

A Systematic Literature Review On The Impact Of Intellectual Intelligence, Spiritual Intelligence, And Work Motivation On Employee Performance In The Higher Education Sector

Systematic Literature Review: Pengaruh IQ, SQ, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Industri Pendidikan Tinggi

Usman^{1*}, Endah Nooraeni², Irma Yunita³

Universitas Islam Syekh Yusuf, Tangerang^{1,2,3}

2407030166@students.unis.ac.id¹, 2407030120@students.unis.ac.id²,

2407030178@students.unis.ac.id³

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study aims to systematically analyze the influence of intellectual intelligence (IQ), spiritual intelligence (SQ), and work motivation on employee performance in the higher education sector. Using the Systematic Literature Review (SLR) approach, a total of 30 scholarly articles published between 2015 and 2025 were reviewed in depth. The analysis reveals that IQ contributes to performance in aspects such as logical thinking, decision-making, and problem-solving; however, its effect varies depending on organizational context and supporting variables such as motivation and job satisfaction. Meanwhile, SQ significantly shapes ethical, resilient, and meaningful work behavior, helping employees cope with pressure and value conflicts. Work motivation emerges as the most consistent and dominant variable that directly enhances performance, through both intrinsic and extrinsic drives. This study recommends a holistic human resource management strategy that includes cognitive, spiritual, and motivational development of employees. Future research is encouraged to integrate quantitative and qualitative approaches and to broaden the institutional scope and contextual variables influencing these relationships.

Keywords: Intellectual Intelligence, Spiritual Intelligence, Work Motivation, Employee Performance, Higher Education, Systematic Literature Review.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara sistematis pengaruh kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi. Dengan menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR), sebanyak 30 artikel ilmiah yang terbit antara tahun 2015 hingga 2025 dikaji secara mendalam. Hasil analisis menunjukkan bahwa IQ berkontribusi terhadap kinerja dalam aspek berpikir logis, pengambilan keputusan, dan penyelesaian masalah, namun efeknya bervariasi tergantung konteks organisasi dan keberadaan variabel pendukung seperti motivasi dan kepuasan kerja. Sementara itu, SQ terbukti berperan signifikan dalam membentuk perilaku kerja yang etis, tangguh, dan bermakna, serta membantu pegawai menghadapi tekanan dan konflik nilai. Motivasi kerja muncul sebagai variabel paling konsisten dan dominan yang secara langsung mendorong peningkatan kinerja, baik melalui motivasi intrinsik maupun ekstrinsik. Penelitian ini merekomendasikan pendekatan manajemen SDM yang holistik, mencakup pengembangan aspek kognitif, spiritual, dan motivasional pegawai. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif serta memperluas cakupan institusi dan variabel kontekstual yang memengaruhi hubungan antarvariabel tersebut.

Kata Kunci: IQ, SQ, Motivasi Kerja, Kinerja Pegawai, Pendidikan Tinggi, *Systematic Literature Review*.

1. Pendahuluan

Industri pendidikan tinggi global saat ini menghadapi tantangan signifikan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seiring dengan transformasi digital, tekanan kinerja, dan perubahan ekspektasi pemangku kepentingan. Laporan Deloitte Insights (2025) mencatat

bahwa tingkat pergantian posisi kepemimpinan puncak di institusi pendidikan tinggi mencapai lebih dari 20% antara tahun 2022 hingga 2024, mencerminkan tekanan intens yang dihadapi sektor ini (Clark et al., 2025). Selain itu, survei oleh *College and University Professional Association for Human Resources* (CUPA-HR) menunjukkan bahwa 56,1% staf HR di sektor pendidikan tinggi mempertimbangkan untuk berpindah pekerjaan dalam waktu dekat, dengan alasan utama meliputi keinginan untuk peningkatan gaji (53%), kesempatan kerja jarak jauh (11%), dan kemajuan karier (6%) (Leary, 2024). Kondisi ini diperparah oleh penurunan 9% dalam jumlah staf penuh waktu non-eksempat di pendidikan tinggi sejak 2017, dengan penurunan terbesar terjadi pada tahun 2022 sebesar 9% (Bichsel & Fuesting, 2025). Tekanan kinerja yang tidak realistis dan ketidakseimbangan kehidupan kerja juga telah menyebabkan jam kerja yang panjang dan berdampak negatif pada kesehatan mental staf akademik. Fenomena ini menunjukkan perlunya pendekatan strategis dalam manajemen sumber daya manusia untuk menjaga keberlanjutan dan kualitas institusi pendidikan tinggi di tengah dinamika global yang terus berubah.

Di Indonesia, sektor pendidikan tinggi menghadapi tantangan kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM), terutama terkait dengan kualitas dan relevansi lulusan terhadap kebutuhan industri. Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa pada Agustus 2022, jumlah pengangguran terbuka mencapai 8,43 juta jiwa, dengan 7,99% di antaranya merupakan lulusan perguruan tinggi (Harry Akbar et al., 2023). Hal ini mencerminkan adanya ketidaksesuaian antara kompetensi lulusan dan permintaan pasar kerja. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi (Ditjen Dikti) mengidentifikasi tiga tantangan utama dalam pendidikan tinggi: ketimpangan akses, kesenjangan kualitas antar institusi, dan kurangnya relevansi kurikulum dengan kebutuhan industri (Unesa, 2024). Sebagai respons, pemerintah mendorong penguatan SDM melalui program pascasarjana dan vokasi yang terintegrasi dengan pengalaman internasional, serta percepatan jenjang master dan doktoral bagi lulusan unggul (kemdiktisaintek, 2025). Namun, implementasi program-program ini memerlukan dukungan sistemik dan kolaborasi antara perguruan tinggi, industri, dan pemerintah untuk memastikan peningkatan kualitas dan daya saing lulusan di pasar kerja.

Intelligence Quotient (IQ) merupakan indikator utama kemampuan kognitif individu, mencakup aspek logika, analisis, dan pemecahan masalah yang esensial dalam lingkungan kerja yang kompleks seperti industri pendidikan tinggi. Pegawai dengan tingkat IQ yang tinggi cenderung memiliki kapasitas lebih dalam memahami informasi kompleks, merancang strategi pembelajaran, serta mengelola tugas administratif dan akademik secara efisien. Penelitian oleh Nurhab et al. (2022) menunjukkan bahwa IQ memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tenaga pendidik dan kependidikan di SMA Muhammadiyah 4 Kota Bengkulu, dengan koefisien regresi sebesar 0,896 dan nilai signifikansi 0,000, yang mengindikasikan bahwa peningkatan IQ berbanding lurus dengan peningkatan kinerja pegawai (Nurhab et al., 2022). Selain itu, studi oleh Rini (2018) di Kantor Satuan Kerja Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Provinsi Sulawesi Selatan menemukan bahwa IQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi 0,012 dan t-hitung 2,718 > t-tabel 2,056 (Rini, 2018). Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian oleh Bratha dan Ali (2023), yang menyatakan bahwa kecerdasan intelektual berpengaruh terhadap kinerja dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, sehingga kinerja pegawai dapat diketahui apakah semakin baik atau justru sebaliknya (Gede Endra Bratha & Ali, 2023). Namun, penting untuk dicatat bahwa meskipun IQ berkontribusi signifikan terhadap kinerja, faktor-faktor lain seperti motivasi kerja, kecerdasan emosional, dan lingkungan kerja juga memainkan peran penting dalam menentukan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Spiritual Quotient (SQ) merupakan aspek kecerdasan yang mencerminkan kemampuan individu dalam memahami makna hidup, nilai-nilai moral, dan tujuan kerja yang lebih tinggi.

