

GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN *WORK ENGAGEMENT* PADA KARYAWAN DI PT X

Oleh

Gwyneth Silooy¹, Sutarto Wijono²

^{1,2}Program Studi S1 Psikologi, Fakultas Psikologi, Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga

E-mail: ¹silooygwyneth@gmail.com

Article History:

Received: 01-09-2025

Revised: 28-09-2025

Accepted: 01-10-2025

Keywords:

Democratic Leadership
Style; Work
Engagement;
Employees

Abstract: *This study is motivated by the importance of work engagement in improving employees' productivity and work quality. One of the factors assumed to be related to work engagement is the use of a democratic leadership style. The purpose of this research is to determine the relationship between democratic leadership style and work engagement among employees of PT X. The research method used was quantitative with a correlational approach. The sample consisted of 141 employees selected using the total sampling technique. The instruments used were the Leadership Democratic Style Scale (LDSS) and the Utrecht Work Engagement Scale (UWES). Data analysis was conducted using the Pearson correlation test with the assistance of Jamovi software. The results showed a positive and significant relationship between democratic leadership style and work engagement. Thus, it can be concluded that the higher the application of the democratic leadership style, the higher the employees' work engagement. These findings highlight the importance of participatory leadership in enhancing work engagement and productivity in the seafood processing and export sector*

PENDAHULUAN

Gaya kepemimpinan demokratis dipilih sebagai fokus dalam penelitian ini karena kemampuannya menciptakan lingkungan kerja yang partisipatif dan inklusif, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan *work engagement*. Studi yang dilakukan oleh Imran et al. (2025) mengungkapkan bahwa kepemimpinan demokratis mampu meningkatkan motivasi intrinsik karyawan. Ketika karyawan merasa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan serta merasa bahwa kemampuan mereka dihargai dan dimanfaatkan secara optimal, mereka cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi dalam pekerjaan serta komitmen yang kuat terhadap tujuan organisasi. Hasil temuan tersebut semakin menguatkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis adalah salah satu elemen kunci dalam mendorong *work engagement*, khususnya di lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi, kreativitas, dan ketekunan. Dalam konteks industri pengolahan ikan di PT X, yang menuntut presisi tinggi dan kerja sama antar karyawan, gaya kepemimpinan demokratis

berpotensi menjadi strategi efektif dalam menjaga *work engagement* karyawan, sehingga dapat mendukung produktivitas dan kualitas hasil produksi secara berkelanjutan.

Penelitian oleh Ingetenta (2022) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan tingkat *work engagement* dalam bekerja. *Work engagement* dalam proses pengambilan keputusan mampu menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen di antara anggota tim, yang pada akhirnya dapat meningkatkan *work engagement* dan produktivitas. Namun, hasil yang berbeda ditemukan dalam studi oleh Liu et al. (2017) menemukan hubungan negatif signifikan antara kepemimpinan demokratis dan *work engagement* pada situasi yang membutuhkan respons cepat dan tegas di industri jasa. Chegeni et al. (2024) memperkuat pandangan ini bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, karena pemimpin yang terbuka, jujur, dan melibatkan karyawan dalam keputusan membangun kepercayaan yang pada gilirannya meningkatkan *work engagement*.

Terlihat dari uraian sebelumnya, bahwa temuan-temuan penelitian terkait hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan *work engagement* menunjukkan variasi yang cukup mencolok. Perbedaan temuan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang masih perlu dikaji, sehingga penelitian ini hadir untuk memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai hubungan gaya kepemimpinan demokratis dan *work engagement* pada sektor pengolahan dan ekspor hasil laut. Apalagi sektor tersebut masih jarang dijadikan objek studi dalam konteks hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan *work engagement*. Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu belum banyak mengeksplorasi keterkaitan gaya kepemimpinan demokratis dengan *work engagement* dalam konteks budaya kerja di Indonesia, yang dikenal dengan karakteristik hierarkis namun juga menjunjung tinggi nilai kekeluargaan. Keunikan penelitian ini terletak pada konteks organisasinya, yaitu sektor pengolahan hasil laut, yang masih jarang dikaji dalam hubungan antara gaya kepemimpinan dan *work engagement*.

