kinerja SDM. Pengolahan data digunakan dengan menggunakan alat bantu software *Smart PLS v4.1.0*. Hasil pengolahan data tersebut tampak pada gambar berikut:



Gambar 4. 1 Full Model SEM-PLS

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

4.5.1. Analisis Pengaruh antar Variabel

Pada bagian ini disajikan hasil pengujian hipotesis penelitian yang telah diajukan pada bab sebelumnya. Untuk menentukan suatu hipotesis diterima atau tidak dengan membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dengan syarat jika $t_{hitung} > t_{tabel}$,

maka hipotesis diterima. Nilai t tabel untuk taraf signifikansi 5% = 1,96. Hasil pengujian pengaruh masing-masing variabel penelitian ini dapat disajikan sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Path Coefficients

Hubungan variabel	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kecerdasan emosional -> Kinerja SDM	0.153	2.095	0.036	Signifikan
Kecerdasan emosional -> Komitmen organisasi	0.345	4.929	0.000	Signifikan
Kecerdasan intelektual -> Kinerja SDM	0.225	2.796	0.005	Signifikan
Kecerdasan intelektual -> Komitmen organisasi	0.370	4.637	0.000	Signifikan
Kecerdasan spiritual -> Kinerja SDM	0.207	2.915	0.004	Signifikan
Kecerdasan spiritual -> Komitmen organisasi	0.249	3.411	0.001	Signifikan
Komitmen organisasi -> Kinerja SDM	0.366	3.240	0.001	Signifikan

Sumber: Pengolahan data primer dengan *Smart PLS 4.1.0* (2025)

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan analisis PLS di atas, selanjutnya dapat disajikan hasil pengujian masing-masing hipotesis yang diajukan di bab sebelumnya, sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis 1:

H1: Kecerdasan Intelektual (IQ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada pengujian hipotesis 1 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Kecerdasan intelektual terhadap Kinerja SDM sebesar 0,225. Nilai tersebut membuktikan Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.796) > t_{tabel} (1.96)$ dan $p (0,005) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja SDM.

Dengan demikian hipotesis pertama yang menyatakan bahwa ” *Kecerdasan Intelektual (IQ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.*” dapat **diterima**.

2. Pengujian Hipotesis 2:

H2: Kecerdasan Emosional (EQ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada pengujian hipotesis 2 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Kecerdasan emosional terhadap Kinerja SDM sebesar 0,153. Nilai tersebut membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.095) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,036) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan kecerdasan emosional terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa ”*Kecerdasan Emosional (EQ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan*” dapat **diterima**.

3. Pengujian Hipotesis 3:

H3: Kecerdasan Spiritual (SQ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada pengujian hipotesis 3 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja SDM sebesar 0,207. Nilai tersebut membuktikan bahwa Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai $t_{hitung} (2.915) > t_{tabel} (1,96)$ dan $p (0,004) < 0,05$, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa ”

Kecerdasan Spiritual (SQ) berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan” dapat diterima.

4. Pengujian Hipotesis 4:

H4: Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Pada pengujian hipotesis 4 diperoleh nilai *original sample estimate* pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja SDM sebesar 0,366. Nilai tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil uji t yang diperoleh nilai t_{hitung} (3.240) > t_{tabel} (1,96) dan p (0,001) < 0,05, sehingga dapat dikatakan ada pengaruh positif dan signifikan Komitmen Organisasi terhadap kinerja SDM. Dengan demikian hipotesis keempat yang menyatakan bahwa ” *Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan” dapat diterima.*

4.5.2. Analisis Pengaruh Tidak Langsung

Hasil uji pengaruh tidak langsung dapat ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 4. 16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original sample	T statistics	P values	Keterangan
Kecerdasan spiritual -> Komitmen organisasi -> Kinerja SDM	0.091	2.254	0.024	Signifikan
Kecerdasan emosional -> Komitmen organisasi -> Kinerja SDM	0.126	2.522	0.012	Signifikan
Kecerdasan intelektual -> Komitmen organisasi -> Kinerja SDM	0.136	2.731	0.006	Keterangan

Sumber : Olah data hasil penelitian, 2025

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dilakukan untuk melihat pengaruh yang diberikan oleh variabel Kecerdasan intelektual, Kecerdasan

emosional serta Kecerdasan spiritual terhadap variabel Kinerja SDM melalui variabel intervening, yaitu variabel komitmen organisasi.

5. Pengujian Hipotesis 5:

H5 : *Kecerdasan Intelektual (IQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung pada tabel di atas, diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kecerdasan intelektual terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen organisasi adalah 0,136 dengan nilai t hitung sebesar 2,731 dan $p=0,006$ ($p<0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan Kecerdasan intelektual terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Komitmen organisasi. Artinya, apabila karyawan memiliki kecerdasan intelektual yang baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Jika komitmen organisasi karyawan meningkat menjadi baik maka akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "*Kecerdasan Intelektual (IQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*" dapat **diterima**.

