



Model Penelitian *Inclusive Leadership* untuk Peningkatan *Work Engagement* Karyawan dalam Efektivitas Proses Pekerjaan

Annas Buchori

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Paramadina Jakarta

*Email Korespodensi: annasbuchori@gmail.com

Diterima: 07-06-2025 | Disetujui: 09-06-2025 | Diterbitkan: 11-06-2025

ABSTRACT

The work process in an organization can run well and effectively if there is a synergistic relationship between the organization, leaders and employees. However, often this relationship does not occur, increasing the potential for ineffective work processes in the organization. This is closely related to the inclusive leadership pattern where leaders will appreciate and value all forms of ideas, opinions, and suggestions from subordinates who truly understand the work process flow. Inclusive leadership is a leadership style that involves all team members in decision making and policy planning by emphasizing the values of justice and appreciation for all individuals. Inclusive leadership will create interpersonal trust that will create innovation and increase employee work engagement. Work engagement is a concept that focuses on employee engagement to their organization where leaders are one of the main factors in forming work engagement. Employees will have a sense of attachment to the organization, one of which is because leaders are always open to an idea. Work engagement will be formed non-uniformly because it is closely related to employee perceptions, values and personal. The implications that can be felt by the organization from work engagement directly are increased work effectiveness in the organization. Communication conducted from superiors to subordinates (top-down) and from subordinates to superiors (bottom-up) will significantly increase the effectiveness of work so that effective work patterns can be built.

Keywords: *Inclusive Leadership; Work Engagement; Work Process Effectiveness; Employees*

ABSTRAK

Proses pekerjaan dalam suatu organisasi dapat berjalan dengan baik dan efektif apabila terdapat hubungan yang bersinergi antara organisasi, pimpinan dan karyawan. Namun seringkali hubungan tersebut tidak terjadi sehingga meningkatkan potensi tidak efektifnya proses pekerjaan dalam organisasi. Hal seperti ini sangat erat kaitannya dengan pola kepemimpinan inklusif (*inclusive leadership*) dimana pimpinan akan menghargai dan mengapresiasi segala bentuk ide, pendapat, dan saran dari bawahan yang benar-benar paham terhadap alur proses kerja. *Inclusive leadership* merupakan gaya kepemimpinan yang melibatkan seluruh anggota tim dalam suatu pengambilan keputusan maupun perencanaan kebijakan dengan menekankan pada nilai keadilan dan apresiasi terhadap seluruh individu. *Inclusive leadership* akan menciptakan kepercayaan interpersonal yang akan menciptakan inovasi dan meningkatnya *work engagement* karyawan. *Work engagement* merupakan konsep yang memiliki fokus terhadap keterikatan karyawan terhadap organisasinya dimana pimpinan merupakan salah satu faktor utama untuk membentuk *work engagement*. Karyawan akan memiliki rasa terikat dengan organisasi salah satunya karena pimpinan yang selalu terbuka terhadap suatu ide. *Work engagement* akan terbentuk secara tidak seragam karena hal ini berkaitan erat dengan persepsi, nilai dan personal karyawan. Implikasi yang dapat dirasakan oleh organisasi dari *work engagement* secara langsung adalah peningkatan efektivitas pekerjaan dalam organisasi. Komunikasi

yang dilakukan dari atasan kepada bawahan (top-down) dan dari bawahan kepada atasan (bottom-up) akan secara signifikan meningkatkan efektivitas pekerjaan sehingga pola kerja efektif dapat dibangun.

