

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA
MANUSIA MELALUI *SPIRITUAL INTELEGENCE*,
CAREER RESILIENCE DAN *EMPLOYEE*
ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING
(Studi pada Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota)**

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Mencapai derajat Magister Manajemen**

Program Studi Magister Manajemen



Disusun oleh:

REXY BAGUS RIDHONANDA

NIM : 24022000276

**UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEMARANG
2024**

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
*SPIRITUAL INTELEGENCE, CAREER RESILIENCE DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota)

Disusun Oleh :

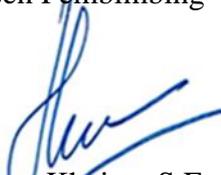
REXY BAGUS RIDHONANDA

NIM : 24022000276

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

Semarang, 07 Februari 2025

Dosen Pembimbing



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

HALAMAN PENGESAHAN

TESIS

**PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI
*SPIRITUAL INTELEGENCE, CAREER RESILIENCE DAN EMPLOYEE
ENGAGEMENT* SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

(Studi pada Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota)

Disusun Oleh :

REXY BAGUS RIDHONANDA

NIM : 24022000276

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 07 Februari 2025

Susunan Dewan Penguji

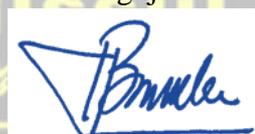
Pembimbing

Penguji I


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


Prof. Dr. Drs. Mulyana, M.Si
NIK. 210490020

Penguji II


Dr. Budhi Cahyono, SE, M.Si
NIK. 210492030

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen
Semarang, .07 Februari 2025

Ketua Program Studi Magister Manajemen


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

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Raxy Bagus Ridhonanda

NIM : 24022000276

Menyatakan bahwa TESIS ini yang berjudul “PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI SPIRITUAL INTELEGENCE, CAREER RESILIENCE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”(Studi pada Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota) diajukan untuk diuji pada tanggal adalah karya 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 atau pendapat dari penulisan lain, yang saya akui seolah-olah tulisan saya sendiri, kecuali bagian yang sumber informasinya saya cantumkan sebagai mana mestinya.

Saya bersedia menarik artikel yang saya ajukan, apabila terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah tulisan saya sendiri. Saya juga bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku

Semarang, 07 Februari 2025

Yang Memberi Pernyataan



Raxy Bagus Ridhonanda

NIM. 24022000276

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rexy Bagus Ridhonanda

NIM : 24022000276

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan bahwa TESIS ini yang berjudul:

“PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI SPIRITUAL INTELEGENCE, CAREER RESILIENCE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”(Studi pada Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota)

dan menyetujuinya menjadi milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalty Non-Eksklusif untuk disimpan, dialaih, dimediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

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

Semarang, 07 Februari 2025

Yang Memberi Pernyataan



Rexy Bagus Ridhonanda
NIM. 24022000276

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu'alaikum wr. wb

Segala puja dan puji syukur kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan TESIS ini hingga akhir dengan judul : “PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI SPIRITUAL INTELEGENCE, CAREER RESILIENCE DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT SEBAGAI VARIABEL INTERVENING”(Studi pada Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota) Penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 2 (S2) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam Sultan Agung Semarang.

Atas berkat bantuan dari berbagai pihak yang telah berkenan untuk memberikan segala yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini, perkenankanlah penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Allah SWT yang selalu memberikan nikmat yang luar biasa berupa iman, islam dan kesehatan sehingga dapat menyelesaikan penyusunan penelitian Skripsi ini.
2. Bapak dan Ibu tercinta dan keluarga yang telah banyak memberikan bantuan baik moril maupun materiil sehingga menjadikan skripsi ini.
3. Prof Dr. Ibnu Khadjar., M.Si selaku dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dalam membimbing, memberikan saran, masukan serta arahan dalam penyusunan skripsi hingga selesai.
4. Prof Heru Sulistyono, SE, M.Si, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang
5. Bapak Prof Dr. Ibnu Khadjar., M.Si selaku Dosen sekaligus Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang juga telah membimbing dan memberikan arahan kepada penulis.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung Semarang yang telah banyak memberikan segenap ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat kepada penulis.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Semarang,

Penulis,



Remy Bagus Ridhonanda

ABSTRAK

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi. PT Bank BRI Cabang Kota Kudus, sebagai salah satu lembaga perbankan besar, berusaha meningkatkan kualitas SDM untuk mencapai target kinerja yang optimal dan menjaga keberlanjutan bisnisnya. Kinerja SDM yang baik tidak hanya berpengaruh pada pencapaian target individu dan tim, tetapi juga pada pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience*, dan *Employee Engagement* terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT Bank BRI Cabang Kota Kudus. Kinerja SDM yang optimal sangat penting untuk mencapai target operasional perusahaan, dan berbagai faktor internal seperti kecerdasan spiritual, ketangguhan karir, serta keterlibatan karyawan dapat mempengaruhi kualitas kinerja tersebut. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survei, di mana data dikumpulkan melalui kuesioner yang dibagikan kepada 110 karyawan yang terdiri dari berbagai posisi, termasuk Relationship Marketing, Customer Service, Teller, Account Officer, Back Office, dan Supervisor. Implikasi dari penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan *Spiritual Intelligence* dapat meningkatkan kesejahteraan emosional dan kemampuan karyawan untuk mengelola stres serta beradaptasi dengan perubahan di tempat kerja. Hal ini sangat penting dalam meningkatkan kinerja SDM, terutama dalam menghadapi dinamika tugas yang cepat berubah. Selain itu, *Career Resilience* berperan penting dalam membantu karyawan untuk tetap bertahan dan tetap produktif meskipun menghadapi tantangan atau kegagalan. Karyawan yang memiliki ketangguhan karir cenderung lebih fokus pada pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

Kata Kunci : *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience*, dan *Employee Engagement*, kinerja sumber daya manusia

ABSTRACT

In an increasingly competitive business world, human resource (HR) performance is one of the determining factors for the success of an organization. PT Bank BRI, Kudus City Branch, as one of the large banking institutions, strives to improve the quality of HR to achieve optimal performance targets and maintain the sustainability of its business. Good HR performance not only affects the achievement of individual and team targets, but also the achievement of the company's overall strategic goals. This study aims to analyze the influence of Spiritual Intelligence, Career Resilience, and Employee Engagement on human resource (HR) performance at PT Bank BRI, Kudus City Branch. Optimal HR performance is very important to achieve the company's operational targets, and various internal factors such as spiritual intelligence, career resilience, and employee engagement can affect the quality of this performance. This study uses a quantitative method with a survey approach, where data is collected through questionnaires distributed to 110 employees consisting of various positions, including Relationship Marketing, Customer Service, Teller, Account Officer, Back Office, and Supervisor. The implications of this study indicate that increasing Spiritual Intelligence can improve emotional well-being and employees' ability to manage stress and adapt to changes in the workplace. This is very important in improving HR performance, especially in dealing with rapidly changing task dynamics. In addition, Career Resilience plays an important role in helping employees to survive and remain productive despite challenges or failures. Employees who have career resilience tend to be more focused on achieving the company's long-term goals.

Keywords: Spiritual Intelligence, Career Resilience, and Employee Engagement, human resource performance

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	2
HALAMAN PENGESAHAN.....	3
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	4
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA.....	5
KATA PENGANTAR	6
ABSTRAK	7
ABSTRACT	8
DAFTAR ISI.....	9
BAB I PENDAHULUAN.....	12
1.1 Latar Belakang.....	12
1.2 Rumusan Masalah	22
1.3 Tujuan Penelitian.....	23
1.4 Manfaat Penelitian.....	24
1. Manfaat Penelitian Secara Praktis	24
2. Manfaat Penelitian Secara Teoritis	24
3. Manfaat Penelitian Secara Organisasional	25
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	26
2.1 Landasan Teori	26
2.1.1 Spiritual Intelligence	26
2.1.2 Career resilience	29
2.1.3 Employee Engagement	32
2.1.4 Kinerja SDM.....	35

2.2 Penelitian Terdahulu.....	37
2.3 Hubungan Antar Variabel.....	43
2.3.1 Hubungan Spiritual Intelligence terhadap Employee Engagement.....	43
2.3.2 Hubungan Career Resilience terhadap Employee Engagement	44
2.3.3 Hubungan Spiritual Intelligence terhadap Kinerja SDM	46
2.3.4 Hubungan Career Resilience terhadap Kinerja SDM	47
2.3.5 Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM	49
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	51
BAB III METODE PENELITIAN.....	52
3.1 Jenis Penelitian	52
3.2 Populasi dan Sampel	53
3.3 Sumber dan Jenis Data	54
3.4 Variabel dan Indikator.....	56
3.5 Teknik Analisis Data	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	64
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	64
4.2 Karakteristik Responden	68
4.2.1 Jenis Kelamin.....	68
4.2.2 Jangka Waktu Bekerja	70
4.2.3 Pendidikan Responden.....	71
4.3 Analisis Kualitatif.....	74
4.3.1 Analisis Deskriptif Spiritual Intelligence	75
4.3.2 Analisis Deskriptif Career Resilience.....	77
4.3.3 Analisis Deskriptif Employee Engagement	79
4.3.4 Analisis Deskriptif Kinerja SDM	82

4.3 Analisis Kuantitatif.....	84
4.3.1 Hasil Uji Validitas	84
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	87
4.4.3 Uji Normalitas	88
4.4.4 Uji Kolmogorov Smirnov	90
4.4.5 Uji Multikolonieritas.....	91
4.4.6 Uji Heteroskedastisitas	93
4.4.7 Pengujian Regresi Linier Berganda.....	95
4.4 Analisis Jalur	96
4.5 Uji T	99
4.6 Pengujian Hipotesis.....	102
4.7 Uji Sobel Test.....	104
4.8 Pembahasan.....	108
BAB V PENUTUP.....	127
5.1 Kesimpulan.....	127
5.2 Saran.....	128
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	130
5.4 Agenda Peneliti Mendatang	131
DAFTAR PUSTAKA	132

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif, kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi. PT Bank BRI Cabang Kota Kudus, sebagai salah satu lembaga perbankan besar, berusaha meningkatkan kualitas SDM untuk mencapai target kinerja yang optimal dan menjaga keberlanjutan bisnisnya. Kinerja SDM yang baik tidak hanya berpengaruh pada pencapaian target individu dan tim, tetapi juga pada pencapaian tujuan strategis perusahaan secara keseluruhan (Milliman, 2018). Oleh karena itu, penting bagi PT Bank BRI untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat mendukung peningkatan kinerja SDM karyawannya.

Salah satu pendekatan yang dapat diterapkan adalah meningkatkan spiritual intelligence (kecerdasan spiritual) karyawan (Herdian, 2020). *Spiritual intelligence* berperan penting dalam memberikan panduan nilai dan etika dalam bekerja, sehingga karyawan tidak hanya fokus pada pencapaian target material, tetapi juga bekerja dengan penuh makna dan tanggung jawab moral (Supriyanto, 2019). Dengan kecerdasan spiritual yang baik, karyawan akan mampu menemukan tujuan yang lebih dalam dalam pekerjaannya, yang dapat meningkatkan motivasi dan ketekunan mereka (Tehubijuluw, 2014). Di PT Bank BRI, pengembangan kecerdasan spiritual dapat membantu karyawan dalam mengelola tekanan pekerjaan, menjaga hubungan baik antar karyawan, dan meningkatkan semangat kerja yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka.

Selain itu, aspek *career resilience* atau ketangguhan karir juga menjadi faktor penting dalam mendukung kinerja SDM (Callanan, 2017). Ketangguhan karir mengacu pada kemampuan karyawan untuk menghadapi tantangan, mengatasi kesulitan, dan bangkit kembali dari kegagalan atau perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerja (Genita, 2023). Di industri perbankan yang kerap mengalami perubahan regulasi dan perkembangan teknologi, karyawan yang memiliki *career resilience* tinggi lebih mampu beradaptasi dan tetap berfokus pada pekerjaan mereka. PT Bank BRI perlu mengembangkan ketangguhan karir karyawannya agar mereka siap menghadapi berbagai dinamika pekerjaan dan tetap produktif, bahkan dalam situasi yang penuh tekanan atau ketidakpastian.

Employee engagement (keterlibatan karyawan) adalah aspek lain yang memiliki pengaruh besar terhadap kinerja SDM. Karyawan yang terlibat secara emosional dan psikologis dalam pekerjaannya cenderung lebih berdedikasi, memiliki komitmen tinggi, dan bekerja dengan penuh semangat (Schaufeli, 2014). *Employee engagement* bukan hanya tentang motivasi dalam mencapai target kerja, tetapi juga mencakup rasa memiliki terhadap perusahaan dan keinginan untuk memberikan kontribusi terbaik. PT Bank BRI perlu menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan keterlibatan karyawan, sehingga mereka merasa dihargai, didukung, dan terinspirasi untuk bekerja dengan sepenuh hati.

Penerapan *spiritual intelligence*, *career resilience*, dan *employee engagement* diharapkan dapat menciptakan SDM yang lebih berkualitas di PT Bank BRI Cabang Kota Kudus. Kombinasi ketiga faktor ini tidak hanya berpengaruh pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada peningkatan kinerja tim dan

organisasi secara keseluruhan. Ketika karyawan memiliki tujuan spiritual, ketangguhan dalam karir, dan keterlibatan yang tinggi, mereka akan lebih mudah mencapai standar kinerja yang diharapkan oleh perusahaan (Agarwal, 2019); (Christian, 2011). Hal ini akan membawa dampak positif pada produktivitas, efisiensi, dan kualitas layanan yang diberikan kepada nasabah.

Lebih jauh lagi, pengembangan *spiritual intelligence*, *career resilience*, dan *employee engagement* dapat membantu PT Bank BRI dalam membangun reputasi perusahaan yang baik. Di era modern ini, perusahaan yang peduli terhadap pengembangan karyawan lebih dihargai oleh masyarakat. Karyawan yang merasa diperhatikan dan didukung oleh perusahaan akan lebih loyal dan bersedia memberikan usaha terbaiknya, yang berujung pada peningkatan citra perusahaan di mata publik dan pemangku kepentingan (Truss, 2013). Di sisi lain, kinerja SDM yang baik juga berkaitan dengan peningkatan daya saing perusahaan. PT Bank BRI, yang bersaing dengan banyak bank lain, membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, tangguh, dan terlibat untuk mempertahankan posisinya di pasar. Pengembangan SDM melalui pendekatan ini dapat menjadi strategi efektif dalam meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, terutama di wilayah Kota Kudus yang terus berkembang sebagai pusat bisnis di Jawa Tengah.

Tabel 1.1 Data Permasalahan Kinerja Operasional PT Bank BRI KC Kudus Kota Tahun 2023- 2024

No	Permasalahan SDM	Kondisi di Lapangan	Persentase Karyawan Terdampak (%)
1	Rendahnya Motivasi Kerja	Sebagian karyawan merasa kurang termotivasi dalam bekerja, terutama pada tugas rutin yang monoton.	25%

2	Kurangnya Kecerdasan Spiritual	Sebagian karyawan belum memahami pentingnya spiritualitas dalam bekerja dan mengambil keputusan.	20%
3	Rendahnya Ketangguhan Karir (<i>Career Resilience</i>)	Karyawan sulit beradaptasi dengan perubahan, seperti perubahan regulasi atau target kerja baru.	30%
4	Tingkat <i>Employee Engagement</i> yang Rendah	Beberapa karyawan tidak merasa terlibat secara emosional dan psikologis terhadap perusahaan.	35%
5	Stres Kerja Tinggi	Beban kerja yang berlebihan pada posisi tertentu menyebabkan tekanan kerja yang tinggi.	40%
6	Keterampilan Teknis yang Belum Merata	Karyawan pada beberapa divisi belum memiliki keterampilan teknis yang memadai dalam teknologi baru.	15%
7	Kurangnya Kesadaran Akan Peran Pengawasan Mandiri	Karyawan kurang proaktif dalam mengawasi kualitas dan hasil pekerjaan secara mandiri.	20%
8	Rendahnya Kolaborasi Antar Divisi	Komunikasi dan kerja sama antar-divisi belum optimal, menyebabkan ketidaksepahaman dalam tugas.	25%

Sumber : Rekap Data Oprasional SDM PT Bank BRI, 2024

Dari tabel 1.1 di atas, terlihat bahwa permasalahan stres kerja tinggi dan rendahnya tingkat employee engagement memiliki persentase karyawan terdampak yang relatif tinggi, masing-masing mencapai 40% dan 35%. Data ini menunjukkan area prioritas yang perlu ditingkatkan oleh manajemen dalam upaya meningkatkan kinerja SDM di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus. Dari data yang ada, terlihat bahwa salah satu masalah utama adalah stres kerja tinggi, dengan sekitar 40% karyawan merasakan tekanan berlebih akibat beban kerja. Tingginya angka ini

menandakan bahwa perlu ada perhatian khusus dalam manajemen beban kerja dan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan agar produktivitas mereka tetap optimal.

Selain itu, tingkat *employee engagement* atau keterlibatan karyawan yang rendah juga merupakan masalah signifikan yang dialami oleh 35% karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa sejumlah besar karyawan mungkin kurang merasakan keterikatan emosional dan psikologis dengan perusahaan. Dampak dari *employee engagement* yang rendah dapat mencakup rendahnya motivasi, loyalitas, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Oleh karena itu, diperlukan strategi untuk meningkatkan keterlibatan, seperti pengembangan program pengakuan kinerja, peluang pengembangan karir, dan peningkatan komunikasi antara manajemen dan karyawan. Masalah lain yang juga cukup berdampak adalah rendahnya ketangguhan karir (*career resilience*), yang memengaruhi 30% karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan merasa kesulitan beradaptasi terhadap perubahan atau dinamika pekerjaan yang cepat, misalnya perubahan dalam regulasi atau target perusahaan. Meningkatkan ketangguhan karir melalui pelatihan adaptasi dan manajemen perubahan dapat membantu karyawan menjadi lebih siap dan resilient terhadap tantangan, yang pada akhirnya berkontribusi pada kinerja SDM secara keseluruhan.

Tabel 1.2 Tabel Pencapaian Target Operasional PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus Tahun 2024

No	Jenis Target Operasional	Target Tahun 2024	Realisasi (s/d Oktober 2024)	Pencapaian (%)
1	Pembukaan Rekening Baru	5000 akun	3700 akun	74%

2	Penyaluran Kredit Usaha	Rp 50 Miliar	Rp 38 Miliar	76%
3	Penagihan Kredit Macet	Rp 5 Miliar	Rp 3,5 Miliar	70%
4	Peningkatan Produk Simpanan	Rp 100 Miliar	Rp 85 Miliar	85%
5	Jumlah Transaksi Digital Banking	200 ribu transaksi	140 ribu transaksi	70%
6	Jumlah Nasabah Baru untuk Asuransi	1000 nasabah	650 nasabah	65%
7	Peningkatan Portofolio Investasi	Rp 30 Miliar	Rp 20 Miliar	67%
8	Penggunaan Mobile Banking	80% dari nasabah	55% dari nasabah	68.75%

Sumber: Rekap Data Divisi AMBM Bisnis Mikro PT Bank BRI KC Kudus, 2024

Tabel 1.12 di atas menunjukkan data pencapaian target operasional di PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus, dengan penekanan pada beberapa indikator yang belum mencapai target optimal hingga Oktober 2024. Beberapa target utama yang belum optimal meliputi pembukaan rekening baru, penyaluran kredit usaha, serta penggunaan mobile banking. Misalnya, pencapaian pada target pembukaan rekening baru hanya mencapai 74% dari total target 5.000 akun, yang menunjukkan perlunya strategi pemasaran yang lebih efektif untuk menarik calon nasabah baru agar target akhir tahun bisa tercapai. Penyaluran kredit usaha juga belum mencapai target, dengan realisasi hanya 76% dari target Rp 50 miliar. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun program penyaluran kredit telah berjalan, masih ada kendala yang membuat pencapaian target tersebut belum optimal. Faktor-faktor seperti persaingan dengan lembaga keuangan lain dan tingkat persetujuan kredit yang ketat bisa menjadi kendala. Untuk meningkatkan realisasi ini, pihak manajemen perlu

mempertimbangkan strategi baru, seperti program insentif bagi nasabah UMKM yang berpotensi atau kerja sama dengan komunitas lokal.

Salah satu area penting lainnya adalah penagihan kredit macet yang baru mencapai 70% dari target sebesar Rp 5 miliar. Rendahnya pencapaian pada indikator ini menunjukkan perlunya peningkatan efektivitas dalam pengelolaan kredit bermasalah. Strategi seperti intensifikasi pengawasan pada debitur berisiko tinggi dan penerapan metode penagihan yang lebih fleksibel atau kolaboratif dapat membantu dalam meningkatkan hasil penagihan kredit macet. Di sisi lain, target penggunaan digital banking dan mobile banking oleh nasabah juga belum tercapai, dengan hanya 68.75% nasabah yang menggunakan layanan ini dari target 80%. Hal ini menunjukkan adanya kebutuhan untuk meningkatkan edukasi terkait manfaat dan kemudahan dari layanan perbankan digital kepada nasabah. Bank dapat menjalankan program literasi digital secara intensif dan menawarkan insentif bagi pengguna baru layanan mobile banking untuk meningkatkan jumlah pengguna. Karyawan dengan tingkat *spiritual intelligence* yang tinggi memiliki kemampuan untuk mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan dengan sikap positif (Anwar, 2015). Mereka juga lebih mampu membangun hubungan yang sehat dengan rekan kerja dan merasa lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang nilai-nilai pribadi dan tujuan hidup, karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar, bukan sekadar untuk mencari penghasilan. Hal ini meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa pekerjaan tersebut

memberikan kontribusi terhadap kehidupan mereka secara keseluruhan (Herdian, 2020). Berikut adalah tabel rincian *research gap* dari penelitian :

Tabel 1.3 Temuan Research GAP

No.	Kontroversi Studi	Temuan
1.	<i>Spiritual Intelligence</i> terhadap <i>Kinerja SDM</i>	<p>a. Utami (2021) <i>Spiritual Intelligence</i> (SQ) dapat memiliki pengaruh negatif terhadap kinerja SDM dalam beberapa situasi, terutama ketika implementasi dan pemahaman konsep spiritualitas dalam konteks pekerjaan tidak dikelola dengan baik. Salah satu penyebabnya adalah ketika spiritualitas lebih terfokus pada aspek personal atau religius individu yang tidak selalu relevan dengan tujuan profesional atau kinerja organisasi. Hal ini bisa mengarah pada perbedaan prioritas, di mana karyawan lebih fokus pada pencapaian spiritual pribadi daripada tujuan kinerja dan produktivitas yang diharapkan oleh organisasi.</p> <p>b. Andika (2022) Dalam penelitian tersebut dihasilkan kesimpulan bahwa <i>Spiritual Intelligence</i> (SQ) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja SDM karena dapat meningkatkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan, beradaptasi dengan perubahan, dan meningkatkan kesejahteraan emosional di tempat kerja. Karyawan dengan SQ yang tinggi cenderung memiliki tingkat ketenangan, kedamaian batin, dan kepuasan diri yang lebih baik, yang memungkinkan mereka untuk tetap fokus dan produktif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, SQ juga mendorong pengembangan nilai-nilai positif seperti integritas, empati, dan rasa tanggung jawab, yang berkontribusi pada peningkatan hubungan antar karyawan dan kolaborasi tim. Dengan demikian, karyawan yang memiliki spiritual intelligence yang kuat lebih mampu mengelola stres, menjaga keseimbangan hidup, dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih harmonis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.</p>
2.	<i>Employee Engagement</i> terhadap <i>Kinerja SDM</i>	<p>a. Jawaid (2021) <i>Employee Engagement</i> dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja SDM jika keterlibatan karyawan berfokus pada aspek yang tidak relevan dengan tujuan organisasi atau jika terlalu berlebihan. Misalnya, keterlibatan yang tinggi dalam kegiatan sosial, seperti kegiatan organisasi atau acara perusahaan, meskipun meningkatkan ikatan sosial di</p>

tempat kerja, dapat mengalihkan perhatian karyawan dari tugas utama mereka dan mengurangi produktivitas. Selain itu, jika tingkat keterlibatan ini menuntut karyawan untuk menghabiskan waktu dan energi lebih banyak di luar jam kerja yang seharusnya digunakan untuk menyelesaikan tugas profesional, hal ini bisa menyebabkan kelelahan dan penurunan motivasi. Ketika karyawan terlalu terlibat dalam hal-hal yang tidak langsung berkaitan dengan pekerjaan inti, kualitas pekerjaan dan kinerja operasional dapat terganggu, sehingga berdampak negatif pada hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

- b. Agarwal (2019) *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap kinerja SDM karena semakin tinggi tingkat keterlibatan karyawan, semakin besar pula motivasi dan komitmen mereka terhadap pekerjaan. Karyawan yang merasa terlibat dalam pekerjaan dan memiliki hubungan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung lebih proaktif, bersemangat, dan berdedikasi dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka. Keterlibatan yang tinggi juga meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, yang mendorong karyawan untuk bekerja lebih efisien dan berkolaborasi lebih baik dengan rekan-rekannya. Selain itu, karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan melalui keterlibatan aktif akan lebih termotivasi untuk mencapai target, mengatasi tantangan, dan memberikan kinerja terbaik, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Sumber : Artikel yang diolah peneliti, 2024

Kecerdasan spiritual juga meningkatkan kesadaran diri dan empati, yang memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi lebih efektif, bekerja lebih kolaboratif, dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Supriyanto, 2019). Ketika karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi, mereka cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sebagai hasilnya, *spiritual intelligence* dapat menjadi faktor yang memperkuat keterlibatan

karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *spiritual intelligence* karyawan melalui pelatihan dan program pengembangan diri dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terlibat dan berkomitmen (Milliman, 2018). Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan spiritual mereka akan lebih termotivasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih setia kepada organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Saks, 2011); (Wingerden, 2018).

