

PENGARUH *DIVERSITY MANAGEMENT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN PT. HINDOLI



Tesis Oleh:

VINA VIRA FEBRISA

01012622125005

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar
Magister Manajemen*

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
2023**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

Pengaruh Manajemen Keragaman Tenaga Kerja Dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT Hindoli

Disusun oleh:

Nama : Vina Vira Febrisa

NIM : 01012622125005

Program Studi : Magister Manajemen

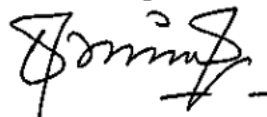
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui untuk digunakan sebagai syarat pengajuan SK Penguji Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Pembimbing I



Tanggal : 22/11/2022

Dr. Hj. Zunaidah, M.Si
NIP. 196610221992032002

Pembimbing II



Tanggal : 14/11/2022

Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

**PENGARUH *DIVERSITY MANAGEMENT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT*
TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN PT. HINDOLI**

Disusun oleh:

Nama : Vina Vira Febrisa
NIM : 01012622125005
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 29 Desember 2022 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Palembang, 29 Desember 2022

Ketua,



Dr. Hj. Zunaidah, M.Si
NIP. 196610221992032002

Anggota

Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001

Anggota

H. Isnurhadi, S.E., M.B.A., Ph.D
NIP. 196211121989111001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Magister Manajemen

Hj. Marlina Widiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D
NIP. 196703141993032001

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Vina Vira Febrisa

NIM : 01012622125005

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Magister Manajemen

Bidang Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang berjudul :

Pengaruh Diversity Management Dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Karyawan PT. Hindoli

Pembimbing :

Ketua : Dr. Hj. Zunaidah, M.Si

Anggota : Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D

Tanggal Ujian : 29 Desember 2022

Adalah benar hasil karya sendiri. Dalam tesis ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaaan.

Palembang, Januari 2023

Pembuat Pernyataan



Vina Vira Febrisa

NIM 01012622125005

MOTTO

Laughter is timeless

Imagination has no age

and Dreams are forever

-Walt Disney-

Tesis ini saya persembahkan kepada

Papa, Mama, dan Adik-Adikku yang selalu memberikan dukungan

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya yang tidak terhingga kepada penulis dalam menyusun dan menyelesaikan penyusunan Tesis dengan judul “Pengaruh *Diversity Management* Dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Hindoli”. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar sarjana Magister Manajemen Program Strata Dua (S2) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak terlepas dari berbagai kesalahan dan kekeliruan. Koreksi dan saran senantiasa menjadi bahan perbaikan untuk menyempurnakan Tesis ini. Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat baik berupa informasi kepada mahasiswa yang tertarik dengan Manajemen Sumber Daya Manusia maupun menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya.

Tesis ini membahas pengaruh *Diversity Management*, *Employee Engagement*, dan *Turnover Intention* pada karyawan PT. Hindoli. Penulis menyadari bahwa penulisan Tesis ini tidak akan selesai tanpa dukungan dan bantuan dari berbagai pihak.

Palembang, November 2022



Vina Vira Febrisa

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, baik dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Hj. Zunaidah, M.Si selaku pembimbing I yang telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan saran dan masukan selama proses pengerjaan tesis ini.
2. Ibu Dr. Hj. Agustina Hanafi, M.B.A selaku pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan saran dan masukan selama proses pengerjaan proposal tesis ini.
3. Ibu Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D selaku pembimbing II yang telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan saran dan masukan selama proses pengerjaan tesis ini.
4. Bapak H. Isnurhadi, S.E., M.B.A., Ph.D selaku penguji yang telah memberikan masukan, saran dan perbaikan kepada peneliti.
5. Ibu Hj. MarlinaWidiyanti, S.E., S.H., M.M., M.H., Ph.D selaku pembimbing akademik yang memberikan motivasi dan bimbingan selama berkuliah di MM sekaligus koordinator Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Kedua orang tua peneliti, Papa (Ichsan) dan Mama (Sri Mawarni) serta adik-adik peneliti (Cintya Marisa dan Amelia Sesariska Eprisa) yang selalu mendukung, memberi saran dan memberi semangat kepada peneliti.

7. Seluruh Dosen Pengajar yang telah memberikan ilmu dan pelajaran yang selama berkuliah di MM Unsri.
8. Staff dan karyawan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya
9. Rektor Universitas Sriwijaya dan segenap jajaran terkait.
10. Pimpinan dan Staf Karyawan PT. Hindoli, terutama *Human Resource Department*.

Palembang, November 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Vina Vira Febrisa', written over a horizontal line.

Vina Vira Febrisa

ABSTRAK

PENGARUH *DIVERSITY MANAGEMENT* DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* TERHADAP *TURNOVER INTENTION* PADA KARYAWAN PT. HINDOLI

Oleh:

Vina Vira Febrisa

Organisasi di era modern bersaing untuk mempertahankan talenta dan meningkatkan keterikatan karyawan dengan perusahaan mereka. Memaksimalkan pemanfaatan keragaman tenaga kerja merupakan isu penting bagi manajemen. Karyawan mungkin berhenti atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi demi kenyamanan mereka. Prasyarat untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi adalah adanya niat untuk keluar yang dapat disebut dengan *turnover intention* yang dapat memberi organisasi peluang berharga untuk bereaksi sebelum karyawan benar-benar meninggalkan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa pengaruh *diversity management* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan pt. hindoli. metode penelitian ini adalah kuantitatif dengan menyebarkan kuesioner kepada 178 responden. proses analisis data menggunakan *structural equation model* (sem). hasil penelitian menunjukkan bahwa *diversity management* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, serta *employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention*. dapat disimpulkan bahwa penerapan *diversity management* dan tingkat *employee engagement* karyawan berdampak pada *turnover intention* karyawan.

