

Peran Employee Engagement Dalam Meningkatkan Retensi Karyawan

Putra Oculi Harefa^{1*}, Forman Halawa², Eliyunus Waruwu³

¹ Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Nias, Gunungsitoli, Indonesia
Email: ^{1*}putraoculi129@gmail.com, ²halawaforman07@gmail.com, ³eliyunuswaruwu@unias.ac.id
Email Penulis Korespondensi: putraoculi129@gmail.com

Abstrak - Employee engagement telah menjadi faktor utama yang mengetahui retensi karyawan, terutama pada organisasi yang menghadapi tingkat turnover tinggi. Penelitian ini menelaah bagaimana *engagement* berkontribusi terhadap retensi dengan mengkaji aspek psikologis, emosi dan organisasi yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tetap bekerja. Metode penelitian menggunakan survey kuantitatif yang disebarluaskan kepada karyawan sektor jasa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dengan *engagement* yang tinggi cenderung berkomitmen kuat pada organisasi, tingkat *turnover intention* yang rendah, keputusan kerja lebih tinggi, serta ikatan emosional yang lebih mendalam terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan pentingnya meningkatkan *engagement* melalui dukungan pimpinan, sistem apresiasi, lingkungan kerja yang kondusif dan memberikan makna dalam pekerjaan.

Kata Kunci: Employee engagement; Retensi karyawan; Turnover intention; Komitmen organisasi; Kepuasan kerja; Lingkungan kerja; Dukungan kepemimpinan; Sistem apresiasi; Sektor jasa.

Abstract - Employee engagement has emerged as a central determinant of employee retention, especially within organizations experiencing high turnover levels. This research explores how engagement contributes to retention by examining psychological, emotional, and organizational elements that influence an employee's intention to remain within a company. Using a quantitative survey method, data were gathered from service-sector employees to measure engagement, retention, and turnover intention. Findings indicate that employees with strong engagement demonstrate higher organizational commitment, lower turnover intention, greater emotional connection, and improved job satisfaction. This study highlights the importance of strengthening engagement through leadership involvement, recognition system, meaningful work, and a supportive work environment to ensure long-term employee retention.

Keywords: Employee engagement; Employee retention; Turnover intention; Organizational commitment; Job satisfaction; Work environment; Leadership support; Recognition system; Service sector.

Diajukan: 05-08-2025; **Direvisi:** 10-08-2025; **Diterima:** 17-08-2025; **Diterbitkan:** 30-08-2025.

1. PENDAHULUAN

Retensi karyawan semakin menjadi perhatian utama dalam organisasi modern, terutama di tengah tingginya persaingan bisnis dan meningkatnya kecenderungan perpindahan kerja[1]. Perusahaan dituntut untuk menjaga keberlangsungan tenaga kerja yang berkualitas karena tingginya angka *turnover* dapat menimbulkan berbagai konsekuensi merugikan. Pengeluaran organisasi dapat meningkat secara signifikan akibat proses rekrutmen, seleksi, hingga pelatihan bagi karyawan baru. Selain itu, hilangnya pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan yang dimiliki karyawan lama dapat mengganggu stabilitas operasional. Kondisi tersebut sering berujung pada penurunan produktivitas, melemahnya performa tim, serta menurunnya motivasi bagi karyawan yang tetap bertahan.

Dalam situasi ini, *employee engagement* dipandang sebagai faktor penting yang dapat memperkuat kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawannya. Konsep ini merujuk pada tingkat keterikatan emosional, pemikiran, dan perilaku karyawan terhadap pekerjaan serta perusahaan. Karyawan yang merasa terlibat sepenuhnya pada pekerjaannya biasanya menunjukkan energi positif, komitmen tinggi, serta kepedulian terhadap keberhasilan organisasi[2]. Mereka umumnya merasa dihargai, memperoleh dukungan dari atasan, dan bekerja dalam lingkungan yang memberikan makna bagi mereka. Kombinasi faktor tersebut mendorong timbulnya loyalitas, sehingga keinginan untuk meninggalkan organisasi menjadi lebih rendah.

Sebaliknya, rendahnya tingkat *engagement* dapat menimbulkan berbagai dampak negatif, termasuk meningkatnya *turnover intention*. Karyawan yang tidak merasa diperhatikan, tidak mendapatkan kesempatan berkembang, atau bekerja dalam situasi yang kurang menyenangkan cenderung mengalami ketidakpuasan. Ketidaknyamanan ini lambat laun dapat memicu stres kerja, menurunkan motivasi, hingga mendorong mereka mencari peluang baru di luar organisasi. Apabila kondisi ini tidak segera diatasi, maka perusahaan akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan karyawan kompeten dan mengalami masalah retensi dalam jangka panjang[3].

