



Contents lists available at [Journal ELORA](#)

Journal of Counseling, Education and Society

ISSN: 2716-4896 (Print), ISSN 2716-4888 (Electronic)

Journal homepage: <https://jces.eloracenter.org/jces>



Psychological resilience as a mediator between transformational leadership and work engagement

Siska Siska^{*}, Suryani Hardjo, Amanah Surbakti
Universitas Medan Area, Indonesia

Article Info

Article history:

Received May 02th, 2026

Revised Jun 02th, 2026

Accepted Jun 10th, 2026

Keyword:

Transformation leadership;
Self-resilience;
Work engagement;
Banking employees;
SEM-PLS

ABSTRACT

This study aims to examine the role of resilience as a mediating variable in the relationship between transformational leadership and work engagement among banking employees in Indonesia. This research is motivated by high work demands, service pressures, and rapid organizational changes in the banking sector, so that organizational and psychological factors are needed to maintain employee work engagement. The study used a quantitative approach with a correlational design involving employees from one of the national private banks in North Sumatra. Data were collected using standardized psychological instruments to measure transformational leadership, resilience, and work engagement, then analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The results show that transformational leadership has a positive effect on work engagement and self-resilience, while self-resilience also has a positive effect on work engagement. In addition, resilience has been shown to mediate the relationship between transformational leadership and work engagement. These findings indicate that supportive and inspirational leadership plays an important role in increasing employee work engagement, both directly and through strengthening individual adaptive capacity.



© 2026 The Authors.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license

(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Siska Siska,
Universitas Medan Area, Indonesia
Email: siskatarigan07@gmail.com

Introduction

Perkembangan globalisasi membuat persaingan bisnis yang semakin kompetitif, organisasi dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja yang dinamis. Salah satu sektor yang mengalami dampak signifikan dari perubahan tersebut adalah industri perbankan (Purwanto et al., 2025). Tidak hanya dituntut untuk beradaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan nasabah, tetapi juga memastikan karyawan tetap memiliki tingkat work engagement yang tinggi agar mampu memberikan kinerja dan kualitas layanan yang optimal (Fachrurazi et al., 2023). Transformasi digital dalam layanan perbankan telah mengubah pola kerja karyawan. Bank Indonesia mencatat bahwa transaksi pembayaran digital telah mencapai 4,79 miliar transaksi dan tumbuh hingga 39,65% (year on year) (Vehtasvili, 2024). Hal tersebut menunjukkan bahwa industri perbankan dituntut untuk terus beradaptasi terhadap perkembangan teknologi digital dan perubahan kebutuhan layanan nasabah (Shanti et al., 2024). Tidak hanya pada aspek teknis operasional, tetapi juga pada pelayanan yang cepat, akurat, responsive dan berorientasi pada kepuasan nasabah. Kualitas pelayanan yang baik terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kepuasan nasabah dalam industri perbankan (Mahulae & Sholikhah, 2024). Kondisi tersebut menjadikan sektor perbankan sebagai salah satu lingkungan kerja yang memiliki tekanan tinggi, karena karyawan dituntut untuk mencapai target kinerja

sekaligus mempertahankan kualitas layanan secara konsisten (Gorda et al., 2024). Dengan begitu, keberhasilan organisasi perbankan tidak hanya ditentukan oleh sistem teknologi atau strategis bisnis, tetapi juga oleh kualitas sumber daya yang mampu bekerja secara optimal di tengah tekanan kerja yang kompleks (Ratnawati et al., 2021). Salah satu aspek yang berperan penting dalam mendukung kinerja karyawan yang penuh dengan dinamika kompleks adalah work engagement (Bakker et al., 2023).

Work engagement merupakan kondisi psikologis positif yang berkaitan dengan pekerjaan, yang ditandai oleh tingkat energi yang tinggi (*vigor*), dedikasi yang kuat (*dedication*), dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan (*absorption*) (W. Schaufeli, 2021). Konsep work engagement mencerminkan sejauh mana individu secara fisik, kognitif, dan emosional terhubung dengan pekerjaannya. Tingkat work engagement karyawan menjadi hal penting untuk diperhatikan karena dapat memengaruhi kualitas kinerja, produktivitas, serta kemampuan karyawan dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Burlian, 2024; Rosalina et al., 2023). Hasil penelitian di China pada service industry employess menemukan bahwa work engagement berada pada tingkat sedang hingga tinggi dengan rata-rata skor 3.72 dari 5 (Ali et al., 2022). Selanjutnya hasil penelitian di Malaysia pada pegawai sektor publik menunjukkan rata-rata work engagement berada pada kategori tinggi dengan rata-rata 3.84 dari 5 (Othman et al., 2023). Selanjutnya, hasil penelitian pada Italian healthcare workers menemukan bahwa rata-rata work engagement berada pada kategori sedang yaitu 3.74 dengan standar deviasi 1.16 (Fietta et al., 2023). Lebih lanjut, hasil penelitian pada karyawan di Spanyol menunjukkan skor rata-rata work engagement sekitar 4+ yang berada pada kategori tinggi (Prieto-Díeza et al., 2022). Sedangkan di Indonesia, pada 607 karyawan Indonesia yang menunjukkan bahwa work engagement berada pada kategori tinggi dengan rata-rata 4.34 dan standar deviasi 0.57 (Rahmadani & Schaufeli, 2022). Meskipun demikian, tingginya tuntutan kerja dan tekanan dalam sektor perbankan tetap berpotensi menyebabkan menurunnya work engagement karyawan. Rendahnya work engagement dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, produktivitas kerja, serta motivasi karyawan dalam bekerja. Oleh karena itu, penting untuk memahami berbagai faktor yang dapat memengaruhi work engagement pada karyawan perbankan.

Dalam perspektif Job Demands-Resources Theory, keterlibatan kerja berkembang ketika individu memiliki sumber daya kerja (*job resources*) yang memadai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan (*job demands*) (Galanakis & Tsitouri, 2022). Salah satu sumber daya organisasi yang dinilai memiliki pengaruh signifikan terhadap work engagement adalah kepemimpinan. Pemimpin memiliki peran strategis dalam membentuk lingkungan kerja, memberikan dukungan psikologis, menciptakan makna dalam pekerjaan, serta membantu karyawan menghadapi tekanan kerja yang kompleks (Decuyper & Schaufeli, 2020; W. Schaufeli, 2021). Dalam konteks industri perbankan yang penuh tekanan dan tuntutan pelayanan tinggi, kepemimpinan menjadi faktor penting dalam menjaga keterlibatan kerja karyawan (Harunavamwe et al., 2020). Salah satu gaya kepemimpinan yang banyak dikaji dalam kaitannya dengan peningkatan work engagement adalah transformational leadership (Dina & Tjahjono, 2023)

Gaya kepemimpinan transformasional dinilai mampu meningkatkan semangat, motivasi, serta keterlibatan kerja karyawan melalui pemberian inspirasi, dukungan, dan perhatian terhadap pengembangan individu (Monje-Amor et al., 2020). Menurut Bass dan Avolio dalam (Deinert et al., 2015) menyatakan bahwa transformational leadership merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi yang lebih besar melalui pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan perhatian individual (*individualized consideration*). Tidak hanya berfungsi sebagai pengarah tugas, tetapi pemimpin transformasional juga sebagai inspirasi, pendukung perkembangan individu, serta fasilitator dalam menghadapi tantangan kerja (Bader et al., 2023).

Dalam konteks perbankan yang menghadapi perubahan dan tuntutan kerja yang tinggi, transformational leadership dipandang sebagai gaya kepemimpinan yang mampu meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pemberian inspirasi, motivasi, dan dukungan dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian Tamin et al. (2023). menunjukkan bahwa transformational leadership berperan penting dalam meningkatkan work engagement karyawan sektor perbankan. Selain itu, Fu et al. (2022) menemukan bahwa transformational leadership berpengaruh positif terhadap work engagement dan kesiapan karyawan dalam menghadapi perubahan organisasi. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin tinggi transformational leadership yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula tingkat work engagement yang dimiliki.

