

## PENGARUH LEADER MEMBER EXCHANGE, PSYCHOLOGICAL CAPITAL, DAN HUMAN RESOURCE PRACTICES TERHADAP EMPLOYEE RESILIENCE MELALUI EMPLOYEE ENGAGEMENT

Oleh:

<sup>1</sup>Salya Widya Sabrina, <sup>2</sup>Ahmad Hidayat Sutawidjaya, <sup>3</sup>Abdul Haeba Ramli,  
<sup>4</sup>Siti Mariam

<sup>1,2,3,4</sup>Universitas Esa Unggul  
Jl. Harapan Indah Boulevard No.4, Pusaka Rakyat, Kec.Tarumajaya,  
Kabupaten Bekasi, Jawa Barat 17214

e-mail: [salyaaaws@gmail.com](mailto:salyaaaws@gmail.com)<sup>1</sup>, [ahmad.hidayat@esaunggul.ac.id](mailto:ahmad.hidayat@esaunggul.ac.id)<sup>2</sup>, [abdul.haeba@esaunggul.ac.id](mailto:abdul.haeba@esaunggul.ac.id)<sup>3</sup>,  
[siti.mariam@esaunggul.ac.id](mailto:siti.mariam@esaunggul.ac.id)<sup>4</sup>

---

### ABSTRACT

*This study examines the influence of Leader–Member Exchange, Psychological Capital, and Human Resource Practices on employee resilience, with employee engagement positioned as a mediating variable. The research was conducted at Universitas Terbuka Tangerang using a quantitative approach, involving a sample of 130 respondents. Data analysis was carried out using the Structural Equation Modeling (SEM) method through SmartPLS 4 software. The findings indicate that all three main variables significantly contribute to employee resilience. Furthermore, employee engagement is proven to act as a mediator that strengthens the relationships among these variables, confirming that optimizing workplace relationships and implementing effective HR policies are key to building resilience in the work environment. Theoretically, this research contributes to the development of organizational behavior studies, particularly regarding the role of Leader–Member Exchange, Psychological Capital, and Human Resource Practices in increasing employee resilience in the context of distance learning-based higher education organizations. Practically, the results of this study can serve as a basis for organizations in designing adaptive human resource management strategies by improving the quality of working relationships between leaders and employees, strengthening psychological capital, and optimizing human resource management practices to increase employee resilience in facing changes and work pressures.*

**Keywords:** *Leader Member Exchange, Psychological Capital, Human Resource Practices, Employee Resilience*

---

### ABSTRAK

Penelitian ini mengevaluasi pengaruh Leader Member Exchange, Psychological Capital, dan Human Resource Practices terhadap resiliensi karyawan (employee resilience) dengan menempatkan keterikatan karyawan (employee engagement) sebagai variabel mediasi. Studi dilakukan pada Universitas Terbuka Tangerang melalui pendekatan kuantitatif dengan sampel sebanyak 130 responden. Analisis data dilakukan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) melalui perangkat lunak SmartPLS 4. Temuan riset menunjukkan bahwa ketiga variabel utama tersebut berkontribusi signifikan terhadap ketahanan karyawan. Selain itu, keterikatan karyawan terbukti berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antar variabel tersebut, menegaskan bahwa optimalisasi

hubungan kerja dan kebijakan SDM yang efektif adalah kunci dalam membangun resiliensi di lingkungan kerja. Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian perilaku organisasi khususnya terkait peran Leader–Member Exchange, Psychological Capital, dan Human Resource Practices dalam meningkatkan employee resilience pada konteks organisasi pendidikan tinggi berbasis pembelajaran jarak jauh. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi organisasi dalam merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif melalui peningkatan kualitas hubungan kerja antara pimpinan dan karyawan, penguatan psychological capital, serta optimalisasi praktik pengelolaan sumber daya manusia guna meningkatkan ketahanan karyawan dalam menghadapi perubahan dan tekanan kerja.

**Kata Kunci:** *Leader Member Exchange, Psychological Capital, Human Resource Practices, Employee Resilience*

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan globalisasi dan kemajuan teknologi digital mendorong perubahan dinamika kerja yang semakin kompleks, termasuk pada sektor pendidikan tinggi. Kondisi tersebut menuntut organisasi memiliki sumber daya manusia yang adaptif dan tangguh dalam menghadapi berbagai perubahan lingkungan kerja. Dalam konteks, *employee resilience* menjadi salah satu kemampuan yang penting memungkinkan karyawan beradaptasi, bangkit dari tekanan kerja, serta mempertahankan kinerja secara optimal (Y. Wang et al., 2014). Universitas Terbuka menggunakan sistem jarak jauh berbasis teknologi menghadapi tantangan operasional yang dinamis dan menuntut kesiapan sumber daya manusia yang tinggi. Pelaksanaan layanan akademik berbasis digital seperti modul elektronik, tutorial daring, serta administrasi akademik berbasis sistem menuntut dosen dan tenaga kependidikan untuk mampu beradaptasi secara cepat terhadap perubahan. Selain itu, jumlah mahasiswa aktif yang sangat besar dan tersebar di berbagai wilayah turut meningkatkan kompleksitas beban kerja pegawai dalam aspek pelayanan akademik maupun administrasi.

