

**PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT*
SERTA *WORK ENGAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN *JOB*
*SATISFACTION***

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S1

Program Studi Manajemen



Disusun oleh :

Eva Nur Aida

NIM : 30401700070

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI PROGRAM STUDI MANAJEMEN
SEMARANG
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

SKRIPSI

PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT* SERTA *WORK ENGAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN *JOB* *SATISFACTION*

Disusun Oleh :

**Eva Nur Aida
NIM : 30401700070**

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya
dapat diajukan ke hadapan sidang panitia ujian skripsi
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 19 November 2021

Pembimbing,

UNISSI

جامعة سلطان ابي طالب
الإسلامية

Digitally signed
by Abdul Hakim
DN: cn=Abdul
Hakim, o, ou,
email=abdul.haki
m@unissula.ac.i
d, c=US

Date: 2021.12.23

Dr.Drs.H.Abdul Hakim, Msi

NIK. 210487014

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT* SERTA *WORK ENGAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN *JOB SATISFACTION*

Disusun Oleh :

Eva Nur Aida

NIM : 30401700070

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada Tanggal, 19 November 2021

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I


Digitally signed
by Abdul Hakim
DN: cn=Abdul
Hakim, o, ou,
email=abdulhaki
m@unissula.ac.i
d, c=US
Date: 2021.12.23

Dr. H. Abdul Hakim, M.Si
NIK. 210487014

 3 18:54:58
+07'00'

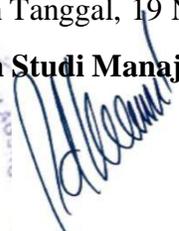
Prof. Hj. Olivia Fachrunnisa, SE, M.Si, Ph.D
NIK. 210499044

Penguji II


Dr. Marno Nugroho, MM
NIK. 210491025

Penelitian Skripsi ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
Gelar Sarjana Manajemen Tanggal, 19 November 2021

Ketua Program Studi Manajemen


Dr. H. Ardian Adhianto, SE, MM

NIK. 210499042

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eva Nur Aida

NIM : 30401700070

Program Studi : Manajemen

Menyatakan bahwa skripsi ini yang berjudul **“Peran Talent Management Dan Spiritual Management Serta Work Engagement Untuk Meningkatkan Job Satisfaction”** diajukan untuk diuji pada tanggal 19 November 2021 adalah karya ilmiah saya. Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tulisan tidak dapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara mengambil atau meniru kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atas pendapat dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, kecuali bagian informasinya saya cantumkan sebagai mana mestinya. Saya bersedia menarik skripsi yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah tulisan saya sendiri, saya juga bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Grobogan, 28 Desember 2021

Yang Membuat Pernyataan,



Eva Nur Aida

NIM.30401700070



PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eva Nur Aida

NIM : 30401700070

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Alamat Asal : Ds.Sumberjosari Rt 02/Rw 02 Kec.Karangrayung

No.Hp/E-mail : 081225375502/ evanuraida04@gmail.com

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul **“Peran Talent Management Dan Spiritual Management Serta Work Engagement Untuk Meningkatkan Job Satisfaction”** dan menyetujui menjadi hak milik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-eksklusif untuk disimpan, dialih mediakan, dikelola, dalam pangkalan data, dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan kademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta. Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.

Grobogan, 28 Desember 2021

Yang Membuat Pernyataan,



Eva Nur Aida

NIM.30401700070

PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eva Nur Aida

NIM : 30401700070

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Alamat Asal : Ds.Sumberjosari Rt 02/Rw 02 Kec.Karangrayung

No.Hp/E-mail : 081225375502/ evanuraida04@gmail.com

Dengan ini menyatakan karya ilmiah berupa Skripsi dengan judul **“Peran Talent Management Dan Spiritual Management Serta Work Engagement Untuk Meningkatkan Job Satisfaction”** dan menyetujui menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan hak bebas royalti non-eksklusif untuk disimpan,dialih mediakan,dikelola,dalam pangkalan data,dipublikasikan di internet dan media lain untuk kepentingan akademik selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai Hak Cipta.Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh.Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran hak cipta atau plagiatisme dalam karya ilmiah ini,maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Grobogan,28 Desember 2021

Yang Membuat Pernyataan,



Eva Nur Aida

NIM.30401700070

**PERAN TALENT MANAGEMENT DAN SPIRITUAL MANAGEMENT
SERTA WORK ENGAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN JOB
SATISFACTION**

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Peran Talent Management Dan Spiritual Management Serta Work Engagement Untuk Meningkatkan Job Satisfaction di UKM Geprek Sa'i dan UKM steak and shake. Pengambilan sampel menggunakan Purposive Sampling, yaitu teknik pengambilan sampel dari populasi berdasarkan suatu pertimbangan tertentu. Dalam penelitian ini sampel yang di gunakan adalah para karyawan UKM Geprek Sa'i dan UKM Steak and Shake yang memiliki beberapa kriteria tertentu dengan jumlah sampel sebanyak 110 responden. Teknik analisa data dalam penelitian yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah analisis regresi berganda dengan program olah data SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) *Talent management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *work engagement*. (2) *Talent management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*. (3) *Spiritual management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *work engagement*. (4) *Spiritual management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*. (5) *Work engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. (6) Dari hasil sobel test *work engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *talent management* dan *job satisfaction*.

Kata Kunci : Manajemen Kemampuan. Manajemen Spiritual, Keterlibatan Kerja, dan Kepuasan Kerja.

**PERAN TALENT MANAGEMENT DAN SPIRITUAL MANAGEMENT
SERTA WORK ENGAGEMENT UNTUK MENINGKATKAN JOB
SATISFACTION**

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the role of talent management and spiritual management as well as work engagement to increase job satisfaction in Geprek Sa'i and steak and shake SMEs. Sampling uses purposive sampling, which is a sampling technique from the population based on certain considerations. The sample used is the employees of UKM Geprek Sa'i and UKM Steak and Shake who have certain criteria with a total sample of 110 respondents. The data analysis technique in this study used to answer the hypothesis is multiple regression analysis with the SPSS data processing program. The results The research shows that (1) Talent management has a significant positive effect on work engagement. (2) Talent management has a significant positive effect on job satisfaction. (3) Spiritual management has a significant positive effect on work engagement. (4) Spiritual management has a significant positive effect on job satisfaction. (5) Work engagement has a positive and significant effect on job satisfaction. (6) From the results of the Sobel test, work engagement can be an intervening variable between talent management and job satisfaction.

Keywords : *Talent management, Spiritual Management, Work Engagement, And Job Satisfaction*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah Skripsi yang berjudul **“PERAN *TALENT MANAGEMENT* DAN *SPIRITUAL MANAGEMENT* SERTA *WORK ENGAGEMENT* UNTUK MENINGKATKAN *JOB SATISFACTION*”** dapat diselesaikan. Penulisan Proposal Usulan Penelitian untuk Skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu persyaratan kelulusan Program Strata-1 (S1) Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang. Penulis menyadari, berhasilnya penyusunan Usulan Penelitian untuk Skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai belah pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, saran, serta do'a kepada penulis dalam menghadapi setiap tantangan. Sehingga, pada kesempatan kali ini penulis menghaturkan rasa terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. Drs. H. Abdul Hakim, MSi. selaku dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan motivasi serta mengarahkan penulis sehingga, dapat menyelesaikan usulan penelitian untuk Skripsi ini.
2. Ibu Hj. Olivia Fachrunnisa, SE., Msi, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak Dr. H. Ardian Adhiatma, SE., MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
4. Seluruh Dosen dan Staff serta Pegawai Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang (Unissula) atas kerjasama dan bantuannya selama menempuh perkuliahan di Fakultas Ekonomi Unissula Semarang.
5. Orang tua saya, Ayahanda Alm.Nur Mahmudi, Ibunda Kun Umi Farida, serta Adik

saya Rahma Dwi Aulia. Dan suami saya Aldias Rizky Febriantama serta putra saya El Ramdhan Hasby Abhizar yang selalu mendoakan, mendukung, memotivasi dan memberikan kasih sayang yang tulus sehingga saya bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Teman-teman seperjuangan Devi Sonia, Endah Laily Fitriyani, Dwi Putri Octaviani, Ika Mayasaroh, Eviana Novita Sari, Erika, Indah Novianti dan teman-teman yang lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu disini.

7. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang Angkatan 2017.

8. Semua pihak yang membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan usulan penelitian untuk Skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Semoga amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik di sisi Allah SWT. Penulis juga memohon maaf bila dalam usulan penelitian untuk Skripsi ini terdapat kekurangan dan kesalahan karena penulis hanyalah manusia biasa yang tidak terlepas dari kesalahan.

Penulis berharap semoga apa yang terkandung dalam usulan penelitian untuk Skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin Ya Robbal Alamin.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Grobogan, 20 September 2021

Penulis,

Eva Nur Aida

30401700070

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
DAFTAR ISI	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1 <i>Talent Management</i>	7
2.1.2 <i>Spiritual Management</i>	7
2.1.3 <i>Work Engagement</i>	8
2.1.4 <i>Job Satisfaction</i>	9
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	10
2.2.1 <i>Talent Management dan Work Engagement</i>	10
2.2.2 <i>Talent Management dan Job Satisfaction</i>	11
2.2.3 <i>Spiritual Management dan Work Engagement</i>	12
2.2.4 <i>Spiritual Management dan Job Satisfaction</i>	13
2.2.5 <i>Work Engagement dan Job Satisfaction</i>	14
2.3 Model Penelitian	15
BAB III METODE PENELITIAN	16
3.1 Jenis Penelitian.....	16
3.2 Populasi dan Sampel	16
3.2.1 Populasi	16
3.2.2 Sampel.....	17
3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data	18
3.3.1 Data Primer	18

3.3.2	Data Sekunder.....	19
3.4	Definsi Operasional Variabel.....	20
3.5	Teknik Analisis Data.....	22
3.5.1	Uji Instrumen.....	22
3.5.1.1	Uji Validitas.....	22
3.5.1.2	Uji Reabilitas.....	22
3.5.2	Uji Asumsi Klasik.....	23
3.5.2.1	Uji Normalitas.....	23
3.5.2.2	Uji Multikolinieritas.....	24
3.5.2.3	Uji Heteroskedastisitas.....	25
3.5.2.4	Uji Autokorelasi.....	25
3.5.3	Analisis Data.....	26
3.5.3.1	Uji Regresi Linear Berganda.....	26
3.5.3.2	Uji Koefisien Determinasi.....	26
3.5.3.3	Uji F.....	27
3.5.4	Uji Hipotesis.....	27
3.5.4.1	Uji Parsial (<i>uji t</i>).....	27
3.5.4.2	Analisis Jalur (Path Analisis).....	28
3.5.4.3	Uji Mediasi dengan Sobel Test.....	28
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN.....	30
4.1	Gambaran Umum Responden.....	30
4.2	Analisis Deskriptif Variabel.....	32
4.3	Analisis Kuantitatif.....	40
4.3.1	Hasil Uji Validitas.....	40
4.3.2	Uji Normalitas.....	41
4.3.3	Uji Kolmogorov Smirnov.....	42
4.3.4	Uji Multikolinieritas.....	43
4.3.5	Uji Heteroskedastisitas.....	44
4.3.5	Pengujian Regresi Linier Berganda.....	45
4.4	Analisis Jalur.....	46
4.4.1	Analisis Jalur Tahap 1.....	46
4.4.2	Analisis Jalur Tahap 2.....	47

4.5	Uji T	49
4.6	Pengujian Hipotesis	50
4.7	Uji Sobel Test	52
4.8	Pembahasan	56
BAB 5 PENUTUP.....		63
5.1	Kesimpulan	63
5.2	Implikasi Manajerial	65
5.3	Keterbatasan Penelitian	67
5.4	Agenda Peneliti Mendatang.....	67
DAFTAR PUSTAKA		68
LAMPIRAN		71



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Abad ke-21 merupakan era teknologi dan globalisasi. Perusahaan tidak lagi bekerja dalam isolasi dan dengan mudah dapat berbagi teknologi yang berskala besar. Oleh karena itu, para pemimpin bisnis mulai mempromosikan sumber daya yang ada pada perusahaannya seperti modal manusia yang dapat memberi mereka keunggulan kompetitif terhadap pesaing. Satu-satunya hal yang membedakan kinerja satu perusahaan dengan perusahaan lain adalah pemanfaatan intelektual Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini menjadi tak terelakkan bagi organisasi untuk mengatasi masalah ini dan mengembangkan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan bisnis (Abbasi 2013). Namun hal tersebut tidaklah mudah karena nyatanya SDM yang terampil dan berkualitas sulit ditemukan, sehingga kelangkaan SDM yang kompeten menuntut organisasi untuk mengembangkan skema strategis yang dapat digunakan untuk mengisi kesenjangan SDM yang puas dalam organisasi.

Sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peran penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan, karena sumber daya manusia sebagai faktor pendorong untuk memajukan perusahaan. Maksud dari pentingnya sumber daya manusia yang berkualitas adalah sebuah organisasi pasti mempunyai tujuan tertentu untuk menghasilkan kinerja yang bagus, namun tanpa adanya sumber daya

manusia yang berkualitas maka tujuan organisasi tersebut tidak akan bisa jalan dengan semestinya. Tingginya kompetensi sumber daya manusia yang berkualitas menentukan efektifitas dan efisiensi perusahaan. Perusahaan harus mampu menjaga sumber dayanya dengan baik agar karyawan mempunyai kinerja yang baik terhadap pekerjaannya (*job satisfaction*). Kepuasan kerja karyawan telah lama diteliti secara mendalam dalam literatur perilaku organisasi (Freund, 2005; Spector, 1997). Kepuasan kerja mengacu pada bagaimana perasaan orang tentang pekerjaan mereka dan berbagai aspek pekerjaan mereka (Spector, 1997). Mobley (1977) menunjukkan bahwa kepuasan adalah prekursor penting dari niat perilaku. Pentingnya kepuasan kerja yang dapat tercapai dari serangkaian praktik. Kontrak psikologis dan persepsi terkait karenanya mungkin paling baik dilihat sebagai mekanisme penghubung antara praktik SDM dan sikap dan perilaku individu (Wright dan Boswell, 2002).