Namun demikian, hubungan antara transformational leadership dan work engagement tidak selalu terjadi secara langsung. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap keterlibatan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor psikologis internal individu, seperti psychological empowerment, psychological safety, psychological well-being, dan work meaningfulness (Dzulfikar et al., 2026; Nurtjahjani et al., 2022; Prastyani et al., 2024). Hal ini menunjukkan bahwa keberadaan pemimpin yang efektif belum tentu secara

otomatis menghasilkan work engagement yang tinggi apabila individu belum memiliki kapasitas psikologis yang memadai dalam menghadapi tekanan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, diperlukan pemahaman mengenai faktor psikologis internal yang dapat menjelaskan bagaimana transformational leadership mampu meningkatkan work engagement karyawan. Salah satu faktor yang dinilai relevan adalah self resilience (Djourova et al., 2020)

Selain faktor organisasi seperti transformational leadership, work engagement juga dipengaruhi oleh faktor psikologis yang berasal dari dalam diri individu. Salah satu faktor psikologis yang berperan penting adalah self resilience. Self resilience merupakan kemampuan individu untuk bertahan, beradaptasi, dan bangkit kembali dalam menghadapi tekanan maupun tantangan kerja (Ifdil et al., 2018). Dalam lingkup kerja perbankan yang penuh tuntutan, self resilience menjadi penting karena dapat membantu karyawan mempertahankan keterlibatan dan semangat kerja secara optimal. Individu yang memiliki resilience tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi terhadap tekanan kerja, mengelola stres, serta tetap mempertahankan work engagement meskipun menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (Wiroko, 2021). Hasil penelitian pada karyawan industri di China menunjukkan bahwa resilience berhubungan positif dengan work engagement (Cooke et al., 2019). Selanjutnya, hasil penelitian yang dilakukan pada 157 pekerja industri di Indonesia menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara resilience dan work engagement (Husnaa & Utomo, 2025). Penelitian pada 123 guru di Surabaya juga menemukan bahwa resilience berhubungan positif secara signifikan dengan work engagement (Mufti et al., 2025). Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa self resilience merupakan karakteristik psikologis yang penting dalam membantu karyawan mempertahankan keterlibatan kerja secara optimal.

Lebih lanjut, transformational leadership berkontribusi terhadap pembentukan self-resilience. Pemimpin transformasional cenderung mampu meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tekanan dan tantangan kerja melalui dukungan, motivasi, perhatian individual, serta pemberdayaan psikologis kepada karyawan. Hasil penelitian Salam et al. (2023) pada perawat di Lebanon menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap resilience karyawan. Selain itu, penelitian oleh Djourova et al. (2020) menemukan bahwa transformational leadership berperan dalam meningkatkan resilience melalui peningkatan self-efficacy individu. Temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dapat membantu individu mengembangkan kemampuan bertahan dan beradaptasi dalam menghadapi tekanan kerja.

Selain itu, self-resilience juga diperkirakan memiliki pengaruh terhadap work engagement. Karyawan yang memiliki kemampuan untuk bangkit dan beradaptasi terhadap tekanan kerja cenderung lebih mampu mempertahankan energi, dedikasi, serta fokus dalam menjalankan pekerjaannya (Cabrera-Aguilar et al., 2023). Individu dengan tingkat resilience yang tinggi juga dinilai lebih mampu mengelola stres kerja, menghadapi tantangan organisasi, serta tetap menunjukkan keterlibatan positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, individu dengan tingkat self resilience yang rendah lebih berpotensi mengalami kelelahan emosional, kehilangan motivasi, dan penurunan keterlibatan kerja ketika menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi (Wiroko, 2021)

Oleh karena itu, self resilience diduga berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara transformational leadership dan work engagement. Penelitian mengenai hubungan transformational leadership dan work engagement telah banyak dilakukan, hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan keduanya tidak selalu bersifat langsung dan konsisten pada setiap konteks organisasi. Beberapa penelitian menemukan bahwa transformational leadership memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap work engagement karyawan (Hayati et al., 2014; Meng et al., 2022; Monje-Amor et al., 2020), tetapi kajian yang menempatkan self resilience sebagai variabel mediasi, khususnya pada konteks karyawan perbankan di Indonesia, masih terbatas. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak meneliti hubungan langsung antara transformational leadership dan work engagement, atau menggunakan variabel mediasi lain seperti psychological empowerment, organizational climate, dan work meaningfulness (Tamin et al., 2023). Penelitian yang secara khusus menguji peran self-resilience sebagai mekanisme psikologis dalam menjelaskan hubungan antara transformational leadership dan work engagement pada sektor perbankan di Indonesia masih relatif sedikit ditemukan (Harunavamwe et al., 2020).

Dalam beberapa tahun terakhir, penelitian mengenai work engagement menunjukkan perkembangan yang pesat, terutama pada sektor jasa yang menghadapi perubahan lingkungan kerja akibat transformasi digital dan meningkatnya tuntutan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa work engagement dipengaruhi oleh faktor organisasi maupun faktor individual. Pada level organisasi, transformational leadership terbukti berperan dalam meningkatkan work engagement melalui pemberian dukungan, inspirasi, dan motivasi kepada karyawan (Meng et al., 2022; Monje-Amor et al., 2020; Tamin et al., 2023). Selain itu, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa hubungan antara transformational leadership dan work engagement dapat dijelaskan melalui berbagai mekanisme psikologis, seperti psychological empowerment, organizational climate, psychological safety,

psychological well-being, dan work meaningfulness (Dzulfikar et al., 2026; Nurtjahjani et al., 2022; Prastyani et al., 2024). Pada level individual, resilience ditemukan berhubungan positif dengan kemampuan individu dalam mempertahankan keterlibatan kerja ketika menghadapi tekanan dan perubahan organisasi (Djourova et al., 2020; Ignatowicz et al., 2023; Nilsson Tengstrand et al., 2021). Temuan serupa juga ditemukan pada berbagai konteks pekerjaan, termasuk sektor industri, pendidikan, kesehatan, dan layanan, yang menunjukkan bahwa resilience berperan penting dalam meningkatkan work engagement (Cabrera-Aguilar et al., 2023; Cooke et al., 2019; Husnaa & Utomo, 2025; Mufti et al., 2025).

Meskipun demikian, penelitian yang mengintegrasikan transformational leadership, self-resilience, dan work engagement masih relatif terbatas, khususnya pada konteks sektor perbankan yang menghadapi transformasi digital dan tekanan kerja yang tinggi. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada pengaruh langsung transformational leadership terhadap work engagement atau menggunakan variabel mediasi lain, seperti psychological empowerment, organizational climate, psychological safety, dan work meaningfulness (Nurtjahjani et al., 2022; Prastyani et al., 2024; Tamin et al., 2023). Padahal, lingkungan kerja perbankan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan sektor lainnya, yaitu tingginya tekanan target kerja, perubahan sistem operasional yang cepat, tuntutan kualitas pelayanan, serta interaksi intensif dengan nasabah yang berpotensi menimbulkan tekanan psikologis bagi karyawan (Gorda et al., 2024; Permaitiyas, 2024). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk memiliki karyawan yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga mampu mempertahankan keterlibatan kerja di tengah berbagai tuntutan pekerjaan. Rendahnya work engagement diketahui dapat berdampak pada menurunnya kualitas pelayanan, produktivitas kerja, motivasi kerja, serta meningkatnya burnout dan turnover intention karyawan (Kusuma, 2021; Yao et al., 2022). Oleh karena itu, diperlukan kajian yang mampu menjelaskan mekanisme psikologis yang mendasari hubungan antara transformational leadership dan work engagement pada konteks perbankan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji peran self-resilience sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transformational leadership dan work engagement pada karyawan perbankan di Indonesia. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang lebih banyak menggunakan psychological empowerment, organizational climate, psychological safety, psychological well-being, dan work meaningfulness sebagai variabel mediasi (Dzulfikar et al., 2026; Nurtjahjani et al., 2022; Prastyani et al., 2024), penelitian ini menempatkan self-resilience sebagai mekanisme psikologis yang menjelaskan bagaimana transformational leadership dapat meningkatkan work engagement pada lingkungan kerja perbankan yang penuh tekanan dan perubahan. Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh transformational leadership terhadap work engagement, menguji pengaruh transformational leadership terhadap self-resilience, menganalisis pengaruh self-resilience terhadap work engagement, serta menguji peran mediasi self-resilience dalam hubungan antara transformational leadership dan work engagement pada karyawan perbankan di Indonesia.