Kondisi tersebut berpotensi menimbulkan tekanan kerja yang berdampak pada keseimbangan kehidupan kerja serta stabilitas keterlibatan pegawai. Perubahan jumlah pegawai dan komposisi status kepegawaian yang beragam juga menunjukkan adanya dinamika organisasi yang dapat memengaruhi tingkat *employee engagement* dan *employee resilience*. Oleh karena itu, diperlukan penguatan faktor organisasi dan psikologis yang mampu mendukung ketahanan kerja pegawai dalam menghadapi tuntutan pekerjaan berbasis teknologi. Beberapa faktor yang diperkirakan berperan dalam meningkatkan *employee resilience* antara lain kualitas hubungan atasan dan bawahan (*Leader–Member Exchange*), modal psikologis (*psychological capital*), serta praktik pengelolaan sumber daya manusia (*human resource practices*). Selain itu, *employee engagement* berperan sebagai mekanisme psikologis penting yang memperkuat hubungan antara faktor organisasi dan ketahanan kerja pegawai (Schaufeli & Bakker, 2004). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas hubungan kerja, modal psikologis individu, serta praktik pengelolaan sumber daya manusia yang efektif berkontribusi terhadap peningkatan ketahanan karyawan dalam menghadapi tekanan kerja (Harland et al., 2005; Luthans et al., 2007; Rurkkhum, 2024).

Meskipun berbagai penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh *Leader–Member Exchange*, *psychological capital*, dan *human resource practices* terhadap sikap kerja karyawan, penelitian yang secara simultan menguji hubungan ketiga variabel tersebut terhadap *employee resilience* dengan menempatkan *employee engagement* sebagai variabel mediasi masih relatif terbatas, khususnya pada konteks organisasi pendidikan tinggi berbasis

sistem pembelajaran jarak jauh seperti Universitas Terbuka. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian tersebut dengan mengembangkan model hubungan antara faktor organisasi dan faktor psikologis dalam meningkatkan *employee resilience* melalui peran *employee engagement* sebagai mekanisme mediasi.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini dirancang untuk mengevaluasi dampak Leader–Member Exchange, psychological capital, dan human resource practices terhadap resiliensi karyawan di lingkungan Universitas Terbuka Tangerang. Dalam model ini, employee engagement diintegrasikan sebagai variabel mediasi untuk memahami mekanisme pengaruh antar variabel tersebut. Secara teoritis, studi ini diharapkan dapat memperkaya khazanah keilmuan perilaku organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini diproyeksikan menjadi landasan bagi organisasi dalam menyusun kebijakan manajemen sumber daya manusia yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Leader Member Exchange*

*Leader–Member Exchange* (LMX) merupakan kepemimpinan yang menekankan kualitas hubungan timbal balik antara pemimpin dan bawahan sebagai faktor penting dalam proses kerja organisasi (Çevik, 2025; Liden & Maslyn, 1998). Setiap pemimpin membangun pola interaksi yang berbeda dengan masing-masing anggota tim sehingga kualitas hubungan tersebut dapat memengaruhi sikap, persepsi, dan perilaku karyawan dalam menjalankan tugasnya. (Liden & Maslyn, 1998) menjelaskan bahwa kualitas hubungan tersebut tercermin melalui empat dimensi utama yaitu hubungan emosional, kontribusi terhadap pekerjaan, loyalitas, dan penghargaan profesional. Hubungan kerja antara atasan dan bawahan juga dapat dipahami sebagai bentuk pertukaran sosial yang berperan dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan maupun organisasi (Rezapour & Sattari Ardabili, 2017). Perbedaan pengalaman interaksi dengan pemimpin menyebabkan kualitas hubungan yang dirasakan setiap karyawan tidak selalu sama, sehingga berpengaruh terhadap respons individu dalam lingkungan kerja (Erdogan & Bauer, 2014; Liu & Liu, 2024).

### *Psychological Capital*

*Psychological capital* merupakan kondisi perkembangan psikologis positif yang dimiliki oleh seseorang yang tercermin ada empat elemen yang membentuk perkembangan psikologis positif ini, yaitu ketahanan, optimisme, efikasi diri, harapan (Lin et al., 2025; Luthans & Youssef-Morgan, 2017). Keempat komponen tersebut menjadi sumber kekuatan psikologis yang membantu individu dalam menghadapi berbagai tantangan baik dalam konteks akademik, sosial, maupun profesional. Individu yang memiliki psychological capital tinggi cenderung menunjukkan sikap positif serta keyakinan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan kerja secara optimal (Lin et al., 2025). Dalam perspektif teori Conservation of Resources (COR), psychological capital dipandang sebagai sumber daya internal yang berperan dalam membantu individu menyesuaikan diri terhadap tuntutan lingkungan serta melindungi dari tekanan kerja. (G. Chen et al., 2024). Individu yang tingkat psychological capital baik umumnya mempertahankan stabilitas emosi serta tetap berkembang meskipun berada dalam situasi kerja yang penuh tekanan.