Kata Kunci: diversity management, employee engagement, turnover intention

ABSTRACT

THE EFFECT OF DIVERSITY MANAGEMENT AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON TURNOVER INTENTION ON EMPLOYEES OF PT. HINDOLI

BY:

Vina Vira Febrisa; Zunaidah; Isni Andriana; Isnurhadi

Modern-day organizations compete to retain talent and increase employee engagement with their company. Maximizing the utilization of workforce diversity is an important issue for management. Employees may quit or leave their jobs and organizations at their convenience. The prerequisite for leaving a job or organization is the intention to leave which can be called turnover intention that provides the organization with a valuable opportunity to react before the employee actually leaves the organization. This study aims to determine and analyze the effect of workforce diversity management and employee engagement on turnover intention at pt. hindoli. this research method is quantitative by distributing questionnaires to 178 respondents. process of data analysis using structural equation model (sem). the results showed that workforce diversity management had a negative and significant effect on turnover intention, employee engagement had a negative and significant effect on turnover intention, and employee engagement had a more dominant effect on turnover intention. it can be concluded that the implementation of workforce diversity management and employee engagement levels have an impact on employee turnover intention.

Keywords: diversity management, employee engagement, turnover intention

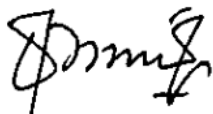
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK

Kami dosen pembimbing Tesis menyatakan bahwa Abstrak Tesis dalam Bahasa Inggris dari Mahasiswa :

Nama : Vina Vira Febrisa
NIM : 01012622125005
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Magister Manajemen
Bagian Kajian/Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Pengaruh *Diversity Management* Dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan Pt. Hindoli

Telah kami periksa penulisan, *grammar*, maupun susunan *temses* nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar Abstrak.

Pembimbing Tesis,
Ketua,



Dr. Hj. Zunaidah, M.Si
NIP. 1966102219922032002

Anggota,



Isni Andriana, S.E., M.Fin., Ph.D
NIP. 197509011999032001

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : Vina Vira Febrisa

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 12 Februari 1996

Agama : Islam

Alamat : Komplek Griya Senang Hati

Alamat Email : vinavfebrisa12@gmail.com

Pendidikan Formal:

SD : SD Negeri 1 Sungai Lilin

SMP : SMP Negeri 1 Sungai Lilin

SMA : SMA Negeri 1 Sungai Lilin

Strata 1 : Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas
Sriwijaya

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK	xi
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	13
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	13
1.4.2 Manfaat Praktis	13
BAB II STUDI KEPUSTAKAAN	14
2.1 Landasan Teori	14

	Halaman
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	14
2.1.2 <i>Turnover Intention</i>	16
2.1.2.1 Pengertian <i>Turnover Intention</i>	16
2.1.2.2 Tipe <i>Turnover Intention</i>	17
2.1.2.3 Faktor-Faktor <i>Turnover Intention</i>	18
2.1.2.4 Aspek <i>Turnover Intention</i>	21
2.1.2.5 Indikator <i>Turnover Intention</i>	22
2.1.3 <i>Diversity Management</i>	22
2.1.3.1 Pengertian <i>Diversity Management</i>	22
2.1.3.2 Dimensi <i>Diversity Management</i>	23
2.1.3.3 Indikator <i>Diversity Management</i>	25
2.1.3.4 Kelebihan <i>Diversity Management</i>	26
2.1.3.5 Manfaat <i>Diversity Management</i>	27
2.1.4 <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.4.1 Pengertian <i>Employee Engagement</i>	28
2.1.4.2 Prinsip-Prinsip <i>Employee Engagement</i>	29
2.1.4.3 Dimensi <i>Employee Engagement</i>	30
2.1.4.4 Indikator <i>Employee Engagement</i>	31
2.2 Hubungan Antar Variabel.....	32
2.2.1 Pengaruh <i>Diversity Management</i> dan <i>Turnover Intention</i> (Hipotesis 1)	32
2.2.2 Pengaruh <i>Employee Engagement</i> dan <i>Turnover Intention</i> (Hipotesis 2).....	33
2.2.3 Variabel <i>Employee Engagement</i> Paling Dominan Berpengaruh Terhadap <i>Turnover Intention</i> (Hipotesis 3).....	35
2.3 Penelitian Terdahulu	36
2.4 Kerangka Pemikiran	43
2.5 Hipotesis Penelitian	45

BAB III METODE PENELITIAN.....	46
3.1 Rancangan Penelitian.....	46
3.2 Ruang Lingkup Penelitian	47
3.3 Lokasi Penelitian	47
3.4 Populasi dan Sampel.....	47
3.5 Jenis dan Sumber Data.....	50
3.6 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.7 Uji Model Pengukuran (Outer Model).....	53
3.7.1 Convergent Validity.....	53
3.8 Uji Reliabilitas dan Uji Nilai	54
3.8.1 Uji Reliabilitas	54
3.8.2 Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)	55
3.9 Uji Discriminant Validity	55
3.9.1 Melihat Nilai Cross Loading	55
3.9.2 Membandingkan Nilai Akar AVE	56
3.10 Uji Inner Model	56
3.10.1 Analisis R Square	56
3.10.2 Effect Size (F^2).....	57
3.10.3 Predictive Relevance (Q^2).....	58
3.10.4 Goodness of Fit Index (GoF).....	58
3.10.5 Uji Model Fit	59
3.11 Uji Hipotesis (Pengaruh Antar Variabel).....	59
3.12 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	60
 BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	 62
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	62
4.1.1 Sejarah PT. Hindoli	63
4.1.2 Struktur Organisasi PT. Hindoli	65