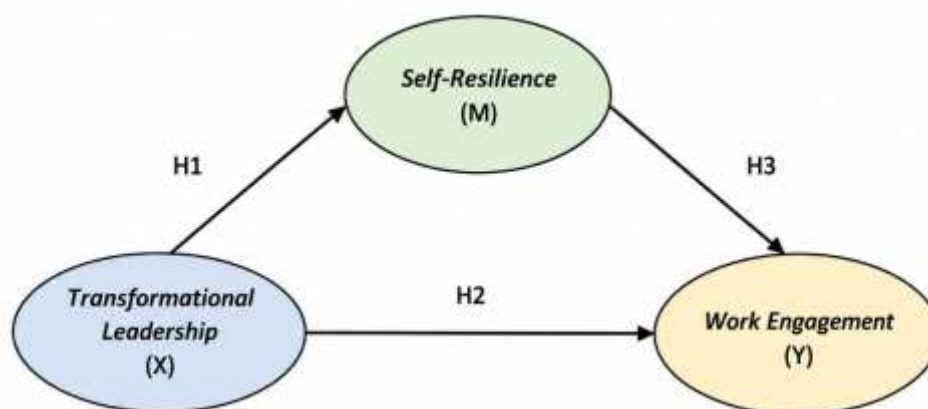
Method

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian korelasional untuk menguji hubungan antara transformational leadership dan work engagement dengan self-resilience sebagai variabel mediasi pada karyawan bank. Populasi penelitian adalah seluruh karyawan Bank Swasta Nasional XYZ yang bekerja di wilayah Sumatera Utara. Kriteria populasi meliputi seluruh karyawan dari berbagai divisi dan unit kerja, baik yang berhadapan langsung dengan nasabah (front-liner) seperti teller, customer service, dan relationship manager, maupun karyawan pendukung operasional (back-office) seperti divisi operasional, divisi kredit, divisi teknologi informasi, dan divisi sumber daya manusia. Jumlah populasi penelitian sebanyak 473 karyawan yang tersebar pada 10 divisi Bank XYZ di wilayah Sumatera Utara.

Sampel penelitian ditentukan menggunakan probability sampling dengan teknik simple random sampling. Berdasarkan perhitungan Slovin dengan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel minimum sebanyak 217 responden. Untuk mengantisipasi non-response dan data yang tidak memenuhi kriteria analisis, peneliti menambahkan buffer sebesar 20% sehingga target pengumpulan data menjadi 260 responden. Setelah proses pengumpulan data, dilakukan data cleaning untuk memeriksa kelengkapan respons, konsistensi jawaban, dan duplikasi data. Sebanyak 21 respons dikeluarkan karena tidak memenuhi kriteria analisis, sehingga jumlah data yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 239 responden. Selain itu, jumlah sampel tersebut juga telah memenuhi persyaratan analisis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Menurut Hair et al. (2019), ukuran sampel minimum dalam PLS-SEM dapat mengacu pada 10-times rule, yaitu sepuluh kali jumlah jalur struktural terbanyak yang mengarah pada satu konstruk endogen. Dalam model penelitian ini, konstruk Work Engagement menerima dua jalur struktural, sehingga ukuran minimum sampel yang disyaratkan adalah 20 responden. Dengan demikian, jumlah sampel sebanyak 239 responden dinilai memadai untuk analisis menggunakan SmartPLS 4 melalui prosedur bootstrapping.

Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah 239 karyawan. Mayoritas responden berjenis kelamin perempuan (65,3%), berusia 30–45 tahun (57,7%), berpendidikan D4/S1 (81,2%), memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (52,7%), dan telah menikah (74,1%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden merupakan karyawan yang berada pada usia produktif dengan tingkat pendidikan yang tinggi serta pengalaman kerja yang relatif panjang di sektor perbankan.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner yang didistribusikan secara daring melalui Google Forms dengan bantuan kepala divisi Bank XYZ di wilayah Sumatera Utara. Sebelum mengisi kuesioner, responden diberikan penjelasan mengenai tujuan penelitian serta informed consent sebagai bentuk persetujuan untuk berpartisipasi dalam penelitian. Model konseptual penelitian ini menempatkan transformational leadership sebagai variabel independen, work engagement sebagai variabel dependen, dan self-resilience sebagai variabel mediasi. Hubungan antarvariabel dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Model penelitian

Instrumen penelitian terdiri atas tiga alat ukur psikologis yang telah tervalidasi secara internasional dan telah diadaptasi ke dalam Bahasa Indonesia, yaitu Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), Global Transformational Leadership Scale (GTLS), dan Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC-10).

Work engagement diukur menggunakan Utrecht Work Engagement Scale versi 9 item (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2006). Instrumen ini terdiri atas tiga dimensi, yaitu vigor, dedication, dan absorption. Respon diberikan menggunakan skala tujuh titik dengan rentang 0 (tidak pernah) hingga 6 (setiap hari). Salah satu item pada instrumen ini adalah “Saya antusias dalam melakukan pekerjaan saya”.

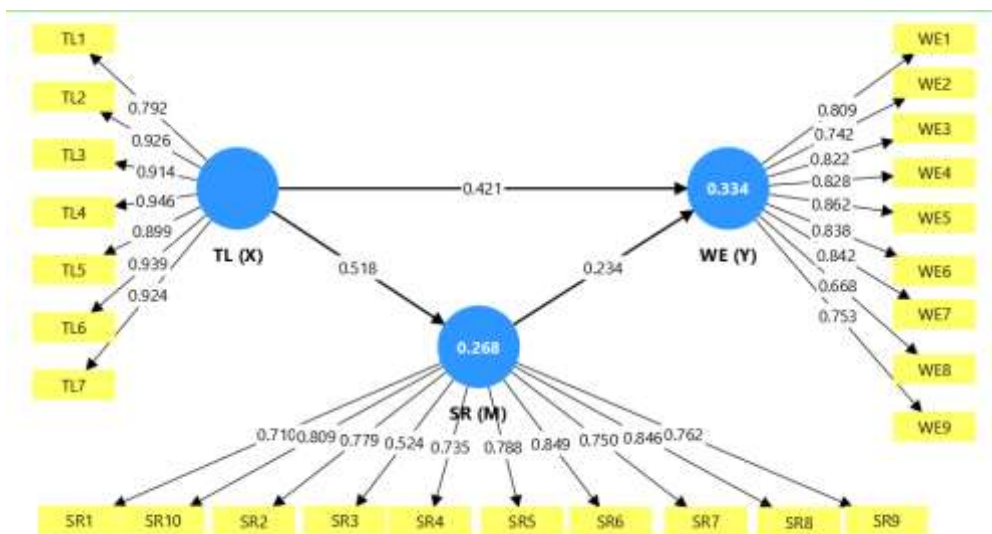
Transformational leadership diukur menggunakan Global Transformational Leadership Scale (GTLS) yang dikembangkan oleh Carless et al. (2000) berdasarkan kerangka teoritis kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass (1985). Instrumen ini merepresentasikan empat dimensi utama, yaitu idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Respon diberikan menggunakan skala diferensial dengan rentang 0 (tidak pernah) hingga 4 (selalu). Salah satu item pada instrumen ini adalah “Atasan saya mengomunikasikan visi masa depan yang jelas dan positif”

Self-resilience diukur menggunakan Connor-Davidson Resilience Scale versi 10 item (CD-RISC-10) yang dikembangkan oleh Connor & Davidson (2003). Instrumen ini menggunakan skala Likert empat titik dengan rentang respons 0 (sangat tidak sesuai) hingga 3 (sangat sesuai). Salah satu item pada instrumen ini adalah “Saya menganggap diri saya orang yang kuat ketika menghadapi tantangan kehidupan”.