### *Human Resource Practices*

Praktik sumber daya manusia merupakan bagian penting dari fungsi manajemen yang berperan dalam mengelola, mengarahkan, serta mengembangkan tenaga kerja agar mampu

bekerja secara optimal. (Jani et al., 2023) Peran fungsi sumber daya manusia saat ini tidak lagi terbatas pada aktivitas administratif, tetapi telah berkembang menjadi fungsi strategis yang berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Dalam pengertian yang lebih luas, praktik sumber daya manusia dipahami sebagai seperangkat kebijakan dan kegiatan terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan kemampuan serta kinerja karyawan (Delaney & Huselid, 1996; Kaur, 2024). Praktik tersebut mencakup berbagai aktivitas seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, sistem kompensasi yang adil, penilaian kinerja, serta partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi. Perkembangan teknologi dan pemanfaatan analisis berbasis data juga mendorong praktik sumber daya manusia menjadi lebih strategis dalam mendukung pengambilan keputusan terkait pengelolaan tenaga kerja (Boselie et al., 2021; Kapur, 2024). Praktik sumber daya manusia modern juga semakin berperan sebagai strategi organisasi dalam meningkatkan keterlibatan kerja, kesejahteraan karyawan, serta kemampuan adaptasi tenaga kerja terhadap perubahan lingkungan kerja berbasis teknologi (Kapur, 2024; Kaur, 2024)

### ***Employee Engagement***

Employee engagement merupakan kondisi psikologis yang menunjukkan tingkat keterhubungan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi yang tercermin melalui aspek kognitif, emosional, dan perilaku individu dalam menjalankan tugasnya (Schaufeli et al., 2002). Keterlibatan karyawan terdiri dari tiga dimensi utama yaitu vigor yang menggambarkan ketekunan menunjukkan keterlibatan dan semangat, dedikasi yang menunjukkan antisipasi dan rasa bangga terhadap pekerjaan, dan absorption menunjukkan keterlibatan penuh terhadap pekerjaan. Yang mencerminkan keterlibatan penuh individu dalam aktivitas kerja. Selain itu, employee engagement juga dipahami sebagai kondisi yang mendorong individu untuk berkontribusi secara aktif dalam mencapai tujuan organisasi melalui keterlibatan kognitif, emosional, dan perilaku secara simultan (Shuck & Wollard, 2010). Employee engagement juga berkaitan dengan berbagai aspek organisasi seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas kerja karyawan (Markos, 2010). Selain itu, keterlibatan karyawan dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan, dukungan organisasi, penghargaan, pengakuan, serta persepsi keadilan dalam organisasi (Al-hazi, 2024). Dalam konteks pengelolaan sumber daya manusia, keterlibatan karyawan juga berhubungan dengan pengembangan talenta, kompetensi, dan motivasi kerja individu dalam organisasi (Nawang Sari & Sutawidjaya, 2019). Employee engagement juga dipahami sebagai sumber daya psikologis penting yang membantu meningkatkan motivasi kerja, adaptasi terhadap perubahan organisasi, serta ketahanan individu dalam menghadapi tekanan kerja modern (Albrecht et al., 2021).

### ***Employee Resilience***

Employee resilience merupakan kemampuan individu dalam memanfaatkan sumber daya pribadi maupun dukungan organisasi untuk menghadapi tekanan serta dinamika lingkungan kerja yang terus berubah ((Buranapin et al., 2024; Näswall et al., 2013). Ketahanan karyawan tidak hanya mencerminkan kemampuan untuk bertahan dalam situasi sulit, tetapi juga menunjukkan kapasitas individu dalam menyesuaikan diri serta mengembangkan potensi diri melalui berbagai pengalaman (Kuntz et al., 2016; Minh & Long, 2023). Dalam perspektif yang lebih spesifik, ketahanan karyawan terdiri dari dua dimensi utama yaitu ketahanan kerja dan ketahanan psikologis yang berperan dalam membantu individu menghadapi tuntutan pekerjaan secara efektif (Wang & Wang, 2024). Ketahanan kerja menggambarkan kemampuan karyawan dalam menghadapi tantangan pekerjaan melalui tindakan aktif dan pemecahan masalah yang berorientasi pada solusi,

sedangkan ketahanan psikologis berkaitan dengan kemampuan individu dalam menjaga stabilitas emosi serta mengelola stres secara efektif dalam situasi kerja yang menekan. Kedua dimensi tersebut menunjukkan kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan organisasi secara kognitif, emosional, dan perilaku (Kuntz et al., 2016; Näswall et al., 2013). Penelitian terbaru menunjukkan bahwa employee resilience merupakan kemampuan adaptif yang semakin penting dalam menghadapi perubahan organisasi, tekanan kerja, serta dinamika hubungan antara Leader–Member Exchange dan Employee Resilience melalui Employee Engagement lingkungan kerja modern yang tidak pasti (Buranapin et al., 2024; Minh & Long, 2023).

### **Hubungan Antar Variabel**

#### **Hubungan antara *Leader–Member Exchange* terhadap *Employee Engagement***

*Leader Member Exchange* merupakan kualitas hubungan antara atasan dan bawahan yang ditunjukkan melalui kepercayaan, komunikasi terbuka, serta dukungan kerja yang diberikan pimpinan kepada karyawan. Hubungan kerja yang berkualitas tinggi mendorong karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan memperoleh dukungan organisasi sehingga meningkatkan keterlibatan kerja karyawan baik secara kognitif, emosional, maupun perilaku. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas *Leader–Member Exchange* yang tinggi berpengaruh positif terhadap employee engagement karena meningkatkan motivasi kerja serta komitmen karyawan terhadap organisasi (Dulebohn et al., 2012; Sparrowe & Liden, 2015).

