

Transformasi Digital, *Transformational Leadership*, dan *HR Practice*: Membangun *Work Engagement* dan *Job Performance* di Perbankan

Trisya Harnita*¹, Mohammad Hamsal²

Universitas Indonesia

e-mail: *¹trisayaharnita@gmail.com, ²sdm2000@mail.com

Abstrak:

Perbankan mengalami banyak perubahan dalam memberikan layanan dan memroses transaksi keuangan nasabah. Perubahan datang tidak hanya dari kebutuhan nasabah yang menyebabkan berubahnya pola perilaku konsumen, namun juga terdampak dari munculnya pesaing baru yaitu fintech, dimana konsumen memiliki lebih banyak pilihan dalam menyelesaikan transaksi keuangannya. Hal ini menuntut perbankan untuk menyesuaikan diri dengan cepat agar tetap dapat bertahan dan mencapai tujuannya. Penelitian ini ingin melihat bagaimana digital transformation, peran transformational leadership dan HR practice mempengaruhi Work engagement dan dampaknya terhadap Job performance dengan di moderasi oleh Working Climate, di dalam industri perbankan. Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan metode survei. Yang menjadi objek studi dari penelitian ini adalah salah satu bank swasta terbesar di Indonesia, dimana populasinya adalah karyawan yang berada di 4 (empat) kantor wilayah yang ada di wilayah Jabodetabek dengan jumlah sampel sebanyak 377 karyawan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa digital transformation, transformational leadership dan HR practice berpengaruh positif terhadap Work engagement, dimana HR practice memiliki pengaruh yg paling kuat. Kemudian hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa work engagement berpengaruh positif terhadap job performance dengan di moderasi oleh working climate. Penelitian ini memberikan kontribusi teoretis dalam memperkuat model keterikatan kerja di era digital perbankan serta rekomendasi praktis bagi manajemen SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan di tengah transformasi digital.

Kata kunci: Digital Transformation, Transformational leadership, HR practice, Work engagement, Job performance, Working Climate, Bank Swasta

Abstract:

Banks are experiencing many changes in providing services and processing customer financial transactions. Changes come not only from customer needs that cause changes in consumer behavior patterns, but also from the emergence of new competitors, namely fintech, where consumers have more choices in completing their financial transactions. This requires banks to adjust quickly in order to survive and achieve their goals. This research wants to see how digital transformation, the role of transformational leadership and HR practices affect work engagement and its impact on job performance moderated by working climate, in the banking industry. The research was conducted using quantitative methods and data collection was carried out using survey methods. The object of study of this research is one of the largest private banks in Indonesia, where the population is employees in 4 (four) regional offices in the Jabodetabek area with a total sample of 377 employees. The results of this study indicate that digital transformation, transformational leadership and HR practice have a positive effect on work engagement, where HR practice has the strongest influence. Then the results of this study also show that work engagement has a positive effect on job performance with moderated by working climate. This research provides theoretical contributions in strengthening the work engagement model in the digital banking era as well as practical recommendations for HR management in improving employee performance amid digital transformation.

Keywords: Digital Transformation, Transformational leadership, HR practice, Work engagement, Job performance, Working Climate, Private Bank

Corresponding: Trisya Harnita
E-mail: trisayaharnita@gmail.com



PENDAHULUAN

Industri berkembang pesat berkat kemajuan teknologi di era digital dan dinamika pasar yang semakin sulit diprediksi. Di era digital saat ini, siapa saja dapat mengakses informasi dengan mudah. Transformasi digital memungkinkan perusahaan untuk lebih memahami pelanggan, meningkatkan produktivitas, mengubah proses internal, serta menciptakan produk dan layanan baru (Suleman et al., 2020). Hal ini mengubah bisnis di berbagai industri, mendorong perusahaan untuk menyesuaikan model bisnis mereka dengan teknologi digital agar tetap kompetitif (Ghufron et al., 2024; Nova et al., 2024; Tarisa Aulia Ananda et al., 2023). Transformasi digital juga memengaruhi perilaku konsumen, seperti cara berbelanja, yang pada akhirnya mengubah gaya hidup (Suleman et al., 2021).

Perubahan perilaku manusia terjadi tidak hanya di pasar, tetapi juga di dalam perusahaan. Akses informasi yang mudah, persaingan bisnis, perubahan pasar, dan pandangan baru terhadap pekerjaan mendorong perusahaan untuk lebih memperhatikan sumber daya manusia. Untuk bertahan, perusahaan harus mengikuti perubahan selera pasar dan menciptakan ekosistem bisnis baru melalui transformasi digital. Proses ini melibatkan pengaturan baru yang memerlukan tenaga kerja yang berkomitmen dan adaptif (Bresciani et al., 2021). Perubahan yang cepat ini memerlukan pemimpin yang kompeten agar tetap sesuai dengan tujuan perusahaan. Era digital tidak hanya mengubah teknologi, tetapi juga organisasi, manajemen, dan budaya kerja melalui pemanfaatan teknologi digital.

Penelitian menunjukkan pentingnya peran manajer puncak di era digital, yang melibatkan tiga tindakan utama, yaitu memahami digitalisasi, menetapkan kerangka formal untuk transformasi digital, dan memimpin perubahan (Wrede et al., 2020). Pemimpin memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan (Ireland & Hitt, 1999) dan menjadi kunci dalam mendorong perubahan karyawan di dalam organisasi. Keberhasilan perubahan sangat bergantung pada peran, sikap, dan perilaku pemimpin, yang dituntut untuk bertindak sebagai pemimpin sekaligus agen perubahan (Maryam & Fermin Jr, 2018).

Pemimpin yang inovatif dan terbuka terhadap hal baru menjadi faktor fundamental dalam keberhasilan transformasi. Banyak perusahaan berinvestasi pada pengembangan pemimpin untuk memaksimalkan kinerja mereka dan meningkatkan produktivitas karyawan (Athanasopoulou & Dopson, 2018; Gottfredson & Aguinis, 2017). Literatur manajemen bisnis menyoroti pengaruh kepemimpinan transformasional dalam mendukung keberhasilan perubahan organisasi yang direncanakan. Perilaku pemimpin terbukti menjadi faktor kunci dalam tingkat keberhasilan implementasi perubahan (Ari Wibowo Sembiring et al., 2023; Berson & Avolio, 2004).

