



Motivasi sebagai Mediator Lingkungan Spiritual, Kecerdasan Intelektual, dan Kinerja Karyawan

Mustaniroh Soffiatul Trisnawati^{1)*}; Arini Novandalina^{2)*}; Wanuri^{3)*}
E-mail Korespondensi: trisnasoffia@gmail.com

Magister Manajemen, Universitas Sains Teknologi Ekonomi Digital Indonesia, Semarang,
Indonesia

INFO ARTIKEL

Proses Artikel

Dikirim: 17/04/2026

Diterima: 07/07/2026

Dipublikasikan: 21/20/2026

Akreditasi oleh
Kemdiktisaintek
No.295/C/C3/KPT/2026

ABSTRAK

Studi ini berfokus pada pemeriksaan fungsi motivasi kerja sebagai faktor penghubung dalam keterkaitan antara kondisi spiritual dan kecerdasan intelektual terhadap hasil kerja karyawan. Penelitian ini mengimplementasikan metode kuantitatif melalui cara mengambil sampel penuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sebagai sampel yang terdiri dari 35 pegawai. Variabel yang diteliti meliputi lingkungan spiritual, kecerdasan intelektual, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Analisis data dilaksanakan dengan pendekatan Model *equation* struktural berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS), yang didukung oleh *SmartPLS software*. Temuan dari kajian ini menunjukkan bahwa lingkungan spiritual memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja serta kinerja karyawan. Sebaliknya, kecerdasan intelektual tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Selain itu, motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan tidak mampu memediasi hubungan antara lingkungan spiritual dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan spiritual merupakan aspek penting dalam membentuk pengalaman kerja yang positif dan mendukung pencapaian kinerja. Namun, pengaruh tersebut tidak secara otomatis menjadikan motivasi kerja sebagai mekanisme penghubung terhadap kinerja. Tidak signifikannya pengaruh kecerdasan intelektual menunjukkan bahwa kemampuan kognitif saja belum tentu tercermin dalam peningkatan kinerja tanpa dukungan faktor lain, seperti kompetensi, pengalaman, dan sistem penghargaan. Secara praktis, perusahaan perlu memperkuat nilai-nilai spiritual, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mengembangkan kompetensi dan sistem manajemen kinerja yang terarah. Penelitian ini memberikan kontribusi dengan menyoroti pentingnya lingkungan spiritual sekaligus menunjukkan keterbatasan peran mediasi motivasi kerja dalam menjelaskan kinerja karyawan.

Kata Kunci :

lingkungan spiritual; kecerdasan intelektual; motivasi kerja; kinerja karyawan.

Abstract

The goal of this study is to investigate how work motivation influences employee performance by acting as a mediating factor in the relationship between the spiritual environment and intellectual intelligence. The complete population—35 employees—is used as the sample in this quantitative study, which employs a census sampling strategy. Employee performance, work motivation, intellectual intelligence, and spiritual environment are among the variables examined. With the use of SmartPLS software, structural equation modeling based on partial least squares (SEM-PLS) was used to evaluate the data. The findings of this study indicate that the spiritual environment has a positive and significant effect on work motivation and employee performance. In contrast, intellectual intelligence does not show a significant effect on work motivation or employee performance. In addition, work motivation does not significantly affect employee performance and is unable to mediate the relationship between the spiritual environment and intellectual intelligence on employee performance. These findings indicate that a spiritual work environment is an important factor in fostering positive work experiences and supporting employee performance. However, this influence does not automatically establish work motivation as a mediating mechanism in achieving better performance. The insignificant effect of intellectual intelligence suggests that cognitive ability alone may not necessarily translate into improved performance without the support of other factors, such as competencies, experience, and reward systems. From a practical perspective, companies should strengthen spiritual values, create a supportive work environment, and develop employee competencies and well-directed performance management systems. This study contributes to the literature by highlighting the importance of a spiritual work environment while demonstrating the limitations of work motivation as a mediating variable in explaining employee performance.

Keywords: *spiritual environment; intellectual intelligence; work motivation; employee performance.*



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi karena berkaitan langsung dengan produktivitas, efektivitas kerja, dan pencapaian tujuan perusahaan. Dalam perkembangan organisasi modern, kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh faktor non-teknis seperti lingkungan spiritual, kecerdasan intelektual, dan motivasi kerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan spiritual mampu

menciptakan makna kerja, meningkatkan keterikatan karyawan, serta mendorong perilaku kerja yang positif (Abizari & Ruslaini, 2021; Nusraningrum et al., 2024). Selain itu, kecerdasan intelektual juga berperan dalam meningkatkan kemampuan analisis, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah dalam pekerjaan (Latief & Asniwati, 2023; Alpisarrin et al., 2024). Namun, penelitian lain menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu mampu memediasi hubungan antar variabel terhadap kinerja karyawan secara optimal (Yusuf & Edalmen, 2024).

Fenomena penurunan kinerja karyawan masih menjadi permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Berdasarkan data sekunder perusahaan selama periode Juli hingga Desember 2024, jumlah karyawan dengan kinerja tidak optimal mengalami peningkatan secara konsisten. Permasalahan tersebut terlihat dari meningkatnya tingkat keterlambatan dan ketidakhadiran pegawai, tidak tercapainya target kerja, rendahnya inisiatif kerja, serta meningkatnya kesalahan administrasi dan pelaporan. Berdasarkan laporan evaluasi kinerja karyawan PT Bintara Mitra Andalan pada Juli 2024 tercatat 12 pegawai mengalami masalah absensi dan 14 pegawai belum mencapai target kerja, sedangkan pada Desember 2024 jumlah tersebut meningkat menjadi 22 pegawai dengan kehadiran tidak konsisten dan 23 pegawai dengan hasil kerja di bawah standar. Kondisi ini menunjukkan bahwa penurunan kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis, tetapi juga berkaitan dengan faktor perilaku dan psikologis karyawan.

Tabel 1. Data Kinerja Juli – Desember 2024

Bulan	Absensi	Kinerja	Administrasi	Indikasi Utama
Juli 2024	12 pegawai terlambat/izin tidak teratur	14 pegawai belum capai target	10 pegawai terlambat administrasi	Motivasi & disiplin rendah
Agustus 2024	14 pegawai absen/telat	15 pegawai menurun	12 pegawai salah administrasi	Tanggung jawab & ketelitian kurang
September 2024	16 pegawai telat berulang	17 pegawai minim inisiatif	13 pegawai telat administrasi	Lingkungan kerja kurang kondusif
Oktober 2024	18 pegawai kehadiran rendah	19 pegawai tidak capai target	15 pegawai salah laporan	Pengambilan keputusan belum optimal
November 2024	20 pegawai telat meningkat	21 pegawai di bawah standar	16 pegawai tidak tepat waktu	Motivasi & integritas menurun
Desember 2024	22 pegawai tidak konsisten hadir	23 pegawai kinerja rendah	18 pegawai bermasalah	Akumulasi masalah SDM

Sumber: Data Sekunder PT. Bintara Mitra Andalan (2024).

Selain data kinerja, ditemukan pula fenomena perilaku kerja yang mencerminkan lemahnya integritas dan kesadaran etis karyawan, seperti menyalahkan rekan kerja atas kesalahan pribadi, kurangnya kepedulian terhadap kerja tim, perilaku manipulatif dalam hubungan kerja, hingga kecenderungan mempercayai informasi tanpa verifikasi. Fenomena tersebut menunjukkan rendahnya kesadaran spiritual dan kemampuan berpikir kritis dalam lingkungan kerja, sehingga berdampak pada kualitas hubungan *interpersonal*, motivasi kerja, dan produktivitas karyawan. Kondisi ini memperlihatkan bahwa lingkungan spiritual dan kecerdasan intelektual belum sepenuhnya mampu mendorong terciptanya kinerja yang optimal tanpa adanya motivasi kerja yang kuat.

Penelitian terdahulu umumnya hanya meneliti pengaruh langsung lingkungan spiritual atau kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan. Abdul Latiff (2021) menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, Rahmawaty

et al. (2021) juga menemukan bahwa spiritual *intelligence* memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara itu, penelitian yang mengkaji keterkaitan ketiga variabel tersebut secara simultan dengan menempatkan motivasi kerja sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas. Selain itu, sebagian besar penelitian lebih berfokus pada aspek teknis dan psikologis kerja secara umum, sehingga belum banyak membahas bagaimana lingkungan spiritual dan kecerdasan intelektual dapat memengaruhi kinerja melalui dorongan motivasi kerja. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan dengan mengintegrasikan aspek spiritual, intelektual, dan motivasi kerja dalam satu model penelitian untuk menjelaskan pembentukan kinerja karyawan secara lebih holistik.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan spiritual dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Penelitian ini penting dilakukan karena dapat memberikan pemahaman mengenai faktor-faktor non-teknis yang memengaruhi kinerja karyawan, sekaligus menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi peningkatan kinerja melalui penguatan nilai spiritual, pengembangan kemampuan intelektual, dan peningkatan motivasi kerja secara berkelanjutan.

KAJIAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja pegawai adalah sejauh mana seseorang berhasil dalam menyelesaikan pekerjaan dan menjalankan tanggung jawab dengan cara efektif dan efisien sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh organisasi. Kinerja tidak terbatas pada hasil kerja semata, tetapi juga melibatkan aspek kemampuan, keterampilan, sikap, serta motivasi dalam menyelesaikan pekerjaan (Rahmawati, 2023). Secara konseptual, kinerja ialah hasil interaksi kemampuan dan motivasi, di mana keduanya menjadi faktor utama dalam menentukan tinggi rendahnya performa individu (Robbins & Judge, 2021). Selain itu, kinerja juga dipahami sebagai bentuk kontribusi nyata individu atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan aspek etika, moral, dan tanggung jawab kerja (Prawirosentono, 2022).

Menurut Robbins & Judge (2021), kinerja karyawan dapat diukur melalui beberapa indikator, yaitu kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketepatan waktu penyelesaian tugas, efektivitas penggunaan sumber daya, kemampuan bekerja sama, serta tanggung jawab kerja. Sementara itu, Mangkunegara (2021), menambahkan bahwa inisiatif dan disiplin kerja juga menjadi bagian penting dalam pengukuran kinerja karyawan. Indikator-indikator tersebut digunakan untuk menilai sejauh mana karyawan mampu mencapai target kerja dan memenuhi standar yang telah ditetapkan organisasi.

Kinerja karyawan terpengaruh dari faktor yang saling berkaitan, baik dalam diri individu dan dari lingkungan organisasi, sehingga tidak dapat dipahami secara parsial hanya dari satu aspek saja. Dalam penelitian ini, faktor utama yang memengaruhi kinerja difokuskan pada kecerdasan intelektual, motivasi kerja, dan lingkungan spiritual kerja.