Dalam lingkungan pendidikan tinggi, SQ berperan penting dalam membentuk integritas, etika profesional, dan komitmen terhadap tugas-tugas akademik dan administratif. Penelitian oleh Sholiha (2019), yang menemukan bahwa SQ berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Tenaga Kerja Kabupaten Malang melalui variabel engagement sebagai mediasi, dengan pengaruh total sebesar 1,235 (Sholiha, 2019). Selain itu, penelitian oleh Lasman et al. (2018) di Poltekkes Kementerian Kesehatan Palu menunjukkan bahwa SQ memiliki koefisien regresi sebesar 0,435 terhadap kinerja pegawai, dengan nilai signifikansi 0,000, mengindikasikan pengaruh positif dan signifikan (Lasman, 2018). Namun, beberapa studi juga menemukan hasil yang berbeda; misalnya, penelitian oleh Wardani dan Utami (2020) menunjukkan bahwa kecerdasan spiritual memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja civitas akademika, menandakan adanya variabilitas dalam pengaruh SQ terhadap kinerja yang memerlukan kajian lebih lanjut (Wardani & Utami, 2020).

Motivasi kerja merupakan faktor internal yang mendorong individu untuk mencapai tujuan kerja dan berkontribusi optimal dalam organisasi. Dalam konteks pendidikan tinggi, motivasi kerja memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja dosen dan tenaga kependidikan. Penelitian oleh Adha et al. (2023) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, dengan kontribusi sebesar 55,7% terhadap variabilitas kinerja, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain (Adha et al., 2019). Selain itu, penelitian oleh Tashliyev dan Tirtoprojo (2023) di institusi pendidikan tinggi di Indonesia menunjukkan bahwa motivasi kerja, bersama dengan komitmen organisasi dan disiplin kerja, secara signifikan memengaruhi kinerja pegawai, dengan kepuasan kerja dan disiplin kerja sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan tersebut (Tashliyev & Tirtoprojo, 2023). Sejalan dengan itu, Tribuana (2024) menegaskan bahwa motivasi kerja berperan sebagai variabel intervening yang memperkuat pengaruh IQ dan EQ terhadap kinerja pegawai, meskipun konteks penelitiannya berada di sektor perbankan (Tribuana, 2024). Temuan-temuan ini menegaskan pentingnya pengelolaan motivasi kerja dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi.

Kinerja pegawai dalam industri pendidikan tinggi merupakan indikator utama keberhasilan institusi dalam mencapai tujuan akademik dan administratif. Kinerja ini mencakup aspek kuantitatif, seperti jumlah publikasi ilmiah dan penyelesaian tugas administratif, serta aspek kualitatif, seperti kedisiplinan, etika kerja, dan kepuasan stakeholder. Penelitian oleh Musdalifah et al. (2021) di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Alauddin Makassar menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja tenaga kependidikan, dengan rata-rata skor motivasi kerja sebesar 65 dan rata-rata skor kinerja sebesar 43, yang termasuk dalam kategori baik (Musdalifah et al., 2021). Selain itu, studi oleh Sudirman et al. (2020) di Universitas swasta di Mataram menemukan bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama berkontribusi sebesar 38% terhadap kinerja tenaga kependidikan (Sudirman et al., 2020). Temuan ini menegaskan bahwa kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individu, tetapi juga oleh faktor organisasi dan lingkungan kerja.

Berdasarkan uraian sebelumnya, terlihat bahwa IQ, SQ, dan motivasi kerja merupakan variabel yang memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, baik secara langsung maupun melalui hubungan mediasi. Namun, mayoritas penelitian sebelumnya masih membahas hubungan antar variabel tersebut secara parsial dan terpisah, serta kurang menekankan pada konteks spesifik industri pendidikan tinggi. Selain itu, belum banyak studi yang mengkaji ketiga variabel tersebut secara terpadu melalui pendekatan sistematis yang menyatukan temuan-temuan empiris selama satu dekade terakhir. *Research gap* ini menjadi dasar penting dilakukannya kajian ulang secara sistematis untuk memahami bagaimana IQ, SQ, dan motivasi kerja saling berinteraksi dalam memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi. Dengan demikian, penelitian ini penting untuk memberikan pemetaan

konseptual yang komprehensif dan landasan teoretis yang kuat bagi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia di sektor pendidikan tinggi, khususnya dalam menghadapi tantangan kerja yang semakin kompleks dan dinamis di era pasca pandemi dan transformasi digital.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis secara sistematis temuan-temuan dari berbagai literatur ilmiah yang membahas pengaruh *Intelligence Quotient* (IQ), *Spiritual Quotient* (SQ), dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di sektor pendidikan tinggi.

Proses kajian ini mengikuti tahapan sistematis berdasarkan pedoman yang dikembangkan oleh Kitchenham dan Charters (2007), dimulai dari identifikasi pertanyaan penelitian, pengumpulan data, seleksi artikel, ekstraksi informasi, dan penyusunan sintesis tematik (Kitchenham & Charters, 2007).

Sumber data diperoleh dari berbagai basis data ilmiah yang kredibel dan bersifat akses terbuka, seperti *Google Scholar*, *ScienceDirect*, *DOAJ*, *ResearchGate*, dan Garuda (Garba Rujukan Digital Indonesia). Pencarian dilakukan dengan menggunakan kombinasi kata kunci seperti “IQ and employee performance”, “Spiritual Quotient and job performance”, “work motivation and higher education”, dan “kinerja pegawai pendidikan tinggi”. Artikel yang dicari adalah yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025, ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris, dan memiliki relevansi langsung dengan variabel yang dikaji dalam konteks pendidikan tinggi.

Kriteria inklusif dalam studi ini mencakup artikel jurnal ilmiah, tesis, disertasi, atau prosiding yang membahas secara empiris hubungan antara IQ, SQ, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Adapun kriteria eksklusif meliputi artikel yang bersifat konseptual, tidak tersedia dalam teks lengkap, atau tidak berfokus pada lingkungan pendidikan tinggi.