Katakunci: Inclusive Leadership; Work Engagement; Efektivitas Proses Pekerjaan; Karyawan

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Annas Buchori. (2025). Model Penelitian Inclusive Leadership untuk Peningkatan Work Engagement Karyawan dalam Efektivitas Proses Pekerjaan. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(2), 308-316. <https://doi.org/10.63822/Ozerjq43>

PENDAHULUAN

Bertahan atau keluar dari suatu organisasi merupakan opsi yang dapat dipilih oleh karyawan secara personal. Berbagai alasan dapat menjadi pertimbangan untuk memilih dua opsi tersebut. Keputusan keluar atau bertahan dalam organisasi sejatinya terlihat seperti pilihan yang mudah untuk dipilih, namun dalam menentukan keputusan tersebut nyatanya tidak mudah karena hal tersebut tidak hanya berkaitan dengan diri sendiri tetapi juga dengan orang-orang terdekat. Seorang karyawan yang telah berkomitmen untuk tetap berada dalam suatu organisasi sudah pasti menilai bahwa organisasi tersebut dapat memberikan value positif terhadap dirinya baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi, kebanyakan organisasi tentunya memiliki harapan bahwa seorang karyawan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Bertahan dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama secara langsung dapat memberikan portofolio yang baik terhadap divisi sumber daya manusia (human resource) maupun organisasi tersebut. Output yang sering dijadikan tolak ukur untuk menghitung tingkat retensi karyawan biasanya menggunakan persentase turnover rate. Pengukuran persentase turnover rate adalah dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dari organisasi dengan jumlah rata-rata karyawan dalam setahun (Andrews & Mohammed, 2020). Refleksi dari turnover rate seringkali dijadikan sebagai performance review oleh organisasi untuk melihat indikator kinerja human resource nya.

Hal yang dapat mempengaruhi karyawan untuk memiliki *engagement* dengan pekerjaannya juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Pimpinan dapat mempengaruhi secara langsung psikologis karyawan sehingga karyawan akan mempertimbangkan hal tersebut untuk memilih bertahan atau keluar dari organisasi. Beberapa penelitian juga menyebutkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *employee retention*. Setidaknya terdapat enam gaya kepemimpinan (*leadership styles*) yang umum ditemukan dalam berbagai organisasi. *Leadership styles* tersebut meliputi *transformational leadership*, *delegative leadership*, *authoritative leadership*, *transactional leadership*, *participative leadership* dan *servant leadership* (Gutterman, 2023). Semua gaya kepemimpinan tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda dalam penerapannya dalam suatu organisasi. Perkembangan penelitian terkait *employee work engagement* dengan *inclusive leadership* juga terus berkembang melalui sejumlah artikel penelitian yang dipublikasi melalui jurnal akademik. Salah satu penelitian yang membahas hubungan antara *inclusive leadership* dan *employee work engagement* adalah penelitian yang dilakukan oleh Bao et.al dimana penulis tersebut mengungkap pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* baik secara langsung maupun melalui variabel *mediating*. Melalui pengujian hipotesis yang dilakukan maka diperoleh hasil bahwa *inclusive leadership* berpengaruh positif terhadap *employee work engagement* dengan hasil yang signifikan (Bao et al., 2022).

Kepemimpinan secara jelas telah dibuktikan memiliki pengaruh terhadap *employee work engagement* dalam suatu organisasi. Itu artinya bahwa keputusan kuat dari seorang karyawan untuk bertahan atau keluar dari suatu institusi atau organisasi dipengaruhi oleh salah satu faktor yakni *leadership*. Meski demikian, perlu dilakukan penelitian lebih lanjut apakah *inclusive leadership* juga memiliki pengaruh terhadap *employee work engagement* suatu organisasi. Perlu diketahui bahwa tidak hanya *leadership* yang memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *employee work engagement*. Salah satu dari faktor lainnya adalah *organizational commitment* atau komitmen organisasional.

Hal fundamental yang terjadi pada karyawan yang telah lama bekerja biasanya berkaitan dengan pimpinan dan juga dengan organisasinya. Pimpinan dianggap sebagai figur yang dapat membangkitkan keterikatan antara karyawan dengan suatu organisasi. Berbagai kebijakan organisasi terkait dengan pemberian hari cuti, jam kerja yang cukup fleksibel, fasilitas kesehatan dan beberapa hal lainnya menjadi alasan mengapa banyak karyawan yang bertahan dalam organisasi. Organisasi tentunya diuntungkan karena tidak menghabiskan banyak *cost* untuk melakukan rekrutmen dan *on-boarding* karyawan baru. Penelitian ini akan menawarkan sebuah model penelitian dalam melihat kepemimpinan inclusive terhadap peningkatan work engagement yang dilandasi dengan affective commitment.