6. Pengujian Hipotesis 6:

H6 : *Kecerdasan Emosional (EQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kecerdasan emosional terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen organisasi adalah 0,126 dengan nilai t hitung sebesar 2,522 dan nilai signifikansi $p=0,012$

($p < 0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh Kecerdasan emosional terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Komitmen organisasi. Artinya, apabila karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Jika komitmen organisasi karyawan meningkat menjadi lebih baik maka akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian hipotesis keenam yang menyatakan bahwa "*Kecerdasan Emosional (EQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*" dapat **diterima**.

7. Pengujian Hipotesis 7:

H6 : *Kecerdasan Spiritual (SQ) Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*

Temuan lainnya diketahui bahwa besarnya pengaruh tidak langsung Kecerdasan spiritual terhadap Kinerja SDM melalui Komitmen organisasi adalah 0,091 dengan nilai t hitung sebesar 2,254 dan nilai signifikansi $p = 0,024$ ($p < 0,05$). Hasil dari pengujian tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh Kecerdasan spiritual terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Komitmen organisasi. Artinya, apabila karyawan memiliki kecerdasan spiritual yang baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Jika komitmen organisasi karyawan meningkat menjadi baik maka akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Dengan demikian hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "*Kecerdasan Spiritual (SQ)*

Berpengaruh Terhadap Kinerja Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening” dapat diterima.

4.6. Pembahasan

4.6.1. Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis 1 membuktikan Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil Karana, et.al (2022) yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual (*IQ*) mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja, artinya jika perusahaan ingin peningkatan kinerja dari karyawan.

Dalam penelitian ini pengukuran variabel Kecerdasan intelektual direfleksikan melalui enam indikator yaitu indikator pemahaman verbal; indikator kecerdasan angka; ruang dan kecepatan persepsual; ingatan; penalaran induktif; dan penalaran deduktif. Sedangkan Kinerja SDM dalam penelitian ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa dalam variabel kecerdasan intelektual, indikator dengan nilai tertinggi adalah penalaran induktif. Sementara itu, pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara kemampuan penalaran induktif dengan kualitas kinerja SDM. Semakin tinggi kemampuan individu dalam menggunakan penalaran induktif untuk menarik kesimpulan umum dari pola-pola atau informasi spesifik akan

semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Berdasarkan hasil analisis outer loading, indikator dengan nilai terendah pada variabel Kecerdasan Intelektual adalah ruang dan kecepatan persepsual. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas. Temuan ini menunjukkan semakin baik kemampuan individu dalam memahami ruang dan kecepatan persepsual, maka akan semakin tinggi pula tingkat efektivitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Artinya, kemampuan kognitif dalam mengolah informasi spasial dan kecepatan persepsi memiliki kontribusi penting terhadap efektivitas kerja SDM.

4.6.2. Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis 2 membuktikan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM. Temuan tersebut diperkuat dengan hasil beberapa studi empiris yang menyatakan adanya pengaruh Kecerdasan Emosional (*EQ*) terhadap kinerja (Mukaroh & Nani, 2021; Wardani, et.al, 2020).

Variabel Kecerdasan emosional dalam penelitian ini direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator kesadaran diri; pengendalian diri; motivasi diri; empati; ketrampilan sosial. Sedangkan Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Berdasarkan hasil analisis outer loading, indikator dengan nilai tertinggi pada variabel kecerdasan emosional adalah keterampilan sosial, sementara pada variabel kinerja sumber daya manusia (SDM), indikator yang memiliki nilai

tertinggi adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik keterampilan sosial yang dimiliki oleh individu, maka akan semakin tinggi pula kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh SDM tersebut.

Berdasarkan hasil analisis outer loading, diketahui bahwa dalam variabel Kecerdasan Emosional, indikator dengan nilai terendah adalah kesadaran diri. Sementara itu, dalam variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas. Meskipun keduanya memiliki nilai paling rendah di masing-masing variabel, korelasi antar indikator menunjukkan adanya hubungan positif. Artinya, semakin tinggi tingkat kesadaran diri yang dimiliki oleh individu, maka semakin besar pula peluang untuk meningkatkan efektivitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kerjanya.

