



# ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN MELALUI PRODUKTIVITAS KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Yessi Andriani<sup>a,\*</sup>, Ade Komaludin<sup>b</sup>, Asep Yusup Hanapia<sup>c</sup>

<sup>a,b,c</sup> Magister Manajemen Universitas Siliwangi, Jl. Siliwangi No. 24 Tasikmalaya, Indonesia

\* [andriayessy@gmail.com](mailto:andriayessy@gmail.com)

*Diterima: April 2023. Disetujui: Mei 2023. Dipublikasikan: Mei 2023.*

---

## ABSTRACT

*The main objective of this study is to determine the effect of human capital, organizational commitment, spiritual intelligence, and intellectual intelligence on performance as measured by work productivity partially or simultaneously. This study's PLS-SEM analysis led to the following conclusions: (1) There is a considerable positive influence of organizational commitment, human capital, and spiritual intelligence on employee work productivity, whereas intellectual intelligence has a negative and negligible effect. (2) While intellectual intelligence has a negative and minor impact on employee performance, human capital, organizational dedication, and spiritual intelligence all have a considerable beneficial impact. (3) There is a sizable positive relationship between employee performance and job productivity. (4) Work productivity as an intervening variable for workers has a large positive relationship with human capital, organizational commitment, and spiritual intelligence, but a negative and negligible relationship with intellectual intelligence. The study's novel conclusion is that both directly and indirectly, the discovery of spiritual intelligence positively affects performance through job productivity.*

**Keywords:** *organizational commitment; employee performance; spiritual intelligence; intellectual intelligence; job productivity.*

## ABSTRAK

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja yang diukur dengan produktivitas kerja secara parsial maupun simultan. Analisis PLS-SEM penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: (1) Ada pengaruh positif yang cukup besar dari komitmen organisasi, modal manusia, dan kecerdasan spiritual terhadap produktivitas kerja karyawan, sedangkan kecerdasan intelektual berpengaruh negatif dan dapat diabaikan. (2) Sementara kecerdasan intelektual memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sumber daya manusia, dedikasi organisasi, dan kecerdasan spiritual semuanya memiliki dampak yang cukup menguntungkan. (3) Ada hubungan positif yang cukup besar antara kinerja karyawan dan produktivitas kerja. (4) Produktivitas kerja sebagai variabel intervening pekerja memiliki hubungan positif yang besar dengan modal manusia, komitmen organisasi, dan kecerdasan spiritual, tetapi hubungan negatif dan dapat diabaikan dengan kecerdasan intelektual. Temuan baru studi ini adalah bahwa pengembangan kecerdasan spiritual secara positif memengaruhi kinerja melalui produktivitas tenaga kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Kata Kunci:** *human capital; komitmen organisasi; kecerdasan spiritual; kecerdasan intelektual; produktivitas kerja.*

---

## PENDAHULUAN

Salah satu bank papan atas di Indonesia, Bank BJB kini bertransisi menjadi salah satu bank terbesar di tanah air. Agar dapat terus mengalami perkembangan yang lebih pesat di seluruh lini bisnisnya, Bank BJB terus melakukan perbaikan dan peningkatan kinerja. Agar dapat bersaing secara efektif dalam lingkungan bisnis yang semakin ketat, Bank BJB harus terus meningkatkan seluruh kinerjanya. Kinerja insan Bank BJB merupakan salah satu unsur yang berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan bank secara keseluruhan. Insan yang berkualitas merupakan aset utama Bank BJB dan berdampak signifikan terhadap kelangsungan kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini memudahkan pelaku bisnis untuk membangun fondasi yang kokoh guna menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Salah satu kantor cabang Bank BJB yang memiliki client base cukup besar adalah Bank BJB Cabang Utama Ciamis.

Dengan banyaknya basis nasabah yang dikuasainya, Bank BJB Cabang Utama Ciamis dituntut untuk memiliki karyawan berkualitas yang berkinerja baik dalam menjalankan tugasnya, antara lain memenuhi berbagai kebutuhan nasabah yang semakin kompleks dengan memberikan pelayanan yang cepat dan nyaman.