	Halaman
4.2 Gambaran Profil Responden Penelitian.....	66
4.2.1 Responden Berdasarkan Usia	66
4.2.2 Responden Berdasarkan Asal Daerah.....	67
4.2.3 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	68
4.2.4 Responden Berdasarkan Status Kepegawaian	69
4.2.5 Responden Berdasarkan Agama	70
4.3 Analisis Data.....	70
4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif	70
4.3.1.1 Analisis Distribusi Frekuensi <i>Diversity Management</i>	71
4.3.1.2 Analisis Distribusi Frekuensi Variabel <i>Employee Engagement</i>	75
4.3.1.3 Analisis Distribusi Frekuensi Variabel <i>Turnover Intention</i>	78
4.4 Hasil Uji Outer Model	81
4.4.1 Uji Convergent Validity	81
4.4.2 Uji Reliabilitas dan Uji Nilai AVE	82
4.4.2.1 Uji Reliabilitas	82
4.4.2.2 Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)	83
4.4.3 Uji Discriminant Validity	83
4.4.3.1 Melihat Nilai Cross Loading.....	84
4.4.3.2 Membandingkan Nilai Akar AVE	84
4.5 Uji Inner Model	85
4.5.1 Analisis R-Square	85
4.5.2 Analisis F-Square.....	86
4.5.3 Analisis Q-Square	86
4.5.4 Goodness of Fit Index (GoF)	87
4.5.4.1 Uji Model Fit.....	88
4.5.5 Pengujian Hipotesis	88
4.6 Pembahasan Hasil Penelitian	90
4.6.1 <i>Diversity Management</i> Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap <i>Turnover Intention</i>	90

	Halaman
4.6.2 <i>Employee Engagement</i> Berpengaruh Negatif dan Signifikan Terhadap <i>Turnover Intention</i>	91
4.6.3 <i>Employee Engagement</i> Berpengaruh Lebih Dominan Terhadap <i>Turnover Intention</i>	93
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran	94
5.3 Implikasi Penelitian	96
5.3.1 Implikasi Teoritis	96
5.3.2 Implikasi Praktis.....	98
5.4 Keterbatasan Penelitian.....	99
 DAFTAR PUSTAKA	100
LAMPIRAN	109

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Four Layers of Diversity</i>	25
Gambar 2.2 Kerangka Konseptual Penelitian.....	44
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Hindoli	65
Gambar 4.2 Data Responden Berdasarkan Usia.....	66
Gambar 4.3 Data Responden Berdasarkan Asal Daerah	67
Gambar 4.4 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	68
Gambar 4.5 Data Responden Berdasarkan Status Kepegawaian.....	69
Gambar 4.6 Data Responden Berdasarkan Agama.....	70

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Turnover</i> Karyawan PT. Hindoli.....	3
Tabel 1.2 Data Pemanen PT. Hindoli	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1 Populasi dan Sampel Penelitian.....	50
Tabel 3.2 Kategori dan Skor pengukuran data	52
Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel Penelitian	60
Tabel 4.1 Kriteria Pengklasifikasian Skor Tanggapan Responden.....	71
Tabel 4.2 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Pada <i>Diversity Management</i> (X_1).....	72
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Pada Variabel <i>Employee</i> <i>Engagement</i> (X_2).....	76
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Tanggapan Responden Pada Variabel <i>Turnover</i> <i>Intention</i> (Y).....	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	110
Lampiran 2. Gambar Model.....	115
Lampiran 3. Uji Convergent Validity	116
Lampiran 4. Composite Reliability dan Cronbach Alpha) dan Uji Nilai Average Variance Extracted (AVE)	118
Lampiran 5. Nilai Cross Loading	118
Lampiran 6. Nilai Akar AVE.....	120
Lampiran 7. Analisis R-Square.....	120
Lampiran 8. Analisis F-Square	121
Lampiran 9. Analisis Q-Square	121
Lampiran 10. Model Fit	121
Lampiran 11. Path Coefficients	122

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk kelangsungan kehidupan mereka, orang-orang akan terlibat dalam berbagai jenis kegiatan, pekerjaan, dan organisasi. Tetapi lamanya waktu yang dihabiskan orang dalam hal-hal ini tidak dapat ditentukan karena alasan yang berbeda-beda. Orang-orang akan berganti atau meninggalkan pekerjaan dan organisasi mereka selama itu dapat membuat mereka merasa nyaman. Prasyarat untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi seseorang adalah adanya niat untuk keluar yang dapat disebut dengan *turnover intention*. Robbins dan Judge (2022), menyatakan bahwa *turnover intention* adalah kecenderungan atau tingkat dimana seorang karyawan memiliki kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang disebabkan karena kurang menariknya pekerjaan saat ini dan tersedianya alternatif pekerjaan lain.

Saat ini, *turnover intention* diinterpretasikan sebagai ukuran untuk memahami *turnover* sebelum karyawan benar-benar berhenti atau meninggalkan organisasi. Mereka memberi organisasi peluang berharga untuk bereaksi sebelum karyawan benar-benar meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi tim manajemen dan kepemimpinan untuk memahami dampak manajemen terhadap niat karyawan untuk meninggalkan organisasi (Harhara, Singh, dan Hussain, 2015). *Turnover intention* merupakan salah satu indikator untuk mengukur tingkat rasio *turnover* karyawan. *Turnover intention* adalah ukuran untuk memahami *turnover* sebelum karyawan benar-benar meninggalkan organisasi dan terbukti menjadi

prediktor terbaik dari hubungan antara niat dan perilaku *turnover* sukarela (Kassing et al, 2012).

Harhara, Singh, dan Hussain (2015), menyatakan bahwa banyak bukti empiris yang menunjukkan kerugian perusahaan jika *turnover* yang terjadi pada perusahaan semakin tinggi, seperti kerugian finansial, adaptasi budaya, kemampuan dan keandalan, produktivitas, persaingan talenta dengan perusahaan lain, yang menghambat perusahaan untuk maju. Dalam proses pemenuhan kandidat yang kosong, perusahaan akan membutuhkan banyak waktu dan tenaga, menyesuaikan dengan kondisi tersebut, arus permintaan sangat cepat dan harus segera ditangani.

Berdasarkan data *turnover* pada pemanen PT Hindoli, tingkat *turnover* karyawan masih lebih tinggi dari yang diharapkan oleh perusahaan, oleh karena itu pencegahan dan pemahaman mengenai *turnover intention* karyawan menjadi isu yang penting bagi departemen *Human Resource* di PT. Hindoli. PT. Hindoli adalah bagian dari *business unit Cargill Tropical Palm (CTP)*, merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit. PT. Hindoli merupakan investasi pertama CTP dalam bidang kelapa sawit yang terletak di Provinsi Sumatera Selatan, kemudian pada tahun 2005 CTP mengakuisisi PT. Harapan Sawit Lestari dan PT. Indo Sawit Kekal di Kalimantan Barat. Pada tahun 2015, CTP mengakuisisi PT. Poliplant Group di Kalimantan Barat (Cargill, 2022). Berikut adalah data *turnover* karyawan PT. Hindoli.

Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan PT. Hindoli

Tahun	Alasan Penghentian	Jumlah Karyawan
2019	Pengunduran Diri	161
2020	Pengunduran Diri	160
2021	Pengunduran Diri	228
2022	Pengunduran Diri	102

Sumber: *Human Resource Department* PT. Hindoli (2022)

Berdasarkan tabel 1.1, dapat dilihat bahwa pada tahun 2019, jumlah karyawan yang mengundurkan diri adalah 161 orang karyawan, pada tahun 2020 adalah 160 orang karyawan, tahun 2021 sebanyak 228 orang karyawan, dan pada tahun 2022 sebanyak 102 orang karyawan. Data *turnover* tersebut menunjukkan tingkat *turnover* yang cukup tinggi, yang menjadi perhatian bagi PT. Hindoli. Dalam upaya mempertahankan karyawan, maka diperlukan manajemen yang baik khususnya manajemen untuk karyawan yang berasal dari beragam latar belakang.

Mengelola keragaman adalah masalah internasional. Saat ini, semakin banyak perusahaan menjadi heterogen. Karena keragaman tenaga kerja ini pola perilaku karyawan menunjukkan variasi yang besar. Keanekaragaman akan meningkat secara substansial di tahun-tahun mendatang. Organisasi yang sukses menyadari perlunya tindakan segera dan siap serta bersedia menghabiskan sumber daya untuk mengelola keragaman di tempat kerja (Goel, 2018). Memaksimalkan dan memanfaatkan keragaman tempat kerja merupakan isu penting bagi manajemen. *Supervisor* dan manajer perlu mengenali cara di mana tempat kerja berubah dan berkembang. Mengelola keragaman merupakan tantangan organisasi yang signifikan, sehingga keterampilan manajerial harus beradaptasi untuk mengakomodasi lingkungan kerja yang multikultural (Farnsworth et al., 2019).

Keanekaragaman sebagai sebuah konsep telah menghasilkan banyak minat penelitian dalam beberapa tahun terakhir. Keanekaragaman merupakan salah satu topik yang sering menjadi wacana dalam masyarakat modern, tidak terkecuali di kalangan mereka yang terlibat dalam pengambilan keputusan politik dan akademisi (Onwuchekwa et al., 2019).

Keragaman tempat kerja adalah konsep holistik yang menunjukkan perbedaan yang ada antara orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Ini menggambarkan atribut fisik, sosiologis atau psikologis yang kompleks seperti jenis kelamin, etnis, orientasi seksual, keyakinan agama atau politik yang mendefinisikan individu atau kelompok. Oleh karena itu, keragaman tempat kerja melampaui perekrutan, representasi atau perlakuan istimewa orang-orang dalam suatu organisasi (Cletus et al., 2018). Manajemen organisasi harus menghargai keuntungan dari keragaman dan ini menuntut upaya nyata dan pemahaman yang layak baik oleh karyawan maupun organisasi (Fapohunda, 2016).

Diversity management didefinisikan sebagai tindakan organisasi sukarela yang dirancang untuk menciptakan inklusi yang lebih besar dari karyawan dari berbagai latar belakang ke dalam struktur organisasi formal dan informal melalui kebijakan dan program yang disengaja (Barak, 2016). *Diversity management* berarti mengakui perbedaan orang dan mengakui perbedaan ini sebagai sesuatu yang berharga. Ini meningkatkan praktik manajemen yang baik dengan mencegah diskriminasi dan mempromosikan inklusivitas (Patrick & Kumar, 2012). Kunci untuk memperoleh manfaat tersebut adalah dengan benar mengelola potensi masalah keragaman. Mengelola keragaman berarti memaksimalkan potensi

manfaat keragaman sambil meminimalkan potensi masalah seperti prasangka, yang dapat merusak kerja sama. Dalam praktiknya, *diversity management* melibatkan tindakan wajib dan sukarela. Namun, tindakan wajib tidak dapat menjamin kerja sama. Oleh karena itu, mengelola keragaman biasanya bergantung pada pengambilan langkah sukarela untuk mendorong karyawan bekerja sama secara produktif (Dessler, 2020).

Thomas (2012) memberi penjelasan bahwa *diversity management* adalah kesanggupan individu dalam membuat suatu keputusan yang berkualitas berkaitan dengan kesamaan ditengah perbedaan agar tidak menimbulkan ketegangan. *Diversity management* adalah konsep manajemen yang mempengaruhi seluruh budaya organisasi. Ini juga dapat didefinisikan sebagai kegiatan sukarela di perusahaan yang berfungsi untuk lebih melibatkan karyawan yang berasal dari latar belakang yang berbeda dari struktur organisasi formal dan informal dengan menggunakan program dan metode yang disengaja (Sukalova & Ceniga, 2020).

Banyak pribadi dari kelompok yang dilindungi merasa bahwa mereka bekerja dalam budaya organisasional yang memusuhi mereka, jika tidak dikelola dengan baik akan memicu pertentangan. Keprihatinan lainnya adalah terjadinya stereotip, akibatnya adalah di tempat kerja akan tercipta konflik antar kelompok dan mengakibatkan semakin sedikitnya interaksi dan kerjasama di tempat kerja. Maka dari itu sangat penting untuk mengelola keragaman (Mathis & Jackson, 2010). Berikut adalah data pemanen pada PT. Hindoli.