4.6.3. Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis 3 membuktikan bahwa Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif terhadap Kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian Angelica, et.al (2020) yang menyatakan bahwa Kecerdasan Spiritual (*SQ*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran variabel variabel Kecerdasan spiritual direfleksikan melalui enam indikator yaitu indikator Integritas atau Kejujuran, Energi atau Semangat, Bijaksana, Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu; Kemampuan untuk menghadapi penderitaan, Kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai – nilai. Pengukuran variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Berdasarkan hasil outer loading, indikator dengan nilai tertinggi pada variabel Kecerdasan Spiritual adalah integritas atau kejujuran, sedangkan pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas. Temuan ini mengindikasikan adanya hubungan yang kuat antara integritas individu dengan kualitas kinerja yang dihasilkan. Semakin tinggi tingkat kejujuran, tanggung jawab, dan konsistensi dalam Tindakan akan semakin besar kemungkinan individu tersebut mampu menghasilkan pekerjaan yang berkualitas.

Berdasarkan hasil analisis outer loading, indikator dengan nilai terendah pada variabel Kecerdasan Spiritual adalah "keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu". Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai terendah adalah "efektivitas". Meskipun kedua indikator ini memiliki nilai loading paling rendah dalam masing-masing variabelnya, korelasi antar indikator menunjukkan adanya hubungan yang positif. Artinya, semakin tinggi tingkat keengganan individu untuk menimbulkan kerugian yang tidak perlu maka akan meningkat pula efektivitas dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan oleh SDM. Hal ini menunjukkan bahwa aspek spiritual yang mendorong seseorang untuk bertindak hati-hati dan bertanggung jawab, memiliki dampak penting dalam meningkatkan hasil kerja yang lebih efektif dan produktif.

4.6.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Pengujian hipotesis 4 membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang hasilnya juga diperkuat dari hasil penelitian (Frimayasa, et al., 2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengukuran variabel Komitmen organisasi direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator *Affective Commitment* (kesesuaian nilai), *Continuance Commitment* (transaksional), dan *Normative Commitment* (tanggung jawab moral). Sedangkan variabel Kinerja SDM dalam penelitian ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Hasil pengujian outer loading menunjukkan bahwa dalam variabel Komitmen Organisasi, indikator dengan nilai tertinggi adalah *Affective Commitment* yang merepresentasikan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Sementara itu, dalam variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah kualitas kerja. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin kuat komitmen afektif yang dimiliki oleh individu terhadap organisasinya maka akan semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang ditunjukkan oleh SDM. Dengan kata lain, ketika karyawan merasa secara emosional terhubung dengan organisasi dan nilai-nilai yang dianutnya, mereka cenderung menunjukkan dedikasi dan performa kerja yang lebih optimal.

Berdasarkan hasil analisis outer loading, indikator dengan nilai terendah pada variabel Komitmen Organisasi adalah *Normative Commitment*, yang mencerminkan tanggung jawab moral individu terhadap organisasi. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas, yang menggambarkan sejauh mana SDM mampu mencapai hasil kerja yang optimal dan sesuai tujuan. Dengan kata lain, semakin besar rasa tanggung jawab moral yang dimiliki oleh individu terhadap organisasi

maka semakin tinggi pula kemungkinan SDM menjalankan pekerjaannya dengan efektif dan produktif.

4.6.5. Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Berdasarkan hasil uji pengaruh tidak langsung diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan Kecerdasan intelektual terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Komitmen Organisasi. Artinya, apabila karyawan memiliki kecerdasan intelektual yang baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Jika komitmen organisasi karyawan meningkat menjadi baik maka akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengukuran variabel Kecerdasan intelektual direfleksikan melalui enam indikator yaitu indikator pemahaman verbal; indikator kecerdasan angka; ruang dan kecepatan persepsi; ingatan; penalaran induktif; dan penalaran deduktif. Kemudian Komitmen organisasi direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator *Affective Commitment* (kesesuaian nilai), *Continuance Commitment* (transaksional), dan *Normative Commitment* (tanggung jawab moral). Sedangkan variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa pada variabel Kecerdasan Intelektual, indikator dengan nilai tertinggi adalah penalaran induktif, yaitu kemampuan individu dalam menarik kesimpulan umum dari berbagai informasi atau fakta yang spesifik. Sementara itu, pada variabel Komitmen Organisasi,

indikator dengan nilai tertinggi adalah *Affective Commitment*, yang mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan kesesuaian nilai-nilai pribadi dengan nilai-nilai organisasi. Sedangkan pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas, yang menunjukkan seberapa baik hasil kerja yang dihasilkan dalam memenuhi standar dan harapan organisasi. Korelasi antar indikator tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan penalaran induktif karyawan, maka semakin kuat pula kesesuaian nilai yang dirasakan karyawan terhadap organisasi, jika kesesuaian nilai – nilai komitmen pada organisasi yang dimiliki karyawan ini baik dan kuat maka akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas kinerja.

Hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa indikator dengan nilai terendah pada variabel Kecerdasan Intelektual adalah aspek ruang dan kecepatan persepsual, yang mencerminkan kemampuan karyawan dalam memproses informasi visual secara cepat dan akurat. Pada variabel Komitmen Organisasi, indikator dengan nilai terendah adalah komitmen normatif, yaitu rasa tanggung jawab moral individu terhadap organisasi. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas, yang merepresentasikan kemampuan SDM dalam menghasilkan output kerja yang sesuai dengan target dan harapan organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kemampuan perseptual karyawan dalam memahami dan merespons informasi secara cepat dan tepat, maka akan semakin baik pula perkembangan rasa tanggung jawab moralnya terhadap organisasi. Pada gilirannya, hal tersebut berdampak positif terhadap efektivitas kerja yang dihasilkan. Artinya, penguatan aspek kognitif seperti

kecepatan dan ketepatan persepsi tidak hanya berkontribusi pada peningkatan kecerdasan intelektual karyawan, tetapi juga dapat memperkuat komitmen moral kepada organisasi dan mendorong pencapaian kinerja yang lebih efektif.

4.6.6. Pengaruh Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil dari pengujian tidak langsung diketahui bahwa terdapat pengaruh Kecerdasan emosional terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Komitmen organisasi. Artinya, apabila karyawan memiliki kecerdasan emosional yang baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Jika komitmen organisasi karyawan meningkat menjadi lebih baik maka akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengukuran variabel Kecerdasan emosional direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator kesadaran diri; pengendalian diri; motivasi diri; empati; ketrampilan sosial. Kemudian variabel Komitmen organisasi direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator *Affective Commitment* (kesesuaian nilai), *Continuance Commitment* (transaksional), dan *Normative Commitment* (tanggung jawab moral). Sedangkan Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Hasil analisis outer loading menunjukkan bahwa indikator dengan nilai tertinggi pada variabel Kecerdasan Emosional adalah keterampilan sosial, yang menggambarkan kemampuan individu dalam berinteraksi dan berkomunikasi secara efektif dengan orang lain. Pada variabel Komitmen Organisasi, indikator

dengan nilai tertinggi adalah *Affective Commitment*, yang menggambarkan sejauh mana karyawan merasa cocok dan terhubung dengan nilai-nilai organisasi. Sementara itu, pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas, yang mencerminkan kemampuan SDM untuk menghasilkan pekerjaan dengan standar tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi keterampilan sosial karyawan maka semakin besar kemungkinan terjadi kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi, jika kesesuaian nilai antara karyawan dan organisasi sudah baik maka akan berpengaruh positif terhadap peningkatan kualitas kinerja SDM.

Berdasarkan hasil analisis outer loading, indikator dengan nilai terendah pada variabel Kecerdasan Emosional adalah kesadaran diri, yang menggambarkan kemampuan karyawan untuk mengenali dan memahami perasaan serta dampaknya terhadap perilaku. Sedangkan pada variabel Komitmen Organisasi, indikator dengan nilai terendah adalah *Normative Commitment* atau tanggung jawab moral, yang mencerminkan perasaan wajib dan loyalitas seseorang terhadap organisasi. Pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas, yang menunjukkan sejauh mana SDM dapat menghasilkan pekerjaan yang sesuai dengan standar yang diharapkan. Korelasi antar indikator menunjukkan bahwa peningkatan dalam kesadaran diri seseorang dapat meningkatkan tanggung jawab moral terhadap organisasi, jika tanggung jawab moral terhadap organisasi sudah baik maka akan berdampak pada peningkatan efektivitas kinerja yang dihasilkan oleh SDM.

4.6.7. Pengaruh Kecerdasan Spiritual (SQ) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening

Hasil dari pengujian tidak langsung diketahui bahwa terdapat pengaruh Kecerdasan spiritual terhadap Kinerja SDM secara tidak langsung melalui Komitmen organisasi. Artinya, apabila karyawan memiliki kecerdasan spiritual yang baik, maka akan meningkatkan komitmen karyawan dalam organisasi. Jika komitmen organisasi karyawan meningkat menjadi baik maka akan mendorong karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik.

Pengukuran variabel variabel Kecerdasan spiritual direfleksikan melalui enam indikator yaitu indikator Integritas atau Kejujuran, Energi atau Semangat, Bijaksana, Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu; Kemampuan untuk menghadapi penderitaan, Kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai – nilai. Kemudian, variabel Komitmen organisasi direfleksikan melalui lima indikator yaitu indikator *Affective Commitment* (kesesuaian nilai), *Continuance Commitment* (transaksional), dan *Normative Commitment* (tanggung jawab moral). Sedangkan variabel Kinerja SDM dalam hal ini direfleksikan melalui enam indikator yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas, pengetahuan mengenai pekerjaan, kreatifitas.