Namun menurut temuan peneliti di Bank BJB Cabang Utama Ciamis, kinerja pegawai di sana kurang baik. Hal ini terlihat dari berbagai permasalahan yang muncul di Bank BJB Cabang Utama Ciamis, antara lain masih banyaknya pekerja yang melakukan kesalahan dalam bekerja sehingga menghasilkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh Bank BJB Cabang Utama Ciamis. Selain itu, masih banyak pegawai yang outputnya tidak sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Data penilaian kinerja pegawai Bank BJB Cabang Utama Ciamis tahun 2021 menunjukkan kondisi di sana terkait dengan persoalan kinerja pegawai yang belum ideal.

Tabel 1. Data Penilaian Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Utama Ciamis Periode Tahun 2021

Nilai Konduite	Yudisium Kinerja	Tahun 2021	
		Jumlah Karyawan	Persentase
NK > 8,4	Sangat Baik	28	23,73
6,8 < NK ≤ 8,4	Baik	35	29,66
5,2 < NK ≤ 8,4	Cukup Baik	49	41,52
3,6 < NK ≤ 8,4	Kurang Baik	1	0,85
≤ 8,4	Tidak Baik	5	4,24
<b>Jumlah Karyawan</b>		<b>118</b>	<b>100</b>

Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank BJB Cabang Utama Ciamis, 2022.

Tabel 1 menunjukkan penilaian kinerja, meskipun rata-rata banyak karyawan menerima ulasan kinerja yang dapat diterima dan cukup baik, keadaan ini masih dianggap di bawah standar. Hal ini karena tidak sesuai dengan tujuan Bank BJB Cabang Utama Ciamis. Bank BJB Cabang Utama Ciamis telah menetapkan tujuan agar seluruh pekerja lulus dengan peringkat kinerja yang sangat baik. Karena Bank BJB saat ini membutuhkan tenaga

kerja yang produktif dan seefektif mungkin demi tercapainya tujuan perusahaan.

Selain itu juga menunjukkan adanya penurunan kinerja pegawai di Bank BJB Cabang Utama Ciamis pada tahun 2021–2022, sesuai dengan data realisasi kinerja masing-masing divisi di bank tersebut. Tabel 2 berikut menyajikan informasi realisasi kinerja per divisi di Bank BJB Cabang Utama Ciamis:

Tabel 2. Realisasi Kinerja Per Divisi Bank BJB Cabang Utama Ciamis Periode 2021 – 2022

Divisi	Tingkat Ketercapaian Kinerja (%) Tahun	
	2021	2022
Konsumer	97,70	94,40
Komersial	96,90	97,20
Mikro	95,20	94,60
Supervisi Kredit	98,10	96,80
Administrasi	96,10	93,90
Kredit		
Kontrol Internal	95,20	94,40
Cabang		
Umum	96,60	97,10
IT	96,30	94,20
<i>Customer Service</i>	93,60	93,10
Teller	93,20	90,10
Pelayanan	97,40	95,10
<i>Back Office</i>	96,30	92,50

Sumber: diolah dari data kepegawaian Bank BJB Cabang Utama Ciamis, 2022.

Pencapaian target kerja masing-masing divisi di Bank BJB Cabang Utama Ciamis mengalami penurunan dari tahun 2021 ke tahun 2022, seperti terlihat pada tabel 2 di atas. Bank BJB Cabang Utama Ciamis memiliki target kerja 100% untuk setiap divisinya. Namun kenyataannya, tidak ada satu pun divisi yang memenuhi target yang ditetapkan Bank BJB Cabang Utama Ciamis. Seperti halnya dengan departemen Komersial dan Umum, yang mengalami pertumbuhan. Namun, ada penurunan yang nyata di sektor Teller, Back Office, dan Customer Service.

Fakta dan pembenaran tersebut menunjukkan bahwa pegawai Bank BJB Cabang Utama Ciamis tidak menunjukkan kinerja terbaiknya. Keberhasilan perusahaan akan menderita secara langsung sebagai akibat dari jatuhnya produktivitas dan kinerja staf. Karena kinerja karyawan perusahaan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan kata lain, besar kemungkinan kinerja perusahaan juga akan menurun jika kinerja karyawan menurun.

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka organisasi dalam hal ini

Bank BJB Cabang Utama Ciamis harus memperhatikan variabel-variabel yang mempengaruhi kinerja pegawai. Modal manusia, jumlah kecerdasan spiritual dan intelektual yang dimiliki, motivasi, komitmen organisasi, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan elemen kontekstual/situasi merupakan komponen yang mempengaruhi kinerja, menurut Armstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2019).