Tabel 1.2 Keberagaman Pemanen PT. Hindoli

Kategori	Keterangan	Jumlah (Orang)
Asal Daerah	Sumatera Selatan	462
	Luar Sumatera	421
Agama	Islam	851
	Kristen	27
	Katolik	5
Usia	18-30 Tahun	332
	31-54 Tahun	551
Latar Belakang Pendidikan	Tidak Ada Pendidikan Formal	65
	Sekolah Dasar	497
	Sekolah Menengah Pertama	103
	Sekolah Menengah Atas	213
	Diploma	1
	Strata 1	4

Sumber: *Human Resource Department* PT. Hindoli (2022)

Berdasarkan data yang diperoleh dari *Human Resource Department* PT. Hindoli, dari 883 orang pemanen yang ada di PT. Hindoli, 421 orang berasal dari Provinsi Sumatera Selatan, sedangkan 462 orang pemanen berasal dari berbagai daerah di seluruh Indonesia. Mayoritas agama yang dianut adalah Islam, terdapat 27 orang yang beragama Kristen, dan 5 orang beragama Katolik. Sedangkan rentang usia pemanen adalah 18 sampai 54 tahun. Sehingga keanekaragaman sekarang menjadi topik manajemen sumber daya manusia yang signifikan karena berbagai dinamika yang menghasilkan aspirasi keragaman tambahan dalam manajemen sumber daya manusia.

Organisasi di era modern bersaing untuk mempertahankan talenta dan mencari cara yang mungkin dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas keterikatan karyawan dengan mereka. Oleh karena itu, hubungan antara keragaman tenaga kerja dan keterlibatan karyawan tidak dapat diabaikan. Penelitian tentang topik ini mengasumsikan bahwa konsep keterlibatan karyawan dan keragaman tempat kerja saling terkait (Goswami, & Goswami, 2018). *Employee engagement* akan membuat

karyawan merasa diterima di sebuah organisasi, bertahan di organisasi itu dan berusaha memberikan upaya ekstra terhadap perusahaan (Kumar & Pansari, 2015).

Profesor Universitas Boston William Kahn pertama kali memperkenalkan konsep *employee engagement* pada tahun 1990. Kahn mendefinisikan *employee engagement* sebagai pemanfaatan diri anggota-anggota organisasi untuk peran pekerjaan mereka; dalam *engagement*, orang-orang memperkerjakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional dalam menjalankan peran mereka. (Kahn, 1990). Orang-orang mulai bekerja secara efektif hanya jika mereka bersemangat tentang pekerjaan. Namun, tren global dan pengalaman perusahaan papan atas menegaskan - keterlibatan karyawan bukanlah kebetulan, tetapi hasil dari serangkaian tindakan dan keputusan yang diambil, bagian dari budaya organisasi (Sun & Bunchapattanasakda, 2019).

Keinginan untuk melibatkan dan memenangkan komitmen dari karyawan telah lama menjadi agenda utama dari manajemen yang menyadari pentingnya keterlibatan karyawan (Baran & Sypniewska, 2020). Ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka, mereka memiliki hubungan yang baik dengan rekan kerja mereka dan lingkungan kerja menjadi lebih baik, tidak hanya bahagia dalam pekerjaan mereka, tetapi juga menerjemahkan kepuasan itu ke dalam produktivitas dan profitabilitas organisasi yang lebih tinggi. Tingkat keterlibatan yang tinggi mendorong retensi bakat, menumbuhkan loyalitas, dan meningkatkan kinerja organisasi dan nilai pemangku kepentingan (Budriene, Diskiene, 2020). Sejalan dengan hal tersebut, Alarcon dan Edwards (2010) menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki keterikatan kerja sering kali merasa sulit untuk terpisah dari

pekerjaan karena mereka telah melakukan investasi besar dalam perusahaan dan hal tersebut dapat menyebabkan rendahnya intensi *turnover*.

Hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *employee engagement* memiliki hubungan negatif dengan *turnover intentions*. Ini berarti bahwa semakin banyak karyawan yang terlibat, semakin rendah keinginan berpindah mereka. Ini merupakan indikasi bahwa jika keterlibatan dialami dalam organisasi, karyawan cenderung tetap dengan organisasi, yang menghasilkan *turnover* yang lebih rendah. Implikasinya adalah bahwa melibatkan karyawan melalui pekerjaan yang bermakna, tugas yang menantang, dan menyediakan tempat kerja yang harmonis dapat membantu mengurangi pergantian organisasi (Sibiya et al., 2014).

Penelitian sebelumnya menemukan bahwa *employee engagement* berhubungan negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini terjadi karena kemauan untuk terlibat dalam pekerjaan bahkan diluar tuntutan peran mereka bertolak belakang dengan munculnya keinginan karyawan untuk mencari pekerjaan lain, dan atau kemauan untuk memutuskan keluar dari organisasi sebagai bentuk dari indikasi dari *turnover intention* (Simbolon, 2012). Hasil penelitian yang menyoroti bahwa penerapan program manajemen keragaman dapat membantu dalam meningkatkan tingkat motivasi karyawan dan secara bersamaan dalam mengurangi *turnover intention* mereka dalam organisasi. Logika di balik temuan ini adalah bahwa karyawan yang memiliki tugas yang menarik dan menyenangkan cenderung tidak tertarik pada penghargaan ekstrinsik yang diusulkan oleh organisasi lain dan tidak tertarik untuk meninggalkan pekerjaan mereka saat ini (Kundu, Mehra, Mor, 2017).

Turnover intention adalah pelopor langsung dari perilaku *turnover* karyawan yang sebenarnya. Salah satu bentuk *turnover intention* adalah keinginan karyawan untuk berhenti. Tingkat *turnover* karyawan yang tinggi akan meningkatkan risiko hilangnya calon karyawan dalam suatu organisasi, terutama *turnover intention* yang disebabkan oleh keinginan dari karyawan itu sendiri (Zunaidah, Nengyanti, Hadjri, 2019). Hubungan antara *employee engagement* dan *turnover intention* adalah signifikan. *Turnover* biasanya menjadi salah satu pilihan terakhir bagi seorang karyawan jika ternyata kondisi kerjanya tidak lagi seperti yang diharapkan. Ditekankan oleh keinginan karyawan untuk pindah atau keluar dari organisasi tempat mereka bekerja (Setiawan & Prasajo, 2021).