Maka dari itu, tujuan dari riset ini ialah guna mengkajinya secara lebih mendetail terkait peran *employee engagement* dalam meningkatkan retensi karyawan serta mengidentifikasi berbagai faktor internal yang dapat memengaruhi tingkat *engagement* tersebut. Beberapa elemen penting yang dinilai berpengaruh antara lain: suasana kerja yang positif, gaya kepemimpinan yang mampu membangun hubungan interpersonal yang baik, keadilan dalam sistem penghargaan serta transparan, dukungan dari rekan kerja, serta peluang pengembangan diri. Faktor-faktor ini berkontribusi dalam mewujudkan iklim kerja yang dapat membantu mendorong motivasi, rasa memiliki, serta komitmen pada organisasi.

Dengan memahami keterkaitan antara *engagement* dan retensi, organisasi dapat menyusun strategi yang lebih terarah untuk mempertahankan karyawan terbaik. Langkah-langkah yang dapat diambil mencakup peningkatan kompetensi pemimpin, penyediaan program pengembangan karier, menciptakan budaya kerja yang inklusif, serta memastikan bahwa setiap kontribusi karyawan diakui secara proporsional[4]. Upaya ini diharapkan mampu menekan tingkat turnover, menjaga stabilitas tenaga kerja, serta meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

2. METODOLOGI

Desain penelitian eksplanatif sebagai bagian dari pendekatan kuantitatif dimanfaatkan pada penelitian ini. Tujuannya adalah guna mengklarifikasi keterkaitan kausal di antara keterlibatan karyawan serta retensi karyawan. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan wawasan terukur melalui data numerik, analisis statistik, dan pengujian objektif hubungan variabel. Keterlibatan karyawan dan retensi karyawan merupakan variabel psikologis dan perilaku yang dapat diukur menggunakan instrumen standar, sehingga metode kuantitatif ini tepat[5]. Desain eksplanatif memungkinkan riset ini bukan sekadar mengamati kejadian, melainkan juga menjabarkan seberapa jauh keterlibatan karyawan memengaruhi keputusan mereka terkait kelanjutan pekerjaan. Penelitian dilaksanakan pada perusahaan sektor jasa yang memiliki tingkat mobilitas karyawan relatif tinggi[6]. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan ketersediaan data, aksesibilitas peneliti, serta kesediaan perusahaan untuk berpartisipasi. Penelitian berlangsung dalam beberapa tahap, dimulai dari persiapan dan penyusunan instrumen, pengurusan izin, penyebaran kuesioner, pengolahan data, hingga penyusunan laporan akhir. Seluruh rangkaian kegiatan berlangsung selama kurang lebih tiga hingga empat bulan, bergantung pada kelancaran proses pengumpulan data serta tingkat respons partisipan.

Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan aktif di perusahaan sektor jasa yang diteliti[7]. Ini mencakup karyawan tetap dan kontrak yang telah bekerja minimal enam bulan. Jangka waktu ini dianggap cukup untuk menilai tingkat keterlibatan dan retensi. Pengambilan sampel secara purposif digunakan untuk memilih sampel, berdasarkan kriteria tertentu seperti masa kerja minimal enam bulan dan kesediaan untuk mengisi kuesioner. Ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* atau perhitungan lain yang relevan, dengan jumlah responden yang dibutuhkan berkisar antara 50 hingga 120, bergantung pada kondisi lapangan. Data primer serta sekunder dikumpulkan pada riset ini. Lewat kuesioner, data primer didapatkan langsung lalu disusun menggunakan skala Likert lima poin. Kuesioner memuat informasi identitas responden, pernyataan mengenai *employee engagement* (yang mencakup *vigor*, *dedication*, dan *absorption*), serta pernyataan mengenai retensi karyawan seperti keinginan bertahan, komitmen, dan loyalitas. Selain kuesioner, observasi non-formal juga dilakukan untuk memperoleh pemahaman tambahan mengenai dinamika lingkungan kerja[8]. Data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, laporan HRD, jurnal ilmiah, serta referensi terkait konsep *engagement* dan retensi.