Dari hasil observasi yang telah dilakukan, penulis menemukan bahwa variabel penulis akan belajar memiliki sejumlah masalah. Isu pertama terkait dengan sumber daya manusia; khususnya, tingginya biaya investasi dalam sumber daya manusia dan kurangnya pengetahuan tentang fungsi dan kontribusinya untuk meningkatkan produktivitas perusahaan mengakibatkan inefisiensi dalam bisnis. Ketidakefisienan ini disebabkan hasil pendidikan dan pelatihan SDM tidak dimanfaatkan dan diaplikasikan dalam operasional perbankan. Kemudian terkait dengan komitmen organisasi, terdapat tingkat turnover pegawai Bank BJB yang sangat tinggi, terutama pada peran teller dan *customer service*. Ini juga berkaitan dengan kecerdasan spiritual, yaitu fakta bahwa pelatihan ESQ yang dilakukan tidak cukup untuk menjaga agar program pertumbuhan ESQ tetap berjalan. Berkaitan dengan kecerdasan intelektual, khususnya ketidakmampuan seorang pekerja dalam memecahkan suatu persoalan. Sementara itu, karyawan harus terus berakselerasi agar mampu beradaptasi dengan waktu yang seringkali singkat, sehingga karyawan yang kurang adaptif akan mengakibatkan kinerja kerja yang kurang maksimal secara keseluruhan. Hal ini terutama terkait dengan produktivitas dan kinerja, khususnya berbagai program pembaharuan dan digitalisasi di seluruh unit kerja.

Mengingat kejadian ini dan kurangnya studi tentang variabel sumber daya manusia, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual yang

mempengaruhi kinerja karyawan melalui produktivitas kerja. Proyek studi “Analisis Determinan Kinerja Pegawai Melalui Produktivitas Kerja Sebagai Variabel Intervening (Sensus Pegawai Bank BJB Ciamis)” oleh karenanya menjadi hal yang menarik bagi penulis..

Penelitian penulis dilakukan dengan tujuan untuk mempelajari dan menganalisis:

1. *Human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, kecerdasan intelektual, produktivitas kerja dan kinerja pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.
2. Pengaruh *human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual terhadap produktivitas kerja pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.
3. Pengaruh *human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.
4. Pengaruh produktivitas kerja terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Ciamis
5. Pengaruh *human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja melalui produktivitas kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.

### Kajian Teori

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang dapat meningkatkan kinerja. Pengertian “modal manusia” menurut (Gaol, 2014:696) adalah “pengetahuan, keahlian, kemampuan dan keterampilan yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau aset suatu perusahaan”. (Gaol, 2014: 713) mengklaim bahwa pengetahuan, keahlian, bakat, dan keterampilan merupakan contoh indeks modal manusia.

Kinerja karyawan dan sumber daya manusia saling terkait. (Nurul Paik, 2020) mempresentasikan temuan studi dan mengemukakan gagasan modal manusia

sebagai berikut: Kinerja karyawan didukung oleh modal manusia, menyoroti nilai investasi pada manusia. Sumber daya manusia milik karyawan sendiri merupakan komponen penting dalam mencapai kinerja karyawan yang optimal. Menurut penelitian Amalia, Echdar, dan Kitta (Amalia, Echdar, dan Kitta, 2022) secara parsial menunjukkan bahwa pengaruh human capital berdampak terhadap kinerja pegawai pada Bank BRI Cabang Bulukumba.

Komitmen organisasi juga mempengaruhi kinerja, selain modal manusia. Menurut (Moorhead & Griffin, 2013:134), komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan seberapa besar pemahaman dan kewajiban seseorang terhadap organisasinya. Seseorang dengan tingkat pengabdian yang tinggi mungkin akan menganggap dirinya sebagai anggota nyata organisasi. (Shaleh dan Firman, 2018: 51) mengklaim bahwa ada tiga tanda komitmen organisasi: kemauan karyawan, loyalitas karyawan, dan kebanggaan staf terhadap perusahaan.