Perubahan tidak hanya melibatkan pemimpin, tetapi juga seluruh individu dalam organisasi. Terdapat peluang besar untuk memahami perubahan dalam manajemen strategis, organisasi, dan sumber daya manusia yang dipengaruhi oleh tindakan individu (Barney & Felin, 2013; Eisenhardt et al., 2010). Produktivitas karyawan tidak hanya berkaitan dengan kinerja, tetapi juga dengan keterlibatan mereka dalam perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai dan bermanfaat bagi perusahaan, keterlibatan ini akan meningkatkan kemampuan kerja mereka (Van der Klink et al., 2016). Peran pemimpin diperlukan disini, bagaimana pemimpin menginspirasi dan memotivasi bawahannya, menciptakan keterikatan antar karyawannya, sehingga tercipta kondisi kerja yang nyaman yang membuat karyawan dapat fokus untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama.

Di era transformasi digital, keterlibatan karyawan menjadi aspek krusial bagi keberlanjutan organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa terlibat dalam proses perubahan, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan yang lebih tinggi karena munculnya rasa memiliki dan keterikatan terhadap tujuan organisasi (Hidayati et al., 2024). Kepemimpinan yang berorientasi pada pengetahuan dan tujuan karyawan berperan penting dalam meningkatkan berbagi pengetahuan serta keterlibatan mereka, yang pada akhirnya mendorong perilaku inovatif (Tao et al., 2018).

Seiring dengan meningkatnya kompleksitas bisnis modern, perusahaan berupaya meningkatkan keterlibatan karyawan melalui pengembangan platform pendukung berbasis teknologi. Meskipun kemajuan teknologi telah memberikan berbagai solusi inovatif, interaksi manusia tetap menjadi faktor yang tidak dapat diabaikan. Teknologi kini memungkinkan perusahaan mendengarkan dan merespons karyawan dengan lebih efektif (Michelle Kiss cited in Goswami & Upadhyay, 2019). Sharlyn Lauby cited in Sirajuddin et al. (2023) mengungkapkan bahwa transformasi digital, termasuk kecerdasan buatan, otomatisasi bisnis, dan *Internet of Things*, telah mengubah dunia kerja secara signifikan, membuka peluang baru untuk meningkatkan keterlibatan karyawan.

Dalam lingkungan virtual, lapangan pekerjaan berkurang, sikap karyawan berubah, dan tekanan meningkat, sehingga karyawan masa depan harus beradaptasi dengan bisnis berbasis teknologi. Transformasi digital membutuhkan tenaga kerja yang terlibat karena manfaatnya (Buhler, 2006). Praktik sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan pendekatan baru yang lebih relevan di era digital. Oleh karena itu, faktor manusia menjadi kunci dalam setiap strategi digitalisasi (Tabrizi et al., 2019). Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan harus beradaptasi dan memperkuat kemampuan internal untuk sukses dalam transformasi digital. (Bresciani et al., 2021; Ferraris et al., 2019; Muninger et al., 2019; Verhoef et al., 2021).

Perubahan organisasi sering menimbulkan ketidakpastian bagi karyawan, yang dapat memicu kecemasan, stres, dan menurunkan kinerja (Cullen et al., 2014; Sverke & Hellgren, 2002). Semakin besar perubahan, semakin besar dampaknya pada perusahaan. Teknologi informasi membawa perubahan besar dan tantangan baru, termasuk resistensi karyawan terhadap teknologi, kemampuan belajar, dan cara mereka memanfaatkan sumber daya untuk meningkatkan keterlibatan kerja.

Di era digital, karyawan adalah aset penting. Perusahaan harus fokus pada pengembangan keterampilan berkelanjutan melalui strategi sumber daya manusia yang tepat. Kenyamanan karyawan dalam menghadapi transformasi digital berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Work engagement dipengaruhi oleh perubahan dari sistem konvensional ke digital (Guzmán-Ortiz et al., 2020). dan berdampak positif pada produktivitas serta pertumbuhan organisasi (Sabil et al., 2020). Dalam penelitian sumber daya manusia, *work engagement* menjadi salah satu prediktor produktivitas yang paling signifikan (Borst et al., 2020).

Transformasi digital telah berdampak besar pada industri perbankan. Perubahan perilaku nasabah dari transaksi konvensional ke digital banking memaksa bank untuk beradaptasi dengan cepat. Di Indonesia, pengguna digital banking terus bertambah, sementara fintech mulai menggantikan peran bank dalam beberapa transaksi. Untuk tetap kompetitif, bank berinvestasi dalam teknologi seperti big data, kecerdasan buatan (AI), dan Internet of Things (IoT), yang mengubah industri keuangan (Johan, 2024). Inovasi ini menghadirkan layanan baru, seperti pembayaran digital, pinjaman online, dan robo-advisor, yang mendorong bank meningkatkan daya saing dan layanan bagi nasabah (Johan, 2024).

Layanan keuangan digital seperti robo-advisor dan bigtech lending telah mempercepat digitalisasi sistem keuangan dalam beberapa tahun terakhir. Menurut survei Bank Dunia (2021), transformasi digital menjadi fokus utama bagi banyak bank komersial (Feyen et al.,

2021). Namun, penelitian tentang bagaimana bank memanfaatkan teknologi digital masih bersifat teoretis (Stulz, 2019). Sebagian besar studi kuantitatif menyoroti bahwa adopsi teknologi informasi oleh bank dapat mengurangi biaya, meningkatkan profitabilitas, memperluas akses kredit, dan mengurangi dampak krisis keuangan. Namun, menurut Pierri & Timmer (2020), teknologi digital saat ini berbeda dari teknologi informasi sebelumnya. Oleh karena itu, transformasi digital bank tidak hanya mencakup adopsi teknologi, tetapi juga perubahan model bisnis dan manajemen, yang masih perlu diteliti lebih lanjut.