Dalam proses pengembangan dan penggunaan instrumen penelitian, validitas memiliki peran fundamental karena berkaitan dengan akurasi dan kesahihan alat ukur dalam merepresentasikan konstruk yang diteliti. Semakin tinggi validitas suatu instrumen, semakin tepat instrumen tersebut dalam menggambarkan fenomena yang diukur (Syahputra et al., 2025). Oleh karena itu, evaluasi model pengukuran dilakukan melalui pengujian reliabilitas dan validitas konvergen.

Hasil analisis menunjukkan bahwa konstruk Work Engagement memiliki nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0,928, Composite Reliability (rho_a) sebesar 0,933, Composite Reliability (rho_c) sebesar 0,940, dan Average Variance Extracted (AVE) sebesar 0,637. Konstruk Transformational Leadership memiliki nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0,917, Composite Reliability (rho_a) sebesar 0,930, Composite Reliability (rho_c) sebesar 0,931, dan AVE sebesar 0,578. Sementara itu, konstruk Self-Resilience memiliki nilai Cronbach’s Alpha sebesar 0,917, Composite Reliability (rho_a) sebesar 0,930, Composite Reliability (rho_c) sebesar 0,931, dan AVE sebesar

0,578. Berdasarkan kriteria yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019), seluruh konstruk memenuhi persyaratan reliabilitas dan validitas konvergen karena memiliki nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability di atas 0,70 serta nilai AVE di atas 0,50. Hasil outer loading seluruh indikator disajikan pada gambar 2, sebagai berikut



Gambar 2. Outer loading

Selain validitas konvergen, penelitian ini juga mengevaluasi validitas diskriminan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki perbedaan konseptual dan empiris yang memadai. Hasil analisis validitas diskriminan disajikan pada Tabel 1 dan menunjukkan bahwa seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas diskriminan yang dipersyaratkan.

Tabel 1. Hasil analisis uji validitas discriminant

Konstruk	SR	TL	WE
<i>Self-Resilience (SR)</i>			
<i>Transformational Leadership (TL)</i>	0,543		
<i>Work Engagement (WE)</i>	0,477	0,569	

Prosedur penelitian terdiri atas tahap persiapan, pelaksanaan, dan analisis data. Tahap persiapan dilakukan dengan mengurus perizinan penelitian serta mempersiapkan instrumen penelitian. Tahap pelaksanaan dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang telah memenuhi kriteria penelitian. Tahap analisis data dilakukan untuk menguji hubungan antara transformational leadership, self-resilience, dan work engagement.

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling (SEM) berbasis Partial Least Squares (PLS-SEM). Pendekatan ini dipilih karena mampu menganalisis hubungan antarvariabel laten secara simultan serta menguji model pengukuran dan model struktural dalam satu kerangka analisis (Chin, 1998; J. F. Hair et al., 2019). Selain itu, PLS-SEM memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan langsung maupun tidak langsung antarvariabel sehingga dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pengaruh transformational leadership terhadap work engagement melalui self-resilience. Seluruh analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4 yang dinilai sesuai untuk model penelitian yang bersifat prediktif dan melibatkan pengujian efek mediasi (Hair et al., 2022).

Results and Discussions

Analisis deskriptif dilakukan untuk memberikan gambaran mengenai tingkat work engagement, transformational leadership, dan self-resilience pada responden penelitian. Hasil kategorisasi masing-masing variabel disajikan pada Tabel 2 hingga Tabel 4.

Tabel 2. Kategorisasi Work Engagement

Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Persen
----------	--------------	-----------	--------

Rendah	9 – 24	7	2.93
Sedang	25 – 39	24	10.04
Tinggi	40 – 54	208	87.03
Jumlah		239	100.00

Berdasarkan Tabel 2, mayoritas responden memiliki tingkat work engagement yang berada pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 208 orang atau sebesar 87,03%. Sementara itu, sebanyak 24 responden (10,04%) berada pada kategori sedang dan 7 responden (2,93%) berada pada kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat work engagement karyawan perbankan dalam penelitian ini cenderung tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar karyawan memiliki tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan yang baik dalam menjalankan pekerjaannya. Dengan demikian, work engagement pada responden penelitian dapat dikategorikan berada pada kondisi yang relatif positif. Selanjutnya pada kategorisasi transformational leadership akan disajikan pada tabel 3 dibawah ini sebagai berikut

Tabel 3. Kategorisasi Transformational Leadership

Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Persen
Rendah	0–9	11	4.60
Sedang	10–18	50	20.92
Tinggi	19–28	178	74.48
Jumlah		239	100

Berdasarkan Tabel 3, mayoritas responden mempersepsikan transformational leadership pada kategori tinggi, yaitu sebanyak 178 responden atau sebesar 74,48%. Sementara itu, sebanyak 50 responden (20,92%) berada pada kategori sedang dan 11 responden (4,60%) berada pada kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat transformational leadership yang dirasakan karyawan dalam penelitian ini cenderung tinggi. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden menilai pemimpinnya telah menunjukkan karakteristik kepemimpinan transformasional yang baik. Dengan demikian, transformational leadership pada responden penelitian dapat dikategorikan berada pada kondisi yang relatif tinggi. Selanjutnya, kategorisasi pada self resilience akan disajikan pada tabel 4 di bawah ini sebagai berikut

Tabel 4. Kategorisasi self-resilience

Kategori	Rentang Skor	Frekuensi	Persen
Rendah	10–16	17	7.11
Sedang	17–23	145	60.67
Tinggi	24–30	77	32.22
Jumlah		239	100.00

Berdasarkan Tabel 4, mayoritas responden memiliki tingkat self-resilience pada kategori sedang, yaitu sebanyak 145 responden atau sebesar 60,67%. Sementara itu, sebanyak 77 responden (32,22%) berada pada kategori tinggi dan 17 responden (7,11%) berada pada kategori rendah. Hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat self-resilience responden dalam penelitian ini cenderung berada pada kategori sedang. Temuan ini mengindikasikan bahwa sebagian besar responden memiliki kemampuan yang cukup baik dalam menghadapi tekanan, beradaptasi terhadap perubahan, dan bangkit dari berbagai tantangan yang dihadapi. Dengan demikian, self-resilience pada responden penelitian dapat dikategorikan berada pada kondisi yang cukup baik.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan evaluasi kesesuaian model untuk memastikan bahwa model penelitian layak digunakan dalam analisis struktural. Dalam pendekatan PLS-SEM, evaluasi model dilakukan dengan memeriksa beberapa indikator model fit yang direkomendasikan oleh Hair et al. (2019). Hasil pengujian Goodness of Fit (GoF) disajikan pada Tabel 5.