Untuk mempermudah analisis, kedua variabel penelitian didefinisikan secara operasional. Terdapat 3 dimensi pengukuran dari *employee engagement*, yakni *vigor*, *dedication*, serta *absorption* yang direpresentasikan melalui sejumlah butir pernyataan. Sementara itu, retensi karyawan diukur melalui indikator keinginan bertahan, komitmen, loyalitas, serta pandangan positif terhadap organisasi. Seluruh indikator diukur menggunakan skala Likert sehingga memungkinkan perhitungan nilai rata-rata dan analisis statistik inferensial.

Untuk memastikan setiap pernyataan benar-benar merepresentasikan aspek yang hendak dinilai, dilakukan pengujian validitas instrumen melalui penerapan korelasi *Pearson Product Moment*. Suatu butir dinyatakan memiliki kevalidan apabila r hitung berada di atas r tabel atau tingkat signifikansinya berada di bawah batas 0,05[9]. Setelah proses tersebut, reliabilitas dievaluasi menggunakan Cronbach's Alpha, dan instrumen dianggap memiliki konsistensi internal apabila nilai alpha melebihi angka 0,70[10]. Kedua rangkaian pengujian ini dijalankan dengan memanfaatkan perangkat analisis statistik seperti SPSS.

Analisis data diawali dengan statistik deskriptif guna memberikan gambaran akan kriteria responden serta distribusi data dari masing-masing variabel. Sebelum masuk ke tahap pengujian hipotesis, model regresi diuji terlebih dahulu melalui berbagai pengujian yakni uji linearitas, normalitas, multikolinearitas, serta heteroskedastisitas. Pengujian akan asumsi klasik tersebut diperlukan agar hasil regresi memenuhi kriteria model statistik yang baik. Pengujian atas hipotesis dilaksanakan melalui analisis regresi sederhana maupun berganda guna melihat pengaruh *employee engagement* pada retensi karyawan[5]. Hasil analisis diinterpretasikan melalui nilai koefisien regresi, nilai t , tingkat signifikansi, dan nilai R square. Jika nilai signifikansi $<0,05$, berarti hipotesis diterima.

Dalam melaksanakan penelitian, peneliti memegang prinsip etika seperti menjaga kerahasiaan informasi responden, memastikan partisipasi bersifat sukarela, serta menyusun instrumen dengan bahasa yang jelas dan tidak menyinggung. Penelitian ini juga memiliki keterbatasan seperti potensi rendahnya tingkat pengembalian kuesioner, subjektivitas responden, dan adanya faktor eksternal yang tidak terukur seperti kondisi pribadi atau situasi ekonomi yang dapat memengaruhi jawaban responden[8]. Meskipun demikian, peneliti berupaya meminimalkan keterbatasan tersebut melalui proses pengumpulan data yang sistematis serta penggunaan instrumen yang valid dan reliabel. Dengan rangkaian metode

penelitian ini, diharapkan hasil yang diperoleh mampu menggambarkan secara akurat pengaruh *employee engagement* terhadap retensi karyawan.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian terkait peran *employee engagement* dalam meningkatkan retensi karyawan menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan karyawan di perusahaan sektor jasa berada pada kategori tinggi[11]. Temuan ini diperoleh berdasarkan analisis terhadap jawaban responden yang mengisi kuesioner terkait *vigor*, *dedication*, dan *absorption* sebagai tiga dimensi utama *engagement*. Secara umum, karyawan menggambarkan dirinya memiliki energi kerja yang memadai, mampu tetap tangguh saat menghadapi tekanan pekerjaan, serta merasa antusias dalam menyelesaikan tanggung jawab sehari-hari. Mereka juga menunjukkan keterlibatan kognitif dan emosional yang kuat, yang tampak dari kemampuan mempertahankan fokus dan perhatian penuh terhadap pekerjaan meskipun berada dalam kondisi yang menuntut.

Pada saat yang sama, gambaran mengenai retensi karyawan mengindikasikan bahwa sebagian besar responden mempunyai keinginan agar tetap bekerja dalam waktu yang lebih lama[12]. Mereka menyatakan komitmen terhadap organisasi, mempunyai rasa nyaman dengan lingkungan kerja, dan menunjukkan loyalitas yang cukup tinggi[13]. Mayoritas responden juga menilai bahwa hubungan dengan rekan kerja, dukungan dari atasan, serta iklim organisasi yang kondusif turut memperkuat keputusan mereka untuk bertahan. Dengan demikian, retensi karyawan dalam perusahaan ini dapat dikategorikan berada pada tingkat yang baik meskipun masih terdapat sejumlah faktor yang perlu ditingkatkan untuk mencegah potensi *turnover* di masa mendatang.