Tujuan Penelitian mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan *work engagement* di PT X.

LANDASAN TEORI

Work Engagement

Work engagement menurut Schaufeli dan Bakker (2003) didefinisikan sebagai kondisi mental yang positif dan memuaskan yang berhubungan dengan pekerjaan, yang tercermin dalam tiga dimensi utama, yaitu *vigor* (semangat dan energi), *dedication* (komitmen dan antusiasme), serta *absorption* (keterlibatan penuh dalam pekerjaan).

Sementara itu, Kahn (1990) menjelaskan bahwa *work engagement* merupakan keterlibatan individu dalam menjalankan peran kerjanya, di mana mereka menunjukkan partisipasi secara fisik, kognitif, dan emosional selama melaksanakan tugas. Keterlibatan ini, menurut Kahn, akan muncul apabila didukung oleh tiga kondisi psikologis, yaitu makna dalam pekerjaan (*meaningfulness*), rasa aman secara psikologis (*psychological safety*), serta kesiapan individu secara emosional dan fisik (*availability*).

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Robbins dan Coulter (2002) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan pendekatan di mana pemimpin melibatkan karyawan dalam proses pengambilan

keputusan, memberikan wewenang, mendorong keterlibatan dalam penetapan metode dan tujuan kerja, serta memanfaatkan umpan balik sebagai sarana untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Pendekatan kepemimpinan ini menekankan pentingnya kerja sama antara atasan dan bawahan, pertukaran ide dalam proses pengambilan keputusan, serta membangun komunikasi dua arah yang efektif di lingkungan organisasi.

Selain itu, menurut Bove (1995) mendefinisikan gaya kepemimpinan demokratis sebagai kepemimpinan yang berorientasi pada karyawan, di mana pemimpin membuat keputusan berdasarkan musyawarah dengan bawahan, menciptakan jalur komunikasi yang terbuka di segala arah, dan memberi keleluasaan pada bawahan dalam menetapkan sasaran pekerjaan.

Jerris (1999) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memberikan penghargaan terhadap kemampuan karyawan dalam membagikan pengetahuan dan ide-ide kreatif mereka guna meningkatkan kualitas layanan, mendorong perkembangan usaha, serta menghasilkan keuntungan. Pendekatan ini dapat berperan sebagai sumber motivasi bagi karyawan dalam menjalankan tugas mereka

Dinamika Penelitian

Gaya kepemimpinan demokratis memiliki hubungan yang erat dengan *work engagement*, terutama pada karyawan yang bekerja dalam kondisi penuh tekanan. Gaya kepemimpinan demokratis banyak dipahami sebatas sebagai bentuk keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan dan komunikasi terbuka antara pimpinan dan anggota organisasi. Seiring berkembangnya penelitian, perspektif tersebut semakin diperluas dengan temuan yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis juga mampu menciptakan rasa memiliki dalam organisasi, yang berdampak pada meningkatnya keterikatan kerja karyawan. Penelitian oleh Ingetenta (2022) mengungkapkan bahwa terdapat hubungan signifikan antara penerapan gaya kepemimpinan demokratis dan tingkat *work engagement* dalam bekerja.

Hipotesis

Hipotesis penelitian ini adalah terdapat hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan *work engagement* di PT X

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Creswell & Cresswell (2017) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji teori secara objektif dengan menganalisis hubungan antar variabel. Desain yang diterapkan adalah *cross-sectional* dengan pendekatan korelasional. Menurut Creswell (2014), penelitian korelasional memanfaatkan metode statistik untuk mengukur sejauh mana hubungan antara dua atau lebih variabel. Data yang dikumpulkan berupa angka dan akan dianalisis secara statistik. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui adanya hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dan *work engagement* pada karyawan di PT. X.