LANDASAN TEORI

Inclusive Leadership

Inklusivitas dalam kepemimpinan ini melibatkan banyak orang dalam suatu tim, sehingga seluruh anggotanya merasa terlibat dalam suatu pengambilan keputusan dan mencapai suatu tujuan tanpa mengandalkan satu orang saja dalam tim. Dengan cara ini, *inclusive leadership* akan memberikan rasa keadilan untuk semua anggota tim atas masukan atau saran dan juga keluaran atau hasil keputusannya. Perkembangan ilmu kepemimpinan yang begitu cepat juga melahirkan banyak pemikiran dan sudut pandang baru terhadap gaya kepemimpinan inklusif. *Inclusive leadership* menjunjung tinggi keadilan dan rasa hormat terhadap keberagaman setiap orang dalam organisasi terlepas dari berbagai stereotip yang ada. Pimpinan dalam *inclusive leadership* dapat berdampingan dengan bawahan dalam berbagai proses kepemimpinan, serta aspirasi atau masukan dari bawahan juga tidak akan dianggap remeh oleh pimpinan untuk mencapai tujuan Bersama (Adapa & Sheridan, 2018).

Membangun kepercayaan interpersonal merupakan fungsi dasar dari kepemimpinan inklusif dimana hal ini perlu dilakukan oleh setiap pimpinan terhadap setiap bawahannya. Kepercayaan yang dibangun dalam kepemimpinan ini mengarahkan pada kredibilitas dan menciptakan keinginan untuk saling mendengarkan baik ide gagasan dari bawahan maupun instruksi dari atasan. Hal ini membuat kedua pihak tersebut merasakan kenyamanan untuk saling bertukar perspektif terhadap suatu masalah yang dihadapi, ataupun terhadap rencana yang hendak diinisiasi. Kepemimpinan inklusif merupakan strategi untuk mengintegrasikan perbedaan perspektif yang dapat meningkatkan inovasi dan pengambilan keputusan yang lebih baik. Inclusive leadership ini menciptakan lingkungan bekerja lebih ramah terhadap para pekerja dimana mereka lebih dihargai dan merasa diberdayakan kontribusinya terhadap organisasi. Integrasi ini sangat penting dilakukan agar para pemimpin inklusif dapat mempertimbangkan berbagai pandangan terhadap suatu hal, memperhatikan kepentingan orang-orang tersebut maupun mengarahkan situasi konflik apabila terjadi.

Menghadapi suatu kendala tidak selalu dengan satu pendekatan saja karena bisa saja ada multifaktor yang menjadi sumber kendala tersebut. Dalam kepemimpinan inklusif, hal yang cukup penting perannya adalah keandalan dalam melihat banyak hal secara adaptif. Adaptif merupakan sikap atau perilaku yang dapat menyesuaikan dengan lingkungannya. Melalui inclusive leadership, pemimpin dapat membuat organisasi dapat membuat sudut pandang yang jauh lebih luas sehingga hal tersebut cocok untuk

menyelesaikan suatu permasalahan. Meskipun banyak perbedaan pandangan oleh setiap anggota tim, namun dengan hal ini kepemimpinan inklusif berpotensi melahirkan inovasi-inovasi terbaru.