Hasil pemeriksaan instrumen memperlihatkan bahwa seluruh butir pernyataan dalam penelitian ini memenuhi kriteria validitas serta reliabilitas. Setiap item mampu merepresentasikan variabel secara tepat serta memperlihatkan konsistensi pengukuran. Pembuktian tersebut terlihat dari uji validitas yang menampilkan nilai korelasi item melampaui batas minimum, serta uji reliabilitas melalui Cronbach's Alpha $>0,70$ [14]. Dengan demikian, data yang dikumpulkan dianggap memenuhi syarat untuk dianalisis lebih lanjut menggunakan model statistik yang direncanakan.

Ada hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel, menurut analisis regresi yang dilaksanakan guna mengevaluasi pengaruh *employee engagement* pada retensi karyawan. Perolehan tersebut membuktikan bahwasanya kemungkinan karyawan akan tetap di organisasi meningkat jika mereka lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Model regresi yang digunakan menunjukkan bahwa *engagement* memberikan kontribusi yang cukup kuat terhadap variasi perubahan retensi karyawan[15]. Dengan kata lain, tingkat keterlibatan karyawan dapat menjadi bagian dari unsur prediktor yang krusial berkaitan dalam menetapkan apakah karyawan memilih meninggalkan atau tetap di tempat kerja.

Temuan ini selaras dengan berbagai teori serta penelitian terdahulu yang menitikberatkan bahwasanya *employee engagement* bukan hanya memengaruhi produktivitas, tetapi juga berdampak besar terhadap keputusan jangka panjang karyawan dalam organisasi. Karyawan yang merasa pekerjaannya bermakna, disertai rasa antusias, energi positif, dan kemampuan fokus penuh, akan mempunyai korelasi emosional yang lebih kuat terhadap pekerjaannya. Hubungan emosional inilah yang menekan keinginan karyawan dalam menemukan alternatif kerja lainnya karena mereka merasa sudah menemukan lingkungan yang sesuai dengan kebutuhan psikologis dan profesional mereka.

Dimensi *dedication* mempunyai pengaruh paling besar terhadap retensi juga ditemukan pada riset ini. Karyawan yang bangga terhadap pekerjaannya dan merasa pekerjaannya memberikan kontribusi penting bagi organisasi menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi. Selain itu, *absorption* turut memperkuat niat bertahan karena karyawan merasakan kepuasan dalam menjalankan tugas dan sering kali merasa waktu bekerja berlalu tanpa disadari. *Vigor* juga memainkan peran signifikan, terutama dalam menjaga motivasi dan kekuatan mental karyawan agar mampu bertahan dalam situasi kerja yang penuh tekanan[8].

Hasil observasi ringan yang dilakukan peneliti juga mendukung temuan kuantitatif. Lingkungan kerja di perusahaan tampak cukup harmonis, dengan interaksi antar karyawan yang baik dan kepemimpinan yang cenderung suportif. Walaupun demikian, beberapa responden mengemukakan bahwa beban kerja yang tinggi dan peluang pengembangan yang belum optimal masih menjadi tantangan yang perlu dibenahi[14]. Faktor-faktor ini dapat berpotensi melemahkan *engagement* jika tidak dikelola secara tepat.

Secara keseluruhan, hasil penelitian mengonfirmasi bahwa *employee engagement* merupakan elemen utama dalam menjaga retensi karyawan[13]. Perusahaan yang ingin meminimalkan *turnover* perlu memberikan perhatian lebih pada upaya meningkatkan keterlibatan karyawan, seperti melalui penguatan dukungan pimpinan, pemberian apresiasi, penciptaan suasana kerja yang positif, penyediaan peluang pengembangan karier, serta pemberian otonomi yang memadai. Ketika *engagement* meningkat, karyawan cenderung menunjukkan loyalitas lebih tinggi, memiliki komitmen jangka panjang, dan merasa menjadi bagian penting dari organisasi[12].