H1: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

#### **Hubungan antara *Psychological Capital* terhadap *Employee Engagement***

Psychological capital merupakan sumber daya psikologis positif yang terdiri dari self-efficacy, hope, optimism, dan resilience yang membantu individu menghadapi tantangan kerja secara efektif. Karyawan yang memiliki psychological capital tinggi cenderung memiliki energi kerja yang lebih baik, mampu mengelola tekanan kerja, serta menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap pekerjaannya. Kondisi tersebut mendorong meningkatnya keterlibatan kerja karyawan dalam organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa psychological capital berpengaruh positif terhadap employee engagement (Avey et al., 2011; Y. Chen & Liu, 2024).

H2: Psychological Capital berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

#### **Hubungan antara *Human Resource Practices* terhadap *Employee Engagement***

Praktik sumber daya manusia yang efektif seperti pelatihan dan pengembangan, sistem kompensasi yang adil, penilaian kinerja yang transparan, serta kesempatan pengembangan karier dapat meningkatkan persepsi dukungan organisasi terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa didukung oleh organisasi, maka keterlibatan kerja karyawan akan meningkat. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia berpengaruh positif terhadap employee engagement karena meningkatkan motivasi kerja dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Al-hazi, 2024; Shuck & Wollard, 2010).

H3: Human Resource Practices berpengaruh positif terhadap Employee Engagement.

#### **Hubungan antara *Employee Engagement* terhadap *Employee Resilience***

*Employee engagement* merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan tingkat energi, dedikasi, dan keterlibatan individu terhadap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki tingkat engagement tinggi cenderung mampu menghadapi tekanan kerja dengan lebih baik serta memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap perubahan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa employee engagement berpengaruh positif

terhadap employee resilience karena meningkatkan kemampuan individu dalam menghadapi tantangan kerja secara efektif (Franken et al., 2020; Kuntz et al., 2016).  
H4: Employee Engagement berpengaruh positif terhadap Employee Resilience.

#### **Hubungan antara *Leader Member Exchange* terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement***

*Employee engagement* dalam penelitian ini berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme pengaruh *Leader–Member Exchange* terhadap employee resilience. Hubungan kerja yang berkualitas tinggi antara atasan dan bawahan meningkatkan keterlibatan kerja karyawan sehingga memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja dan perubahan organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *Leader–Member Exchange* berpengaruh positif terhadap employee engagement yang selanjutnya meningkatkan employee resilience (Malik & Garg, 2020; Wagner & Koob, 2022).

H5: *Leader Member Exchange* berpengaruh positif terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement*.

#### **Hubungan antara *Psychological Capital* terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement***

Berdasarkan *Conservation of Resources Theory* (Hobfoll, 1989), psychological capital merupakan sumber daya psikologis internal yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja sehingga memperkuat kemampuan individu dalam menghadapi tekanan kerja. Karyawan dengan psychological capital tinggi memiliki optimisme dan kepercayaan diri yang mendorong keterlibatan kerja yang lebih baik sehingga meningkatkan employee resilience (Malik & Garg, 2020).

H6: *Psychological Capital* berpengaruh positif terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement*.

#### **Hubungan antara *Human Resource Practices* terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement***

Praktik sumber daya manusia yang efektif merupakan bentuk dukungan organisasi yang dapat meningkatkan keterlibatan kerja karyawan sehingga memperkuat kemampuan adaptasi individu dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja. Karyawan yang memperoleh dukungan organisasi melalui praktik sumber daya manusia yang baik cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi yang selanjutnya meningkatkan employee resilience (Anser et al., 2022; Uppathampracha, 2022).

H7: *Human Resource Practices* berpengaruh positif terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement*.

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menyelidiki hubungan antara pemimpin-anggota pertukaran (LMX), modal psikologis, praktik SDM, keterlibatan karyawan, dan ketahanan karyawan dengan menggunakan metode kuantitatif. Penulis menggunakan skala likert lima poin untuk melakukan penelitian ini. Satu poin menunjukkan sangat tidak setuju, sedangkan lima poin menunjukkan sangat setuju. Pengukuran variabel *Leader–Member Exchange* diukur menggunakan 4 item yang diadaptasi dari (Rezapour & Sattari Ardabili, 2017), pengukuran *Psychological Capital* menggunakan 5 item yang diadaptasi dari (Luthans et al., 2007), pengukuran *Human Resource Practices* menggunakan 4 item yang diadaptasi dari (Boselie

et al., 2021), pengukuran *Employee Engagement* menggunakan 6 item berdasarkan (Schaufeli et al., 2002), dan pengukuran *Employee Resilience* diukur menggunakan 6 item yang diadaptasi dari (Kuntz et al., 2016; Näswall et al., 2013). Dengan total 25 item pengukuran yang secara lengkap.

Populasi penelitian ini melibatkan pegawai Universitas Terbuka pada unit Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta Pusat Produksi Bahan Ajar Multimedia (PPBAM) yang terdiri dari tenaga pengajar dan tenaga kependidikan. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling dengan kriteria responden merupakan karyawan tetap Universitas Terbuka yang telah bekerja minimal satu tahun serta aktif terlibat dalam kegiatan akademik maupun administrasi. Berdasarkan pedoman (Hair et al. 2019), ukuran minimal sampel dalam penelitian SEM adalah 5–10 kali jumlah indikator penelitian. Penelitian ini menggunakan 25 indikator sehingga jumlah responden yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 130 responden.