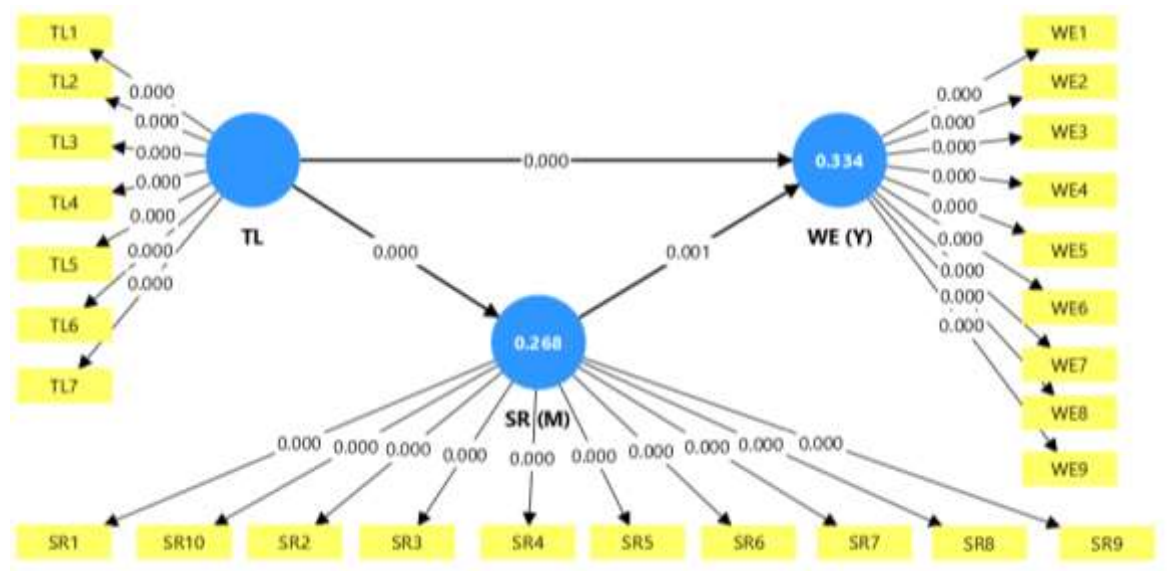
Tabel 5. Goodness of Fit (GoF)

Goodness of Fit Index	Cut Off Value	Result	Interpretation
SRMR	≤ 0.08	0.056	Fit
d_ ULS	Smaller is better	1.110	Marginal
d_ G	Smaller is better	0.673	Marginal
Chi-square	Smaller is better	842.231	Marginal
NFI	≥ 0.90	0.849	Marginal

Berdasarkan tabel 5 mengenai hasil Goodness-of-Fit (GoF) test, diketahui bahwa nilai Standardized Root Mean Square Residual (SRMR) sebesar 0.056, yang menunjukkan bahwa model penelitian telah memenuhi

kriteria fit karena berada di bawah batas maksimum 0.08. Hasil ini mengindikasikan bahwa model memiliki tingkat kesalahan residual yang rendah, sehingga terdapat kesesuaian yang baik antara data empiris dengan model yang dibangun. Selanjutnya, nilai d_{ULS} sebesar 1.110 dan d_G sebesar 0.673 menunjukkan tingkat kesesuaian model yang masih berada pada kategori marginal, karena kedua indeks tersebut lebih baik jika memiliki nilai yang semakin kecil. Selain itu, nilai Chi-square sebesar 842.231 juga menunjukkan hasil marginal, mengingat indeks ini cenderung sensitif terhadap ukuran sampel yang besar sehingga sering menghasilkan nilai yang relatif tinggi.

Sementara itu, nilai Normed Fit Index (NFI) sebesar 0.849, yang masih berada sedikit di bawah nilai cut-off 0.90, sehingga dapat dikategorikan sebagai marginal fit. Meskipun demikian, nilai tersebut menunjukkan bahwa model telah mendekati tingkat kesesuaian yang baik (Hair et al., 2019). Secara keseluruhan, hasil pengujian Goodness-of-Fit menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang cukup baik (acceptable fit) dan layak digunakan untuk analisis lebih lanjut. Hal ini terutama didukung oleh nilai SRMR yang telah memenuhi kriteria fit, sementara beberapa indeks lainnya menunjukkan hasil marginal namun masih dapat diterima dalam pendekatan PLS-SEM. Setelah model pengukuran (outer model) dan kesesuaian model (model fit) memenuhi kriteria yang ditetapkan, selanjutnya dilakukan analisis model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antar konstruk penelitian. Visualisasi model struktural beserta nilai signifikansi hubungan antar variabel disajikan pada gambar 2 sebagai berikut .



Gambar 3. Inner Model

Berdasarkan gambar tersebut, diketahui bahwa hubungan antara transformational leadership terhadap work engagement, transformational leadership terhadap self-resilience, serta self-resilience terhadap work engagement menunjukkan nilai signifikansi di bawah 0,05, sehingga dapat dinyatakan bahwa hubungan antar variabel tersebut signifikan. Selanjutnya, untuk memperoleh informasi yang lebih rinci mengenai besaran pengaruh antar variabel, pengujian model struktural tidak hanya ditampilkan melalui diagram jalur, tetapi juga dianalisis berdasarkan nilai path coefficients, t-statistics, dan p-values. Hasil pengujian pengaruh langsung (direct effect) antar variabel penelitian disajikan pada tabel 6 sebagai berikut

Tabel 6. Pengujian langsung (direct effect)

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Self-Resilience → Work Engagement	0.234	0.238	0.069	3.411	0.001	Signifikan
Transformational Leadership → Self-Resilience	0.518	0.522	0.055	9.437	0.000	Signifikan
Transformational Leadership → Work Engagement	0.542	0.544	0.052	10.367	0.000	Signifikan

Berdasarkan Tabel 6, diketahui bahwa seluruh hubungan antar variabel dalam penelitian menunjukkan hasil yang signifikan, karena memiliki nilai p-values < 0,05 dan t-statistics > 1,96. Hubungan antara self resilience

terhadap work engagement memperoleh nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0.234, nilai t-statistics sebesar 3.411, dan p-values sebesar 0.001, sehingga menunjukkan bahwa self resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Dengan demikian, semakin tinggi self resilience, maka semakin tinggi pula work engagement. Selanjutnya, hubungan antara transformational leadership terhadap self resilience menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0.518, dengan t-statistics sebesar 9.437 dan p-values sebesar 0.000, yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik transformational leadership, maka semakin tinggi self-resilience.

Selain itu, hubungan antara transformational leadership terhadap work engagement memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.542, dengan t-statistics sebesar 10.367 dan p-values sebesar 0.000, sehingga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki kontribusi dalam meningkatkan work engagement. Secara keseluruhan, hasil pengujian pengaruh langsung menunjukkan bahwa seluruh hipotesis penelitian diterima.

Setelah dilakukan pengujian pengaruh langsung (direct effect), analisis selanjutnya adalah pengujian pengaruh tidak langsung (indirect effect) untuk mengetahui peran variabel mediasi, yaitu self-resilience, dalam hubungan antara transformational leadership dan work engagement. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung disajikan pada tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7. Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hubungan Antar Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values	Keterangan
Transformational Leadership → Self Resilience → Work Engagement	0.121	0.124	0.037	3.247	0.001	Signifikan

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian pengaruh tidak langsung menunjukkan bahwa hubungan antara transformational leadership terhadap work engagement melalui self-resilience memiliki nilai koefisien jalur (original sample) sebesar 0.121, dengan nilai t-statistics sebesar 3.247 dan p-values sebesar 0.001. Karena nilai p-values < 0.05 dan t-statistics > 1.96, maka pengaruh tidak langsung tersebut dinyatakan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa self-resilience mampu memediasi hubungan antara transformational leadership dan work engagement. Artinya, transformational leadership yang baik tidak hanya secara langsung meningkatkan work engagement, tetapi juga secara tidak langsung meningkatkan work engagement melalui peningkatan self resilience. Dengan demikian, self resilience berperan sebagai mediator parsial (partial mediation) dalam hubungan antara transformational leadership dan work engagement.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui self resilience. Selain itu, transformational leadership juga terbukti berpengaruh positif terhadap self-resilience, sementara self-resilience berpengaruh positif terhadap work engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa self-resilience berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara transformational leadership dan work engagement. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh atasan, maka semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja (work engagement) yang dimiliki. Temuan ini sejalan dengan teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Bass & Avolio (1994) yang menjelaskan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi pengikut melalui idealized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration, sehingga mendorong individu untuk bekerja melampaui kepentingan pribadi demi mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, pemimpin transformasional tidak hanya berfungsi sebagai pemberi arahan, tetapi juga sebagai sumber dukungan psikologis dan motivasi yang membantu individu menemukan makna dalam pekerjaannya.