Berdasarkan analisis outer loading, indikator dengan nilai tertinggi pada variabel Kecerdasan Spiritual adalah Integritas atau Kejujuran, yang menunjukkan bahwa nilai moral yang tinggi, seperti kejujuran, memiliki peran penting dalam membentuk karakter individu dalam organisasi. Di sisi lain, indikator dengan nilai

tertinggi pada variabel Komitmen Organisasi adalah *Affective Commitment*, yang menggambarkan sejauh mana individu merasa terhubung dan memiliki kesesuaian nilai dengan organisasi. Pada variabel Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), indikator dengan nilai tertinggi adalah kualitas, yang mencerminkan kemampuan SDM untuk menghasilkan pekerjaan berkualitas tinggi. Korelasi antar indikator menunjukkan bahwa semakin tinggi integritas yang dimiliki oleh individu, semakin baik pula kesesuaian nilai yang tercipta antara individu dengan organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kualitas kinerja yang dihasilkan. Dengan kata lain, integritas yang kuat dalam diri individu tidak hanya memperkuat rasa kesesuaian nilai dengan organisasi, tetapi juga meningkatkan motivasi dan kapasitas individu dalam menghasilkan pekerjaan yang berkualitas. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan nilai-nilai integritas dalam diri individu dapat berdampak positif pada komitmen afektif dan kualitas kinerja SDM di suatu organisasi.

Hasil analisis *outer loading* menunjukkan bahwa pada variabel Kecerdasan Spiritual, indikator dengan nilai terendah adalah Keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, yang menggambarkan sejauh mana seseorang menghindari tindakan yang dapat merugikan pihak lain atau organisasi. Pada variabel Komitmen Organisasi, indikator dengan nilai terendah adalah *Normative Commitment*, yang mencerminkan rasa tanggung jawab moral individu terhadap organisasi. Sementara itu, pada variabel Kinerja SDM, indikator dengan nilai terendah adalah efektivitas, yang mengukur sejauh mana SDM dapat menghasilkan kinerja yang produktif dan sesuai harapan. Meskipun indikator-indikator ini

menunjukkan nilai terendah, korelasi antar indikator mengungkapkan bahwa semakin tinggi keengganan individu untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, maka semakin baik pula tanggung jawab moral yang dimiliki terhadap organisasi.

Hal ini pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan efektivitas kinerja SDM. Artinya, individu yang memiliki kesadaran tinggi untuk tidak merugikan orang lain cenderung lebih bertanggung jawab dalam menjalankan tugasnya, yang pada akhirnya akan berdampak positif pada hasil pekerjaan yang lebih efektif dan efisien. Peningkatan kecerdasan spiritual, khususnya dalam menghindari kerugian yang tidak perlu, dapat memperkuat komitmen moral dan meningkatkan kualitas kinerja individu di organisasi.



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM dan komitmen organisasi. Selain itu, komitmen organisasi juga terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Kemudian, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual, emosional, dan spiritual memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja SDM melalui mediasi komitmen organisasi. Temuan ini mengungkapkan pengaruh signifikan antara kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja SDM serta komitmen organisasi.

1. Kecerdasan intelektual menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan kecerdasan intelektual yang tinggi cenderung memiliki kinerja yang lebih baik serta komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi.
2. Kecerdasan emosional juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan komitmen organisasi. Artinya, semakin tinggi kecerdasan emosional seseorang, semakin baik kinerjanya dalam pekerjaan dan semakin tinggi komitmennya terhadap organisasi.
3. Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM dan komitmen organisasi. Kecerdasan spiritual yang tinggi

berkontribusi pada peningkatan kinerja kerja dan komitmen individu terhadap organisasi.

4. Komitmen organisasi secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi komitmen individu terhadap organisasi, semakin baik pula kinerjanya.
5. Komitmen organisasi berperan sebagai variable intervening/pemediiasi dalam pengaruh kecerdasan emosional, intelektual, dan spiritual terhadap kinerja SDM melalui komitmen organisasi. Hasil ini menunjukkan bahwa kecerdasan emosional, intelektual, dan spiritual meningkatkan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM.

5.2. Implikasi Teoritis

Kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja SDM, dengan penalaran induktif menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kualitas hasil kerja. Peningkatan aspek kognitif, seperti kemampuan mengolah informasi spasial dan kecepatan persepsi, berkontribusi pada efektivitas kerja SDM, yang mendukung pencapaian hasil kerja yang lebih optimal dan efisien.