Penerapan *talent management* dalam sistem manajerial tidak dapat dihindari karena banyaknya potensi talenta yang mengalir baik di sektor bisnis. Departemen sumber daya manusia perlu mengevaluasi dan melaksanakan semua rencana yang mungkin sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan untuk mencapai kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, *talent management* yang terdiri dari beberapa praktik, yaitu menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang perlu dimanfaatkan secara maksimal untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Namun peran *talent management* saja kurang optimal jika tidak didukung oleh *work engagement* untuk meningkatkan *job satisfaction*.

Tingginya ikatan yang dimiliki karyawan akan mampu bertahan, sebaliknya karyawan yang rendah ikatannya terhadap perusahaan akan membuat akan berpindah kerja. Ketika karyawan *terengaged* dengan pekerjaan, hal ini akan mempengaruhi karakter psikologis karyawan, misalnya kepercayaan diri dan optimis, akan mendorong karyawan untuk puas terhadap pekerjaannya. Banyak faktor yang menjadi penyebab tingginya keinginan karyawan untuk berpindah kerja, diantaranya adalah *spiritual management*.

Antusiasme pendekatan spiritual dalam manajemen perusahaan dan dunia kerja dapat menjadi *alternative*. Krisis moral dikalangan eksekutif dalam memanipulasi keuangan atau berbagai bentuk mal praktek lainnya tentu akan mempengaruhi dalam pengambilan keputusan. *Spiritual management* merupakan upaya yang dilakukan manajemen dalam menjaga dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Baihaqi, et.al, 2005). Manajemen spiritual sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup di tempat kerja, terutama saat karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan *indispliner action*, sehingga akan meningkatkan *engagement* dalam diri karyawan (Nasina and Dorris, 2011).

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja di UKM dengan dipengaruhi variabel-variabel unggulan dan variabel pendukung lainnya. Penelitian ini didasari oleh adanya temuan yang dilakukan oleh (M. Y. en Z. M. 2017), yang mana penelitiannya membuktikan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan

signifikan terhadap *job satisfaction*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Francisca Sestri Goestjahjanti¹, Dewiana Novitasari², Dhaniel Hutagalung³, Masduki Asbari⁴ 2020) membuktikan bahwa *talent management* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Job Satisfaction*. Berdasarkan gagasan tersebut, perlu adanya penelitian lebih lanjut untuk penerapan strategi yang berfokus pada karyawan di organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “*Bagaimana meningkatkan Job Satisfaction dengan penerapan Talent Management, Spiritual Management dan Work Engagement.*” Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Talent Management* terhadap *Work Engagement*?
2. Bagaimana pengaruh *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*?
3. Bagaimana pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Work Engagement*?
4. Bagaimana pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Job Satisfaction*?
5. Bagaimana pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan *Talent Management* terhadap *Work Engagement*

2. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*
3. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan *Spiritual Management* terhadap *Work Engagement*
4. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan *Spiritual Management* terhadap *Job Satisfaction*
5. Untuk membuktikan dan menganalisis pengaruh penerapan *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan dapat menambah informasi dan dapat menjadi referensi belajar dalam perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Talent Management*, *Spiritual Management*, *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Dengan adanya hasil penelitian ini, diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan mengoptimalkan *Job Satisfaction* dengan penerapan *Talent Management*, *Spiritual Management*, dan *Work Engagement* pada karyawan di lingkungan kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Talent Management*

Menurut (Sarker, Crossman, en Chinmeteeptuck 2003) mendefinisikan bahwa manajemen talenta (*talent management*) adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Kemudian menurut (Alziari 2017) juga mendefinisikan bahwa manajemen talenta adalah suatu proses manajemen karyawan tidak terbatas hanya pada merekrut kandidat yang tepat pada waktu yang tepat, tetapi juga meluas untuk mengeksplorasi kualitas tersembunyi dan yang tidak biasa dari karyawannya serta mengembangkan dan memelihara karyawan tersebut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah suatu proses memanajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasidengan cara menarik, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan talenta yang perlu dimanfaatkan secara maksimal untuk menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Kemudian indikator*talent management* menurut (M. Y. en Z. M. 2017) meliputi :

- *talent acquisition*
- *talent development*
- *talent retention*

2.1.2 *Spiritual Management*

Spiritual management adalah sebuah upaya yang dilakukan oleh manajemen dalam menjaga dan menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Milliman, Czaplewski, en Ferguson 2003). Kemudian menurut (Wallace 2018) mendefinisikan bahwa manajemen spiritual adalah suatu manajemen yang diterapkan oleh individu yang bertumpu pada nilai religious mind-set yang menjadikan hubungan antar manusia dalam proses bisnis atau kerja, tidak lepas kaitannya dengan hubungan manusia dengan Tuhannya. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *spiritual management* adalah sebuah prinsip manajemen yang diterapkan dalam organisasi yang mengedepankan nilai spiritual. Kemudian indikator *talent management* menurut (Milliman, Czaplewski, en Ferguson 2003) meliputi :

- *meaningful work*
- *alignment with the organizations values*
- *God Concept*

2.1.3 Work Engagement

Penelitian oleh (Moura, Orgambídez-Ramos, en Gonçalves 2014) mendefinisikan bahwa *work engagement* adalah suatu hal yang sifatnya memberikan motivasi positif yang dapat menjadikan karakteristik vigor, dedication dan absorption. Menurut (Rogelberg 2017), definisi *work engagement* adalah sebuah keadaan dimana seorang individu dari organisasi dapat mengidentifikasikan dirinya sendiri terhadap pekerjaannya. Kemudian menurut (Joo en Lee 2017) mengatakan bahwa keterlibatan kerja adalah sesuatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan

dimana karyawan mempunyai peran dan menangkap bagaimana individu mengabdikan diri untuk kinerja pekerjaan mereka. Karyawan dikatakan *job engagement* apabila mampu mengidentifikasi diri secara psikologis dengan pekerjaannya dan menganggap kinerja penting untuk dirinya, selain untuk organisasi (Bakker 2011). Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *work engagement* adalah keterlibatan seorang individu dalam pekerjaan yang merasa nyaman, aman, dan semangat dalam memberikan kinerja yang terbaik dalam pencapaian tujuan organisasi. Kemudian indikator *work engagement* menurut (Bakker 2011) meliputi :

- *vigor*
- *dedication*
- *absorption*

2.1.4 Job Satisfaction

Menurut (Riaz en Hussain Haider 2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah sebuah ukuran individu mengenai sejauh mana mereka saat ini puas dengan penghasilan, kemajuan, tujuan, memperoleh keterampilan baru dan kemajuan yang diraih selama rentang kerja individu tersebut. Kemudian menurut (Sarker, Crossman, en Chinmetee pituck 2003) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sebuah perasaan individu terhadap pekerjaan dan aspek-aspek di dalam pekerjaannya. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *job satisfaction* adalah kepuasan karyawan terhadap apa yang telah dilakukan dalam

melakukan pekerjaan di sebuah organisasi. Indikator *job satisfaction* menurut (Rich, Lepine, en Crawford 2010) yaitu meliputi :

- Puas dengan pekerjaannya
- Tanggung jawab dalam pekerjaannya
- Bekerja dengan rasa ikhlas

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Talent Management dan Work Engagement

Dalam penelitian (Barkhuizen en Schutte 2014) menyatakan bahwa hubungan antara *talent management* berpengaruh positif terhadap *work engagement*. Hal ini terjadi karena ketika suatu perusahaan dapat mempertahankan praktik manajemen sumber daya manusia yang efektif yang juga mencakup praktik manajemen talenta dapat meningkatkan tingkat keterlibatan karyawan dan pada gilirannya meningkatkan kinerja terhadap pekerjaan yang diberikan kepada karyawan. Organisasi yang mempunyai manajemen talenta yang bagus terhadap karyawan, maka karyawan tersebut akan menerapkan pada level perusahaan, dapat digambarkan dalam sebuah perusahaan akan mempunyai talenta yang bagus, sesuai dengan yang diharapkan organisasi tersebut. Sehingga karyawan yang mempunyai talenta yang bagus akan *engaged* dengan pekerjaan.. Penelitian menurut (Barkhuizen en Schutte 2014) menyatakan bahwa hubungan antara *talent management* dengan *work engagement* berpengaruh positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *talent management* terhadap *work engagement*. Sehingga ketika

talent management diterapkan di sebuah organisasi, maka *work engagement* akan semakin meningkat.

Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya *talent management* yang diterapkan kepada karyawan di perusahaan dapat mempengaruhi *work engagement*.

Hipotesis 1: *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*

2.2.2 *Talent Management* dan *Job Satisfaction*

Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mahjoub et al. 2018) menjelaskan bahwa hubungan antara *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini terjadi karena ketika suatu organisasi mempunyai manajemen talenta yang bagus terhadap karyawan, maka karyawan tersebut akan diterapkan pada level perusahaan, dapat digambarkan dalam sebuah perusahaan akan mempunyai talenta yang bagus, sesuai dengan yang diharapkan organisasi tersebut. Sehingga karyawan yang mempunyai talenta yang bagus akan merasa puas dengan pekerjaan, mendapatkan kinerja yang baik selama bekerja, lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya, dan melakukan dengan dalam melaksanakan pekerjaan. (Hamidi, Saberi, en Safari 2014) juga membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian menurut (Kamal en Lukman 2017) menyatakan bahwa hubungan antara *talent management* dengan *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan. Selain itu, (Lei, Basit, en Hassan

2018) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa hubungan antara manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja di sebuah organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *talent management* terhadap *job satisfaction*. Sehingga ketika *talent management* diterapkan di sebuah organisasi, maka *job performance* akan semakin meningkat.

Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya *talent management* yang diterapkan kepada karyawan di perusahaan dapat mempengaruhi *job satisfaction*.

Hipotesis 2: *Talent Management* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

2.2.3 *Spiritual Management dan Work Engagement*

Penelitian menurut (Petchsawang en McLean 2017) menyatakan bahwa hubungan antara manajemen spiritual dan *work engagement* berpengaruh positif signifikan. Manajemen spiritual sangat efektif mengarahkan manusia dalam menghadapi permasalahan hidup di tempat kerja, terutama saat karyawan mengalami demotivasi, *underpressure* atau bahkan *indiscipliner action*, sehingga akan meningkatkan *engagement* dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya. Kemudian menurut (Singh en Chopra 2018) menyatakan bahwa *spiritual management* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *spiritual management* terhadap *work engagement*. Sehingga ketika *spiritual management* diterapkan di sebuah organisasi, maka *work engagement* akan semakin meningkat.

Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya *spiritual management* yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan dapat mempengaruhi *work engagement*.

Hipotesis 3: *Spiritual Management* berpengaruh signifikan terhadap *Work Engagement*

2.2.4 *Spiritual Management* dan *Job Satisfaction*

Menurut (Milliman, Czaplewski, en Ferguson 2003) menyatakan bahwa hubungan antara *spiritual management* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Manajemen yang diterapkan dalam sebuah organisasi sangat penting sebagai wujud dalam pengupayaan menjadi prinsip segala tantangan yang dihadapi oleh semua organisasi, baik yang sudah dilakukan selama ini hingga yang akan datang. Salah satu upaya yang dilakukan adalah sikap manajemen dalam menjaga serta menjunjung tinggi nilai-nilai spiritual dalam organisasi supaya dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan serta dapat menumbuhkan kepuasan (*satisfaction*) dalam diri karyawan terhadap pekerjaannya. Oleh karena itu, semakin karyawan mampu mengelola nilai spiritual dengan baik, maka akan semakin membuat suasana hati karyawan untuk bersikap dan berperilaku total dalam bekerja akan semakin tinggi dan puas terhadap pekerjaannya. Penelitian menurut (Pio en Tampi 2018) menyatakan bahwa hubungan antara *spiritual management* positif signifikan dengan *job satisfaction*. Kemudian menurut (Lal, Tharyan, en Tharyan 2020) juga menyatakan bahwa hubungan antara manajemen spiritual dan kepuasan kerja positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *spiritual management* terhadap *job satisfaction*, sehingga ketika

spiritual management diterapkan di sebuah organisasi, maka *job satisfaction* akan semakin meningkat.