Inclusive leadership memiliki makna esensial yakni proaktif dalam berkontribusi. Untuk dapat menjadi proaktif dalam berkontribusi dalam organisasi, seringkali bawahan memiliki kendala dalam menyampaikan ide atau gagasan terhadap suatu keputusan yang diambil. Namun dalam kepemimpinan ini, seorang leader akan mengupayakan untuk mendorong bawahan secara aktif dalam berkontribusi demi tujuan organisasi. *Inclusive leader* akan menggunakan beberapa pendekatan untuk mendapatkan ide, gagasan atau *feedback* secara langsung terhadap orang-orang dalam tim yang memiliki kecenderungan untuk tidak *vokal*. Pemimpin inklusif juga peka terhadap berbagai hambatan dan kendala yang berpotensi untuk menghalangi partisipasi orang-orang tersebut. Biasanya pemimpin ini rutin mengadakan pertemuan guna menyelesaikan pekerjaan dan juga mencari solusi atas hambatan-hambatan ini.

Work Engagement

Employee work engagement merupakan konsep motivasional dimana karyawan akan merasa terdorong untuk berusaha mencapai tujuan yang cukup menantang. Istilah *employee work engagement* berasal dari bahasa Inggris yang diterjemahkan sebagai keterikatan kerja karyawan, atau beberapa penulis menyebutnya sebagai keterikatan karyawan. *Employee work engagement* didefinisikan sebagai sikap positif karyawan terhadap nilai-nilai budaya dan pencapaian suatu organisasi (Schaufeli & Bakker, 2004). Keterlibatan karyawan merupakan salah satu indikator kunci atas lingkungan organisasi yang positif, sehat dan berkembang. Karyawan dalam organisasi tersebut akan merasa dihargai, dilibatkan, dan terhubung dengan peran mereka dan organisasi secara holistik (Quantum, 2023). Keterlibatan kerja adalah faktor sumber daya manusia yang penting untuk mencapai target perusahaan jika dijalankan dengan baik. Setiap individu memiliki pandangan dan karakteristik yang berbeda, yang mempengaruhi tingkat keterlibatan mereka. Penelitian menunjukkan bahwa keterikatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Beberapa penelitian lain juga menunjukkan bahwa tingkat *employee work engagement* yang tinggi berkontribusi pula pada berbagai aspek kinerja kerja dan perilaku karyawan. Oleh karena itu, salah satu fungsi dari *employee work engagement* adalah meningkatkan kinerja mereka demi peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan (Rabwana & Yanuar, 2023).

Affective Organizational Commitment

Affective commitment didefinisikan sebagai keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena adanya keterikatan emosional dan keterlibatan dengan organisasi tersebut (Colquitt et al., 2023). Dapat dikatakan komitmen ini dapat terbentuk atas keinginan personal tersebut untuk tetap terlibat dan berada dalam suatu organisasi. Dalam komitmen afektif, beberapa alasan umum yang mendasari keputusan untuk tetap terlibat dengan pekerjaan bisa berasal dari teman, lingkungan kerja, pekerjaan itu sendiri dan rasa ingin tetap bertahan dalam organisasi. Dalam suatu organisasi, komitmen afeksi, sebagai contoh dari karyawan terhadap perusahaan bisa saja tercipta sangat baik apabila perusahaan tersebut memperlakukan karyawannya dengan baik pula. Fasilitas, tunjangan dan upaya yang cukup akan membuat karyawan betah bekerja dalam perusahaan dan memiliki komitmen yang kuat terhadap perusahaan. Fungsi pertama dari *affective organizational commitment* adalah angka kehadiran karyawan yang cukup tinggi. Memang benar

bahwa bentuk respon dari karyawan terhadap perusahaan yang baik adalah dengan tidak absen bekerja terlalu sering. Persentase kehadiran karyawan juga dapat menjadi suatu acuan terhadap penilaian tahunan (*annual assessment*) seorang karyawan dimana hal tersebut dijadikan pedoman penyesuaian terhadap besaran upah, tunjangan, bonus dan lain sebagainya.