Kecerdasan emosional juga berpengaruh positif terhadap kinerja SDM. Kemampuan untuk berinteraksi efektif, membangun hubungan yang harmonis, serta memahami dan merespons emosi dengan tepat, berperan penting dalam meningkatkan hasil kerja. Penguatan kecerdasan emosional, terutama keterampilan sosial dan kesadaran diri, dapat menjadi strategi penting untuk mendorong peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Kecerdasan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja SDM yang menegaskan bahwa nilai-nilai moral dan spiritual, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan hati-hati dalam bertindak, bukan hanya sebagai landasan etika, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas pekerjaan. Dengan demikian, kecerdasan spiritual yang mendorong individu untuk bertindak dengan integritas dan tidak merugikan orang lain berkontribusi signifikan terhadap pencapaian hasil kerja yang lebih efisien, produktif, dan berkualitas.

Penelitian ini membuktikan bahwa semakin kuat keterikatan emosional dan keselarasan nilai SDM dengan organisasi, semakin tinggi pula kualitas hasil kerja yang dicapai. Temuan ini menekankan pentingnya membangun komitmen afektif dan normatif sebagai fondasi dalam meningkatkan kinerja individu. Penguatan komitmen moral dan emosional terhadap organisasi dapat memperkuat efektivitas kerja, mendorong loyalitas, dan meningkatkan kontribusi SDM dalam mencapai tujuan organisasi.

Penelitian ini menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM melalui komitmen organisasi. Artinya, komitmen pegawai untuk bekerja akan mendorong perilaku kerja yang lebih baik. Indikator dengan nilai tertinggi pada variabel kecerdasan intelektual adalah penalaran induktif, yang mencerminkan kemampuan individu dalam menarik kesimpulan umum dari fakta-fakta spesifik. Ketika karyawan memiliki kecerdasan intelektual yang baik, hal ini akan meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kualitas kinerja mereka. Penguatan aspek-aspek kognitif seperti kecepatan dan ketepatan persepsi tidak

hanya meningkatkan kecerdasan intelektual, tetapi juga memperkuat komitmen moral terhadap organisasi, yang mendorong pencapaian kinerja yang lebih efektif.

Kecerdasan emosional berpengaruh positif terhadap kinerja SDM melalui komitmen organisasi. Karyawan dengan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi, yang membuat mereka lebih fokus dan bertanggung jawab terhadap tugas mereka. Hal ini mengarah pada peningkatan kinerja yang lebih baik.

5.3. Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil pengukuran variabel-variabel yang diuji, berikut adalah implikasi praktis yang dapat diterapkan oleh Balai Lelang Swasta di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta untuk meningkatkan kinerja SDM mereka:

1. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator penalaran induktif memiliki nilai tertinggi, sementara indikator ruang dan kecepatan persepsual memiliki nilai terendah. Untuk meningkatkan kecerdasan intelektual, Balai Lelang Swasta perlu fokus pada peningkatan kecepatan dan ruang persepsual. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memberikan pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan analitis dan persepsi terhadap informasi visual dan situasional. Selain itu, mempertahankan pengembangan penalaran induktif melalui simulasi pemecahan masalah dan latihan berpikir logis juga penting untuk menjaga kualitas kecerdasan intelektual secara keseluruhan.
2. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa keterampilan sosial memiliki nilai tertinggi, sementara kesadaran diri memiliki nilai terendah. Untuk meningkatkan kecerdasan emosional, Balai Lelang Swasta harus

mengembangkan kesadaran diri karyawan, yang berperan penting dalam pengelolaan emosi dan pengambilan keputusan. Ini dapat dilakukan melalui program pelatihan yang fokus pada refleksi diri dan pengenalan emosi, serta memberikan umpan balik yang konstruktif. Di sisi lain, keterampilan sosial yang telah berada pada tingkat tinggi harus tetap dipertahankan dengan memperkuat interaksi antar kolega dan pelanggan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kerja sama tim.

3. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator integritas atau kejujuran memiliki nilai tertinggi, sedangkan keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu memiliki nilai terendah. Untuk meningkatkan kecerdasan spiritual, Balai Lelang Swasta perlu fokus pada peningkatan keengganan untuk menyebabkan kerugian yang tidak perlu, yang mencerminkan dimensi moral dan spiritual seseorang. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengedepankan pelatihan tentang etika kerja dan tanggung jawab sosial, serta mengembangkan program-program yang menanamkan nilai-nilai kebersihan hati dan kehati-hatian dalam pengambilan keputusan. Di samping itu, penting untuk mempertahankan nilai-nilai integritas dengan mempromosikan perilaku jujur dan transparan di semua tingkat organisasi.
4. Hasil pengukuran menunjukkan bahwa indikator *affective commitment* (kesesuaian nilai) memiliki nilai tertinggi, sedangkan *normative commitment* (tanggung jawab moral) memiliki nilai terendah. Untuk meningkatkan komitmen organisasi, Balai Lelang Swasta perlu memperkuat tanggung jawab moral individu terhadap organisasi. Ini dapat dilakukan dengan cara menciptakan

budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai moral dan etika, serta mengkomunikasikan pentingnya kontribusi moral terhadap keberlanjutan dan keberhasilan organisasi. Selain itu, mempertahankan kesesuaian nilai (*affective commitment*) dapat dicapai dengan menciptakan lingkungan kerja yang menghargai keselarasan pribadi karyawan dengan tujuan dan visi organisasi, serta memperkuat hubungan emosional antar karyawan dan organisasi melalui program pengembangan karir dan penghargaan.