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan ini, dapat disimpulkan bahwa *employee engagement* berperan signifikan dan memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan retensi karyawan[14]. Oleh karena itu, perusahaan perlu

menjadikan *engagement* sebagai strategi utama dalam manajemen sumber daya manusia untuk menjaga kestabilan tenaga kerja sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Rumus dalam bentuk model regresi sederhana yang bisa digunakan untuk menguji pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Employee Retention* (retensi karyawan) berdasarkan hasil penelitian Anda:

$$Y = a + bX + e \tag{1}$$

- Y = Tingkat Retensi Karyawan
- X = Tingkat *Employee Engagement*
- a = Konstanta (*intercept*) — nilai Y ketika X = 0
- b = Koefisien regresi — besar pengaruh *Employee Engagement* terhadap Retensi
- e = *Error* (residual) — variabel lain selain X yang mempengaruhi Y

Jika Anda mengukur *engagement* melalui tiga dimensi (*vigor, dedication, absorption*), Anda bisa merumuskan model berganda:

$$Y = a + b1 \cdot X_1 + b2 \cdot X_2 + b3 \cdot X_3 + e \tag{2}$$

- X₁ = *Vigor*
- X₂ = *Dedication*
- X₃ = *Absorption*
- b₁, b₂, b₃ = Koefisien regresi parsial untuk masing-masing dimensi

Contoh:

$$\text{Retensi} = a + b1 \cdot \text{Vigor} + b2 \cdot \text{Dedication} + b3 \cdot \text{Absorption} + e$$

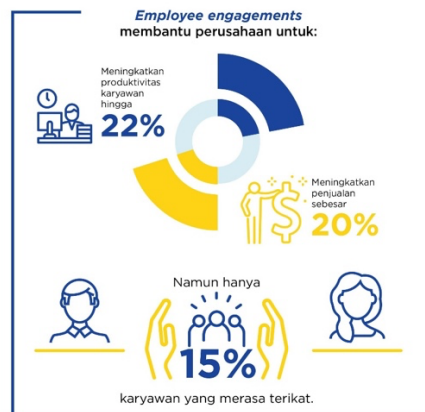
Dengan model ini Anda bisa melihat seberapa besar kontribusi masing-masing dimensi *engagement* terhadap retensi.

Tabel 1. Indikator dan pernyataan employee engagement

Dimensi	Indikator	Pernyataan Pernyataan (Item Kuesioner)	Skala Likert
Vigor (X1)	Energi kerja	Saya merasa memiliki energi yang cukup ketika bekerja.	1 2 3 4 5
	Ketangguhan	Saya mampu tetap semangat meskipun menghadapi tekanan pekerjaan.	1 2 3 4 5
	Daya tahan	Saya mampu bertahan menyelesaikan pekerjaan meskipun tugasnya sulit.	1 2 3 4 5
Dedication (X2)	Antusiasme	Saya merasa antusias ketika menjalankan pekerjaan saya.	1 2 3 4 5
	Kebanggaan	Saya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi ini.	1 2 3 4 5
	Inspirasi	Pekerjaan saya memberikan inspirasi dan motivasi bagi diri saya.	1 2 3 4 5
Absorption (X3)	Fokus kerja	Saya dapat bekerja dengan fokus penuh tanpa mudah terganggu.	1 2 3 4 5
	Tenggelam dalam pekerjaan	Saya sering merasa waktu bekerja berlalu begitu cepat.	1 2 3 4 5
	Konsentrasi	Saya merasa sangat terlibat hingga sulit melepaskan diri dari pekerjaan.	1 2 3 4 5

Skala Likert

- 1 = Sangat Tidak Setuju
- 2 = Tidak Setuju
- 3 = Netral
- 4 = Setuju
- 5 = Sangat Setuju

Gambar 1. *Employee engagement*

4. PENUTUP

Penelitian ini menegaskan bahwa *employee engagement* memiliki peran yang sangat penting dalam memastikan karyawan tetap bertahan dan berkomitmen pada organisasi[12]. Hasil penelitian menggambarkan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya berkaitan dengan aspek emosional dalam bekerja, tetapi juga mencakup rasa memiliki, motivasi internal, dan hubungan positif antara karyawan dan perusahaan. Ketika karyawan merasa dihargai, memperoleh dukungan dari atasan, serta diberikan kesempatan berkembang, tingkat retensi terlihat meningkat secara signifikan.

Temuan penelitian juga menunjukkan bahwa aspek-aspek seperti engagement emosional, kognitif, dan perilaku berkontribusi terhadap niat karyawan untuk tetap bekerja dalam jangka panjang[15]. Semakin tinggi tingkat engagement yang dirasakan, semakin rendah kecenderungan mereka untuk mencari peluang kerja di luar organisasi. Faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, lingkungan kerja yang suportif, gaya kepemimpinan yang inklusif, serta sistem penghargaan yang adil menjadi elemen penting dalam membangun keterlibatan tersebut.