Dari total 154 artikel yang ditemukan melalui tahap awal pencarian, sebanyak 65 artikel diseleksi lebih lanjut berdasarkan tinjauan judul dan abstrak. Setelah melalui tahap penyaringan isi penuh dan penilaian kualitas metodologis, sebanyak 30 artikel dinyatakan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

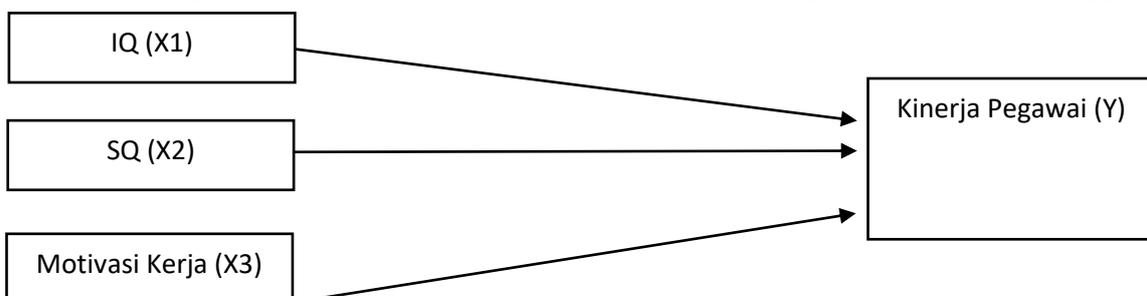
Analisis dilakukan secara tematik, dengan mengelompokkan hasil penelitian berdasarkan fokus variabel utama. Temuan dari setiap artikel kemudian dibandingkan untuk mengidentifikasi pola hubungan, kesamaan, dan perbedaan pandangan, serta tren riset terkait topik dalam rentang waktu satu dekade terakhir. Hasil sintesis ini menjadi dasar dalam menyusun bagian pembahasan dan kesimpulan kajian ini.

Kajian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan berikut:

Bagaimana pengaruh IQ terhadap kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi?

Bagaimana peran SQ dalam membentuk kinerja pegawai di sektor pendidikan tinggi?

Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi?



Gambar 1. Kerangka Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan

Pengaruh IQ terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 1. Pengaruh IQ terhadap Kinerja Pegawai

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nama Peneliti: Aprilia Kairia Nabila, Hedy Vanni Alam, dan Muchtar Ahmad (2023) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Gorontalo	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo	kecerdasan intelektual tidak terlalu mempengaruhi kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo secara signifikan
2	Nama Peneliti: Arien Anjar Puspitosari Suharso (2015) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Kecerdasan Emosional (EQ) terhadap Prestasi Kerja Karyawan Universitas Kanjuruhan Malang	Untuk menganalisis pengaruh variabel kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja pegawai administrasi di Universitas Kanjuruhan Malang	Kecerdasan intelektual (IQ) memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. IQ memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai
3	Nama Peneliti: Wiwit Setyo Wardani dan Nunung Nurastuti Utami (2020) Judul Penelitian: Pengaruh IQ, EQ, OCB dan SQ terhadap Kinerja pada Civitas Akademika STIE Asia Malang	Untuk mengetahui pengaruh variabel kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan pada civitas akademika STIE ASIA Malang	Kecerdasan intelektual (IQ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada civitas akademika STIE ASIA Malang
4	Nama Peneliti: Muhammad Gafur, Nurbayani, dan Herawati Dahlan (2022)	untuk menganalisis pengaruh kecerdasan	Berdasarkan analisis jalur, tidak ada pengaruh langsung yang signifikan dari

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	Judul Penelitian: Model Peningkatan Kinerja Dosen melalui Kecerdasan dan Kepuasan Kerja pada Universitas Swasta di Kota Makassar	intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja dosen, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara kecerdasan tersebut dengan kinerja dosen di Universitas Swasta di Kota Makassar	kecerdasan intelektual terhadap kinerja dosen
5	Nama Peneliti: Farida Barik (2022) Judul Penelitian: Analisis Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual terhadap Kinerja dosen Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta	Kecerdasan Intelektual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.
6	Nama Peneliti: Suhandra Makkasau (2019) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual Terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Kota Palopo	Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Kota Palopo	Kecerdasan Intelektual (IQ) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Palopo
7	Nama Peneliti: Muhammad Hamid Murtza, Shahzad Ali Gill, Hassan Danial Aslam, Amna Noor (2020) Judul Penelitian: <i>Intelligence quotient, job satisfaction, and job performance: The moderating role of personality</i>	Untuk menyelidiki apakah <i>intelligence quotient</i> (IQ) dari karyawan berhubungan dengan kepuasan kerja dan kinerja mereka, serta mengeksplorasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa IQ adalah prediktor dari kinerja kerja dan kepuasan kerja karyawan. Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa IQ memiliki

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>type</i>	efek moderasi dari tipe kepribadian	hubungan positif dengan kinerja pegawai
8	Nama Peneliti: Yazid Afif, M. Ridwan Basalamah, Budi Wahono (2024) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Karyawan Universitas Islam Malang)	Menganalisis pengaruh IQ, EQ, dan SQ terhadap kinerja karyawan di Universitas Islam Malang	Kecerdasan intelektual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	Nama Peneliti: Aderharda Boru Sibasopait (2018) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember	Membuktikan secara signifikan pengaruh secara langsung kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja maupun pengaruh secara tidak langsung kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja.	Kecerdasan intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
10	Nama Peneliti: Christien Adriani Karambut, Jacob Tateol Silangen Makapedua, Daisy Iriany Erny Sundah, Grace Joice Silvana Neltje Rumimper (2023) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan	Untuk menentukan pengaruh kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan, baik secara parsial maupun simultan	Kecerdasan intelektual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan kecerdasan intelektual yang tinggi mampu menyampaikan pendapat dan berkomunikasi secara sistematis, serta memahami konsekuensi dari keputusan yang diambil.

Hasil analisis dari sepuluh penelitian yang dirangkum dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa kecerdasan intelektual (IQ) memainkan peran penting dalam memengaruhi kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi, meskipun dengan variasi tingkat signifikansi. Beberapa studi secara konsisten menemukan hubungan positif dan signifikan antara IQ dan kinerja pegawai. Misalnya, penelitian oleh Suharso (2015), Makkasau (2019), dan Afif et al. (2024) mengindikasikan bahwa IQ memiliki kontribusi signifikan terhadap pencapaian kinerja pegawai di institusi pendidikan tinggi, baik pada level dosen maupun tenaga administrasi (Afif et al., 2024; Makkasau, 2019; Suharso, 2015). Temuan serupa juga ditunjukkan oleh Karambut et al. (2023), yang menggarisbawahi kemampuan pegawai dengan IQ tinggi dalam menyampaikan pendapat secara sistematis dan membuat keputusan rasional yang berdampak pada kinerja (Karambut et al., 2023).

Studi internasional oleh Murtza et al. (2020) memperkuat hasil tersebut dengan menyatakan bahwa IQ merupakan prediktor utama kinerja dan kepuasan kerja, serta dapat dipengaruhi oleh faktor kepribadian (Murtza et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa IQ tidak hanya berdampak langsung pada kemampuan intelektual dalam melaksanakan tugas, tetapi juga berkaitan erat dengan aspek psikologis dan perilaku kerja karyawan.