Perkembangan teknologi yang cepat memaksa sumber daya manusia di perusahaan untuk beradaptasi dengan tugas, fungsi, dan cara kerja baru. Banyak transaksi operasional perbankan yang sebelumnya dilakukan secara langsung dengan petugas, seperti tarik tunai, setoran, pembukaan rekening, dan pendaftaran fasilitas e-channel, kini sudah dapat dilakukan menggunakan mesin. Hal ini menyebabkan pergeseran fungsi tugas individu di perusahaan, dimana karyawan yang sebelumnya bertugas di bidang operasional kini juga harus melaksanakan tugas pemasaran. Perubahan fungsi ini tentu tidak mudah bagi semua individu dalam organisasi, sehingga peran pemimpin sangat dibutuhkan untuk memotivasi dan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Berangkat dari uraian diatas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut bagaimana dampak di internal perusahaan perbankan di Indonesia dalam melakukan penyesuaian agar tetap bertahan dan menjadi unggul, serta mampu menerapkan perubahan fungsi tugas pada karyawannya tanpa mengurangi kualitas kerja dan menyebabkan demotivasi pada karyawan. Sebagai salah satu bank swasta terbesar yang sudah menggunakan banyak mesin untuk operasional perbankan, baik untuk nasabah maupun di dalam sistem organisasi pada kesehariannya, maka penelitian ini akan melihat bagaimana salah satu bank swasta di Indonesia yang memiliki jumlah karyawan cukup banyak, yaitu 24.508 orang pada akhir tahun 2022 (berdasarkan Laporan Tahunan) dan >36juta rekening nasabah per 31 Maret 2023 (berdasarkan website perusahaan) dapat beradaptasi dan menyesuaikan tujuan perusahaan selaras dengan pengembangan karyawannya untuk bisa memberikan performa terbaik dalam memberikan layanan pada nasabah dan kinerja terbaik, melalui penciptaan keterlibatan kerja yang diarahkan oleh pemimpin dan strategi sumber daya manusia. Kebaruan penelitian ini terletak pada integrasi variabel digital transformation, transformational leadership, dan HR practice dalam membangun work engagement serta job performance dengan moderasi working climate pada konteks industri perbankan Indonesia yang sedang mengalami disrupsi digital. Secara praktis, penelitian ini memberikan arahan kebijakan bagi manajemen perbankan dalam memperkuat sistem SDM berbasis digital guna meningkatkan daya saing organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan dengan metode kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan metode survei. Yang menjadi objek studi dari penelitian ini adalah salah satu bank swasta terbesar di Indonesia, dimana populasinya adalah karyawan yang berada di 4 (empat) kantor wilayah yang ada di wilayah Jabodetabek dengan jumlah sampel sebanyak 377 karyawan. Kriteria sampel dari penelitian ini adalah karyawan level *staff-middle management*. Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling untuk memastikan representasi yang proporsional dari setiap kantor wilayah.

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui pengumpulan kuesioner langsung dari responden. Peneliti menggunakan *google forms* dan akan disebar melalui pengisian kuesioner secara langsung menggunakan *whatsapp/email*. Jenis pertanyaan yang digunakan adalah *closed question*, agar responden dapat dengan cepat memilih alternatif yang

ditawarkan. Skala yang digunakan dalam setiap poin dalam kuisioner ini menggunakan skala likert 1 hingga 6.

Analisis data dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan software SmartPLS 3.0. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menganalisis model struktural yang kompleks dengan ukuran sampel yang terbatas serta tidak memerlukan asumsi distribusi normal multivariate. Tahapan analisis meliputi evaluasi model pengukuran (outer model) melalui uji validitas konvergen (Average Variance Extracted/AVE >0.5 dan factor loading >0.7), uji validitas diskriminan, dan uji reliabilitas (Composite Reliability >0.7). Selanjutnya dilakukan evaluasi model struktural (inner model) untuk menguji hipotesis penelitian dengan kriteria t-statistic >1.96 dan p-value <0.05 pada tingkat signifikansi 5%.

Aspek etika penelitian dijaga dengan memastikan bahwa semua responden memberikan persetujuan informed consent sebelum mengisi kuesioner, menjamin kerahasiaan identitas dan data pribadi responden, serta memastikan bahwa partisipasi bersifat sukarela tanpa paksaan. Data yang terkumpul hanya digunakan untuk kepentingan penelitian akademik dan disimpan dengan aman.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Koefisien Determinasi

R^2 digunakan untuk mengukur akurasi prediktif model. Akurasi prediktif ini tercermin dari kekuatan sebuah variabel dalam mempengaruhi variabel yang lain.

Tabel 1. R-square

	R-square	R-square adjusted
<i>Work engagement</i>	0,593	0,647
<i>Job performance</i>	0,649	0,590

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa nilai R-square dari *work engagement* adalah 0,593, yang artinya *digital transformation*, *transformational leadership* dan *HR practice* mampu menjelaskan atau mempengaruhi *work engagement* sebesar 59,3%. Kemudian nilai *job performance* sebesar 0,649, yang artinya *work engagement* mampu menjelaskan atau mempengaruhi *job performance* sebesar 64,9%.

Cross-validated redundancy (Q^2)

Q^2 digunakan untuk mengukur relevansi model dalam melakukan observasi pada data yang ada atau memprediksi hubungan kausalitas antar variabel.

Tabel 2. Q-square

Variablel	Q-square
Digital Transformation	0,441
Transformation Leadership	0,453
<i>HR practice</i>	0,361
<i>Work engagement</i>	0,461
<i>Work Climate</i>	0,779
<i>Job performance</i>	0,444

Berdasarkan tabel 2 di atas, seluruh variabel memiliki nilai ≥ 0 . Sehingga dapat relevansi model dapat dikatakan baik. Dalam hal ini variabel bebas dapat menggambarkan relevansi pada variabel terikat.

Uji Hipotesis

Pada Tabel 3 berikut disajikan hasil uji signifikansi pengaruh antar variabel, yang memuat nilai koefisien jalur dan tingkat signifikansi antar variabel yang akan digunakan dalam analisis hipotesis penelitian.

Tabel 3. Uji Path Coefficient & Signifikansi Pengaruh

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
Digital Transformation -> <i>Work engagement</i>	0.272	0.275	0.071	3.836	0.000
<i>HR practice</i> -> <i>Work engagement</i>	0.427	0.419	0.081	5.277	0.000
Transformation Leadership -> <i>Work engagement</i>	0.288	0.289	0.081	3.560	0.000
<i>Work engagement</i> -> <i>Job performance</i>	0.801	0.799	0.039	20.318	0.000
Working Climate x <i>Work engagement</i> -> <i>Job performance</i>	-0.070	-0.069	0.024	2.961	0.002

Tabel 4. Hasil uji Hipotesis

Hipotesis	T-statistic > 1,96	P-values < 0,05	Kesimpulan
H1 Digital Transformation -> <i>Work engagement</i>	3.836	0.000	Didukung oleh data
H2 Transformation Leadership -> <i>Work engagement</i>	3.560	0.000	Didukung oleh data
H3 <i>HR practice</i> -> <i>Work engagement</i>	5.277	0.000	Didukung oleh data
H4 <i>Work engagement</i> -> <i>Job performance</i>	20.318	0.000	Didukung oleh data
H5 Working Climate x <i>Work engagement</i> -> <i>Job performance</i>	2.961	0.002	Didukung oleh data

Pengaruh Digital Transformation terhadap *Work engagement*

Berdasarkan Tabel 4, hasil penelitian ini mendukung hipotesis 1 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *digital transformation* dan *work engagement*. Keberadaan transformasi digital merubah banyak hal di dalam perusahaan, dari penyesuaian teknologi sampai penyesuaian cara kerja yang membuat karyawan harus beradaptasi dengan cepat. (Nasiri et al., 2020) juga menggambarkan *digital transformation* sebagai alat untuk mentransformasikan proses bisnis, budaya, dan aspek organisasi untuk memenuhi perubahan kebutuhan pasar yang disebabkan oleh teknologi digital. Transformasi digital didefinisikan sebagai transformasi proses bisnis, budaya, dan aspek organisasi untuk memenuhi kebutuhan

pasar, berkat teknologi digital. Menurut survey McKinsey ketika para manajemen senior memberikan alasan yang jelas mengenai banyaknya perubahan yang terjadi, maka para karyawan akan melakukan penyesuaian terhadap cara kerja mereka. Keberhasilan proses ini yang kemudian akan berpengaruh terhadap keterikatan kerja karyawan.