A. Variabel Penelitian

Terdapat dua variabel yang diteliti, yaitu:

1. Variabel (X) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan demokratis.
2. Variabel (Y) dalam penelitian ini adalah *work engagement*.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi dalam penelitian ini merujuk pada keseluruhan kelompok individu, objek, atau peristiwa yang menjadi fokus penelitian ilmiah (Creswell & Creswell, 2018). Populasi mencakup semua anggota kelompok yang memiliki karakteristik sesuai dengan tujuan penelitian. Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh karyawan PT. X yang berjumlah 141 orang di Makassar

Sampling adalah teknik pengambilan sampel yang digunakan untuk memperoleh informasi mengenai populasi besar dengan hanya meneliti sebagian dari populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Penelitian ini menggunakan teknik *saturation sampling*, yaitu metode pengambilan sampel yang melibatkan seluruh anggota populasi yang memenuhi kriteria yang telah ditentukan sebagai responden penelitian. Dengan kata lain, setiap individu dalam populasi yang sesuai dengan kriteria inklusi akan diikutsertakan sebagai responden tanpa terkecuali (Sugiyono, 2017). Jumlah sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah 141 orang

Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui adanya hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dalam suatu penelitian. Pada penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik korelasi *Product Moment Pearson*. Sebelum melakukan uji hipotesis, perlu terlebih dahulu dilakukan uji linearitas, karena teknik korelasi ini mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear antara variabel-variabel yang diteliti (Santoso, 2010).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Orientasi Kancan Penelitian dan Pengumpulan Data Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. X, sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan dan ekspor hasil laut, khususnya ikan kakap dan kerapu, yang berlokasi di Makassar. Penelitian berlangsung sejak tanggal 4 Maret 2025 hingga 16 Agustus 2025, dengan melibatkan seluruh karyawan yang berjumlah 141 orang sebagai partisipan. Proses pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner penelitian dalam bentuk Google Form yang dapat diakses melalui tautan <https://forms.gle/b2xoKKnnFC6wMS576>. Kendala dalam penelitian ini adalah sulitnya mengajak partisipan untuk mengisi kuesioner tersebut sehingga perlu menyebarkan dengan metode lain yaitu dengan menghubungi secara personal.

Langkah awal yang dilakukan peneliti adalah menyusun instrumen penelitian berupa dua skala psikologi, yaitu *The Leadership Democratic Style Scale* (LDSS) untuk mengukur gaya kepemimpinan demokratis dan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES) untuk mengukur *work engagement*. Setelah instrumen siap, peneliti mengajukan permohonan izin penelitian kepada pihak fakultas dan memperoleh surat izin penelitian. Selanjutnya, peneliti meminta izin resmi kepada pihak manajemen PT. X untuk melaksanakan pengambilan data. Setelah izin diperoleh, tautan kuesioner disebarkan melalui media sosial, terutama WhatsApp, agar dapat diakses dengan mudah oleh seluruh karyawan.

Pengisian kuesioner dilakukan secara mandiri oleh partisipan dengan mengikuti petunjuk pengisian yang telah disertakan pada halaman awal formulir. Untuk memastikan tingkat respons yang tinggi, peneliti melakukan tindak lanjut secara personal melalui pesan singkat kepada partisipan yang belum mengisi. Selama proses pengumpulan data, peneliti

tetap menjaga kerahasiaan identitas partisipan sesuai dengan kode etik penelitian psikologi. Pengolahan data dilakukan menggunakan bantuan program Jamovi untuk memastikan hasil analisis bersifat akurat dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. X yang berjumlah 141 orang. Berikut pada Tabel 4.1 adalah data dari partisipan penelitian ini.

Tabel 1. Jumlah dan persentase pekerja berdasarkan jenis kelamin

Gender	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	74	52.5%
Perempuan	67	47.5%
Total	141	100%

Tabel 1 diatas menunjukkan bahwa responden yang berjenis kelamin laki-laki berjumlah 74 responden atau 52.5% dari total responden. Sedangkan responden yang berjenis kelamin perempuan berjumlah 67 responden atau 47.5% dari jumlah total responden. Jadi sebagian besar sampel, yaitu 74 responden atau 52.5% dari total responden berjenis kelamin laki-laki.