Namun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil yang seragam. Misalnya, penelitian oleh Nabila et al. (2023) dan Gafur et al. (2022) menemukan bahwa IQ tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di Universitas Negeri Gorontalo maupun Universitas Swasta di Makassar (Gafur et al., 2022; Nabila et al., 2023). Perbedaan hasil ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti peran variabel mediasi (misalnya kepuasan kerja atau motivasi), karakteristik tugas, posisi pegawai, atau pendekatan metodologis yang digunakan dalam penelitian.

Lebih lanjut, penelitian oleh Sibasopait (2018) menunjukkan bahwa pengaruh IQ terhadap kinerja dapat terjadi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Ini memberikan perspektif bahwa IQ sebagai faktor kognitif mungkin berkontribusi terhadap kinerja melalui peningkatan persepsi positif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja (Sibasopait, 2018). Sementara itu, penelitian Farida Barik (2022) memperlihatkan bahwa meskipun IQ berpengaruh positif, signifikansinya tidak selalu kuat tanpa didukung oleh faktor lain seperti EQ, SQ, dan motivasi (Barik, 2022).

Dari keseluruhan studi tersebut dapat disimpulkan bahwa IQ merupakan salah satu elemen penting dalam membentuk kinerja pegawai di perguruan tinggi, terutama dalam konteks tugas-tugas yang menuntut pemrosesan informasi, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan rasional. Namun, dampaknya akan lebih optimal apabila dikombinasikan dengan faktor-faktor lain seperti kecerdasan emosional, spiritual, serta motivasi kerja. Oleh karena itu, strategi pengembangan SDM dalam pendidikan tinggi sebaiknya tidak hanya fokus pada peningkatan aspek kognitif, tetapi juga memperhatikan integrasi faktor afektif dan kontekstual untuk menciptakan kinerja pegawai yang unggul secara holistik.

Pengaruh SQ terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 2. Pengaruh SQ terhadap Kinerja Pegawai

Nama Peneliti dan Judul			
No	Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nama Peneliti: Suhandra Makkasau (2019) Judul Penelitian:	Untuk mengetahui pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional, dan Spiritual terhadap	SQ memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen di Perguruan Tinggi Muhammadiyah Palopo

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual Terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Kota Palopo	Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Kota Palopo	
2	Nama Peneliti: Yazid Afif, M. Ridwan Basalamah, Budi Wahono (2024) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Karyawan Universitas Islam Malang)	Menganalisis pengaruh IQ, EQ, dan SQ terhadap kinerja karyawan di Universitas Islam Malang	Kecerdasan spiritual memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3	Nama Peneliti: Wiwit Setyo Wardani dan Nunung Nurastuti Utami (2020) Judul Penelitian: Pengaruh IQ, EQ, OCB dan SQ terhadap Kinerja pada Civitas Akademika STIE Asia Malang	Untuk mengetahui pengaruh variabel kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan emosional (EQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan <i>organizational citizenship behavior</i> (OCB) terhadap kinerja karyawan pada civitas akademika STIE ASIA Malang	Kecerdasan spiritual (SQ) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada civitas akademika STIE ASIA Malang
4	Nama Peneliti: Muhammad Gafur, Nurbayani, dan Herawati Dahlan (2022) Judul Penelitian: Model Peningkatan Kinerja Dosen melalui Kecerdasan dan Kepuasan Kerja pada Universitas Swasta di Kota Makassar	untuk menganalisis pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja dosen, dengan kepuasan kerja sebagai variabel moderating yang mempengaruhi hubungan antara	Berdasarkan analisis jalur, terdapat pengaruh langsung yang signifikan dari kecerdasan spiritual terhadap kinerja dosen

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
		kecerdasan tersebut dengan kinerja dosen di Universitas Swasta di Kota Makassar	
5	Nama Peneliti: Farida Barik (2022) Judul Penelitian: Analisis Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan spiritual terhadap Kinerja dosen Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.	Kecerdasan Spiritual berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.
6	Nama Peneliti: Aderharda Boru Sibasopait (2017) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Tenaga Kependidikan di Kantor Pusat Universitas Jember	Membuktikan secara signifikan pengaruh secara langsung kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja maupun pengaruh secara tidak langsung kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual terhadap kinerja tenaga kependidikan melalui kepuasan kerja.	Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja
7	Nama Peneliti: Kelvin (2024) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Dosen Institut Nalanda	Menganalisis pengaruh EQ dan SQ terhadap kinerja dosen di Institut Nalanda	Kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan terhadap kinerja dosen
8	Nama Peneliti: Badi'ah, Silvia Zahrotul (2020)(Badi'ah et al., 2020) Judul Penelitian: Pengaruh Kecerdasan	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual	Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, dan kecerdasan spiritual berpengaruh signifikan atau bersama-sama (simultan) terhadap kinerja dosen.

Nama Peneliti dan Judul			
No	Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	Intelektual, Kecerdasan Emosional Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Dosen (Pada Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang)	terhadap kinerja dosen pada Universitas Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang	
9	Nama Peneliti: Lisye Nurzaman dan Lia Amalia (2022) Judul Penelitian: Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosi Dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Dosen Dimoderasi Oleh Sertifikasi Dosen	Untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja dosen serta mengetahui efek moderasi sertifikasi dosen terhadap hubungan antara kecerdasan emosional dan kecerdasan spiritual terhadap kinerja dosen	Kecerdasan spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10	Nama Peneliti: Feroz Usmani, Amna Aslam, Farah Kanwal (2024) Judul Penelitian: <i>Role of Spiritual Intelligence, Work-Family Conflict and Job Performance among University Teachers</i>	ujuan dari penelitian ini adalah untuk mengamati hubungan antara kecerdasan spiritual (<i>Spiritual Intelligence</i> atau SQ) dengan konflik kerja-keluarga dan dampaknya terhadap kinerja pegawai, khususnya di kalangan dosen perempuan yang sudah menikah di universitas.	kecerdasan spiritual memiliki hubungan yang signifikan dengan berbagai dimensi kinerja pegawai, seperti keterampilan manajemen, keterampilan mengajar, hubungan interpersonal, serta disiplin dan keteraturan. Selain itu, ditemukan bahwa kecerdasan spiritual dapat mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara mengurangi dampak negatif dari konflik kerja-keluarga.

Berdasarkan hasil sintesis dari sepuluh penelitian yang dirangkum dalam Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan spiritual (*Spiritual Intelligence/SQ*) memainkan peran penting dalam membentuk dan meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi. Sebagian besar studi menunjukkan bahwa SQ berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, baik bagi dosen maupun tenaga kependidikan.