Dari hasil uji statistik terhadap data yang diperoleh dari responden memperlihatkan bahwa semua indikator yang dijadikan alat ukur memiliki korelasi yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari semua nilai faktor loading diatas 0,7. Nilai AVE variabel *digital transformation* adalah sebesar 0,630, yang berarti variabel ini dapat menjelaskan 63% varians dari semua indikatornya. Sebagai variabel independen, variabel *digital transformation* memiliki nilai t-statistic sebesar 3,836 atau lebih besar dari 1,96 serta nilai p-values 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel *digital transformation* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Semua indikator-indikator yang ada mampu menjelaskan variabel *digital transformation*. Dari indikator-indikator di dalam variabel *digital transformation*, terlihat bagaimana perusahaan berusaha mengadopsi digitalisasi untuk dapat diimplementasikan di dalam kegiatan organisasi.

Berdasarkan hasil uji validitas, indikator yang memiliki factor loading paling tinggi adalah indikator DT1 sebesar 0,812. Hal ini menunjukkan bahwa struktur organisasi memiliki korelasi yang paling kuat jika dihubungkan dengan keterikatan kerja dibandingkan indikator lain yang ada pada variabel *digital transformation*. Maka dapat dikatakan bahwa struktur organisasi yang dimiliki oleh bank swasta ini sudah fleksibel sehingga mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi yang berasal dari transformasi digital, seiring dengan tujuan organisasinya yaitu menjadi bank yang dapat memenuhi semua kebutuhan transaksi keuangan nasabahnya. Kemudian indikator yang memiliki faktor loading paling rendah adalah indikator DT3 sebesar 0,763. Artinya sarana komunikasi digital memiliki korelasi yang paling rendah terhadap *work engagement* pada karyawan. Meskipun demikian sarana komunikasi digital di perusahaan ini sudah dapat dikatakan baik, namun masih perlu ditingkatkan dibandingkan dengan indikator lainnya yang memiliki nilai lebih tinggi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang memperlihatkan bahwa banyak hal di dalam organisasi yang terdampak dengan adanya transformasi digital. Transformasi digital membawa berbagai konsekuensi yang membentuk kembali model bisnis, berdampak pada lapangan kerja di kalangan pemimpin, karyawan, dan pekerja berpendidikan, serta berdampak pada budaya organisasi (Legner et al., 2017; Loebbecke & Picot, 2015; Scuotto et al., 2021). Keterlibatan karyawan sebagai manifestasi dan ekspresi individu dalam perilaku tugas yang mendorong kolaborasi dengan orang lain, kehadiran pribadi di perusahaan dan menunjukkan seberapa besar karyawan mengidentifikasi diri dengan pekerjaannya dan secara emosional berkomitmen terhadap pekerjaannya (Naidoo & Martins, 2014). Sehingga apapun perubahan yang terjadi di dalam organisasi yang disebabkan oleh digitalisasi tidak membuat karyawan merasa terbebani namun mereka mampu beradaptasi dengan perubahan tersebut.

Pengaruh *Transformational leadership* terhadap *Work engagement*

Pada tabel 4 hasil penelitian ini mendukung hipotesis 2 yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan *transformational leadership* terhadap *work engagement*. Kepemimpinan transformasional yang mampu memberikan contoh nyata terhadap bawahan terbukti mampu mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Adaptasi

terhadap hal-hal baru di era digital menjadi tantangan bagi para pemimpin agar para karyawan tidak menjadi hilang arah. Peran pemimpin sangat penting dalam memastikan keberhasilan organisasi. Dalam konteks transformasi digital, pemimpin bertugas untuk menetapkan arah strategis dan transformasi bisnis serta bertanggung jawab untuk membimbing dan mengkoordinasikan berbagai perubahan organisasi dan operasional akibat adopsi teknologi digital baru (Bresciani et al., 2021; Singh et al., 2020)). Pemimpin perlu memahami dampak teknologi digital yang ada atau yang sedang berkembang untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan serta menyesuaikan dengan strategi Perusahaan (Gurbaxani & Dunkle, 2019; Wrede et al., 2020)).

Dari hasil uji statistik yang telah dilakukan terhadap data yang diperoleh dari responden memperlihatkan bahwa semua indikator yang dijadikan alat ukur *transformational leadership* memiliki korelasi yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari nilai semua factor loading diatas 0,7. Nilai AVE variabel *transformational leadership* sebesar 0,501, yang berarti variabel ini dapat menjelaskan 50,1% varians dari semua indikatornya. Sebagai variabel independen, variabel *transformational leadership* memiliki nilai t-statistic sebesar 3,560 atau lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel *transformational leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator-indikator yang ada di dalam dimensi *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation* dan *individual consideration* mampu untuk menjelaskan variabel *transformational leadership*.

Dari ke empat dimensi tersebut, yang memiliki nilai factor loading tertinggi adalah dimensi *idealized influence*, yang artinya memiliki korelasi paling kuat terhadap *work engagement*. Dimensi ini menjelaskan bagaimana seorang atasan selalu memberikan contoh perilaku positif, menularkan energi dan pikiran positif melalui pembicaraan dan tindakannya dalam sehari-hari, memiliki kepercayaan diri yang kuat, yang akhirnya membuat karyawan bangga terhadap pemimpinnya. Indikator dengan nilai factor loading tertinggi pada dimensi *idealized influence* adalah TL1 “Atasan saya memberikan contoh yang baik untuk bawahannya”, hal ini dapat menjelaskan bahwa contoh perilaku nyata dari seorang atasan akan sangat mempengaruhi karyawannya. Indikator dengan nilai factor loading tertinggi berikutnya adalah TL5 “Atasan saya memiliki aura dan kepercayaan diri yang kuat”. Dengan adanya rasa kagum akan berdampak pada kepercayaan anggota tim kepada atasannya sehingga atasan lebih mudah dalam memberikan arahan.