Pada hakekatnya salah satu faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah komitmen organisasi. adanya pekerja yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi, yaitu yang sangat percaya dan menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, yang memiliki motivasi tinggi untuk bekerja bagi organisasi, dan yang memiliki motivasi tinggi untuk terus bekerja bagi organisasi. Kinerja karyawan akan meningkat karena karyawan yang memiliki komitmen tinggi lebih kecil kemungkinannya untuk berhenti dari pekerjaannya karena mereka bersemangat dengan apa yang mereka lakukan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang baru saja dilakukan (Kusdinar, 2019) yang menemukan bahwa komitmen organisasional berdampak besar terhadap kinerja pegawai di Kantor Cabang Pembantu Bank BJB Bekasi.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kecerdasan. Menurut (Zohar dan

Marshall dalam Aprianto, (2018) “kecerdasan spiritual adalah kebijaksanaan jiwa yang membantu seseorang mengembangkan dirinya secara utuh dengan menciptakan kemungkinan-kemungkinan untuk menerapkan nilai-nilai positif”. Menurut Sukidi (dalam Handayani, 2018:21), indikator kecerdasan spiritual berdasarkan komponen SQ adalah sebagai berikut: kejujuran, keterbukaan, pengenalan diri, fokus pada kontribusi, dan spiritual non-dogmatisme.

Kecerdasan mental pada kinerja. Menurut (Zohar dan Marshal, 2017), kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang menghadapi dan menyelesaikan pertanyaan makna dan nilai, yaitu kecerdasan yang menempatkan perilaku dan kehidupan manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kemampuan untuk menilai kehidupan seseorang. tindakan atau cara hidup Cerdas lebih bermakna dari yang lain. Karyawan yang senang bekerja akan mampu memberikan kinerja yang lebih baik (Firdaus, 2019). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati, 2022) menunjukkan bahwa kecerdasan mental berpengaruh terhadap kinerja.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja adalah kecerdasan. Menurut Langton dkk. (2016), mengatakan bahwa “kecerdasan adalah kemampuan yang diperlukan untuk berbagai aktivitas mental berpikir, bernalar, dan memecahkan masalah”. Adapun indikator IQ itu sendiri, menurut Robbins (Langton et al., 2016), IQ memiliki 7 (tujuh) dimensi indikator yaitu: Kecerdasan angka, Pemahaman verbal, Kecepatan persepsi, Penalaran induktif, Penalaran deduksi, Visualisasi ruang dan memori.

Tentang kinerja kecerdasan intelektual. Suatu perusahaan membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang unggul, yaitu sumber daya manusia yang memiliki kecerdasan yang baik untuk mencapai kinerja yang baik dalam mendukung tujuan organisasi. Kecerdasan ini akan sangat

berguna jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas karena akan menunjang kinerja kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2020) yang temuannya memberikan bukti empiris bahwa kecerdasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah produktivitas karyawan. Menurut (Siagian, 2016:15), efisiensi kerja adalah kemampuan untuk memperoleh manfaat sebesar-besarnya dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran terbaik (output maksimum jika memungkinkan). Produktivitas kerja dikatakan tinggi jika hasil yang Suatu pekerjaan dapat dikatakan sangat produktif jika hasil yang diperoleh lebih besar dari pada sumber tenaga kerja yang digunakan, begitu pula sebaliknya. Menurut (Burhanuddin Yusuf, 2015:78), produktivitas dapat diukur dari beberapa faktor yaitu: pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan sikap.

Hubungan produktivitas kerja dengan kinerja karyawan, dengan produktivitas sangat mempengaruhi kinerja seorang karyawan dalam menunaikan tugasnya. Produktivitas kerja mempengaruhi efektifitas dan efisiensi kerja seorang karyawan, memungkinkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya secara produktif dalam hal kualitas dan kuantitas. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Rahmat, Adi Bayuni (2018)) yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan..

Menurut (Ilyas, 2017:55), konsep kinerja adalah: kinerja adalah penampilan, awak kapal memiliki kualitas dan kuantitas penampilan individu maupun anggota awak, penampilan karya tidak terbatas pada fungsi yang dipegang oleh personel Atau jabatan struktural juga berlaku untuk semua personel dalam organisasi. Seperti dikutip Robbins (Sangadji & Sopia, 2018: 351),

ada 6 indikator untuk mengukur kinerja individu (pegawai), yaitu: Kualitas, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, Kemandirian, dan Komitmen Kerja

Berdasarkan kerangka di atas, hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

1. *Human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.
2. *Human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.
3. Produktivitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Bank BJB Cabang Ciamis
4. *Human capital*, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual dan kecerdasan intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja melalui produktivitas kerja sebagai variabel intervening pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis.