Hasil Penelitian

1. Hasil Statistik Deskriptif

a. Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Berdasarkan hasil pengolahan data skala gaya kepemimpinan demokratis yang telah dilakukan, didapatkan standar deviasi sebesar 9,04 nilai maximum sebesar 49, nilai minimum sebesar 10, nilai mean sebesar 37,4. Hasil distribusi menunjukkan 19 responden (13,5%) pada kategori rendah, 81 responden (57,4%) pada kategori sedang, dan 41 responden (29,1%) pada kategori tinggi. Temuan ini menunjukkan mayoritas responden menilai gaya kepemimpinan demokratis pada kategori sedang, meskipun cukup banyak juga yang menilainya tinggi.

Tabel 2. Hasil Statistik Deskriptif Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kategori	Rentang Skor	N	Persentase
Rendah	< 28,36	19	13.5%
Sedang	28,36 – 46,44	81	57.4%
Tinggi	> 46,44	41	29.1%
Total		141	100%

b. Variabel *Work Engagement*

Berdasarkan hasil pengolahan data skala *work engagement* yang telah dilakukan, didapatkan standar deviasi sebesar 11,3 nilai maximum sebesar 86, nilai minimum sebesar 30, nilai mean sebesar 64,2. Hasil distribusi menunjukkan 21 responden (14,9%) pada kategori rendah, 77 responden

(54,6%) pada kategori sedang, dan 43 responden (30,5%) pada kategori tinggi. Mayoritas karyawan berada pada tingkat *work engagement* sedang, namun juga terdapat persentase cukup besar yang memiliki keterikatan kerja tinggi.

Tabel 3. Hasil Statistik Deskriptif Work Engagement

Kategori	Rentang Skor	N	Persentase
Rendah	< 52,9	21	14.9%
Sedang	52,9 – 75,5	77	54.6%
Tinggi	> 75,5	43	30.5%
Total		141	100%

Hasil Uji Asumsi

Hasil Uji Normalitas

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

	Statistic	p
<i>Kolmogorov-Smirnov</i>	0.0540	0.805

Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* dengan bantuan program Jamovi. Pemilihan uji *Kolmogorov-Smirnov* didasarkan pada jumlah responden penelitian yang lebih dari 50 orang, sehingga lebih sesuai digunakan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh nilai signifikansi (p) pada uji *Kolmogorov-Smirnov* adalah 0,805. Nilai ini lebih besar dari taraf signifikansi 0,05 ($p > 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data pada variabel penelitian berdistribusi normal sehingga memenuhi asumsi normalitas.

Hasil Uji Linearitas

Tabel 5. Hasil Uji Linearitas

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Gaya Kepemimpinan Demokratis	14656	1	14655,7	614	< 0,001
<i>Residuals</i>	3320	139	23,9		

Uji linearitas dipakai dengan maksud untuk mencari tahu apakah gaya kepemimpinan demokratis dan variabel *work engagement* ada hubungan yang linear atau tidak. Data uji linearitas telah diolah dan diperoleh nilai *F Linearity* sebesar 614 ($p < 0,05$). Sehingga dapat dikatakan jika gaya kepemimpinan demokratis dan variabel *work engagement* memiliki hubungan yang linear.

Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui ada atau tidaknya hubungan yang signifikan antara variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan *Work Engagement* pada

karyawan PT X.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis

	Pearson's r	df	p	N
Gaya Kepemimpinan Demokratis – <i>Work Engagement</i>	0,903***	139	< 0,001	141

Berdasarkan hasil analisis korelasi Pearson pada Tabel 4.5, diperoleh nilai Pearson's $r = 0,903$ dengan $p < 0,001$. Nilai korelasi ini menunjukkan arah hubungan yang positif dengan tingkat kekuatan hubungan yang sangat kuat (karena $r > 0,80$). Hal ini berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* yang dimiliki. Dengan demikian, hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan *Work Engagement* dapat diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data, dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian diterima. Hal ini dibuktikan dengan hasil uji korelasi Pearson yang menunjukkan nilai $r = 0,903$; $p < 0,05$. Artinya, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan *work engagement* pada karyawan PT X. Dengan demikian, semakin tinggi gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat *work engagement* karyawan.