Career resilience (ketangguhan karir) memiliki hubungan yang erat dengan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). *Career resilience* mengacu pada kemampuan individu untuk bertahan dan beradaptasi dengan tantangan atau perubahan yang terjadi sepanjang perjalanan karir mereka (Eko Santoso, 2019). Ketangguhan karir ini melibatkan kemampuan untuk menghadapi kesulitan, mengelola stres, dan berkembang meskipun menghadapi berbagai hambatan. Ketika karyawan memiliki *career resilience* yang tinggi, mereka cenderung merasa lebih mampu mengatasi tantangan di tempat kerja, yang berdampak positif pada tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Elmi, 2017).

Karyawan dengan *career resilience* yang kuat lebih cenderung untuk tetap termotivasi, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaan mereka meskipun menghadapi kondisi yang penuh tekanan atau ketidakpastian. Mereka lebih mampu melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh, bukan sebagai hambatan (Callanan, 2017). Hal ini mendorong mereka untuk tetap produktif dan

berkomitmen pada tujuan organisasi. Ketangguhan karir ini juga memungkinkan karyawan untuk tetap berfokus pada tujuan jangka panjang mereka, meskipun ada tantangan yang muncul di sepanjang jalan, yang meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

1.2 Rumusan Masalah

Pencapaian target operasional yang belum optimal di PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus menunjukkan adanya sejumlah masalah dalam kinerja sumber daya manusia (SDM). Beberapa target utama seperti pembukaan rekening baru, penyaluran kredit usaha, dan penggunaan mobile banking belum tercapai secara maksimal, dengan pencapaian masing-masing hanya berada di kisaran 70-76% dari target yang telah ditetapkan. Hal ini menandakan bahwa terdapat tantangan signifikan dalam hal efisiensi kerja dan keterlibatan karyawan yang perlu segera diidentifikasi dan diatasi. Berbagai faktor seperti kurangnya motivasi, ketangguhan karir (*career resilience*), serta keterlibatan karyawan (*employee engagement*) diduga menjadi penyebab utama di balik rendahnya pencapaian target tersebut.

Selain itu, permasalahan kinerja SDM yang teridentifikasi juga mencakup stres kerja tinggi dan rendahnya tingkat *employee engagement*, yang masing-masing berdampak pada 40% dan 35% karyawan. Kondisi ini memperburuk kualitas kinerja, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk melakukan analisis lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM, serta merumuskan solusi untuk meningkatkan kualitas karyawan melalui penguatan spiritual intelligence, career resilience, dan employee engagement. Dengan demikian, rumusan masalah yang

perlu diatasi adalah bagaimana meningkatkan kinerja SDM untuk mencapai target operasional yang optimal melalui pendekatan yang lebih terintegrasi dan berfokus pada kesejahteraan karyawan. Kemudian pertanyaan penelitian (*question research*) yang muncul adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh *Spiritual Intelegence* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota?
2. Bagaimana pengaruh *Career Resilience* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota?
3. Bagaimana pengaruh *Spiritual Intelegence* terhadap Kinerja SDM pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota?
4. Bagaimana pengaruh *Career Resilience* terhadap Kinerja SDM pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota?
5. Bagaimana pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Spiritual Intelegence* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Career Resilience* terhadap *Employee Engagement* pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap Kinerja SDM pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis *Career Resilience* terhadap Kinerja SDM pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM pada Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Penelitian Secara Praktis

Secara praktis, penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan bagi pengembangan kinerja sumber daya manusia (SDM) di PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus. Dengan mengidentifikasi hubungan antara *spiritual intelligence*, *career resilience*, dan *employee engagement* terhadap kinerja SDM, penelitian ini dapat memberikan wawasan yang berguna bagi manajer dan pemimpin perusahaan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan karyawan yang lebih tepat sasaran. Selain itu, penelitian ini juga memberikan rekomendasi tentang bagaimana meningkatkan motivasi dan ketahanan karir karyawan, yang pada gilirannya dapat berkontribusi pada pencapaian target operasional yang lebih optimal. Manfaat praktis lainnya adalah membantu organisasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif, yang mendukung kesejahteraan karyawan dan meningkatkan produktivitas mereka.

2. Manfaat Penelitian Secara Teoritis

Dari segi teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan teori-teori yang berkaitan dengan manajemen SDM, khususnya yang berfokus pada *spiritual intelligence*, *career resilience*, dan *employee engagement*. Penelitian ini dapat memperkaya literatur yang ada mengenai faktor-faktor psikologis dan emosional yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor perbankan. Dengan menganalisis pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap kinerja SDM, penelitian ini juga membuka peluang untuk penelitian lebih lanjut yang dapat mengkaji hubungan antara faktor-faktor tersebut di berbagai industri lainnya. Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan landasan teori yang lebih kuat untuk memahami dinamika kinerja karyawan dalam konteks organisasi yang lebih luas.

3. Manfaat Penelitian Secara Organisasional

Secara organisasional, penelitian ini memberikan manfaat yang besar bagi PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja operasional melalui peningkatan kualitas SDM. Hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan dalam merancang kebijakan dan strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, dengan fokus pada peningkatan *spiritual intelligence*, *resilience* karir, dan keterlibatan karyawan. Dengan menerapkan hasil penelitian ini, perusahaan dapat lebih efisien dalam mencapai tujuan jangka panjangnya, seperti meningkatkan kualitas layanan, memperluas pangsa pasar, dan meningkatkan kepuasan nasabah. Selain itu, penelitian ini

juga dapat membantu dalam membangun budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan karyawan, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian visi dan misi perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Spiritual Intelligence

Spiritual intelligence, atau kecerdasan spiritual, adalah kemampuan seseorang dalam memahami dan menghayati nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari (Hussein, 2022). Kecerdasan ini melibatkan kesadaran yang lebih dalam tentang makna hidup, tujuan, dan hubungan dengan sesuatu yang lebih besar dari diri sendiri. Kecerdasan spiritual tidak hanya mencakup aspek religius atau kepercayaan tertentu, tetapi lebih luas pada penghayatan batin yang memberikan rasa damai, kekuatan batin, dan integritas dalam menghadapi berbagai situasi hidup (Andika, 2022).

Kecerdasan spiritual menurut (Dhani, 2016) sering disandingkan dengan kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ), namun memiliki peran yang berbeda. Jika IQ berfokus pada kemampuan berpikir logis dan rasional, dan EQ pada kemampuan memahami serta mengelola emosi, maka kecerdasan spiritual berkaitan dengan kemampuan untuk memahami makna hidup yang lebih dalam. Kecerdasan ini memungkinkan seseorang untuk melihat hubungan antar kejadian, memberikan penafsiran positif, serta menumbuhkan rasa syukur dan kebijaksanaan dalam menghadapi kehidupan sehari-hari (Hosseinbor, 2022).

Secara mendalam, kecerdasan spiritual mencakup beberapa komponen utama, seperti kesadaran diri, rasa syukur, empati, kemampuan menemukan makna, serta sikap memaafkan (Anwar, 2015). Kesadaran diri dalam konteks ini adalah kemampuan untuk mengenali siapa kita, menyadari kelemahan dan kekuatan diri, serta memiliki pandangan yang jernih terhadap tujuan hidup. Rasa syukur membantu seseorang untuk lebih menerima keadaan dan menghargai setiap

pengalaman hidup, sehingga mampu melihat sisi positif dari setiap peristiwa yang terjadi.

Selain itu, empati dalam kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk merasakan dan memahami perasaan orang lain serta menumbuhkan rasa kebersamaan dan kasih sayang (Darvishzadeh, 2017). Empati ini menciptakan koneksi yang lebih dalam dengan orang lain dan mengurangi egoisme. Kemampuan menemukan makna atau signifikansi dalam setiap situasi, termasuk saat menghadapi kesulitan, juga merupakan bagian penting dari kecerdasan spiritual, karena membantu seseorang menjalani hidup dengan sikap optimis dan tidak mudah menyerah (Herdian, 2020).

Sikap memaafkan juga berperan penting dalam kecerdasan spiritual, karena membebaskan individu dari beban emosional negatif yang dapat menghambat pertumbuhan batin. Memaafkan, baik terhadap diri sendiri maupun orang lain, adalah cara untuk mencapai ketenangan jiwa dan membangun hubungan yang sehat (Supriyanto, 2019). Ketika seseorang mampu memaafkan dengan tulus, ia juga bisa belajar dari pengalaman dan menjadi pribadi yang lebih bijaksana.

Dengan mengembangkan kecerdasan spiritual, seseorang mampu menghadapi berbagai permasalahan hidup dengan ketenangan dan keyakinan yang lebih besar. Kecerdasan spiritual menjadi dasar bagi kemampuan untuk bersikap adil, sabar, dan berintegritas, serta menghadapi tantangan hidup dengan pandangan yang positif (Tehubijuluw, 2015). Orang dengan kecerdasan spiritual tinggi cenderung memiliki kebijaksanaan dalam mengambil keputusan, mampu menjaga keseimbangan emosional, dan lebih terbuka pada perubahan yang terjadi di

sekitarnya. Secara keseluruhan, kecerdasan spiritual adalah landasan bagi pengembangan kualitas diri yang lebih baik, karena menghubungkan manusia dengan hal-hal yang lebih esensial dan bermakna. Hal ini membuat seseorang mampu menjalani kehidupan dengan lebih tenang, bijaksana, dan penuh kasih, serta mampu berkontribusi secara positif bagi lingkungan sosial di sekitarnya. Indikator Spiritual Intelligence menurut (Masaong, 2011) meliputi :

1. Integritas (Kejujuran)
2. Energi (Semangat)
3. Inspirasi (Ide & Inisiatif)
4. Wisdom (bijaksana)
5. Keberanian dalam mengambil keputusan

2.1.2 Career resilience

Career resilience atau ketangguhan karir menurut (Wulandari, 2020) adalah kemampuan individu untuk beradaptasi, bertahan, dan bangkit kembali dari berbagai tantangan atau hambatan dalam perjalanan karirnya. Dalam dunia kerja yang semakin dinamis dan penuh ketidakpastian, *career resilience* menjadi kualitas penting untuk menghadapi berbagai perubahan yang sering kali tidak dapat diprediksi (Eko Santoso, 2017). Individu dengan *career resilience* yang tinggi mampu menjaga semangat, produktivitas, dan motivasi mereka meskipun menghadapi tantangan seperti perubahan teknologi, perubahan peran, atau bahkan kehilangan pekerjaan (Elmi, 2017).

Career resilience mencakup kemampuan untuk tetap fleksibel dalam berbagai situasi serta bersedia untuk mengembangkan keterampilan baru ketika dibutuhkan. Hal ini berarti bahwa seseorang yang tangguh secara karir tidak takut menghadapi tantangan baru atau memasuki lingkungan kerja yang asing. Sebaliknya, mereka melihat perubahan sebagai peluang untuk berkembang dan belajar. Ketangguhan ini memungkinkan mereka untuk mengatasi stres atau tekanan yang datang seiring dengan perubahan, dan bahkan membuat mereka mampu menginspirasi orang lain di tempat kerja (Callanan, 2017).

Salah satu aspek penting dari *career resilience* adalah kemampuan untuk menjaga sikap positif dan optimis, bahkan ketika menghadapi situasi yang sulit. Sikap positif ini membantu individu untuk melihat tantangan sebagai bagian dari proses belajar, bukan sebagai hambatan yang harus dihindari. Dengan pola pikir ini, mereka mampu mempertahankan kinerja yang baik dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi kesulitan (Putri, 2023). Sikap optimis juga membuat mereka lebih terbuka terhadap umpan balik dan lebih proaktif dalam mencari solusi.

Selain sikap positif, *career resilience* juga melibatkan rasa percaya diri dan keyakinan pada kemampuan diri. Seseorang yang memiliki rasa percaya diri yang kuat lebih mungkin untuk bertahan dalam kondisi yang menantang karena mereka yakin bahwa mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk mengatasi situasi tersebut (Genita, 2023). Rasa percaya diri ini memungkinkan mereka untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas kemajuan karir mereka sendiri, daripada bergantung sepenuhnya pada orang lain atau keadaan eksternal. Faktor penting lainnya dalam *career resilience* adalah

kemampuan untuk terus belajar dan beradaptasi terhadap perkembangan dunia kerja (Kosali, 2023). Dunia kerja modern mengalami perubahan yang cepat, terutama dengan adanya perkembangan teknologi dan transformasi digital. Individu yang tangguh secara karir mampu menyesuaikan diri dengan perubahan ini dengan terus meningkatkan keterampilan mereka. Mereka tidak hanya mengandalkan keterampilan yang sudah dimiliki, tetapi juga berusaha untuk belajar hal-hal baru yang relevan dengan kebutuhan industri atau perusahaan.

Dalam konteks organisasi, *career resilience* sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena karyawan yang tangguh lebih mampu bekerja secara efektif dalam lingkungan yang penuh tekanan atau ketidakpastian (Laurenza, 2021). Mereka cenderung lebih sedikit mengalami burnout dan lebih mudah beradaptasi dengan peran atau tanggung jawab baru. Oleh karena itu, banyak organisasi saat ini yang mulai memperhatikan dan mendorong pengembangan *career resilience* di antara karyawannya melalui pelatihan, program pengembangan diri, dan pendekatan manajemen yang suportif (Nugraha, 2022). Secara keseluruhan, *career resilience* adalah keterampilan penting yang mengkombinasikan sikap positif, rasa percaya diri, kemauan untuk terus belajar, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Di era modern ini, di mana perubahan terjadi begitu cepat, memiliki ketangguhan karir akan memberikan keunggulan yang signifikan bagi individu dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan karir mereka (Pusparini, 2021). *Career resilience* adalah investasi jangka panjang yang tidak hanya mendukung keberhasilan karir, tetapi juga kesejahteraan mental dan emosional individu dalam

menghadapi berbagai dinamika dunia kerja. Indikator *Career Resilience* menurut (Reivich dan Satte, 2002) adalah :

1. Kenyamanan perilaku di tempat kerja
2. Kesehatan mental
3. Kesehatan fisik,
4. serta kualitas hubungan individu

2.1.3 Employee Engagement

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah tingkat komitmen, antusiasme, dan rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja (Deepalakshmi, 2023). Keterlibatan karyawan mencakup lebih dari sekadar kepuasan kerja, karena melibatkan hubungan emosional yang kuat antara karyawan dan perusahaan. Karyawan yang terlibat tidak hanya bekerja untuk memenuhi tugas mereka, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab dan motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Schaufeli, 2014).

Keterlibatan karyawan mencakup tiga aspek utama: kognitif, emosional, dan perilaku. Aspek kognitif meliputi persepsi dan pemikiran karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi, sedangkan aspek emosional mencakup perasaan mereka terhadap perusahaan dan tim kerja (Agarwal, 2019). Aspek perilaku terlihat dari bagaimana karyawan mengambil inisiatif, proaktif, dan berkomitmen dalam pekerjaan mereka. Ketiga aspek ini berkontribusi pada bagaimana karyawan terlibat dan berkontribusi terhadap kesuksesan perusahaan secara keseluruhan.

Salah satu indikator penting dari *employee engagement* adalah dedikasi karyawan dalam menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas mereka. Karyawan yang terlibat cenderung bersedia untuk bekerja keras, bahkan di bawah tekanan, karena mereka memiliki dorongan intrinsik yang kuat untuk memberikan hasil terbaik (Christian, 2011). Mereka merasa bahwa kesuksesan organisasi adalah bagian dari tanggung jawab mereka, sehingga motivasi mereka tidak mudah terganggu oleh hambatan atau masalah yang mungkin muncul.

Selain itu, *employee engagement* juga berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja (Gubler, 2018). Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki hubungan baik dengan atasan serta rekan kerja lebih mungkin untuk merasa terlibat dalam pekerjaan mereka (Wang, 2017). Faktor seperti komunikasi yang terbuka, kesempatan pengembangan diri, dan budaya kerja yang inklusif berperan besar dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, mereka cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi dan kinerja yang lebih baik.

Organisasi yang memiliki tingkat *employee engagement* yang tinggi cenderung menikmati berbagai keuntungan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih produktif, kreatif, dan inovatif dalam pekerjaan mereka (Truss, 2013). Mereka juga lebih berkontribusi secara positif pada suasana kerja, meningkatkan kolaborasi, dan memberikan dampak yang baik pada kepuasan pelanggan. Tingkat turnover karyawan pun lebih rendah karena karyawan yang terlibat cenderung lebih setia dan tidak mudah tergoda untuk pindah ke perusahaan lain. Untuk mencapai tingkat *employee engagement* yang tinggi, perusahaan perlu menciptakan

lingkungan kerja yang mendukung (Albrecht, 2015). Hal ini meliputi memberikan umpan balik yang konstruktif, kesempatan pengembangan karir, serta penghargaan yang adil dan transparan. Selain itu, perusahaan juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan memberikan ruang bagi karyawan untuk menyampaikan ide atau masukan. Ketika karyawan merasa suara mereka didengar dan pendapat mereka dianggap penting, mereka akan merasa lebih terhubung dengan perusahaan (Ananthram, 2018).

Secara keseluruhan, *employee engagement* adalah faktor krusial dalam keberhasilan perusahaan. Dengan memiliki karyawan yang terlibat, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan mempertahankan karyawan berbakat di dalam organisasi. *Employee engagement* bukan hanya berdampak pada kinerja individu karyawan, tetapi juga membentuk budaya organisasi yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada tujuan bersama. Di era persaingan yang semakin ketat, tingkat keterlibatan karyawan yang tinggi dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan bagi perusahaan. Indikator *employee engagement* menurut (Cascio, 1999) meliputi :

1. *Relevance* (kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian),
2. *Acceptability* (dapat diterima pegawai),
3. *Reliability* (faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan),
4. *Sensitivity* (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk)

5. serta *Practicality* (mudah dipahami dan diterapkan)

2.1.4 Kinerja SDM

Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah kemampuan dan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi (Guan, 2019). Kinerja ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Kinerja SDM tidak hanya berfokus pada seberapa cepat tugas selesai, tetapi juga pada kualitas hasil yang dicapai serta kontribusi terhadap tujuan jangka panjang organisasi (Hai, 2020).

Kinerja SDM melibatkan beberapa aspek, di antaranya keterampilan, kompetensi, komitmen, dan motivasi karyawan dalam bekerja. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi cenderung lebih mudah mencapai target kerja, karena mereka memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan baik. Di sisi lain, motivasi yang tinggi akan membuat karyawan lebih bersemangat dan berkomitmen untuk memberikan hasil terbaik (Kataria, 2019). Kombinasi kompetensi dan motivasi yang baik akan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja SDM bisa berasal dari dalam diri karyawan maupun dari lingkungan kerja (Rabiul, 2021). Faktor internal meliputi sikap, dedikasi, dan disiplin karyawan, sementara faktor eksternal dapat mencakup kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari atasan, dan sistem penghargaan yang diterapkan perusahaan. Faktor eksternal yang mendukung akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik, sehingga kinerja SDM dapat ditingkatkan secara maksimal (Hai, 2020).

Kinerja SDM sering diukur melalui berbagai indikator, seperti produktivitas, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Produktivitas mengukur jumlah output yang dihasilkan oleh karyawan dalam waktu tertentu, sementara kualitas pekerjaan menilai seberapa baik hasil kerja tersebut sesuai dengan standar perusahaan (Sumarno, 2022). Ketepatan waktu mencakup kemampuan karyawan untuk menyelesaikan tugas tepat waktu, dan adaptabilitas menggambarkan kemampuan mereka untuk menyesuaikan diri dengan perubahan tugas atau prosedur kerja.

Peningkatan kinerja SDM menjadi salah satu fokus utama perusahaan, karena kinerja yang tinggi akan berdampak positif pada pencapaian tujuan organisasi. Untuk meningkatkan kinerja SDM, perusahaan sering mengadakan pelatihan, memberikan program pengembangan karir, serta menyediakan sarana dan prasarana yang mendukung (Tafsir, 2021). Selain itu, pemberian feedback yang konstruktif juga menjadi langkah penting untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja individu secara berkala.