Penelitian oleh Suhandra Makkasau (2019), Yazid Afif et al. (2024), dan Wardani & Utami (2020) menunjukkan bahwa SQ berkorelasi langsung dengan peningkatan performa kerja di institusi seperti Perguruan Tinggi Muhammadiyah Palopo, Universitas Islam Malang, dan STIE Asia Malang (Afif et al., 2024; Makkasau, 2019; Wardani & Utami, 2020). Dalam konteks ini, SQ mencerminkan nilai-nilai kerja yang melampaui kemampuan kognitif dan

emosional, seperti integritas, etika, kesadaran diri, dan rasa tanggung jawab terhadap makna pekerjaan. Temuan ini diperkuat oleh penelitian Gafur et al. (2022) yang menyatakan bahwa kecerdasan spiritual secara langsung berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja dosen di universitas swasta, terlepas dari variabel moderasi seperti kepuasan kerja (Gafur et al., 2022).

Sementara itu, studi oleh Nurzaman & Amalia (2022) serta Kelvin (2024) menyoroti bahwa SQ berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengajaran dan hubungan interpersonal antarpegawai, serta dapat diperkuat oleh faktor eksternal seperti sertifikasi dosen (Kelvin, 2024; Nurzaman & Amalia, 2022). Dalam penelitian internasional oleh Usmani et al. (2024), ditemukan bahwa SQ bukan hanya berpengaruh pada aspek teknis kinerja seperti keterampilan manajerial dan pengajaran, tetapi juga berfungsi sebagai pelindung terhadap tekanan eksternal seperti konflik kerja dan keluarga (Feroz Usmani et al., 2024). Hal ini memperluas pemahaman bahwa kecerdasan spiritual tidak hanya penting dalam konteks tugas profesional, tetapi juga berkontribusi pada keseimbangan hidup dan kesehatan mental pegawai.

Meskipun demikian, tidak semua penelitian menunjukkan hasil signifikan. Farida Barik (2022), misalnya, menemukan bahwa meskipun pengaruh SQ terhadap kinerja dosen bersifat positif, tingkat signifikansinya rendah, yang dapat disebabkan oleh perbedaan karakteristik responden atau lingkungan kerja (Barik, 2022). Penelitian Sibasopait (2017) menunjukkan bahwa SQ berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang kemudian memengaruhi kinerja secara tidak langsung—menunjukkan bahwa efek SQ mungkin bersifat mediatif dalam jalur peningkatan performa (Sibasopait, 2018).

Secara keseluruhan, temuan-temuan dalam Tabel 2 memperkuat posisi SQ sebagai determinan non-teknis yang dapat memperkuat kinerja pegawai pendidikan tinggi. Nilai-nilai spiritual seperti makna hidup, tujuan, nilai-nilai kemanusiaan, dan kebijaksanaan, ketika dimiliki oleh pegawai, mendorong mereka untuk bekerja dengan penuh dedikasi, tanggung jawab, dan kesadaran sosial. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi perlu mempertimbangkan pengembangan kecerdasan spiritual melalui program-program pelatihan soft skills, etika profesi, refleksi diri, dan kegiatan spiritual institusional sebagai bagian dari strategi peningkatan kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Tabel 3. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Nama Peneliti dan Judul			
No	Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
1	Nama Peneliti: Farida Barik (2022) Judul Penelitian: Analisis Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta	Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap Kinerja dosen Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.	Motivasi berpengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta.
2	Nama Peneliti: Musdalifah, Miftahul Chaerat, dan Nur Alfi	Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap	Motivasi kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja tenaga

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	Syahri (2021) Judul Penelitian: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kependidikan di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam	kinerja tenaga kependidikan di Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah dan Keguruan, UIN Alauddin Makassar	kependidikan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja sangat penting untuk diterapkan secara konsisten agar dapat memberikan dampak positif bagi lembaga organisasi.
3	Nama Peneliti: Sidiq Setiawan (2021) (Setiawan, 2021) Judul Penelitian: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Riau	Menganalisis tentang Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Riau	Terdapat Pengaruh positif dan signifikan antara Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Fakultas Agama Islam, Universitas Islam Riau
4	Nama Peneliti: Haritsah Hammamah Harahap, Sukarman Purba, Arif Rahman, dan Wanapri Pangaribuan (2025) Judul Penelitian: Pengaruh Kualifikasi Akademik, Pengalaman Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Akademik Dosen di Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan	Menganalisis pengaruh kualifikasi akademik, pengalaman kerja, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja akademik dosen di Universitas Graha Nusantara Padangsidempuan	Motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja akademik dosen. Pengaruh ini bersifat positif, yang berarti semakin tinggi motivasi kerja, semakin baik kinerja akademik dosen.
5	Nama Peneliti: Nia Kurniawati, Cahyadi Husadha, dan Tutiek Yoganingsih (2024) Judul Penelitian: Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Dosen (Studi Kasus Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya)	Menguji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dosen melalui variabel-variabel motivasi dan beban kerja	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini menegaskan bahwa perhatian dan apresiasi dari instansi atau organisasi dapat membuat dosen lebih termotivasi dan bersemangat dalam bekerja, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka
6	Nama Peneliti: Rhomiy Handican, Ade Irma Suryani, Nurhizrah	Menganalisis pengaruh kepuasan dan motivasi kerja	Motivasi kerja dosen memiliki hubungan positif dengan kinerja mereka. Dosen yang

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	Gistituati, dan Rusdinal (2023) Judul Penelitian: Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Melalui Variabel <i>Intervening</i> Kinerja Dosen Terhadap Prestasi Belajar Matematika Mahasiswa	dosen terhadap prestasi belajar matematika mahasiswa, dengan kinerja dosen sebagai variabel <i>intervening</i>	memiliki tingkat motivasi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik
7	Nama Peneliti: Sakinah Ubudiyah Siregar, Sri Milfayetti, Ibnu Hajar, dan Akmaluddin (2020) (Sakinah Ubudiyah Siregar et al., 2020) Judul Penelitian: Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu	Menganalisis bagaimana motivasi kerja mempengaruhi kinerja dosen di Perguruan Tinggi Swasta Labuhan Batu	Motivasi kerja memiliki pengaruh langsung yang positif terhadap kinerja dosen
8	Nama Peneliti: Yuyun Yunarti (2017) Judul Penelitian: Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen dan Kinerja Karyawan dalam Mengembangkan Sistem Informasi Akademik di STAIN Jurai Siwo	Mengetahui sejauh mana pengaruh dari faktor motivasi kerja terhadap kinerja dosen dan karyawan dalam mengembangkan sistem informasi akademik di STAIN Jurai Siwo Metro	Motivasi kerja, yang terdiri dari keberhasilan pekerjaan, pengakuan prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan pengembangan, memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dalam mengembangkan sistem informasi akademik di STAIN Jurai Siwo Metro
9	Nama Peneliti: Muhammad Regi Abdi Putra Amanta, Jeremia Susanto, Vita Anggraini, Kharisa Harvanny, Tobias David Manogari, Febri Dwi Irawati, dan Mika Alvionita Sitinjak (2025) (Amanta et al., 2025) Judul Penelitian: Analisis pengaruh motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja dosen di Institut	Menilai pengaruh motivasi kerja dan disiplin terhadap kinerja dosen di Fakultas Sains Institut Teknologi Sumatera (ITERA)	Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja dosen di Institut Teknologi Sumatera