Ada beberapa kemungkinan yang menyebabkan hasil penelitian tersebut: **pertama**, sebagian karyawan beranggapan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang diterapkan pihak manajemen dapat membuat para karyawan lebih memiliki rasa keterlibatan atau *work engagement* pada perusahaan. Dengan kata lain, kepemimpinan demokratis mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi tumbuhnya *work engagement*. Pandangan ini didukung hasil temuan Ingetenta (2022) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan antara penerapan gaya kepemimpinan demokratis dengan tingkat *work engagement* dalam bekerja. **Kedua**, hal ini dapat dijelaskan bahwa penerapan gaya kepemimpinan demokratis memberikan ruang bagi karyawan untuk merasa dihargai dan dilibatkan dalam aktivitas organisasi, sehingga semakin memperkuat keterikatan mereka terhadap pekerjaan dan perusahaan. Pandangan ini didukung hasil temuan Chegeni et al. (2024) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, karena pemimpin yang terbuka, jujur, dan melibatkan karyawan mampu meningkatkan *work engagement* karyawan.

Jika dikaitkan dengan hasil deskriptif, diketahui bahwa sebagian besar karyawan berada pada kategori sedang baik pada variabel gaya kepemimpinan demokratis (57,4%) maupun *work engagement* (54,6%). Namun demikian, terdapat pula proporsi yang cukup besar pada kategori tinggi (29,1%) untuk kepemimpinan demokratis dan 30,5% untuk *work engagement*. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum karyawan X merasakan kepemimpinan demokratis pada level sedang hingga tinggi, dan hal tersebut selaras dengan tingkat keterikatan kerja yang mereka alami.

Meskipun hasil penelitian ini mendukung hipotesis, penelitian tetap memiliki keterbatasan. Pertama, penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan, sehingga hasilnya mungkin belum dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain dengan karakteristik berbeda. Kedua, penelitian menggunakan instrumen berupa kuesioner yang bersifat *self-report*, sehingga memungkinkan adanya bias subjektif dari responden. Ketiga, penelitian ini hanya berfokus pada satu gaya kepemimpinan, sementara dalam kenyataannya gaya kepemimpinan dapat bersifat kombinasi. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya diharapkan dapat memperluas objek penelitian, menggunakan metode campuran, dan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *work engagement*.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, diperoleh hasil bahwa ada hubungan yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Demokratis dengan *Work Engagement* pada karyawan di PT X.

SARAN

1. Bagi Perusahaan

Perusahaan sebaiknya terus menerapkan kepemimpinan demokratis dengan memberi ruang partisipasi karyawan agar *work engagement* semakin meningkat. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan ruang lebih luas kepada karyawan untuk menyampaikan aspirasi, ide, maupun kritik yang membangun dalam forum resmi maupun diskusi informal.

2. Bagi Karyawan

Karyawan diharapkan dapat berperan aktif dalam proses kerja dengan memberikan masukan, ide, serta berpartisipasi dalam diskusi yang difasilitasi oleh pimpinan. Dengan keterlibatan ini, karyawan diharapkan memiliki tingkat *work engagement* yang lebih tinggi dalam mendukung tugasnya. Selain itu, partisipasi aktif tersebut juga dapat memperkuat hubungan kerja yang harmonis dengan pimpinan maupun rekan kerja.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada perusahaan berbeda, karena penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasikan. Selain itu, penelitian ini hanya berfokus pada gaya kepemimpinan demokratis sebagai variabel independen, sehingga peneliti berikut dapat menambahkan variabel lain yang relevan, misalnya budaya organisasi atau dukungan sosial, untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor yang memengaruhi *work engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Azwar, S. (2009). *Metode penelitian*. Pustaka Belajar.
- [2] Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.
- [3] Bove, C. L. (1995). *Management*. McGraw-Hill.
- [4] Chegeni, F. F., Abbasi, M., & Ghadampour, E. (2024). The causal relationship between