Peran manajemen sangat penting dalam pengelolaan dan pengawasan kinerja SDM (Yunus, 2023). Manajemen harus mampu menciptakan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan, sehingga karyawan dapat mengetahui sejauh mana mereka telah mencapai target kerja dan memahami area yang perlu ditingkatkan. Evaluasi yang baik akan mendorong karyawan untuk terus berupaya meningkatkan kinerja mereka, karena mereka merasa dihargai dan diakui atas kontribusi mereka terhadap perusahaan. Secara keseluruhan, kinerja SDM adalah aspek krusial yang menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai visi

dan misinya (Bartel, 2004). Dengan memiliki karyawan yang berkinerja tinggi, perusahaan dapat bersaing secara efektif di pasar, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan menciptakan inovasi yang mendukung pertumbuhan bisnis. Kinerja SDM yang optimal bukan hanya hasil dari upaya individu karyawan, tetapi juga dipengaruhi oleh kebijakan dan dukungan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi perkembangan dan prestasi karyawan. Indikator kinerja SDM menurut (Ivancevich, 2003) meliputi :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan
5. Perencanaan kerja

2.2 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan uraian pada telaah pustaka, terdapat beberapa penelitian yang berkaitan dengan knowledge sharing yang bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam penelitian ini. Penelitian terdahulu bisa dilihat dalam tabel yaitu :

Tabel 2.1

Hasil – hasil penelitian terdahulu

No.	Penulis (Tahun)	Judul	Variabel	Model Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Andika (2022)	<i>Spiritual And Emotional To Enhance Employee Performance With Right Target Recruitment And Job Placement Policies</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spiritual Intelegence</i> • <i>Emotional Intelegence</i> Intervening <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> Dependin <ul style="list-style-type: none"> • <i>Right Target Recruitment</i> 	<i>Regression</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa spiritualitas dan kecerdasan emosional berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, terutama ketika didukung oleh kebijakan rekrutmen dan penempatan kerja yang tepat sasaran. Karyawan yang memiliki tingkat spiritualitas dan kecerdasan emosional yang tinggi cenderung menunjukkan motivasi yang lebih besar, kemampuan beradaptasi, serta komitmen yang tinggi terhadap pekerjaan.
2.	Hussein (2022)	<i>The Effect of Spiritual Motivation, Spiritual and Intellectual Intelligence on Religious Performance Mediated by Job Satisfaction</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spiritual Motivation</i> • <i>Intellectual Intelegence</i> Intervening <ul style="list-style-type: none"> • <i>Job Satisfaction</i> Dependin <ul style="list-style-type: none"> • <i>Religius Performance</i> 	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi spiritual, kecerdasan spiritual, dan kecerdasan intelektual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja religius, terutama ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Karyawan yang didorong oleh motivasi spiritual dan memiliki kecerdasan spiritual serta intelektual cenderung menjalankan peran mereka dengan penuh makna dan komitmen terhadap prinsip-prinsip keagamaan.
3.	Hosseinbor (2022)	<i>Relationship between spiritual well-</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spiritual Well Being</i> 	<i>Regression</i>	Penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan positif antara

		<i>being and spiritual intelligence with mental health in students</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Spiritual Intelligence</i> Dependen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mental Health</i> 		<p>kesejahteraan spiritual dan kecerdasan spiritual dengan kesehatan mental pada siswa. Siswa yang memiliki kesejahteraan spiritual yang baik dan kecerdasan spiritual yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan emosional, stres, dan tantangan sehari-hari dalam lingkungan akademis. Kesejahteraan spiritual, yang mencakup rasa makna hidup dan keterhubungan dengan sesuatu yang lebih besar, memberikan pondasi yang kuat bagi siswa untuk merasa lebih tenang, optimis, dan termotivasi dalam menghadapi kesulitan.</p>
4.	Herdian (2020)	<i>The Effect Of Work Motivation And Spiritual Intelligence On Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As Intervening Variables</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Motivation</i> • <i>Spiritual Intelligence</i> Intervening <ul style="list-style-type: none"> • <i>OCB</i> Dependen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	<p>Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kecerdasan spiritual memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama ketika dimediasi oleh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai variabel intervening. Karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi dan kecerdasan spiritual yang kuat cenderung menunjukkan perilaku OCB, yaitu tindakan yang mendukung organisasi di luar tugas-tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja, menunjukkan inisiatif, dan menjaga lingkungan kerja yang positif.</p>

5.	Supriyanto (2019)	<i>The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Spiritual Intelligence</i> • <i>Emotional Intelligence</i> Intervening <ul style="list-style-type: none"> • <i>OCB</i> Dependen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Performance</i> 	<i>Regression</i>	Penelitian ini menemukan adanya hubungan positif antara kecerdasan spiritual, kecerdasan emosional, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), dan kinerja karyawan. Kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional memainkan peran penting dalam membentuk perilaku positif karyawan yang berkontribusi pada organisasi di luar tugas formal mereka, yang dikenal sebagai OCB. Karyawan dengan kecerdasan spiritual yang tinggi cenderung memiliki rasa makna dan tujuan dalam pekerjaan mereka, sementara kecerdasan emosional yang tinggi memungkinkan mereka mengelola emosi dengan baik, berempati, dan berinteraksi efektif dengan rekan kerja.
6.	Wulandari (2020)	<i>Peran high performance work system terhadap employee engagement dan employee resilience</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>High performance work system</i> • <i>Employee Engagement</i> Dependen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Resilience</i> 	<i>Regression</i>	High Performance Work System (HPWS) atau Sistem Kerja Berkinerja Tinggi berperan penting dalam meningkatkan employee engagement (keterlibatan karyawan) dan employee resilience (ketangguhan karyawan). HPWS merupakan serangkaian praktik kerja yang dirancang untuk mengoptimalkan kinerja karyawan melalui pelatihan intensif, pengembangan karir, pemberdayaan, dan sistem penghargaan yang adil.

7.	Deepalakshmi (2024)	<i>Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Engagement</i> • <i>Organizational Performance</i> Dependen <ul style="list-style-type: none"> • <i>HRM Performance</i> 	<i>Path Analisis</i>	Employee engagement atau keterlibatan karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi, khususnya dari perspektif sumber daya manusia. Keterlibatan karyawan mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung secara emosional dengan organisasi mereka dan berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan terlibat secara penuh, mereka cenderung bekerja dengan lebih antusias, produktif, dan berkualitas tinggi. Ini berdampak langsung pada kinerja organisasi melalui peningkatan produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan.
8.	Albrecht (2018)	<i>Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage</i>	Independen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Engagement</i> Intervening <ul style="list-style-type: none"> • <i>HRM Practices</i> Dependen <ul style="list-style-type: none"> • <i>Competitive Advantage</i> 	<i>Struktural Equation Model (SEM)</i>	Employee engagement, human resource management (HRM) practices, and competitive advantage memiliki hubungan yang saling memperkuat, di mana keterlibatan karyawan dan praktik HRM yang efektif berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Employee engagement atau keterlibatan karyawan mengacu pada seberapa kuat karyawan berkomitmen, termotivasi, dan terlibat secara emosional dalam pekerjaannya. Ketika karyawan terlibat penuh,

					mereka cenderung lebih produktif, kreatif, dan berkontribusi secara maksimal, yang pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi organisasi.
9.	Rabiul (2021)	<i>Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry</i>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>HRM Practices</i> • <i>Employee Engagement</i> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>HRM Performance</i> 	<i>Regression Analysis</i>	Dalam industri perhotelan, di mana tingkat pergantian karyawan bisa tinggi, keterlibatan karyawan melalui praktik SDM yang efektif menjadi semakin penting. Dengan merekrut individu yang sesuai dengan budaya dan nilai-nilai organisasi, memberikan pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, serta menawarkan peluang pengembangan karier yang jelas, SDM dapat membantu karyawan merasa lebih terhubung dengan peran mereka dan organisasi.
10.	Genita (2023)	<i>Pengaruh Career Resilience at Work terhadap Work Engagement pada Dokter Hewan</i>	<p>Independen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Career Resilience</i> • <i>Work Resilience</i> <p>Dependen</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Work Engagement</i> 	<i>Regression Analysis</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa career resilience (ketangguhan karir) di tempat kerja berpengaruh positif terhadap work engagement (keterlibatan kerja) pada dokter hewan. Career resilience merujuk pada kemampuan individu untuk mengatasi tantangan, perubahan, dan hambatan dalam perjalanan karir

				mereka, serta kemampuan untuk tetap beradaptasi dan berkembang meskipun menghadapi kesulitan. Pada dokter hewan, profesi yang sering menghadapi tekanan tinggi, baik dari sisi fisik, emosional, maupun mental, ketangguhan karir menjadi faktor penting dalam menjaga semangat dan motivasi mereka dalam bekerja.
--	--	--	--	--

Sumber : Artikel yang diolah penulis, 2023

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Spiritual Intelligence terhadap Employee Engagement

Karyawan dengan tingkat *spiritual intelligence* yang tinggi memiliki kemampuan untuk mengelola stres, beradaptasi dengan perubahan, dan menghadapi tantangan dengan sikap positif (Anwar, 2015). Mereka juga lebih mampu membangun hubungan yang sehat dengan rekan kerja dan merasa lebih berkomitmen terhadap tujuan organisasi. Dengan pemahaman yang lebih dalam tentang nilai-nilai pribadi dan tujuan hidup, karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka memiliki makna yang lebih besar, bukan sekadar untuk mencari penghasilan. Hal ini meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan, karena mereka merasa pekerjaan tersebut memberikan kontribusi terhadap kehidupan mereka secara keseluruhan (Herdian, 2020).

Kecerdasan spiritual juga meningkatkan kesadaran diri dan empati, yang memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi lebih efektif, bekerja lebih kolaboratif, dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Supriyanto, 2019). Ketika karyawan merasa dihargai dan terhubung

dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi, mereka cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sebagai hasilnya, *spiritual intelligence* dapat menjadi faktor yang memperkuat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *spiritual intelligence* karyawan melalui pelatihan dan program pengembangan diri dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terlibat dan berkomitmen (Milliman, 2018). Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan spiritual mereka akan lebih termotivasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih setia kepada organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Saks, 2011); (Wingerden, 2018).

H1 : Spiritual Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

2.3.2 Hubungan Career Resilience terhadap Employee Engagement

Career resilience (ketangguhan karir) memiliki hubungan yang erat dengan *employee engagement* (keterlibatan karyawan). *Career resilience* mengacu pada kemampuan individu untuk bertahan dan beradaptasi dengan tantangan atau perubahan yang terjadi sepanjang perjalanan karir mereka (Eko Santoso, 2019). Ketangguhan karir ini melibatkan kemampuan untuk menghadapi kesulitan, mengelola stres, dan terus berkembang meskipun menghadapi berbagai hambatan. Ketika karyawan memiliki *career resilience* yang tinggi, mereka cenderung merasa

lebih mampu mengatasi tantangan di tempat kerja, yang berdampak positif pada tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan (Elmi, 2017).

Karyawan dengan *career resilience* yang kuat lebih cenderung untuk tetap termotivasi, bersemangat, dan terlibat dalam pekerjaan mereka meskipun menghadapi kondisi yang penuh tekanan atau ketidakpastian. Mereka lebih mampu melihat kegagalan sebagai kesempatan untuk belajar dan tumbuh, bukan sebagai hambatan (Callanan, 2017). Hal ini mendorong mereka untuk tetap produktif dan berkomitmen pada tujuan organisasi. Ketangguhan karir ini juga memungkinkan karyawan untuk tetap berfokus pada tujuan jangka panjang mereka, meskipun ada tantangan yang muncul di sepanjang jalan, yang meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Selain itu, *career resilience* juga memperkuat sikap positif dan mentalitas *growth mindset* (pola pikir berkembang) di kalangan karyawan. Mereka cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada solusi. Karyawan yang memiliki sikap ini lebih cenderung untuk terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Schaufeli, 2014). Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *career resilience* melalui pelatihan, pembinaan, dan pemberian peluang pengembangan karir dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terlibat (Dalal, 2018); (Memon, 2016). Karyawan yang merasa lebih mampu untuk mengatasi tantangan dan berkembang dalam karir mereka akan lebih termotivasi,

lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

H2 : Career Resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Employee Engagement

2.3.3 Hubungan Spiritual Intelligence terhadap Kinerja SDM

Spiritual Intelligence (SQ) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. SQ mengacu pada kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan mengelola dimensi spiritual dalam hidup mereka, yang melibatkan nilai-nilai, tujuan hidup, serta kesadaran akan makna yang lebih dalam dalam pekerjaan dan kehidupan secara umum (Masaong, 2011). Ketika karyawan memiliki tingkat kecerdasan spiritual yang tinggi, mereka cenderung memiliki motivasi internal yang kuat, ketenangan mental, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka. Karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual sering kali memiliki orientasi yang lebih jelas terhadap tujuan hidup mereka, yang mempengaruhi bagaimana mereka menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja (Herdian, 2020). Mereka lebih mudah untuk fokus, bekerja dengan integritas, dan mengutamakan kualitas dalam setiap pekerjaan yang dilakukan. Hal ini dapat meningkatkan kinerja individu, karena mereka bekerja dengan rasa tanggung jawab yang tinggi dan berusaha memberikan hasil terbaik dalam pekerjaan mereka, baik untuk diri mereka sendiri maupun untuk organisasi (Supriyanto, 2011).

Selain itu, kecerdasan spiritual juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Karyawan dengan SQ yang tinggi cenderung memiliki empati yang lebih besar, kesadaran diri yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi tekanan atau konflik dengan bijaksana (Tehubijuluw, 2014). Mereka mampu menjaga keseimbangan emosional dan mengelola stres, yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja, terutama dalam situasi yang penuh tekanan. Karyawan yang memiliki kesadaran spiritual juga lebih mampu menjalani pekerjaan mereka dengan rasa puas dan bermakna, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja mereka (Hussein, 2022).

Kinerja SDM juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Karyawan yang memiliki SQ yang tinggi cenderung menunjukkan sikap lebih positif, berkomunikasi lebih baik, dan lebih terbuka terhadap kolaborasi (Yunus, 2023). Keterampilan sosial dan hubungan interpersonal yang kuat ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja kolektif organisasi (Tafsir, 2021). Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *spiritual intelligence* pada karyawan melalui program pelatihan atau pengembangan diri dapat meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

H3 : Spiritual Intelligence berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

2.3.4 Hubungan Career Resilience terhadap Kinerja SDM

Career resilience (ketangguhan karir) memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. *Career resilience* mengacu pada kemampuan individu untuk menghadapi, mengatasi, dan bangkit kembali dari tantangan atau perubahan dalam perjalanan karir mereka (Wang, 2017). Ketangguhan ini mencakup kemampuan untuk beradaptasi dengan situasi yang sulit, mengelola stres, serta tetap berkomitmen dan termotivasi meskipun menghadapi hambatan. Ketika karyawan memiliki *career resilience* yang tinggi, mereka cenderung dapat mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerjanya meskipun menghadapi tekanan atau ketidakpastian (Laurenza, 2021).

Karyawan dengan tingkat *career resilience* yang kuat lebih mampu untuk tetap fokus dan produktif meskipun menghadapi situasi yang penuh tantangan, seperti perubahan besar dalam organisasi, beban kerja yang meningkat, atau konflik di tempat kerja. Mereka memiliki kemampuan untuk melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, yang memungkinkan mereka untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja mereka (Nugraha, 2022). Dengan ketangguhan karir yang tinggi, karyawan lebih tahan terhadap stres, lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, dan tetap termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Selain itu, *career resilience* juga berhubungan dengan peningkatan kepercayaan diri, keterampilan pemecahan masalah, dan pemikiran positif. Karyawan yang resilient lebih cenderung untuk tetap berpikir positif dan fokus pada solusi ketika menghadapi masalah, yang memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan efektif (Pusparini, 2021). Ketangguhan karir ini juga

meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan, yang berpengaruh langsung pada hasil kerja mereka. Karyawan yang merasa mampu mengatasi tantangan dengan baik lebih mungkin untuk bekerja dengan lebih gigih dan memberikan yang terbaik dalam setiap tugas (Othman, 2019). *Career resilience* juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim dan berinteraksi dengan rekan kerja atau atasan dalam kondisi yang penuh tekanan (Pidgeon, 2017); (Loveland, 2015). Karyawan dengan ketangguhan karir yang tinggi cenderung memiliki keterampilan interpersonal yang lebih baik, serta mampu menjaga keseimbangan emosional di tempat kerja.

H4 : Career Resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja

SDM

2.3.5 Hubungan Employee Engagement terhadap Kinerja SDM

Employee engagement (keterlibatan karyawan) memiliki hubungan yang sangat erat dengan kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada tingkat komitmen, motivasi, dan emosional yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja (Schaufeli, 2014). Karyawan yang terlibat cenderung merasa lebih terhubung dengan pekerjaan mereka, memiliki rasa tanggung jawab yang lebih tinggi, dan berusaha untuk mencapai tujuan organisasi dengan semangat yang lebih besar. Hal ini secara langsung berpengaruh pada peningkatan kinerja SDM (Agarwal, 2019).

Karyawan yang terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka lebih cenderung untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan memberikan hasil yang lebih

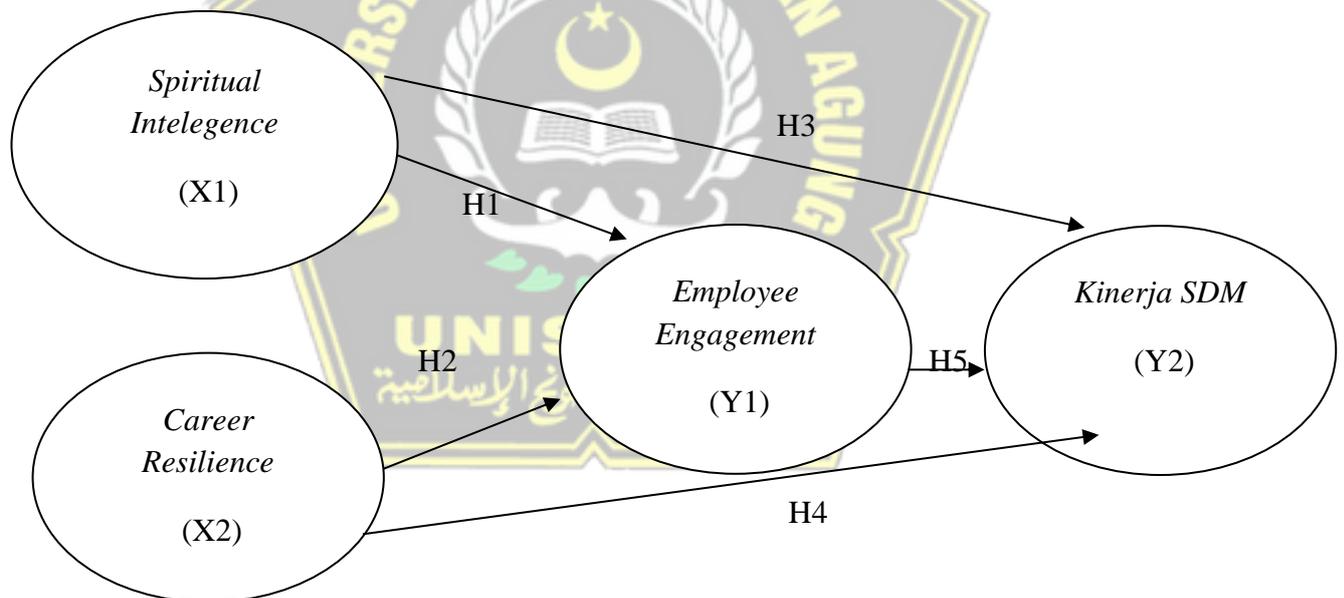
baik. Mereka tidak hanya menyelesaikan tugas mereka, tetapi juga berusaha melampaui ekspektasi untuk mencapai hasil yang maksimal (Gubler, 2018). Keterlibatan ini mendorong karyawan untuk berinovasi, memberikan kontribusi positif, dan meningkatkan produktivitas, yang berujung pada peningkatan kinerja individu dan tim. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi cenderung bekerja lebih keras dan lebih efisien. *Employee engagement* juga meningkatkan kualitas hubungan antar sesama karyawan dan atasan. Karyawan yang terlibat lebih terbuka terhadap komunikasi, kolaborasi, dan kerja sama tim (Medhurst, 2016). Mereka lebih cenderung berkontribusi dalam diskusi, memberikan masukan konstruktif, dan mendukung rekan kerja mereka untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif, yang mendukung peningkatan kinerja SDM secara keseluruhan.

Karyawan yang terlibat juga lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan di tempat kerja (Trust, 2013). Mereka memiliki motivasi internal yang tinggi untuk menghadapi situasi yang sulit dan tetap menjaga kualitas pekerjaan. Keterlibatan yang kuat membantu karyawan untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang dan tidak mudah terpengaruh oleh hambatan atau stres yang muncul (Wang, 2017). Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga membantu karyawan untuk bertahan dan tetap berkinerja tinggi dalam kondisi yang penuh tantangan.

H5 : Employee Engagement berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM

2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber : Artikel yang diolah penulis, 2024

Hipotesis :

- H1 : *Spiritual Intelligence* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
- H2 : *Career Resilience* berpengaruh terhadap *Employee Engagement*
- H3 : *Spiritual Intelligence* berpengaruh terhadap *Kinerja SDM*

H4 : *Career Resilience* berpengaruh terhadap *Kinerja SDM*

H5 : *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Kinerja SDM*



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan jenis *explanatory research* (penelitian yang bersifat menjelaskan) dengan metode kuantitatif. *Explanatory research* adalah penelitian yang memiliki tujuan untuk menguji hipotesis, apakah memperkuat atau menolak hipotesis yang dilihat dari hasil penelitian. *Explanatory research* merupakan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan dan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, apabila terdapat hubungan dan pengaruh maka seberapa erat hubungan dan pengaruh tersebut (Sugiyono, 2017). Penelitian metode kuantitatif merupakan proses memperoleh pengetahuan berdasarkan data atau angka menggunakan perhitungan statistik dari jumlah sampel responden yang diberikan pada survey yang dilakukan. Sugiyono (2017) berpendapat bahwa pendekatan kuantitatif ini digunakan untuk penelitian pada populasi dan sampel tertentu serta pengumpulan data berdasarkan variabel penelitian.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Ghozali (2012) mengungkapkan bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang menjadi karakteristik dan kuantitas tertentu yang ditetapkan peneliti untuk kemudian dipelajari dan disimpulkan. Populasi penelitian ini adalah Seluruh Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus dianggap cocok dan tepat menginterpretasikan variabel penelitian. Karena *Spiritual Intelligence dan Employee Engagement* yang baik sangat diperlukan dalam memperoleh kinerja sumber daya manusia yang mampu mendukung operasional perbankan.

3.2.2 Sampel

Perumusan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampel jenuh, yang berarti seluruh populasi yang ada menjadi sampel penelitian. Populasi yang dijadikan sampel adalah seluruh karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus, yang berjumlah 110 karyawan. Adapun karyawan tersebut terdiri dari berbagai divisi, seperti Relationship Marketing, Customer Service, Teller, Account Officer, Back Office, dan Supervisor. Dengan menggunakan sampel jenuh, setiap karyawan dari masing-masing divisi tersebut akan dijadikan responden dalam penelitian, tanpa ada pemilihan atau seleksi khusus.

Metode sampel jenuh dipilih karena jumlah populasi yang relatif kecil dan terbatas, yaitu hanya 110 karyawan, sehingga tidak diperlukan pembagian sampel secara acak. Hal ini juga memungkinkan peneliti untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pandangan dan persepsi seluruh karyawan terhadap variabel yang sedang diteliti. Setiap divisi akan memberikan kontribusi

yang seimbang terhadap data yang diperoleh, yang kemudian dapat dianalisis untuk menggambarkan kondisi secara keseluruhan.

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi. Penggunaan sampel jenuh diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih representatif dan valid, karena seluruh populasi yang ada dilibatkan dalam penelitian. Dengan demikian, hasil yang diperoleh akan lebih mencerminkan kondisi nyata yang ada di PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan yang lebih tepat dan efisien dalam pengelolaan SDM di bank tersebut.

3.3 Sumber dan Jenis Data

Sumber data yaitu suatu subjek atau data yang digunakan berasal darimana data tersebut didapatkan. Sumber data dapat berasal dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer merupakan informasi atau data yang diperoleh secara langsung dari sumber atau tangan pertama sehingga peneliti mendapatkan dan dapat mengumpulkan serta menyimpulkan sendiri data yang relevan guna penelitian yang dilakukan (Emmanuel & Ibeawuchi, 2015). Sumber data primer penelitian ini didapatkan melalui kuesioner yang diberikan kepada responden secara langsung yaitu Karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kota Kudus . Data yang didapat berupa jawaban atas pertanyaan yang ada dalam kuisisioner mengenai *Spiritual Intelegence* , *Career Resilience*, *Employee*

Engagememnt dan Kinerja SDM. Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh secara tidak langsung di berikan kepada peneliti, melainkan peneliti mendapatkan data melalui tangan kedua, dapat melalui orang lain atau melalui dokumen (Sugiyono, 2017).