Temuan ini juga dapat dijelaskan melalui Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory) yang dikembangkan oleh Bakker & Demerouti (2017) yang menyatakan bahwa work engagement berkembang ketika individu memiliki sumber daya kerja (job resources) yang memadai untuk menghadapi tuntutan pekerjaan (job demands). Dalam konteks sektor perbankan yang memiliki tekanan target, tuntutan pelayanan yang tinggi, serta perubahan sistem kerja akibat transformasi digital, kepemimpinan transformasional dapat dipandang sebagai bentuk job resource yang penting. Dukungan, arahan, motivasi, dan perhatian individual yang diberikan oleh pemimpin memungkinkan karyawan untuk tetap memiliki energi, dedikasi, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaannya. Dengan demikian, hasil penelitian ini mendukung asumsi JD-R Theory bahwa sumber daya organisasi, khususnya kepemimpinan yang suportif, berperan penting dalam meningkatkan work engagement.

Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap self-resilience. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kualitas kepemimpinan transformasional yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula kemampuan karyawan dalam bertahan, beradaptasi, dan bangkit dari tekanan kerja. Secara teoritis, hal ini sejalan dengan konsep transformational leadership yang menekankan pentingnya dukungan emosional, pemberdayaan, pengembangan individu, serta pembentukan keyakinan diri pada pengikut. Pemimpin transformasional cenderung menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis, memberikan dorongan optimisme, serta membantu individu membangun kepercayaan terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tantangan. Penelitian oleh Djourova et al. (2020) menunjukkan bahwa transformational leadership memiliki hubungan positif terhadap resilience melalui peningkatan self-efficacy individu. Selain itu, penelitian Njaramba & Olukuru (2025) juga menemukan bahwa transformational leadership berkontribusi positif terhadap psychological capital dan organizational resilience karyawan dalam menghadapi situasi kerja yang penuh tekanan. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak hanya memengaruhi perilaku kerja secara langsung, tetapi juga berperan dalam membangun sumber daya psikologis internal individu. Selain itu, temuan tersebut juga menunjukkan bahwa aspek psikologis seperti keyakinan diri dan kemampuan individu dalam mengelola perilaku memiliki peran penting dalam proses adaptasi individu terhadap lingkungan lingkungan sosial maupun tuntutan yang dihadapi. Sejalan dengan Rosada et al. (2025) juga menegaskan bahwa self-confidence berkaitan dengan bagaimana individu membangun perilaku positif dan menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Penelitian ini juga menemukan bahwa self resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat self resilience yang tinggi cenderung menunjukkan keterlibatan kerja yang lebih tinggi. Individu yang memiliki resilience tinggi umumnya lebih mampu beradaptasi terhadap tekanan kerja, mengelola stres, serta mempertahankan energi dan motivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Pentingnya kemampuan resilience juga disampaikan oleh Afdal et al. (2021) yang menunjukkan bahwa resilience merupakan kapasitas psikologis yang membantu individu bertahan dan menyesuaikan diri ketika menghadapi situasi yang penuh tekanan maupun perubahan sulit.

Kondisi tersebut membuat karyawan tetap mampu menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan fokus terhadap pekerjaannya meskipun menghadapi tuntutan kerja yang tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurfadhilah & Widiasih (2024) yang menemukan bahwa self resilience berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement pada guru di Indonesia. Selain itu, penelitian Wang et al. (2017) juga menunjukkan bahwa resilience memiliki hubungan positif dengan work engagement karena individu yang resilien cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menghadapi tekanan dan mempertahankan kondisi psikologis yang positif di lingkungan kerja. Penelitian oleh Kunzelmann & Rigotti (2021) juga menunjukkan bahwa resilience membantu karyawan menghadapi tekanan waktu kerja (time pressure) serta berperan dalam mempertahankan work engagement dan mengurangi emotional exhaustion. Selain itu, penelitian Van Den Heuvel et al. (2020) menemukan bahwa kemampuan individu dalam beradaptasi terhadap perubahan organisasi berkaitan dengan tingginya work engagement dan kemampuan adaptif karyawan di lingkungan kerja. Dalam konteks perbankan, kemampuan ini menjadi sangat penting mengingat karyawan dihadapkan pada tuntutan target, tekanan pelayanan nasabah, dan perubahan operasional yang cepat.

Temuan utama penelitian ini menunjukkan bahwa self resilience terbukti memediasi hubungan antara transformational leadership dan work engagement. Hasil uji menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung antara transformational leadership terhadap work engagement melalui self resilience signifikan, sementara pengaruh langsung antara transformational leadership terhadap work engagement juga tetap signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa self-resilience berperan sebagai mediator parsial (partial mediation). Kondisi ini menunjukkan bahwa self-resilience bukan satu-satunya mekanisme yang menjelaskan hubungan antara transformational leadership dan work engagement. Artinya, kepemimpinan transformasional masih dapat memengaruhi work engagement melalui mekanisme psikologis lainnya yang tidak diuji dalam penelitian ini.

Temuan ini sejalan dengan KAYA (2024) yang menunjukkan bahwa transformational leadership dapat meningkatkan professional resilience yang kemudian berkontribusi pada outcome kerja positif. Selain itu, sejalan juga dengan Nawaz et al. (2023) yang menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap work engagement tidak selalu terjadi secara langsung, tetapi dapat bekerja melalui penguatan sumber daya psikologis internal karyawan yang membantu individu menghadapi tuntutan kerja secara lebih adaptif. Temuan ini memperluas kajian sebelumnya yang umumnya lebih banyak menempatkan psychological empowerment, organizational climate, atau work meaningfulness sebagai mediator, dengan menunjukkan bahwa self resilience juga merupakan mekanisme psikologis yang relevan, khususnya pada konteks sektor perbankan yang memiliki tekanan kerja tinggi.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perbankan tidak hanya perlu berfokus pada pencapaian target kinerja dan efisiensi operasional, tetapi juga pada pengembangan kepemimpinan

transformasional serta penguatan kapasitas psikologis karyawan. Upaya seperti pelatihan kepemimpinan, coaching, mentoring, maupun program penguatan resilience dapat menjadi strategi yang relevan untuk meningkatkan work engagement karyawan di tengah dinamika dan tekanan kerja sektor perbankan.

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam memperluas penerapan Job Demands-Resources Theory (JD-R Theory) dengan menunjukkan bahwa transformational leadership sebagai job resource tidak hanya berpengaruh langsung terhadap work engagement, tetapi juga berkontribusi secara tidak langsung melalui pembentukan personal resource, yaitu self resilience. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa keterlibatan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi, tetapi juga oleh kapasitas psikologis internal individu dalam menghadapi tuntutan kerja. Selain itu, penelitian ini memperluas kajian sebelumnya yang lebih banyak menggunakan mediator seperti psychological empowerment, organizational climate, dan work meaningfulness, dengan menunjukkan bahwa self resilience juga merupakan mekanisme psikologis yang relevan, khususnya dalam konteks sektor perbankan.