## METODE PENELITIAN

Menurut (Sugiyono, 2016: 6), metodologi penelitian pada hakekatnya adalah suatu cara sistematis untuk mengumpulkan data untuk kegunaan tertentu. Metode survei digunakan dalam penelitian ini oleh penulis untuk mengumpulkan data dari lokasi alam tertentu (bukan buatan), tetapi perlakuan juga diterapkan pada proses pengumpulan data, seperti penyebaran kuesioner, tes, wawancara terstruktur, dan sebagainya. (perlakuannya tidak identik dengan percobaan).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

***Human Capital*, Komitmen Organisasi, Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Intelektual, Produktivitas Kerja dan Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Ciamis**

Adapun hasil penelitian tentang *Human Capital*, Komitmen Organisasi, Kecerdasan Spiritual, Kecerdasan Intelektual, Produktivitas Kerja dan Kinerja Karyawan Bank BJB Cabang Ciamis, yang diperoleh dari tanggapan tenaga kesehatan melalui kuesioner, adalah sebagai berikut:

Dari hasil penelitian, diperoleh nilai analisis terhadap tanggapan karyawan atas *Human Capital* Pada Karyawan Bank BJB Cabang Ciamis adalah sebesar 1.738 yang berada dalam kriteria baik. Dari hasil penelitian, diperoleh nilai analisis terhadap tanggapan karyawan atas komitmen organisasi pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis adalah sebesar 1.328 yang berada dalam kriteria baik. Dari hasil penelitian, diperoleh nilai analisis terhadap tanggapan karyawan atas kecerdasan spiritual pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis adalah sebesar 2.273 yang berada dalam kriteria baik. Dari hasil penelitian, diperoleh nilai analisis terhadap tanggapan karyawan atas kecerdasan intelektual pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis adalah sebesar 3.022 yang berada dalam kriteria baik. Dari hasil penelitian, diperoleh nilai analisis terhadap tanggapan karyawan atas produktivitas kerja pada karyawan Bank BJB Cabang Ciamis adalah sebesar 1.731 yang berada dalam klasifikasi baik. Dari hasil penelitian, diperoleh nilai analisis terhadap tanggapan karyawan atas Kinerja karyawan Bank BJB Cabang Ciamis adalah sebesar 2.544 yang berada dalam klasifikasi baik.

**Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasi, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Dengan memeriksa statistik dan nilai-P, temuan dari data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk menguji premis penelitian. Hasil pengujian pengaruh langsung dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3. Hasil Uji Hipotesis melalui *Path Coefficient* Teknik *Bootstrapping*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Human Capital -> Produktivitas	0.310	3.395	0.001
Kecerdasan Intelektual -> Produktivitas	-0.032	0.774	0.439
Kecerdasan Spiritual -> Produktivitas	0.257	2.839	0.005
Komitmen Organisasi -> Produktivitas	0.407	5.429	0.000

Sumber: Data diolah Smart PLS, 2023.

### **Pengaruh Human Capital Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Tabel 3 menunjukkan bahwa pengaruh Temuan analisis menunjukkan dampak yang menguntungkan dan cukup besar dari modal manusia terhadap produktivitas tenaga kerja. Dikarenakan hasil uji hipotesis t-statistik lebih tinggi dari ttabel (1,98) yaitu sebesar 3,395 dengan pengaruh signifikan sebesar 0,310 dan P-Value sebesar 0,001 0,05. Dengan demikian produktivitas pegawai Bank BJB Kantor Cabang Ciamis dapat disimpulkan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh sumber daya manusia. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Ewald Liadi dan Muhammad Irfani Hendri di tahun 2022, yang menemukan bahwa human capital berpengaruh signifikan terhadap kemampuan karyawan Alfamart untuk memproduksi secara maksimal.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Tabel 3 menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki dampak yang menguntungkan dan substansial terhadap produktivitas kerja. Hasil uji hipotesis menghasilkan t-statistik lebih besar dari ttabel (1,98) yaitu sebesar 5,429 dengan pengaruh besar 0,407 dan P-Value 0,000 0,05. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa dedikasi organisasi berpengaruh baik dan cukup besar terhadap jumlah karya yang dihasilkan pegawai Bank BJB di Kantor Cabang Ciamis. Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Putri Matahelumual et al., 2019), temuan penelitiannya

menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh baik dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian mereka.