Jadi, menurut penelitian sebelumnya adanya *spiritual management* yang dimiliki oleh karyawan di perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis 4: *Spiritual Management* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

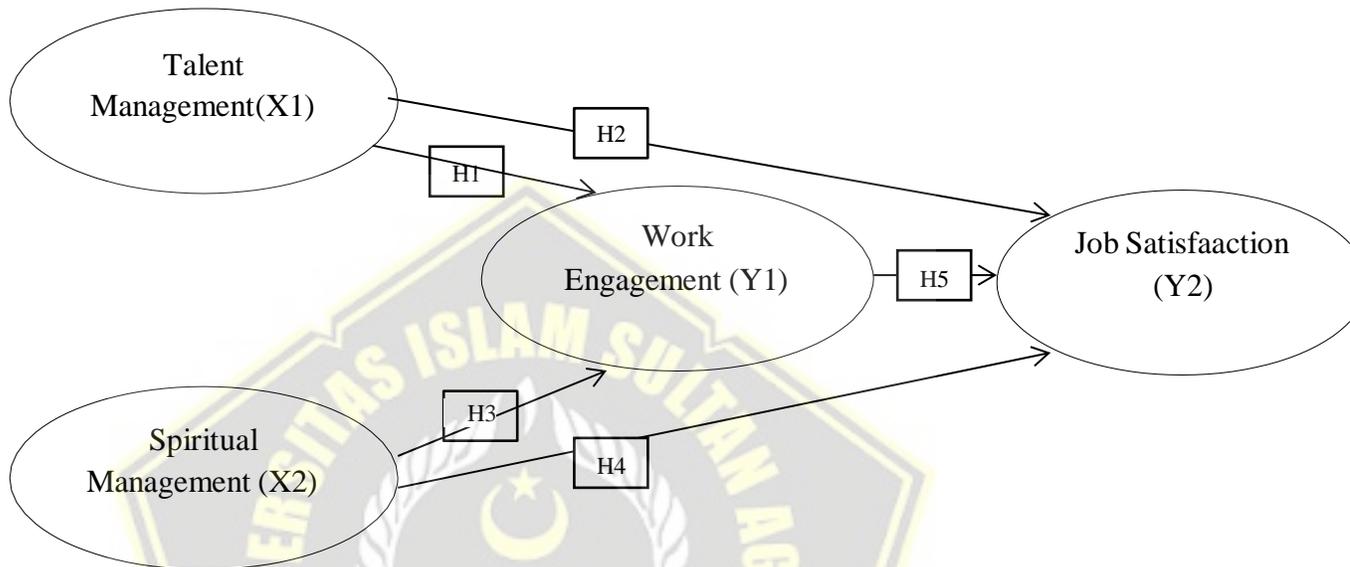
2.2.5 *Work Engagement dan Job Satisfaction*

Penelitian menurut (Geisler, Berthelsen, en Muhonen 2019) menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *job performance*. Ketika di perusahaan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, maka kepuasan kerja juga akan semakin meningkat. Hal ini dapat yang ditunjukkan dengan berpartisipasi aktif dalam bekerja dan mengutamakan pekerjaannya. Sebuah organisasi yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi, maka karyawan akan mempunyai kepuasan tersendiri terhadap pekerjaannya. (De Simone, Planta, en Cicotto 2018) juga menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Kemudian menurut (Garg, Dar, en Mishra 2018) juga menyatakan bahwa hubungan antara *work engagement* dan *job satisfaction* berpengaruh positif signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan antara *work engagement* terhadap *job satisfaction*, sehingga ketika *work engagement* diterapkan di sebuah organisasi, maka *job satisfaction* akan semakin meningkat.

Jadi, menurut penelitian ketika perusahaan mempunyai *work engagement* yang tinggi dapat mempengaruhi *job satisfaction*.

Hipotesis 5: *Work Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

2.3 Model Penelitian



GAMBAR 1. MODEL PENELITIAN

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Pada penelitian, jenis penelitian yang digunakan adalah “*explanatory research*”, yaitu penelitian yang memiliki tujuan untuk menjelaskan berbagai hipotesis atau menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono 2016). Metode yang digunakan akan berfokus pada variabel-variabel yang terdapat dalam penelitian dan menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Yaitu diantaranya adalah variabel independen (X) pada penelitian ini adalah *Talent Management* dan *Spiritual Management*. Sedangkan variabel dependen (Y) pada penelitian ini adalah *Work Engagement* dan *Job Satisfaction*.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah keseluruhan objek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditentukan peneliti dengan melakukan investigasi dan dipelajari kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono 2016). Populasi merupakan keseluruhan objek penelitian, populasi merujuk pada sekelompok orang atau objek yang memiliki kesamaan satu atau beberapa hal yang membentuk masalah pokok dalam suatu penelitian. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah UKM yang menerapkan spiritual management di lingkungan kerja di kota Semarang, yaitu diantaranya UKM Geprek Sa'i, UKM Waroeng Steak and Shake yang ada di

Semarang, karena di UKM ini menerapkan spiritual management di tempat kerja. Hal ini diaplikasikan dengan cara (1)sebelum outlet dibuka, seluruh karyawan membaca asmaul husna, (2)setiap jam sholat, aktivitas diberhentikan karena karyawan sholat berjamaah, (3)nama menu yang disajikan berbasih religius, misalnya paket anak sholeh.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah populasi yang akan diteliti dan dapat mewakili populasi secara keseluruhan, dimana dari jumlah populasi belum diketahui jumlah yang pasti (Sugiyono 2016). Berdasarkan data yang ada, UKM geprek sa'i di kota semarang memiliki jumlah karyawan sebanyak 100.

No	Lokasi UKM Geprek Sa'i	Jumlah Karyawan N
1.	Banyumanik	10
2.	Hasanudin	10
3.	Abdul Rahman Saleh	10
4.	Pucanggading	10

No	Lokasi UKM Waroeng Steakand Shake	Jumlah Karyawan

1.	Imam Bonjol	15
2.	Singosari	15
3.	Kartini	15
4.	Majapahit	15

Sehingga jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *non probability sampling* yaitu setiap anggota (unsur) populasi tidak memberikan kesempatan/peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono 2016). Dengan teknik *purposive sampling*, yaitu metode yang digunakan dalam pengambilan sampel dengan tidak berdasarkan acak, melainkan berdasarkan pada kriteria yang sudah ditetapkan (Sugiyono 2016). Berikut ialah pertimbangan kriteria sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

- a. Karyawan UKM geprek sa'i atau waroeng steak and shake
- b. Minimal mempunyai pengalaman kerja 1 tahun

3.3 Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang didapatkan secara langsung dari sumber yang memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono 2016). Data primer yang digunakan peneliti adalah hasil menyebarkan kuisioner kepada responden yaitu

karyawan UKM yang menerapkan spiritual management yang ada di kota Semarang yang memiliki masa kerja minimal 1 tahun. Kuesioner didistribusikan secara tidak langsung atau melalui google form. Kuisoner ini dipakai untuk mengetahui respon responden. Adapun yang termasuk dalam data primer merupakan tanggapan dari responden terhadap variabel penelitian meliputi *Talent Management*, *Spiritual Management*, *Work Engagement* dan *Job Satisfaction*.

Dalam penelitian ini pengukuran pendapat kuesioner dari responden menggunakan skala likert 1-5,dengan ketentuan sebagai berikut :

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Keterangan:

1. STS = Sangat Tidak Setuju,
2. TS = Tidak Setuju
3. N = Netral
4. S = Setuju
5. ST = Sangat Setuju

3.3.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperlukan dari terbitan, laporan atau Lembaga (Sugiyono 2016). Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari kepustakaan yaitu mengngumpulkan data dengan cara mencari, mempelajari dan memahami buku-buku, literatur, jurnal, majalah dan makalah yang berhubungan dengan penelitian ini secara teoritis dalam penyusunan skripsi. Pada penelitian ini

data sekunder yang dipakai yaitu berasal dari jurnal-jurnal penelitian terdahulu, artikel ilmiah dan sumber-sumber bacaan yang lain yang memiliki kaitan dengan *Talent Management*, *Spiritual Management*, *Work Engagement* dan *Job Satisfaction*.

3.4 Definsi Operasional Variabel

Penelitian ini menggunakan 4 variabel, dimana definisi operasional variabel yaitu diantaranya *Talent Management*, *Spiritual Management*, *Work Engagement* dan *Job Satisfaction*. Dengan definisi masing-masing variabel dijelaskan pada Tabel 3.1

Tabel 3.1 Definisi Oprasional Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Sumber
1.	<i>Talent Management</i>	<i>Talent management</i> adalah suatu proses manajemen karyawan tidak terbatas hanya pada merekrut kandidat yang tepat pada waktu yang tepat, tetapi juga meluas untuk mengeksplorasi kualitas tersembunyi dan yang tidak biasa dari karyawannya serta mengembangkan dan memelihara karyawan tersebut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan (Alziari 2017).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>talent acquisition</i> ➤ <i>talent development</i> ➤ <i>talent retention</i> 	(M. Y. en Z. M. 2017)
2.	<i>Spiritual Management</i>	<i>Spiritual management</i> adalah suatu manajemen yang diterapkan oleh individu yang bertumpu pada nilai religious mind-	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>meaningful work</i> ➤ <i>alignment with the organizations values</i> 	(Milliman, Czaplewski, en Ferguson 2003)

		set yang menjadikan hubungan antar manusia dalam proses bisnis atau kerja, tidak lepas kaitannya dengan hubungan manusia dengan Tuhannya (Wallace 2018).	➤ <i>God Concept</i>	
3.	<i>Work Engagement</i>	<i>Work engagement</i> adalah sebuah keadaan dimana seorang individu dari organisasi dapat mengidentifikasi dirinya sendiri terhadap pekerjaannya (Rogelberg 2017).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ <i>Vigor</i> ➤ <i>dedication</i> ➤ <i>absorption</i> 	(Bakker 2011)
4.	<i>Job Satisfaction</i>	<i>Job satisfaction</i> adalah sebuah ukuran individu mengenai sejauh mana mereka saat ini puas dengan penghasilan, kemajuan, tujuan, memperoleh keterampilan baru dan kemajuan yang diraih selama rentang kerjaindividu tersebut (Riaz en Hussain Haider 2010).	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puas dengan pekerjaan ➤ Tanggung jawab atas pekerjaannya ➤ Ikhlas dalam melaksanakan pekerjaan 	(Rich, Lepine, en Crawford 2010)

3.5 Teknik Analisis Data

3.5.1 Uji Instrumen

3.5.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuisioner peneliti. Kuisioner penelitian dikatakan valid jika pertanyaan yang ada pada kuisioner mampu menerangkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisioner tersebut. Cara yang digunakan untuk mengukur valid tidaknya untuk menghitung korelasi antar skor masing – masing pertanyaan dengan total skor (Ghozali 2013). Dalam penelitian ini cara menguji validitas pada kuisioner dapat dilakukan dengan menghitung nilai korelasi antara data pada masing – masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan kuisioner. Perhitungan dengan menggunakan program SPSS. Uji validitas dapat diketahui dengan membandingkan nilai $P-Value < 0,05$. Jika $< 0,05$ maka bisa dikatakan item kuisioner tersebut valid. Sebaliknya, jika nilainya $> 0,05$ maka bisa dikatakan item kuisioner tersebut tidak valid.

3.5.1.2 Uji Reabilitas

Uji reabilitas merupakan alat yang digunakan sebagai pengukur kuisioner yang merupakan indikator dari variabel kuisioner, dinyatakan handal apabila jawaban responden terhadap pertanyaan dapat konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali 2013). Pengukuran reliabilitas dapat dikerjakan dengan pengukuran sekali dan selanjutnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau pengukuran korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan alat untuk mengukur reliabilitas dengan uji *statistic alpha cronbach* (α) suatu variabel dikatakan reliabel apabila memiliki *alpha Cronbach* (α) $> 0,60$ dan dikatakan tidak reliabel apabila nilai *alpha Cronbach* (α) $< 0,60$ (Ghozali 2013).

3.5.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik yaitu suatu uji analisis yang dapat digunakan untuk menilai masalah atau gangguan yang terjadi pada model regresi linear berganda yang diteliti. Berikut merupakan uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini :

3.5.2.1 Uji Normalitas

Menurut (Ghozali 2013) uji normalitas memiliki tujuan sebagai penguji apakah model regresi, variabel terikat, variabel bebas atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu memiliki distribusi data normal atau perluasan data statistic pada sumbu diagonal pada grafik distribusi normal. Uji normalitas dapat dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS melalui uji kolmogorov-smirnov (K-S). Dari hasil uji tersebut, normal atau tidaknya data dapat diketahui berdasarkan perbandingan antara nilai signifikansi dan nilai α (taraf signifikan = 0,05). Suatu data dapat dikatakan berdistribusi normal apabila nilai $\text{sig} > \alpha$ (0,05).

Cara lain pengujian normalitas pada penelitian ini dipakai dengan cara melihat normal *probability plot* yang di bandingkan distribusi komulatif dari data sebenarnya

dengan distribusi kumulatif dari data normal. Sedangkan dasar pengambilan keputusan untuk menguji normalitas data yaitu :

1. Apabila data menyebar jauh dari diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram tidak menunjukkan distribusi normal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas (Ghozali 2013).
2. Apabila data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogram menunjukkan distribusi normal, maka model regresi memenuhi normalitas.

3.5.2.2 Uji Multikolinieritas

Menurut (Ghozali 2013) tujuan dari uji multikolinieritas yaitu untuk menguji apakah regresi ditemukan adanya korelasi antara *independent variable* atau variabel bebas. Apabila terjadi korelasi antara independent (Ghozali 2013) suatu pedoman model regresi yang bebas multikolinieritas yaitu :

1. Mempunyai nilai VIF (*Variance Inflation Factor*) disekitar angka satu.
2. Mempunyai angka *TOLERANCE* mendekati satu.
3. Koefisien korelasi antara variabel haruslah lemah (dibawah 0,05)

Pengujian ini dilaksanakan dengan cara menganalisis matrik korelasi variabel – variabel independen saling berkorelasi (diatas 0,9) dan nilai (R kuadrat) yang dihasilkan oleh estimasi model regresi empiris sangat tinggi, dan nilai *tolerance* < 0,10 atau sama dengan nilai $VIF > 10$ maka menandakan adanya multikolinieritas(Ghozali 2013).

3.5.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidak samaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model yang baik adalah model homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali 2013).

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik scatterplot pada output SPSS. Dasar pengambilan keputusan adanya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat grafik *scatterplot* dasar pengambilan keputusan yaitu :

1. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik – titik menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.
2. Jika ada pola tertentu, seperti titik yang membentuk pola tertentu tertata (bergelombang, melebur kemudian menyempit), maka mengidentifikasi telah terjadinya heteroskedastisitas.

3.5.2.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dipakai agar dapat menentukan korelasi residual t dengan residual t negatif satu. Deteksinya dengan uji *runs test*. Kriterianya apabila nilai signifikan *runs test* diatas 0,05 maka tidak ada autokorelasi.