Nama Peneliti dan Judul			
No	Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian
	Teknologi Sumatera dengan metode regresi linier berganda		
10	Nama Peneliti: Moh. Sutoro (2024) Judul Penelitian: Peran Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Dosen: Studi Pengaruh Motivasi di Universitas Pamulang	Menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i>	Motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja dosen. Ini menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh dosen, semakin baik pula kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas akademik, seperti mengajar, melakukan penelitian, dan membimbing mahasiswa

Hasil temuan dari sepuluh studi yang dirangkum dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh yang konsisten positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi, baik pada kalangan dosen maupun tenaga kependidikan. Studi oleh Farida Barik (2022) mengonfirmasi bahwa motivasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja dosen di Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta. Hal ini sejalan dengan temuan Musdalifah et al. (2021) di UIN Alauddin Makassar, yang menegaskan bahwa motivasi kerja merupakan salah satu elemen kunci dalam menciptakan kinerja yang efektif dan berkelanjutan di kalangan tenaga kependidikan (Musdalifah et al., 2021).

Motivasi kerja tidak hanya berdampak secara langsung, tetapi juga sering berinteraksi dengan variabel lain dalam membentuk perilaku kinerja. Sebagaimana ditunjukkan oleh Harahap et al. (2025), kombinasi antara motivasi kerja, kualifikasi akademik, dan pengalaman kerja terbukti meningkatkan kinerja akademik dosen secara signifikan (Harahap et al., 2025). Di sisi lain, Kurniawati et al. (2024) menekankan pentingnya beban kerja yang proporsional serta apresiasi organisasi sebagai faktor yang memperkuat efek motivasi terhadap kinerja dosen (Nia Kurniawati et al., 2024).

Penelitian Rhomiy Handican et al. (2023) memberikan kontribusi tambahan dengan memperlihatkan bahwa motivasi kerja berdampak secara tidak langsung terhadap hasil pembelajaran mahasiswa melalui peningkatan kinerja dosen (Handican et al., 2023). Ini menunjukkan bahwa motivasi bukan hanya penting untuk aspek personal dosen, tetapi juga berdampak pada kualitas pendidikan yang diterima oleh mahasiswa. Dalam konteks manajerial, hal ini menjadi pertimbangan strategis untuk institusi pendidikan tinggi dalam membangun sistem insentif dan pengakuan kerja yang dapat mendorong motivasi internal dosen dan staf akademik.

Selain itu, penelitian oleh Yuyun Yunarti (2017) dan Sutoro (2024) juga menyoroti pentingnya peran motivasi dalam mendukung inovasi dan pengembangan, baik dalam konteks pengembangan sistem informasi akademik maupun dalam peningkatan kepuasan kerja (Sutoro, 2024; Yunarti, 2017). Motivasi kerja yang berbasis pada pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab terbukti mampu mendorong karyawan dan dosen untuk berkontribusi lebih maksimal dalam tugas dan tanggung jawab profesional mereka.

Dengan demikian, secara keseluruhan, diskusi ini memperkuat argumen bahwa motivasi kerja merupakan salah satu determinan utama kinerja pegawai di perguruan tinggi. Implikasi praktis dari temuan ini adalah pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang berfokus pada peningkatan motivasi intrinsik dan ekstrinsik, seperti pemberian penghargaan,

pengembangan karier, serta penciptaan iklim kerja yang suportif. Langkah-langkah ini diharapkan dapat memberikan dampak jangka panjang terhadap peningkatan kinerja organisasi secara menyeluruh dalam ranah pendidikan tinggi.

Pembahasan IQ, SQ dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil tinjauan terhadap tiga puluh studi yang tercantum dalam Tabel 1 hingga Tabel 3, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi—baik dosen maupun tenaga kependidikan—dipengaruhi secara signifikan oleh tiga faktor utama, yakni kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan motivasi kerja.

Secara umum, kecerdasan intelektual (IQ) menunjukkan pengaruh positif terhadap kinerja pegawai, terutama dalam mendukung kemampuan berpikir logis, analitis, dan pengambilan keputusan yang rasional. Studi seperti yang dilakukan oleh Suharso (2015), Makkasau (2019), dan Karambut et al. (2023) menegaskan bahwa pegawai dengan tingkat IQ tinggi cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik. Namun demikian, terdapat pula temuan yang mengindikasikan bahwa IQ tidak selalu memiliki pengaruh signifikan jika tidak disertai dengan dukungan faktor lain, seperti kepuasan kerja atau aspek emosional dan spiritual (Nabila et al., 2023; Gafur et al., 2022). Hal ini menunjukkan bahwa IQ memiliki kontribusi penting, tetapi bukan satu-satunya determinan dalam peningkatan kinerja pegawai.

Sementara itu, kecerdasan spiritual (SQ) muncul sebagai faktor yang semakin relevan dalam konteks pendidikan tinggi modern. Temuan dari penelitian oleh Makkasau (2019), Yazid et al. (2024), dan Usmani et al. (2024) menunjukkan bahwa SQ tidak hanya berkorelasi dengan peningkatan kinerja, tetapi juga membantu pegawai mengatasi konflik nilai, tekanan kerja, dan ketidakseimbangan kehidupan pribadi dan profesional. SQ terbukti berkontribusi terhadap dimensi-dimensi kerja seperti tanggung jawab, integritas, dan makna kerja, yang sangat penting dalam konteks tugas-tugas akademik dan administratif yang kompleks. Dengan demikian, SQ berperan sebagai landasan etis dan psikologis yang memperkuat komitmen dan profesionalisme pegawai pendidikan tinggi.

Di sisi lain, motivasi kerja secara konsisten muncul sebagai variabel yang paling dominan dan stabil dalam memengaruhi kinerja pegawai, sebagaimana terlihat pada temuan Barik (2022), Handican et al. (2023), dan Setiawan (2021). Baik motivasi intrinsik (rasa tanggung jawab, makna kerja, aktualisasi diri) maupun ekstrinsik (apresiasi, penghargaan, kondisi kerja) terbukti mendorong peningkatan produktivitas, dedikasi, dan efektivitas kerja pegawai. Bahkan dalam beberapa studi, motivasi juga terbukti menjadi variabel *intervening* yang memperkuat pengaruh IQ dan EQ terhadap kinerja (Tribuana, 2024). Hal ini menegaskan bahwa pengelolaan motivasi kerja yang tepat merupakan strategi krusial dalam manajemen sumber daya manusia di perguruan tinggi.