Lingkungan Spiritual Organisasi

Lingkungan spiritual organisasi merupakan kondisi kerja yang memungkinkan karyawan merasakan makna, tujuan, dan keterhubungan dalam pekerjaan, serta menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan moral (Milliman et al., 2003; Sari, 2023; Mhatre & Mehta, 2023; Geddu et al., 2025; Khan et al., 2024). Konsep ini juga memiliki kaitan lain selain aspek religius, yaitu dimensi psikologis, sosial, serta nilai-nilai kemanusiaan yang berperan dalam meningkatkan kesejahteraan dan keterlibatan karyawan (Rego & Pina e Cunha, 2022). Lingkungan spiritual juga mengakui adanya kehidupan batin (*inner life*) dalam diri individu yang dapat berkembang melalui pekerjaan yang bermakna dan hubungan sosial yang harmonis dalam organisasi (Neck & Milliman, 2021). Lingkungan spiritual terbentuk melalui berbagai faktor, antara lain makna kerja, hubungan interpersonal yang harmonis, integritas, komunikasi yang efektif, serta kesejahteraan psikologis (Milliman et al., 2003; Mhatre & Mehta, 2023; Geddu et al., 2025). Selain itu, nilai-nilai spiritual

seperti kejujuran (shidiq), tanggung jawab (amanah), kecerdasan (fathonah), dan kemampuan menyampaikan kebenaran (tabligh) turut memperkuat kualitas lingkungan kerja yang berlandaskan moral dan etika menurut perspektif kepemimpinan Islam (Khan et al., 2024). Suasana kerja yang kaya akan nilai-nilai spiritual terbukti efektif dalam mengurangi stres, meningkatkan rasa puas terhadap pekerjaan, memperkuat ikatan dengan organisasi, serta mendorong peningkatan performa karyawan (Rego & Pina e Cunha, 2022; Geddu et al., 2025). Indikator lingkungan spiritual meliputi makna dan tujuan kerja (*sense of meaning*), hubungan interpersonal yang harmonis (*sense of community*), integritas dan etika kerja (*alignment with values*), komunikasi yang terbuka, kesejahteraan psikologis, serta komitmen dan loyalitas terhadap organisasi menurut dimensi inti *workplace spirituality* dari (Mhatre & Mehta, 2023) dan (Geddu et al., 2025). Dengan demikian, lingkungan spiritual tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang memiliki kenyamanan, tetapi juga membentuk perilaku dalam bekerja yang positif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja secara berkelanjutan (Khan et al., 2024).

Kecerdasan Intelektual

Kecerdasan intelektual adalah kemampuan berpikir yang dilakukan oleh seseorang secara logis, menganalisis informasi, menyelesaikan masalah, serta memutuskan sesuatu dengan rasional dalam pekerjaan (Rahmawati, 2022). Menurut Cattell (1963) dalam teori *Cattell–Horn–Carroll (CHC)* yang kemudian dikembangkan kembali oleh Carroll (1993) Kecerdasan ini mencakup kemampuan analitis, daya nalar, pemahaman informasi kompleks, serta kecepatan dalam mengolah pengetahuan. Dalam perspektif teoretis, kecerdasan intelektual berkaitan dengan konsep faktor umum (*general intelligence/g factor*) serta terbagi menjadi dua bentuk utama, yaitu *fluid intelligence* (kemampuan berpikir abstrak dan memecahkan masalah baru) dan *crystallized intelligence* (pengetahuan dan pengalaman yang diperoleh melalui proses pembelajaran). Konsep ini juga diperkuat dalam penelitian terbaru yang menunjukkan bahwa *fluid intelligence* dan *crystallized intelligence* merupakan komponen utama dalam struktur inteligensi umum yang saling berinteraksi dalam proses kognitif individu (Ganzach, 2021; Xu et al., 2023).

Dalam konteks organisasi, kecerdasan intelektual menjadi fondasi penting yang memengaruhi efektivitas kerja, kualitas pengambilan keputusan, dan kemampuan dalam beradaptasi pada perubahan lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki tingkat kecerdasan intelektual yang tinggi cenderung lebih cepat dalam memahami tugas-tugas mereka, dapat menemukan solusi yang berbeda, serta mengambil keputusan yang lebih tepat. Hal ini memiliki dampak langsung terhadap peningkatan kualitas dan produktivitas kerja.

Studi sebelumnya mengindikasikan bahwa kemampuan intelektual berperan penting dalam hasil kerja karyawan. Kemampuan pemecahan masalah terbukti meningkatkan efektivitas kerja (Sari & Handayani, 2021). Hal ini menunjukkan bahwa individu dengan kemampuan tersebut mampu menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif. Selain itu, kemampuan analitis juga berperan dalam meningkatkan ketepatan pekerjaan (Pratama & Widyaningrum, 2022), terutama dalam proses pengambilan keputusan berbasis data. Kemampuan memahami informasi kompleks turut mendukung adaptasi terhadap sistem kerja digital yang semakin berkembang (Hidayat & Lestari, 2023). Secara keseluruhan, kecerdasan intelektual berkontribusi terhadap kualitas pengambilan keputusan dan penyelesaian pekerjaan yang kompleks (Nababan & Dewi, 2025).

Faktor-faktor yang memengaruhi kecerdasan intelektual meliputi kemampuan berpikir logis dan kritis, pengolahan informasi, fleksibilitas kognitif, pengalaman kerja, serta proses pembelajaran berkelanjutan. Indikator kecerdasan intelektual meliputi kemampuan pemecahan masalah, berpikir analitis dan logis, pemahaman informasi kompleks, pengambilan keputusan, serta daya ingat dan kelancaran kognitif (Mahyastuti et al., 2021; Adha et al., 2025). Dengan demikian, kecerdasan intelektual merupakan faktor fundamental yang tidak hanya mendukung kompetensi teknis, tetapi juga meningkatkan efektivitas dan kualitas kinerja karyawan.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah dorongan yang bersumber dari dalam diri maupun dari luar yang berperan dalam mendorong, membimbing, dan mempertahankan tindakan individu untuk mencapai tujuan

pekerjaan (Sidik & Ghiffari, 2025; Hidayat et al., 2023). Motivasi dapat dilihat sebagai kekuatan mental yang memengaruhi sejauh mana, arah, serta ketekunan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan. Di lingkungan organisasi, motivasi tidak hanya terkait dengan kebutuhan bahan, tetapi juga melibatkan aspek psikologis seperti makna pekerjaan, kepuasan, penghargaan, dan keterikatan emosional terhadap organisasi.

Faktor-faktor yang memengaruhi motivasi dalam pekerjaan terbagi menjadi dua kategori, yaitu faktor internal (kebutuhan fisik, rasa aman, sosial, penghargaan, aktualisasi diri) dan eksternal (lingkungan kerja, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, kepemimpinan, peluang pengembangan diri) (Siregar et al, 2025)

Penelitian terdahulu memperlihatkan jika motivasi sendiri memiliki kedudukan strategis pada peningkatan kinerja karyawan. Putra & Sulastri (2021) Mengatakan bahwa motivasi intrinsik terbukti meningkatkan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa dorongan dari dalam diri karyawan berperan penting dalam meningkatkan hasil kerja secara optimal. Selain itu, lingkungan kerja yang suportif juga mampu memperkuat motivasi serta komitmen kerja karyawan (Amalia & Widodo, 2022), sehingga menciptakan kondisi kerja yang lebih kondusif. Motivasi juga berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan faktor lingkungan dan kompetensi dengan kinerja karyawan (Setiawan & Marlina, 2024; Hakim & Rahmadani, 2025). Dengan demikian, motivasi tidak berdiri sendiri, tetapi berperan dalam memperkuat hubungan antar variabel dalam organisasi.

Indikator motivasi kerja meliputi dorongan berprestasi, komitmen terhadap tujuan, kepuasan kerja, pengakuan dan penghargaan, serta inisiatif dan ketekunan kerja (Sidik & Ghiffari, 2025). Karyawan yang memiliki semangat yang tinggi biasanya memperlihatkan dedikasi dalam pekerjaan, rasa tanggung jawab, dan keberlanjutan dalam meraih tujuan. Dengan demikian, motivasi menjadi faktor kunci yang mendorong peningkatan kinerja sekaligus memperkuat keterlibatan dan loyalitas karyawan dalam organisasi.

Hipotesis dalam penelitian ini disusun sebagai pernyataan sementara yang menjelaskan dugaan hubungan antar variabel yang akan diuji secara empiris melalui analisis data. Hipotesis berfungsi sebagai dasar dalam menjawab rumusan masalah penelitian serta mengarahkan proses pengujian hubungan kausal antara lingkungan spiritual, kecerdasan intelektual, motivasi kerja, dan kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan bersifat tentatif, sehingga kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui pengolahan data yang sistematis dan objektif.

Pengaruh Lingkungan Spiritual terhadap Motivasi Kerja

Lingkungan spiritual merupakan kondisi kerja yang menekankan pada makna pekerjaan, penerapan nilai-nilai etika, rasa kebersamaan, serta hubungan interpersonal yang harmonis di antara individu dalam organisasi. Lingkungan kerja yang kondusif secara spiritual tidak berfokus pada aspek fisik dan teknis pekerjaan saja, namun juga pada pembentukan suasana yang mendukung kesejahteraan psikologis karyawan, sehingga mampu menciptakan rasa tenang, nyaman, dan seimbang dalam aktivitas kerja sehari-hari. Lingkungan spiritual yang baik dapat meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, karena individu merasa dihargai sebagai manusia yang utuh, bukan hanya sebagai tenaga kerja semata. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong munculnya motivasi intrinsik dalam diri karyawan, di mana mereka terdorong untuk bekerja bukan hanya demi imbalan materi, tetapi juga karena merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai, makna, serta tujuan yang lebih luas dan memberikan kontribusi yang positif, bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lingkungan spiritual berpengaruh positif terhadap motivasi kerja. Andriani (2021) menemukan bahwa lingkungan spiritual mampu meningkatkan disiplin dan tanggung jawab kerja karyawan. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Lestari (2021) dan Sari (2023) yang menyimpulkan bahwa lingkungan spiritual dapat meningkatkan motivasi melalui terciptanya makna kerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi. Secara internasional, penelitian Göçen dan Şen (2021) juga menunjukkan bahwa *workplace spirituality* berkontribusi terhadap peningkatan motivasi kerja melalui meningkatnya

makna kerja dan kesejahteraan psikologis karyawan.

H1: Lingkungan spiritual berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Motivasi Kerja

Pengaruh kecerdasan intelektual terhadap semangat bekerja bisa dipahami melalui kemampuan kognitif individu yang membantu mereka dalam memahami, menganalisis, dan mengatasi berbagai masalah yang muncul dalam tugas-tugas mereka. Kecerdasan intelektual adalah kapasitas seseorang untuk berpikir logis, menganalisis permasalahan, memahami informasi yang rumit, dan membuat keputusan yang rasional serta tepat. Orang yang memiliki tingkat kecerdasan intelektual yang baik umumnya menunjukkan kemampuan yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas dengan cara yang efektif dan efisien, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan diri mereka saat bekerja. Rasa percaya diri ini menjadi elemen penting yang dapat memicu munculnya motivasi dalam bekerja, karena para karyawan merasa memiliki keterampilan yang cukup untuk menghadapi berbagai tantangan di tempat kerja. Selain itu, kemampuan intelektual yang baik juga membantu individu untuk beradaptasi dengan perubahan, memahami petunjuk kerja dengan lebih cepat, dan menjadi lebih aktif dalam mencari solusi untuk masalah yang dihadapi. Keadaan ini akhirnya memupuk dorongan internal untuk mencapai prestasi, meningkatkan mutu kerja, dan memenuhi target organisasi dengan seoptimal mungkin. Oleh karena itu, kecerdasan intelektual tidak berkontribusi pada aspek teknis, kognitif saja, namun juga memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan. Penelitian Prasetyo (2021) dan Rahmawati (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap motivasi kerja. Hasil tersebut diperkuat oleh penelitian internasional Peterson dan Lee (2022) serta Williams dan Carter (2023) yang menyatakan bahwa kemampuan kognitif berkontribusi terhadap peningkatan motivasi melalui rasa percaya diri dan efektivitas kerja.