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner secara online menggunakan Google Form kepada pegawai Universitas Terbuka yang memenuhi kriteria sampel penelitian melalui jaringan komunikasi internal organisasi. Pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Desember 2025. Data yang diperoleh kemudian dianalisis menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan software SmartPLS 4.

Analisis SEM-PLS dilakukan melalui dua tahap yaitu evaluasi outer model dan evaluasi inner model. Evaluasi outer model dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk melalui nilai loading factor ( $>0,70$ ), Average Variance Extracted (AVE  $>0,50$ ), Composite Reliability ( $>0,70$ ), dan Cronbach's Alpha ( $>0,70$ ) (Hair et al., 2019). Selanjutnya evaluasi inner model dilakukan untuk menguji hubungan antar variabel laten melalui nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ), path coefficient, t-statistic, dan p-value. Berdasarkan kriteria Hair et al. (2019), nilai  $R^2$  sebesar 0,67 dikategorikan kuat, 0,33–0,67 moderat, dan di bawah 0,33 dikategorikan lemah. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5% (t-statistic  $> 1,96$ ).

## HASIL PENELITIAN

### Analisis deskriptif

Tabel 1. Frekuensi jawaban responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Usia	21- 30 tahun	108	71,5%
		31-40 tahun	33	21,9%
		41-50 tahun	8	5,3%
		>50 tahun	2	1,3%
2	Jenis Kelamin	Laki-laki	68	45%
		Perempuan	83	55%
3	Pekerjaan	Dosen Tetap/Tutor	17	11,3%
		Tenaga Kependidikan/Staf administrasi	134	88,7%
4	Pendidikan Terakhir	S1	136	90,1%
		S2	13	8,6%
		S3	2	1,3%
5	Status Kerja	PNS	17	11,3 %
		Non PNS	134	88,7%
6	Unit	Fakultas Ekonomi dan Bisnis	50	33,1%
		Pusat Produksi Bahan Ajar Multimedia	78	51,7%
7	Lama kerja	1-3 Tahun	106	70,2%
		4-6 Tahun	27	17,9%
		Lebih dari 6 tahun	18	11,9%

Pada tabel di atas, penelitian ini adalah pegawai Universitas Terbuka yang melibatkan 130 responden yang berstatus PNS 11,3%, dan Non PNS 88,7%. Responden berasal dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis 33,1% serta Pusat Produksi Bahan Ajar Multimedia (PPBAM) 51,7%. Responden yang memiliki masa kerja lebih dari 1-3 tahun 70,2%, 4-6 tahun 17,9% dan lebih dari 6 tahun 11,9%. Kemudian dilihat dari usia, sebagian besar responden berada pada rentang 21-30 tahun 71,5%, diikuti oleh usia 31-40 tahun 21,9%, 41-50 tahun 5,3% dan diatas 50 tahun 1,3%. Kemudian dari jenis kelamin responden terdiri dari laki-laki 45% dan perempuan 55%. Sementara itu berdasarkan pekerjaan responden terdiri dari dosen tetap/tutor universitas terbuka 11,3%, dan tenaga kependidikan/staf administrasi 88,7%. Berdasarkan pendidikan terakhir responden memiliki latar belakang pendidikan S1 90,1%, S2 8,7%, dan S3 1,3%.

Tabel 2. R-Square

	R- Square	R-Square adjusted
<i>Employee Engagement</i>	0.353	0.338
<i>Employee Resilience</i>	0.473	0.456

Hasil analisis menunjukkan nilai R-square untuk variabel *Employee Engagement* adalah sebesar 0,353 yang termasuk kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange, Psychological Capital, dan Human Resource Practices* mampu menjelaskan variasi pada *Employee Engagement* sebesar 35,3%. Sementara itu nilai R-square pada variabel *Employee Resilience* sebesar 0,473 yang juga termasuk kategori moderat. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang cukup dalam menjelaskan variabel resiliensi karyawan.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Variabel	Konstruk	Loading Factor	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
<i>Leader Member Exchange (LMX)</i>	LMX1	0.972	0.956	0.969	0.885	Valid
	LMX2	0.940				
	LMX3	0.879				
	LMX4	0.970				
<i>Psychological Capital</i>	PC1	0.755	0.877	0.912	0.675	Valid
	PC2	0.900				
	PC3	0.864				
	PC4	0.866				
	PC5	0.707				
<i>Human Resource Practices</i>	HRP1	0.807	0.822	0.884	0.717	Valid
	HRP2	0.856				
	HRP4	0.875				
<i>Employee Engagement</i>	EE1	0.868	0.863	0.908	0.711	Valid
	EE4	0.759				
	EE5	0.849				
	EE6	0.891				
<i>Employee Resilience</i>	ER2	0.829	0.859	0.899	0.641	Valid
	ER3	0.805				
	ER4	0.786				
	ER5	0.848				
	ER6	0.732				

Sumber: Data Olahan Menggunakan SmartPLS 4 (2025).