Dengan mempertimbangkan keseluruhan temuan, dapat disimpulkan bahwa pengembangan kinerja pegawai di lingkungan pendidikan tinggi tidak dapat dilakukan secara parsial. Diperlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek kognitif (IQ), spiritual (SQ), dan motivasional sebagai fondasi utama. Institusi pendidikan tinggi disarankan untuk mengembangkan kebijakan pengembangan SDM yang tidak hanya fokus pada peningkatan kompetensi intelektual, tetapi juga pada penguatan nilai-nilai spiritual dan sistem insentif yang mendorong motivasi kerja secara berkelanjutan. Strategi ini diyakini mampu menghasilkan pegawai yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki integritas dan dedikasi tinggi dalam menjalankan tanggung jawab profesinya.

5. Penutup

Kesimpulan

Hasil kajian literatur ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja pegawai di perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh kombinasi dari kecerdasan intelektual (IQ), kecerdasan spiritual (SQ), dan motivasi kerja. Meskipun IQ berkontribusi terhadap aspek

kognitif kerja seperti kemampuan berpikir logis dan menyelesaikan masalah, keberadaannya perlu disandingkan dengan kekuatan motivasional dan spiritual untuk menciptakan kinerja pegawai yang unggul dan seimbang, baik dari sisi teknis maupun nilai.

Kecerdasan spiritual (SQ) memperkuat makna kerja, tanggung jawab moral, dan ketangguhan emosional, yang relevan dalam lingkungan kerja akademik yang seringkali menghadapi tekanan nilai, etika, dan kepemimpinan. Sementara itu, motivasi kerja terbukti sebagai faktor pendorong yang paling dominan dalam menjembatani potensi kognitif dan aktualisasi kerja pegawai, dengan memberikan arah, semangat, dan ketekunan dalam menjalankan tugas akademik dan administratif.

Dengan demikian, lembaga pendidikan tinggi perlu mengembangkan kebijakan manajemen sumber daya manusia yang bersifat holistik dan berkelanjutan, yang tidak hanya berfokus pada peningkatan kapasitas intelektual, tetapi juga pada pembangunan karakter, nilai-nilai spiritual, serta strategi peningkatan motivasi kerja melalui sistem penghargaan, pengembangan karier, dan penguatan budaya organisasi.

Adapun untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar studi mengenai kinerja pegawai di perguruan tinggi mengintegrasikan pendekatan kuantitatif dan kualitatif agar dapat menangkap secara lebih dalam aspek-aspek subjektif dari SQ dan motivasi kerja yang tidak sepenuhnya tergambar melalui instrumen statistik. Selain itu, penting untuk memperluas lingkup objek studi ke berbagai jenis perguruan tinggi (negeri, swasta, vokasional, dan keagamaan) serta mempertimbangkan pengaruh variabel kontekstual, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, dan keseimbangan kerja-hidup, yang dapat berinteraksi dengan IQ, SQ, dan motivasi dalam memengaruhi kinerja pegawai secara menyeluruh.

Daftar Pustaka

- Adha, R. N., Qomariah, N., & Hafidzi, A. H. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(1), 47. <https://doi.org/10.32528/ipteks.v4i1.2109>
- Afif, Y., Basalamah, M. R., & Wahono, B. (2024). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Kinerja Karyawan (Pada Karyawan Universitas Islam Malang). *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*, 12(1), 1–15. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/20304>
- Amanta, M. R. A. P., Susanto, J., Anggraini, V., Harvanny, K., Manogari, T. D., Irawati, F. D., & Sitinjak, M. A. (2025). Analisis Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Dosen di Institut Teknologi Sumatera dengan Metode Regresi Linier Berganda. *Prosiding Seminar Nasional Sains Dan Teknologi "SainTek" Seri III*. <https://conference.ut.ac.id/index.php/saintek/article/view/4997>
- Badiah, S. Z., Sunaryo, H., & Pardiman, P. (2020). PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL, KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA DOSEN (Pada Universitas Islam Maulana Malik Ibrahim Malang). *E-JRM : Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(11), 80–91. <https://jim.unisma.ac.id/index.php/jrm/article/view/8194>
- Barik, F. (2022). *Analisis Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Spiritual dan Motivasi Terhadap Kinerja Dosen pada Fakultas Syariah UIN Raden Mas Said Surakarta*. <https://repository.uniba.ac.id/238/1/FULL%20TESIS.pdf>
- Bichsel, J., & Fuesting, M. (2025). *The Non-Exempt Higher Education Staff Workforce: Trends in Composition, Size, and Pay Equity*. <https://www.cupahr.org/surveys/research-briefs/higher-ed-staff-workforce-trends-in-composition-size-pay-equity-april-2025/>
- Clark, C., Cluver, M., Fishman, T., & Kunkel, D. (2025). *Deloitte Center for Government Insights: 2025 Higher Education Trends*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/2025-us-higher-education-trends.html>

- Feroz Usmani, Aslam, A., & Farah Kanwal. (2024). Role of Spiritual Intelligence, Work-Family Conflict and Job Performance among University Teachers. *International "Journal of Academic Research for Humanities,"* 4(1), 19–28. <https://jar.bwo-researches.com/index.php/jarh/article/view/382>
- Gafur, M., Nurbayani, N., & Dahlan, H. (2022). Model Peningkatan Kinerja Dosen melalui Kecerdasan dan Kepuasan Kerja pada Universitas Swasta di Kota Makassar. *SEIKO: Journal of Management & Business,* 4(3), 1–15. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko/article/view/2379>
- Gede Endra Bratha, W., & Ali, H. (2023). Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja Dan Kecerdasan Intelektual Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Comprehensive Science (JCS),* 2(11), 1821–1830. <https://doi.org/10.59188/jcs.v2i11.544>
- Handican, R., Suryani, A. I., Gistituati, N., & Rusdinal, R. (2023). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja Melalui Variabel Intervening Kinerja Dosen Terhadap Prestasi Belajar Matematika Mahasiswa. *Jurnal Cendekia: Jurnal Pendidikan Matematika,* 7(3), 2234–2249. <https://doi.org/10.31004/cendekia.v7i3.2649>
- Harahap, H. H., Purba, S., Rahman, A., & Pangaribuan, W. (2025). PENGARUH KUALIFIKASI AKADEMIK, PENGALAMAN KERJA DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA AKADEMIK DOSEN DI UNIVERSITAS GRAHA NUSANTARA PADANGSIDIMPUAN. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran,* 8(1), 694–699. <https://doi.org/10.31004/jrpp.v8i1.41543>
- Harry Akbar, F., Aditya, I., & Ramdani, R. (2023). TANTANGAN DAN PERAN PERGURUAN TINGGI DI INDONESIA DALAM MENGHADAPI ERA DISRUPSI KOMPETENSI TENAGA KERJA. *Dinamika: Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Negara,* 10(2), 380–387.
- Karambut, C., Jacob Tateol Silangen Makapedua, Daisy Iriany Erny Sundah, & Grace Joice Silvana Neltje Rumimper. (2023). Pengaruh Kecerdasan Intelektual Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Karyawan. *JURNAL EKOMAKS Jurnal Ilmu Ekonomi Manajemen Dan Akuntansi,* 12(2), 283–289. <https://doi.org/10.33319/jeko.v12i2.130>
- Kelvin. (2024). *Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Dosen Institut Nalanda.* <https://repository.smaratungga.ac.id/178/>
- kemdiktisaintek. (2025, April 18). *Pemerintah Dorong Penguatan SDM di Perguruan Tinggi Lewat Program Pascasarjana dan Vokasi yang Terintegrasi.* <https://kemdiktisaintek.go.id/kabar-dikti/kabar/pemerintah-dorong-penguatan-sdm-di-perguruan-tinggi-lewat-program-pascasarjana-dan-vokasi-yang-terintegrasi/>
- Kitchenham, B., & Charters, S. (2007). *Guidelines for Performing Systematic Literature Reviews in Software Engineering, Technical Report EBSE 2007-001.*
- Lasman, K. (2018). *PENGARUH EMOSIONAL QUOTIENT, SPIRITUAL QUOTIENT DAN ADVERSITY QUOTIENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI POLTEKKES KEMENTERIAN KESEHATAN PALU.* <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:149774727>
- Leary, B. (2024, August 6). *5 Biggest HR Challenges in Higher Education.* <https://www.helioshr.com/>. <https://www.helioshr.com/blog/5-biggest-hr-challenges-in-higher-education>
- Makkasau, S. (2019). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Emosional dan Spiritual terhadap Kinerja Dosen pada Perguruan Tinggi Muhammadiyah Kota Palopo. *Journal of Institution and Sharia Finance,* 2(1), 21–41. https://ejournal.iainpalopo.ac.id/index.php/sharia_finance/article/view/21-41
- Murtza, M. H., Gill, S. A., Aslam, H. D., & Noor, A. (2021). Intelligence quotient, job satisfaction, and job performance: The moderating role of personality type. *Journal of Public Affairs,* 21(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2318>
- Musdalifah, M., Chaerat, M., & Syahri, N. A. (2021). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM.