3.3 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data yang digunakan adalah Kuesioner. Kuesioner merupakan rangkaian pertanyaan dan pernyataan yang diajukan kepada responden penelitian untuk dijawab kemudian diteliti. Pengukuran indikator variabel atau pernyataan dalam kuisioner ini menggunakan skala likert yaitu skala untuk mengukur persepsi dan pendapat serta sikap seseorang atau kelompok. Peneliti menggunakan 5 tingkatan skala likert, yaitu : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju. Masing-masing jawaban memiliki nilai sebagai berikut :

1. SS = 5
2. S = 4
3. N = 3
4. TS = 2
5. STS = 1

3.4 Variabel dan Indikator

Variabel dalam penelitian ini, variabel bebas adalah *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience*, sedangkan variabel terikat adalah *Employee Engagement* dan *Kinerja SDM*. Definisi dan indikator dari masing-masing variabel penelitian ini dijelaskan pada tabel 3.1.

Tabel 3.1
Definisi Oprasional dan Indikator Penelitian

No.	Definisi Oprasional	Indikator	Skala
1.	<i>Spiritual Intelligence</i> <i>Spiritual intelligence</i> , atau kecerdasan spiritual, adalah kemampuan seseorang dalam memahami dan menghayati nilai-nilai spiritual dalam kehidupan sehari-hari	1. Integritas (Kejujuran) 2. Energi (Semangat) 3. Inspirasi (Ide & Inisiatif) 4. Wisdom (bijaksana) 5. Keberanian dalam mengambil keputusan (Masaong, 2011)	Skala Likert 5 Point
2.	<i>Career Resilience</i> <i>Career resilience</i> adalah investasi jangka panjang yang tidak hanya mendukung keberhasilan karir, tetapi juga kesejahteraan mental dan emosional individu dalam menghadapi berbagai dinamika dunia kerja	1. Kenyamanan perilaku di tempat kerja 2. Kesehatan mental 3. Kesehatan fisik, 4. serta kualitas hubungan individu (Reivich & Satte, 2002)	Skala Likert 5 Point
4.	<i>Employee Engagement</i> <i>Employee engagement</i> atau keterlibatan karyawan adalah tingkat komitmen, antusiasme, dan rasa memiliki yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja	1. <i>Relevance</i> (kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian), 2. <i>Acceptability</i> (dapat diterima pegawai), 3. <i>Reliability</i> (faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan),	Skala Likert 5 Point

		<p>4. <i>Sensitivity</i> (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk)</p> <p>5. serta <i>Practicality</i> (mudah dipahami dan diterapkan)</p> <p>(<i>Cascio, 1999</i>)</p>	
5.	<p><i>Kinerja SDM</i> Kinerja SDM (Sumber Daya Manusia) adalah kemampuan dan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya di suatu organisasi. Kinerja ini mencerminkan efektivitas dan efisiensi seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.</p>	<p>1. Kuantitas kerja 2. Kualitas kerja 3. Pengetahuan tentang pekerjaan 4. Pendapat atau pernyataan yang disampaikan 5. Perencanaan kerja</p> <p>(<i>Ivankevich, 2003</i>)</p>	Skala Likert 5 Point

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala likert, yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang. Tingkatan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala 1-5. Nilai untuk skala likert ditentukan mulai nilai 1 untuk pertanyaan negatif dan 5 untuk nilai positif seperti :

1. Sangat setuju = 1
2. Tidak setuju = 2
3. Ragu-ragu = 3
4. Setuju = 4
5. Sangat setuju = 5

3.5 Teknik Analisis Data

3.6.1 Analisis Regresi Berganda

Metode analisis yang digunakan adalah model regresi linier berganda. Menurut Sugiyono (2014) bahwa analisis regresi linier berganda bermaksud meramalkan bagaimana keadaan (naik turunnya) variabel *dependen* (kriterium), bila dua atau lebih variabel *independen* sebagai faktor prediator dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya). Jadi analisis regresi berganda akan dilakukan bila jumlah variabel independennya minimal dua. Menurut Sugiyono (2014) persamaan regresi linier berganda yang ditetapkan adalah sebagai berikut:

$$Y_1 = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$
$$Y_2 = a + b_1X_1 + b_1Y_1 + b_2X_2 + e$$

Keterangan :

- a). X_1 = *Spiritual Intelegence*
- b). X_2 = *Career Resilience*
- c). Y_1 = *Employee Engagement*
- d). Y_2 = Kinerja SDM
- e). a = Konstanta
- f). b = Besarnya kenaikan atau penurunan
- g). e = Nilai-nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan

3.6.2 Uji Instrumen

a. Uji Validitas

Validitas berasal dari kata *validity*, yang memiliki arti sejauh manaketepatan atau kecermatan instrumen pengukur dalam melakukan fungsinya. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2011). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan menghitung korelasi antara skor masing-masing pertanyaan dengan total skor pertanyaan. Perhitungan dilakukan dengan menggunakan program SPSS. Validitas data diukur dengan membandingkan r hitung dengan r tabel, di mana:

- Apabila r hitung $>$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner valid.
- Apabila r hitung $<$ r tabel (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan kuesioner tidak valid.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji konsistensi kuesioner dalam mengukur stabilitas kuesioner jika digunakan dari waktu ke waktu (Ghozali, 2011). Untuk mengetahui reliabel atau tidaknya suatu variabel, dilakukan uji statistik dengan melihat *Cronbach's Alpha*. Kriteria yang digunakan adalah:

- Jika nilai $Alpha > 0,6$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah *reliable*.
- Jika nilai $Alpha < 0,6$ maka pertanyaan-pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak *reliable*.

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam model regresi, variabel dependen dan variabel independen keduanya memiliki distribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis grafik histogram dan *normal probably plot of standardized residual* dan menggunakan analisis statistik non-parametrik .

b. 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.

c. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah variabel dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel independen. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinieritas di dalam regresi, dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel bebas manakah yang dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. *Tolerance* mengukur variabilitas variabel bebas yang tidak dapat

dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Kriteria pengambilan keputusan suatu model regresi bebas multikolinieritas adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai nilai VIF di bawah 10
2. Mempunyai nilai *tolerance* di atas 0,10

Untuk melihat variabel bebas mana saja yang saling berkorelasi adalah dengan menganalisis matriks korelasi antar variabel bebas. Korelasi yang kurang dari 0,05 menandakan bahwa variabel bebas tidak terdapat multikolinieritas yang serius (Ghozali, 2011).

d. Uji Heteroskedastisitas

Deteksi heteroskedastisitas menggunakan scatter plot dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatter plot antara nilai prediksi variabel terikat (ZPRED) dengan residualnya (SRESID). Jika ada titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur maka mengidentifikasi telah terjadi heterokedasitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedasitas.

3.6.4 Pengujian Hipotesis

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hpotesis dalam penelitian ini adalah *path analysis* (analisis jalur) yang digunakan untuk melihat model hubungan yang telah ditentukan bukan untuk menemukan penyebabnya. Untuk melihat besarnya pengaruh langsung antar variabel dengan menggunakan koefisien beta atau koefisien regresi yang terstandarisasi. Analisis jalur sebenarnya merupakan kepanjangan dari analisis regresi berganda. Alat analisis regresi

berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

a. Uji T

Pengujian ini dilakukan melalui uji t dengan membandingkan t hitung (observasi) dengan t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5% atau $\alpha = 0,05$.

Apabila hasil pengujian menunjukkan:

- 1). $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak

Variabel independen dapat menerangkan variabel dependen, atau ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

- 2). $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima

Variabel independen tidak dapat menerangkan variabel dependen, atau tidak ada pengaruh signifikan antara dua variabel yang diuji.

b. Koefisien Determinasi (R^2)

Kemampuan variabel-variabel independen dalam menerangkan variabel dependen dapat diukur dengan besarnya koefisien determinasi (R^2). Jika R^2 semakin besar (mendekati satu), maka dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel independen terhadap dependen semakin besar atau semakin kuat. Sebaliknya, jika R^2 semakin kecil (mendekati nol) maka dapat dikatakan sumbangan dari variabel independen terhadap variabel dependen semakin kecil atau semakin lemah. Secara umum dapat dikatakan bahwa R^2 berada antara 0 dan 1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$.

3.6.5 Pengujian Intervening

a. Uji Sobel Test

Uji sobel test digunakan untuk mengetahui hasil dari mediasi antara variabel independen dengan variabel dependen. Variabel Intervening merupakan variabel antara atau mediasi yang fungsinya adalah memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Ghazali,2013). Dalam penelitian ini adalah untuk mengujiapakah variabel intervening *Employee Engagem,ent* mampu menjadi variabel intervening antara *Spiritual Intelegence* , *Employee Engagement* dan *Kienrja SDM* ,maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the sobel pada pengujian sobeltest dengan analisis jika $p\text{-value} < \text{taraf signifikan } 0,05$,maka H_0 ditolak dan H_a diterima yang berarti ada pengaruh yang signifikan.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., atau lebih dikenal sebagai Bank BRI, merupakan salah satu lembaga keuangan terbesar di Indonesia dengan fokus pada pelayanan perbankan bagi masyarakat umum, termasuk segmen usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Kantor Cabang Kudus Kota, yang beralamat di Jl. Jend. Sudirman No. KM. 1, Nganguk, Kota Kudus, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah, merupakan salah satu kantor cabang strategis yang melayani berbagai kebutuhan keuangan masyarakat di kawasan Kudus dan sekitarnya. Sebagai bagian dari institusi perbankan nasional yang telah beroperasi selama lebih dari satu abad, Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota memiliki peran signifikan dalam mendukung perekonomian daerah. Kantor cabang ini tidak hanya berfungsi sebagai penyedia layanan keuangan, tetapi juga sebagai mitra strategis bagi pelaku usaha lokal. Lokasinya yang strategis di jantung Kota Kudus, berdekatan dengan area komersial dan perumahan padat penduduk, menjadikannya pusat aktivitas finansial yang ramai dan dinamis.

Dalam operasionalnya, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota memanfaatkan teknologi digital sebagai salah satu pilar utama untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Dengan aplikasi BRImo dan layanan internet banking, nasabah dapat dengan mudah melakukan transaksi kapan saja dan di mana saja. Inovasi ini tidak hanya meningkatkan kenyamanan pelanggan tetapi juga membantu Bank BRI dalam bersaing di era perbankan digital yang semakin kompetitif. Integrasi layanan berbasis teknologi juga diimbangi dengan edukasi kepada masyarakat tentang literasi keuangan dan teknologi, sehingga masyarakat lebih siap memanfaatkan layanan perbankan modern.

Kantor cabang ini juga dikenal memiliki keunggulan dalam pengelolaan risiko kredit, khususnya di segmen UMKM. Dengan pendekatan yang hati-hati namun fleksibel, Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota mampu menyeimbangkan antara pertumbuhan portofolio kredit dan pengendalian risiko. Proses penilaian kredit yang komprehensif, ditambah dengan pendampingan kepada pelaku usaha, memastikan bahwa kredit yang diberikan dapat dikelola dengan baik dan memberikan dampak positif bagi perekonomian lokal. Hal ini menjadi salah satu alasan mengapa Bank BRI terus dipercaya oleh nasabah sebagai mitra keuangan yang andal.

Selain fokus pada aspek bisnis, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota juga aktif berpartisipasi dalam kegiatan sosial dan pengembangan komunitas. Program-program CSR yang dijalankan mencakup bidang pendidikan, kesehatan, dan lingkungan hidup, yang dirancang untuk memberikan kontribusi nyata kepada masyarakat sekitar. Misalnya, dukungan terhadap pelatihan kewirausahaan bagi

UMKM lokal, pemberian beasiswa bagi siswa berprestasi, hingga inisiatif penghijauan di area sekitar. Semua ini mencerminkan komitmen Bank BRI untuk tidak hanya menjadi lembaga keuangan, tetapi juga mitra yang peduli terhadap pembangunan berkelanjutan di wilayah Kudus.

Gambar 4.1 Lokasi Objek Penelitian PT Bank BRI KC Kudus Kota



Kantor cabang ini menawarkan berbagai produk dan layanan, mulai dari tabungan, deposito, kredit usaha rakyat (KUR), hingga layanan digital banking seperti BRImo yang mempermudah transaksi nasabah di era modern. Salah satu keunggulan utama dari Kantor Cabang Kudus Kota adalah fokusnya pada pemberdayaan UMKM melalui penyaluran kredit yang berorientasi pada pertumbuhan usaha mikro di daerah Kudus, sebuah wilayah yang terkenal dengan sektor industri kecil dan menengah, terutama dalam bidang rokok kretek, makanan

khas, dan kerajinan tangan. Struktur organisasi di Kantor Cabang Kudus Kota mencakup berbagai divisi yang mendukung operasional perbankan, seperti divisi pemasaran, pelayanan nasabah, dan pengelolaan kredit. Dengan tenaga kerja yang profesional dan berpengalaman, Bank BRI Cabang Kudus Kota terus berupaya memberikan layanan optimal kepada nasabahnya. Pendekatan yang berbasis pada kepuasan pelanggan dan inovasi teknologi juga menjadi faktor utama keberhasilan cabang ini dalam mempertahankan loyalitas nasabah.

Selain itu, PT Bank BRI Cabang Kudus Kota berkomitmen untuk mendukung pembangunan masyarakat setempat melalui program-program tanggung jawab sosial perusahaan (CSR). Program ini meliputi pendidikan, pemberdayaan masyarakat, dan lingkungan, yang bertujuan untuk menciptakan dampak positif di sekitar wilayah operasionalnya. Dalam konteks penelitian, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota menyediakan studi kasus yang menarik terkait implementasi strategi manajemen, inovasi produk keuangan, dan pemberdayaan UMKM. Dengan segala kompleksitas dan tantangan yang dihadapi, kantor cabang ini menjadi objek penelitian yang relevan untuk menggali lebih dalam bagaimana perbankan memainkan perannya dalam mendorong pertumbuhan ekonomi lokal sekaligus meningkatkan daya saing di era digital. Dengan demikian, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota tidak hanya sekadar sebuah entitas bisnis, tetapi juga representasi dari peran institusi keuangan dalam membangun ekonomi yang inklusif, berkelanjutan, dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

Dengan semua upaya ini, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota terus beradaptasi dengan perubahan kebutuhan masyarakat dan tantangan industri

perbankan. Fokus pada inovasi, inklusi keuangan, dan tanggung jawab sosial menjadikan kantor cabang ini sebagai salah satu contoh nyata bagaimana institusi keuangan dapat memberikan dampak positif yang luas. Sebagai objek penelitian, kantor cabang ini menawarkan beragam perspektif menarik, baik dari segi manajemen, strategi operasional, maupun kontribusinya terhadap pembangunan ekonomi dan sosial.

4.2 Karakteristik Responden

4.2.1 Jenis Kelamin

**TABEL 4.1
JENIS KELAMIN**

		Jenis Kelamin			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	65	65,0	65,0	65,0
	Perempuan	35	35,0	35,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.1 Dalam penelitian ini, karakteristik responden karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota dianalisis untuk memberikan gambaran mendalam mengenai komposisi demografis tenaga kerjanya. Berdasarkan data yang diperoleh, total jumlah karyawan di kantor cabang ini adalah 100 orang, yang terdiri dari 65 karyawan laki-laki dan 35 karyawan perempuan. Dari segi persentase, karyawan laki-laki mendominasi komposisi tenaga kerja dengan jumlah sebesar 65% dari total responden. Proporsi ini menunjukkan bahwa karyawan laki-laki memainkan peran signifikan dalam operasional kantor cabang,

baik dalam divisi manajerial, pelayanan nasabah, maupun aktivitas pendukung lainnya. Hal ini juga dapat mencerminkan tren dalam sektor perbankan yang sering kali memiliki proporsi lebih tinggi untuk karyawan laki-laki pada posisi-posisi tertentu.

Sementara itu, karyawan perempuan berjumlah 35 orang, atau sekitar 35% dari total responden. Meski secara persentase lebih kecil dibandingkan karyawan laki-laki, kehadiran karyawan perempuan tetap menjadi elemen penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam. Karyawan perempuan di kantor cabang ini biasanya berperan dalam berbagai posisi strategis, termasuk dalam layanan nasabah dan manajemen internal, yang membutuhkan keahlian interpersonal dan multitasking yang tinggi.

Komposisi ini mencerminkan dinamika kerja di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota yang mengedepankan profesionalisme tanpa mengesampingkan keberagaman gender. Dengan proporsi karyawan laki-laki yang lebih besar, namun tetap mempertahankan representasi karyawan perempuan yang cukup signifikan, kantor cabang ini menunjukkan komitmennya terhadap keberagaman dan kesetaraan di tempat kerja. Gambaran ini menjadi salah satu aspek penting dalam penelitian, terutama dalam memahami hubungan karakteristik demografis tenaga kerja dengan efektivitas kerja dan kepuasan kerja di sektor perbankan.

Selain itu, komposisi gender karyawan ini juga dapat memberikan wawasan tentang distribusi pekerjaan dan peran di dalam organisasi. Karyawan laki-laki yang mendominasi jumlah tenaga kerja sering kali ditemukan dalam posisi yang

membutuhkan mobilitas tinggi, seperti bagian pemasaran dan pengelolaan kredit, yang memerlukan interaksi langsung dengan nasabah di lapangan. Di sisi lain, karyawan perempuan cenderung menempati posisi yang membutuhkan perhatian detail dan pelayanan prima, seperti layanan pelanggan (*customer service*) dan administrasi. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa peran-peran ini saling bertukar atau dilaksanakan secara seimbang sesuai dengan kemampuan individu.

4.2.2 Jangka Waktu Bekerja

TABEL 4.2
JANGKA WAKTU BEKERJA

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	57	57,0	57,0	57,0
5 Tahun Ke atas	43	43,0	43,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa Karakteristik responden karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota berdasarkan jangka waktu bekerja menunjukkan dinamika tenaga kerja yang beragam. Berdasarkan data yang diperoleh, sebanyak 57 karyawan, atau 57% dari total responden, memiliki masa kerja antara 1 hingga 5 tahun. Sementara itu, 43 karyawan, atau 43% dari total responden, telah bekerja selama lebih dari 5 tahun.

Karyawan dengan masa kerja 1 hingga 3 tahun sebagian besar berada pada status kontrak, mencerminkan pola rekrutmen yang memberikan kesempatan kepada tenaga kerja baru untuk membangun pengalaman kerja dan menunjukkan performa sebelum mendapatkan status karyawan tetap. Proporsi ini menunjukkan bahwa Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota aktif dalam merekrut tenaga kerja

baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang dinamis sekaligus memberikan peluang karir bagi generasi muda. Di sisi lain, karyawan yang telah bekerja selama lebih dari 5 tahun umumnya telah berstatus sebagai karyawan tetap. Kelompok ini mencerminkan tenaga kerja yang memiliki pengalaman kerja lebih mendalam dan pemahaman yang komprehensif terhadap proses operasional dan budaya organisasi. Karyawan dengan masa kerja panjang ini menjadi tulang punggung dalam mendukung stabilitas dan kesinambungan layanan di Bank BRI.

Komposisi ini menunjukkan keseimbangan antara tenaga kerja baru yang membawa semangat dan ide-ide segar, serta tenaga kerja senior yang memiliki pengalaman dan stabilitas kerja. Dengan adanya kombinasi tersebut, Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota mampu menjaga produktivitas dan kualitas layanan kepada nasabah secara berkelanjutan. Hal ini juga mencerminkan strategi manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengembangkan kompetensi tenaga kerja baru sekaligus mempertahankan karyawan yang telah berkontribusi dalam jangka waktu panjang.

4.2.3 Pendidikan Responden

TABEL 4.3
JENIS PENDIDIKAN

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid SMA	17	16,7	16,7	16,7
DIPLOMA	20	19,6	19,6	36,3
SARJANA	56	54,9	54,9	91,2
PASCASARJANA	9	8,8	8,8	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3, analisis karakteristik responden karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan adanya variasi latar belakang pendidikan yang mendukung struktur organisasi dan pelaksanaan operasional bank. Dari total 100 karyawan, responden dengan pendidikan SMA berjumlah 17 orang atau 16,7% dari total responden. Responden dengan pendidikan Diploma berjumlah 20 orang atau 19,6%, sementara yang memiliki pendidikan Sarjana (S1) mendominasi dengan jumlah 56 orang atau 54,9%. Responden dengan pendidikan Pascasarjana (S2) tercatat sebanyak 9 orang, yang merepresentasikan 8,8% dari total karyawan.

Sebanyak 16,7% dari total karyawan memiliki latar belakang pendidikan SMA. Karyawan dalam kelompok ini umumnya menduduki posisi yang terkait dengan tugas operasional pendukung, seperti Satpam dan Office Boy (OB). Peran mereka sangat penting untuk menjaga kelancaran aktivitas sehari-hari di kantor cabang. Meski berada pada posisi non-administratif, mereka tetap memiliki kontribusi yang signifikan terhadap keberlangsungan layanan bank. Responden dengan latar belakang pendidikan Diploma berjumlah 20 orang atau 19,6% dari total responden. Kelompok ini biasanya menduduki posisi pelayanan seperti *Customer Service (CS)*, *Teller*, serta beberapa posisi di level Mantri dan *Relationship Manager (RM) Kredit*. Pendidikan Diploma memberikan bekal keterampilan teknis dan administratif yang dibutuhkan untuk menjalankan tugas-tugas tersebut secara efektif. Proporsi ini mencerminkan keberadaan tenaga kerja terampil di level operasional yang menjadi garda terdepan dalam pelayanan nasabah.

Sebagian besar responden, yaitu 54,9% atau 56 orang, memiliki latar belakang pendidikan Sarjana. Mereka tersebar di berbagai posisi strategis, seperti *Customer Service, Teller, Mantri, RM Kredit*, hingga beberapa level manajerial. Tingginya proporsi karyawan dengan latar belakang pendidikan Sarjana menunjukkan bahwa Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota mengutamakan tenaga kerja dengan kualifikasi akademis yang tinggi untuk menunjang layanan perbankan modern. Dengan bekal pendidikan ini, mereka mampu memahami kompleksitas produk dan layanan perbankan serta memberikan solusi terbaik kepada nasabah.

Sebanyak 8,8% atau 9 orang karyawan memiliki pendidikan Pascasarjana. Kelompok ini umumnya menduduki posisi strategis dan manajerial, seperti Kepala Unit, Kepala Cabang, *Assistant Manager Bisnis (AMB) Mikro*, dan Manajer Operasional. Pendidikan Pascasarjana memberikan kompetensi tambahan dalam analisis, manajemen, dan kepemimpinan, yang sangat penting untuk pengambilan keputusan di level strategis. Karyawan dalam kelompok ini memiliki peran penting dalam menentukan arah kebijakan dan memastikan tercapainya target operasional kantor cabang. Komposisi tingkat pendidikan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota mencerminkan keberagaman dalam struktur tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karyawan dengan latar belakang SMA mendukung kegiatan operasional dasar, sementara karyawan dengan pendidikan Diploma hingga Pascasarjana mengisi posisi strategis dan operasional inti. Distribusi ini menciptakan sinergi yang kuat antara tenaga kerja dengan berbagai tingkat keahlian, sehingga mampu menjaga kualitas layanan sekaligus meningkatkan daya saing organisasi di sektor perbankan. Keberadaan tenaga kerja yang dominan di

tingkat pendidikan Sarjana juga menunjukkan fokus Bank BRI terhadap pengembangan SDM yang berorientasi pada kualitas dan profesionalisme.