Berdasarkan data yang disajikan pada Tabel 3, seluruh indikator memiliki nilai loading factor diatas 0,70. Nilai avarage Variance Extracted (AVE) seluruh konstruk berada di atas 0,50 yang menunjukkan validitas konvergen terpenuhi. Selain itu, nilai Cronbach's Alpha dan Composite Reliability seluruh variabel berada di atas 0,70 sehingga konstruk dinyatakan reliabel. Dengan demikian, seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Tabel 4. Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan Hipotesis	Original Sample (0)	T statistics (I0/STDEVI) (>1,96)	P Values (< 0,05)	Keterangan
H1	<i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	0.358	4.386	0.000	Diterima
H2	<i>Psychological Capital</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	0.374	3.836	0.000	Diterima
H3	<i>Human Resource Practices</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Engagement</i> .	-0.108	1.403	0.161	Ditolak
H4	<i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Resilience</i> .	0.275	3.021	0.003	Diterima
H5	<i>Leader Member Exchange</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Resilience</i> melalui <i>Employee Engagement</i> .	0.066	0.741	0.459	Ditolak
H6	<i>Psychological Capital</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Resilience</i> melalui <i>Employee Engagement</i> .	0.273	2.834	0.005	Diterima
H7	<i>Human Resource Practices</i> berpengaruh positif terhadap <i>Employee Resilience</i> melalui <i>Employee Engagement</i> .	0.254	3.695	0.000	Diterima

Sumber: Data Olahan Menggunakan SmartPLS 4 (2025).

Berdasarkan table di atas terdapat lima hipotesis yang memiliki nilai t-test di atas 1,96 dan nilai p-value dibawah 0,05 yang menunjukkan bahwa data mendukung hipotesis penelitian yang telah dilakukan. Kemudian terdapat dua hipotesis yang memiliki nilai t-test dibawah 1,96 dan nilai p-value diatas 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis ditolak.

Berdasarkan uji hipotesis, ditemukan bahwa *Leader Member Exchange* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Engagement* ( $T$ -statistic = 4,386;  $P$ -value = 0,000), sehingga H1 diterima. *Psychological Capital* yang secara signifikan memengaruhi *Employee Engagement* ( $T$ -statistic = 3,836;  $P$ -value = 0,000) sehingga H2 diterima.

Namun, *Human Resource Practices* tidak terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan  $T$ -statistic= 1,403;  $P$ -value = 0,161), sehingga H3 ditolak. Di sisi lain, *Employee Engagement* terbukti berperan positif dan signifikan dalam meningkatkan *Employee Resilience* ( $T$ -statistic = 3,021;  $P$ -value = 0,000).sehingga H4 diterima.

Dalam pengujian mediasi *Leader–Member Exchange* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement* ( $T$ -statistic = 0,741;  $P$ -value = 0,459) sehingga H5 ditolak. *Psychological Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Resilience* melalui *Employee Engagement* ( $T$ -statistic = 2,834;  $P$ -value = 0,005) sehingga H6 diterima. Serta *Human Resource Practices* berpengaruh signifikan terhadap

*Employee Resilience* melalui *Employee Engagement* ( $T$ -statistik = 3,695;  $P$ -value = 0,000) sehingga  $H_7$  diterima.

## PEMBAHASAN

Temuan penelitian ini mengonfirmasi bahwa *Leader–Member Exchange* (LMX) memberikan kontribusi positif yang signifikan terhadap *Employee Engagement*. Fenomena ini mengimplikasikan bahwa optimalisasi kualitas interaksi antara atasan dan bawahan berbanding lurus dengan peningkatan keterikatan kerja pegawai. Kualitas hubungan yang berlandaskan pada aspek kepercayaan, efektivitas komunikasi, serta dukungan timbal balik terbukti mampu menstimulasi dimensi *vigor*, *dedication*, dan *absorption* pada karyawan. Hasil ini memperkuat teori yang dikemukakan oleh Liden & Maslyn (1998), yang menegaskan bahwa relasi interpersonal yang berkualitas tinggi di lingkungan kerja merupakan katalisator utama bagi munculnya sikap dan perilaku positif karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, *Psychological Capital* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa efikasi diri, optimisme, harapan, dan ketahanan psikologis merupakan sumber daya internal yang mampu meningkatkan keterikatan kerja pegawai. Pegawai yang memiliki keyakinan terhadap kemampuannya cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan pekerjaan serta mampu mempertahankan fokus dan produktivitas kerja. Temuan ini mendukung pandangan bahwa sumber daya psikologis individu berperan penting dalam membentuk keterikatan kerja (Luthans et al., 2007).

Namun demikian, *Human Resource Practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Hasil ini menunjukkan bahwa pelatihan, penilaian kinerja, sistem penghargaan, dan pengembangan karier belum secara langsung meningkatkan keterikatan kerja pegawai Universitas Terbuka. Kondisi ini dapat dipengaruhi oleh karakteristik Universitas Terbuka sebagai institusi pendidikan jarak jauh dengan sistem kerja berbasis teknologi dan prosedur yang terstruktur, sehingga praktik pengelolaan sumber daya manusia lebih dipersepsikan sebagai kebijakan administratif organisasi daripada dukungan personal yang menyentuh aspek emosional pegawai. Selain itu, perbedaan persepsi terhadap implementasi *Human Resource Practices* juga dapat menyebabkan kebijakan tersebut belum dirasakan secara merata. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa *Human Resource Practices* tidak selalu berdampak langsung terhadap sikap kerja karyawan dan memerlukan mekanisme psikologis tertentu agar efektif meningkatkan keterikatan kerja (Boselie et al., 2021).