Loyalitas merupakan keluaran komitmen afeksi organisasional. Apabila komitmen afeksi telah terbentuk maka karyawan akan bersifat loyal terhadap perusahaan dengan memberikan kontribusi yang tidak seperti biasanya. Terkadang terdapat kegiatan besar atau acara yang cukup mendadak sehingga banyak karyawan yang harus turun tangan untuk menyelesaikan acara tersebut. Disinilah loyalitas karyawan dapat terlihat. Meskipun dapat diukur dengan satuan angka, kinerja juga merupakan fungsi atau *output* dari *affective organizational commitment* yang merupakan nilai dari suatu komitmen terhadap organisasi. Kinerja dan komitmen afeksi terhadap organisasi akan berbanding lurus dimana jika karyawan memiliki keterikatan terhadap suatu organisasi maka karyawan akan cenderung untuk bekerja dengan tepat. Pola tersebutlah yang akan menciptakan kenaikan kinerja dari karyawan. Komitmen afeksi juga akan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja dimana hal ini berkaitan erat dengan kinerja. Dengan kinerja yang baik, karyawan berarti dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik pula. Atas hal tersebut, maka kinerja yang selama ini telah dilakukan dengan baik akan terlihat pada kepuasan kerja dari karyawan. Kepuasan ini juga akan berdampak baik terhadap kehidupan pribadi karyawan dan juga kehidupan dalam pekerjaan. Karyawan yang telah memiliki komitmen afeksi, biasanya juga akan berperilaku sukarela dalam hal pekerjaan. OCB dalam penjelasan sederhana merupakan perilaku sukarela dimana mereka bersedia mengerjakan satu atau beberapa pekerjaan yang bukan bagian dari pekerjaan mereka. Level tertinggi dalam komitmen afeksi karyawan terhadap sebuah organisasi adalah OCB dimana mereka tidak lagi memperhitungkan upaya dirinya untuk terus berkontribusi terhadap perusahaan.

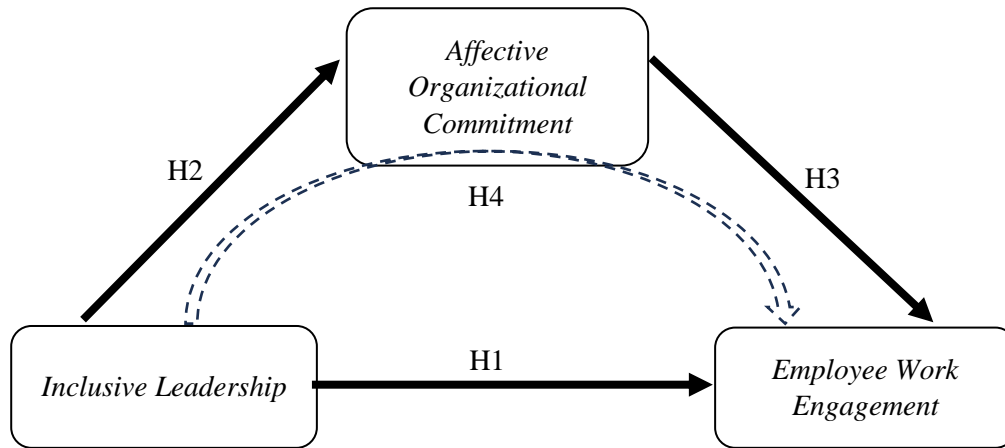
METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan suatu ilmu yang mempelajari cara bagaimana membuat suatu penelitian ilmiah yang benar. Sedangkan penelitian ilmiah itu sendiri merupakan kegiatan yang dilakukan dengan aturan yang ketat dan tujuannya untuk membangun pengetahuan yang akhirnya melahirkan ilmu (Syahza, 2021). Setiap penelitian perlu menjelaskan metode penelitiannya untuk memudahkan pembaca dalam mengidentifikasi penelitian tersebut. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur. Proses pengumpulan data menggunakan beberapa sumber baik dari jurnal, buku, dan dokume penting lainnya.