- authentic leadership style, school culture, and proactive personality with teachers' job engagement: The mediating role of psychological contract. *Journal of Applied Educational Leadership*, 16(4). <https://doi.org/10.22098/AEL.2023.12411.1234>
- [5] Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
 - [6] Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69–95. <https://doi.org/10.1177/2397002219892197>
 - [7] Erwina, E. (2020). Analisis employee engagement melalui dimensi vigor, dedication dan absorption pada PT Sumber Graha Sejahtera di Kabupaten Luwu. *JEMMA (Journal of Economic, Management and Accounting)*, 3(2), 173–180. <https://doi.org/10.35914/jemma.v3i2.441>
 - [8] Gunawan, A., & Hartati, L. (2025). Strategi kepemimpinan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan pada organisasi multinasional. *Jurnal Ekonomi Utama*, 4(1), 65–88. <https://doi.org/10.55903/juria.v4i1.243>
 - [9] Hadi, S. (2000). *Metodologi research*. Fakultas Psikologi UGM.
 - [10] Imran, M., Li, J., Bano, S., & Rashid, W. (2025). Impact of democratic leadership on employee innovative behavior with mediating role of psychological safety and creative potential. *Sustainability*, 17(5), 1879. <https://doi.org/10.3390/su17051879>
 - [11] Jerris, L. A. (1999). *Human resources management for hospitality*. Prentice Hall.
 - [12] 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>
 - [13] Liu, J., Cho, S., & Putra, E. D. (2017). The moderating effect of self-efficacy and gender on work engagement for restaurant employees in the United States. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 624–642. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0539>
 - [14] Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role. *SHRM Research Quarterly*.
 - [15] Noviantoro, D., Andriyani, I., & Sakinah, S. (2021). Pengaruh work engagement, iklim organisasi dan kompensasi terhadap motivasi berprestasi pada sales advisor PT. Serasi Mitra Mobil Palembang. *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 9(2), 299–312. <https://doi.org/10.37676/ekombis.v9i2.1390>
 - [16] Putri, H. N., Daud, I., Rosnani, T., Fahrana, Y., & Shalahuddin, A. (2023). Servant leadership on work engagement: Mediating job satisfaction and trust in leader. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, 5(4), 1248–1252. <https://doi.org/10.37034/infeb.v5i4.742>
 - [17] Robbins, S. P., & Coulter, M. (2002). *Manajemen* (Edisi ke-7, Jilid 2, Terj. Sarwiji & Hermaya). PT Indeks Kelompok Gramedia.
 - [18] Salliyuana, C., & Hidayat, M. R. (2024). Employee engagement, beban kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Alwatzikhoebillah: Kajian Islam, Pendidikan, Ekonomi, Humaniora*, 10(1), 159–172. <https://doi.org/10.37567/alwatzikhoebillah.v10i1.2487>
 - [19] Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of*

- Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- [20] Santoso, A. (2010). Studi deskriptif effect size penelitian-penelitian di Fakultas Psikologi Universitas Sanata Dharma. *Jurnal Penelitian*, 15(1).
- [21] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- [22] Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *UWES: Utrecht work engagement scale preliminary manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- [23] Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go? *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3–10.
- [24] Sembiring, I. (2023). Hubungan antara gaya kepemimpinan demokratis dengan work engagement.
- [25] Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [26] Sukoco, I., Fu'adah, D. N., & Muttaqin, Z. (2020). *Work engagement of millennial generation employees at PT X Bandung*. Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan, 5(3), 263–281.
<https://doi.org/10.24198/adbispreneur.v5i3.29953>.
- [27] Ulum, M., Mansur, M., & Rahman, F. (2020). Pengaruh human capital dan employee engagement terhadap produktivitas kerja karyawan (Studi kasus pada Bea Cukai Kanwil Jatim II). *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 9(12).