H2: Kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui peran motivasi sebagai dorongan dari internal maupun dari eksternal yang berpengaruh pada semangat, tanggung jawab, serta komitmen individu dalam melaksanakan tugas pekerjaan. Motivasi kerja yang tinggi akan menjadikan karyawan untuk bekerja lebih disiplin, menunjukkan sikap yang konsisten dalam menjalankan tanggung jawab, serta memiliki kesadaran untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Selain itu, karyawan yang mempunyai motivasi kerja tinggi juga akan lebih proaktif dalam mengambil inisiatif, tidak hanya menunggu arahan, tetapi juga berusaha mencari cara terbaik dalam penyelesaian pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Hal seperti ini memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja, dari kualitas hasil kerja maupun kuantitas pencapaian target yang dihasilkan. Lebih lanjut, motivasi kerja juga berperan dalam menjaga ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan dan tantangan kerja, sehingga mereka tetap mampu memberikan performa yang optimal dalam berbagai situasi. Oleh itu, dorongan untuk bekerja memberi kesan yang positif dan bermakna terhadap prestasi pekerja, karena semakin tinggi motivasi yang ada pada seseorang, maka semakin besar kemungkinan untuk mencapai prestasi yang optimum dalam organisasi. Penelitian Lestari (2021), Nugroho (2022), dan Kim dan Park (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, sehingga mampu meningkatkan hasil kerja dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas.

H3: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan spiritual yang baik tidak hanya menciptakan suasana kerja yang nyaman, tetapi juga membentuk iklim organisasi yang bermakna, di mana karyawan merasa pekerjaannya memiliki tujuan lebih besar. Kondisi ini mendorong terciptanya nilai moral dan etika yang kuat dalam

interaksi kerja, baik antar pegawai maupun antara atasan dan bawahan. Selain itu, lingkungan spiritual yang positif dapat menumbuhkan kesadaran batin karyawan dalam bekerja, sehingga tidak hanya didorong oleh kewajiban, tetapi juga oleh nilai integritas dan tanggung jawab pribadi. Hal ini berdampak pada meningkatnya komitmen dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dengan adanya keterikatan emosional yang lebih kuat, karyawan cenderung bekerja lebih disiplin, fokus, dan konsisten. Pada akhirnya, lingkungan kerja yang berbasis spiritual ini mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian Andriani (2021), Lestari (2021), dan Sari (2023) menunjukkan bahwa lingkungan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut didukung oleh penelitian Al-Harbi (2022) serta Fernandez dan Ruiz (2024) yang menegaskan bahwa *workplace spirituality* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja melalui terciptanya makna kerja dan keterlibatan karyawan dalam organisasi.

H4: Lingkungan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh kecerdasan intelektual pada kinerja karyawan dapat dijelaskan melalui peran kemampuan kognitif individu dalam memahami pekerjaan, menganalisis situasi, serta menyelesaikan berbagai tugas secara efektif dan efisien. Kecerdasan intelektual memungkinkan karyawan untuk lebih cepat memahami instruksi kerja, mengidentifikasi permasalahan yang muncul, serta merumuskan solusi yang tepat berdasarkan analisis yang logis dan rasional. Kemampuan ini berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kualitas hasil kerja, karena individu dengan kecerdasan intelektual yang baik cenderung mampu menghasilkan pekerjaan yang lebih akurat, sistematis, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan organisasi. Selain itu, kecerdasan intelektual juga berpengaruh terhadap kecepatan penyelesaian tugas, di mana karyawan dapat mengelola waktu dan sumber daya secara lebih optimal dalam menyelesaikan pekerjaan. Tidak hanya itu, aspek ini juga mendukung ketepatan dalam pengambilan keputusan, terutama dalam situasi kerja yang kompleks dan membutuhkan pertimbangan yang matang. Oleh karena itu, dalam teori, intelegensi memiliki keterkaitan yang konstruktif dan berarti terhadap kinerja karyawan, karena semakin tinggi tingkat intelegensi yang dimiliki oleh seseorang, maka semakin besar pula kemungkinan kinerja yang dapat dihasilkan dalam sebuah organisasi. Penelitian Prasetyo (2021), Rahmawati (2022), dan Adriansyah (2023) menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian internasional yang menyatakan bahwa kemampuan kognitif berkaitan dengan peningkatan performa kerja dan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

H5: Kecerdasan intelektual berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Spiritual terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Pengaruh lingkungan spiritual pada kinerja melalui motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai hubungan tidak langsung yang terjadi dalam proses peningkatan perilaku kerja karyawan. Lingkungan spiritual tidak berperan dalam memengaruhi kinerja secara langsung saja, namun juga memiliki kontribusi yang penting untuk membentuk dan meningkatkan motivasi kerja karyawan. Lingkungan kerja berfokus pada arti dari pekerjaan, nilai-nilai yang baik, prinsip moral, dan hubungan antar personal yang seimbang, yang dapat menciptakan suasana kerja yang sangat nyaman, damai, dan mendukung kesejahteraan mental individu. Kondisi tersebut pada akhirnya mendorong munculnya motivasi intrinsik, yaitu dorongan dari dalam diri karyawan untuk bekerja bukan hanya karena tuntutan atau imbalan eksternal, tetapi karena adanya kesadaran bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki nilai dan tujuan yang lebih bermakna. Motivasi intrinsik yang terbentuk dari lingkungan spiritual yang positif akan meningkatkan semangat kerja, rasa tanggung jawab, serta keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Hal ini kemudian berdampak pada peningkatan produktivitas, kualitas kerja, serta konsistensi kinerja karyawan dalam mencapai target organisasi. Dengan demikian, lingkungan spiritual berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan motivasi kerja.

sebagai variabel perantara..

Penelitian Lestari (2021) dan Sari (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memediasi hubungan antara lingkungan spiritual dan kinerja karyawan. Temuan tersebut diperkuat oleh penelitian Nugroho (2022) serta Kim dan Park (2023) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan variabel penting dalam menjembatani hubungan antara faktor psikologis dan kinerja karyawan.

H6: Motivasi kerja memediasi pengaruh lingkungan spiritual terhadap kinerja karyawan.

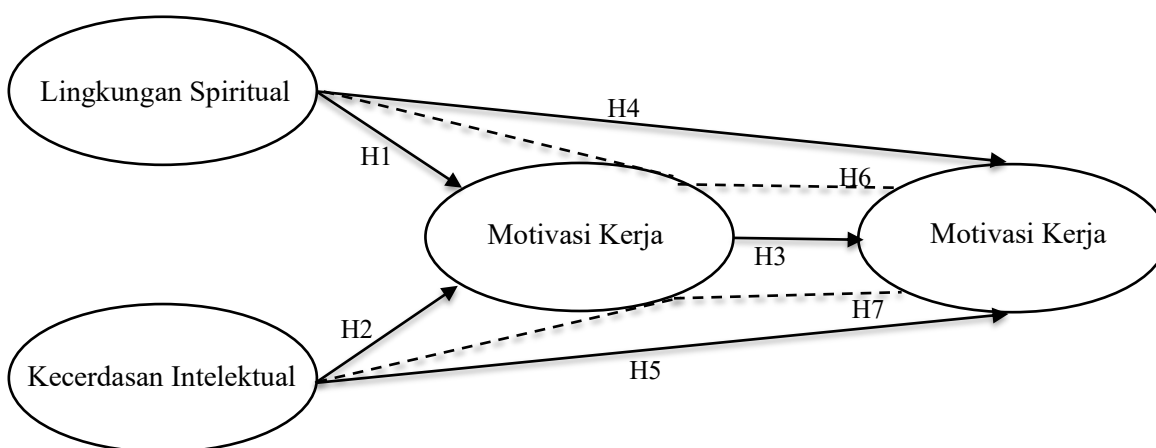
Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja melalui Motivasi Kerja

Pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja melalui motivasi kerja dapat dijelaskan sebagai hubungan tidak langsung yang terjadi melalui peran motivasi sebagai variabel perantara. Kecerdasan intelektual yang dimiliki individu mencerminkan kemampuan dalam berpikir logis, menganalisis informasi, memahami permasalahan, serta mengambil keputusan secara rasional dalam menyelesaikan tugas pekerjaan. Individu dengan tingkat kecerdasan intelektual yang baik cenderung lebih cepat memahami pekerjaan dan lebih efektif dalam menemukan solusi atas berbagai tantangan yang dihadapi, sehingga hal ini meningkatkan rasa percaya diri dalam bekerja. Rasa percaya diri tersebut menjadi faktor yang mendorong peningkatan motivasi kerja, karena karyawan menjadi memiliki rasa kemampuan yang cukup untuk mencapai target dan menyelesaikan tugas dengan baik. Motivasi kerja yang meningkat kemudian mendorong individu agar bekerja lebih baik, lebih fokus, konsisten dalam mencapai hasil yang optimal. Pada akhirnya, kondisi tersebut berpengaruh dalam peningkatan kinerja karyawan, dari sisi kualitas, dan kuantitas hasil kerja. Oleh itu, kecerdasan intelektual tidak hanya mempunyai kesan secara langsung terhadap prestasi, tetapi juga memberi dampak secara tidak langsung melalui peningkatan motivasi kerja sebagai elemen penghubung.

Penelitian Fadhila dan Pratomo (2024) serta Peterson dan Lee (2022) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kecerdasan intelektual dan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi menjadi mekanisme penting yang menjelaskan bagaimana kemampuan intelektual seseorang dapat dioptimalkan menjadi hasil kerja yang lebih baik.

H7: Motivasi kerja memediasi pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan.

Gambar 1. Kerangka Konseptual



METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menguji pengaruh antar variabel melalui analisis statistik. Pendekatan ini dipilih karena mampu menghasilkan data

numerik yang dapat diukur dan dianalisis secara objektif untuk menjawab permasalahan penelitian.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian korelasional dengan pendekatan mediasi. Penelitian korelasional digunakan untuk mengetahui hubungan antar variabel, sedangkan analisis mediasi digunakan untuk melihat peran variabel perantara dalam hubungan antara variabel independen dan dependen. Dalam penelitian ini, motivasi kerja berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh lingkungan spiritual dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan operasional dan staf administrasi di PT Bintara Mitra Andalan Semarang yang berjumlah 35 orang. Populasi penelitian tidak mencakup pimpinan perusahaan maupun direktur utama. Adapun karyawan yang menjadi responden terdiri atas staf administrasi, staf HR, admin HR, admin koordinator lapangan, bagian *finance*, *accounting*, HRD, asisten pribadi (aspri), serta mayoritas merupakan koordinator lapangan.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampel jenuh, sehingga seluruh populasi dijadikan responden penelitian. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi relatif kecil sehingga seluruh anggota populasi dapat dijangkau secara efektif.

Untuk memberikan kejelasan dalam pengukuran variabel penelitian, maka setiap variabel penelitian dijabarkan ke dalam definisi operasional yang mencakup indikator-indikator pengukuran. Indikator tersebut kemudian dijabarkan menjadi butir-butir pernyataan dalam instrumen penelitian. Adapun rincian definisi operasional variabel dalam penelitian ini disajikan pada Tabel berikut.