### **Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Tabel 3 menunjukkan adanya pengaruh yang baik dan cukup besar dari kecerdasan spiritual terhadap produktivitas kerja. Hasil uji hipotesis menghasilkan t-statistik lebih besar dari ttabel (1,98) yaitu sebesar 5,839 dengan pengaruh kuat sebesar 0,257 dan P-Value sebesar 0,005 hingga 0,05. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap hasil kerja pegawai Bank BJB di Kantor Cabang Ciamis. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Hanna Nurmala (2022) yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh besar terhadap produktivitas kerja insan PT Pos Indonesia Bandung.

### **Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Tabel 3 menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual memiliki dampak negatif dan tidak signifikan terhadap produktivitas kerja. Hasil uji hipotesis t-statistik kurang signifikan dibandingkan dengan ttabel (1,98) yang setara dengan 0,774 dengan pengaruh substansial sebesar -0,032 dan P-Value sebesar 0,439 > 0,05. Oleh karena itu, dapat dikatakan kecerdasan intelektual memiliki pengaruh yang kurang

baik dan dapat diabaikan terhadap output pegawai Bank BJB di Kantor Cabang Ciamis. Data tersebut menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual tidak mempengaruhi produktivitas belajar mahasiswa IBI-K57 di masa pandemi Covid-19, sejalan dengan penelitian Asrarudin Udin (2021). Namun temuan penelitian menunjukkan bahwa Kecerdasan Intelektual memiliki dampak positif yang cukup besar terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT, bertentangan dengan penelitian Heriyanto dan Andrian (2017). Sukses buat Ricky Kencana Mandiri Palembang.

### **Pengaruh Human Capital, Komitmen Organisasi, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Telah dilakukan penelitian dengan temuan sebagai berikut untuk mengetahui pengaruh human capital, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja pegawai Bank BJB di Kantor Cabang Utama Ciamis:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis melalui *Path Coefficient* Teknik *Bootstrapping*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Human Capital -> Kinerja	0.322	4.528	0.000
Kecerdasan Intelektual -> Kinerja	-0.025	0.950	0.342
Kecerdasan Spiritual -> Kinerja	0.262	4.190	0.000
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.424	8.740	0.000
Produktivitas -> Kinerja	0.467	8.350	0.000

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2023.

### **Pengaruh Human Capital Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Temuan analisis menunjukkan dampak yang menguntungkan dan cukup besar dari sumber daya manusia terhadap kinerja pekerja. Hasil uji hipotesis menghasilkan t-statistik lebih besar dari ttabel (1,98) yaitu sebesar 4,528 dengan pengaruh besar 0,322 dan P-Value 0,000 0,05. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa human capital memiliki pengaruh yang baik dan cukup besar terhadap kinerja pegawai Kantor Cabang Bank BJB Ciamis. Menurut penelitian Amalia, Echdar, dan Kitta (Amalia, Echdar, dan Kitta, 2022) telah diketahui secara parsial pengaruh human capital terhadap kinerja pegawai di Bank BRI Cabang Bulukumba.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Temuan analisis menunjukkan dampak yang menguntungkan dan cukup besar dari komitmen organisasi terhadap kinerja pekerja. Temuan uji hipotesis menyebabkan

t-statistik lebih tinggi dari ttabel, yaitu sebesar 8,740 dengan pengaruh yang kuat sebesar 0,424 dan P-Value sebesar 0,000 0,05. Oleh karena itu, dedikasi organisasi dapat secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi seberapa baik kinerja pegawai Kantor Cabang Bank BJB Ciamis. Hal ini sesuai dengan temuan penelitian yang telah dilakukan (Kusdinar, 2019) yang mengungkapkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja pegawai di Kantor Cabang Pembantu Bank BJB Bekasi.

### **Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Hasil analisis menunjukkan dampak yang baik dan cukup besar dari kecerdasan spiritual terhadap kinerja pekerja. Besar pengaruh 0,262, P-Value 0,000 0,05, dan t-statistik lebih besar dari ttabel (1,98) yang setara dengan 4,190 merupakan hasil pengujian hipotesis. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kecerdasan spiritual berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap output insan Bank BJB di Kantor



Cabang Ciamis. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati, 2022) yang menemukan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kecerdasan spiritual.