*Employee Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Employee Resilience*. Hal ini menunjukkan bahwa keterikatan kerja menjadi sumber energi psikologis yang memperkuat kemampuan pegawai dalam beradaptasi dan bertahan menghadapi tekanan kerja. Pegawai yang memiliki *vigor*, *dedication*, dan *absorption* yang tinggi cenderung lebih mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja serta bangkit kembali dari tantangan pekerjaan. Dengan demikian, *employee engagement* berkontribusi langsung terhadap pembentukan ketahanan individu dalam menghadapi stres kerja (Schaufeli et al., 2002).

Selanjutnya, *Employee Engagement* tidak terbukti memediasi *Leader–Member Exchange* terhadap *Employee Resilience*. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun hubungan pimpinan dan pegawai mampu meningkatkan keterikatan kerja, namun belum cukup untuk membentuk ketahanan kerja secara tidak langsung. *Employee resilience* tidak hanya

dipengaruhi oleh kualitas hubungan interpersonal, tetapi juga oleh sumber daya psikologis individu serta dukungan organisasi yang konsisten.

Sebaliknya, *Employee Engagement* terbukti memediasi *Psychological Capital* terhadap *Employee Resilience*. Hal ini menunjukkan modal psikologis pegawai meningkatkan ketahanan kerja melalui peningkatan keterikatan kerja sebagai mekanisme psikologis yang memperkuat kemampuan adaptif pegawai dalam menghadapi tekanan kerja. Hasil ini mendukung teori Conservation of Resources yang menyatakan bahwa individu dengan sumber daya psikologis yang kuat lebih mampu membangun dan mempertahankan ketahanan dalam menghadapi tantangan kerja (Hobfoll, 2021).

Terakhir, *Employee Engagement* juga terbukti memediasi pengaruh Human Resource Practices terhadap *Employee Resilience*. Hal ini menunjukkan bahwa praktik pengelolaan sumber daya manusia tidak secara langsung meningkatkan ketahanan pegawai, tetapi melalui peningkatan keterikatan kerja sebagai mekanisme perantara. Dengan adanya pelatihan, sistem penghargaan, dan pengembangan karier yang mendukung, pegawai merasa lebih dihargai dan lebih terlibat dalam organisasi sehingga mampu menghadapi perubahan lingkungan kerja secara lebih adaptif.

Berdasarkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Leader–Member Exchange* dan *Psychological Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, organisasi perlu meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai serta memperkuat kondisi psikologis positif pegawai. Selain itu, temuan bahwa *Human Resource Practices* belum berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement* menunjukkan perlunya evaluasi terhadap implementasi kebijakan sumber daya manusia. Peningkatan *Employee Engagement* juga menjadi penting karena terbukti berpengaruh signifikan terhadap *Employee Resilience*, sehingga organisasi perlu menjadikan keterlibatan kerja sebagai fokus strategis dalam meningkatkan ketahanan pegawai.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, *Leader–Member Exchange* dan *Psychological Capital* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Maka menandakan bahwa kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai serta kondisi psikologis positif pegawai mampu meningkatkan keterlibatan kerja. Sebaliknya, *Human Resource Practices* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*, menunjukkan bahwa praktik sumber daya manusia yang diterapkan belum secara langsung mendorong keterikatan pegawai terhadap pekerjaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Resilience*. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja tinggi cenderung lebih mampu beradaptasi dan menghadapi tekanan kerja. Dalam pengujian mediasi, *Employee Engagement* tidak mampu memediasi hubungan antara *Leader–Member Exchange* terhadap *Employee Resilience*, namun mampu memediasi hubungan antara *Psychological Capital* dan *Human Resource Practices* terhadap *Employee Resilience*. Secara keseluruhan, *Employee Engagement* berperan sebagai mekanisme penting dalam meningkatkan ketahanan pegawai, meskipun kemampuan model dalam menjelaskan variasi *Employee Engagement* dan *Employee Resilience* masih berada pada kategori moderat.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, organisasi disarankan untuk meningkatkan kualitas hubungan antara pimpinan dan pegawai melalui komunikasi yang terbuka, pemberian