3.5.3 Analisis Data

3.5.3.1 Uji Regresi Linear Berganda

Dalam penelitian ini, uji regresi linier berganda untuk menguji pengaruh variabel independen (*independent variable*): *Talent Management* dan *Spiritual Management* terhadap variabel dependen (*dependent variable*) *Work Engagement* dan *Job Satisfaction* (Ghozali 2013). Persamaan regresi berganda yang digunakan yaitu model matematis yang dapat ditulis seperti dibawah ini :

$$Y1 = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Y2 = b_3X_1 + b_4X_2 + b_5Y_1 + e_1$$

Keterangan :

X1 = variabel bebas *Talent Management*

X2 = variabel bebas *Spiritual Management*

Y1 = variabel terikat *Work Engagement*

Y2 = variabel terikat *Job Satisfaction*

b1,b2,b3,b4,b5 = koefisien regresi berganda

e1 = kesalahan variabel pengganggu

3.5.3.2 Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui variasi pengaruh variabel independen (*independent variable*) terhadap variabel dependen (*dependent*

variable) (Ghozali 2013). Untuk mengetahui koefisien determinasi kita dapat melihat pada tabel *R Square*. Nilai koefisien determinasi yaitu antar nol sampai satu ($0 < R^2 < 1$). Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel independen (*independent variable*) dalam menjelaskan variabel dependen (*dependent variable*) sangat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel independen (*independent variable*) memberikan semua hampir informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (*dependent variable*).

3.5.3.3 Uji F

Uji F digunakan untuk menguji baik atau tidaknya model regresi dan untuk mengetahui pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan antara nilai F hitung dengan F tabel yang memiliki signifikansi sebesar 5%. Suatu variabel independen yang dapat dikatakan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen apabila nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$.

3.5.4 Uji Hipotesis

3.5.4.1 Uji Parsial (*uji t*)

Uji t dapat digunakan sebagai pengujian variabel bebas apakah berpengaruh terhadap variabel terikat secara *individual*. Dalam penelitian ini memakai level *off* signifikansi 0,05 ($\alpha = 5\%$). Adapun langkah-langkah yang digunakan dalam pengujian secara parsial, yaitu meliputi

$$H_0 : b_i = 0$$

Ha : $b_i \neq 0$

1. Jika $sign \alpha < 0,05$ maka hipotesis diterima. Hal ini berarti variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Jika $sign \alpha > 0,05$ maka hipotesis ditolak, hal ini berarti variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

3.5.4.2 Analisis Jalur (Path Analisis)

Analisis jalur merupakan penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kualitas antara variabel yang telah ditetapkan sebelum teori (Sarwono, 2013). Maksudnya ialah analisis jalur yang dipakai untuk pengaruh *intervening*, yaitu variabel antara independen dengan variabel dependen.

3.5.4.3 Uji Mediasi dengan Sobel Test

Uji sobel digunakan sebagai penguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independent (X1) ke variabel dependen (Y2) melalui variabel *intervening* (Y1). Pengaruh tidak langsung X1 ke Y2 melalui Y1 dihitung dengan cara mengalihkan jalur $X1 \rightarrow Y1$ (a) dengan jalur $X2 \rightarrow Y1$ (b) atau ab. Jadi koefisien $ab = (c - c')$, dimana c yaitu pengaruh dari X1 terhadap Y2 tanpa menghubungkan Y1, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X1 terhadap Y2 setelah menghubungkan Y1.

Rumus uji sobel adalah sebagai berikut :

$$Sab = \sqrt{b^2 + Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

Keterangan :

Sab : Besarnya standar error pengaruh tidak langsung.

a : Jalur variabel independent (X1) dengan variabel intervening (Y1).

b : Jalur variabel intervening (Y1) dengan variabel dependen (Y2).

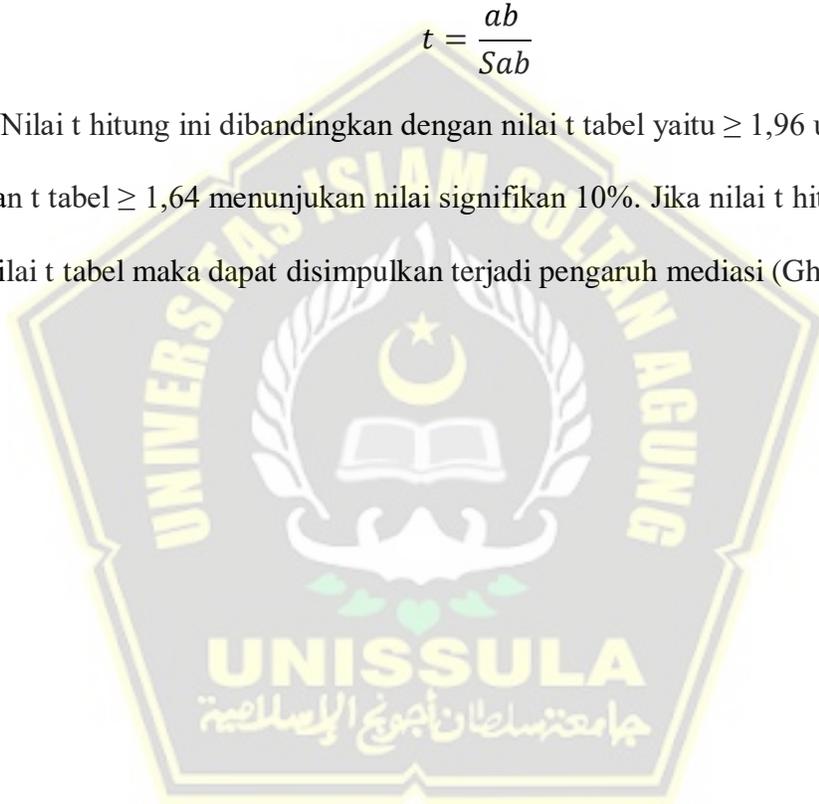
sa : Standar eror koefesien a.

ab : Standa eror koefesien b.

Untuk menguji signifikan pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefesien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu $\geq 1,96$ untuk signifikan 5% dan t tabel $\geq 1,64$ menunjukkan nilai signifikan 10%. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali 2013).



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan pada penelitian ini adalah karyawan UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake di kota Semarang yang jumlahnya sebanyak 100 karyawan dengan minimal kerja 1 tahun lamanya. Pengambilan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara memberikan kuesioner secara tidak langsung yaitu dengan menggunakan *google form* kepada pelaku karyawan yang membutuhkan waktu kurang lebih satu bulan hingga seluruh kuesioner terkumpul sebesar 100 persen. Kuesioner diberikan kepada 100 karyawan, dengan hasil kuesioner yang memenuhi kriteria responden 100 persen. Kemudian data yang telah didapat, diuji, dan dianalisis. Tingkat pengembalian kuesioner yang dapat diolah lebih lanjut akan disajikan dalam Tabel 4.1

Tabel 4.1 HASIL PENGUMPULAN DATA PRIMER

Kriteria	Jumlah	Presentase
Kuesioner yang disebar	115	100%
Jumlah kuesioner yang tidak kembali	9	7,8%
Jumlah kuesioner yang tidak sesuai kriteria	6	5,3%
Jumlah kuesioner yang sesuai kriteria	100	86,9%

Tabel 4.1 menunjukkan bahwa kuesioner yang disebarakan berjumlah 115. Kuesioner yang tidak kembali ada 9 (7,8%), kuesioner yang tidak sesuai kriteria ada 6 (5,3%), dan kuesioner yang sesuai dengan kriteria sejumlah 100 dengan tingkat pengembalian kuesioner sejumlah 86,9%. Demografi responden dalam penelitian ini antara lain; jenis kelamin, tempat kerja, lokasi kerja, dan masa kerja. Data diambil dengan teknis penyebaran google form kepada karyawan UKM secara langsung di Kota Semarang.

Tabel 4.2 DEMOGRAFI RESPONDEN

Keterangan	Total	Presentasi
Jumlah Sampel	100	100%
Jenis Kelamin		
Laki-laki	40	40%
Perempuan	60	60%
Tempat Kerja		
UKM Geprek Sa'i Banyumanik	10	10%
UKM Geprek Sa'i Hasanudin	10	10%
UKM Geprek Sa'i Abdul Rahman Saleh	10	10%
UKM Geprek Sa'I Pucanggading	10	10%
Jumlah karyawan Geprek Sa'i	40	40%
UKM Waroeng Steak and Shake Imam Bonjol	15	15%
UKM Waroeng Steak and Shake	15	15%

Singosari		
UKM Waroeng Steak and Shake Kartini	15	15%
UKM Waroeng Steak and Shake Majapahit	15	15%
Jumlah karyawan UKM Warong Steak and Shake	60	60%
Lama Kerja		
1-3Tahun	80	80%
>3 Tahun	20	20%

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa responden terbanyak adalah perempuan, dimana jumlah responden perempuan sebanyak 60 (60%), sedangkan jumlah responden laki-laki sebanyak 40 (40%). Kemudian berdasarkan tempat kerja, jumlah responden yang bekerja di UKM Waroeng Steak and Shake lebih banyak yaitu sebanyak 60 (60%) dibandingkan dengan UKM Geprek Sa'i yaitu sebanyak 40(40%). Secara keseluruhan lama masa kerja karyawan di UKM Waroeng Steak and Shake dan Geprek Sa'i adalah lebih dari 1 tahun.

4.2 Analisis Deskriptif Variabel

Pada penelitian ini dilakukan analisis deskriptif yaitu guna mendapatkan gambaran deskriptif mengenai jawaban responden dari masing-masing pertanyaan dalam instrument penelitian ini yakni pada indikator-indikator dalam variable penelitian yang digunakan. Untuk mendapatkan gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang diteliti, sebuah angkat indeks dapat dikembangkan

(Augusty Ferdinand, 2006). Pengukuran pada interval menggunakan skor 1 untuk terendah dan 5 untuk skor paling tinggi. Sehingga interval skor tersebut adalah :

(Nilai Maksimal – Nilai Minimal)

$$\text{Interval} = \frac{\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}}{\text{Jumlah Kelas}}$$

(Jumlah Kelas)

$$= \frac{5-1}{3}$$

$$= 1,33$$

Berdasarkan pada hitungan diatas, maka skala distribusi kriteria pendataan adalah sebagai berikut :

Rendah : 1.00 – 2.33

Sedang : 2.34– 3.67

Tinggi : 3.68 – 5,00

1. *Talent Management*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Talent Management(TM)*. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Talent Management*. disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

TABEL 4. 3
DESKRIPTIF VARIABEL TALENT MANAGEMENT

Indikator	Frekuensi	Rata	Nilai
-----------	-----------	------	-------

	STS		TS		N		S		SS		- rata	Indeks
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
TM1	0	0	3	3	24	27	56	83	17	100	3,87	Tinggi
TM2	1	1	5	6	28	34	45	79	21	100	3,80	Tinggi
TM3	1	1	1	2	18	20	42	62	38	100	4,15	Tinggi
Nilai rata-rata											3,94	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 3,94 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa responden menilai bahwa talent management di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake sudah baik. Dari tiga indikator, nilai rata-rata tertinggi adalah sebesar 4,15 yaitu terdapat pada indikator talent retention. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja di UKM tersebut merasa mempunyai retention bakat yang tinggi. Sebaliknya skor rata-rata terendah yaitu terdapat pada indikator *talent development* dengan skor sebesar 3.80 (tinggi), hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembangan bakat sudah relatif tinggi.

2. *Spiritual Management*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian yang kedua dilakukan terhadap *Spiritual Management(SM)* .Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Spiritual Management*.Disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4. 4
DESKRIPTIF VARIABEL SPIRITUAL MANAGEMENT

Indikator	Frekuensi										Rata - Rata	Nilai Indeks
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
SM1	1	1	0	0	14	15	42	57	43	100	4.26	Tinggi
SM2	1	1	0	0	18	19	45	64	36	100	4,15	Tinggi
SM3	0	0	3	3	17	20	44	64	36	100	4,13	Tinggi
Nilai rata-rata											4,18	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 4,18 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa *spiritual management* di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shakes sudah baik. Skor rata-rata tertinggi 4,26 yaitu terdapat pada indikator *meaningful work*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang kerja di UKM tersebut memiliki makna kerja yang baik pada UKM Waroeng Steak and Shake dan UKM Geprek Sa'i. Kemudian tingkat persentase terendah yaitu terdapat pada indikator konsep ketuhanan sebesar 4,13 akan tetapi masih masuk dalam kategori tinggi yang

berarti karyawan mempunyai kemampuan yang baik atas tanggung jawabnya terhadap Tuhannya pada saat menyelesaikan pekerjaannya.

3. *Work Engagement*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, yang ketiga dilakukan terhadap *Work Engagement(WE)*. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Work Engagement(WE)* disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4. 5
DESKRIPTIF VARIABEL WORK ENGAGEMENT

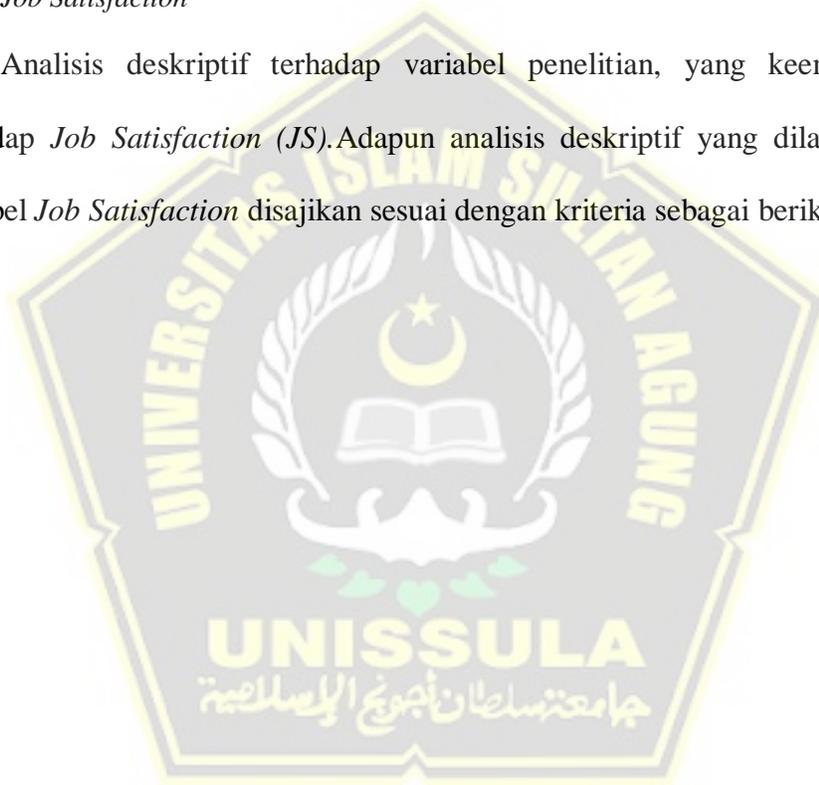
Indikator	Frekuensi										Rata - rata	Nilai Indeks
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
WE1	0	0	0	0	23	23	37	60	40	100	4,17	Tinggi
WE2	0	0	2	2	8	10	44	54	46	100	4,34	Tinggi
WE3	2	2	5	7	23	30	42	72	28	100	3,89	Tinggi
Nilai rata-rata											4,13	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 4,13 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa *Work Engagement* di UKM Waroeng Steak and Shake dan UKM

Geprek Sa'i sudah baik. Dengan skor rata-rata tertinggi 4,34 yaitu terdapat pada indikator *dedication*. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan mampu memberikan dedikasi yang tinggi pada pekerjaannya. Kemudian tingkat persentase terendah yaitu terdapat pada indikator *absorption* sebesar 3,89 akan tetapi masih masuk dalam kategori tinggi yang berarti karyawan mampu melakukan sesuai dengan yang pekerjaan inginkan.