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1	Lingkungan Spiritual (X1)	Lingkungan spiritual organisasi merupakan kondisi kerja yang memfasilitasi karyawan untuk menemukan makna dan tujuan dalam pekerjaannya, memperkuat rasa kebersamaan, serta menumbuhkan penerapan nilai-nilai etika dan moral, sehingga tercipta iklim kerja yang mendukung kesejahteraan psikologis, motivasi, dan perilaku kerja positif.	1.Makna Pekerjaan, 2.Hubungan Interpersonal yang harmonis, 3.Etika dan Integritas, 4.Kesejahteraan Psikologis, 5.Loyalitas Terhadap Organisasi.
2	Kecerdasan Intelektual (X2)	Kecerdasan intelektual merupakan kemampuan kognitif individu dalam berpikir logis, menganalisis informasi, memecahkan masalah, dan mengambil keputusan secara rasional untuk mendukung penyelesaian tugas kerja secara efektif dan akurat.	1.Pemecahan Masalah, 2.Kemampuan Berpikir Analitis dan Logis, 3.Kemampuan Memahami Informasi Kompleks 4.Kemampuan pengambilan Keputusan 5.Daya Ingat dan Kelancaran Kognitif.
3	Motivasi Kerja (Z)	Motivasi kerja merupakan dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugas secara konsisten untuk mencapai tujuan kerja secara optimal.	1.Dorongan Berprestasi 2.Komitmen Terhadap Tujuan 3.Kepuasan Terhadap Pekerjaan 4.Pengakuan dan Penghargaan 5.Inisiatif dan Ketekunan Kerja

4	Kinerja Karyawan (Y)	Kinerja karyawan merupakan tingkat kemampuan individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab kerja secara efektif dan efisien berdasarkan standar organisasi, yang tercermin melalui kualitas dan kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, serta sikap kerja.	1.Kualitas Pekerjaan, 2.Kuantitas Pekerjaan, 3.Efektivitas Penggunaan Waktu, 4.Kerja Sama Tim, 5.Inovasi dan Kreativitas 6.Disiplin Dan Tanggung Jawab
---	----------------------	---	---

Tabel 2 definisi operasional variabel di atas menunjukkan bahwa masing-masing variabel penelitian dijabarkan ke dalam indikator yang terukur dan selanjutnya dikembangkan menjadi item-item pernyataan dalam kuesioner penelitian. Instrumen tersebut digunakan sebagai alat pengumpulan data yang kemudian dianalisis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Metode ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antar variabel secara simultan, termasuk efek langsung maupun tidak langsung, serta tidak mensyaratkan data berdistribusi normal.

Evaluasi model dilakukan melalui model pengukuran (*outer model*) dan model struktural (*inner model*). *Outer model* digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen melalui nilai *loading factor* ($>0,70$), *Average Variance Extracted* (AVE $>0,50$), *composite reliability* ($>0,70$), dan *Cronbach's alpha* ($>0,60$). Inner model digunakan untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen melalui nilai R-square serta pengaruh masing-masing variabel melalui F-square.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode *bootstrapping* dengan kriteria signifikansi *t-statistic* $> 1,96$ atau *p-value* $< 0,05$ pada tingkat signifikansi 5%. Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung melalui variabel motivasi kerja sebagai mediasi. Dengan demikian, metode penelitian ini disusun secara sistematis untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai hubungan antar variabel, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam menjelaskan kinerja karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh lingkungan spiritual dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) melalui *SmartPLS*. Adapun karakteristik responden penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 3. Responden Penelitian Berdasarkan Umur

Keterangan	Jumlah	%
< 20 tahun	1	3%
>20 - 25 tahun	6	17%
>26 - 30 tahun	11	31%
>31 - 35 tahun	11	31%
>36 - 40 tahun	5	14%
>41 tahun	1	3%
Jumlah	35	100%

Sumber : Data diolah 2026

Dari tabel 3 dinyatakan bahwa mayoritas responden berada pada rentang usia >26–30 tahun dan >31–35 tahun, masing-masing sebanyak 11 orang (31%). Secara umum, responden didominasi oleh kelompok usia produktif yang telah memiliki pengalaman kerja cukup stabil, dengan total

keseluruhan responden sebanyak 35 orang (100%).

Tabel 4. Klasifikasi Responden Penelitian Berdasarkan Jenis Kelamin

Keterangan	Jumlah	%
Laki - laki	28	80%
Perempuan	7	20%
Jumlah	35	100%

Sumber : Data diolah 2026

Dari Tabel 4 dinyatakan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 28 responden dengan *presentase* 80%, sedangkan responden yang berjenis kelamin Perempuan yaitu sebanyak 7 responden dengan *presentase* 20%. Hal ini menunjukkan bahwa pekerjaan pada PT Bintara Mitra Andalan Semarang lebih banyak didominasi oleh tenaga kerja laki-laki. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan yang sebagian besar bersifat operasional lapangan sehingga lebih banyak membutuhkan tenaga kerja laki-laki dibandingkan perempuan.

Tabel 5. Responden Penelitian Berdasarkan Pendidikan

Keterangan	Jumlah	%
SMA	29	83%
Diploma	1	3%
S1	4	11%
S2	1	3%
Jumlah	35	100%

Sumber : Data diolah 2026

Berdasarkan hasil pengolahan data karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan, diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan SMA yaitu sebanyak 29 orang (83%). Selanjutnya, responden dengan pendidikan S1 sebanyak 4 orang (11%), sedangkan masing-masing 1 orang (3%) memiliki pendidikan Diploma dan S2. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas karyawan PT Bintara Mitra Andalan Semarang didominasi oleh lulusan SMA, yang mengindikasikan bahwa posisi pekerjaan yang tersedia lebih banyak berada pada tingkat operasional dan teknis dibandingkan posisi manajerial atau profesional.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa seluruh variabel dalam penelitian ini berada pada kategori tinggi. Nilai rata-rata masing-masing variabel menunjukkan bahwa kondisi lingkungan spiritual, kecerdasan intelektual, motivasi kerja, dan kinerja karyawan telah berjalan dengan cukup baik di PT Bintara Mitra Andalan. Adapun hasil analisis deskriptif variabel penelitian disajikan pada tabel berikut.

Tabel 6. Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Kategori	Indikator Tertinggi	Indikator Terendah	Keterangan
Lingkungan Spiritual	3,45	Tinggi	Loyalitas terhadap organisasi dan makna pekerjaan	Kesejahteraan psikologis	Kondisi kerja yang mencerminkan makna, nilai, dan hubungan interpersonal telah terbentuk dengan baik, namun tekanan kerja masih perlu diperhatikan.

Kecerdasan Intelektual	3,26	Tinggi	Kemampuan pemecahan masalah	Daya ingat dan kelancaran kognitif	Karyawan memiliki kemampuan berpikir logis, menganalisis masalah, dan mengambil keputusan dengan cukup baik.
Motivasi Kerja	3,41	Tinggi	Kepuasan kerja dan komitmen terhadap tujuan	Inisiatif dan ketekunan kerja	Karyawan memiliki dorongan kerja yang kuat, namun inisiatif dan ketekunan masih perlu ditingkatkan.
Kinerja Karyawan	3,10	Tinggi	Disiplin dan tanggung jawab serta kuantitas pekerjaan	Kerja sama tim serta inovasi dan kreativitas	Karyawan mampu bekerja secara konsisten dan produktif, tetapi kolaborasi dan inovasi masih perlu ditingkatkan.

Sumber: Data diolah 2026

Keseluruhan, temuan studi ini menyatakan jika faktor-faktor berikut mempengaruhi kinerja karyawan: lingkungan spiritual, tingkat kecerdasan intelektual, dan motivasi kerja. Meskipun secara umum, semua variabel dianggap baik, ada beberapa elemen yang perlu diperbaiki. khususnya pada kesejahteraan psikologis, inisiatif kerja, kerja sama tim, serta inovasi. Hal ini menjadi dasar penting bagi perusahaan untuk mengembangkan strategi peningkatan kinerja yang lebih komprehensif melalui penguatan aspek psikologis, sosial, dan kompetensi karyawan.

Tabel 7. Hasil Uji Validitas Konvergen (*Outer Loading*)

	Kecerdasan Intelektual	Kinerja Karyawan	Lingkungan Spiritual	Motivasi Kerja	Keterangan
X1_1			0.873		Valid
X1_2			0.875		Valid
X1_3			0.872		Valid
X1_4			0.857		Valid
X1_5			0.855		Valid
Y_1		0.852			Valid
Y_2		0.807			Valid
Y_3		0.788			Valid
Y_4		0.831			Valid
Y_5		0.854			Valid
Y_6		0.849			Valid
Z_1				0.872	Valid
Z_2				0.867	Valid
Z_3				0.856	Valid
Z_4				0.850	Valid
Z_5				0.888	Valid
X2_2	0.726				Valid
X2_1	0.853				Valid
X2_3	0.862				Valid
X2_4	0.867				Valid
X2_5	0.872				Valid

Sumber : Output SmartPLS, diolah peneliti 2026

Semua indikator yang menunjukkan variabel Kecerdasan Intelektual, Motivasi Kerja,

Lingkungan Spiritual, dan Kinerja Karyawan menunjukkan nilai faktor penambahan lebih besar dari 0,70, yang menyatakan jika mereka memenuhi kriteria validitas konvergen.

Tabel 8. Hasil Uji Reliabilitas dan AVE

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho a)</i>	<i>Composite reliability (rho c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
Kecerdasan Intelektual	0.894	0.905	0.922	0.702
Kinerja Karyawan	0.910	0.911	0.930	0.690
Lingkungan Spiritual	0.917	0.917	0.938	0.751
Motivasi Kerja	0.917	0.918	0.938	0.751

Sumber : Output SmartPLS, diolah peneliti 2026

Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki nilai *Alpha Cronbach* yang melebihi batas minimum 0,6, yang menunjukkan bahwa alat pengumpulan data memiliki konsistensi internal yang cukup baik. Nilai keandalan komposit untuk setiap variabel juga melebihi batas minimum 0,8, yang menunjukkan bahwa tingkat keandalan model sangat tinggi. Oleh karena itu, setiap variabel yang terlibat dalam penelitian ini dapat dianggap dapat diandalkan dan layak digunakan untuk analisis tambahan.

Tabel 9. Nilai R-Square

	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Motivasi Kerja	0.869	0.860
Kinerja Karyawan	0.831	0.814

Sumber : Output SmartPLS, diolah peneliti 2026

Nilai *R-Square* menunjukkan seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Pada penelitian ini, variabel Motivasi Kerja (Z) memperoleh nilai sebesar 0,869 atau setara dengan 86,9%, sedangkan variabel Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai sebesar 0,831 atau 83,1%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang digunakan memiliki tingkat kemampuan penjelasan yang tinggi, sehingga dapat dikategorikan sebagai model yang baik.

Tabel 10. Hasil Uji Path Coefficient

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kecerdasan Intelektual -> Kinerja Karyawan	0.103	0.074	0.169	0.610	0.542
Kecerdasan Intelektual -> Motivasi Kerja	0.302	0.291	0.176	1.715	0.086
Lingkungan Spiritual -> Kinerja Karyawan	0.645	0.684	0.239	2.703	0.007

Lingkungan Spiritual -> Motivasi Kerja	0.661	0.673	0.165	4.015	0.000
Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.187	0.178	0.243	0.772	0.440

Sumber : Output SmartPLS, diolah peneliti 2026

Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung antar variabel menghasilkan sejumlah hasil yang dapat menjelaskan hubungan antara model penelitian. Karena nilai *p-value* 0,000 lebih kecil dari 0,05, hipotesis H1 dapat diterima, menunjukkan bahwa lingkungan spiritual dalam organisasi memengaruhi motivasi kerja karyawan secara positif dan signifikan.

Karena nilai *p-value* 0,086 lebih besar dari 0,05, hipotesis H2 dapat diterima, ternyata kecerdasan intelektual tidak berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi kerja. Hasilnya menunjukkan bahwa kemampuan berpikir karyawan tidak selalu merupakan faktor utama dalam meningkatkan semangat mereka untuk bekerja.

Selain itu, lingkungan spiritual memiliki dampak positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Ini ditunjukkan oleh fakta bahwa nilai *p-value* 0,007 lebih kecil dari 0,05, yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja dengan nilai spiritual dapat secara langsung meningkatkan motivasi kerja.