4.3 Analisis Kualitatif

Berdasarkan hasil tanggapan dari 100 orang responden tentang pengaruh *Spiritual Intelligence, Career Resilience, Employee Engagemen* dan Kinerja Karyawan maka peneliti akan menguraikan secara rinci jawaban responden yang dikelompokkan dengan kategori rendah, sedang dan tinggi sebagai berikut, menurut (Umar, 2012) :

$$RS = \frac{TT-TR}{Kelas}$$

5 = skala likert tertinggi yang digunakan dalam penelitian

1 = skala likert terendah yang digunakan dalam penelitian

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

$$RS = 0,8$$

Berikut ini akan dijelaskan rentang skala untuk kategori sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan sangat tinggi.

No	Interval	Kategori
1	Interval 1 – 1,80	Sangat Rendah
2	Interval 1,81 – 2,60	Rendah
3	Interval 2,61 – 3,40	Sedang
4	Interval 3,41 – 4,20	Tinggi
5	Interval 4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

4.3.1 Analisis Deskriptif Spiritual Intelligence

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, pertama kali dilakukan terhadap *Spiritual Intelligence* (X1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Spiritual Intelligence* (X1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.4
DESKRIPTIF VARIABEL *SPIRITUAL INTELEGENCE*

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Integritas (Kejujuran)	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Energi (Semangat)	32	160	66	264	2	6	0	0	0	0	4,30
Inspirasi (Ide & Inisiatif)	24	96	70	280	6	18	0	0	0	0	3,94
Wisdom (bijaksana)	32	160	68	272	0	0	0	0	0	0	4,32
Keberanian dalam mengambil keputusan	18	90	76	304	6	18	0	0	0	0	4,12
Nilai rata-rata											4,18

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Dalam penelitian ini, variabel *Spiritual Intelligence* atau kecerdasan spiritual dianalisis untuk mengukur sejauh mana aspek spiritual memengaruhi perilaku dan kinerja karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota. Berdasarkan hasil analisis, nilai rata-rata keseluruhan variabel ini adalah 4,18, yang menunjukkan bahwa tingkat kecerdasan spiritual karyawan berada dalam kategori *tinggi*. Hasil ini mencerminkan bahwa karyawan mampu menerapkan nilai-nilai spiritual dalam berbagai aspek pekerjaan mereka, baik secara individu maupun dalam interaksi dengan rekan kerja dan nasabah.

Salah satu indikator yang menjadi penentu utama tingginya tingkat kecerdasan spiritual karyawan adalah *Wisdom* atau kebijaksanaan, yang mencatat nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,32. Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan untuk mengambil keputusan yang bijaksana dalam situasi kerja sehari-hari. Sikap bijaksana ini tidak hanya membantu karyawan menyelesaikan permasalahan dengan tepat, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan mendukung tercapainya tujuan organisasi secara efektif. Kebijaksanaan yang kuat juga mencerminkan komitmen karyawan untuk mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk etika, moral, dan dampak jangka panjang dari setiap tindakan atau keputusan yang diambil.

Selain itu, indikator *Inspiratif* memiliki nilai rata-rata sebesar 3,94. Meski lebih rendah dibandingkan *Wisdom*, nilai ini tetap berada dalam kategori tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan mampu menjadi inspirasi bagi tim kerja dan nasabah melalui sikap positif, motivasi, dan energi yang membangun. Kemampuan ini berkontribusi dalam menciptakan suasana kerja yang kondusif dan produktif, sehingga mendukung sinergi di antara berbagai divisi dalam organisasi. Sikap inspiratif karyawan juga menjadi faktor penting dalam meningkatkan loyalitas nasabah melalui interaksi yang lebih bermakna dan berkesan. Secara keseluruhan, tingginya tingkat kecerdasan spiritual di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota memberikan dampak positif yang signifikan. Karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi cenderung lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan perubahan lingkungan dengan sikap optimis dan penuh kesadaran. Mereka juga lebih berorientasi pada nilai-nilai moral dan etika dalam setiap aktivitas kerja. Dengan

keseimbangan antara profesionalisme dan spiritualitas, para karyawan tidak hanya mendukung produktivitas organisasi tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

4.3.2 Analisis Deskriptif Career Resilience

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, kedua kali dilakukan terhadap *Career Resilience* (X2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Career Resilience* (X2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.5
DESKRIPTIF VARIABEL CAREER RESILIENCE

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Kenyamanan perilaku di tempat kerja	48	240	50	200	2	8	0	0	0	0	4,48
Kesehatan mental	38	190	58	232	4	12	0	0	0	0	4,64
Kesehatan fisik,	24	120	70	280	6	18	0	0	0	0	4,18
Serta kualitas hubungan individu	18	90	76	304	6	18	0	0	0	0	4,12
Nilai rata-rata											4,35

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Variabel *Career Resilience* atau ketahanan karier merupakan salah satu aspek penting yang dianalisis untuk memahami kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan, tekanan, dan perubahan dalam lingkungan kerja. Berdasarkan hasil analisis, rata-rata total skor untuk variabel ini mencapai 4,35, yang tergolong dalam kategori *sangat tinggi*. Skor ini mencerminkan bahwa karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota memiliki kemampuan yang

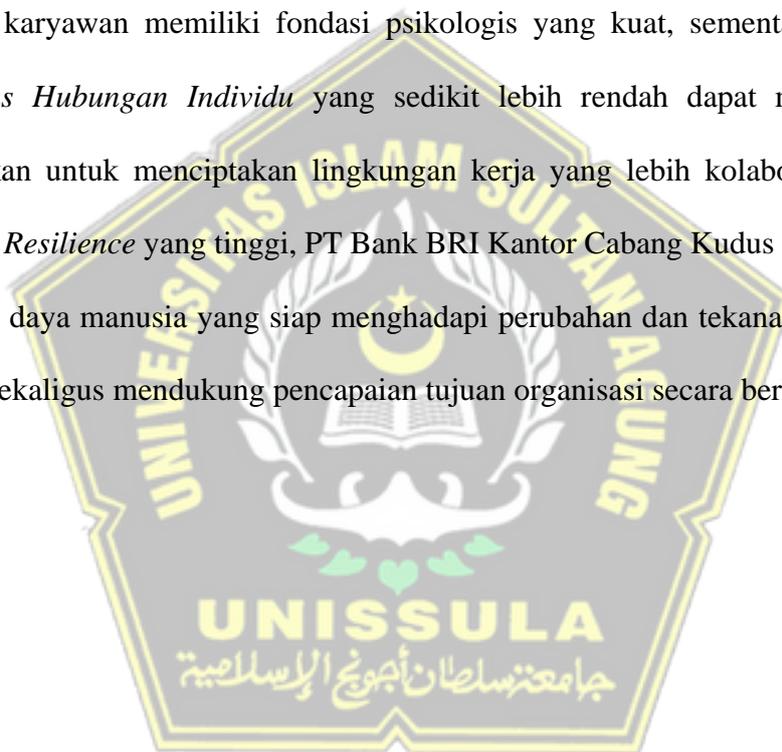
sangat baik untuk bertahan dan beradaptasi dengan berbagai dinamika yang terjadi dalam dunia kerja, terutama dalam industri perbankan yang penuh dengan kompetisi dan tantangan.

Salah satu indikator yang memiliki nilai tertinggi adalah *Kesehatan Mental*, dengan skor rata-rata mencapai 4,64. Skor ini menunjukkan bahwa para karyawan memiliki stabilitas emosional yang sangat baik, yang memungkinkan mereka untuk tetap tenang, fokus, dan produktif meskipun menghadapi tekanan kerja yang tinggi. Kesehatan mental yang terjaga juga mencerminkan adanya dukungan organisasi, seperti suasana kerja yang kondusif, program kesejahteraan karyawan, serta kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan psikologis karyawan. Dengan kesehatan mental yang optimal, karyawan dapat lebih mudah mengelola stres, mengambil keputusan yang rasional, dan menjaga hubungan profesional yang harmonis.

Indikator lainnya adalah *Kualitas Hubungan Individu*, yang memiliki nilai rata-rata 4,12, menjadi yang terendah dibandingkan indikator lainnya dalam variabel *Career Resilience*. Meskipun nilainya masih tergolong tinggi, skor ini menunjukkan bahwa terdapat ruang untuk meningkatkan hubungan interpersonal di lingkungan kerja. Kualitas hubungan individu mencakup kemampuan karyawan untuk berinteraksi secara efektif dengan kolega, atasan, dan pihak eksternal. Hubungan yang kurang optimal dapat disebabkan oleh perbedaan pandangan, beban kerja yang tinggi, atau kurangnya komunikasi yang efektif dalam tim. Namun, dengan rata-rata skor yang masih tinggi, hal ini menunjukkan bahwa

interaksi antarindividu di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota masih berjalan cukup baik secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, tingkat *Career Resilience* yang sangat tinggi di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk menghadapi berbagai tantangan pekerjaan dengan sikap yang positif dan adaptif. Tingginya skor pada indikator *Kesehatan Mental* mencerminkan bahwa karyawan memiliki fondasi psikologis yang kuat, sementara nilai pada *Kualitas Hubungan Individu* yang sedikit lebih rendah dapat menjadi fokus perbaikan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif. Dengan *Career Resilience* yang tinggi, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota memiliki sumber daya manusia yang siap menghadapi perubahan dan tekanan dalam dunia kerja, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.



4.3.3 Analisis Deskriptif Employee Engagement

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, ketiga kali dilakukan terhadap *Employee Engagement* (Y1). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Employee Engagement* (Y1) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.6

DESKRIPTIF VARIABEL *EMPLOYEE ENGAGEMENT*

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
<i>Relevance</i> (kesesuaian antara faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian),	18	90	76	304	6	18	0	0	0	0	4,12
<i>Acceptability</i> (dapat diterima pegawai),	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
<i>Reliability</i> (faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan),	28	140	60	240	10	30	2	4	0	0	4,10
<i>Sensitivity</i> (dapat membedakan kinerja yang baik atau yang buruk)	32	160	68	272	0	0	0	0	0	0	4,32
<i>Practicality</i> (mudah dipahami dan diterapkan)	32	160	66	264	2	6	0	0	0	0	4,30
Nilai rata-rata											4,21

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Variabel *Employee Engagement* di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota menunjukkan skor rata-rata total 4,21, yang tergolong dalam kategori *sangat tinggi*. Skor ini mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan yang sangat kuat terhadap perusahaan, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berkontribusi secara maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Karyawan di bank ini tidak hanya merasa terhubung secara profesional, tetapi juga memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap kualitas pekerjaan mereka, yang berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Salah satu indikator yang mencatat skor tertinggi adalah *Sensitivity*,

dengan skor 4,32, yang menunjukkan bahwa karyawan memiliki kemampuan untuk membedakan antara kinerja yang baik dan buruk, baik itu pada diri mereka sendiri maupun rekan kerja. Indikator ini menunjukkan bahwa karyawan memiliki kesadaran tinggi terhadap standar kualitas kerja dan dapat memberikan masukan yang konstruktif dalam upaya perbaikan. Kemampuan untuk menilai dan memberikan umpan balik yang tepat ini sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, di mana setiap individu merasa dihargai dan termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Di sisi lain, indikator *Reliability* yang mengukur sejauh mana faktor penilaian kinerja dapat dipercaya dan diukur oleh karyawan, memperoleh skor terendah yaitu 4,10. Meskipun masih tergolong tinggi, skor ini mengindikasikan adanya ruang untuk perbaikan, terutama terkait dengan transparansi dan keadilan dalam proses evaluasi kinerja. Karyawan mungkin merasa bahwa faktor penilaian perlu lebih jelas dan objektif agar mereka dapat lebih percaya diri dalam proses penilaian dan penghargaan yang diberikan. Untuk meningkatkan aspek ini, perusahaan perlu memastikan bahwa sistem evaluasi kinerja lebih transparan dan konsisten, dengan memberi penjelasan yang lebih rinci tentang kriteria penilaian dan hasil yang diharapkan. Secara keseluruhan, meskipun ada sedikit kekurangan pada indikator *Reliability*, tingkat *Employee Engagement* yang sangat tinggi ini menunjukkan bahwa PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan karyawan. Dengan memperbaiki sistem evaluasi kinerja, organisasi ini dapat lebih meningkatkan

tingkat keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada keberlanjutan dan kesuksesan jangka panjang perusahaan.

4.3.4 Analisis Deskriptif Kinerja SDM

Analisis deskriptif terhadap variabel penelitian, keempat kali dilakukan terhadap *Kinerja SDM* (Y2). Adapun analisis deskriptif yang dilakukan terhadap variabel *Kinerja SDM* (Y2) disajikan sesuai dengan kriteria sebagai berikut :

TABEL 4.7
DESKRIPTIF VARIABEL KINERJA SDM

Indikator	Indeks										Rata-rata
	SS		S		R		TS		STS		
	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	F	FS	
Kuantitas kerja	48	240	50	200	2	8	0	0	0	0	4,48
Kualitas kerja	38	190	58	232	4	12	0	0	0	0	4,64
Pengetahuan tentang pekerjaan	32	160	60	240	8	24	0	0	0	0	4,24
Pendapat atau pernyataan yang disampaikan	24	120	70	280	6	18	0	0	0	0	4,18
Perencanaan Kerja	32	160	66	264	2	6	0	0	0	0	4,30
Nilai rata-rata											4,36

Sumber : data primer yang diolah, 2024

Variabel *Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)* di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota menunjukkan total skor rata-rata sebesar 4,36, yang tergolong dalam kategori *sangat tinggi*. Nilai ini mencerminkan kinerja yang luar biasa dari karyawan yang ada, mencakup berbagai aspek, mulai dari kualitas kerja, produktivitas, hingga kemampuan mereka dalam beradaptasi dengan perubahan. Skor yang tinggi ini juga menunjukkan bahwa para karyawan sangat terlibat dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberhasilan PT Bank BRI Kantor

Cabang Kudus Kota dalam menghadapi dinamika industri perbankan yang penuh tantangan.

Salah satu indikator dengan nilai tertinggi adalah *Kualitas Kerja*, yang mencatat skor 4,64. Skor ini menunjukkan bahwa para karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota sangat memperhatikan standar kualitas dalam setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini mencakup ketelitian, ketepatan, dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen terhadap hasil yang memuaskan. Karyawan tidak hanya berfokus pada memenuhi ekspektasi, tetapi juga berupaya untuk melebihi standar yang ditetapkan, memberikan nilai lebih dalam setiap kontribusi mereka. Dengan kualitas kerja yang tinggi, mereka mampu berperan sebagai aset berharga bagi perusahaan, karena mereka dapat menjaga konsistensi dan profesionalisme di setiap lini pekerjaan. Kualitas kerja yang tinggi juga menunjukkan bahwa para karyawan memiliki keterampilan dan keahlian yang solid, serta kemampuan untuk terus mengembangkan diri dalam menghadapi tantangan baru di tempat kerja.

Namun, meskipun sebagian besar indikator menunjukkan hasil yang sangat baik, indikator dengan nilai terendah adalah *Pendapat atau Pernyataan yang Disampaikan*, dengan skor 4,18. Nilai ini mencerminkan bahwa meskipun komunikasi di lingkungan kerja cukup efektif, masih terdapat ruang untuk meningkatkan keterbukaan dan keberanian karyawan dalam menyampaikan pendapat atau ide mereka secara lebih bebas dan terbuka. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, seperti kurangnya saluran yang jelas untuk berkomunikasi, budaya perusahaan yang kurang mendukung diskusi terbuka, atau

kekhawatiran tentang dampak dari pendapat yang disampaikan. Meskipun demikian, skor 4,18 tetap menunjukkan bahwa pernyataan dan pendapat yang disampaikan oleh karyawan sudah cukup baik, meskipun bisa lebih ditingkatkan agar tercipta komunikasi dua arah yang lebih efektif antara karyawan dan manajemen.

Secara keseluruhan, meskipun terdapat sedikit kekurangan pada indikator *Pendapat atau Pernyataan yang Disampaikan*, kinerja SDM di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota menunjukkan hasil yang sangat mengembirakan dengan total skor rata-rata 4,36. Karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota menunjukkan kualitas kerja yang luar biasa dengan skor 4,64 pada indikator *Kualitas Kerja*, yang mencerminkan komitmen tinggi terhadap hasil yang optimal. Untuk lebih meningkatkan kinerja SDM, perusahaan dapat memfokuskan perhatian pada aspek komunikasi internal, terutama dalam memberikan ruang yang lebih besar bagi karyawan untuk menyampaikan ide dan pendapat mereka. Dengan demikian, PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota dapat terus mempertahankan kinerja SDM yang sangat tinggi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan inovatif.

4.3 Analisis Kuantitatif

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Dalam penelitian ini uji validitas diukur dengan menghitung korelasi antara skor masing – masing butir pertanyaan dengan total skor yang diperoleh.

TABEL 4.8
HASIL UJI VALIDITAS

Variabel	No. Item	R hitung	R table 5%	Sign	Keterangan
<i>Spiritual Intelligence</i> (X1)	X1.1	0,747	0.2732	0,000	Valid
	X1.2	0,613		0,000	Valid
	X1.3	0,710		0,000	Valid
	X1.4	0,798		0,000	Valid
	X1.5	0,660		0,000	Valid
<i>Career Resilience</i> (X2)	X2.1	0,678	0.2732	0,000	Valid
	X2.2	0,623		0,000	Valid
	X2.3	0,672		0,000	Valid
	X2.4	0,639		0,000	Valid
<i>Employee Engagement</i> (Y1)	Y1.1	0,695	0.2732	0,000	Valid
	Y1.2	0,728		0,000	Valid
	Y1.3	0,804		0,000	Valid
	Y1.4	0,710		0,000	Valid
	Y1.5	0,739		0,000	Valid
<i>Kinerja SDM</i> (Y2)	Y2.1	0,754	0.2732	0,000	Valid
	Y2.2	0,657		0,000	Valid
	Y2.3	0,746		0,000	Valid
	Y2.4	0,742		0,000	Valid
	Y2.5	0,763		0,000	Valid

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2024

Dalam penelitian ini, empat variabel yang dianalisis, yaitu *Spiritual Intelligence* (X1), *Career Resilience* (X2), *Employee Engagement* (Y1), dan *Kinerja SDM* (Y2), telah lolos uji validitas dengan hasil yang sangat memuaskan. Uji validitas ini dilakukan untuk mengukur sejauh mana setiap indikator yang digunakan dalam penelitian dapat menggambarkan konsep atau variabel yang ingin diukur. Setiap variabel diuji dengan menggunakan teknik uji validitas korelasi item,

dan hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai r hitung dari masing-masing variabel lebih besar dibandingkan dengan r tabel yang telah ditentukan sebelumnya.

Untuk variabel *Spiritual Intelligence* (X1), hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel, yang berarti setiap indikator dalam variabel ini dapat dengan tepat menggambarkan dimensi-dimensinya seperti kebijaksanaan, empati, dan kesadaran diri. Dengan kata lain, indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *Spiritual Intelligence* benar-benar relevan dan memberikan gambaran yang akurat tentang tingkat kecerdasan spiritual yang dimiliki oleh karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota. Hal ini membuktikan bahwa konsep spiritualitas yang tinggi memiliki pengaruh terhadap perilaku kerja yang lebih baik dan keterlibatan karyawan.

Demikian pula, untuk variabel *Career Resilience* (X2), hasil uji validitas menunjukkan bahwa nilai r hitung lebih besar dari r tabel. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur *Career Resilience*, seperti kesehatan mental, fleksibilitas, dan kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, terbukti valid dan dapat menggambarkan dengan baik kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia kerja. Ini mengindikasikan bahwa karyawan yang memiliki ketahanan karier yang tinggi dapat bertahan dan berkembang meskipun menghadapi situasi yang penuh tekanan, yang pada akhirnya berdampak positif pada produktivitas mereka.

Begitu pula, variabel *Employee Engagement* (Y1) menunjukkan hasil uji validitas yang memuaskan, dengan nilai r hitung lebih besar daripada r tabel. Hal ini mengonfirmasi bahwa indikator-indikator seperti sensitivitas, keandalan, dan

komitmen yang diukur dalam variabel *Employee Engagement* benar-benar mencerminkan tingkat keterikatan emosional dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Keterlibatan yang tinggi ini berhubungan langsung dengan motivasi karyawan untuk berkontribusi lebih maksimal dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk variabel *Kinerja SDM* (Y2), hasil uji validitas juga menunjukkan bahwa nilai *r hitung* lebih besar dari *r tabel*, yang menunjukkan bahwa indikator-indikator seperti kualitas kerja, komunikasi, dan produktivitas dapat secara akurat mengukur kinerja karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota. Validitas yang tinggi dari variabel ini menunjukkan bahwa kinerja SDM di perusahaan ini didorong oleh berbagai faktor yang saling mendukung, termasuk kualitas kerja dan kolaborasi yang baik antar sesama karyawan.

Secara keseluruhan, keempat variabel yang diuji dalam penelitian ini, yaitu *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience*, *Employee Engagement*, dan *Kinerja SDM*, terbukti valid dengan nilai *r hitung* yang lebih besar dari *r tabel*. Hal ini membuktikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini dapat menggambarkan dengan akurat konsep-konsep yang ingin diukur, dan hasil ini memberikan landasan yang kuat untuk menganalisis hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam mempengaruhi kinerja dan keterlibatan karyawan di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

TABEL 4.9
HASIL UJI RELIABILITAS

Variabel	Alpha Cronbach	Angka Standar Reliabel	Kriteria
<i>Spiritual Intelligence (X1)</i>	0,763	0,60	Reliabel
<i>Career Resilience (X2)</i>	0,724	0,60	Reliabel
<i>Employee Engagement (Y1)</i>	0,758	0,60	Reliabel
<i>Kinerja SDM (Y2)</i>	0,769	0,60	Reliabel

Sumber : Data primer yang diolah, tahun 2023

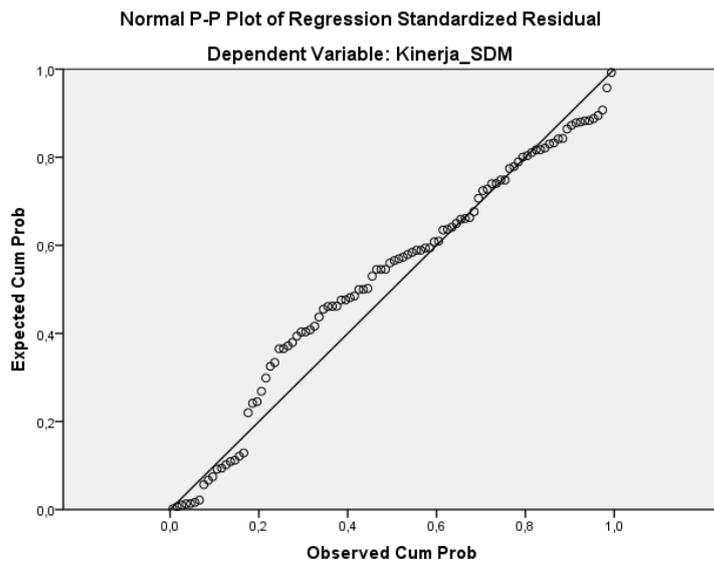
Berdasarkan tabel koefisien 4.9 semua variabel tersebut dikatakan reliabel sehingga layak diuji ke tahap selanjutnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua variabel *Spiritual Intelligence (X1)*, *Career Resilience (X2)*, *Employee Engagement (Y1)* dan *Kinerja SDM (Y2)* telah memenuhi persyaratan, artinya bahwa variabel memiliki nilai alpha diatas 0,60 sehingga keseluruhan variabel adalah reliabel. Dengan demikian, hasil uji reliabilitas ini memberikan jaminan bahwa seluruh variabel penelitian memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk menghasilkan data yang konsisten dan akurat. Hal ini menjadi landasan yang kuat untuk melanjutkan analisis lebih lanjut, seperti pengujian hubungan antarvariabel atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Keseluruhan hasil menunjukkan bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini telah dirancang dengan baik dan mampu menggambarkan secara tepat dimensi-dimensi yang menjadi fokus penelitian.