Dengan nilai p-values $0,000 < 0,05$ menunjukkan bahwa kepemimpinan *transformational leadership* yang ada di salah satu bank swasta ini dapat mendorong dan meningkatkan secara signifikan dan positif *work engagement* pada karyawan. Pemimpin yang baik yang memberikan contoh nyata pada bawahannya dapat mempengaruhi keterikatan kerja yang ada pada karyawan di dalam organisasi. Dari data yang diperoleh dapat dikatakan bahwa para pemimpin pada bank swasta ini mampu memberikan contoh kerja nyata terhadap bawahannya, serta mampu mengarahkan para bawahan dalam bekerja sehingga para karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang juga telah meneliti peran kepemimpinan dalam mendorong keterlibatan, terutama dengan fokus pada kepemimpinan transformasional (Breevaart et al., 2014; Hoon Song et al., 2012; Salanova et al., 2011; Tims et al., 2011). Penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Gutermann et al., 2017), melihat bagaimana pengaruh sosok seorang pemimpin dalam mempengaruhi keterikatan kerja

karyawan tersebut. Keterikatan kerja berarti seorang karyawan akan mau melakukan mengerjakan pekerjaannya lebih dari yang ditargetkan dan lebih dari standar, dan mampu memelihara *work-life balance* (Sonnentag et al., 2010). Hubungan antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan di tempat kerja telah menarik banyak perhatian ilmiah (Salanova et al., 2011). Perilaku sentral dalam gaya kepemimpinan transformasional melibatkan tindakan sebagai pengawas panutan yang menampilkan perilaku pengaruh yang diidealkan (Rosita Pratiwi Junaidi et al., 2023).

Pengaruh *HR practice* terhadap *Work engagement*

Berdasarkan Tabel 4 hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis 3 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *HR practice* dan *work engagement*. Praktek SDM yang sesuai dengan tujuan dan perubahan yang terjadi di dalam organisasi terbukti mempengaruhi keterikatan kerja karyawan. Penelitian manajemen sumber daya manusia strategis (SDM) memandang desain pekerjaan sebagai sarana untuk mencapai tujuan strategis organisasi (Becker & Huselid, 2010). Terdapat kemungkinan bahwa praktik SDM mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kebijaksanaan kerja (yaitu jumlah pilihan yang dimiliki karyawan atas aspek-aspek penting pekerjaan mereka, seperti metode dan waktu) (Snape & Redman, 2010), sumber daya pekerjaan (yaitu otonomi dan variasi)) dan tuntutan pekerjaan (yaitu beban kerja dan tekanan waktu) (Peccei & Van De Voorde, 2019).

Dari hasil uji statistik yang telah dilakukan terhadap data yang diperoleh dari responden memperlihatkan bahwa semua indikator yang dijadikan alat ukur *HR practice* memiliki korelasi yang kuat. Hal ini berdasarkan semua nilai factor loading yang besar dari 0,7. Nilai AVE variabel *HR practice* sebesar 0,546 yang berarti variabel *HR practice* dapat menjelaskan 54,6% varians dari semua indikatornya. Sebagai variabel independent, variabel *HR practice* memiliki nilai t-statistic sebesar 5,277 atau lebih besar dari 1,96 serta nilai p-value 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel *HR practice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Semua indikator yang ada mampu menjelaskan variabel *HR practice*. Indikator dengan nilai factor loading tertinggi sebesar 0.760 adalah HR2 “Kami diberikan pelatihan yang diperlukan untuk mencapai standar kerja yang tinggi “dan HR4 “Supervisor kami meminta saran kepada kami ketika dihadapkan dengan masalah yang terkait layanan”. Dua indikator ini memiliki korelasi paling kuat terhadap *work engagement* karyawan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa fokus perusahaan terhadap pengembangan karyawan dengan cara memberikan pelatihan dapat membuat karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya, mereka merasa diperhatikan sehingga tidak bingung terhadap perubahan atau tugas-tugas baru yang diberikan. Kemudian karyawan juga merasa semakin terikat dengan pekerjaannya ketika mereka merasa dilibatkan dan dibutuhkan oleh perusahaannya, seperti dengan diminta saran dan pendapatnya.

Variabel *HR practice* merupakan variabel independent yang paling kuat mempengaruhi variabel dependen *work engagement* dibandingkan dua variabel independent lainnya, yaitu *digital transformation* dan *transformational leadership*. Dari hasil statistik ini terlihat bahwa langkah-langkah yang diambil perusahaan dalam menghadapi perubahan berdampak besar terhadap keterikatan kerja karyawan. Hal ini seiring dengan pendapat salah satu responden dari penelitian ini, seorang Kepala Unit Prioritas di salah satu cabang, yang mengatakan bahwa terdapat 3 (tiga) hal utama yang menjadikan *HR practice* sebagai faktor penting yang mempengaruhi *work engagement* karyawan, yaitu (1) pelatihan yang diberikan oleh perusahaan

membuat karyawan merasa berkembang, (2) penghargaan yang diberikan membuat karyawan merasa apa yang mereka lakukan penting dan bermanfaat untuk perusahaan sehingga karyawan berusaha memberikan yang terbaik untuk karyawan, (3) kerjasama tim dan lingkungan kerja yang saling mendukung dapat menciptakan rasa nyaman untuk bekerja untuk karyawan

Sejalan dengan penelitian sebelumnya dimana karyawan yang terlibat cenderung berpartisipasi dalam perilaku kerajinan proaktif (Salanova & Schaufeli, 2008), menyesuaikan pekerjaan mereka agar sesuai dengan tujuan kerja dan lingkungan untuk mencapai kinerja karyawan yang lebih tinggi (Tims et al., 2015). Apakah berbagai praktik SDM yang dilakukan bersama-sama dianggap oleh karyawan sebagai hal yang berbeda (dapat dipahami oleh karyawan), konsisten (diterapkan dengan cara yang serupa) dan diterapkan dengan cara yang disepakati (disepakati oleh manajer). Menurut (Bowen & Ostroff, 2004), jika praktik SDM dianggap memiliki ciri-ciri ini, maka akan tercipta iklim yang kuat yang akan mendorong karyawan untuk mengadopsi sikap dan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Praktik SDM di sini mengacu pada apakah berbagai praktik SDM yang dilakukan bersama-sama dianggap oleh karyawan sebagai hal yang berbeda (dapat dipahami oleh karyawan), konsisten (diterapkan dengan cara yang serupa) dan diterapkan dengan cara yang disepakati (disepakati oleh manajer). Menurut (Bowen & Ostroff, 2004), jika praktik SDM dianggap memiliki ciri-ciri ini, maka akan tercipta iklim yang kuat yang akan mendorong karyawan untuk mengadopsi sikap dan perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi.