Pada penelitian lainnya, ditemukan kesimpulan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan yang kurang antusias dalam melakukan pekerjaan dan kurang fokus. Jika karyawan terus menerus berpikir untuk keluar dari pekerjaannya, hal ini akan berdampak pada kinerja karyawan tersebut dan kemudian akan muncul niat untuk keluar dari perusahaan (Juliantara, Sihombing, Sulistyawati, 2020). Hasil penelitian oleh Arif (2018) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hal ini berarti bahwa karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya yang tinggi akan memiliki tingkat keinginan keluar dari perusahaan yang rendah. Sebab, karyawan yang sudah terbiasa dengan kegiatan organisasi akan sulit untuk merubah rutinitasnya dengan kegiatan yang lain.

Dapat dilihat dari hasil penelitian terdahulu bahwa *employee engagement* secara statistik secara signifikan memprediksi *turnover intention*. *Employee engagement* kadang-kadang bahkan disebut sebagai indikator utama kesehatan organisasi. Dari sudut pandang pengusaha, hubungan antara tingkat *employee engagement* dan *turnover intention* tampaknya menjadi masalah mendasar. Biaya keuangan untuk merekrut dan memilih karyawan baru, serta biaya yang terkait dengan proses adaptasi mereka cukup besar (Reissova & Papay, 2021).

Henry & Evelyn (2018) menyimpulkan bahwa unsur-unsur praktik manajemen keragaman memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *turnover intentions*. Mengingat hal ini, praktik atau kegiatan manajemen keragaman cenderung menguntungkan tenaga kerja dengan mewujudkan lingkungan kerja yang adil dan aman di mana semua pihak yang berkepentingan mungkin memiliki akses ke peluang yang ingin diperolehnya. Sedangkan Leonard & Levine (2010) memeriksa bagaimana keragaman tempat kerja dan isolasi karyawan dengan meliputi dimensi gender, ras, dan usia memengaruhi pergantian karyawan. Tidak ditemukan bukti yang konsisten bahwa keragaman itu sendiri meningkatkan pergantian. Sebaliknya, isolasi dari rekan kerja dan dari pelanggan sering dikaitkan dengan *turnover* yang lebih tinggi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya etnis penting dalam memediasi hubungan antara kepemimpinan yang resonan, konsep diri dan kesadaran organisasi terhadap keterlibatan kerja. Dalam meningkatkan keterikatan kerja, budaya dan adat istiadat masyarakat turut mempengaruhi dan meningkatkan keterikatan kerja. Temuan ini menguatkan anggapan budaya etnis, menunjukkan

bahwa budaya memiliki pengaruh yang lebih besar pada karyawan daripada budaya organisasi (Aklil, Perizade, Hanafi, & Bemby, 2021). Untuk etnis minoritas, manajemen organisasi dan gaya kepemimpinan supervisor merupakan penentu penting dari munculnya niat untuk meninggalkan perusahaan. Penelitian ini menemukan terdapat hubungan negatif antara manajemen keragaman dan *turnover intention* (Groeneveld, 2011).

Berdasarkan data dan fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh *Diversity Management* dan *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Pada Karyawan PT. Hindoli".

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah manajemen keragaman tenaga kerja mempengaruhi *turnover intention*?
2. Apakah *employee engagement* mempengaruhi *turnover intention*?
3. Variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap *turnover intention*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah maka dapat dibuat tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menguji dan menerapkan pengaruh *diversity management* terhadap *turnover intention*.
2. Menguji dan menerapkan pengaruh *employee engagement* terhadap *turnover intention*.
3. Mengetahui dan menganalisa variabel mana yang paling dominan berpengaruh terhadap *turnover intention*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta menambah wawasan terkait dengan pengaruh *diversity management* dan *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli. Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat berkontribusi pada penerapan *job embeddedness theory*.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan pertimbangan bagi manajemen mengenai penurunan *turnover intention* melalui *diversity management* dan *employee engagement*.

DAFTAR PUSTAKA

- Aklil, M., Perizade, B., Hanafi, A., & Bemby, B. (2021). The Effect of Resonant Leadership on Work Engagement through Ethnic Culture in Pangkalpinang City Civil Servants. *Italienisch*, 11(2), 358–371.
- Al-Suraihi, W. A., *et al.* (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
- Alarcon, G. M. & Edwards, J. M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27 (3), e294- e298.
- Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351.
- Arshad, H., Puteh, F. (2015). Determinants of turnover intention among employees. *Journal of Administrative Science*, 12(2), 1–15.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). *Diversity Management* for all? An empirical analysis of *Diversity Management* outcomes across groups. *Personnel Review*, 44(5), 757–780.
- Azwar, S. 2015. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Barak, M. E. M. (2016) *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. California: Sage Publications.
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The impact of management methods on employee engagement. *Sustainability*, 12(1), 1–15.
- Belete, A.K. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees: An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 07(03), 3–7.
- Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent.

- Bhanbhro, A., Mushtaque, M., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2021). Job Embeddedness and Employee Work Engagement: Mediating Role of Innovative Work Behavior. *International Journal of Management*, 12(1), 1724–1734.
- Budriene, D., & Diskiene, D. (2020). Employee Engagement: Types, Levels and Relationship With Practice of HRM. *Malaysian E Commerce Journal*, 4(2), 42–47.
- Ciptaningtyas, A. H., Suyasa, P. T. Y. S., & Wati, L. (2017). The Relationships Between Job Embeddedness, Person-Organization Fit, and Turnover Intention. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 33(1), 32–40.
- Cletus, H. E., Mahmood, N. A., Umar, A., & Ibrahim, A. D. (2018). Prospects and Challenges of Workplace Diversity in Modern Day Organizations: A Critical Review. *HOLISTICA – Journal of Business and Public Administration*, 9(2), 35–52.
- Curran, S. R. (2012). Assessing employee turnover in the Language Services Section of Parliament of the Republic of South Africa. *Faculty of Economic and Management Sciences, University of Stellenbosch*, 10-21.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work and Stress*, 22(3), 201–223.
- Dessler, G. (2020). *Human Resources Management 16th Ed.* New York: Pearson.
- Dietz, J., Petersen, L. (2014). *Diversity Management. Routledge International Handbook of Diversity Studies, February*, 254–262.
- Downey, S.N., Werff, L., Thomas, K.M., Plaut, V.C. (2014). The Role Of Diversity Practices And Inclusion In Promoting Trust And Employee Engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1).
- Evelyn, C. (2018). *Diversity Management Practices and Turnover Intentions in Commercial Banks in Rivers State. International Journal of Advanced Academic Research, Social & Management Sciences*, 4(1), 43–56.
- Fapohunda, T. (2016). Workplace Diversity Management: A Corporate Performance Driver. *International Journal for Research in Business, Management and Accounting*, 2(1), 43–55.

