

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)

Rexy Bagus Ridhonanda¹, Ibnu Khajar²

20402300276@unissula.ac.id¹

Universitas Islam Sultan Agung Semarang

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.*

PENDAHULUAN

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. 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 Operasional SDM PT Bank BRI, 2024

Dari tabel 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 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 2. 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 3. Temuan Research GAP

No.	Kontroversi Studi	Temuan
1.	<i>Spiritual Intelegence</i> terhadap <i>Kinerja SDM</i>	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. 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.
2.	<i>Employee Engagement terhadap Kinerja SDM</i>	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 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) <i>Employee Engagement</i> 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 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.

METODE 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.

HASIL DAN 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 (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_a) 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 (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.

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 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 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.

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.

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.

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/joepp-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>.
- Hosseini, 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](https://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 Wuza). *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.lldikti9.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>.