4. *Job Satisfaction*

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, yang keempat dilakukan terhadap *Job Satisfaction (JS)*. Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Job Satisfaction* disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :



TABEL 4. 6
DESKRIPTIF VARIABEL JOB SATISFACTION

Indikator	Frekuensi										Rata - rata	Nilai Indeks
	STS		TS		N		S		SS			
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS		
JS1	0	0	2	2	21	23	52	75	25	100	4,00	Tinggi
JS2	2	2	2	4	17	21	56	77	23	100	3,96	Tinggi
JS3	0	0	2	2	17	19	47	66	34	100	4,13	Tinggi
Nilai rata-rata											4,03	Tinggi

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa rata-rata jawaban responden sebanyak 4,03 sehingga hal itu termasuk kategori tinggi, atau dapat ditarik kesimpulan bahwa *Job Satisfaction* di UKM Waroeng Steak and Shake dan Geprek Sa'i sudah baik. Dengan skor rata-rata tertinggi 4,13 yaitu terdapat pada indikator ikhlas dalam melaksanakan pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan selalu ikhlas dalam mengerjakan pekerjaannya. Kemudian tingkat persentase terendah yaitu terdapat pada indikator tanggung jawab atas pekerjaan sebesar 3,96 (tinggi). Hal ini menunjukkan karyawan masih tinggi atas tanggung jawab dalam pekerjaannya.

4.3 Analisis Kuantitatif

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Validitas data dapat diperoleh dari analisis korelasi bivariat antara item indikator dengan Total. Variabel yang valid dapat dilihat pada *p-value* yang dilihat dari nilai signifikansi korelasi variable total dengan masing-masing variable pertanyaan pada nilai alpha 0,05. Sedangkan uji reabilitas dapat diukur menggunakan analisis *scale reliability Cronbach's Alpha (a)* yaitu dengan cara membandingkan antara nilai Alpha dengan standarnya. Variabel dinyatakan bersifat reliabel jika nilai Cronbach's Alpha > 0,60. Hasil uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan menggunakan program SPSS25 terhadap instrument penelitian diuraikan pada tabel berikut:

TABEL 4.7 UJI VALIDITAS DAN UJI REABILITAS

Variabel	Indikator	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	<i>p-value</i>	Ket.	<i>Cronbach's Alpha</i>	Ket.
<i>Talent Management</i>	TM1	0.802	0.00	Valid	0.760	Reliabel
	TM2	0.785	0.00	Valid	0.694	Reliabel
	TM3	0.743	0.00	Valid	0.653	Reliabel
<i>Spiritual Management</i>	SM1	0.773	0.00	Valid	0.748	Reliabel
	SM2	0.783	0.00	Valid	0.735	Reliabel
	SM3	0.892	0.00	Valid	0.783	Reliabel
<i>Work</i>	WE1	0.855	0.00	Valid	0.656	Reliabel
	WE2	0.797	0.00	Valid	0.745	Reliabel

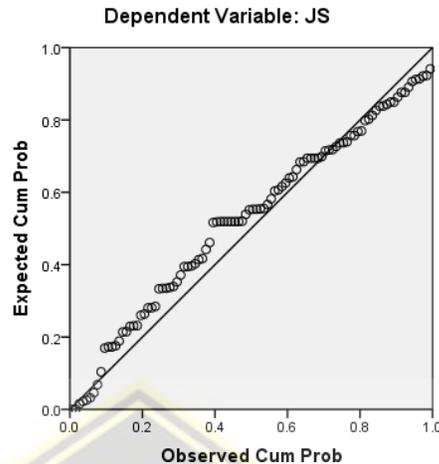
<i>Engagement</i>	WE3	0.865	0.00	Valid	0.722	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0.793	0.00	Valid	0.705	Reliabel
	JS2	0.832	0.00	Valid	0.669	Reliabel
	JS3	0.832	0.00	Valid	0.637	Reliabel

Berdasarkan data pada tabel hasil uji validitas dan uji reliabilitas yang ada, 12 item indikator dari 4 variabel penelitian ini mempunyai nilai *p-value* 0.00 yang mana lebih kecil dari 0.05 dan masing-masing indikator memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0.6. Berdasarkan ketentuan, maka indikator-indikator dalam penelitian ini dapat dikatakan valid dan reliable.

4.3.2 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini keduanya berdistribusi normal, mendekati normal, atau tidak. Uji normalitas dalam penelitian menggunakan uji normal probability plot. Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan software program komputer SPSS 25 for windows.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



GAMBAR 4. 1
PENGUJIAN NORMALITAS DENGAN GRAFIK SCATTERPLOT

Berdasarkan gambar diatas hasil pengujian normalitas menunjukan bahwa data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal sehingga dapat disimpulkan model regresi tersebut sudah memenuhi asumsi normalitas.

4.3.3 Uji Kolmogorov Smirnov

Dasar pengambilan keputusan melalui analisis grafik ini, jika data menyebar di sekitar garis diagonal sebagai representasi pola distribusi normal, berarti model regresi memenuhi asumsi normalitas. Sementara dasar pengambilan keputusan Uji Kolmogorov Smirnov yaitu data yang normal ditunjukkan dengan nilai signifikansi di atas 0,05.

TABEL 4. 8
HASIL UJI KOLMOGOROV-SMIRNOV

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.43940602
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.064
	Negative	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		1.269
Asymp. Sig. (2-tailed)		.080
a. Test distribution is Normal.		

Dari tabel uji Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan angka nilai signifikansi 0,913 berarti telah melebihi nilai signifikansi yaitu 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi secara normal.

4.3.4 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas digunakan untuk mengetahui apakah antara variabel independen terjadi hubungan kuat (multikolinieritas) atau tidak. Pada penelitian ini menggunakan uji VIF dan Tolerance, jika besaran Tolerance > 0,1 dan besaran VIF < 10 maka model tidak terkena multikolinieritas. Adapun hasil pengujian dengan bantuan SPSS 25 for windows , sebagai berikut :

**Tabel 4. 9
HASIL UJI MULTIKOLINIERITAS**

Coefficients ^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		

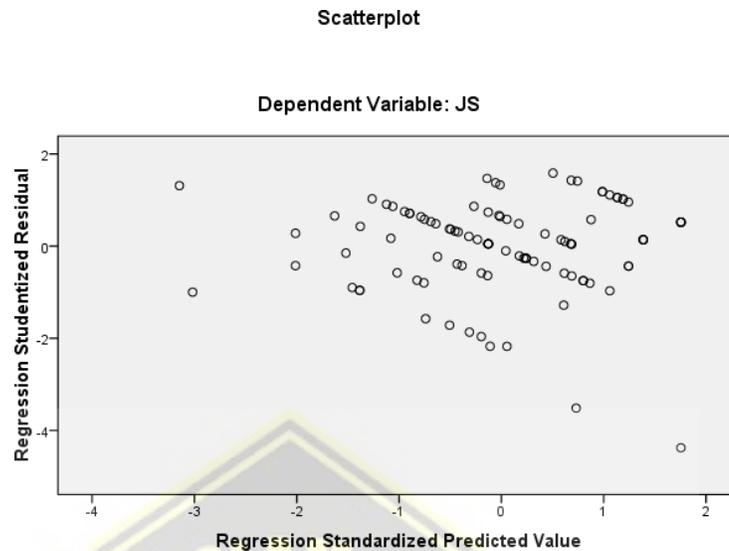
Talent Management	.667	1.499
Spiritual Management	.670	1.492
Work Engagement	.614	1.629

a. Dependent Variable: JS

Berdasarkan tabel diatas dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian tolerance menunjukkan tidak ada variabel bebas yang memiliki nilai tolerance kurang dari 0,10 (10%). Hasil perhitungan VIF kurang dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi tersebut tidak terdapat problem multikolinieritas. Maka model regresi yang ada layak untuk dipakai.

4.3.5 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel teikat (dependen) yaitu ZPERD dengan residualnya SRESID. Kriteria yang digunakan adalah jika terjadi pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Sebaliknya jika tidak terdapat pola yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Hasil heteroskedastisitas dapat digambarkan sebagai berikut :



GAMBAR 4. 2
PENGUJIAN HETEROSKEDASTISITAS DENGAN GRAFIK SCATTERPLOT

Berdasarkan hasil pengamatan Gambar 4.2 diatas dapat terlihat grafik tidak membentuk pola khusus, yaitu titik yang menyebar sehingga dapat dikatakan bahwa model tidak terdapat problem heteroskedastisitas.

4.3.5 Pengujian Regresi Linier Berganda

Perhitungan statistik dalam analisis regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan bantuan program komputer spss for windows versi 25. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji H1 sampai H5 yaitu pengaruh variabel bebas (*Talent Management* dan *Spiritual Management*) terhadap variabel terikat (*Work Engagement* dan *Job Satisfaction*). Hasil analisis persamaan pertama dapat diringkas pada tabel berikut :

4.4 Analisis Jalur

4.4.1 Analisis Jalur Tahap 1

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut :

TABEL 4. 10
PERSAMAAN REGRESI LINEAR

		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	T	Sig.
1	(Constant)	2.854	1.234		2.314	.023
	TM	.401	.099	.365	4.056	.000
	SM	.383	.096	.360	3.993	.000

a. Dependent Variable: WE

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_1 = 0,365 X_1 + 0,360 X_2$

Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- Dari hasil analisis jalur koefisien *talent management* sebesar 0,365 yang berarti *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap *work engagement*. Semakin baik *talent management* maka akan meningkatkan *work engagement*.
- Dari hasil analisis jalur koefisien *spiritual management* sebesar 0,360 yang berarti *spiritual management* memiliki pengaruh positif terhadap *work*

engagement. Semakin baik *spiritual management* maka akan meningkatkan *work engagement*.

1. Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.14 Koefisien Determinasi

Model Summary^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621 ^a	.386	.373	1.623
a. Predictors: (Constant), SM, TM				

b. Dependent Variable: WE

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.14 ditunjukkan nilai R² pada model regresi satu sebesar 0,386 yang artinya 38,6% variasi dari *work engagement* dapat dijelaskan oleh variabel independen *talent management* dan *spiritual management*, sedangkan sisanya 61,4% *work engagement* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.4.2 Analisis Jalur Tahap 2

Pengujian hipotesis dilakukan dengan analisis jalur dengan menggunakan pendekatan OLS. Pengolahan data dengan program SPSS memberikan nilai koefisien persamaan jalur sebagai berikut:

TABEL 4. 11
PERSAMAAN REGRESI LINEAR 2

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.624	1.141		2.299	.024
TM	.316	.096	.311	3.281	.001
SM	.233	.093	.237	2.500	.014
WE	.226	.091	.245	2.474	.015

a. Dependent Variable: JS

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_2 = 0,311X_1 + 0,237X_2 + 0,245Y_1$

- a. Dari hasil analisis jalur koefisien *talent management* sebesar 0,311 yang berarti *talent management* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Semakin baik *talent management* maka akan meningkatkan *job satisfaction*.
- b. Dari hasil analisis jalur *spiritual management* sebesar 0,237 yang berarti *spiritual mangement* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Semakin baik *spiritual mangement* maka akan meningkatkan *job satisfaction*.
- c. Dari hasil analisis jalur koefisien *work engagement* sebesar 0,245 yang berarti *work engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction*. Semakin baik *work engagement* maka akan meningkatkan *job satisfacton*.

1. Koefisien Determinasi (R^2)

TABEL 4.12 KOEFISIEN DETERMINASI

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.424	.406	1.462

a. Predictors: (Constant), WE, SM, TM

b. Dependent Variable: JS

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.16 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,424 yang artinya 42,4% variasi dari *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh *work engagement*, *talent management*, dan *spiritual management*, sedangkan sisanya 57,6% *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

4.5 Uji T

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui secara parsial (individual) variabel bebas berpengaruh secara signifikan maupun tidak signifikan terhadap variabel terikat. Kriteria dalam pengujian ini adalah sebagai berikut :

- Jika probabilitas $> 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) diterima dan H_a ditolak. Yang artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- Jika probabilitas $< 0,05$ maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan H_a diterima. Yang artinya ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat dijelaskan sebagai berikut :

4.6 Pengujian Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini diuji kebenarannya dengan menggunakan uji parsial pada model regresi. Pengujian dilakukan dengan melihat taraf signifikansi (p -value) hasil hitung. Jika taraf signifikansi yang dihasilkan dari perhitungan dibawah 0.05 maka hipotesis diterima, sedangkan jika taraf signifikansi hasil hitung lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak.