4.4.3 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. Jika data menyebar disekitar garis dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas (Ghozali,2006).

Gambar 4.2
Pengujian Normalitas dengan Grafik Scatterplot



Pengujian normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini memiliki distribusi yang normal, khususnya pada variabel dependen. Normalitas data merupakan salah satu prasyarat penting dalam analisis statistik untuk memastikan validitas hasil pengujian. Dalam penelitian ini, pengujian normalitas dilakukan menggunakan pendekatan *grafik scatterplot*.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memenuhi kriteria normalitas. Hal ini terlihat dari pola titik-titik pada *grafik scatterplot* yang mengikuti garis diagonal yang menggambarkan distribusi normal. Pada variabel dependen, titik-titik grafik scatterplot menunjukkan keselarasan dengan garis referensi, yang merupakan indikator utama bahwa distribusi data cenderung normal. Keselarasan titik-titik dengan garis pada scatterplot ini menunjukkan bahwa

distribusi data tidak mengalami deviasi yang signifikan dari distribusi normal. Dengan demikian, asumsi normalitas pada variabel dependen telah terpenuhi, yang merupakan dasar penting untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya, seperti uji regresi atau analisis statistik lainnya.

4.4.4 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 4.10
HASIL UJI KOLMOGOROV- SMIRNOV

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		100
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	2,74938276
Most Extreme Differences	Absolute	,123
	Positive	,072
	Negative	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z		1,232
Asymp. Sig. (2-tailed)		,996

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan hasil pengujian normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test*, diperoleh nilai signifikansi sebesar 0,996. Nilai ini jauh melebihi ambang batas signifikansi yang telah ditentukan, yaitu 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa

distribusi data memenuhi kriteria normalitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal.

Distribusi normal adalah salah satu asumsi penting dalam analisis statistik inferensial, terutama untuk metode pengujian yang menggunakan analisis parametrik seperti regresi linier atau analisis jalur. Dengan terpenuhinya asumsi ini, maka data dalam penelitian dapat dianggap tersebar secara merata dan tidak menunjukkan pola distribusi yang menyimpang, seperti skewness atau kurtosis yang berlebihan. Hasil ini memberikan dasar yang kuat untuk melanjutkan ke tahap analisis berikutnya, karena data yang terdistribusi normal menjamin validitas pengujian statistik yang akan dilakukan. Normalitas data memastikan bahwa estimasi parameter, hasil pengujian hipotesis, dan interpretasi hasil dapat dilakukan dengan akurat tanpa bias yang disebabkan oleh distribusi data yang tidak sesuai.

Selain itu, nilai signifikansi sebesar 0,996 juga menunjukkan tingkat keandalan yang tinggi dalam pengujian normalitas. Data yang memenuhi kriteria ini mencerminkan kualitas pengumpulan dan pengolahan data yang baik, sehingga memberikan hasil yang dapat dipercaya. Dengan demikian, penelitian ini memiliki landasan statistik yang kokoh untuk melanjutkan analisis terhadap hubungan antarvariabel, pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, maupun pengujian model penelitian secara keseluruhan.

4.4.5 Uji Multikolonieritas

Uji multikolonieritas bertujuan menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas jika variabel bebas

berkorelasi maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel bebas yang nilai korelasi antara sesama variabel bebas = 0. Multikoloneritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan variance inflation factor (VIF). Hasil pengujian multikolinearitas dapat dilihat sebagai berikut :

TABEL 4.11
HASIL UJI MULTIKOLONERITAS

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
<i>Spiritual Intelegence (X1)</i>	0,845	1,183
<i>Career Resilience (X2)</i>	0,832	1,202
<i>Employee Engagement (Y1)</i>	0,982	1,019

Sumber : Data Primer yang diolah, 2024

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas yang ditampilkan dalam tabel, dapat dijelaskan bahwa seluruh variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan hasil yang memenuhi kriteria untuk lolos dari masalah multikolinearitas. Hasil pengujian *tolerance* menunjukkan bahwa tidak ada satu pun variabel bebas yang memiliki nilai *tolerance* di bawah 0,10 atau 10%. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel-variabel bebas yang digunakan tidak memiliki hubungan linier yang terlalu tinggi satu sama lain, yang berpotensi mengganggu stabilitas dan validitas model regresi.

Selain itu, hasil perhitungan *Variance Inflation Factor (VIF)* untuk seluruh variabel bebas juga berada di bawah ambang batas kritis, yaitu 10. Nilai VIF yang rendah ini semakin menguatkan bahwa tidak terdapat problem multikolinearitas dalam model regresi yang digunakan. Dengan kata lain, hubungan antarvariabel

independen dalam model tetap dalam batas toleransi yang wajar, sehingga tidak menyebabkan bias atau ketidakakuratan dalam estimasi parameter model.

Kesimpulan dari pengujian ini adalah bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk dianalisis lebih lanjut. Data yang tersebar secara merata, bebas dari masalah multikolinearitas, dan memenuhi asumsi normalitas memberikan keyakinan bahwa hasil analisis yang diperoleh dapat diinterpretasikan secara valid dan reliabel. Model regresi ini dapat secara optimal menggambarkan hubungan antara variabel independen, yaitu *Spiritual Intelligence* (X1) dan *Career Resilience* (X2), dengan variabel mediasi *Employee Engagement* (Y1), serta variabel dependen *Kinerja SDM* (Y2).

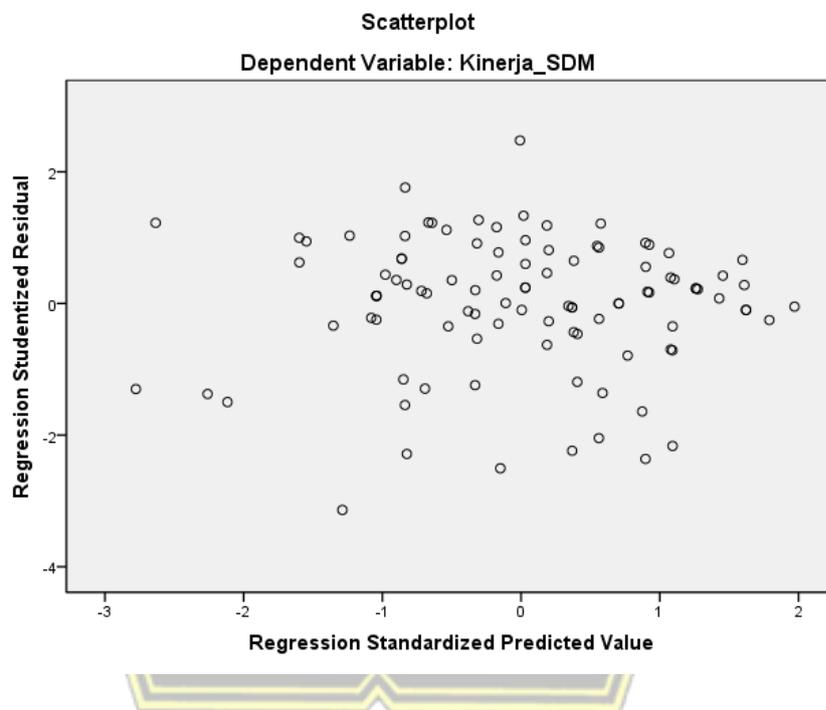
Dengan tidak adanya masalah multikolinearitas, setiap variabel independen dapat memberikan kontribusi unik terhadap variabel dependen tanpa ada efek saling tumpang tindih yang signifikan. Hal ini memungkinkan analisis untuk lebih memahami hubungan kausal yang terjadi antara variabel-variabel yang diteliti. Oleh karena itu, penelitian ini dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya, seperti pengujian hipotesis atau evaluasi model, dengan keyakinan bahwa model yang digunakan telah memenuhi persyaratan statistik yang diperlukan.

4.4.6 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual suatu pengamatan yang lain (Ghozali, 2005). Cara mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas ialah dengan melihat grafik plot antara nilai prediksi variabel terikat (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 di atas 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 4.3
Pengujian Heteroskedastisitas dengan Grafik Scatterplot



Berdasarkan hasil pengamatan terhadap Gambar 4.3, grafik menunjukkan bahwa titik-titik data tersebar secara acak dan tidak membentuk pola tertentu. Penyebaran titik-titik yang tidak membentuk pola khusus ini menjadi indikator utama bahwa model regresi yang digunakan dalam penelitian ini bebas dari masalah heteroskedastisitas. Hal ini mengindikasikan bahwa varians error bersifat konstan di seluruh tingkat nilai variabel independen. Heteroskedastisitas merupakan salah

satu masalah yang sering ditemui dalam analisis regresi, di mana varians error tidak konstan dan dapat menyebabkan hasil estimasi parameter menjadi bias dan tidak efisien. Dalam penelitian ini, hasil pengamatan grafik membuktikan bahwa masalah tersebut tidak ditemukan pada hubungan antara variabel *Spiritual Intelligence* (X1) dan *Career Resilience* (X2) dengan variabel mediasi *Employee Engagement* (Y1), serta variabel dependen *Kinerja SDM* (Y2).

Tidak adanya pola khusus pada grafik scatterplot menunjukkan bahwa distribusi data residual memenuhi asumsi homoskedastisitas. Artinya, penyebaran error atau deviasi dari nilai prediksi tidak bergantung pada nilai-nilai variabel independen. Hal ini memperkuat validitas model regresi yang digunakan, karena memungkinkan hasil analisis dilakukan dengan keyakinan tinggi tanpa kekhawatiran akan bias akibat masalah heteroskedastisitas.

Dengan terpenuhinya asumsi ini, dapat disimpulkan bahwa model regresi memiliki kualitas yang baik untuk melanjutkan tahap analisis lebih lanjut, seperti pengujian hipotesis atau estimasi parameter. Hasil ini juga memberikan keyakinan tambahan bahwa hubungan antara variabel independen, mediasi, dan dependen dalam penelitian ini dapat dianalisis secara objektif, dengan interpretasi yang valid dan reliabel. Dengan demikian, model regresi yang digunakan layak untuk menjawab tujuan penelitian secara menyeluruh.

4.4.7 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 16.0. Persamaan regresi berganda digunakan untuk menguji H1

sampai H5 yaitu pengaruh *Spiritual Intelligence* (X1) dan *Career Resilience* (X2), dengan variabel mediasi *Employee Engagement* (Y1), serta variabel dependen *Kinerja SDM* (Y2). Hasil analisis persamaan pertama dapat diringkas pada tabel berikut :

4.4 Analisis Jalur

A. Analisis Jalur

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

TABEL 4.12
TABEL PERSAMAAN REGRESI LINEAR TAHAP 1

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,736 ^a	,618	,602	2,59755

a. Predictors: (Constant), Career_Resilience, Spirirtual_Intelegence

b. Dependent Variable: Employee_Engagement

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,438	1,693		10,300	,000
	Spirirtual_Intelegence	,205	,068	,708	4,073	,012
	Career_Resilience	,341	,011	,539	3,267	,001

a. Dependent Variable: Employee_Engagement

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_1 = 0,708X_1 + 0,539X_2 + E$ Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Koefisien *Spiritual Intelligence* memiliki arah positif terhadap *Employee Engagement* yang berarti bahwa *Spiritual Intelligence* yang lebih baik akan meningkatkan *Employee Engagement* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- b. Koefisien *Career Resilience* memiliki arah positif terhadap *Employee Engagement* yang berarti bahwa *Career Resilience* yang lebih baik akan meningkatkan *Employee Engagement* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- c. **Koefisien Determinasi (R^2)**

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.12 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,602% yang artinya 60,2% variasi dari *Employee Engagement* dapat dijelaskan oleh varibel independen *Spiritual Intelligence* dan *Career Resilience* sedangkan sisanya 40,8 % *Employee engagement* dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lainnya.

B. Analisis Jalur

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

TABEL 4.13
TABEL PERSAMAAN REGRESI LINEAR

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,669 ^a	,547	,530	2,79201

a. Predictors: (Constant), Employee_Engagement, Spiritual_Intelegence, Career_Resilience

b. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,049	2,633		1,538	,127
	Spiritual_Intelegence	,448	,074	,502	6,079	,000
	Career_Resilience	,416	,121	,287	3,445	,001
	Employee_Engagement	,601	,109	,400	2,005	,016

a. Dependent Variable: Kinerja_SDM

Model persamaan adalah sebagai berikut : $Y_2 = 0,502X_1 + 0,287X_2 + 0,400X_3 + E$ Dari model tersebut diatas menunjukkan bahwa koefisien regresi memiliki arah positif sebagaimana yang diharapkan.

- a. Koefisien *Spiritual Intelegence* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Spiritual Intelegence* yang lebih baik akan meningkatkan

Kinerja SDM . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

- b. Koefisien *Career Resilience* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Career Resilience* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.
- c. Koefisien *Employee Engagement* memiliki arah positif terhadap *Kinerja SDM* yang berarti bahwa *Employee Engagement* yang lebih baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Dan selanjutnya hasil tersebut dapat diinterpretasikan untuk besarnya nilai dari masing masing koefisien regresinya.

d. Koefisien Determinasi (R^2)

Maksud dan tujuan koefisien determinasi adalah mengukur besarnya kemampuan model persamaan regresi (independen variable) dalam menerangkan variabel terikat. Pada tabel 4.13 ditunjukkan nilai R^2 pada model regresi satu sebesar 0,530% yang artinya 50,3% variasi dari *Kinerja SDM* dapat dijelaskan oleh varibel independen *Spiritual Intelegence*, *Career Resilience* dan *Employee Engagement* sedangkan sisanya 50,7 % *Kinerja SDM* 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 :

- a. 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.
- b. 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 :

1. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Spiritual Intelligence* sebesar 0,708 dengan nilai probabilitasnya 0,012 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Spiritual Intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis pertama, sehingga dugaan yang menyatakan *Spiritual Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

2. Pengaruh *Career Resilience* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Career Resilience* sebesar 0,539 dengan nilai probabilitasnya 0,001 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Spiritual Intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*.

Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis kedua, sehingga dugaan yang menyatakan *Career Resilience* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement* diterima.

3. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Kinerja SDM*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Spiritual Intelligence* sebesar 0,502 dengan nilai probabilitasnya 0,000 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Spiritual Intelligence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis ketiga, sehingga dugaan yang menyatakan *Spiritual Intelligence* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* diterima.

4. Pengaruh *Career Resilience* terhadap *Kinerja SDM*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Career Resilience* sebesar 0,287 dengan nilai probabilitasnya 0,001 lebih kecil dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Career Resilience* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis keempat, sehingga dugaan yang menyatakan *Career Resilience* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* diterima.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Kinerja SDM*

Berdasarkan dari hasil penelitian yang diperoleh nilai dari koefisien *Employee Engagement* sebesar 0,400 dengan nilai probabilitasnya 0,016 lebih kecil

dari level signifikan yang digunakan sebesar 0,05 yang memiliki arti hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan hasil tersebut maka *Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM*. Pengujian tersebut mampu menerima hipotesis kelima, sehingga dugaan yang menyatakan *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Kinerja SDM* diterima.

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 *Spiritual Intelligence* terhadap *Employee Engagement* yang dari model 1 diperoleh hasil 0,708. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *Spiritual Intelligence* yang baik akan meningkatkan *Employee Engagement* . Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 4,073 dan signifikansi sebesar 0,012. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis pertama dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *Spiritual Intelligence* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* .

2. Uji Hipotesis 2

Koefisien regresi standar variabel *Career Resilience* terhadap *Employee Engagement* yang dari model 2 diperoleh hasil 0,539. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *Spiritual Intelligence* yang baik akan meningkatkan *Employee Engagement* . Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 3,267 dan signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *Career Resilience* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* .

3. Uji Hipotesis 3

Koefisien regresi standar variabel *Spiritual Intelligence* terhadap *Kinerja SDM* yang dari model 3 diperoleh hasil 0,502. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *Spiritual Intelligence* yang baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 6,079 dan signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *Spiritual Intelligence* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM* .

4. Uji Hipotesis 4

Koefisien regresi standar variabel *Career Resilience* terhadap *Kinerja SDM* yang dari model 4 diperoleh hasil 0,287. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *Career Resilience* yang baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 3,445 dan signifikansi sebesar 0,001. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05.

Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *Career Resilience* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM* .

5. Uji Hipotesis 5

Koefisien regresi standar variabel *Employee Engagement* terhadap *Kinerja SDM* yang dari model 5 diperoleh hasil 0,400. Nilai koefisien regresi tersebut memberikan makna bahwa variabel *Employee Engagement* yang baik akan meningkatkan *Kinerja SDM* . Hasil pengujian hipotesis menghasilkan t hitung sebesar 2,005 dan signifikansi sebesar 0,016. Nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa hipotesis keempat dalam penelitian ini diterima. Dengan kata lain *Employee Engagement* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Kinerja SDM* .

4.7 Uji Sobel Test

Dalam penelitian ini adalah untuk menguji apakah variabel intervening *Employee Engagement* mampu menjadi variabel intervening *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience* dan *Kinerja SDM* , maka digunakanlah uji sobel test. Penelitian ini menggunakan calculation for the sobel pada pengujian sobeltest 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.

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

Dimana :

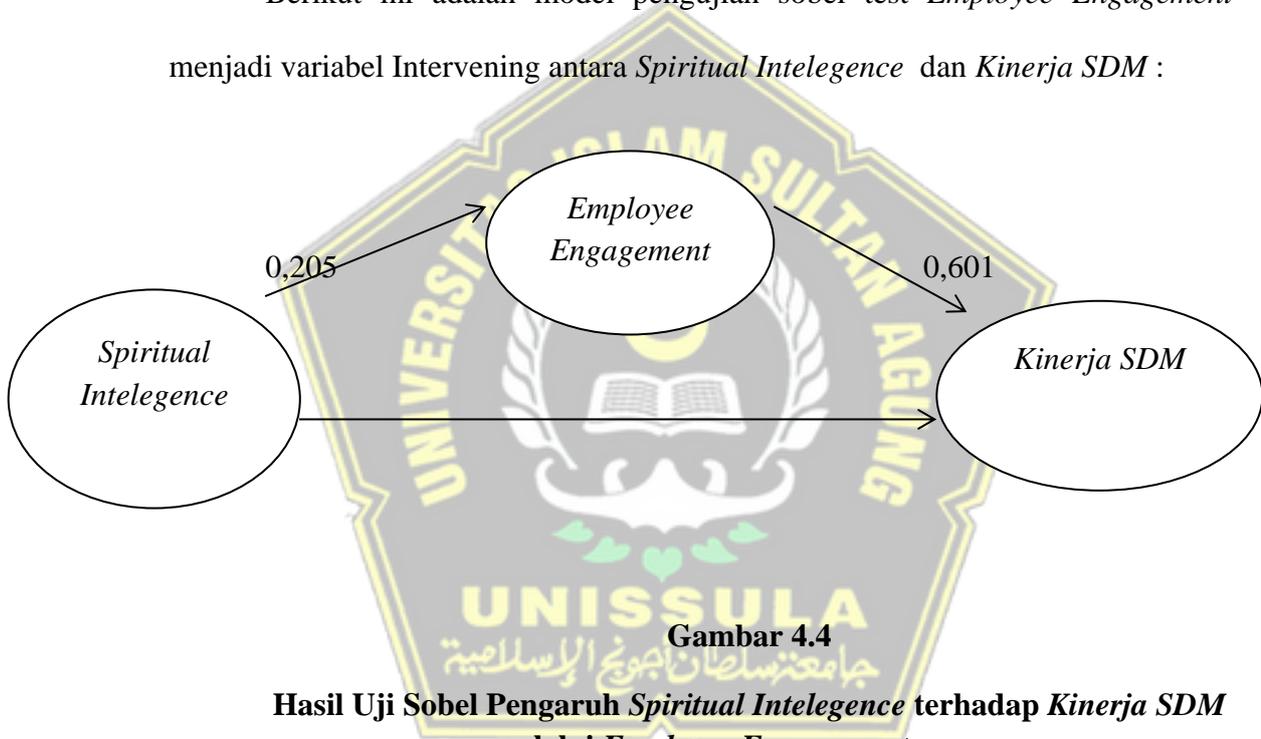
a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen

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

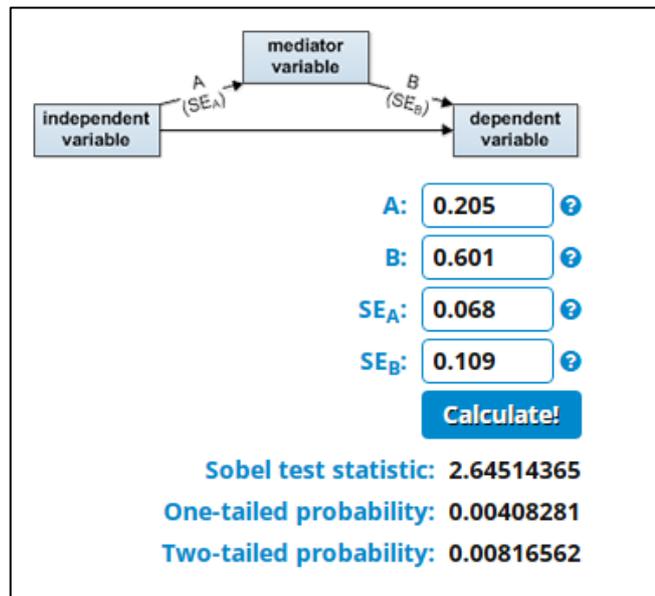
SE_b = standard error of estimation dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen

Berikut ini adalah model pengujian sobel test *Employee Engagement* menjadi variabel Intervening antara *Spiritual Intelegence* dan *Kinerja SDM* :



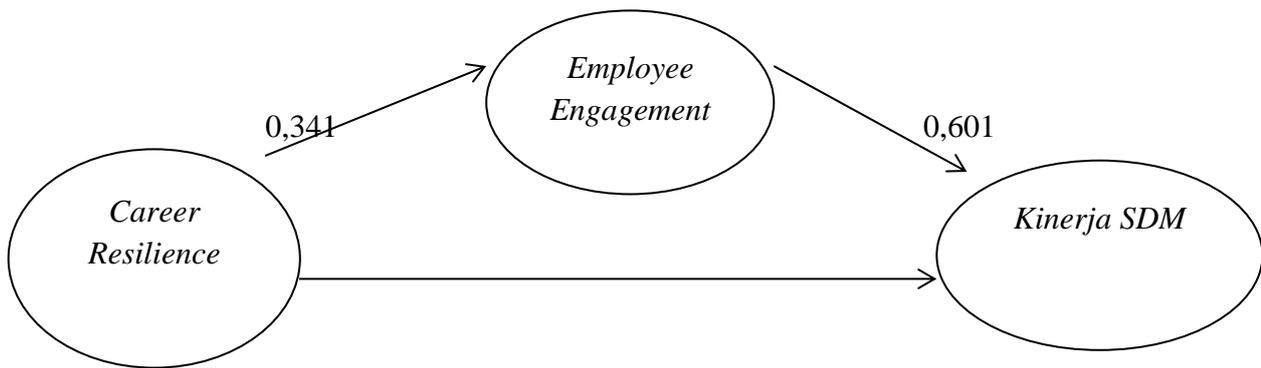
Gambar 4.4

Hasil Uji Sobel Pengaruh *Spiritual Intelegence* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement*



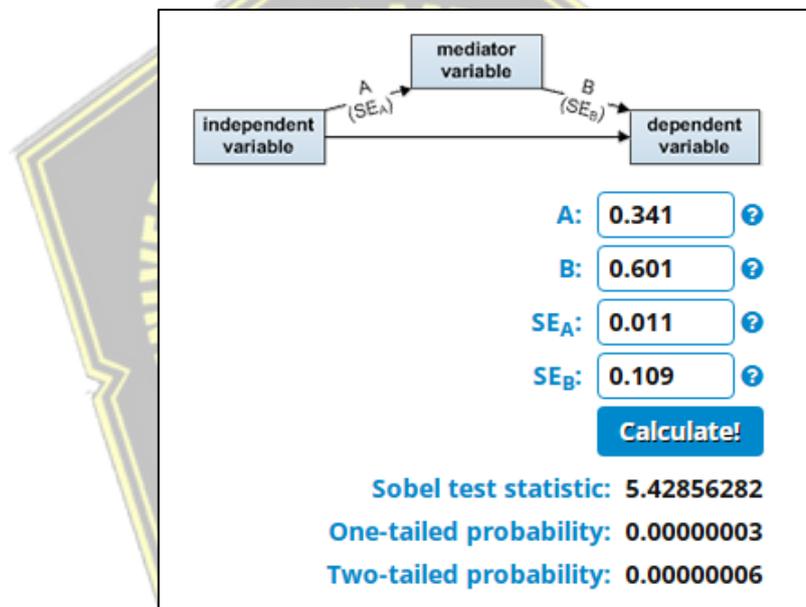
Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 2,6541. jika nilai sobel test lebih besar dari pada nilai tabel z (0.05) atau 1.96 maka dapat disimpulkan ada pengaruh tidak langsung pada model regresi. Jadi pada sobel test $2,654 > 1.96$ ada pengaruh tidak langsung antara *Spiritual Intelegence* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement*. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa *Employee Engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *Spiritual Intelegence* terhadap *Kinerja SDM*.