Sebaliknya, seperti yang ditunjukkan oleh nilai *p-value* 0,542 yang lebih besar dari 0,05, hipotesis H4 ditolak. Selain itu, motivasi kerja juga tidak memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, karena nilai *p-value* 0,440 lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis H5 ditolak. Hasilnya menunjukkan bahwa cara para pekerja dalam penelitian ini bekerja lebih tergantung pada lingkungan tempat mereka bekerja daripada kemampuan pribadi mereka, seperti kecerdasan atau motivasi kerja.

Tabel 11. Hasil Uji Mediasi

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Kecerdasan Intelektual -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.057	0.060	0.091	0.620	0.536
Lingkungan Spiritual -> Motivasi Kerja -> Kinerja Karyawan	0.124	0.112	0.167	0.741	0.459

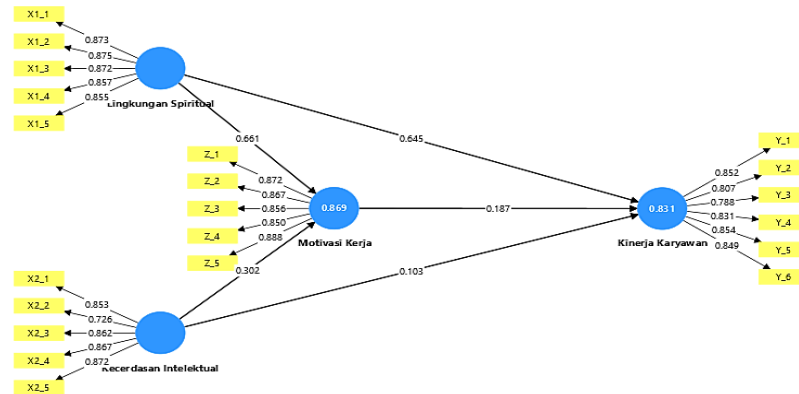
Sumber : Output SmartPLS, diolah peneliti 2026

Dalam model penelitian ini, motivasi kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi, menurut hasil uji pengaruh tidak langsung. Dalam hubungan antara lingkungan spiritual dan kinerja karyawan (H6), ditemukan nilai *t* hitung sebesar 0,714, yang lebih rendah dari nilai *t* tabel 1,96, dan nilai *p-value* sebesar 0,459, yang lebih tinggi dari 0,05. Hasil menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh langsung yang signifikan, sehingga motivasi kerja tidak dapat dikaitkan dengan keadaan spiritual karyawan atau keinginan mereka untuk bekerja.

Selanjutnya, ditemukan bahwa nilai *t* hitung sebesar 0,620 lebih rendah dari 1,96 dan *p-value* sebesar 0,536 lebih tinggi dari 0,05 dalam hubungan antara kecerdasan intelektual dan kinerja karyawan melalui motivasi kerja (H7). Hasilnya menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh perantara yang sebenarnya, sehingga motivasi kerja tidak dapat dikaitkan dengan kecerdasan intelektual dan hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, kedua temuan menunjukkan bahwa pengaruh variabel independen terhadap kinerja karyawan lebih langsung daripada mekanisme mediasi motivasi kerja.

Path coefficient

Untuk tingkat signifikansi 5%, nilai p-value penelitian kurang dari 0,05 dan nilai t-statistik lebih besar dari 1,96. Hubungan langsung antarvariabel dievaluasi melalui nilai koefisien jalur (path coefficient), sedangkan hubungan tidak langsung dianalisis menggunakan specific indirect effects dengan pendekatan bootstrapping. Adapun hasil analisis koefisien jalur dalam penelitian ini menunjukkan hubungan antarvariabel yang diuji.



Sumber : Output SmartPLS, diolah peneliti 2026

Gambar 1. Hasil Model Hipotesis

Pembahasan

Pengaruh Lingkungan Spiritual terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan spiritual di PT Bintara Mitra Andalan Semarang berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Secara umum, karyawan menilai lingkungan spiritual organisasi dalam kategori baik. Lingkungan ini tercermin dari nilai kebersamaan, etika kerja yang dijalankan, hubungan interpersonal yang harmonis, serta adanya makna dalam pekerjaan yang memperkuat dorongan internal karyawan untuk melaksanakan tugas. Dari distribusi jawaban responden, keterikatan terhadap organisasi muncul sebagai indikator terkuat. Banyak karyawan menyatakan keinginan untuk tetap bekerja di perusahaan dalam jangka panjang, merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, dan menunjukkan loyalitas dalam menjalankan peran mereka. Responden yang menonjol pada aspek ini umumnya adalah karyawan tetap dengan masa kerja menengah hingga panjang, yang telah terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan merasakan manfaat dukungan sosial serta nilai bersama di tempat kerja. Di sisi lain, beberapa responden melaporkan adanya tekanan kerja yang masih dirasakan. Kelompok yang lebih sering mengungkapkan beban tersebut cenderung adalah karyawan yang memegang tugas operasional dengan beban tugas tinggi, karyawan baru yang masih menyesuaikan diri, serta pekerja dengan tanggung jawab ganda di luar jam kerja. Mereka menyebutkan faktor seperti beban kerja yang tidak merata, tenggat waktu yang ketat, dan kurangnya keseimbangan antara tuntutan kerja dan dukungan struktural sebagai sumber tekanan. Temuan ini menandakan bahwa meskipun dimensi spiritual-organisatoris (kebersamaan, etika, makna pekerjaan) memperkuat motivasi, perhatian khusus perlu diberikan pada pengelolaan beban kerja. Rekomendasi praktis yang muncul dari temuan lapangan meliputi: penyalarsan distribusi tugas untuk mengurangi beban berlebih, program *onboarding* dan mentoring bagi karyawan baru, serta penguatan mekanisme dukungan (misalnya forum antar-tim, konseling pekerjaan, atau penjadwalan ulang tugas) untuk kelompok yang rentan mengalami tekanan. Upaya tersebut diharapkan dapat mempertahankan aspek-aspek spiritual yang kuat sekaligus menurunkan faktor-faktor yang berpotensi menurunkan motivasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Rahmawati & Supriyanto (2021) serta Hidayat et al. (2023) yang menunjukkan bahwa lingkungan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian serupa juga dilaporkan oleh Wicaksono & Ratnawati (2026) bahwa kepemimpinan spiritual dan *workplace spirituality* secara bersama-sama meningkatkan

kinerja pegawai, di mana dimensi spiritualitas tempat kerja (makna pekerjaan, keterhubungan dengan komunitas, keselarasan nilai) memperkuat motivasi dan perilaku kerja karyawan.

Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Bintara Mitra Andalan Semarang. Tingkat kecerdasan intelektual karyawan secara umum tidak secara langsung mendorong peningkatan motivasi kerja. Secara teoritis, kecerdasan intelektual yang mencakup kemampuan berpikir analitis, pemecahan masalah, penalaran logis, serta kemampuan memahami informasi seharusnya dapat mendukung efektivitas kerja individu. Namun, dalam penelitian ini kemampuan intelektual belum mampu menjadi faktor utama yang mendorong motivasi kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan kognitif, tetapi juga oleh faktor lain seperti kondisi lingkungan kerja, dukungan organisasi, dan dorongan internal individu. Dari analisis deskriptif, karyawan umumnya dinilai memiliki kemampuan intelektual yang tinggi. Berdasarkan distribusi jawaban responden, indikator dengan skor tertinggi terdapat pada kemampuan menemukan solusi atas permasalahan kerja. Karyawan yang menonjol pada aspek ini cenderung adalah karyawan dengan masa kerja menengah hingga panjang, yang telah berpengalaman dalam menghadapi berbagai jenis masalah operasional dan memiliki akses terhadap proses pembelajaran internal di perusahaan. Mereka menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik dalam mengatasi tantangan pekerjaan sehari-hari.

Di sisi lain, indikator dengan skor relatif lebih rendah ditemukan pada kemampuan mengingat informasi penting. Kelompok yang lebih sering melaporkan keterbatasan ini umumnya adalah karyawan baru yang masih dalam masa adaptasi, karyawan dengan beban tugas multidisiplin yang tinggi, serta pekerja yang sering berpindah tugas antar-divisi. Mereka menyebutkan bahwa informasi kerja yang kompleks, volume dokumentasi yang besar, serta kurangnya sistem pengingat terstruktur menjadi hambatan dalam menyimpan dan mengingat informasi penting. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kecerdasan intelektual karyawan secara umum berada pada kategori tinggi, kemampuan tersebut belum secara langsung mampu meningkatkan motivasi kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan lebih dipengaruhi oleh faktor non-kognitif dibandingkan kemampuan intelektual semata. Rekomendasi praktis yang muncul dari temuan lapangan meliputi: program mentoring dan onboarding yang lebih terstruktur bagi karyawan baru, penyediaan sistem dokumentasi dan pengingat terpusat (misalnya database internal atau aplikasi manajemen tugas), serta pengaturan beban tugas yang lebih seimbang untuk mengurangi beban multitasking yang berpotensi mengganggu daya ingat dan fokus kerja.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Hartini (2024), Rifki Zaidan et al. (2025), Sherly dan Hidayat (2024) yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai-nilai spiritual mampu menciptakan lingkungan kerja yang bermakna, meningkatkan kesejahteraan psikologis, serta memperkuat dorongan internal karyawan dalam bekerja. Selain itu, penelitian Nono dan Pratama (2025) juga menemukan bahwa spiritualitas tempat kerja dan kepemimpinan spiritual berkontribusi positif terhadap motivasi melalui penciptaan makna, keharmonisan, dan nilai-nilai spiritual dalam pelaksanaan tugas. Temuan-temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa lingkungan spiritual merupakan faktor penting dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Pengaruh Lingkungan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan spiritual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT Bintara Mitra Andalan Semarang. Semakin baik lingkungan spiritual dalam organisasi, maka semakin meningkat pula kinerja karyawan. Secara teoritis, lingkungan spiritual yang tercermin dari nilai kebersamaan, etika kerja, hubungan interpersonal yang harmonis, serta adanya makna dalam pekerjaan mampu menciptakan suasana kerja yang positif. Kondisi tersebut dapat meningkatkan tanggung jawab, produktivitas, serta kualitas kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Dengan demikian, aspek non-materiil dalam lingkungan kerja terbukti memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hasil analisis deskriptif

menunjukkan bahwa variabel lingkungan spiritual secara umum berada pada kategori baik. Berdasarkan distribusi jawaban responden, indikator tertinggi terdapat pada keterikatan karyawan terhadap organisasi, khususnya terkait keinginan untuk bekerja dalam jangka panjang. Karyawan yang menonjol pada aspek ini umumnya adalah karyawan tetap dengan masa kerja menengah hingga panjang (3–10 tahun), yang telah terlibat dalam berbagai kegiatan organisasi, merasakan dukungan sosial dari rekan kerja, dan menunjukkan loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Mereka sering menyebutkan bahwa nilai kebersamaan dan etika kerja yang *Apply* di perusahaan membuat mereka merasa nyaman dan ingin bertahan dalam jangka panjang.

Di sisi lain, indikator dengan skor relatif lebih rendah ditemukan pada aspek tekanan kerja. Kelompok yang lebih sering melaporkan tekanan kerja adalah karyawan dengan beban tugas operasional tinggi, karyawan baru yang masih dalam masa adaptasi, serta pekerja yang memegang tanggung jawab ganda di luar jam kerja normal. Mereka menyebutkan faktor seperti tenggat waktu yang ketat, distribusi tugas yang tidak merata, kurangnya koordinasi antar-tim, dan minimnya dukungan struktural sebagai sumber beban kerja. Beberapa responden juga menyebutkan bahwa tekanan kerja berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dan berimplikasi pada kinerja, terutama jika tidak dikelola dengan baik.

Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun lingkungan spiritual secara umum telah terbentuk dengan baik, aspek tekanan dan beban kerja masih perlu menjadi perhatian perusahaan agar tidak menurunkan kenyamanan kerja maupun kinerja karyawan. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu memperkuat budaya organisasi berbasis nilai spiritual, seperti membangun hubungan kerja yang harmonis, meningkatkan rasa kebersamaan, serta menciptakan makna kerja bagi karyawan. Selain itu, perusahaan juga perlu mengelola beban kerja secara proporsional agar karyawan dapat bekerja secara optimal tanpa mengalami tekanan kerja yang berlebihan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Hartini (2024), Wahyuddin (2025), Cantika dan Herlambang (2025), yang menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Nilai-nilai spiritual mampu meningkatkan motivasi, menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, memperkuat kesejahteraan psikologis, serta mendorong perilaku kerja yang lebih produktif dan inovatif. Temuan tersebut memperkuat hasil penelitian ini bahwa lingkungan spiritual merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui penguatan motivasi kerja.

Pengaruh Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bintara Mitra Andalan Semarang. Tingkat kecerdasan intelektual karyawan secara umum tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Secara teoritis, kecerdasan intelektual yang mencakup kemampuan berpikir analitis, pemecahan masalah, penalaran logis, serta kemampuan memahami informasi seharusnya dapat mendukung efektivitas kerja individu. Namun, dalam penelitian ini kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan intelektual, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pengalaman kerja, motivasi, lingkungan kerja, serta sistem manajemen perusahaan. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kecerdasan intelektual secara umum berada pada kategori tinggi. Berdasarkan distribusi jawaban responden, indikator tertinggi terdapat pada kemampuan menemukan solusi atas permasalahan kerja. Karyawan yang menonjol pada aspek ini umumnya adalah karyawan tetap dengan masa kerja menengah hingga panjang (3–10 tahun), yang telah berpengalaman dalam menghadapi berbagai jenis masalah operasional dan memiliki akses terhadap proses pembelajaran internal di perusahaan. Mereka menunjukkan kemampuan adaptasi yang baik dalam mengatasi tantangan pekerjaan sehari-hari. Di sisi lain, indikator dengan skor relatif lebih rendah ditemukan pada kemampuan mengingat informasi penting dan pemahaman informasi kerja. Kelompok yang lebih sering melaporkan keterbatasan ini umumnya adalah karyawan baru yang masih dalam masa adaptasi (kurang dari 1 tahun), karyawan dengan beban tugas multidisiplin yang tinggi, serta pekerja yang sering berpindah tugas antar-divisi. Mereka menyebutkan bahwa informasi kerja yang kompleks, volume dokumentasi yang besar, serta

kurangnya sistem pengingat terstruktur menjadi hambatan dalam menyimpan dan mengingat informasi penting. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun kecerdasan intelektual karyawan secara umum berada pada kategori tinggi, kemampuan tersebut belum mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelaksanaan pekerjaan tidak hanya membutuhkan kemampuan kognitif, tetapi juga didukung oleh keterampilan praktis, pengalaman kerja, serta kemampuan beradaptasi dalam lingkungan kerja.

Karyawan dengan pengalaman kerja menengah hingga panjang (5–8 tahun) mengungkapkan bahwa pengalaman lebih penting daripada sekadar kemampuan intelektual dalam menghadapi masalah di lapangan. Mereka menunjukkan kemampuan melihat masalah dari sudut pandang berbeda karena sudah sering menghadapi situasi serupa. Sementara karyawan dengan masa kerja 3–5 tahun menegaskan bahwa motivasi dan lingkungan kerja lebih berpengaruh pada kinerja dibandingkan kemampuan intelektual semata. Mereka menyebutkan bahwa dukungan dari atasan dan hubungan harmonis dengan rekan kerja membuat mereka lebih semangat bekerja. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menyeimbangkan pengembangan kemampuan intelektual dengan pelatihan praktis, peningkatan pengalaman kerja, serta penguatan aspek non-teknis agar kinerja karyawan dapat meningkat secara optimal.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Ratnasari et al. (2020) dan Mate (2023) yang menunjukkan bahwa kemampuan individu atau kemampuan intelektual tidak selalu berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan intelektual saja belum cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa dukungan faktor lain, seperti kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif. Selain itu, Jatiyasa et al (2024) menegaskan bahwa meskipun kemampuan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja, kontribusinya masih lebih rendah dibandingkan faktor lain seperti disiplin kerja dan knowledge management. Dengan demikian, peningkatan kinerja karyawan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan intelektual, tetapi juga oleh faktor organisasi dan perilaku kerja yang mendukung.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Bintara Mitra Andalan Semarang. Tingkat motivasi kerja karyawan secara umum tidak secara langsung memengaruhi kinerja karyawan. Secara teoritis, motivasi kerja merupakan dorongan internal yang dapat meningkatkan semangat, tanggung jawab, dan kesediaan individu dalam melaksanakan pekerjaan. Namun, dalam penelitian ini motivasi kerja belum mampu menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan kinerja karyawan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh motivasi kerja, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti sistem kerja, pengawasan, budaya organisasi, serta kemampuan individu dalam melaksanakan pekerjaan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja berada pada kategori tinggi. Berdasarkan distribusi jawaban responden, indikator dengan skor tertinggi terdapat pada aspek kepuasan kerja. Karyawan yang menonjol pada aspek ini umumnya adalah karyawan tetap dengan masa kerja menengah hingga panjang (3–8 tahun), yang telah merasa stabil dalam pekerjaan, memiliki hubungan baik dengan atasan dan rekan kerja, serta merasa diperlakukan secara adil dalam sistem perusahaan. Mereka menunjukkan tingkat kepuasan yang tinggi terhadap lingkungan kerja dan kondisi perusahaan.

Di sisi lain, indikator dengan skor relatif lebih rendah ditemukan pada aspek inisiatif dan ketekunan kerja. Kelompok yang lebih sering menunjukkan keterbatasan pada aspek ini umumnya adalah karyawan baru yang masih dalam masa adaptasi (kurang dari 1 tahun), karyawan dengan beban tugas rutin yang tinggi, serta pekerja yang merasa kurang memiliki ruang untuk mengembangkan ide atau inisiatif baru. Mereka menyebutkan bahwa sistem kerja yang sudah terstruktur ketat, kurangnya penghargaan atas inisiatif, dan beban tugas yang berulang menyebabkan mereka cenderung bekerja sesuai instruksi tanpa banyak berinisiatif.

Selain itu, hasil analisis deskriptif pada variabel kinerja karyawan juga menunjukkan kategori tinggi. Indikator tertinggi terdapat pada aspek disiplin dan tanggung jawab kerja. Karyawan yang

menonjol pada aspek ini umumnya adalah karyawan dengan posisi operasional yang memiliki tanggung jawab jelas, karyawan dengan masa kerja panjang yang telah memiliki kebiasaan kerja yang konsisten, serta pekerja yang mendapat pengawasan rutin dari supervisor. Mereka menunjukkan komitmen tinggi terhadap aturan kerja dan tanggung jawab yang diberikan.

Sementara indikator dengan skor relatif lebih rendah terdapat pada aspek inovasi dan kreativitas kerja. Kelompok yang lebih jarang menunjukkan inovasi adalah karyawan dengan tugas yang bersifat rutin dan repetitif, karyawan baru yang masih fokus pada adaptasi prosedur, serta pekerja yang merasa tidak memiliki ruang untuk bereksperimen atau mengembangkan ide baru. Mereka menyebutkan bahwa sistem kerja yang terstruktur ketat, kurangnya mekanisme penghargaan untuk inovasi, dan minimnya forum diskusi untuk berbagi ide menjadi hambatan dalam mengembangkan kreativitas. Karyawan dengan tugas rutin mengungkapkan bahwa mereka cenderung bekerja sesuai prosedur tanpa banyak mencoba pendekatan baru karena merasa tidak ada dorongan atau apresiasi dari perusahaan untuk inisiatif tersebut. Sementara karyawan baru menyatakan bahwa mereka lebih fokus pada memahami dan mengikuti aturan kerja yang ada daripada mencoba inovasi karena masih dalam masa pembelajaran. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja yang dimiliki karyawan belum sepenuhnya diarahkan pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kualitas kerja. Dengan demikian, tingginya motivasi kerja belum tentu mampu meningkatkan kinerja karyawan secara langsung apabila tidak didukung oleh sistem kerja dan budaya organisasi yang mendorong pengembangan kinerja.

Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya memberikan kepuasan, tetapi juga mendorong inisiatif dan inovasi. Karyawan perlu merasa bahwa ide dan inisiatif mereka dihargai, serta memiliki ruang untuk mengembangkan kreativitas dalam pekerjaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Itamara dan Hadi (2021), Tiwow dan Gunawan (2026), serta Prasiltia (2026) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu menjadi faktor utama yang menentukan kinerja karyawan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja cenderung lebih efektif apabila didukung oleh faktor lain, seperti lingkungan kerja yang kondusif, sistem organisasi yang baik, pengelolaan beban kerja yang proporsional, serta dukungan dan penghargaan dari atasan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa motivasi kerja tidak bekerja secara independen, melainkan memerlukan dukungan berbagai faktor organisasi agar dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

Pengaruh Tidak Langsung Lingkungan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan spiritual terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa lingkungan spiritual yang terbentuk di PT Bintara Mitra Andalan Semarang lebih banyak memengaruhi kinerja karyawan secara langsung dibandingkan melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu. Kondisi tersebut dapat dijelaskan dari karakteristik responden penelitian yang mayoritas berada pada rentang usia 26–35 tahun, yaitu sebesar 62% dari total responden. Kelompok usia ini termasuk usia produktif yang umumnya telah memiliki kematangan kerja, pengalaman, serta pemahaman yang baik terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Pada tahap ini, karyawan cenderung bekerja berdasarkan pengalaman, kebiasaan kerja, dan tuntutan profesional dibandingkan hanya karena dorongan motivasi sesaat. Selain itu, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (80%) dan memiliki latar belakang pendidikan SMA (83%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan berada pada posisi operasional lapangan. Karakteristik pekerjaan operasional umumnya menuntut kedisiplinan, kepatuhan terhadap prosedur kerja, penyelesaian target, serta tanggung jawab yang tinggi. Oleh karena itu, kinerja karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mendukung dan sistem kerja yang jelas dibandingkan oleh tingkat motivasi kerja yang dirasakan.

Hasil analisis deskriptif juga menunjukkan bahwa motivasi kerja berada pada kategori tinggi, namun indikator inisiatif dan ketekunan kerja merupakan aspek dengan nilai terendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan

tujuan organisasi, dorongan untuk menunjukkan usaha lebih, mengambil inisiatif, dan mempertahankan ketekunan kerja belum berkembang secara optimal. Kondisi ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki karyawan lebih bersifat mempertahankan pelaksanaan tugas daripada mendorong peningkatan kinerja yang lebih tinggi. Akibatnya, motivasi kerja belum cukup kuat untuk menjadi mekanisme yang menjembatani pengaruh lingkungan spiritual terhadap kinerja karyawan.

Di sisi lain, lingkungan spiritual memiliki nilai tertinggi pada indikator makna pekerjaan dan loyalitas terhadap organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasakan adanya nilai, tujuan, dan hubungan yang positif dalam lingkungan kerja. Lingkungan spiritual yang baik membuat karyawan memahami arti penting pekerjaan yang dilakukan serta menumbuhkan rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut secara langsung mendorong munculnya perilaku kerja positif seperti tanggung jawab, kedisiplinan, komitmen, dan loyalitas tanpa harus melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu. Dengan kata lain, karyawan tetap mampu menunjukkan kinerja yang baik karena mereka memandang pekerjaan sebagai bentuk tanggung jawab dan kontribusi terhadap organisasi.