1. Uji Hipotesis 1

Koefisien regresi standar variabel *talent management* terhadap *work engagement* dari model 1 diperoleh hasil 0,360. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *talent management* yang baik akan meningkatkan *work engagement*. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 4,056 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 1 dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *talent management* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

2. Uji Hipotesis 2

Koefisien regresi standar variabel *talent management* terhadap *job satisfaction* yang dari model 2 diperoleh hasil 0,311. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *talent management* yang baik akan meningkatkan *job satisfaction*. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 3,281 dan

signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2 dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *talent management* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

3. Uji Hipotesis 3

Koefisien regresi standar variabel *spiritual management* terhadap *work engagement* dari model 1 diperoleh hasil 0,360. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *spiritual management* yang baik akan meningkatkan *work engagement*. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 3,993 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 3 dalam penelitian ini diterima. Artinya *spiritual management* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*.

4. Uji Hipotesis 4

Koefisien regresi variabel *spiritual management* terhadap *job satisfaction* yang diperoleh dari Model 2 diperoleh hasil sebesar 0,237. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *spiritual management* yang lebih baik akan meningkatkan *job satisfaction*. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,500 dengan signifikansi sebesar 0,014. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 4 dalam penelitian ini diterima, yang artinya *spiritual management* mempunyai pengaruh langsung yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

5. Uji Hipotesis 5

Koefisien regresi variabel *work engagement* terhadap *job satisfaction* yang diperoleh dari Model 2 diperoleh hasil sebesar 0,245. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *work engagement* yang lebih baik akan meningkatkan *job satisfaction*. Hasil pengujian hipotesis menghasilkan nilai t hitung sebesar 2,474 dengan signifikansi sebesar 0,015. Nilai signifikansi hasil lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 5 dalam penelitian ini diterima, yang artinya *work engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*.

4.7 Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel *intervening work engagement* mampu menjadi variabel *intervening* antara *talent management*, *spiritual management* terhadap *job satisfaction*, maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the sobel pada pengujian sobel test dengan analisis jika p-value < taraf signifikan 0,05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan. Dengan menggunakan rumus sobel.

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 + Ea^2)(a^2 + Eb^2)}}$$

Dimana :

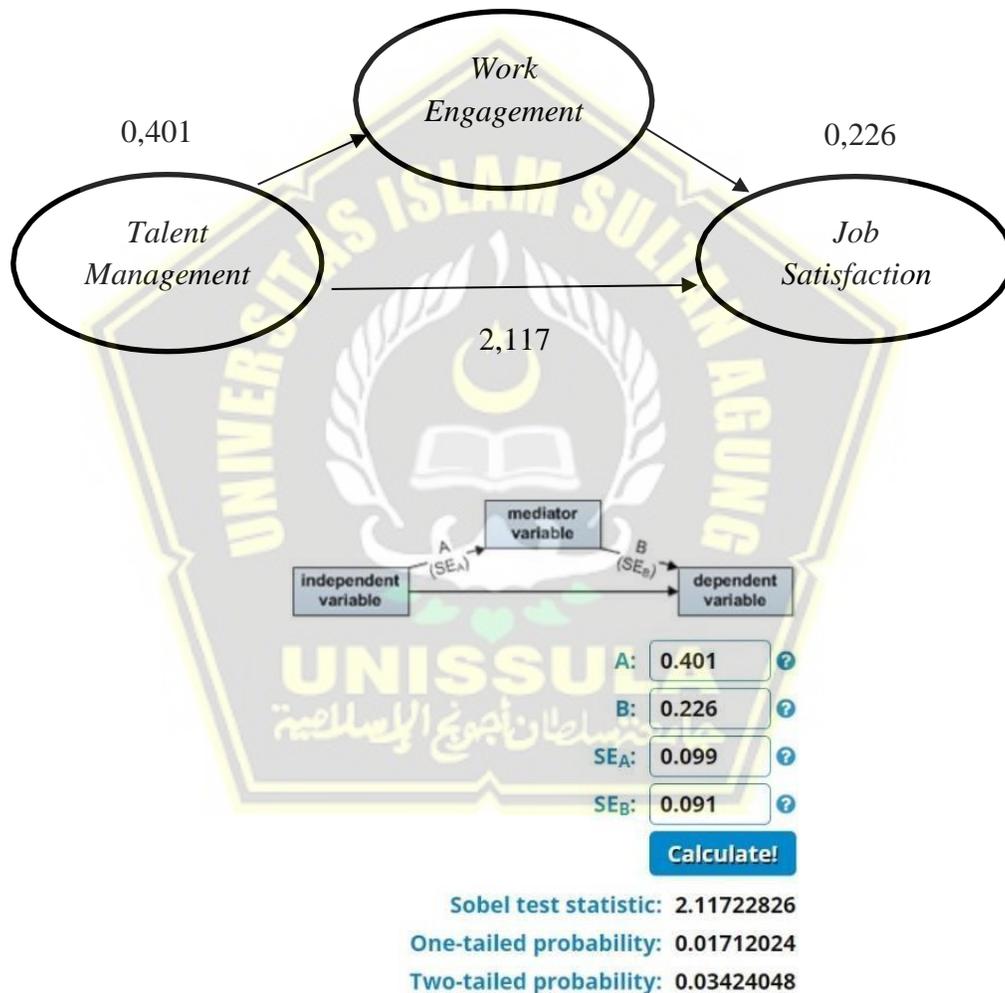
a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi.

b = koefisien variabel media terhadap variabel dependen.

SE_a = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

SE_b = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

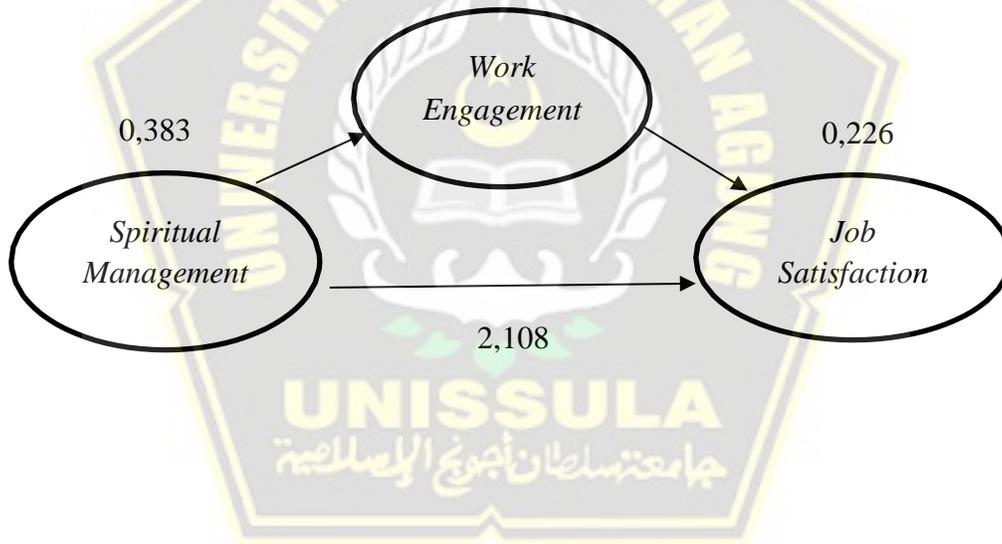
Hasil pengujian pada model penelitian peran *talent management* terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement* diperoleh sebagai berikut :

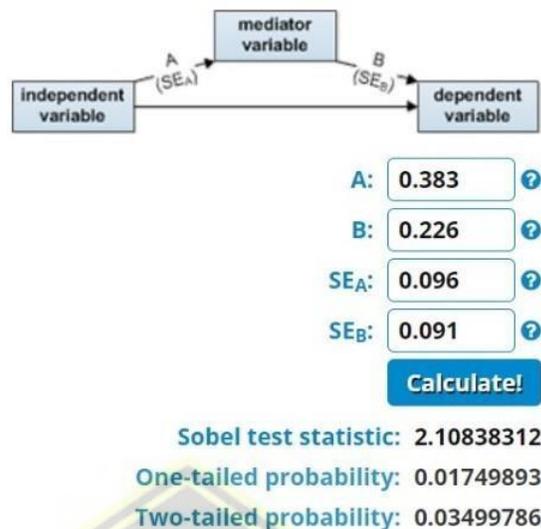


Gambar 4. 3

Hasil Sobel Pengaruh Talent Management Terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 2,117. Jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test $2,117 > 1.96$ ada pengaruh tidak langsung antara *talent management* terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa *work engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *talent management* terhadap *job satisfaction*.

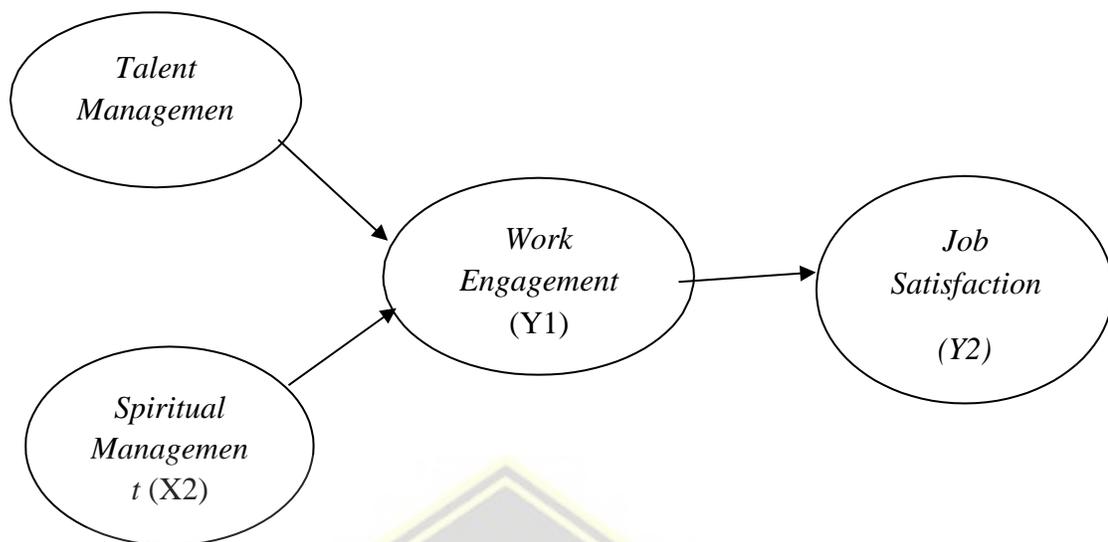




Gambar 4. 4
Sobel Pengaruh Spiritual Management Terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement

Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 2,108. Jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test $2,108 > 1.96$ ada pengaruh tidak langsung antara *spiritual management* terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa *work engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *spiritual management* terhadap *job satisfaction*..

Dengan demikian berdasarkan hasil pengujian sobel test model akhir adalah sebagai berikut :



Gambar 4. 5
Hasil Akhir Uji Sobel Test

Berdasarkan model akhir uji sobel test diatas dapat dijelaskan warna hitam menunjukkan *work engagement* mampu menjadi variabel intervening antar *talent management* dan *job satisfaction*. Dengan nilai sobel sebesar $2,117 > 1,96$. Kemudian *work engagement* juga dapat menjadi variabel intervening antara *spiritual management* terhadap *job satisfaction* dengan nilai sobel sebesar $2,108 > 1,96$.

4.8 Pembahasan

1. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *talent management* terhadap *work engagement*. Dari hasil analisis data ini dapat diketahui bahwa *talent management* yang tinggi dapat menjadi faktor utama yang dapat meningkatkan *work engagement*. Banyak faktor yang menyebabkan itu terjadi, pada

penelitian ini faktor utama yang membuat *talent management* berpengaruh terhadap *work engagement* adalah penerapan indikator *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator memperoleh nilai indikator yang masuk dalam kategori tinggi, terutama yang paling tinggi adalah *talent retention* yaitu sebesar 4,15. Karyawan merasa mendapatkan manajemen talenta yang baik dari pimpinan perusahaan sehingga mereka merasakan talent yang ada pada dirinya. Dalam praktiknya UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake selalu memberikan pelatihan terhadap karyawan dengan cara mengasah pengetahuan baru terkait dengan tata cara pembuatan makanan, penyajian yang baik dan benar, dll. Pelatihan ini yang menjadikan para karyawan merasa mempunyai keterikatan terhadap pekerjaan yang dilakukan hingga sekarang ini. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Barkhuizen en Schutte 2014) bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Sehingga semakin tinggi *talent management* yang dimiliki karyawan, maka dapat meningkatkan *work engagement* pada karyawan.

2. Pengaruh *Talent Management* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *talent management* efektif untuk meningkatkan *job satisfaction*. Artinya semakin tinggi *talent management* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* atas karyawan tersebut. Banyak faktor yang menyebabkan itu terjadi, pada penelitian ini faktor utama yang membuat *talent management* berpengaruh terhadap *job satisfaction* adalah penerapan indikator *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator memperoleh nilai indikator yang masuk dalam kategori tinggi, terutama yang paling tinggi adalah *talent retention* yaitu sebesar 4,15. Karyawan merasa mendapatkan manajemen talenta yang baik dari pimpinan perusahaan sehingga mereka merasakan talent yang ada pada dirinya dan merasa puas atas pekerjaannya. Dalam praktiknya UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake selalu memberikan pelatihan terhadap karyawan dengan cara mengasah pengetahuan baru terkait dengan tata cara pembuatan makanan, penyajian yang baik dan benar, dll. Praktik inilah yang menjadikan karyawan puas akan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Mahjoub et al. 2018) bahwa *talent management* memiliki hubungan yang positif signifikan dengan *job satisfaction* sehingga dapat dikatakan bahwa dorongan secara internal lebih berperan dalam *job satisfaction* atas karyawan.

3. Pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Work Engagement*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *spiritual management* efektif untuk membangun *work engagement*. Artinya semakin tinggi *spiritual management* yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula *work engagement* yang dihasilkan. Faktor yang Hal itu terbukti banyak karyawan yang mempunyai landasan spiritual dalam pekerjaannya. Oleh karena itu pada salah satu indikator *spiritual management* yaitu *meaningfull work* sebesar 4,26 yang tergolong sangat tinggi dapat menjadi bukti bahwa *spiritual management* yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dapat meningkatkan *work engagement*. Dalam praktiknya UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake selalu menerapkan mengaji dan membaca asmaul husna sebelum memulai pekerjaan, memberikan kajian sedikit terkait dengan sistem kerja islami yang seharusnya dilakukan oleh karyawan dengan baik dan benar, mewajibkan sholat berjamaah hingga outlet UKM tersebut harus tutup sementara di jam sholat wajib. Praktik inilah yang menjadikan karyawan mempunyai *work engagement* yang tinggi karena adanya rasa nyaman yang dilandasi nilai spriritual di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Petchsawang en McLean 2017) bahwa *spiritual management* mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap *work engagement*.

4. Pengaruh *Spiritual Management* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *spiritual management* terhadap *job satisfaction*. Banyak faktor yang mnyebabkan ini terjadi, pada penelitian ini faktor utama yang membuat *spiritual management*

berpengaruh terhadap *job satisfaction* adalah salah satunya pada UKM ini para karyawan merasa mempunyai *meaningfull of work* yang tinggi. Oleh karena itu pada salah satu indikator *spiritual management* yaitu *meaningfull work* sebesar 4,26 yang tergolong sangat tinggi dapat menjadi bukti bahwa *spiritual management* yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dapat meningkatkan *job satisfaction*. Dalam praktiknya UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake selalu menerapkan mengaji dan membaca asmaul husna sebelum memulai pekerjaan, memberikan kajian sedikit terkait dengan sistem kerja islami yang seharusnya dilakukan oleh karyawan dengan baik dan benar, mewajibkan sholat berjamaah hingga outlet UKM tersebut harus tutup sementara di jam sholat wajib. Praktik inilah yang menjadikan karyawan mempunyai *job satisfaction* yang tinggi karena adanya rasa nyaman yang dilandasi nilai spriritual di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Pio en Tampi 2018) menyatakan bahwa *spiritual management* berpengaruh signifikan terhadap *job satisfaction*.

5. Pengaruh *Work Engagement* terhadap *Job Satisfaction*

Hasil penelitian ini terbukti bahwa *work engagement* efektif untuk membangun *job satisfaction*. Artinya semakin tinggi *work engagement* yang dimiliki oleh karyawan, maka semakin tinggi pula *job satisfaction* yang dihasilkan. Karyawan pada UKM menjawab bahwa keterikatan pada pekerjaan ini menjadi hal yang sangat penting. Hal itu terbukti banyak karyawan yang memiliki masa kerja yang lama. Dan hal itu membuktikan membuat *job satisfaction* semakin meningkat dalam pekerjaan.

Oleh karena itu pada salah satu indikator *work engagement* yaitu *vigor* sebesar 4,17 yang tergolong sangat tinggi dapat menjadi bukti bahwa keterikatan pada pekerjaan dapat meningkatkan *job satisfaction*. Pada praktiknya di UKM Geprek Sai dan Waroeng Steak and Shake mempunyai karyawan dengan masa kerja yang lama yang mana mereka memberikan *vigor*, dan dedikasi yang tinggi yang menjadikan karyawan di UKM tersebut engage hingga puas akan pekerjaan yang mereka kerjakan hingga sekarang. Hal ini sejalan dengan penelitian (Geisler, Berthelsen, en Muhonen 2019) bahwa *work engagement* mempunyai hubungan yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*.

6. Pengaruh Talent Management terhadap Job Satisfaction melalui Work

Engagement

Berdasarkan hasil uji sobel diperoleh sobel test ada pengaruh tidak langsung, hal itu dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh mediasi antara *talent management* terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Artinya dengan adanya *talent management* yang tinggi melalui keterikatan pada pekerjaan pada UKM Geprek Sai dan UKM Waroeng Steak and Shake membuat karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

7. Pengaruh Spiritual Management terhadap Job Satisfaction melalui Work

Engagement

Berdasarkan hasil uji sobel diperoleh sobel test ada pengaruh tidak langsung, hal itu dapat disimpulkan bahwa koefisien ada pengaruh mediasi antara *spiritual*

management terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*. Artinya dengan adanya penerapan spiritual yang dilakukan oleh UKM Geprek Sai dan Waroeng Steak and Shake dalam upaya menyeimbangkan prinsip UKM dan sumber daya dalam pekerjaan melalui keterikatan pekerjaan dapat meningkatkan kepuasan kerja di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake di Kota Semarang.



BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dari penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Talent management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini berarti bahwa tingkat *talent management* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *work engagement* pada karyawan di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake. Peningkatan *work engagement* dapat dibangun oleh indikator – indikator *talent management* yang meliputi, *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*. Praktik yang dilakukan oleh UKM yaitu dengan memberikan pelatihan kerja sampai karyawan benar-benar bisa, memberikan pelatihan sambil praktek kerja hingga talennya dalam bidang tersebut berkembang (*Learning by doing*).
2. *Talent management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini berarti bahwa tingkat *talent management* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *job satisfaction* pada karyawan di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake. Peningkatan *job satisfaction* dapat dibangun oleh indikator – indikator *talent management* yang meliputi, *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*.

3. *Spiritual management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini berarti bahwa tingkat *spiritual management* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *work engagement* pada karyawan di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake. Peningkatan *work engagement* dapat dibangun oleh indikator – indikator *spiritual management* yang meliputi, *meaningful of work*, *alignment with the organizations values*, dan *God concept*.
4. *Spiritual management* mempunyai pengaruh yang positif signifikan terhadap *job satisfaction*. Hal ini berarti bahwa tingkat *spiritual management* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *job satisfaction* pada karyawan di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake. Peningkatan *job satisfaction* dapat dibangun oleh indikator – indikator *spiritual management* yang meliputi, *meaningful of work*, *alignment with the organizations values*, dan *God concept*.
5. *Work engagement* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *job satisfaction* karyawan di UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake. Hal ini berarti bahwa *work engagement* yang semakin tinggi akan mendorong meningkatnya *job satisfaction*. Peningkatan *job satisfaction* dapat dibangun melalui indikator *work engagement* melalui proses indikator yang meliputi *vigor*, *dedication*, dan *absorption*.
6. Dari hasil sobel test *work engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *talent management* dan *job satisfaction*. Artinya dengan adanya

manajemen talenta yang dibeikan pimpinan UKM terhadap karyawan melalui keterikatan pada pekerjaan dapat menjadi faktor untuk meningkatkan *job satisfaction*.

7. Dari hasil sobel test *work engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *spiritual management* dan *job satisfaction*. Artinya dengan adanya bentuk penerapan spiritual yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan terhadap karyawan dalam pekerjaan melalui keterikatan pada pekerjaan mampu menjadi faktor utama yang meningkatkan *job satisfaction*.

5.2 Implikasi Manajerial

Dengan demikian implikasi hasil penelitian ini bagi manajerial dapat dikembangkan berdasarkan hasil tersebut :

1. Dalam penelitian ini variabel yang paling berpengaruh besar terhadap *work engagement* adalah *talent management* dan *spiritual management* yang artinya karyawan berupaya melakukan *talent acquisition*, *talent development*, dan *talent retention*. Karyawan akan mampu mengembangkan talentanya sehingga dapat melakukan pekerjaan dengan mudah dan mengembangkan talentanya. Semakin banyak karyawan yang seperti ini, organisasi bisa semakin produktif. Dengan adanya *talent management*, maka para karyawan akan merasa terikat atas pekerjaannya. Sehingga UKM Geprek Sa'I dan Waroeng Stake and Shake harus mampu menciptakan manajemen talenta terhadap karyawannya dengan baik agar para karyawan mempunyai *work engagement* yang tinggi ketika

bekerja di UKM tersebut. Kemudian dengan adanya *spiritual manajement* juga dapat meningkatkan *work engagement* dengan menerapkan *meaning ful work*, *alignment with the organizations values*, dan menerapkan konsep ketuhanan dalam melakukan pekerjaan. Sehingga pimpinan UKM Geprek Sa'i dan UKM Waroeng Steak and Shake harus menciptakan manajemen talenta dan manajemen spiritual terhadap karyawan agar mereka mampu bertahan untuk terus bekerja di UKM tersebut dengan cara mempunyai *work engagement* yang tinggi. Praktik yang harus dilakukan UKM untuk menerapkan nilai spiritual yaitu dengan memberikan kajian islam sebelum kerja dimulai, memberikan pelatihan kerja sesuai dengan etika kerja islam, melakukan rutinitas membaca alqu'an sebelum memulai pekerjaan, dan sholat berjamaah tepat waktu.

2. Peningkatan *job satisfaction* dapat terjadi apabila para karwayan mempunyai *work engagement* yang tinggi. *Work engagement* karyawan dapat terjadi dengan ketika karyawan mempu memberikan *vigor*, *dedication*, dan absortion terhadap UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake. Karena dengan hal tersebut karyawan akan merasa memiliki dedikasi yang penting dalam pekerjaannya, sehingga karyawan puas denga pekerjaan yang sedang mereka lakukan. Oleh karena itulah pemimpin UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake harus mampu menciptakan *work engagement* dalam meningkatkan *job satisfaction*.

5.3 Keterbatasan Penelitian

1. Menggunakan objek kurang luas, yaitu hanya sebatas karyawan pada bagian UKM Geprek Sa'i dan Waroeng Steak and Shake cabang Kota Semarang saja yang tersebar sebanyak 100 responden. Peneliti menyebar kuesioner sebanyak 115 dan yang sesuai kriteria 100.

5.4 Agenda Peneliti Mendatang

1. Jumlah responden yang digunakan lebih bervariasi dan lebih banyak lagi sehingga pendapat dari berbagai wilayah dapat tersampaikan. Serta memperluas populasi dan sampel yang digunakan agar diperbesar dari sampel sebelumnya, hal ini dilakukan supaya hasil penelitian lebih spesifik dan menarik untuk dikaji, serta mendapatkan hasil yang lebih detail.
2. Penelitian yang akan mendatang harus lebih banyak lagi variabel yang digunakan contohnya seperti *empowerment*, *leadership*, *motivation*, dan lain-lain. Sehingga mampu memperkuat suatu penelitian, permasalahan lebih lengkap dan kemungkinan berdampak pada penemuan teknologi virtual dan digital baru yang dapat meningkatkan *job satisfaction* karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, Muhammad Umair. 2013. "Talent Management As Success Factor for Organizational Performance: a Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan". *IBT Journal of Business Studies* 9(1): 74–83.
- Alziari, Lucien. 2017. "A chief HR officer's perspective on talent management". *Journal of Organizational Effectiveness* 4(4): 379–83.
- Bakker, Arnold B. 2011. "An evidence-based model of work engagement". *Current Directions in Psychological Science* 20(4): 265–69. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>.
- Barkhuizen, Nicolene, en Nico Schutte. 2014. "Talent Management , Work Engagement and Service Quality Orientation of Support Staff in a Higher Education Institution". 5(4): 69–77.
- Francisca Sestri Goestjahjanti¹, Dewiana Novitasari², Dhaniel Hutagalung³, Masduki Asbari⁴, Joko Supono⁵. 2020. "IMPACT OF TALENT MANAGEMENT , AUTHENTIC LEADERSHIP AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON JOB SATISFACTION : EVIDENCE FROM SOUTH EAST ASIAN". 7(19): 67–88.
- Garg, Kanika, Ishaq Ahmad Dar, en Mridula Mishra. 2018. "Job Satisfaction and Work Engagement: A Study Using Private Sector Bank Managers". *Advances in Developing Human Resources* 20(1): 58–71.
- Geisler, Martin, Hanne Berthelsen, en Tuija Muhonen. 2019. "Retaining Social Workers: The Role of Quality of Work and Psychosocial Safety Climate for Work Engagement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment". *Human Service Organizations Management, Leadership and Governance* 43(1): 1–15. <https://doi.org/10.1080/23303131.2019.1569574>.
- Ghozali, I. 2013. "Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS".
- Hamidi, Naser, Hassan Saberi, en Mohamad Safari. 2014. "The Effect of Implementation of Talent Management on Job Satisfaction Governmental Organizations *(Case Study: Ministry of Roads and Urban)". *Journal of Novel Applied Sciences* 3(1): 100–113.
- Joo, Baek Kyoo, en Insuk Lee. 2017. "Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being". *Evidence-based HRM* 5(2): 206–21.
- Kamal, MY, en ZM Lukman. 2017. "the Relationship Between Developing Talent Towards Performance Management and Job Satisfaction in Selected Public". *Eprajournals.Com* (6): 2–7. http://eprajournals.com/jpanel/upload/804am_7.Kamal.M.Y-1358.pdf.
- Lal, A., A. Tharyan, en P. Tharyan. 2020. "The prevalence, determinants and the role of empathy and religious or spiritual beliefs on job stress, job satisfaction, coping, burnout, and mental health in medical and surgical faculty of a teaching hospital: A cross-sectional survey".