- Educational Leadership: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 1(1), 31–39.
<https://doi.org/10.24252/edu.v1i1.22116>
- Nabila, A. K., Alam, H. V., & Ahmad, M. (2023). Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Emosional Terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Negeri Gorontalo. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 1–10.
<https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/JIMB/article/view/21959>
- Nia Kurniawati, Cahyadi Husadha, & Tutiek Yoganingsih. (2024). Pengaruh Motivasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Dosen. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(4), 106–119. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i4.2997>
- Nurhab, M. I., Alfansi, L., Pareke, F. J., & Anwar, S. (2022). Pengaruh Kecerdasan Intelektual (IQ) dan Kecerdasan Emosional (EQ) Terhadap Kinerja. *JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN*, 2(1), 18–29.
- Nurzaman, L., & Amalia, L. (2022). The Effect of Emotional Intelligence and Spiritual Intelligence on Lecturer Work Performance. *Eligible: Journal of Social Sciences*, 1(1), 50–71. <https://doi.org/10.53276/eligible.v1i1.11>
- Rini, D. I. (2018). *PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL (IQ), KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) DAN KECERDASAN SPIRITUAL (SQ) TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR SATUAN KERJA PENGEMBANGAN SISTEM PENYEDIAAN AIR MINUM PROVINSI SULAWESI SELATAN di KOTA MAKASSAR* [Universitas Muhammadiyah Makassar]. https://digilibadmin.unismuh.ac.id/upload/1980-Full_Text.pdf
- Sakinah Ubudiyah Siregar, Sri Milfayetti, Ibnu Hajar, & Akmaluddin. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA DOSEN PERGURUAN TINGGI SWASTA LABUHAN BATU. *Visipena Journal*, 11(1), 172–179. <https://doi.org/10.46244/visipena.v11i1.1074>
- Setiawan, S. (2021). *Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pada Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau*. <https://repository.uir.ac.id/16433/>
- Sholiha, M. (2019). PENGARUH EMOTIONAL QUOTIENT DAN SPIRITUAL QUOTIENT TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS TENAGA KERJA KABUPATEN MALANG MELALUI ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIMMU)*, 4(1), 41–59.
- Sibasopait, A. B. (2018). PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL, KECERDASAN EMOSIONAL, DAN KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA TENAGA KEPENDIDIKAN DI KANTOR PUSAT UNIVERSITAS JEMBER. *BISMA*, 12(2), 212–222. <https://doi.org/10.19184/bisma.v12i2.7891>
- Sudirman, S., Asrin, A., & Rokhmat, J. (2020). Faktor Penentu Kinerja Tenaga Kependidikan di Perguruan Tinggi. *JISIP (Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan)*, 4(4). <https://doi.org/10.58258/jisip.v4i4.1585>
- Suharso, A. A. P. (2015). PENGARUH KECERDASAN INTELEKTUAL (IQ) DAN KECERDASAN EMOSIONAL (EQ) TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN UNIVERSITAS KANJURUHAN MALANG. *Jurnal Kompetensi*, 9(1), 1–17. <https://journal.trunojoyo.ac.id/kompetensi/article/view/1410>
- Sutoro, Moh. (2024). PERAN KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA DOSEN: STUDI PENGARUH MOTIVASI DI UNIVERSITAS PAMULANG. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management, & Business*, 7(4), 1424–1435. <https://ojspustek.org/index.php/SJR/article/view/1016>
- Tashliyev, A., & Tirtoprojo, S. (2023). Examining The Factors Affecting Employee Performance of Higher Education Institution Employee in The New Normal Era. *International Journal of Economics and Business Issues*, 2(1), 47–57. <https://doi.org/10.59092/ijebi.vol2.Iss1.26>
- Tribuana, D. (2024). THE INFLUENCE OF IQ AND EQ ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH WORK MOTIVATION AS AN INTERVENING VARIABLE IN BANK MNC MAKASAR, BALIKPAPAN AND SAMARINDA BRANCHES. *Journal of Economic, Bussines and*

- Accounting (COSTING)*, 7(4), 9761–9771.
<https://doi.org/https://doi.org/10.31539/costing.v7i4.9806>
- Unesa. (2024). *Dirjen Diktiristek Ungkap 3 Tantangan Pendidikan Tinggi dan Langkah Strategis Menuju Indonesia EMAS 2045*. Unesa.Ac.Id. <https://www.unesa.ac.id/dirjen-diktiristek-ungkap-3-tantangan-pendidikan-tinggi-dan-langkah-strategis-menuju-indonesia-emas-2045>
- Wardani, W. S., & Utami, N. N. (2020). PENGARUH IQ, EQ, OCB, DAN SQ TERHADAP KINERJA PADA CIVITAS AKADEMIKA STIE ASIA MALANG. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 14(2), 155–160. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v14i2.158>
- Yunarti, Y. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Dosen dan Karyawan dalam Mengembangkan Sistem Informasi Akademik di STAIN Jurai Siwo. *Tapis: Jurnal Penelitian Ilmiah*, 1(02), 323. <https://doi.org/10.32332/tapis.v1i02.959>