HASIL DAN DISKUSI

Hipotesis merupakan pendapat atau dugaan yang belum kuat dan perlu diputuskan pengujian atas hipotesa tersebut apakah diterima atau ditolak (Heryana, 2020). Hipotesis berguna untuk mengarahkan penelitian selanjutnya berdasarkan hipotesa penelitian terdahulu. Hipotesis dalam penelitian memiliki kaitan yang erat dengan permasalahan penelitian, teori, konsep, sampel dan analisis data. Dalam suatu penelitian, hipotesis juga dapat dijadikan jawaban sementara yang berdasar pada dugaan penelitian terdahulu yang sama. Dugaan tersebut kemudian perlu dikonfirmasi melalui penelitian atau pengalaman.

Kerangka hipotesis perlu dibuat untuk mempermudah pemahaman terhadap variabel penelitian yang dilakukan oleh penulis. Gambaran ini akan menjelaskan bagaimana alur penelitian dilakukan serta variabel apa saja yang menjadi topik pembahasan dalam penelitian. Dalam hal ini, penulis akan melakukan penelitian terhadap *inclusive leadership*, *affective organizational commitment* dan *employee work engagement*. Penelitian ini menawarkan sebuah model penelitian dengan gambar sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Berfikir

Sumber: Purwoasih & Nugrohoseno (2024)

Merujuk pada kerangka diatas maka dapat dipahami bahwa penelitian ini akan berfokus pada pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* dan *affective organizational commitment*, pengaruh *affective organizational commitment* terhadap *employee work engagement*, dan pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* melalui *organizational commitment* karyawan

Penelitian yang komprehensif terkait pengaruh *inclusive leadership* terhadap *employee work engagement* telah banyak dilakukan dalam beberapa waktu terakhir ini. *Inclusive leadership* yang memiliki karakteristik relasi yang baik antara pimpinan dengan bawahannya menjadikan banyak karyawan terikat dengan organisasi tempat mereka bekerja. *Work engagement* yang tercipta ini dinilai sangat baik bagi perkembangan suatu organisasi karena berbagai hal diantaranya efisiensi finansial maupun mengurangi pekerjaan *human resource*. Inklusivitas kepemimpinan yang bersifat dinamis, berorientasi pada perubahan, empati, dan menjunjung kesetaraan hak berpendapat bagi berbagai level jabatan dalam suatu organisasi telah menimbulkan komitmen karyawan untuk bertahan dalam organisasi. Karyawan yang menganggap pemimpinnya memiliki karakter inklusif, biasanya akan memiliki komitmen secara afektif terhadap organisasi. Hal ini diakibatkan telah terbentuknya keterikatan secara emosional antara karyawan dengan organisasi. Keterikatan tersebut bisa terjalin erat karena biasanya organisasi cenderung untuk melibatkan karyawan untuk memberikan sudut pandang atas suatu keputusan, sehingga seringkali karyawan merasakan *value* yang sama antara dirinya dengan organisasinya.

Employee work engagement yang direfleksikan melalui jangka waktu kerja yang cukup lama, bisa saja terjadi karena komitmen afeksi dari karyawan secara personal. Perasaan bahwa nama organisasi telah

melekat pada dirinya, ikatan emosional yang terjalin pada organisasi, dan berbagai keterlibatan antara diri karyawan dengan organisasi telah berhasil mempengaruhi karyawan tersebut untuk lebih bertahan dalam suatu organisasi. Alasan tersebut mampu untuk membuat karyawan bekerja lebih lama dan lebih loyal terhadap organisasi akibat ikatan emosional baik dari karyawan dengan pimpinan dan organisasinya. Menurut Dianti (2012) strategi dalam pemberdayaan karyawan dapat dilaksanakan melalui pemberdayaan structural, pembinaan dan meningkatkan produktivitas kerja. Pemimpin yang mampu memberdayakan anggota akan menciptakan kesempatan anggotanya untuk mengembangkan potensi dan kreativitas dengan membangun lingkungan kerja yang inklusif, mendukung, dan memberikan kesempatan bagi bawahan untuk berkembang dan mencapai potensi maksimal mereka (Rahmansyah et al., 2023)