### **Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Temuan analisis menunjukkan bahwa ada sedikit atau tidak ada korelasi antara kecerdasan intelektual dan kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis t-statistik kurang signifikan dibandingkan dengan ttabel (1,98) yang setara dengan 0,950 dengan pengaruh kuat sebesar -0,025 dan P-Value sebesar 0,342 > 0,05. Oleh karena itu, dapat dikatakan kecerdasan intelektual memiliki pengaruh yang kurang baik dan dapat diabaikan terhadap seberapa baik kinerja pegawai Bank BJB di Kantor Cabang Ciamis. Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh negatif dan kecil terhadap kinerja karyawan PT. JNE Service Center Utara 1. Konsekuensinya, penelitian ini sejalan dengan penelitian Ari Soeti Yani dan Ayu Istiqomah (2016). Namun berbeda dengan penelitian sebelumnya oleh Kurniawan (2020), temuan penelitian ini menawarkan bukti nyata bahwa kemampuan intelektual memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja pekerja.

### **Pengaruh Produktivitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Temuan analisis menunjukkan hubungan yang menguntungkan dan substansial antara kinerja karyawan dan produktivitas kerja. Dengan pengaruh tinggi 0,467 dan P-Value 0,000 0,05, maka t-statistik lebih besar dari ttabel (1,98) sebagai hasil dari hasil uji hipotesis. Nilai ini setara dengan 8,350. Dengan demikian, produktivitas kerja dapat secara signifikan dan menguntungkan mempengaruhi seberapa baik kinerja karyawan Kantor Cabang Bank BJB Ciamis. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya oleh Rahmat dan Adi Bayuni (2018) yang menemukan bahwa karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh *Human Capital*, Komitmen Organisasi, Kecerdasan Spiritual, Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan melalui Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Telah dilakukan penelitian dengan temuan sebagai berikut untuk mengetahui pengaruh human capital, komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja pegawai Bank BJB di Kantor Cabang Utama Ciamis:

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis melalui *Indirect Effect* Teknik *Bootstrapping*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
Kecerdasan Spiritual -> Produktivitas -> Kinerja	0.120	2.675	0.007
Komitmen Organisasi -> Produktivitas -> Kinerja	0.190	4.445	0.000
Kecerdasan Intelektual -> Produktivitas -> Kinerja	-0.015	0.762	0.446
Human Capital -> Produktivitas -> Kinerja	0.145	3.186	0.001

Sumber: Data diolah SmartPLS, 2023.

### **Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Karyawan melalui Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Hasil analisis menunjukkan bahwa human capital berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

melalui produktivitas kerja sebagai variabel intervening. Karena besarnya pengaruh 0,145 dan nilai p 0,001 hingga 0,05, maka hasil uji hipotesis t-statistik lebih besar dari t-tabel (1,98) yang setara dengan 3,186. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bagi pegawai Bank BJB Kantor Cabang

Ciamis, produktivitas kerja merupakan variabel intervening yang memiliki pengaruh positif dan substansial terhadap kinerja pegawai.

### **Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan melalui Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang diukur dengan produktivitas kerja sebagai variabel intervening. Karena temuan uji hipotesis t-statistik adalah 4,445, dengan pengaruh besar 0,190 dan p-value 0,0000,05, lebih besar dari hasil t-tabel (1,98), yaitu 1,98. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional sebagai variabel intervening bagi pegawai Bank BJB Kantor Cabang Ciamis berpengaruh positif dan substansial terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Amin Wahyudi (2021) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan berperan sebagai variabel intervening terhadap produktivitas kerja.

### **Pengaruh Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan melalui Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Temuan analisis menunjukkan bahwa produktivitas di tempat kerja bertindak sebagai variabel intervening yang memiliki dampak yang menguntungkan dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Akibat pengaruh besar 0,120 dan nilai p 0,007 0,05, maka temuan uji hipotesis t-statistik lebih besar daripada t-tabel (1,98) yang setara dengan 2,675. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa bagi pegawai Bank BJB Kantor Cabang Ciamis, kecerdasan spiritual berperan sebagai variabel intervening yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian Erlangga Arya Mandala (2020), yang menemukan bahwa kecerdasan spiritual memiliki dampak menguntungkan yang signifikan terhadap kinerja pekerja yang diukur dengan produktivitas. Kajian oleh Moch. Ari Setiawan (2021), di sisi lain, menemukan bahwa kecerdasan spiritual memiliki dampak menguntungkan yang dapat diabaikan terhadap kinerja yang diukur dengan produktivitas kerja.