5.4. Keterbatasan Penelitian

Berikut adalah beberapa keterbatasan yang dapat disusun berdasarkan penelitian ini:

- 1) Penelitian ini hanya dilakukan pada Balai Lelang Swasta di Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta, sehingga hasilnya mungkin tidak sepenuhnya dapat digeneralisasi ke seluruh Balai Lelang di Indonesia atau ke organisasi lain di sektor berbeda. Keterbatasan geografi dan sektor ini dapat mempengaruhi eksternalitas hasil penelitian.
- 2) Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan pengukuran melalui kuesioner, yang dapat dipengaruhi oleh bias subjektif responden. Penggunaan instrumen survei yang bersifat *self-reported* dapat menyebabkan kesalahan dalam laporan, terutama terkait dengan persepsi diri individu terhadap kecerdasan emosional, intelektual, dan spiritual mereka.
- 3) Pengukuran yang mengandalkan skala Likert juga dapat menimbulkan perbedaan persepsi antara individu satu dengan yang lainnya.

5.5. Agenda Penelitian yang Akan Datang

Untuk penelitian selanjutnya, beberapa arah yang dapat dipertimbangkan untuk memperluas dan mendalami topik ini lebih lanjut antara lain:

- 1) Penelitian selanjutnya dapat memperluas sampel dengan melibatkan lebih banyak Balai Lelang Swasta di luar Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta, atau bahkan mencakup sektor industri lainnya, untuk meningkatkan generalisasi hasil. Selain itu, penelitian dapat dilakukan di berbagai wilayah Indonesia untuk melihat apakah pengaruh kecerdasan emosional, intelektual, spiritual, dan komitmen organisasi terhadap kinerja SDM bersifat konsisten di berbagai lokasi.
- 2) Selain menggunakan pendekatan kuantitatif, penelitian selanjutnya dapat menggabungkan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam atau diskusi kelompok terfokus (focus group discussion), untuk menggali lebih dalam pemahaman pegawai tentang bagaimana kecerdasan emosional, intelektual, spiritual, dan komitmen organisasi memengaruhi kinerja mereka. Pendekatan ini dapat memberikan perspektif yang lebih holistik dan mendalam.
- 3) Penelitian selanjutnya dapat memperluas fokus dengan memasukkan faktor-faktor lain yang mungkin juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, seperti dukungan sosial, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan kebijakan perusahaan. Dengan mengkaji berbagai faktor ini, penelitian dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai bagaimana kinerja SDM dipengaruhi oleh berbagai dimensi internal dan eksternal organisasi

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., & Hartono, J. (2015). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modeling (SEM) dalam Penelitian Bisnis*. Andi Offset.
- Abdillah, W., H. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Andi.
- Agustian, Ginanjar, A. (2003). *Rahasia Membangun Kecerdasan Emosi Dan Kecerdasan Spiritual*. Arga.
- Akhtar, S., Arshad, M. A., Mahmood, A., & Ahmed, A. (2017). *Spiritual quotient towards organizational sustainability : the Islamic perspective World Journal of Entrepreneurship , Management and Sustainable Article information : October*. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-01-2017-0002>
- Angelica, Laura, Tirza, Graha, Nu, A. (2020). *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Di Transformer Center Kota Batu*. 1–7.
- Ariyani, Nur, Padma, Ria; Sugiyanto, Kusumangtyas, E. (n.d.). *Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X Di Semarang)*.
- Atkinson, Rita L., R. C. A. dan E. R. H. (1996). *Pengantar Psikologi*. Diterjemahkan Nurdjanah Taufiq. Gelora Aksara Pratama.
- Bernardin, H. John. & Rusell, J. E. . (1993). *Human Resources Management* (Mc Graw Hill Inc. (ed.)).
- Bestari, E. A., & Marhalinda. (2017). *Kecerdasan Intelektual (IQ), Kecerdasan Emosioanal (EQ) dan Kecerdasan Spiritual Mempengaruhi Kinerja Karyawan PT Gas Negara (Persero) Tbk Area Bekasi*. *Journal of Chemical Information*

and Modeling, 53(9), 1689–1699.