Pengaruh *Work engagement* terhadap *Job performance*

Berdasarkan Tabel 4 hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis 4 yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara *work engagement* dan *job performance*. Karyawan yang berkomitmen penuh terhadap pekerjaan mereka juga lebih bersedia bekerja dan “keinginan” ini meningkatkan kinerja pekerjaan mereka (Mujiasih, 2015). Dari hasil uji statistik terhadap data yang diperoleh dari responden memperlihatkan bahwa semua indikator yang dijadikan alat ukur memiliki korelasi yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari semua nilai faktor loading diatas 0,7. Nilai AVE variabel *work engagement* adalah sebesar 0,524, yang berarti variabel ini dapat menjelaskan 52,4% varians semua indikatornya. Variabel *work engagement* memiliki nilai t-statistic sebesar 20,318 atau lebih besar dari 1,96 serta nilai p-values 0,000 kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*. Semua indikator yang ada mampu menjelaskan variabel *work engagement*. Dari indikator-indikator di dalam variabel *work engagement*, terlihat bagaimana keterikatan kerja karyawan sangat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri.

Variabel *work engagement* terdiri dari tiga dimensi, yaitu *vigor*, *dedication* dan *absorption*. Berdasarkan uji validitas, dimensi yang memiliki nilai factor loading paling tinggi dibandingkan dimensi lainnya adalah dimensi *dedication*. Dimensi ini ditandai dengan karyawan yang merasa pekerjaannya memiliki makna dan tujuan yang jelas, mereka merasa antusias saat mengerjakan pekerjaannya, yang kemudian mereka merasa bahwa pekerjaan tersebut mampu menginspirasi dan mereka merasa bangga terhadap apa yang mereka kerjakan. Mereka tidak merasakan bekerja dengan sia-sia. Para karyawan juga merasa tertantang dengan pekerjaannya. Dari hasil olah data statistik terhadap karyawan di bank swasta ini maka dapat dikatakan bahwa keterikatan kerja karyawan di bank tersebut sudah baik sehingga karyawan merasa terikat dengan pekerjaannya, mereka merasa bangga dengan apa yang mereka kerjakan

karena memiliki tujuan yang jelas, banyak hal baru yang menantang yang dapat mereka kerjakan. Sejalan dengan indikator pada dimensi *dedication* yang memiliki nilai factor loading tertinggi adalah WE10, yaitu "Bagi saya, pekerjaan saya menantang" yang artinya karyawan merasa tertantang dengan pekerjaan mereka yang membuat mereka memberikan usaha maksimal ketika menyelesaikannya. Hal ini menjadi baik bagi perusahaan karena karyawan sudah memiliki keterikatan dengan pekerjaannya.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya. Dengan adanya keterikatan kerja karyawan akan berusaha memberikan kinerja terbaiknya pada perusahaan. Sejalan dengan Kahn (1990) yang memperkenalkan konsep keterikatan kerja dan menegaskan bahwa keterikatan kerja mengharuskan karyawan perusahaan mengendalikan dan memanfaatkan diri mereka agar lebih dekat dengan peran pekerjaan mereka. Selain itu, keterikatan kerja mencerminkan penguasaan individu terhadap keterampilan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu sendiri. Individu dengan keterlibatan kerja yang tinggi menghubungkan nilai-nilai pribadinya dan pekerjaannya secara bersama-sama untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, kognitif, dan emosionalnya, sehingga memungkinkan mereka mengambil inisiatif dan berdedikasi pada pekerjaannya. Keterlibatan kerja-keadaan mental yang positif dan menyadari diri di mana seseorang merasa terhubung dengan pekerjaannya (Schaufeli et al., 2006). Penelitian empiris menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat meningkatkan perilaku dalam peran dan ekstra peran mereka (Salanova et al., 2011). Penelitian telah menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap prestasi kerja (Halbesleben & Wheeler, 2008; Karatepe & Aga, 2016). Individu yang terlibat dalam pekerjaannya memiliki tingkat energi yang tinggi, antusias dengan pekerjaannya dan sepenuhnya tenggelam dalam aktivitas pekerjaannya (Bakker & Albrecht, 2018).

Working Climate memoderasi pengaruh Work engagement terhadap Job performance

Berdasarkan Tabel 4 hasil dari penelitian ini mendukung hipotesis 5 yang menyatakan bahwa *working climate* memoderasi pengaruh *work engagement* terhadap *job performance*. Iklim organisasi yang memenuhi kebutuhan pekerja akan kemajuan, pemenuhan diri, dan realisasi kerja diharapkan dapat mendorong keterlibatan kerja (Bakker & Demerouti, 2007). Dari hasil uji statistik terhadap data yang diperoleh dari responden memperlihatkan bahwa semua indikator yang dijadikan alat ukur memiliki korelasi yang kuat. Hal ini dapat dilihat dari semua nilai faktor loading diatas 0,7. Nilai AVE variabel *working climate* adalah sebesar 0,838, yang berarti variabel ini dapat menjelaskan 83,8% varians semua indikatornya. Variabel *working climate* memiliki nilai t-statistic sebesar 2,961 atau lebih besar dari 1,96 serta nilai p-values 0,002 kurang dari 0,05. Hal ini berarti bahwa variabel *working climate* secara positif dan signifikan mampu memoderasi pengaruh *work engagement* terhadap *job performance*. Dari nilai statistic yang ada, dapat dikatakan semua indikator pada variabel *working climate* mampu menjelaskan variabel tersebut.