Berikut ini adalah model pengujian sobel test *Employee Engagement* menjadi variabel Intervening antara *Career Resilience* dan *Kinerja SDM* :



Gambar 4.5

Hasil Uji Sobel Pengaruh *Career Resilience* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement*



Berdasarkan perhitungan diatas diperoleh sobel test statistic sebesar 5,428. 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 $5,428 > 1.96$ ada pengaruh tidak langsung antara *Career Resilience* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement*. Pengujian tersebut dapat diartikan bahwa *Employee Engagement* mampu menjadi variabel intervening antara *Career Resilience* terhadap *Kinerja SDM*.

4.8 Pembahasan

1. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien *Spiritual Intelligence* sebesar **0,708** dengan nilai probabilitas **0,012**, yang lebih kecil dari level signifikansi **0,05**. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Spiritual Intelligence* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini membuktikan bahwa kecerdasan spiritual menjadi salah satu faktor penting yang mampu mendorong keterikatan kerja karyawan. Individu yang memiliki *Spiritual Intelligence* cenderung mampu melihat pekerjaannya dari perspektif yang lebih luas, menemukan makna dalam setiap tugas yang diberikan, dan menjadikan pekerjaan sebagai salah satu bentuk aktualisasi diri serta kontribusi positif terhadap lingkungan kerja dan masyarakat. Kualitas ini membuat karyawan menjadi lebih fokus, bersemangat, dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Dalam kondisi nyata di lapangan, karyawan dengan *Spiritual Intelligence* yang tinggi menunjukkan beberapa karakteristik positif yang berpengaruh pada *Employee Engagement*. Misalnya, dalam sektor pendidikan dan pelayanan publik, para karyawan yang memiliki kesadaran spiritual cenderung memiliki sikap sabar, empatik, dan lebih mudah memahami kebutuhan orang lain, baik itu kolega, atasan, maupun penerima layanan. Mereka juga mampu menjaga keseimbangan emosional di tengah tekanan kerja yang tinggi, seperti saat menghadapi tuntutan tugas yang menumpuk atau konflik dalam tim kerja. Selain itu, individu dengan kecerdasan

spiritual yang baik cenderung memiliki integritas yang tinggi, menghargai etika dalam bekerja, dan berorientasi pada nilai-nilai moral, sehingga meminimalisir praktik-praktik negatif di lingkungan kerja seperti perilaku tidak etis atau tindakan tidak profesional.

Lebih jauh, kecerdasan spiritual membantu karyawan menghadapi tantangan kerja dengan cara yang lebih positif. Misalnya, dalam situasi perusahaan yang sedang mengalami perubahan kebijakan atau reorganisasi, karyawan yang memiliki *Spiritual Intelligence* cenderung lebih cepat beradaptasi dan menunjukkan sikap optimis karena mereka mampu memahami perubahan sebagai bagian dari proses kehidupan yang harus dihadapi. Di sisi lain, mereka juga memiliki kemampuan untuk memotivasi diri sendiri dan rekan kerja agar tetap produktif meskipun berada dalam situasi yang sulit. Dengan demikian, individu dengan kecerdasan spiritual yang tinggi tidak hanya terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, tetapi juga menjadi inspirasi bagi rekan-rekan kerjanya.

Dalam konteks dunia kerja modern, organisasi yang memperhatikan pengembangan *Spiritual Intelligence* karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung keterikatan kerja. Program pelatihan pengembangan pribadi yang mencakup aspek-aspek spiritual, seperti peningkatan kesadaran diri, pengelolaan emosi, dan penguatan nilai-nilai moral, dapat membantu meningkatkan *Employee Engagement*. Hal ini terlihat pada perusahaan-perusahaan yang mengintegrasikan pendekatan spiritual dalam budaya kerja mereka, di mana karyawan cenderung merasa lebih dihargai, didengarkan, dan memiliki perasaan bahwa pekerjaan mereka membawa manfaat yang lebih besar.

Dengan demikian, *Spiritual Intelligence* memainkan peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan sekaligus mendorong produktivitas dan loyalitas terhadap organisasi dalam jangka panjang. Kecerdasan spiritual juga meningkatkan kesadaran diri dan empati, yang memungkinkan karyawan untuk berkomunikasi lebih efektif, bekerja lebih kolaboratif, dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih tinggi dalam pekerjaan (Supriyanto, 2019). Ketika karyawan merasa dihargai dan terhubung dengan nilai-nilai yang dijunjung oleh organisasi, mereka cenderung lebih bersemangat dan termotivasi untuk berkontribusi secara maksimal. Sebagai hasilnya, *spiritual intelligence* dapat menjadi faktor yang memperkuat keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *spiritual intelligence* karyawan melalui pelatihan dan program pengembangan diri dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terlibat dan berkomitmen (Milliman, 2018). Karyawan yang merasa bahwa mereka dapat menjalankan pekerjaan mereka sesuai dengan nilai-nilai pribadi dan tujuan spiritual mereka akan lebih termotivasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih setia kepada organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi (Saks, 2011); (Wingerden, 2018).

2. Pengaruh *Career Resilience* terhadap *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien *Career Resilience* sebesar **0,539** dengan nilai probabilitas **0,001**, yang lebih kecil dari level signifikansi **0,05**. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a)

diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Career Resilience* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement*. Temuan ini membuktikan bahwa ketahanan karier menjadi faktor kunci dalam mendorong keterikatan kerja karyawan. Individu yang memiliki *Career Resilience* cenderung mampu menghadapi berbagai tantangan dan hambatan dalam pekerjaan dengan sikap yang optimis, adaptif, dan penuh semangat. Sikap ini mendorong karyawan untuk tetap terlibat secara aktif dalam pekerjaan mereka meskipun menghadapi situasi sulit, perubahan organisasi, atau tuntutan pekerjaan yang tinggi.

Dalam kondisi nyata di lapangan, hal ini dapat dilihat pada karyawan PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota. Sebagai bank yang melayani berbagai segmen nasabah dan memiliki target kinerja tinggi, karyawan dituntut untuk memiliki daya tahan karier yang kuat. Contohnya, ketika dihadapkan pada perubahan kebijakan perusahaan, penerapan teknologi digital seperti sistem *BRImo* dan *BRILink*, serta peningkatan target penyaluran kredit UMKM, karyawan dengan *Career Resilience* cenderung mampu menyesuaikan diri dengan cepat dan tetap menunjukkan performa kerja yang optimal. Mereka tidak mudah putus asa ketika dihadapkan pada target yang menantang atau tekanan nasabah, melainkan berupaya mencari solusi inovatif untuk meningkatkan layanan dan mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

Karyawan PT Bank BRI KC Kudus Kota juga sering menghadapi berbagai tantangan eksternal seperti persaingan ketat antarbank, dinamika kebutuhan nasabah, serta tekanan ekonomi global. Namun, individu dengan *Career Resilience* mampu mengelola tekanan tersebut dengan baik. Misalnya, ketika harus menangani

program restrukturisasi kredit bagi nasabah terdampak pandemi, karyawan menunjukkan ketahanan karier dengan beradaptasi terhadap situasi sulit. Mereka bekerja keras untuk memahami kebutuhan nasabah, memberikan solusi yang sesuai, dan memastikan kepuasan pelanggan tetap terjaga. Hal ini mencerminkan keterlibatan mereka yang tinggi dalam menyelesaikan tugas dengan penuh dedikasi dan tanggung jawab.

Selain itu, ketahanan karier juga mendorong karyawan untuk mengikuti berbagai pelatihan dan pengembangan kompetensi yang disediakan oleh Bank BRI. Program seperti pelatihan manajemen risiko, sertifikasi perbankan, hingga penguasaan teknologi digital membantu karyawan menjadi lebih siap menghadapi perubahan di masa depan. Dengan kemampuan beradaptasi yang tinggi, karyawan menjadi lebih percaya diri, produktif, dan termotivasi untuk berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. *Career Resilience* yang baik ini pada akhirnya menciptakan suasana kerja yang kondusif dan keterikatan kerja yang kuat, di mana karyawan merasa dihargai dan terus bersemangat dalam memberikan layanan terbaik bagi nasabah.

Secara keseluruhan, dukungan perusahaan seperti PT Bank BRI KC Kudus Kota dalam membangun ketahanan karier karyawan melalui lingkungan kerja yang positif, pelatihan berkelanjutan, dan kebijakan fleksibel akan berkontribusi terhadap peningkatan *Employee Engagement*. Ketika karyawan memiliki ketahanan karier yang kuat, mereka tidak hanya mampu bertahan dalam situasi sulit tetapi juga lebih proaktif dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan kerja. Hal ini mendorong mereka untuk tetap produktif dan berkomitmen pada tujuan organisasi.

Ketangguhan karir ini juga memungkinkan karyawan untuk tetap berfokus pada tujuan jangka panjang mereka, meskipun ada tantangan yang muncul di sepanjang jalan, yang meningkatkan tingkat keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Career resilience juga memperkuat sikap positif dan mentalitas *growth mindset* (pola pikir berkembang) di kalangan karyawan. Mereka cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, terbuka terhadap perubahan, dan berorientasi pada solusi. Karyawan yang memiliki sikap ini lebih cenderung untuk terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, berinisiatif dalam menyelesaikan tugas, dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi (Schaufeli, 2014). Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *career resilience* melalui pelatihan, pembinaan, dan pemberian peluang pengembangan karir dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih terlibat (Dalal, 2018); (Memon, 2016). Karyawan yang merasa lebih mampu untuk mengatasi tantangan dan berkembang dalam karir mereka akan lebih termotivasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih berkomitmen untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi.

3. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien *Spiritual Intelligence* sebesar **0,502** dengan nilai probabilitas **0,000**, yang lebih kecil dari level signifikansi **0,05**. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (*H0*) ditolak dan hipotesis alternatif (*Ha*) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Spiritual Intelligence*

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mendukung hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Spiritual Intelligence* seseorang, maka semakin baik pula kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Hal ini mengindikasikan bahwa kecerdasan spiritual berperan penting dalam membentuk sikap positif, kesadaran diri, dan keterhubungan dengan tujuan yang lebih besar dalam pekerjaan, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu dan tim.

Dalam konteks nyata di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota, pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari bagaimana mereka mampu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh integritas, kesabaran, serta komitmen yang tinggi. Karyawan dengan tingkat *Spiritual Intelligence* yang baik cenderung memiliki motivasi intrinsik yang kuat untuk bekerja tidak hanya demi target semata, tetapi juga untuk memberikan manfaat bagi nasabah dan masyarakat luas. Misalnya, dalam layanan perbankan yang melibatkan interaksi langsung dengan nasabah, karyawan menunjukkan sikap empati, kesabaran, dan komunikasi yang baik meskipun menghadapi situasi yang penuh tekanan, seperti komplain nasabah atau tuntutan penyelesaian transaksi yang cepat.

Lebih lanjut, karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual tinggi juga cenderung lebih mampu mengelola stres dan menjaga keseimbangan emosional ketika dihadapkan pada target kinerja yang ketat. Dalam kondisi nyata di lapangan, misalnya saat tim di Bank BRI KC Kudus Kota harus menghadapi pencapaian target penyaluran kredit UMKM atau peningkatan layanan digital *BRI Mo*,

karyawan yang memiliki *Spiritual Intelligence* menunjukkan sikap pantang menyerah, bekerja dengan penuh kesadaran, serta memahami makna dari pekerjaan mereka. Mereka merasa bahwa pekerjaan bukan sekadar rutinitas, melainkan sebuah kontribusi untuk mendukung perekonomian daerah dan kesejahteraan masyarakat.

Selain itu, *Spiritual Intelligence* membantu karyawan untuk menjaga etika kerja yang baik, seperti transparansi, kejujuran, dan tanggung jawab, yang berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan. Hal ini menciptakan kepercayaan dari nasabah serta memperkuat reputasi positif bank. Contohnya, ketika menghadapi kasus penanganan kredit bermasalah, karyawan tidak hanya mengejar penyelesaian administratif, tetapi juga memberikan pendampingan dan solusi terbaik bagi nasabah dengan pendekatan yang lebih manusiawi. Hal ini mencerminkan bahwa *Spiritual Intelligence* memberikan dimensi tambahan pada kinerja SDM, yang tidak hanya berfokus pada angka, tetapi juga pada nilai-nilai moral dan tujuan yang lebih luas.

Secara keseluruhan, temuan ini menegaskan bahwa *Spiritual Intelligence* memainkan peran krusial dalam membentuk kinerja karyawan di PT Bank BRI KC Kudus Kota. Dengan adanya kesadaran spiritual yang baik, karyawan tidak hanya mampu meningkatkan produktivitas kerja, tetapi juga membangun lingkungan kerja yang positif, harmonis, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan serta pencapaian tujuan organisasi. Dukungan perusahaan dalam membangun *Spiritual Intelligence*, melalui pelatihan pengembangan diri dan pendekatan yang berlandaskan nilai-nilai moral, akan semakin mendorong karyawan untuk

memberikan kinerja terbaik dalam jangka panjang. Kinerja SDM juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan. Karyawan yang memiliki SQ yang tinggi cenderung menunjukkan sikap lebih positif, berkomunikasi lebih baik, dan lebih terbuka terhadap kolaborasi (Yunus, 2023). Keterampilan sosial dan hubungan interpersonal yang kuat ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan harmonis, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja kolektif organisasi (Tafsir, 2021). Dengan demikian, organisasi yang mendukung pengembangan *spiritual intelligence* pada karyawan melalui program pelatihan atau pengembangan diri dapat meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.

4. Pengaruh *Career Resilience* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien *Career Resilience* sebesar **0,287** dengan nilai probabilitas **0,001**, yang lebih kecil dari level signifikansi **0,05**. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Career Resilience* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mendukung hipotesis keempat, yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Career Resilience* seseorang, maka semakin baik pula kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan individu untuk tetap tangguh, beradaptasi dengan perubahan, serta menghadapi berbagai tantangan dalam karier dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

Dalam konteks nyata di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota, pengaruh *Career Resilience* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari bagaimana mereka mampu bertahan dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan tantangan industri perbankan yang dinamis. Karyawan dengan tingkat *Career Resilience* yang baik memiliki kemampuan untuk bangkit kembali ketika menghadapi hambatan, seperti tuntutan target yang tinggi, perubahan kebijakan bank, atau transformasi teknologi dalam layanan digital perbankan. Misalnya, ketika perusahaan menerapkan digitalisasi layanan seperti peningkatan penggunaan aplikasi *BRI Mo* dan layanan *cashless*, karyawan yang memiliki ketahanan karier cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan tersebut, mempelajari sistem baru, dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Selain itu, *Career Resilience* tercermin dalam kemampuan karyawan untuk mengelola stres dan tetap fokus mencapai target meskipun berada dalam situasi yang penuh tekanan. Contohnya, dalam menghadapi masa-masa akhir periode evaluasi kinerja, karyawan Bank BRI KC Kudus Kota menunjukkan ketahanan dengan tetap bekerja secara profesional, menjaga motivasi, dan memberikan hasil terbaik meskipun harus bekerja lembur untuk memenuhi target penyaluran kredit atau peningkatan portofolio nasabah. Hal ini membuktikan bahwa ketahanan karier tidak hanya membantu karyawan bertahan, tetapi juga mendorong peningkatan performa kerja yang lebih efektif dan efisien.

Lebih lanjut, karyawan dengan *Career Resilience* yang baik juga mampu melihat peluang dalam setiap tantangan. Mereka tidak mudah menyerah ketika menghadapi nasabah dengan keluhan kompleks atau persaingan ketat di industri

perbankan. Sebaliknya, mereka mampu menyusun strategi, mencari solusi inovatif, dan memberikan nilai tambah dalam pekerjaannya. Misalnya, ketika menghadapi peningkatan target penyaluran kredit UMKM, karyawan dengan ketahanan karier tinggi melakukan pendekatan proaktif dengan memahami kebutuhan nasabah, memberikan edukasi keuangan, serta menawarkan solusi produk yang sesuai. Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi positif pada pencapaian target organisasi secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Career Resilience* memainkan peran penting dalam membentuk Kinerja SDM di PT Bank BRI KC Kudus Kota. Ketahanan karier memungkinkan karyawan untuk tetap tangguh, fleksibel, dan optimis dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Dengan dukungan manajemen bank, seperti pelatihan pengembangan kapasitas individu dan program kesejahteraan karyawan, *Career Resilience* dapat terus ditingkatkan, sehingga karyawan mampu memberikan kinerja yang lebih unggul dan berkelanjutan. Dengan demikian, *Career Resilience* bukan hanya sekadar faktor individu, tetapi juga aset penting yang mendukung pertumbuhan organisasi dalam menghadapi tantangan industri perbankan modern. Karyawan dengan tingkat *career resilience* yang kuat lebih mampu untuk tetap fokus dan produktif meskipun menghadapi situasi yang penuh tantangan, seperti perubahan besar dalam organisasi, beban kerja yang meningkat, atau konflik di tempat kerja. Mereka memiliki kemampuan untuk melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang, yang memungkinkan mereka untuk terus berinovasi dan meningkatkan kinerja mereka (Nugraha, 2022). Dengan ketangguhan karir yang tinggi, karyawan lebih tahan

terhadap stres, lebih mudah beradaptasi dengan perubahan, dan tetap termotivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yang secara langsung berkontribusi pada kinerja yang lebih baik.

Selain itu, *career resilience* juga berhubungan dengan peningkatan kepercayaan diri, keterampilan pemecahan masalah, dan pemikiran positif. Karyawan yang resilient lebih cenderung untuk tetap berpikir positif dan fokus pada solusi ketika menghadapi masalah, yang memungkinkan mereka untuk bekerja lebih efisien dan efektif (Pusparini, 2021). Ketangguhan karir ini juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmen terhadap pekerjaan, yang berpengaruh langsung pada hasil kerja mereka. Karyawan yang merasa mampu mengatasi tantangan dengan baik lebih mungkin untuk bekerja dengan lebih gigih dan memberikan yang terbaik dalam setiap tugas (Othman, 2019). *Career resilience* juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk bekerja dalam tim dan berinteraksi dengan rekan kerja atau atasan dalam kondisi yang penuh tekanan (Pidgeon, 2017); (Loveland, 2015). Karyawan dengan ketangguhan karir yang tinggi cenderung memiliki keterampilan interpersonal yang lebih baik, serta mampu menjaga keseimbangan emosional di tempat kerja.

5. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM

Berdasarkan hasil penelitian, nilai koefisien *Career Resilience* sebesar **0,287** dengan nilai probabilitas **0,001**, yang lebih kecil dari level signifikansi **0,05**. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis nol (*H0*) ditolak dan hipotesis alternatif (*Ha*) diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *Career Resilience* memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja SDM. Temuan ini mendukung hipotesis keempat, yang menyatakan bahwa semakin tinggi *Career Resilience* seseorang, maka semakin baik pula kinerja sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan individu untuk tetap tangguh, beradaptasi dengan perubahan, serta menghadapi berbagai tantangan dalam karier dapat mendorong peningkatan produktivitas dan kualitas kinerja.

Dalam konteks nyata di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota, pengaruh *Career Resilience* terhadap kinerja karyawan dapat dilihat dari bagaimana mereka mampu bertahan dalam menghadapi tekanan pekerjaan dan tantangan industri perbankan yang dinamis. Karyawan dengan tingkat *Career Resilience* yang baik memiliki kemampuan untuk bangkit kembali ketika menghadapi hambatan, seperti tuntutan target yang tinggi, perubahan kebijakan bank, atau transformasi teknologi dalam layanan digital perbankan. Misalnya, ketika perusahaan menerapkan digitalisasi layanan seperti peningkatan penggunaan aplikasi *BRImo* dan layanan *cashless*, karyawan yang memiliki ketahanan karier cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan tersebut, mempelajari sistem baru, dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Pada dasarnya, *Career Resilience* tercermin dalam kemampuan karyawan untuk mengelola stres dan tetap fokus mencapai target meskipun berada dalam situasi yang penuh tekanan. Contohnya, dalam menghadapi masa-masa akhir periode evaluasi kinerja, karyawan Bank BRI KC Kudus Kota menunjukkan ketahanan dengan tetap bekerja secara profesional, menjaga motivasi, dan memberikan hasil terbaik meskipun harus bekerja lembur untuk memenuhi target

penyaluran kredit atau peningkatan portofolio nasabah. Hal ini membuktikan bahwa ketahanan karier tidak hanya membantu karyawan bertahan, tetapi juga mendorong peningkatan performa kerja yang lebih efektif dan efisien. Lebih lanjut, karyawan dengan *Career Resilience* yang baik juga mampu melihat peluang dalam setiap tantangan. Mereka tidak mudah menyerah ketika menghadapi nasabah dengan keluhan kompleks atau persaingan ketat di industri perbankan. Sebaliknya, mereka mampu menyusun strategi, mencari solusi inovatif, dan memberikan nilai tambah dalam pekerjaannya. Misalnya, ketika menghadapi peningkatan target penyaluran kredit UMKM, karyawan dengan ketahanan karier tinggi melakukan pendekatan proaktif dengan memahami kebutuhan nasabah, memberikan edukasi keuangan, serta menawarkan solusi produk yang sesuai.

Hal ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi positif pada pencapaian target organisasi secara keseluruhan. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menegaskan bahwa *Career Resilience* memainkan peran penting dalam meningkatkan Kinerja SDM di PT Bank BRI KC Kudus Kota. Ketahanan karier memungkinkan karyawan untuk tetap tangguh, fleksibel, dan optimis dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Dengan dukungan manajemen bank, seperti pelatihan pengembangan kapasitas individu dan program kesejahteraan karyawan, *Career Resilience* dapat terus ditingkatkan, sehingga karyawan mampu memberikan kinerja yang lebih unggul dan berkelanjutan. Dengan demikian, *Career Resilience* bukan hanya sekadar faktor individu, tetapi juga aset penting yang mendukung pertumbuhan organisasi dalam menghadapi tantangan industri perbankan modern.