- Farnsworth, D., Clark, J.L., Green, K., Lopez, M., Wysocki, A., Kepner, K. (2019). Diversity in the Workplace: Benefits, Challenges, and the Required Managerial Tools. *Edis*, 2002(2), 1–3.
- Femi, B., & Prasetya, A. (2017). Penerapan *Diversity Management* dalam rangka meraih competitive advantage (Studi pada PT. Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(5), 37–47.
- Frederiksen, A. (2017). Job satisfaction and employee turnover: A firm-level perspective. *German Journal of Human Resource Management*, 31(2), 132–161.
- Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2021). Analyzing the Impact of *Diversity Management* on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3)
- Gardenswartz, L., Rowe, A. (2009). The effective management of cultural diversity. *Contemporary Leadership And Intercultural Competence: Exploring The Cross-Cultural Dynamics Within Organizations* (pp. 35–43).
- Gozali, I., Latan, H. (2015). *Partial least squares konsep, teknik dan aplikasi menggunakan program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris* (Ed.2.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Goel, S. (2018). The Impact of Workplace Diversity-Benefits and Challenges. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(2), 2348–2350.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21–40.
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65–89.
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2016). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Australia: Cengage Learning.
- Groeneveld, S. (2011). Diversity and employee turnover in the Dutch public sector: Does *Diversity Management* make a difference? *International Journal of Public Sector Management*, 24(6), 594-612.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Halbesleben, J. R. B., & Wheeler, A. R. (2008). The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave. *Work and Stress*, 22(3), 242–256.
- Harhara, A.S., Singh, S.K. and Hussain, M. (2015), Correlates of employee turnover intentions in oil and gas industry in the UAE, *International Journal of Organizational Analysis*, 23(3), 493-504.
- Haryono, S. (2017) *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS*. Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
- Heneman, H.G., Judge, T.A., Kammeyer-Mueller, J.D. (2015). *Staffing Organizations Eighth Edition*. Indiana: Pangloss Industries
- Hegazy, N. (2019). The Impact of Employee Engagement on Turnover Intention. *An Applied Study on The Egyptian Private Universities*. 41(2), 27–69.
- Henseler, J., Dijkstra, T.K., Sarstedt, M., Ringle, C.M., Diamantopoulos, A., Straub, D.W., Ketchen, D.J. Jr, Hair, J.F., Hult, G.T.M. and Calantone, R.J. (2014), Common beliefs and reality about PLS: comments on Rönkkö & Evermann. *Organizational Research Methods*, 17(2), 182-209.
- Hinton, P.R., Brownlow, C., McMurray, I. et al. 2004. *SPSS Explained*. East Sussex : Routledge.
- Hitt, M. A., Miller, C. C., Colella, A., & Triana, M. (2017). *Organizational Behavior*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(4), 964–989.
- Hussein, A. (2015), *Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares (PLS) dengan SmartPLS 3.0*. Universitas Brawijaya: Modul Ajar.
- Islamy, F. J., (2018). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia

Membangun: Studi Kasus Pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun. *Jurnal Indonesia Membangun*, 17 (2).

- Juliantara, I. K., Sihombing, I. H. H., & Sulistyawati, N. L. K. S. (2020). The Effect of Employee Engagement on Turnover Intention. *Proceedings of the International Conference on Business and Management Research (ICBMR 2020)*. 300–305.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33 (4). pp. 692-724
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *Journal of Business Communication*, 49(3), 237–253.
- Kirton, G. and Greene, A. (2010), *The Dynamics of Managing Diversity. A Critical Approach*. Oxford: Elsevier/Butterworth-Heinemann.
- Kotler, P. (2012), *Manajemen Pemasaran, Edisi Bahasa Indonesia*, Jakarta: Salemba Empat.
- Kumar, V., Pansari, A. (2015). Measuring the Benefits of Employee Engagement. *MIT Sloan Management Review*. 56. 67-72.
- Kundu, S. C., & Mor, A. (2020). The Effects of *Diversity Management* on Employee Intention to Quit: Mediating Role of Employee Motivation. *Journal of Health, Medicine and Nursing*, October.
- Leonard, J. S., & Levine, D. I. (2006). The effect of diversity on turnover: A large case study. *Industrial and Labor Relations Review*, 59(4), 547–572.
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95(August), 303–315.
- Maisyura, Nanda, A. (2021). Diversity Management Dalam Organisasi/Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis* 04(01), 1–10.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- Mathis, R. L., dan Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Edisi 10. Jakarta : Salemba Empat.

- Meiyani, E., Putra, A., 2019. The Relationship Between Islamic Leadership on Employee Engagement Distribution in FMCG Industry: Anthropology Business Review. *Journal of Distribution Science*, 17 (5), Pp. 19-28.
- Miebi, U. (2014). Workforce *Diversity Management* and Corporate Performance of Firms in Nigeria; *International Journal of Business and Management Review*, Vol.2, No.4, Pp.36-46
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001). The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189–246.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., Erez, M. (2001). Why People Stay: Job Embeddedness Using Job Embeddedness To Predict Voluntary Turnover. *The Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Nafiudin & Umdiana, N. (2017). Analisis Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Karyawan Generasi Y Di Provinsi Banten. *Jurnal Sains Manajemen*, 3 (2).
- Naufer, F. Z., & Kumar, P. D. A. S. (2020). Impact of Employee Engagement on Turnover Intention: Study of Third Space Global (Pvt) Limited. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 15(1), 71.
- Ngo-Henha, P. (2017). A Review of Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering*. 11(11), 2751–2758.
- Nienaber, H., Martins, N. (2020). Exploratory study: determine which dimensions enhance the levels of employee engagement to improve organisational effectiveness. *The TQM Journal*, 32 (3), 475-495.
- Ningsih, S., & Dukalang, H. H. (2019). Penerapan Metode Suksesif Interval pada Analisis Regresi Linier Berganda. *Jambura Journal of Mathematics*, 1(1), 43–53.