- Revue de Medecine Interne* 41(4): 232–40. <https://doi.org/10.1016/j.revmed.2019.12.005>.
- Lei, Ki Yah, Abdul Basit, en Zubair Hassan. 2018. “The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study among the Employees of a Travel Agency in Malaysia”. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research* 1(1): 1–19. <http://econbiz.org/index.php/ijaber/article/view/6>.
- M. Y., Kamal, en Lukman Z. M. 2017. “The Influence of Talent Management Practices on Job Satisfaction”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 7(7): 859–64.
- Mahjoub, Mahdiyeh, Shiva Atashsokhan, Mohammad Khalilzadeh, en Akbar Aghajanloo. 2018. “Linking ‘ Project Success ’ and ‘ Strategic Talent Management ’: Linking ‘ Project Success ’ and ‘ Strategic Talent Management ’: satisfaction / motivation and organizational commitment as mediators satisfaction / motivation and organizational commitment ”. *Procedia Computer Science* 138: 764–74. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.100>.
- Milliman, John, Andrew J. Czaplewski, en Jeffery Ferguson. 2003. “Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment”. *Journal of Organizational Change Management* 16(4): 426–47.
- Moura, Daniel, Alejandro Orgambidez-Ramos, en Gabriela Gonçalves. 2014. “Role stress and work engagement as antecedents of job satisfaction: Results from Portugal”. *Europe’s Journal of Psychology* 10(2): 291–300.
- Petchsawang, Pawinee, en Gary N. McLean. 2017. “Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement”. *Journal of Management, Spirituality and Religion* 14(3): 216–44. <http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2017.1291360>.
- Pio, Riane Johnly, en Johny Revo Elia Tampi. 2018. “The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior”. *International Journal of Law and Management* 60(2): 757–67.
- Riaz, Adnan, en Mubarak Hussain Haider. 2010. “Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction”. *Business and Economic Horizons* 1: 29–38.
- Rich, Bruce Louise, Jeffrey A. Lepine, en Eean R. Crawford. 2010. “Job engagement: Antecedents and effects on job performance”. *Academy of Management Journal* 53(3): 617–35.
- Rogelberg, Steven G. 2017. “Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance”. *The SAGE Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology, 2nd edition*.
- Sarker, Shah J., Alf Crossman, en Parkpoom Chinmeteeputuck. 2003. “The relationships of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand”. *Journal of Managerial Psychology* 18(7–8): 745–58.
- De Simone, Silvia, Anna Planta, en Gianfranco Cicotto. 2018. “The role of job satisfaction, work

engagement, self-efficacy and agentic capacities on nurses' turnover intention and patient satisfaction”. *Applied Nursing Research* 39(October 2017): 130–40.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.apnr.2017.11.004>.

Singh, Jasmeet, en Vandana Gambhir Chopra. 2018. “Workplace Spirituality, Grit and Work Engagement”. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* 14(1–2): 50–59.

Sugiyono, Prof.Dr. 2016. “metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D”. In Alfabeta, CV.

Wallace, Daphne. 2018. “Spiritual aspects of dementia”. *Practical Management of Dementia* 44(April): 215–28.



LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Kuesioner Penelitian

A. IDENTITAS RESPONDEN

No	Identitas	Penjelasan
1.	Nama Responden(boleh tidak diisi)
2.	Jenis Kelamin	<ul style="list-style-type: none">▪ Laki – laki▪ Perempuan
3.	Jabatan	Karyawan UKM geprek sa'i kota Semarang
4.	Masa Kerja	≥ 1 Tahun

B. PETUNJUK PENGISIAN KUESIONER

1. Bacalah sejumlah pernyataan di bawah ini dengan teliti.
2. Anda dimohon untuk memberikan penilaian mengenai peningkatan *job satisfaction* melalui *talent management* dan *spiritual management* serta *work engagement*.
3. Anda dimohon untuk memberikan jawaban sesuai dengan keadaan Anda secara objektif dengan memberi tanda silang (X) pada salah satu kriteria untuk setiap pernyataan yang menurut Anda paling tepat.
4. Skor yang diberikan tidak mengandung nilai jawaban benar-salah melainkan menunjukkan kesesuaian penilaian Anda terhadap isi setiap pernyataan.
5. Pilihan jawaban yang tersedia adalah:
STS = apabila Anda merasa Sangat Tidak Setuju dengan pernyataan
TS = apabila Anda merasa Tidak Setuju dengan pernyataan
N = apabila Anda merasa Netral atau Ragu-ragu dengan pernyataan
S = apabila Anda merasa Setuju dengan pernyataan
SS = apabila Anda merasa Sangat Setuju dengan pernyataan
6. Dimohon dalam memberikan penilaian tidak ada pernyataan yang terlewatkan.
7. Hasil penelitian ini hanya untuk kepentingan akademis. Identitas dari Anda akan dirahasiakan dan hanya diketahui oleh peneliti.

PERNYATAAN

A. TALENT MANAGEMENT

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	Pilihan Jawaban		SS (5)
				N (3)	S (4)	
1	Saya mempunyai talenta yang baik dari awal bekerja hingga sekarang ini.					
2	Saya mengembangkan talenta saya di lingkungan kerja saya					
3	Saya mampu bertahan untuk tetap bekerja di lingkungan kerja saya					

B. SPIRITUAL MANAGEMENT

No	Pernyataan	STS (1)	TS (2)	Pilihan Jawaban		SS (5)
				N (3)	S (4)	
1	Pekerjaan saya mampu membuat saya memiliki makna hidup yang sesungguhnya					
2	Saya mampu menyesuaikan nilai nilai yang diterapkan dalam pekerjaan					
3	Saya selalu melibatkan kehadiran Tuhan dalam menyelesaikan pekerjaan saya					

C. WORK ENGAGEMENT

No	Pernyataan	STS	TS	Pilihan Jawaban		SS
				N	S	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Saya mempunyai semangat dalam menjalankan pekerjaan saya					
2	Saya mampu memberikan dedikasi yang tinggi kepada pekerjaan saya					
3	Saya mampu menguasai pekerjaan yang sedang saya kerjakan					

D. JOB SATISFACTION

No	Pernyataan	STS	TS	Pilihan Jawaban		SS
				N	S	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	Saya puas terhadap pekerjaan yang sedang saya jalani sekarang					
2	Saya senang atas tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan saya					
3	Saya iklas dalam menyelesaikan pekerjaan saya					

Lampiran 2. Uji Validitas

Correlations

		TM1	TM2	TM3	TM
TM1	Pearson Correlation	1	.493**	.426**	.802**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
TM2	Pearson Correlation	.493**	1	.299**	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.000
	N	100	100	100	100
TM3	Pearson Correlation	.426**	.299**	1	.743**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000
	N	100	100	100	100
TM	Pearson Correlation	.802**	.785**	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		SM1	SM2	SM3	SM
SM1	Pearson Correlation	1	.318**	.582**	.773**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	100	100	100	100
SM2	Pearson Correlation	.318**	1	.597**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000
	N	100	100	100	100
SM3	Pearson Correlation	.582**	.597**	1	.892**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
SM	Pearson Correlation	.773**	.783**	.892**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		WE1	WE2	WE3	WE
WE1	Pearson Correlation	1	.567**	.604**	.855**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
WE2	Pearson Correlation	.567**	1	.507**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
WE3	Pearson Correlation	.604**	.507**	1	.865**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
WE	Pearson Correlation	.855**	.797**	.865**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		JS1	JS2	JS3	JS
JS1	Pearson Correlation	1	.470**	.503**	.793**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100
JS2	Pearson Correlation	.470**	1	.546**	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100
JS3	Pearson Correlation	.503**	.546**	1	.832**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100
JS	Pearson Correlation	.793**	.832**	.832**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3. Uji Reliabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.664	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TM1	7.95	1.846	.572	.760
TM2	8.02	1.697	.461	.694
TM3	7.67	1.880	.412	.653

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.750	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SM1	8.28	2.002	.505	.748
SM2	8.39	1.957	.518	.735
SM3	8.41	1.598	.726	.783

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.785	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WE1	8.23	2.078	.675	.656
WE2	8.06	2.380	.596	.745
WE3	8.51	1.747	.630	.722

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.754	3

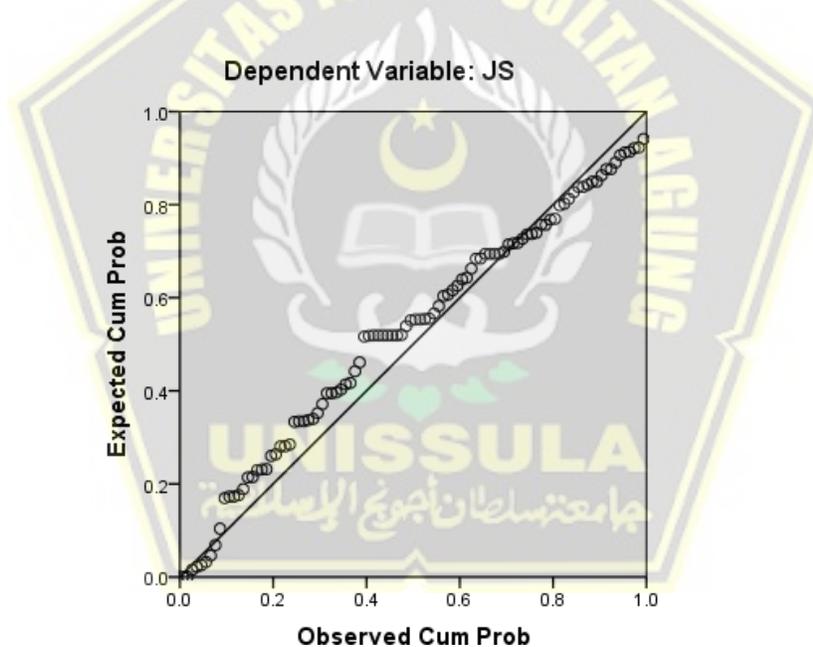
Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
JS1	8.09	1.921	.553	.705
JS2	8.13	1.690	.586	.669
JS3	7.96	1.776	.613	.637

Lampiran 4. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



2. Uji Kolmogorov-Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
--	-------------------------

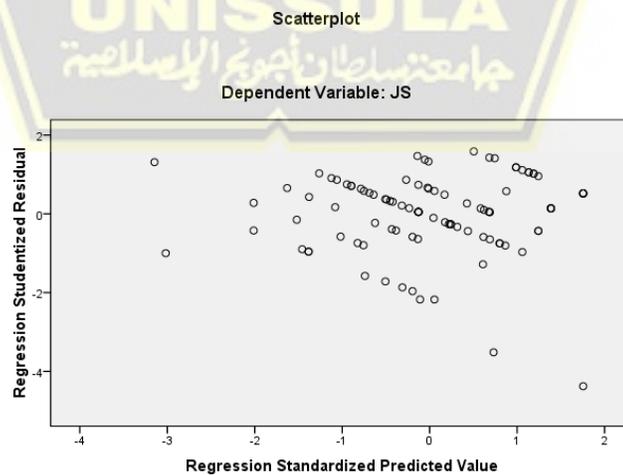
N		100
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.43940602
Most Extreme Differences	Absolute	.127
	Positive	.064
	Negative	-.127
Kolmogorov-Smirnov Z		1.269
Asymp. Sig. (2-tailed)		.080
a. Test distribution is Normal.		

3. Uji Multikolonieritas

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	2.624	1.141		2.299	.024		
TM	.316	.096	.311	3.281	.001	.667	1.499
SM	.233	.093	.237	2.500	.014	.670	1.492
WE	.226	.091	.245	2.474	.015	.614	1.629

a. Dependent Variable: JS

4. Uji Heteroskedesitas





Lampiran 5 Uji Analisis Jalur Regresi

TAHAP 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.621 ^a	.386	.373	1.623

a. Predictors: (Constant), SM, TM

b. Dependent Variable: WE

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.854	1.234		2.314	.023
	TM	.401	.099	.365	4.056	.000
	SM	.383	.096	.360	3.993	.000

a. Dependent Variable: WE

TAHAP 2

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.651 ^a	.424	.406	1.462

a. Predictors: (Constant), WE, SM, TM

b. Dependent Variable: JS

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.624	1.141		2.299	.024

TM	.316	.096	.311	3.281	.001
SM	.233	.093	.237	2.500	.014
WE	.226	.091	.245	2.474	.015

a. Dependent Variable: JS



Lampiran 6 Tabulasi

No	Talent Management			Spiritual Management			Work Engagement			Job Satisfaction		
	TM1	TM2	TM3	SM1	SM2	SM3	WE1	WE2	WE3	JS1	JS2	JS3
1	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
3	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5
4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3
5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	5	4	4	5	3	3	3	4	4	4
7	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3
8	4	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5
9	3	3	3	3	5	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
12	3	3	4	5	5	5	3	4	2	3	4	4
13	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4
14	4	4	3	5	1	5	5	5	5	5	4	4
15	4	5	5	5	3	3	5	5	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	4	2	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4
18	4	5	3	5	4	4	5	4	4	3	4	5
19	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4
20	5	5	5	3	3	3	4	5	2	3	3	3
21	3	3	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4
22	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5
23	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
24	3	5	3	4	5	4	4	4	4	3	3	3
25	4	4	4	5	3	3	4	4	5	3	3	5
26	3	2	3	1	3	2	3	3	2	2	2	3
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
28	2	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4
29	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
30	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4
31	3	2	4	5	3	4	3	2	3	3	5	3
32	4	5	4	3	5	4	3	5	3	4	5	5
33	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
34	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3
35	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5

38	3	4	4	3	4	4	3	5	3	4	3	3
39	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	5
40	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4
41	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4
42	3	3	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4
43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
46	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5
47	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5
48	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4
49	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
50	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
51	4	5	5	5	5	5	3	4	3	4	4	5
52	4	3	4	3	5	5	5	4	3	3	3	5
53	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4
54	4	2	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3
55	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
56	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
57	4	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3
58	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
60	2	3	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
61	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
62	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3
63	3	2	5	5	5	3	3	5	5	5	3	5
64	3	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	3
65	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5
66	3	5	3	4	5	5	3	4	1	3	3	3
67	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
68	4	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
69	5	3	3	5	5	5	5	5	5	5	1	2
70	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	4	2
72	3	4	5	4	3	3	5	5	5	4	4	4
73	3	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4
74	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
75	4	4	3	4	5	4	5	4	4	5	4	5
76	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5
77	2	3	1	4	3	2	3	3	1	5	2	3
78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3

79	4	4	5	5	4	5	4	5	3	5	5	5
80	4	3	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5
81	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	4
82	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
83	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
84	3	3	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4
85	3	3	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4
86	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
87	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
88	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	5	3	4	3	3	5	5	4	5	5	4
90	4	4	4	5	4	4	5	5	5	3	4	4
91	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
93	4	5	3	4	4	2	3	5	4	3	1	5
94	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5
95	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4
96	4	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
97	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	3	4	5	5	4	5	5	3	4	4	4
100	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