Budiono, D. S. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Pt. Kerta Rajasa Raya. *Jurnal Riset Ekonomi Dan Manajemen*, 16(1), 29. <https://doi.org/10.17970/jrem.16.160103.id>

Cooper, R. K., & Sawaf, A. (1997). *Executive EQ : Kecerdasan Emosional Dalam Kepemimpinan dan Organisasi*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

D, Amelia, Ryandhita, Elza dan Purwati, Sri, Atiek dan Pratiwi, U. (2021). *The Effects of Remote Auditing, Work Stress, Inttelegence, and Profesional Skepticism on Auditor Performance (Survey on Auditor of Public Accounting Firm in Semarang, Indonesia*. 970–987.

Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). *Building the Emotional Inttelegence of Group. From the March Issue : Harvard Business Review*.

Effendi, Sofian, dan Singarimbun, M. (1994). *Metode Penelitian Suvei*. LP3ES.

Frimayasa, Agtovia dan Lawu, Hi, S. (2020). *Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT . Frisian Flag*. 9(1), 36–47.

Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan. Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Goleman, D. (2001). *Emotional Inteligences : Kecerdasan Emosional, Mengapa EQ lebih penting daripada IQ*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hadi, S. (1997). *Metodologi Research*. Andi Offset.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how

- to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
<https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Haryono, Siswoyo dan Rosady, F. (2017). *Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Spiritual Terhadap Kinerja Perawat Temporer Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening*. 1(2), 1–8.
- Indrawati et al. (2017). *Perilaku Konsumen Individu dalam Mengadopsi Layanan Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi*. PT Refika Aditama.
- Karana, Widi, Jwinita, Nanda dan Eka, Askafi dan Musafik, Naim, M. (2022). *Analisis Intellectual Quotient (IQ), Emotional Quotient (EQ), dan Spiritual Quotient (SQ) Terhadap Kinerja Rumah Sakit Baktis Kediri*. 22(April), 56–65.
- Khairat, H. (2017). *Pengaruh Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. 323–337.
- Khanifah, S. dan P. (2015). *Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Budaya Organisasi Pada Kinerja Dengan Komitmen Organisasi*. 4(3), 200–211.
- Lewis, Jeffrey S., G. D. G. (2000). Employee Spirituality in the workplace : A cross-cultural view for the manajemen of spiritual employee. *Journal of Management Education*, Thousand Oaks, Oct, 24, p.682-694.
- Mangkunegara, Prabu, A. A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Remaja Rosdakarya Bandung.
- Mirza Soetirto, M., Muldjono, P., & Syarif Hidayatulloh, F. (2023). Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) The Influence of Leadership Style on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Moderated

- by Work Motivation. *International Journal of Social Service and Research*, 03(06), 1517–1527.
- Mitroff, Ian I., E. A. D. (1994). A study of Spirituality and Management in the workplace. *Sloan Management Review*, Summer, 40, p.83-92.
- Mujianto, Gideon; Harahap, Pahlawansjah; Santoso, D. (2021). *Peran Kecerdasan Spiritual, Intelektual, Dan Komitmen Afektif Bagi Peningkatan Kinerja SDM*. 14(1), 64–82.
- Mukaroh, E. N., & Nani, D. A. (2021). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan. *Revenue: Jurnal Manajemen Bisnis Islam*, 2(1), 27–46. <https://doi.org/10.24042/revenue.v2i1.7939>
- Prawirosentono, S. (1999). *Kebijaksanaan Kinerja Karyawan*. BPFE.
- Robbin, S. P. (2003). *Perilaku organisasi Stephen P. Robbins ; alih bahasa, Tim Indeks*. Indeks.
- Sibasopait, Boru, A. (2018). *Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Spiritual Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan Di Kantor Pusat Unkversitas Jember*. 12(2), 212–222.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi Offsite.
- Stoner, James, A.F, Simamora, Sahat, Wankel, C. (1996). *Manajemen / James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert ; alih bahasa, Alexander Sindoro*. Rineka Cipta.
- Suhartini, Eka dan Anisa, N. (2017). *Makasar, Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Labuang Baji*. Vol. 4(Jurnal Manajemen ddan Inspirasi Fakulatas Ekonomi dan Bisnis

Jurusan Manajemen UIN Makasar).

Supriyanto, Achmad Sani., dan V. M. (2013). *Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Uin Maliki Press.

Wardani, Setyo, Wiwit dan Utami, Nurastuti, N. (2020). *Pengaruh IQ, EQ, OCB dan SQ Terhadap Kinerja Pada Civitas Akademika STIE Asia Malang*. 14(2), 155–160. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i2.158>

Wati, Mustika, Dana San Surjanti, J. (2018). *Pengaruh kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro*. 6.

Zohar, Danah., M. I. (2007). *SQ Kecerdasan Spiritual*. PT Misan Media Utama.