Secara praktis, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perbankan tidak hanya perlu berfokus pada pencapaian target kinerja dan efisiensi operasional, tetapi juga pada pengembangan kualitas kepemimpinan serta penguatan kapasitas psikologis karyawan. Pengembangan gaya kepemimpinan transformasional melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, dan mentoring dapat membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif dan memotivasi. Selain itu, organisasi juga dapat mengembangkan program penguatan self resilience, seperti pelatihan manajemen stres, employee assistance program, atau intervensi pengembangan kapasitas adaptif, agar karyawan lebih mampu menghadapi tekanan kerja dan mempertahankan work engagement di tengah dinamika sektor perbankan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, penelitian ini menggunakan desain cross-sectional, sehingga hubungan antar variabel yang ditemukan belum dapat sepenuhnya menjelaskan hubungan kausal secara kuat. Penelitian selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal agar dapat menangkap dinamika perubahan work engagement, self resilience, dan persepsi terhadap kepemimpinan dari waktu ke waktu. Kedua, data penelitian diperoleh menggunakan self-report questionnaire, sehingga terdapat potensi common method bias dan subjektivitas dalam jawaban responden. Ketiga, penelitian ini dilakukan pada karyawan bank XYZ swasta nasional di wilayah Sumatera Utara, sehingga generalisasi hasil penelitian ke sektor organisasi lain atau wilayah yang berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati. Keempat, temuan mediasi parsial menunjukkan bahwa masih terdapat mekanisme psikologis lain yang mungkin menjelaskan hubungan antara transformational leadership dan work engagement, namun belum diuji dalam penelitian ini. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan variabel lain seperti psychological safety, perceived organizational support, atau work meaningfulness.

Conclusions

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformational leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap work engagement, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui self-resilience. Selain itu, transformational leadership juga terbukti berpengaruh positif terhadap self-resilience, sedangkan self-resilience berpengaruh positif terhadap work engagement. Temuan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang mampu memberikan inspirasi, dukungan, dan pengembangan individu dapat membantu karyawan menghadapi tekanan kerja sekaligus mempertahankan keterlibatan positif terhadap pekerjaannya. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada pengujian peran self-resilience sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara transformational leadership dan work engagement pada konteks sektor perbankan di Indonesia. Hasil analisis menunjukkan bahwa self-resilience berperan sebagai mediator parsial dengan nilai indirect effect sebesar 0.121 ($t = 3.247$; $p = 0.001$). Temuan ini memperkuat pandangan bahwa peningkatan work engagement tidak hanya dipengaruhi oleh faktor organisasi berupa kepemimpinan transformasional, tetapi juga oleh kapasitas psikologis individu yang membantu karyawan menghadapi berbagai tuntutan kerja. Secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan Job Demands-Resources Theory dengan menunjukkan bahwa transformational leadership sebagai job resource dapat meningkatkan work engagement baik secara langsung maupun melalui pembentukan personal resource berupa self-resilience. Secara praktis, hasil penelitian menegaskan pentingnya organisasi perbankan untuk tidak hanya berfokus pada pencapaian target operasional, tetapi juga pada pengembangan kualitas kepemimpinan dan penguatan kapasitas adaptif karyawan melalui pelatihan kepemimpinan, coaching, mentoring, maupun program pengembangan resilience. Penelitian ini terbatas pada penggunaan desain cross-sectional dan data self-report yang dapat membatasi inferensi kausal serta berpotensi menimbulkan bias persepsi responden. Namun demikian, penggunaan desain cross-sectional dipilih karena memungkinkan pengumpulan data secara efisien pada populasi yang tersebar di berbagai unit kerja, sementara pengumpulan data dilakukan secara anonim dan sukarela untuk meminimalkan potensi bias respons. Selain itu, penelitian hanya dilakukan pada satu organisasi perbankan sehingga generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati. Penelitian

selanjutnya disarankan menggunakan desain longitudinal, melibatkan sampel yang lebih beragam, serta menguji variabel mediasi lain yang relevan untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai mekanisme pembentukan work engagement.

References

- Afdal, A., Ifdil, I., Taufik, T., Syahputra, Y., & Erwinda, L. (2021). The TIRI: A Rasch-Validated Revision of Resilience for Victims of Natural Disasters. *Psychology and Education Journal*, 58(1), 4121–4132. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i1.1476>
- Ali, H., Li, M., & Qiu, X. (2022). Employee Engagement and Innovative Work Behavior Among Chinese Millennials: Mediating and Moderating Role of Work-Life Balance and Psychological Empowerment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.942580>
- Bader, B., Gielnik, M. M., & Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360–372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Vergel, A. S. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 25–53. <https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Brent Jackson, S., Stevenson, K. T., Larson, L. R., Nils Peterson, M., & Seekamp, E. (2021). Outdoor activity participation improves adolescents' mental health and well-being during the covid-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 1–19. <https://doi.org/10.3390/ijerph18052506>
- Burlian, I. A. (2024). Pengaruh Work Engagement Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 3(4), 1222–1233. <https://doi.org/10.21776/jki.2024.03.4.25>
- Cabrera-Aguilar, E., Zevallos-Francia, M., Morales-García, M., Ramírez-Coronel, A. A., Morales-García, S. B., Sairitupa-Sanchez, L. Z., & Morales-García, W. C. (2023). Resilience and stress as predictors of work engagement: the mediating role of self-efficacy in nurses. *Frontiers in Psychiatry*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1202048>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In *Modern Methods for Business Research* (1st Editio, p. 42). Psychology Press.
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. T. (2003). Development of a new Resilience scale: The Connor-Davidson Resilience scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18(2), 76–82. <https://doi.org/10.1002/da.10113>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239–1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., & Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.08.001>
- Dina, D. A., & Tjahjono, H. K. (2023). Transformational Leadership and Work Engagement: Mediating Role of Psychological Empowerment. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Airlangga*, 33(2), 132–149. <https://doi.org/10.20473/jeba.v33i22023.132-149>
- Djourova, N. P., Rodríguez Molina, I., Tordera Santamatilde, N., & Abate, G. (2020). Self-Efficacy and Resilience: Mediating Mechanisms in the Relationship Between the Transformational Leadership Dimensions and Well-Being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 256–270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Dzulfikar, M. A. C., Maksum, I., & Ekowati, V. M. (2026). Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja: Analisis Mediasi terhadap Pemberdayaan Psikologis dan Keamanan Psikologis. *COSTING: Journal of Economic, Business and Accounting*, 9(1), 3611–3642.