Temuan ini juga didukung oleh hasil deskriptif variabel kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa indikator disiplin dan tanggung jawab memiliki nilai tertinggi, sedangkan aspek kerja sama tim serta inovasi dan kreativitas memiliki nilai yang relatif lebih rendah. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa pencapaian kinerja karyawan lebih banyak didorong oleh kepatuhan terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan daripada oleh dorongan motivasional untuk melakukan pengembangan, inovasi, atau pencapaian yang melebihi standar pekerjaan. Hal ini memperkuat alasan mengapa motivasi kerja tidak mampu berperan sebagai variabel perantara dalam hubungan antara lingkungan spiritual dan kinerja karyawan.

Dengan demikian, ketidakmampuan motivasi kerja dalam memediasi pengaruh lingkungan spiritual terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa lingkungan spiritual di PT Bintara Mitra Andalan Semarang telah mampu membentuk perilaku kerja positif secara langsung. Karakteristik responden yang didominasi oleh karyawan usia produktif, tenaga kerja laki-laki, dan lulusan SMA pada pekerjaan operasional menyebabkan kinerja lebih banyak ditentukan oleh tanggung jawab, kedisiplinan, pengalaman kerja, serta tuntutan pekerjaan dibandingkan oleh faktor motivasi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan Lie dan Yanuar (2024), Ekawati et al. (2025), serta Rizkiawan et al. (2024) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara lingkungan kerja dan kinerja karyawan. Dalam kondisi tertentu, lingkungan kerja yang positif, nyaman, dan bermakna dapat memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja tanpa melalui peningkatan motivasi kerja terlebih dahulu. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa kualitas lingkungan kerja memiliki kemampuan untuk membentuk perilaku kerja yang produktif secara langsung, sehingga perannya terhadap kinerja karyawan dapat lebih dominan dibandingkan mekanisme mediasi motivasi kerja.

Pengaruh Tidak Langsung Kecerdasan Intelektual terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kecerdasan intelektual yang dimiliki karyawan tidak secara otomatis mampu meningkatkan motivasi kerja maupun kinerja karyawan di PT Bintara Mitra Andalan Semarang. Kondisi tersebut dapat dijelaskan dari karakteristik responden yang mayoritas berada pada rentang usia 26–35 tahun, berjenis kelamin laki-laki, dan memiliki latar belakang pendidikan SMA. Karakteristik ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja pada bidang operasional yang lebih menekankan keterampilan teknis, pengalaman kerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan menyelesaikan tugas sesuai standar perusahaan. Dalam pekerjaan yang bersifat operasional, keberhasilan kerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan berpikir dan menganalisis masalah, tetapi juga oleh kedisiplinan, ketelitian, tanggung jawab, dan kemampuan bekerja sesuai aturan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kecerdasan intelektual belum tentu menjadi faktor utama yang mendorong peningkatan motivasi maupun kinerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berada pada kategori tinggi dengan indikator tertinggi pada kemampuan pemecahan masalah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan berpikir logis dan menyelesaikan permasalahan pekerjaan dengan cukup baik. Namun demikian, indikator daya ingat dan kelancaran kognitif merupakan aspek dengan nilai terendah. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan mampu memahami dan menyelesaikan masalah yang dihadapi, kemampuan intelektual tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi dorongan kerja yang lebih kuat dalam menjalankan tugas sehari-hari. Selain itu, hasil deskriptif variabel motivasi kerja menunjukkan bahwa indikator inisiatif dan ketekunan kerja memiliki nilai yang lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Temuan ini mengindikasikan bahwa kemampuan intelektual yang dimiliki karyawan belum mampu mendorong munculnya inisiatif untuk bekerja lebih aktif maupun ketekunan dalam mencapai hasil kerja yang lebih baik. Dengan kata lain, kecerdasan intelektual yang tinggi tidak selalu diikuti oleh motivasi kerja yang tinggi. Akibatnya, motivasi kerja tidak mampu menjadi mekanisme yang menghubungkan kecerdasan intelektual dengan peningkatan kinerja karyawan. Di sisi lain, hasil deskriptif kinerja karyawan menunjukkan bahwa aspek disiplin dan tanggung jawab memiliki nilai tertinggi dibandingkan aspek kerja sama tim, inovasi, dan kreativitas. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan lebih banyak dibentuk oleh kepatuhan terhadap tugas dan tanggung jawab pekerjaan dibandingkan oleh kemampuan intelektual yang dimiliki. Pada lingkungan kerja operasional, pencapaian kinerja sering kali lebih ditentukan oleh konsistensi dalam bekerja, kepatuhan terhadap prosedur, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai target daripada kemampuan berpikir yang lebih kompleks. Dengan demikian, tidak berfungsinya motivasi kerja sebagai variabel mediasi menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual bukan merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan pada konteks penelitian ini. Karakteristik pekerjaan yang bersifat operasional menyebabkan kinerja lebih banyak dipengaruhi oleh disiplin kerja, pengalaman, tanggung jawab, serta sistem kerja yang berlaku dalam organisasi dibandingkan oleh kemampuan intelektual maupun motivasi kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak cukup hanya melalui pengembangan kemampuan intelektual, tetapi juga perlu didukung oleh faktor organisasi lainnya seperti lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi yang positif, sistem kerja yang jelas, serta kepemimpinan yang mampu mengarahkan dan mengoptimalkan potensi karyawan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Lukia Zuraida et al. (2023) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak selalu mampu menjelaskan hubungan antara faktor individu dengan kinerja karyawan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja dapat menjadi lemah ketika karakteristik pekerjaan lebih menekankan kepatuhan terhadap prosedur, disiplin kerja, dan penyelesaian tugas sesuai standar organisasi. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Rifdha et al. (2026) yang menemukan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh faktor internal karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti lingkungan kerja, sistem kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, Deanti dan Utama (2024) dalam tinjauan literturnya menyimpulkan bahwa hubungan antara motivasi dan kinerja bersifat kontekstual, sehingga efektivitas motivasi sebagai variabel perantara bergantung pada karakteristik pekerjaan dan kondisi organisasi. Dalam konteks PT Bintara Mitra Andalan Semarang yang didominasi oleh pekerjaan operasional, kinerja karyawan lebih banyak ditentukan oleh disiplin, tanggung jawab, pengalaman kerja, dan kepatuhan terhadap prosedur dibandingkan oleh kemampuan intelektual maupun motivasi kerja. Oleh karena itu, motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan.

PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan spiritual memiliki pengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan di PT Bintara Mitra Andalan Semarang, di mana nilai kebersamaan, etika kerja, hubungan interpersonal yang harmonis, serta makna dalam pekerjaan mampu menciptakan kenyamanan psikologis yang mendorong loyalitas, disiplin, dan tanggung

jawab kerja. Namun, kecerdasan intelektual tidak berpengaruh signifikan baik terhadap motivasi kerja maupun kinerja karyawan, sehingga menunjukkan bahwa dalam konteks pekerjaan operasional lapangan, kemampuan kognitif bukan faktor utama dalam menentukan keberhasilan kerja, melainkan lebih dipengaruhi oleh pengalaman, disiplin, dan sistem kerja organisasi. Selain itu, motivasi kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, karena meskipun berada pada kategori tinggi, aspek inisiatif dan ketekunan masih relatif rendah sehingga belum mampu mendorong peningkatan kinerja secara optimal dalam sistem kerja yang sudah terstruktur. Lebih lanjut, motivasi kerja tidak mampu memediasi pengaruh lingkungan spiritual maupun kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan, karena lingkungan spiritual terbukti memberikan pengaruh langsung yang lebih kuat terhadap kinerja, sedangkan kecerdasan intelektual tidak cukup berkontribusi dalam membentuk motivasi maupun kinerja. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kinerja karyawan pada pekerjaan operasional lebih ditentukan oleh lingkungan kerja yang kondusif, budaya organisasi, pengalaman kerja, serta kedisiplinan dibandingkan oleh kecerdasan intelektual dan motivasi kerja.

Keterbatasan penelitian ini meliputi jumlah sampel yang relatif kecil, yaitu 35 responden, sehingga kemampuan generalisasi hasil masih terbatas; ruang lingkup variabel yang diteliti hanya mencakup lingkungan spiritual, kecerdasan intelektual, motivasi kerja, dan kinerja karyawan sehingga belum mempertimbangkan faktor lain yang mungkin berpengaruh seperti kepemimpinan, kompensasi, dan budaya organisasi; pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner *self-report* yang berpotensi menimbulkan bias subjektivitas responden; serta penelitian ini dilaksanakan hanya pada satu perusahaan, yaitu PT. Bintara Mitra Andalan Semarang, sehingga temuan belum tentu dapat digeneralisasikan ke organisasi lain. Penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas jumlah sampel agar hasil penelitian lebih representatif dan dapat digeneralisasikan pada konteks organisasi yang lebih luas. Selain itu, penelitian mendatang dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan budaya organisasi untuk memperoleh model penelitian yang lebih komprehensif dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, penggunaan metode penelitian yang lebih beragam seperti wawancara dan observasi juga disarankan untuk melengkapi data kuesioner sehingga dapat mengurangi potensi bias subjektivitas responden. Penelitian berikutnya juga dapat menguji kembali peran motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada sektor atau jenis organisasi yang berbeda agar diperoleh hasil yang lebih bervariasi dan dapat dibandingkan secara kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, S. , et al. (2025). Kemampuan Berpikir Analitis Siswa dalam Menyelesaikan Masalah Barisan dan Deret. . *Edumath Journal*.
- Adriansyah, R. (2023). Kecerdasan intelektual dan efektivitas kerja karyawan. *Jurnal Manajemen*.
- Aliyah Rifdha, Ratih Oktavia, Natasha Melfisyaira Putri Pasaribu, & Salianto Salianto. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan : Studi Literatur. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(3), 8792–8798.
- Alpisarrin, A., Panorama, M., & MaftukhatuSolikhah, M. (2024). Analysis of Intellectual Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ) on Employee Performance with Spiritual Intelligence (SQ) as a mediating variable. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 5(2), 20–30. <https://doi.org/10.47616/jamrems.v5i2.497>
- Amalia, R. , & Widodo, T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen. Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*.
- Andriani, D. (2021). Workplace spirituality and employee discipline. *Jurnal Ilmiah Manajemen*. . <https://doi.org/10.22515/relevance.v7i2.10019>