KESIMPULAN

Dalam lingkup dunia kerja, *inclusive leadership* memiliki hubungan yang cukup erat dengan meningkatnya keterkaitan karyawan dengan pekerjaannya. Peningkatan *work engagement* tersebut dapat secara langsung mempengaruhi efektivitas proses pekerjaan sehingga karyawan dan organisasi akan merasakan dampak secara nyata. Kepemimpinan yang inklusif meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pimpinan yang akan memunculkan pola komunikasi terbuka dimana kondisi tersebut akan membuka kesempatan karyawan untuk ikut berkontribusi dalam penyelesaian suatu masalah. *Work engagement* juga dapat meningkat karena karakteristik pimpinan yang berorientasi pada optimasi pemberdayaan. Hal ini terjadi karena karyawan akan merasa lebih dilibatkan dan dihargai pendapatnya terhadap suatu penyelesaian masalah ataupun perencanaan terhadap suatu kebijakan.

Inclusive leadership juga akan bermanfaat bagi organisasi karena akan menciptakan budaya kerja yang lebih kolaboratif antara pimpinan dan seluruh anggota organisasi. Komunikasi terbuka dan sikap apresiasi terhadap ide akan membuat karyawan secara signifikan memiliki keterlekatan dengan organisasinya. Hal ini juga akan turut berdampak pada meningkatnya level kepercayaan bagi kedua pihak yaitu karyawan dan organisasinya baik dalam hal perencanaan maupun perihal penyelesaian. *Output* yang sangat penting bagi organisasi sesungguhnya berada pada efektivitas dan produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan meningkat sebab karyawan dapat langsung menerima instruksi dan berdiskusi dengan pimpinan terkait hal-hal yang akan dikerjakan. Melalui kepemimpinan yang inklusif pola komunikasi tidak hanya terjadi berupa instruksi dari atasan ke bawahan (*top-down*) tetapi juga dari ada kontribusi ide dari bawahan terhadap pimpinannya (*bottom-up*).

REFERENSI

- Adapa, S., & Sheridan, A. (2018). *Inclusive Leadership: Negotiating Gendered Spaces*. <https://doi.org/DOI.10.1007/978-3-319-60666-8>
- Andrews, K. S., & Mohammed, T. (2020). Strategies for Reducing Employee Turnover in Small- and Medium-Sized Enterprises. *Westcliff International Journal of Applied Research*, 4(1), 57–71. <https://doi.org/10.47670/wuwijar202041katm>

- Bao, P., Xiao, Z., Bao, G., & Noorderhaven, N. (2022). Inclusive leadership and employee work engagement: a moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 134–136. <https://doi.org/10.1108/BJM-06-2021-0219>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2023). *Organizational Behavior Improving Performance and Commitment in the Workplace Eighth Edition*. McGraw Hill.
- Gutterman, A. S. (2023). *Leadership Styles*. <https://www.researchgate.net/publication/373630463>
- Heryana, A. (2020). Hipotesis Penelitian. *Universitas Esa Unggul*. <https://doi.org/DOI:10.13140/RG.2.2.11440.17927>
- Quantum. (2023, November 20). *What is Employee Engagement? What, Why, and How to Improve It*. Quantum Workplace.
- Rabuana, N. K. D. N., & Yanuar, Y. (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being. *Munaddhomah: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541–557. <https://doi.org/10.31538/munaddhomah.v4i3.523>
- Rahmansyah, A. M., Utami, H. N., Prasetya, A., & Malang, B. U. (2023). The Effect of Work Life Balance and Work Engagement on Employee Loyalty and Performance. In *Jurnal Administrasi Bisnis* / (Issue 1). <https://profit.ub.ac.id>
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). *UWES Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual*. Utrecht University.
- Syahza, A. (2021). *Metodologi Penelitian*. Unri Press.