- Onwuchekwa, F., *et al.* (2019). Gender Diversity and Employee Engagement: A Study of Cable Manufacturing Companies in Anambra State. *International Organization of Scientific Research*, 21(11), 61–67.
- Panicker, T., Balu, L. (2019). The Impact of Workforce Diversity on Employee Performance. *International Journal of Engineering Technology Science and Research* 5(March), 431–448.
- Patrick, H. A., & Kumar, V. R. (2012). Managing Workplace Diversity. *SAGE Open* (Vol. 2, Issue 2).
- Prabhjot, K., Keshav, M., Sanjev, K. S. (2020). Moderation-Mediation Framework Connecting Internal Branding, Affective Commitment, Employee Engagement, and Job Satisfaction an Empirical Study of BPO Employees In Indian Context. *Asia – Pasific Journal Of Business*, 12 (3/4), 327-38.
- Priyatno, D. (2013) *Mandiri Belajar Analisis Data Dengan SPSS*, Yogyakarta: Media Kom.
- Redmond, M. V. (2015). Social Exchange Theory. *English Technical Reports and White Papers*. 5.
- Rehman, S. (2012). Employee Turnover and Retention Strategies: An Empirical Study of Public Sector Organizations of Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(1), 83–89.
- Reissová, A., & Papay, M. (2021). Relationship between Employee Engagement, Job Satisfaction and Potential Turnover. *TEM Journal*, 10(2), 847–852.
- Robbins, S. P., & Judge T. A. (2022). *Organizational Behavior (14th Ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.
- Ruth, N. N., & Aaga. (2015). Assessment of Employee Turnover on Organizational Efficiency. *A Case Study of International Livestock Research Institute (Ilri)*, 6(2), 1–76.
- Saks, A.M. (2006), Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600–619.
- Saraswati, K.D.H., Lie, D. (2021). Work Engagement and Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Justice. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 570

- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 76–85.
- Schauefeli, W. B. (2013). *What is engagement? Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Sekaran, U., Bougie, R. (2017), *Metode Penelitian untuk Bisnis: Pendekatan Pengembangan-Keahlian, Edisi 6, Buku 2*. Salemba Empat: Jakarta Selatan.
- Selya, A. S., Rose, J. S., Dierker, L. C., Hedeker, D., & Mermelstein, R. J. (2012). A practical guide to calculating Cohen's f^2 , a measure of local effect size, from PROC MIXED. *Frontiers in Psychology*, 3(APR).
- Setiawan, M. S. (2022). *Tutorial Analisa Parsial Model Persamaan Struktural Dengan Software SMART-PLS Versi 3. 6*. Sumedang: Yayasan Bakti Mulia.
- Setiawan, I., & Prasojo, S. (2021). Effect of Talent Management and Employee Engagement on Turnover Intention with Employee Retention Mediation. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 3(2), 55–63.
- Shuck, M. B., & Wollard, K. K. (2009). A Historical Perspective of Employee Engagement : An Emerging Definition. *8th Annual College of Education & GSN Research Conference*, 133–139.
- Sibiya, M., Buitendach, J. H., Kanengoni, H., & Bobat, S. (2014). The prediction of turnover intention by means of employee engagement and demographic variables in a telecommunications organisation. *Journal of Psychology in Africa*, 24(2), 131–143.
- Simanjuntak, N., & Rahardja, E. (2013). Kerja Terhadap Turnover Intention Karyawan (Studi Pada PT . Njonja Meneer Semarang). *Diponegoro Journal of Management*, 2, 1–10.
- Simbolon, H. (2012). Employee Engagement Terhadap Turnover Intention. *Human Capital Innovation*, 2(1), 35.
- Skalsky, P., & Mccarthy, G. (2009). *Diversity Management* in Australia and its Impact on Employee Engagement. *Equal Opportunities International*, January.
- Stevenson, M. (2019). Employee Engagement: Everything You Need to Know. *HR Exchange Network*.

- Stotz, W., Wedel, A. (2009): *Employer Branding with Strategy To The Preferred Employer*. Oldenbourg: Science publisher
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). *Diversity Management in Sustainable Human Resources Management*. *SHS Web of Conferences*, 74, 01033.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63.
- Takawira, N., Coetzee, M., & Schreuder, D. (2014). Job embeddedness, work engagement and turnover intention of staff in a higher education institution: An exploratory study. *SA Journal of Human Resource Management*. 12. 1-10.
- Thomas, R. R., Jr. (2012). Organizational diversity: A missed opportunity. *Employment Relations*, 38(4), 1–8.
- Uhl-Bien, M., Piccolo, R. F., & Schermerhorn, J. R. (2020). *Organizational Behavior*. Wiley.
- Widhiarso, W. (2010). Catatan pada Uji Linearitas Hubungan. *Jurnal Fakultas Psikologi Universitas Gajah Mada*.
- Widarjono, A. (2015) *Analisis Multivariate Terapan Dengan Program SPSS, AMOS, dan SmartPLS*. Edisi II. UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Wiranti, R., Wulandari, A., Sadat, F., Fauzan, A., & Gunawan, A. W. (2021). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Employee Performance Dan Turnover Intention Melalui Organizational Commitment Sebagai Variabel Interveningnya Pada Karyawan Bank Swasta. *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, 12(01), 29–38.
- Zunaidah, Z., Nengyanti, N., & Hadjri, M. I. (2019). Work Stress, Job Satisfaction, and Turnover Intention: Case Study on Regional Development Banks in Southern Sumatera. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(7), 583–586.