Terdapat tiga indikator dengan nilai factor loading tertinggi pada uji validitas yaitu WC4 sebesar 0,961: "Terdapat suasana yang ramah dan mendukung di antara staf di unit kerja saya", kemudian terdapat indikator WC2 dengan nilai factor loading 0,957: "Manajer/kepala bagian dan staf saling percaya" dan terakhir WC1 dengan nilai factor loading 0,946: "Ketika saya menghadapi tugas yang sulit, saya biasanya dapat mengandalkan bantuan dari manajer/kepala bagian saya". Dari beberapa indikator dengan nilai tertinggi tersebut dapat disimpulkan bahwa keterikatan kerja yang baik juga dipengaruhi oleh iklim kerja dalam

menghasilkan kinerja yang baik. Dari tiga indikator dengan nilai factor loading tertinggi diatas dapat disimpulkan bahwa suasana kerja yang nyaman, saling percaya dan saling membantu menjadi faktor yang mempengaruhi *job performance* karyawan. Dari hasil statistik ini berarti *working climate* yang ada di bank swasta ini sudah baik sehingga akan memperkuat pengaruh positif dari *work engagement* terhadap *job performance*. Iklim kerja positif yang dimiliki tidak hanya sesama karyawan namun juga antar karyawan dan atasannya. Hal ini membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga dapat fokus pada pekerjaan dan memberikan hasil terbaik.

Hal ini sejalan dengan pendapat para ahli, dimana iklim organisasi mencakup pandangan kolektif tentang perilaku apa yang dianggap dapat diterima dan karenanya dihargai dalam suatu organisasi. Ini adalah ekspresi dari aspek budaya yang tertanam (prinsip, pandangan, dan keyakinan), dan manifestasi dari gabungan pola pikir dan tindakan individu dalam suatu organisasi (Denison, 1996). Pentingnya hubungan berkualitas tinggi di tempat kerja disepakati di antara para pakar organisasi (Dutton & Ragins, 2017; Heaphy et al., 2018). Manfaat hubungan berkualitas tinggi mencakup berbagai tingkatan: mulai dari manfaat individu seperti peningkatan kesejahteraan psikologis (Reis & Gable, 2015) dan kesehatan fisik (Berscheid, 1999; Uchino et al., 1996) hingga manfaat organisasi seperti peningkatan kinerja pekerjaan (Gittell et al., 2010), pembelajaran (Carmeli & Spreitzer, 2009), koordinasi (Gittel, 2003), dan deteksi kesalahan (Weick & Roberts, 1993). *Working climate* memengaruhi kinerja dan kepuasan staf, sehingga mengarah pada kesuksesan dan kemampuan organisasi yang terus ditingkatkan (Shanker et al., 2017).

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa digital transformation, *transformational leadership*, dan *HR practice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Transformasi digital yang sesuai dengan kebutuhan organisasi membantu karyawan beradaptasi dengan baik, sementara *transformational leadership* yang memberikan contoh nyata tanpa intimidasi mendorong keterlibatan kerja. Selain itu, *HR practice* yang mencakup pelatihan, suasana kerja terbuka, dan komunikasi efektif terbukti menjadi faktor utama dalam memperkuat keterlibatan karyawan. *Work engagement* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *job performance*, di mana karyawan yang terlibat menunjukkan energi, antusiasme, fokus, dan dedikasi yang tinggi, sehingga mampu memberikan kinerja terbaik. Lebih lanjut, *working climate* memperkuat hubungan antara *work engagement* dan *job performance*. Lingkungan kerja yang kondusif, ditandai dengan hubungan baik antara tim dan atasan, komunikasi yang ramah, serta saling menghargai, mampu memaksimalkan dampak positif *work engagement* terhadap kinerja.

Dari data statistik penelitian ini ditemukan bahwa digital transformation, *transformational leadership* dan *HR practice* mampu menjelaskan atau mempengaruhi *work engagement* sebesar 59,3%. Kemudian *work engagement* didapatkan mampu menjelaskan atau mempengaruhi *job performance* sebesar 64,9%. Keterikatan kerja karyawan membuat karyawan menjadi lebih nyaman dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dengan tidak adanya gangguan secara internal, karyawan mampu memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan. Temuan ini menggarisbawahi perlunya perusahaan, khususnya di industri perbankan, untuk terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi, memiliki struktur organisasi yang fleksibel, dan memprioritaskan pengembangan karyawan melalui praktik SDM

yang efektif. Pemimpin dalam organisasi harus mampu memberikan arahan yang jelas, menjadi teladan, berpikir kreatif, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif. Selain itu, perhatian terhadap suasana kerja yang nyaman, dukungan tim, dan penghargaan terhadap usaha karyawan juga menjadi kunci dalam menciptakan kinerja yang optimal di tengah dinamika perubahan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ari Wibowo Sembiring, Aulia Sari Damanik, Khansa Arista Widya, & Suawandi Suawandi. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Inovasi dalam Organisasi Kewirausahaan. *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 2(1), 231–238. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v2i1.1529>
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70–88. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.11.004>
- Bakker, A. B., & Albrecht, S. (2018). Work engagement: current trends. *Career Development International*, 23(1), 4–11. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2017-0207>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barney, J., & Felin, T. (2013). What Are Microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27(2), 138–155. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0107>
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2010). SHRM and job design: Narrowing the divide. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2/3), 379–388.
- Berscheid, E. (1999). The greening of relationship science. *American Psychologist*, 54(4), 260.
- Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunication firm. *The Leadership Quarterly*, 15(5), 625–646. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003>
- Borst, R. T., Kruijen, P. M., Lako, C. J., & de Vries, M. S. (2020). The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(4), 613–640. <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–Firm Performance Linkages: The Role of the “Strength” of the HRM System. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736076>
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Bresciani, S., Ferraris, A., Romano, M., & Santoro, G. (2021). Digital Transformation Management for Agile Organizations: A Compass to Sail the Digital World. In *Emerald Publishing Limited*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/9781800431713>
- Carmeli, A., & Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169–191.

- <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' Adaptability and Perceptions of Change-Related Uncertainty: Implications for Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 29(2), 269–280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310>
- Dutton, J. E., & Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of Performance: Balancing Efficiency and Flexibility in Dynamic Environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0564>
- Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A., & Couturier, J. (2019). Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance. *Management Decision*, 57(8), 1923–1936. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0825>
- Feyen, E., Frost, J., Gambacorta, L., Natarajan, H., & Saal, M. (2021). Fintech and the digital transformation of financial services: implications for market structure and public policy. *BIS Papers*.
- Ghufron, M. I., Warisa, U., Munawwaroh, F., & Aslamiyah, S. (2024). Transformasi Digital Melalui Penggunaan Google Profil Bisnis Dalam Pengembangan Produk Bisnis Pada Cafe Grassroot di Paiton Probolinggo. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(6), 2865–2880. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i6.2235>
- Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work. *Organization Science*, 21(2), 490–506. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0446>
- Goswami, B. K., & Upadhyay, Y. (2019). An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3320668>
- Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591. <https://doi.org/10.1002/job.2152>
- Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing up for successful digital transformation. *MIS Q. Executive*, 18(3), 6.
- Gutermann, D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D., Born, M., & Voelpel, S. C. (2017). How Leaders Affect Followers' Work Engagement and Performance: Integrating Leader-Member Exchange and Crossover Theory. *British Journal of Management*, 28(2), 299–314. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12214>
- Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance

- companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 337–346. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work & Stress*, 22(3), 242–256. <https://doi.org/10.1080/02678370802383962>
- Heaphy, E. D., Byron, K., Ballinger, G. A., Gittell, J. H., Leana, C., & Sluss, D. M. (2018). Introduction to Special Topic Forum: The Changing Nature of Work Relationships. *Academy of Management Review*, 43(4), 558–569. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0222>
- Hidayati, T., Sari, R., Sayidina, N. A., Silariani, F., Hafifah, I. K., & Sabri, I. S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan: Systematic Literature Review. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis (JEMB)*, 2(2), 284–291.
- Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., & Kyoung Kim, H. (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees' work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65–101. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21120>
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21 st century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Perspectives*, 13(1), 43–57. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.1567311>
- Johan, J. (2024). Inovasi Dalam Teknologi Keuangan: Mengubah Praktik Perbankan Dan Investasi Tradisional. *Currency: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 2(2), 296–314. <https://doi.org/10.32806/4a2g7278>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Karatepe, O. M., & Aga, M. (2016). The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 368–387. <https://doi.org/10.1108/IJBM-12-2014-0171>
- Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community. *Business & Information Systems Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>
- Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(3), 149–157. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.08.002>
- Maryam, A. A., & Fermin Jr, G. C. (2018). Is leader change or challenge? A case study on leadership role. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, 5, 61–66.
- Mujiasih, E. (2015). Hubungan Antara Persepsi Dukungan Organisasi (Perceived Organizational Support) Dengan Keterikatan Karyawan. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(1), 40–51. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.1.40-51>
- Muninger, M.-I., Hammedi, W., & Mahr, D. (2019). The value of social media for innovation: A capability perspective. *Journal of Business Research*, 95, 116–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.012>

- Naidoo, P., & Martins, N. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 12, Iss. 4 (spec. iss.), 433–441.
- Nasiri, M., Ukko, J., Saunila, M., & Rantala, T. (2020). Managing the digital supply chain: The role of smart technologies. *Technovation*, 96–97, 102121. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102121>
- Nova, V., Hamzah, H., & Unsong, I. F. (2024). Merancang strategi cerdas bisnis inovatif di tengah revolusi digital yang terus berkembang. *Meraja Journal*, 7(3), 26–40.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). The Application of the Multilevel Paradigm in Human Resource Management–Outcomes Research: Taking Stock and Going Forward. *Journal of Management*, 45(2), 786–818. <https://doi.org/10.1177/0149206316673720>
- Pierri, M. N., & Timmer, M. Y. (2020). *Tech in fin before fintech: Blessing or curse for financial stability?* International Monetary Fund.
- Reis, H. T., & Gable, S. L. (2015). Responsiveness. *Current Opinion in Psychology*, 1, 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.01.001>
- Rosita Pratiwi Junaidi, Fitria Agustina, Mohammad Abbas Sastrodiputro, & Mochammad Isa Anshori. (2023). Implementasi Etika Kepemimpinan dan Kepemimpinan Tranformasional Pada Kinerja Karyawan (Studi Literatur). *JURNAL RISET MANAJEMEN DAN EKONOMI (JRIME)*, 1(3), 282–304. <https://doi.org/10.54066/jrime-itb.v1i3.464>
- Sabil, S., Syamsul Maarif, M., Toet Hendratno, E., & Rachbini, W. (2020). Wage Policy Impact on Employee Performance in Industry Areas Bekasi District. *Journal of Accounting and Finance Management*, 1(5), 272–286. <https://doi.org/10.38035/jafm.v1i2.32>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: the mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Scuotto, V., Nicotra, M., Del Giudice, M., Krueger, N., & Gregori, G. L. (2021). A microfoundational perspective on SMEs' growth in the digital transformation era. *Journal of Business Research*, 129, 382–392. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.045>
- Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. J. M., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>

- Singh, A., Klarner, P., & Hess, T. (2020). How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters. *Long Range Planning*, 53(3), 101890. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>
- Sirajuddin, M. M., Kumar, K. R., & Alekhya, P. (2023). An Analytical Study on Metamorphosis of Digitalization and It's Impact on Employee Engagement in Telangana. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 14(1), 167–176.
- Snappe, E., & Redman, T. (2010). HRM Practices, Organizational Citizenship Behaviour, and Performance: A Multi-Level Analysis. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1219–1247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00911.x>
- Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E. J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: The role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965–976. <https://doi.org/10.1037/a0020032>
- Stulz, R. M. (2019). FinTech, BigTech, and the Future of Banks. *Journal of Applied Corporate Finance*, 31(4), 86–97. <https://doi.org/10.1111/jacf.12378>
- Suleman, D., Ali, H., Nusraningrum, D., & Ali, M. M. (2020). Consumer behaviour in the marketing 4.0 era regarding decisions about where to shop. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(7), 444–456.
- Suleman, D., Zuniarti, I., Marginingsih, R., Susilowati, I. H., Sari, I., Sabil, S., & Nurhayaty, E. (2021). The effect of decision to purchase on shop fashion product in Indonesia mediated by attitude to shop. *Management Science Letters*, 11, 111–116. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.8.024>
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23–42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital transformation is not about technology. *Harvard Business Review*, 13(March), 1–6.
- Tao, W., Song, B., Ferguson, M. A., & Kochhar, S. (2018). Employees' prosocial behavioral intentions through empowerment in CSR decision-making. *Public Relations Review*, 44(5), 667–680. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.07.002>
- Tarisa Aulia Ananda, Nabilla Kusuma Dewi, & Mohamad Zein Saleh. (2023). Fenomena Perubahan Strategi Pemasaran dalam Menghadapi Tantangan di Era Digital. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, 2(4), 98–107. <https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i4.2738>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121–131. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.011>
- Uchino, B. N., Cacioppo, J. T., & Kiecolt-Glaser, J. K. (1996). The relationship between social support and physiological processes: A review with emphasis on underlying mechanisms and implications for health. *Psychological Bulletin*, 119(3), 488–531.

- Van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R. H., Abma, F. I., Brouwer, S., & Van der Wilt, G. J. (2016). Sustainable employability—definition, conceptualization, and implications: a perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 71–79.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Weick, K. E., & Roberts, K. H. (1993). Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 357. <https://doi.org/10.2307/2393372>
- Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial and Decision Economics*, 41(8), 1549–1567. <https://doi.org/10.1002/mde.3202>