- <https://journal.ipm2kpe.or.id/index.php/COSTING/article/view/18113/12453>
- Fachrurazi, Rukmana, A. Y., Supriyanto, Syamsulbahri, & Iskandar. (2023). Revolusi Bisnis di Era Digital: Strategi dan Dampak Transformasi Proses Teknologi terhadap Keunggulan Kompetitif dan Pertumbuhan Organisasi. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(03), 297–305. <https://doi.org/10.58812/jbmws.v2i03.563>
- Fietta, V., Bertoldo, F., Gasperi, L., Mazza, C., Roma, P., & Monaro, M. (2023). The Role of Work Engagement in Facing the COVID-19 Pandemic among Mental Healthcare Workers: An Italian Study to Improve Work Sustainability during Emergency Situations. *Sustainability (Switzerland)*, 15(4). <https://doi.org/10.3390/su15043214>
- Fu, Q., Cherian, J., Rehman, K. U., Samad, S., Khan, M. A., Ali, M. A., Cismas, L. M., & Miculescu, A. (2022). Enhancing Employee Creativity in the Banking Sector: A Transformational Leadership Framework. *Sustainability (Switzerland)*, 14(8). <https://doi.org/10.3390/su14084643>
- Galanakis, M. D., & Tsitouri, E. (2022). Positive psychology in the working environment. Job demands-resources theory, work engagement and burnout: A systematic literature review. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1022102>
- Gorda, A. N. S. R., Ramadiansyah, S. A., Pradhana, I. P. D., & Nugraha, I. W. A. A. (2024). Menghadapi Tekanan Kerja Di Sektor Perbankan: Tinjauan Hukum Dan Strategi Komunikasi Dalam Mengelola Stres Karyawan. *Media Bina Ilmiah*, 19(03), 4125–4134. <https://binapatria.id/index.php/MBI/article/view/988/833>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hair, J. J. F., M. Hult, G. T., M. Ringle, C., Sarstedt, & Marko. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* [3 ed]. In Sage Publishing (Vol. 3, Number 1).
- Harunavamwe, M., Nel, P., & Van Zyl, E. (2020). The influence of self-leadership strategies, psychological resources, and job embeddedness on work engagement in the banking industry. *South African Journal of Psychology*, 50(4), 507–519. <https://doi.org/10.1177/0081246320922465>
- Hayati, D., Charkhabi, M., & Naami, A. Z. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: A survey study. *SpringerPlus*, 3(1), 1–7. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>
- Husnaa, L. M., & Utomo, U. H. N. (2025). Resilience and social support as predictors of work engagement in Indonesia industrial workers. *Psychological Research and Intervention*, 8(1), 14–24. <https://doi.org/10.21831/pri.v8i1.88812>
- Ifdil, I., Fadli, R. P., Syahputra, Y., Erwinda, L., Zola, N., & Afdal, A. (2018). Rasch stacking analysis: differences in student resilience in terms of gender. *Konselor*, 7(3), 95–100. <https://doi.org/10.24036/0201873101379-0-00>
- Ignatowicz, A., Tarrant, C., Mannion, R., El-Sawy, D., Conroy, S., & Lasserson, D. (2023). Organizational resilience in healthcare: a review and descriptive narrative synthesis of approaches to resilience measurement and assessment in empirical studies. *BMC Health Services Research*, 23(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09242-9>
- KAYA, A. (2024). The association between transformational leadership and teachers' creativity: professional resilience and job satisfaction as mediators. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1514621>
- Kunzelmann, A., & Rigotti, T. (2021). How time pressure is associated with both work engagement and emotional exhaustion: The moderating effects of resilient capabilities at work. *German Journal of Human Resource Management*, 35(3), 309–336. <https://doi.org/10.1177/2397002220952741>
- Kusuma, A. (2021). The Role of Employee Engagement Mediates the Influence of Quality of Work Life on Employee Performance. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 132. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i2.4321>
- Mahulae, A., & Sholikhah, A. (2024). Pengaruh Kualitas Pelayanan Dan Kepercayaan Terhadap Kepuasan Nasabah Di Bank Bri Unit Pakkat. *Tali Jagad Journal*, 2(2), 43–50. <https://journal.unusida.ac.id/index.php/tali-jagad/id/article/view/1480/938>
- Meng, F., Xu, Y., Liu, Y., Zhang, G., Tong, Y., & Lin, R. (2022). Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 367–380. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S344624>
- Monje-Amor, A., Abeal Vázquez, J. P., & Faiña, J. A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169–178. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.06.007>
- Mufti, A., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2025). Work Engagement pada Guru: Bagaimana Peranan Stress Kerja dan Resiliensi? *Jiwa: Jurnal Psikologi Indonesia*, 3(3), 55–63. <https://jurnal.untag-sby.ac.id/index.php/jiwa/article/view/12862/7782>
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M., & Parayitam, S. (2023). Disentangling the relationship between

- transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as moderators. *Cogent Business and Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>
- Nilsson Tengstrand, S., Tomaszewski, P., Borg, M., & Jabangwe, R. (2021). Challenges of Adopting SAFe in the Banking Industry – A Study Two Years After Its Introduction. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 419, 157–171. https://doi.org/10.1007/978-3-030-78098-2_10
- Njaramba, F., & Olukuru, J. (2025). Surviving a crisis: A multilevel model of leadership styles, employees' psychological capital and organizational resilience. *PLoS ONE*, 20(2 February). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0318515>
- Nurfadhilah, A., & Widiasih, P. A. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support and Self-Resilience on Work Engagement among Teachers of Indonesia. *JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)*, 9(1), 573–587. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v9i1.14773>
- Nurtjahjani, F., Batilmurik, R. W., Puspita, A. F., & Fanggidae, J. P. (2022). The relationship between transformational leadership and work engagement. Moderated mediation roles of psychological ownership and belief in just world. *Organization Management Journal*, 19(2), 47–59. <https://doi.org/10.1108/OMJ-03-2021-1169>
- Othman, R., Rafhati Romaiha, N., Ezaili Alias, N., Rahim, A., & Koe, W.-L. (2023). The Antecedents of Work Engagement in Public Sector: Applying the Job demands-Resources Model. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(10), 2386–2399. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v13-i10/19192>
- Permaitiyas, E. (2024). Stres Kerja Dan Strategi Coping Karyawan Frontliner (Teller) Bank. *Cognicia*, 1(1). <https://doi.org/10.22219/cognicia.v1i1.1440>
- Prastyani, D., Kaur, S., & Arianti, Y. (2024). The Influence of Transformational Leadership, Structural Empowerment and Psychological Well-Being on Work Engagement. *Kinerja*, 28(1), 91–109. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v28i1.8098>
- Prieto-Díeza, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2022). Work Engagement: Organizational Attribute or Personality Trait? *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 38(2), 85–92. <https://doi.org/10.5093/jwop2022a7>
- Purwanto, T. J., Atmoko, T., & Rahardjo, S. T. (2025). Driving Digital Banking Transformation in Indonesia Amid Industry 4.0. *Arthatama Journal of Business Management and Accounting*, 9(2), 246–257. <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/699/522>
- Rahmadani, V. G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and work engagement as moderated by “diuwongke”: an Indonesian study. *International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1267–1295. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1799234>
- Ratnawati, H., Putranti, D., Al, D., & Mahalalita, A. (2021). Budaya Kerja Terhadap Beban Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bank Menuju New Normal. *Journal of Business and Banking*, 11(1), 17–33. <https://doi.org/10.14414/jbb.v11i1.2507>
- Rosada, R., Syahputra, Y., & Haryanto, H. (2025). Self-Confidence and Hedonism : Identifying The Social Behavior of Junior High School Student. *Jurnal Keilmuan Pendidikan*, 1(1), 1–12. <https://doi.org/10.63203/040918700>
- Rosalina, L. R., Rahmawati, P. I., & Sinarwati, N. K. (2023). Work engagement as a central driver: Reassessing employee well-being metrics and performance. *JEMA: Jurnal Ilmiah Bidang Akuntansi Dan Manajemen*, 20(1), 1–21. <https://doi.org/10.31106/jema.v20i1.20161>
- Salam, H. A., Dumit, N. Y., Clinton, M., & Mahfoud, Z. (2023). Transformational leadership and predictors of resilience among registered nurses: a cross-sectional survey in an underserved area. *BMC Nursing*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01192-1>
- Schaufeli, W. (2021). Engaging Leadership: How to Promote Work Engagement? *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.754556>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Shanti, R., Siregar, H., Zulfainarni, N., & Tony. (2024). Revolutionizing Banking: Neobanks' Digital Transformation for Enhanced Efficiency. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(5), 1–21. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050188>
- Syahputra, Y., Rahmat, C. P., & Erwinda, L. (2025). Instrumentasi Tes dalam Bimbingan dan Konseling. *Eureka Media Aksara*.
- Tamin, L. S., Handono, C. T., Mario, Y., & Rohman, A. (2023). Indonesian Banking Industry New Era: Are they ready to change during digital transformation? *Journal of Chemical Health Risks*, 13(5), 99–108. <https://www.jchr.org/index.php/JCHR/article/view/1128/937>
- Van Den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B., Hetland, J., & Schaufeli, W. B. (2020). How do Employees

-
- Adapt to Organizational Change? The Role of Meaning-making and Work Engagement. *Spanish Journal of Psychology*. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Vehtasvili, V. (2024). Model Of Digital Transformation in Banking Sector. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Airlangga*, 9(1), 74–94. <https://doi.org/10.20473/jraba.v9i1.56487>
- Wang, Z., Li, C., & Li, X. (2017). Resilience, Leadership and Work Engagement: The Mediating Role of Positive Affect. *Social Indicators Research*, 132(2), 699–708. <https://doi.org/10.1007/s11205-016-1306-5>
- Wiroko, E. P. (2021). The Role of Servant Leadership and Resilience in Predicting Work Engagement. *Journal of Resilient Economies (ISSN: 2653-1917)*, 1(1). <https://doi.org/10.25120/jre.1.1.2021.3821>
- Yao, J., Qiu, X., Yang, L., Han, X., & Li, Y. (2022). The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.729131>