- Anita Rahmawaty, Wahibur Rokhman, Anton Bawono, & Nafis Irkhani. (2021). Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence and Employee Performance: The Mediating Role of Communication Competence. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 734–752. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3754.2021>
- Cantika, M., & Bagus Herlambang, R. (2025). Lentera Peradaban: Journal on Islamic Studies Spirituality In The Workplace: Integrating Faith And Productivity (Spiritualitas Dalam Dunia Kerja: Intergrasi Iman Dan Produktivitas). *Lentera Peradaban: Journal on Islamic Studies*, 1(4). <https://doi.org/10.61166/lpi.v1i4.22>
- Carroll, & John B. (1993). *Human cognitive abilities: A survey of factor-analytic studies* Publisher: Cambridge University Press.
- Cattell, & Raymond B. (1963). Theory of fluid and crystallized intelligence. In P. H. Mussen (Ed.), *Handbook of Child Psychology* (pp. 739–756). Wiley.
- Charles Agatha Lie, & Yanuar. (2024). Pengaruh Lingkungan Kerja, Stres Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 06(04), 891–900. <https://doi.org/10.24912/jmk.v6i4.32733>
- Deanti, M. R., & Utama, R. E. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Panca Kharisma Utama. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 15226–15234. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.6102>
- Edy Edy, & Free Antonius Simanjuntak. (2023). Pengaruh Insentif Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Efisiensi Kerja Karyawan Pada Perusahaan X Tahun 2023. *Anggaran : Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 210–229. <https://doi.org/10.61132/anggaran.v1i4.413>
- Ekawati, A., Herayati, & Windasari, V. (2025). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Dwitunggal Putra Pegadai (DPP Finance). *Jurnal Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 2(2), 417–424. <https://doi.org/10.63921/jmaeka.v2i2.336>
- Fazirah, S., Ahmad, S., Arfifah, N., Sabian, A., Raihan, N., & Nawi, C. (n.d.). The Impact of Workplace Spirituality on Employee Performance. In *Information Management and Business Review* (Vol. 16, Number 1).
- Fernandez, J., & Ruiz, M. (2024). Workplace spirituality and employee performance. *International Journal of Organizational Studies*.
- Geddu, V. R. (2025). Exploring Workplace Spirituality Dimensions And Their Impact On Organizational Performance. *International Journal of Educational Studies*.
- Göçen, A., & Şen, S. (2021). Workplace spirituality and employee motivation. *Journal of Business Ethics*.
- Hakim, R., & Rahmadani, L. (2025). Motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Hartini. (2024). Peran Motivasi Sebagai Mediator Terhadap Kinerja Karyawan dengan Spiritualitas di Tempat Kerja, Kepuasan Kerja, dan Quality Of Work Life. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 5–11. <https://doi.org/10.37673/jebi.v9i1.4745>
- Hidayat. (2023). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai*.
- Hidayat, A., & Lestari, S. (2023). Kemampuan kognitif dan adaptasi digital. *Jurnal Teknologi Dan Bisnis*.
- Hui Xu, Cheng Xu, Zhenliang Yang, Guanghui Bai, & Bo Yin. (2023). Two sides of the same coin: distinct neuroanatomical patterns predict crystallized and fluid intelligence in adults. *Frontiers in Neuroscience*, 17, 01–10. <https://doi.org/10.3389/fnins.2023.1199106>
- Izzatin I'tamara, & Hafid Kholidi Hadi. (2021). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 931–939. <https://doi.org/10.26740/jim.v9n3.p931-939>
- Kadek Agus Ari Jatiyasa, I., Ketut Sirna, I., & Bagus Putra Marhaendra, T. (2024). The Influence of Intellectual Ability, Knowledge Management, and Work Discipline on Employee Performance “The Trans Resort Bali” Pengaruh Kemampuan Intelektual, Knowledge

- Management, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan “The Trans Resort Bali.” *Agustus*, 3(2). <https://doi.org/10.36002/jd.v3i2.3248>
- Khan, M. A. , et al. (2024). Workplace Spirituality and Its Impact on Employee Well-Being. *PMC*.
- Kim, S. , & Park, J. (2023). Work motivation and employee productivity. *Asian Journal of Management*.
- Latief, A., & Asniwati, S. (2023). Kecerdasan intelektual dan efektivitas kerja pegawai. *Jurnal Administrasi Publik*, 10(2), 60–72.
- Lestari, D., & Handayani, R. (2024). Faktor non teknis dalam membentuk perilaku kerja. *Jurnal Psikologi Terapan*, 9, 33–49.
- Lestari, N. (2021). Spiritual workplace and employee performance. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 6(2), 45–58.
- Lukia Zuraida, Indita Dwi Ariani, & Ratih Fitri Lestari. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Indonesia STIE Widya Wiwaha*, 3(1), 232–251. <https://doi.org/10.32477/jrabi.v3i1.681>
- Mahyastuti, I., Dwiyana, D., & Hidayanto, E. (2021). Kemampuan Berpikir Analitis Siswa dalam Memecahkan Masalah Matematis. *Pendidikan Matematika Dan Sains*, 8(1), 1–6.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan* (14th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Mate, C. (2023). Influence of Leadership, Intellectual Ability, and Work Environment on Employee Performance. *Journal of Business Management and Economic Development*, 1, 17–25. <https://doi.org/10.54298/jbmed.v1i01.18>
- Media Pratama, & Gerry Suryosukmono. (2024). Pengaruh Spiritual Leadership Workplace Spirituality Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* , 21(1), 40–48. <https://doi.org/10.31849/jieb.v21i1.17105>
- Mhatre, K. H., & Mehta, N. (2023). A review of workplace spirituality: identifying present development and future research agenda. *Management Research Review*.
- Muhammad Rifki Zaidan, Shobikhul Qisom, & Diki Taufikkurrohman. (2025). Kepemimpinan Spritual Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja . *Jurnal Manajemen Dakwah*, 7(2), 229–242. <https://doi.org/10.24952/tadbir.v7i2.17444>
- Nababan, T., & Dewi, P. (2025). Intellectual intelligence and decision making. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Neck, C. P., & Milliman, J. (2021). Dimensions of workplace spirituality. *International Journal of Organizational Excellence*.
- Nina Ramadhani Wulandar Abizari, & Ruslaini. (2021). Analisis Penerapan Workplace Spirituality dalam Peningkatan Kinerja dan Kualitas Sumber Daya Manusia. *El-Kahfi: Journal of Islamic Economics*, 2(01), 108–114.
- Noraidah Abdul Latiff. (2021). The Effect of Workplace Spirituality on Employee Performance. *Issues and Perspectives in Business and Social Sciences*, 1(1), 22–27. <https://doi.org/10.33093/ipbss.2021.1.3>
- Noverio Kusuma Yusuf, & Edalmen. (2024). Motivasi Sebagai Mediasi Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal SerinaEkonomi Dan Bisnis*, 02(02), 237–245. <https://doi.org/10.24912/jseb.v2i2.35250>
- Nugroho, A. (2022). Motivasi kerja dan produktivitas karyawan. *Jurnal Manajemen*.
- Nusraningrum, D., Rahmawati, A., Wider, W., Jiang, L., & Udang, L. N. (2024). Enhancing employee performance through motivation: The mediating roles of green work environments and engagement in Jakarta’s logistics sector. *Frontiers in Sociology*, 9.
- Peterson, R., & Lee, H. (2022). Cognitive ability and workplace motivation. *Journal of Applied Psychology*.
- Prasetyo, B. (2021). Intelligence and employee performance. *Jurnal Ekonomi*.

- Prasiltia, S. (2026). Pengaruh Beban Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Kerja Karyawan pada PT. XYZ. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 13958–13966. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5945>
- Prawirosentono, S. (2022). *Manajemen kinerja: Teori dan aplikasi*. Bumi Aksara.
- Putra, D., & Sulastri, S. (2021). Intrinsic motivation and productivity. *Jurnal Manajemen*.
- Rahmawati, A. (2022). Pengaruh kecerdasan intelektual dan spiritual terhadap kinerja melalui motivasi dan kepuasan kerja. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 58–72.
- Rahmawati, D. (2022). Intellectual intelligence in organizations. *Jurnal Manajemen*.
- Rahmawati, E. (2023). Employee performance determinants. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*.
- Rahmawati, & Supriyanto. (2021). Kinerja karyawan sebagai fondasi daya saing organisasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 7(2), 112–125.
- Ramadhani Wulandar Abizari, N. (n.d.). *Analisis Penerapan Workplace Spirituality Dalam Peningkatan Kinerja Dan Kualitas Sumber Daya Manusia*.
- Rego, A., & Pina e Cunha, M. (2022). Workplace spirituality as a psychological pathway. *Biological Psychology*.
- Rizki Hidayaturochman. (2025). Peran Kepemimpinan Spiritual dan Spiritualitas di Tempat Kerja dalam Meningkatkan Motivasi Pemimpin Kamar di Pesantren. *EKONOMIKA45 : Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Bisnis, Kewirausahaan*, 13(1), 316–335. <https://doi.org/10.30640/ekonomika45.v13i1.5261>
- Rizkiawan, Arbayah, & Ausy Riana. (2024). Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Pada PT. Kaltim Nusa Etika Sangatta. *Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi*, 10(2), 1182–1195. <https://doi.org/10.53494/jira.v10i2.1018>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior (18th ed.)*. Pearson.
- Sari, A. (2023). Workplace spirituality in organizational behavior. *Jurnal Ilmu Manajemen*.
- Sari, R., & Handayani, T. (2021). Problem solving ability and performance. *Jurnal Manajemen*.
- Setiawan, B., & Marlina, D. (2024). Motivation as mediating variable. *Jurnal Ekonomi*.
- Sidik, A., & Ghiffari, M. A. (2025). Analisis Kinerja Karyawan Terhadap Pentingnya Motivasi Kerja. *Jurnal Sosial Teknologi*, 5(9), 3397–3404.
- Siregar, M., Afriani, M., & Efendy, I. (2025). Faktor Internal dan Eksternal yang Memengaruhi Motivasi Kerja Pegawai Rumah Sakit TK II Putri Hijau Medan Kesdam I/BB. *PubHealth Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 3(4), 42–54. <https://doi.org/10.56211/pubhealth.v3i4.795>
- Siregar, M., & Putra, A. (2023). Employee performance and organizational competitiveness. *Jurnal Manajemen*.
- Siregar, R., & Putra, L. (2023). Peran kinerja karyawan dalam daya saing organisasi. *Jurnal Ekonomi & Manajemen*, 11, 20–33.
- Sri Langgeng Ratnasari, Supardi, & Herni Widiyah Nasrul. (2020). Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Linguistik Terhadap Kinerja Karyawan. *Journal of Applied Business Administration*, 4(2), 98–110. <https://doi.org/10.30871/jaba.v4i2.1981>
- Sugeng Ahmad Riyadi, & Diba Aris Anggraini. (2021). Improving Employees' Performance Through Creating a Conducive Spiritual Environment in The Workplace. *Jurnal Riset Bisnis Dan Investasi*, 7(3), 108–116. <https://doi.org/10.35313/jrbi.v7i3.3450>
- Tanoto, S. R., & Sari, D. M. (2024). Pengaruh Spiritualitas Tempat Kerja Terhadap Kesejahteraan Mental Karyawan Melalui Kebahagiaan Dan Mindfulness Pada Karyawan. *Jurnal Manajerial*, 11(02), 292–316. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v11i02.7564>
- Tiwow, I. S., & Gunawan, H. M. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Digital dan Sosial terhadap Kinerja Pegawai dan Motivasi Kerja pada Karyawan BNI Kantor Cabang Tomohon. *Jurnal Sosial Dan Teknologi (SOSTECH)*, 6(3). <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v6i3.32729>
- Wahyuddin, M. R. (2025). Peran Spiritual Motivation Terhadap Kinerja SDM. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 5, 5229–5246. <https://doi.org/10.31004/innovative.v5i1.18034>

- Wang, Z., & Panaccio, A. (2022). A longitudinal investigation of the changes in work motivation and employees' psychological health. *Administrative Sciences*, 12(4).
- Wicaksono, R. T., & Ratnawati, A. (2026). *Improving Employee Performance Through Spiritual Leadership, Moderated by Workplace Spirituality at PT Carma Wira Jatim* (Vol. 7, Number 5). <https://doi.org/10.59141/jiss.v7i5.2370>
- Widodo, B. (2022). Faktor psikologis dan spiritual dalam perilaku kerja. *Jurnal Psikologi Kerja*. *Jurnal Psikologi Kerja*, 6, 55–70.
- Williams, K., & Carter, L. (2023). Cognitive skills and work motivation. *International Journal of Psychology*.
- Yoav Ganzach. (2021). Antecedents of Interest and the Investment of Fluid Intelligence in the Formation of Crystallized Intelligence. *Frontiers in Psychology*, 1–9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.679504>