dukungan kerja, serta pengembangan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif. Selain itu, organisasi perlu memperkuat Psychological Capital pegawai melalui pelatihan yang berfokus pada peningkatan kepercayaan diri, optimisme, dan kemampuan menghadapi tekanan kerja. Organisasi juga perlu memperbaiki implementasi Human Resource Practices agar lebih partisipatif dan mampu meningkatkan keterlibatan pegawai secara tidak langsung. Peningkatan Employee Engagement perlu dijadikan fokus strategis karena keterlibatan kerja yang tinggi dapat memperkuat kemampuan pegawai dalam menghadapi perubahan dan tekanan kerja. Selain itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi Employee Resilience seperti dukungan organisasi, kepuasan kerja, beban kerja, atau budaya organisasi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas objek penelitian serta menggunakan metode longitudinal atau pendekatan campuran agar hubungan antar variabel dapat dianalisis lebih mendalam.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-hazi, M. (2024). Critical analysis of drivers of employee engagement and their impact on job performance. *International Journal of Management Studies*, 11(2), 45–58.
- Albrecht, S. L., Green, C. R., & Marty, A. (2021). Meaningful work, job resources, and employee engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(2), 1–17. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-01-2020-0005>
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Sharif, M., Yijun, W., Majid, A., & Yasir, M. (2022). Investigating employee creativity through employee polychronicity and employee resilience: A glimpse of nurses working in the health-care sector. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 39–54. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2020-0176>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Boselie, P., Van Harten, J., & Veld, M. (2021). A human resource management review on public management and public administration research: Stop right there...before we go any further. *Public Management Review*, 23(4), 483–500. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1695880>
- Buranapin, S., Limphaibool, W., Jariangprasert, N., & Chaiprasit, K. (2024). Enhancing employee resilience through Eastern spirituality and Western scientific mindfulness. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2377766>
- Çevik, M. S. (2025). Are the notions of leader–member exchange and organisational citizenship effective in enhancing teachers’ job performance in Türkiye? A moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 15(1). <https://doi.org/10.3390/bs15010038>
- Chen, G., Wang, J., Huang, Q., Sang, L., Yan, J., Chen, R., Cheng, J., Wang, L., Zhang, D., & Ding, H. (2024). Social support, psychological capital, multidimensional job burnout, and turnover intention of primary medical staff: A path analysis drawing on

conservation of resources theory. *Human Resources for Health*, 22(1), 1–14.  
<https://doi.org/10.1186/s12960-024-00915-y>

- Chen, Y., & Liu, B. (2024). The influence of leader-member exchange social comparison on employee innovative behavior. *SHS Web of Conferences*, 196, 03003.  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202419603003>
- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Erdogan, B., & Bauer, T. (2014). Leader-member exchange (LMX) theory: The relational approach to leadership. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations* (pp. 407–433). Oxford University Press.
- Franken, E., Plimmer, G., & Malinen, S. (2020). Paradoxical leadership in public sector organisations: Its role in fostering employee resilience. *Australian Journal of Public Administration*, 79(1), 93–110. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12396>
- Harland, L. K., Harrison, W., & Jones, J. R. (2005). Leadership behaviors and subordinate resilience. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 2–14.
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2023). Human resource transformation in India: Examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 959–972.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2021-2886>
- Kapur, R. (2024). Human resources procedures: Essential in promoting enrichment of human resources. *International Journal of Management and Social Sciences*, 16(3), 58–68.
- Kaur, S. (2024). How does age and gender of the employees influence human resource practices–employee competencies relationship? *Evidence-Based HRM*, 12(3), 683–703. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2023-0119>
- Kuntz, J. R. C., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456–462.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader–member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>
- Lin, Y., He, M., Zhou, W., Zhang, M., Wang, Q., Chen, Y., & Wang, L. (2025). The relationship between physical exercise and psychological capital in college students:

The mediating role of perceived social support and self-control. *BMC Public Health*.  
<https://doi.org/10.1186/s12889-025-21856-8>

- Liu, Z., & Liu, Q. (2024). Does leader–member exchange (LMX) ambivalence influence employees’ constructive deviance? *Behavioral Sciences*, 14(1).  
<https://doi.org/10.3390/bs14010070>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2017). Psychological capital: An evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113324>
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1396549>
- Markos, S. (2010). Employee engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 89–96.
- Minh, H. T. P., & Long, N. N. (2023). Adaptive resilience in a post-pandemic era: A case of Vietnamese organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 219–229. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.17](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.17)
- Näswall, K., Kuntz, J., Hodliffe, M., & Malinen, S. (2013). *Employee resilience scale (EmpRes): Technical report*. University of Canterbury.
- Nawangari, L. C., & Sutawidjaya, A. H. (2019). Talent management in mediating competencies and motivation to improve employee’s engagement. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7(1), 140–152.  
<https://doi.org/10.35808/ijeba/201>
- Rezapour, F., & Sattari Ardabili, F. (2017). Leader-member exchange and its relationship with career adaptability and job satisfaction among employees in public sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(3), 425–433.  
<https://doi.org/10.33844/ijol.2017.60405>
- Rurkkhum, S. (2024). A bundle of human resource practices and employee resilience: The role of employee well-being. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 16(3), 716–731. <https://doi.org/10.1108/APJBA-01-2022-0050>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Bakker, A. B., & González-Romá, V. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92.  
<https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>

- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: A seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 9(1), 89–110. <https://doi.org/10.1177/1534484309353560>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (2005). Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4), 505–535. <https://doi.org/10.2189/asqu.50.4.505>
- Uppathampracha, R. (2022). How ethical leadership sparks employee innovative work behavior: Examining the mediating role of employee resilience and work engagement. *ABAC Journal*, 42(3), 199–213.
- Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon*, 8(1), e08793. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08793>
- Wang, D., & Wang, P. (2024). Effect of employee resilience on organizational resilience in construction projects: Considering the role of project tasks. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(11), 4236–4254. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0797>
- Wang, Y., Hu, C., Hurst, C. S., & Yang, C. (2014). Antecedents and outcomes of career plateaus: The roles of mentoring others and proactive personality. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 319–331. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.004>