Secara umum, penelitian ini menegaskan bahwa perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan perlu memprioritaskan strategi penguatan *employee engagement*[16]. Upaya peningkatan retensi tidak dapat dilakukan hanya melalui pemberian kompensasi, tetapi harus melalui penciptaan iklim kerja yang memungkinkan karyawan merasa dipedulikan, diberdayakan, dan dihargai. Dengan demikian, pengelolaan *engagement* yang baik bukan hanya membantu menurunkan turnover, tetapi juga dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, serta stabilitas organisasi.

Ke depan, perusahaan diharapkan dapat mengembangkan program pengembangan karyawan yang lebih terstruktur serta melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap tingkat *engagement* dan retensi. Selain itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas variabel lain yang mungkin memengaruhi retensi, seperti budaya organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kesejahteraan karyawan. Dengan pendekatan yang lebih holistik, penelitian mengenai *employee engagement* akan semakin relevan dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia dan peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

REFERENCES

- [1] A. M. Saks and J. A. Gruman, "Socialization, engagement, and retention of new employees," *Human Resource Management Review*, vol. 28, no. 3, pp. 354–366, 2018, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.002>
- [2] L. Tisu, D. Virga, and L. Päduraru, "Work engagement and task performance," *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 36, no. 2, pp. 95–103, 2020, [Online]. Available: <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- [3] A. B. Bakker and J. van Wingerden, "Engaged employees' performance: Advances in work engagement theory," *Curr Opin Psychol*, vol. 43, pp. 76–80, 2021, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.001>
- [4] M. Zito, "Predictors of employee engagement and job performance," *Int J Environ Res Public Health*, vol. 18, no. 9, 2021, [Online]. Available: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094692>
- [5] M. F. Shahzad, S. Xu, W. M. Lim, X. Yang, and Q. R. Khan, "Artificial intelligence and social media on academic performance and mental well-being," *Heliyon*, vol. 10, no. 8, 2024, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e29523>

- [6] F. L. Cooke, B. Cooper, T. Bartram, J. Wang, and H. Mei, "Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience, and engagement," *Applied Psychology*, vol. 68, no. 3, 2019, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1111/apps.12178>
- [7] C. Knight, M. Patterson, and J. Dawson, "Building productive workspaces through workplace design," *J Organ Behav*, vol. 40, no. 1, 2019, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1002/job.2319>
- [8] M. Zito, "Predictors of employee engagement and job performance," *Int J Environ Res Public Health*, vol. 18, no. 9, 2021, [Online]. Available: <https://doi.org/10.3390/ijerph18094692>
- [9] H. Aguinis and J. Burgi-Tian, "Talent management and employee engagement," *Bus Horiz*, vol. 64, no. 3, 2021, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.010>
- [10] S. Sonnentag, C. Dormann, and E. Demerouti, "Recovery, engagement, and performance: A dynamic approach," *Annual Review of Organizational Psychology*, vol. 8, pp. 59–87, 2021, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091434>
- [11] P. Ghosh, A. Rai, and A. Sinha, "Organizational justice and employee retention: The mediating role of psychological well-being," *Employee Relations*, vol. 43, no. 6, pp. 1289–1307, 2021, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1108/ER-06-2020-0272>
- [12] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement revisited," *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 6, no. 1, pp. 19–38, 2019, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2018-0034>
- [13] L. Tisu, D. Virga, and L. Păduraru, "Work engagement and task performance," *Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 36, no. 2, 2020, [Online]. Available: <https://doi.org/10.5093/jwop2020a10>
- [14] N. Al Mehrzi and S. K. Singh, "Employee engagement and organizational performance: A review and synthesis," *Benchmarking: An International Journal*, vol. 29, no. 5, 2022, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2021-0099>
- [15] J. Y. Lee and Y. Lee, "Effects of leadership and communication on employee engagement," *Sustainability*, vol. 12, no. 9, 2020, [Online]. Available: <https://doi.org/10.3390/su12093659>
- [16] B. R. Mutonyi, T. Slåtten, and G. Lien, "Empowering leadership, employee engagement, and performance," *Int J Hosp Manag*, vol. 89, 2020, [Online]. Available: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102591>