### **Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Karyawan melalui Produktivitas Kerja pada Karyawan Bank BJB Kantor Cabang Utama Ciamis**

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh kecerdasan intelektual sebagai variabel intervening terhadap kinerja karyawan melalui produktivitas kerja adalah kurang baik dan tidak signifikan. Nilai t-statistik (1,98) lebih kecil dari t-tabel (0,762) sebagai hasil dari hasil uji hipotesis, dengan pengaruh substansial sebesar -0,015 dan p-value sebesar 0,446 > 0,05. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa bagi pekerja Kantor Cabang Bank BJB Ciamis kecerdasan intelektual berpengaruh negatif namun tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja. Temuan penelitian ini sejalan dengan temuan Moch. Penelitian Ari Setiawan dari tahun 2021, yang menemukan bahwa kemampuan intelektual tidak ada hubungannya dengan kinerja yang diukur dengan output di tempat kerja. Namun, ini bertentangan dengan temuan Fazira Isticarina (2021). Menurut penelitian tersebut, kecerdasan intelektual secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur dengan produktivitas kerja.

## **SIMPULAN**

Setelah perdebatan dan temuan studi, kesimpulan berikut dapat ditarik:

1. Kriteria baik meliputi modal manusia, dedikasi organisasi, ketajaman spiritual dan intelektual, produktivitas kerja, dan kinerja karyawan.

2. Terbukti dari temuan analisis data bahwa komitmen organisasi, kecerdasan spiritual, dan sumber daya manusia secara signifikan dan positif mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Namun, kemampuan intelektual memiliki dampak yang merugikan dan dapat diabaikan pada output tenaga kerja.
3. Berdasarkan pengujian data diketahui bahwa komitmen organisasional, kecerdasan spiritual, dan modal manusia berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Namun, kemampuan intelektual memiliki dampak yang merugikan dan dapat diabaikan terhadap kinerja pekerja.
4. Jelas dari temuan analisis data bahwa kinerja karyawan secara positif dan signifikan dipengaruhi oleh produktivitas kerja.
5. Hasil pengujian data menunjukkan bahwa modal manusia, komitmen organisasi, dan kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui produktivitas kerja sebagai faktor intervening. Meskipun merupakan faktor intervensi minor, kecerdasan intelektual memiliki dampak yang merugikan dan dapat diabaikan terhadap kinerja karyawan.

## REFERENSI

- Amalia, Echdar dan Kitta. (2022). Pengaruh Human Capital, Social Capital Dan Organizationalcapital Terhadap Kinerja Karyawan Di Bank Bri Cabang Bulukumba. *Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Volume 3 Nomor 4 Agustus 2022 Hal. 564 – 574.*
- Aprianto, Harizon (2018) *Hubungan Kecerdasan Spritual Dengan Perilaku Prososial Pada Mahasiswa Fakultas Psikologi Universitas Islam Riau*. Other thesis, Universitas Islam Riau
- Burhanuddin, Yusuf. (2015). “Manajemen sumber daya manusia di lembaga keuangan syariah,” Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Gaol L, Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo: Jakarta
- Ilyas, Y. (2002). *Kinerja,Teori,Penilaian Dan Penelitian*. Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKMUI.
- Heriyanto and Andrian, Noviardy (2017) *Pengaruh Kecerdasan Intelektual Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Pt Ricky Kencana Sukses Mandiri Palembang*. Diploma thesis, Universitas Bina Darma.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2013). *Perilaku Organisasi : Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Edisi 9. In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Siagian, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In *Jakarta: cetakan kedelapan belas BUMI RAKSA*.
- Putri Matahelumual, N., Kawet, R., & Ekonomi dan Bisnis Jurusan Manajemen, F. (2019). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Utara*. *641 Jurnal EMBA, 7(1)*.
- Sangadji, E. ., & Sopiah. (2013). *Perilaku Konsumen: Pendekatan Praktis Disertai Jurnal Penelitian*. In *Andi*.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. In *Bandung, CV Mandar Maju*.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung:Alfabeta. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan*

*R & D. Bandung: Alfabeta.*  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107>

415324.004