Karyawan yang terlibat juga lebih mampu mengatasi tekanan dan tantangan di tempat kerja (Trust, 2013). Mereka memiliki motivasi internal yang tinggi untuk menghadapi situasi yang sulit dan tetap menjaga kualitas pekerjaan. Keterlibatan yang kuat membantu karyawan untuk tetap fokus pada tujuan jangka panjang dan tidak mudah terpengaruh oleh hambatan atau stres yang muncul (Wang, 2017). Dengan demikian, *employee engagement* tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga membantu karyawan untuk bertahan dan tetap berkinerja tinggi dalam kondisi yang penuh tantangan.

6. Pengaruh *Spiritual Intelligence* terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai *Sobel Test statistic* diperoleh sebesar **2,6541**. Nilai ini lebih besar dibandingkan dengan nilai tabel Z pada tingkat signifikansi **0,05**, yaitu **1,96**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dalam model regresi yang diuji. Hasil ini menunjukkan bahwa *Spiritual Intelligence* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening. Pengujian ini memperkuat bukti bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Spiritual Intelligence* dan *Kinerja SDM*.

Dalam konteks nyata di PT Bank BRI Kantor Cabang Kudus Kota, fenomena ini mencerminkan bagaimana *Spiritual Intelligence* dapat memengaruhi keterlibatan karyawan dalam menjalankan tugas sehari-hari, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja mereka. Karyawan dengan tingkat *Spiritual*

Intelligence yang baik cenderung memiliki kesadaran diri, nilai-nilai moral yang kuat, serta sikap bijaksana dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Misalnya, karyawan yang memiliki spiritualitas tinggi akan lebih mampu mengelola stres dan tekanan pekerjaan, tetap tenang dalam menghadapi nasabah yang memiliki kendala layanan, serta menunjukkan sikap empati dan kepedulian dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi nasabah.

Melalui *Employee Engagement*, pengaruh *Spiritual Intelligence* ini semakin dikuatkan, di mana karyawan menjadi lebih terikat dengan organisasi, lebih antusias dalam bekerja, serta memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Di PT Bank BRI KC Kudus Kota, hal ini dapat dilihat dari karyawan yang menunjukkan keterlibatan tinggi dalam program-program perusahaan, seperti kampanye peningkatan layanan digital perbankan atau pencapaian target kredit UMKM. Karyawan yang terlibat secara emosional dengan pekerjaannya akan memberikan kinerja yang lebih baik, seperti mampu menyelesaikan target penyaluran kredit dengan akurat, memberikan layanan pelanggan yang prima, dan memastikan kepuasan nasabah tetap terjaga.

Peran *Employee Engagement* sebagai mediator antara *Spiritual Intelligence* dan Kinerja SDM juga terlihat dari bagaimana karyawan di Bank BRI KC Kudus Kota mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif. Misalnya, karyawan yang memiliki *Spiritual Intelligence* tinggi cenderung membangun komunikasi yang baik antar tim kerja, memupuk rasa kebersamaan, dan menghindari konflik yang merugikan produktivitas. Dengan adanya keterlibatan karyawan yang kuat, kondisi ini berimplikasi pada peningkatan kinerja SDM secara signifikan. Karyawan yang

terlibat akan lebih termotivasi untuk berinovasi, bekerja sama dalam tim, serta memberikan kontribusi terbaiknya bagi perusahaan.

Temuan ini menjadi landasan penting bagi manajemen PT Bank BRI KC Kudus Kota untuk memperhatikan dan mengembangkan program-program yang berfokus pada peningkatan *Spiritual Intelligence* dan keterlibatan karyawan.

Pelatihan yang mendukung pengembangan nilai-nilai spiritual, seperti peningkatan kesadaran diri, integritas, dan etika kerja, dapat membantu karyawan menjadi lebih tangguh dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Pada saat yang sama, manajemen juga perlu mendorong *Employee Engagement* melalui pengakuan prestasi, peningkatan kesejahteraan, serta membangun lingkungan kerja yang inklusif dan suportif. Secara keseluruhan, hasil pengujian ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement* mampu menjadi variabel intervening yang memperkuat hubungan antara *Spiritual Intelligence* dan Kinerja SDM. Dengan tingkat *Spiritual Intelligence* yang tinggi dan keterlibatan karyawan yang optimal, PT Bank BRI KC Kudus Kota dapat mencapai kinerja SDM yang lebih baik, mendukung produktivitas organisasi, serta menciptakan keunggulan kompetitif di industri perbankan.

7. Pengaruh *Career Resilience* terhadap Kinerja SDM melalui *Employee Engagement*

Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, nilai *Sobel Test statistic* diperoleh sebesar **5,428**. Nilai ini jauh lebih besar dibandingkan dengan nilai tabel *Z* pada tingkat signifikansi **0,05**, yaitu **1,96**. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung dalam model regresi yang diuji. Hasil ini

menunjukkan bahwa *Career Resilience* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap Kinerja SDM melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening. Pengujian ini memperkuat bukti bahwa *Employee Engagement* memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara *Career Resilience* dan Kinerja SDM.

Dalam fenomena lapangan, hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *Career Resilience* yang tinggi kemampuan untuk bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi tantangan karier, seperti perubahan dalam pekerjaan atau penyesuaian terhadap beban kerja yang meningkat—akan lebih terlibat dalam pekerjaannya. Dengan kata lain, karyawan yang memiliki ketahanan karier yang kuat cenderung menunjukkan keterlibatan yang lebih tinggi dalam aktivitas organisasi. Di PT Bank BRI KC Kudus Kota, ini tercermin dalam karyawan yang lebih termotivasi, tetap fokus pada tujuan perusahaan meskipun menghadapi tekanan kerja, serta memiliki semangat untuk terus berinovasi dan berkembang dalam lingkungan kerja yang kompetitif.

Selanjutnya, keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) yang tinggi ini menjadi penghubung yang menguatkan pengaruh *Career Resilience* terhadap Kinerja SDM. Karyawan yang lebih terlibat dan berkomitmen terhadap pekerjaannya, karena didorong oleh ketahanan karier yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik pula. Hal ini terlihat dari peningkatan produktivitas, kepuasan nasabah, dan pencapaian target kinerja yang lebih optimal. Karyawan yang berpartisipasi aktif dalam pencapaian tujuan perusahaan, seperti peningkatan layanan dan pencapaian target penyaluran kredit, akan lebih berdedikasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi.

Hasil ini memberikan gambaran yang jelas bahwa untuk meningkatkan Kinerja SDM di PT Bank BRI KC Kudus Kota, sangat penting bagi manajemen untuk memperhatikan faktor *Career Resilience* karyawan dan memfasilitasi pengembangan ketahanan karier mereka. Dengan meningkatkan *Career Resilience*, karyawan akan mampu mengatasi berbagai tantangan yang muncul dalam dunia kerja dan tetap terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu, kebijakan yang mendukung pengembangan keterampilan dan kesejahteraan karyawan, seperti pelatihan pengembangan karier dan program dukungan mental, akan memperkuat keterlibatan mereka, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja SDM secara keseluruhan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

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

1. *Spiritual Intelligence* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota. Hal ini berarti bahwa tingkat *Spiritual Intelligence* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Employee Engagement* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota.
2. *Career Resilience* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota. Hal ini berarti bahwa tingkat *Career Resilience* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Employee Engagement* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota.
3. *Spiritual Intelligence* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja SDM* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota. Hal ini berarti bahwa tingkat *Spiritual Intelligence* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Kinerja SDM* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota.
4. *Career Resilience* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja SDM* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota. Hal ini berarti bahwa

tingkat *Career Resilience* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Kinerja SDM* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota.

5. *Employee Engagement* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap *Kinerja SDM* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota. Hal ini berarti bahwa tingkat *Employee Engagement* yang tinggi memiliki pengaruh yang semakin besar terhadap *Kinerja SDM* pada Nasabah PT Bank BRI KC Kudus Kota.
6. *Spiritual Intelligence* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening. Pengujian ini memperkuat bukti bahwa *Employee Engagement* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *Spiritual Intelligence* dan *Kinerja SDM*.
7. *Career Resilience* memiliki pengaruh tidak langsung terhadap *Kinerja SDM* melalui *Employee Engagement* sebagai variabel intervening. Pengujian ini memperkuat bukti bahwa *Employee Engagement* memainkan peran penting dalam memediasi hubungan antara *Career Resilience* dan *Kinerja SDM*.

5.2 Saran

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

1. Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Spiritual Intelligence* (X1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Employee Engagement* dan *Kinerja SDM*, dengan nilai beta sebesar 0,708, manajer di PT Bank BRI KC Kudus Kota dapat memanfaatkan temuan ini untuk lebih

fokus pada pengembangan aspek spiritualitas karyawan dalam lingkungan kerja. Karyawan yang memiliki kecerdasan spiritual yang tinggi cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang nilai-nilai perusahaan, lebih terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, dan mampu menjaga keseimbangan antara kehidupan pribadi dan profesional. Oleh karena itu, perusahaan sebaiknya mengintegrasikan pelatihan atau program yang meningkatkan kesadaran spiritual karyawan, seperti workshop mindfulness atau pelatihan kepemimpinan berbasis nilai-nilai spiritual, yang dapat memperkuat komitmen dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan

2. Perusahaan perlu memprioritaskan pengembangan *Career Resilience* (X2), meskipun variabel ini memiliki nilai beta terendah yaitu **0,287**, namun tetap memberikan kontribusi positif terhadap Kinerja SDM. *Career Resilience* mencerminkan kemampuan karyawan untuk bertahan dalam menghadapi tantangan dan perubahan dalam lingkungan kerja. PT Bank BRI KC Kudus Kota bisa memperkenalkan program-program yang mendukung pengembangan ketahanan karier, seperti pelatihan adaptasi perubahan dan program mentoring untuk membantu karyawan yang menghadapi kesulitan dalam pekerjaan. Dengan meningkatkan ketahanan karier, karyawan akan lebih mampu bertahan dalam menghadapi dinamika pekerjaan yang penuh tantangan, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu mereka.
3. Perlunya mengintegrasikan kedua variabel ini *Spiritual Intelligence* dan *Career Resilience* dalam kebijakan pengembangan SDM akan memberikan dampak positif yang berkelanjutan bagi perusahaan. Manajer perlu

menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan pribadi karyawan secara holistik, baik dari segi kecerdasan spiritual maupun ketahanan karier. Program kesejahteraan karyawan yang menggabungkan keduanya akan membantu karyawan untuk lebih resilien dalam menghadapi perubahan dan tantangan, sambil tetap menjaga integritas pribadi dan semangat dalam pekerjaan mereka. Dengan demikian, PT Bank BRI KC Kudus Kota dapat menciptakan tim yang lebih produktif, inovatif, dan terlibat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

4. Manajemen SDM perlu memastikan bahwa karyawan yang memiliki kualitas *Spiritual Intelligence* yang tinggi dan *Career Resilience* yang baik mendapatkan perhatian lebih dalam hal pengembangan karier dan promosi. Karyawan dengan kecerdasan spiritual yang tinggi biasanya menunjukkan perilaku etis dan proaktif, sementara mereka yang memiliki ketahanan karier yang baik lebih mampu beradaptasi dengan perubahan dan tetap fokus pada tujuan perusahaan. Dengan demikian, PT Bank BRI KC Kudus Kota harus memastikan bahwa kebijakan rekrutmen dan pengembangan SDM mendukung penanaman nilai-nilai spiritual yang positif dan ketahanan karier yang tinggi guna meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

- 1 Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Pertama, ruang lingkup

penelitian yang hanya dilakukan di PT Bank BRI KC Kudus Kota membatasi generalisasi hasil penelitian ini untuk konteks organisasi lain dengan karakteristik yang berbeda. Faktor-faktor budaya organisasi, struktur kerja, dan kebijakan manajerial di perusahaan lain mungkin memiliki pengaruh yang berbeda terhadap variabel-variabel yang diteliti, seperti *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience*, *Employee Engagement*, dan Kinerja SDM. Oleh karena itu, hasil penelitian ini sebaiknya tidak langsung diterapkan pada konteks lain tanpa mempertimbangkan faktor-faktor tersebut.

- 2 Keterbatasan lain adalah penggunaan metode kuantitatif dengan instrumen kuesioner yang memungkinkan adanya subjektivitas dari responden dalam memberikan jawaban. Responden mungkin memberikan jawaban yang dianggap ideal atau sesuai dengan harapan peneliti, bukan jawaban yang mencerminkan kondisi sebenarnya. Selain itu, meskipun model regresi yang digunakan mampu menjelaskan hubungan antar variabel, penelitian ini belum mengeksplorasi faktor-faktor eksternal lainnya yang mungkin turut memengaruhi Kinerja SDM, seperti lingkungan kerja, tekanan organisasi, dan dukungan manajerial. Penelitian lanjutan diharapkan dapat mengatasi keterbatasan ini dengan memperluas populasi penelitian, mengkombinasikan metode kuantitatif dan kualitatif, serta mempertimbangkan variabel-variabel tambahan untuk memberikan hasil yang lebih komprehensif.

5.4 Agenda Peneliti Mendatang

- 1 Berdasarkan keterbatasan penelitian yang telah diidentifikasi, agenda penelitian mendatang diharapkan dapat memperluas cakupan dan mendalami analisis

terhadap variabel yang diteliti. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah memperluas area penelitian ke organisasi atau sektor lain di luar PT Bank BRI KC Kudus Kota untuk menguji konsistensi hasil penelitian ini pada berbagai konteks budaya organisasi, jenis industri, dan lingkungan kerja. Dengan demikian, hasil penelitian di masa mendatang dapat memberikan gambaran yang lebih general terkait pengaruh *Spiritual Intelligence*, *Career Resilience*, dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja SDM. Selain itu, pendekatan longitudinal juga direkomendasikan untuk mengamati perubahan hubungan antar variabel dalam jangka waktu tertentu, sehingga dapat memberikan pemahaman yang lebih dinamis tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja sumber daya manusia.

2. Agenda berikutnya adalah mengintegrasikan metode kualitatif sebagai pelengkap analisis kuantitatif. Wawancara mendalam atau studi kasus dapat digunakan untuk mengeksplorasi perspektif individu terhadap peran *Spiritual Intelligence* dan *Career Resilience* dalam meningkatkan *Employee Engagement* serta kinerja mereka. Selain itu, menambahkan variabel eksternal seperti budaya organisasi, sistem penghargaan, dan tekanan kerja sebagai faktor kontrol dapat memberikan wawasan yang lebih kaya dan akurat mengenai kompleksitas hubungan antar variabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Agarwal, U. A., & Bhargava, S. (2019). Employee engagement and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(3), 490-511
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/joep-08-2014-0042>
- Ananthram, S., Xerri, M. J., Teo, S. T. T., & Connell, J. (2018). High-performance work systems and employee outcomes in Indian call centres: a mediation approach. *Personnel Review*, 47(4), 931–950. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2016-0239>
- Andika, R., Hasibuan, H. A., & G. P. Kaban. (2022). Spiritual And Emotional To Enhance Employee Performance With Right Target Recruitment And Job Placement Policies. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 1673-1678
- Anwar, M., A., & Osman-Gani, A. M. (2015). The Effect of Spiritual Intelligence and Its Dimensions on Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 8(4), 1162–1178
- Bartel, A. P. (2004). Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *Industrial and Labor Relations Review*, 57(2), 181–203. <https://doi.org/10.2307/4126616>
- Callanan, G. A., Perri, D. F., & Tomkowicz, S.M. (2017). Career Management in Uncertain Times: Challenges and Opportunities. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 353–365. doi: <https://doi.org/10.1002/cdq.12113>
- Cascio, Wayne F. (1989), *Managing Human Resource. Productivity, Quality of Worklife, Profit*. Second Edition. McGraw-Hill, Inc. Singapura.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136
- Dalal, R.S., Brummel, B.J., Baysinger, M., & LeBreton, J.M. (2018). The relative importance of employee engagement, other job attitudes, and trait affect as predictors of job performance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(1), E295-E325. doi:10.1111/j.1559- 1816.2012.01017.
- Darvishzadeh, K., & Bozorgi, Z. D. (2017). The Relationship between Resilience , Psychological Hardiness, Spiritual Intelligence, and Development of the Moral

- Judgement of the Female Students. *Asian Social Science*, 12(3), 170–176. <https://doi.org/10.5539/ass.v12n3p170>.
- Deepalakshmi, Dr. Deepak Tiwari, Dr. Rashmi Baruah, Anand Seth, & Raman Bisht. (2024). Employee Engagement And Organizational Performance: A Human Resource Perspective. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(4), 5941–5948. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2323>
- Dhani, P., Sehrawat, A., & T. Sharma. (2016). Relationship between Emotional Intelligence and Job Performance: A Study in Indian Context. *Indian Journal of Science and Technology*, 9 (44) (2016), pp. 1-12. DOI: <https://dx.doi.org/10.17485/ijst/2016/v9i47/103064>.
- Eko Santoso, W., & Moeins, A. (2019). the Effect of Organizational Culture, Motivation and Training on Employee Performance At the Regional Development Planning Board of West Java Province. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(1), 37–56. <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i1.23>
- Elmi, F., & Ali, H. (2017). The effect of incentive, training, and career development on productivity of PT. Pelita Cengkareng paper's workers. *International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Genita, B. S., & Dwarawati, D. (2023). Pengaruh Career Resilience at Work terhadap Work Engagement pada Dokter Hewan. *Bandung Conference Series: Psychology Science*, 3(1), 436–444.
- Goyal, C., & Patwardhan, M. (2021). Strengthening work engagement through highperformance human resource practices. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2052–2069. <https://doi.org/10.1108/ijppm-03-2020-0098>
- Guan, X., & Frenkel, S. (2019). How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review*, 48(1), 163–183. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2017-0141>
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2018). Doing well by making well: The impact of corporate wellness programs on employee productivity. *Management Science*, 64(11), 4967-4987
- Hai, S., Wu, K., Park, I. J., Li, Y., Chang, Q., & Tang, Y. (2020). The role of perceived highperformance HR practices and transformational leadership on employee engagement and citizenship behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 35(6), 513–526. <https://doi.org/10.1108/jmp-03-2019-0139>

- Herdian, P., Nugroho, R., & Sumiati, S. (2020). The Effect Of Work Motivation And Spiritual Intelligence On Employee Performance With Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) As Intervening Variables. *JMM17 : Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 7(01). <https://doi.org/10.30996/jmm17.v7i01.3541>.
- Hosseinbor, M., Jadgal, M. S., & F. Kordsalarzahi. (2022). Relationship between spiritual well-being and spiritual intelligence with mental health in students. *International Journal Adolescence Medical Health*, 35(2), 197-201. doi: 10.1515/ijamh-2022-0078
- Hussein , A. ., Wibisono, C. ., Wijaya, D., & Gratitude, I. B. . (2022). The Effect of Spiritual Motivation, Spiritual and Intellectual Intelligence on Religious Performance Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Advances in Social Sciences and Humanities*, 1(3), 151–158. <https://doi.org/10.56225/ijassh.v1i3.52>.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Do high-performance HR practices augment OCBs? The role of psychological climate and work engagement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(6), 1057–1077. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2018-0057>
- Kosali, A. Y. (2023). Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Tirtayasa Ekonomika*, 18(2), 114–147.
- Laurenza, S. (2021). Pengaruh Job Stressor Dan Resilience Terhadap Produktivitas Kinerja Pegawai (Studi Kasus: Unit Kerja Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Kota Surabaya). Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
- Loveland, J., Lounsbury, J., Park S., & Jackson, D. (2015). Are salespeople born or made? Biology, personality, and the career satisfaction of salespeople. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Masaong, A. A. T. (2011). Kepemimpinan berbasis multiple intelligence : (Sinergi kecerdasan intelektual, emosional dan spiritual untuk meraih kesuksesan yang gemilang) (Riduwan (ed.)). Alfabeta
- Medhurst, A. R., Albrecht, S. L. (2016). Salesperson work engagement and Ffow: A qualitative exploration of their antecedents and relationship. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, Vol.11 Issue: 1.
- Memon, M.A., Salleh, R., & Baharom, M.N.R. (2016).The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention.*European Journal of Training and Development*, 40, 407-429. Doi: dx.doi.org/10.1108/EJTD-10-2015-0077

- Milliman, J., Gatling, A., & Sunny, J. (2018). Journal of Hospitality and Tourism Management The effect of workplace spirituality on hospitality employee engagement , intention to stay , and service delivery. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.002>
- Nugraha, K. W., & Wardhani, E. N. K. (2022). The effect of managerial coaching, person-job fit, and motivation toward employee performance: The mediating role of satisfaction and engagement. *Owner: Riset Dan Jurnal Akuntansi*, 6(3), 2899–2911.
- Othman, N., Ghazali, Z., Ahmad, S. (2019). Resilience and work engagement: A stitch to nursing care quality. 3 rd International Conference on Management.
- Pidgeon, A., Keye, M. (2017). Relationship between resilience, mindfulness, and psychological well being in university students. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*.
- Pusparani, M., Amin, S., & Ali, H. (2021). the Effect of Work Environment and Job Satisfaction on Employee Performance With Organizational Commitment As an Intervening Variable At the Department of Population Control and Family Planning Sarolangun Regency. *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(2), 202–219. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i2.1016>
- Putri, G. A. M., Fauzi, A., Saputra, F., Danaya, B. P., & Puspitasari, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier, Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (Jemsi)*, 5(2), 99–110. <https://doi.org/https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i2>
- Rabiul, M. K., Mohamed, A. E., Patwary, A. K., Yean, T. F., & Osman, S. Z. (2021). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: the mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. *European Journal of Management and Business Economics*. 32(2), 223-240. <https://doi.org/10.1108/ejmbe-12-2020-0347>
- Reivich, K. & Shatte, A. (2002). *The Resilience Factor 7 Essential Skills Overcoming Life's Inevitable Obstacles*. New York : Random House.
- Saks, A. M. (2011). Journal of Management , Spirituality & Workplace spirituality and employee engagement. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 8:4, 317–340. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/14766086.2011.630170>

- Schaufeli, W. B. (2014). What is engagement? In, C. Truss, K. Alfes, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15-35). Routledge: Oxon, UK
- Sumarno, A., & Iqbal, M. A. (2022). The Effect of Internal Communication and Employee WellBeing on Employee Performance, Mediated through Employee Engagement (Study at PT Wuzi). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(6), 1015–1031. <https://doi.org/10.31933/dijms.v3i6>
- Supriyanto, A. S., Ekowati, V. M., & M. Masyhuri. (2019). The Relationship among Spiritual Intelligence, Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, and Employee Performance. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 18(2).
- Tafsir, M., Kamase, J., Sukmawati, S., & Arfah, A. (2021). Pengaruh Kepemimpinan transformasional, Iklim Organisasi, Perilaku Inovatif dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Intervening Variable Di Lingkup Pemerintah Daerah Kabupaten Bantaeng. *Jurnal Sosio Sains Vol. 8(1)*, 55-71. <http://journal.ildikti9.id/sosiosains>
- Tehubijuluw, F. K. (2014). The Effect Of Spiritual Intelligence To Increase Organization Performance Through Workers Job Satisfaction. *Business and Entrepreneurial Review*, 14(1). 1-14.
- Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A., & Soane, E. (2013). *Employee engagement in theory and practice*. Routledge.
- Wang, Y., & Chen, X. P. (2017). Workplace relational civility climate and employee outcomes: The mediating role of work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 833-850
- Wingerden, J. Van, & Stoep, J. Van Der. (2018). The motivational potential of meaningful work : Relationships with strengths use , work engagement , and performance. 1–12. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Wulandari, I. S. (2020). Peran high performance work system terhadap employee engagement dan employee resilience: studi literatur. *BIMA: Journal of Business and Innovation Management*, 3(1), 1–16.
- Yunus, S., Whitfield, K., & Sayed Mostafa, A. M. (2023). High-performance HR practices, job demands and employee well-being: The moderating role of managerial support. *Stress and Health*. <https://doi.org/10.1002/smi.3252>