

**Pengaruh Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* pada Karyawan PT Hindoli**

Vina Vira Febrisa<sup>1</sup>, Zunaidah<sup>2</sup>, Isni Andriana<sup>3</sup>

Universitas Sriwijaya Palembang

[vinavfebrisa12@gmail.com](mailto:vinavfebrisa12@gmail.com)

**ABSTRACT**

*This study aims to determine and analyze the effect of workforce diversity management and employee engagement on turnover intention at PT. Hindoli. The study uses quantitative data type by using questionnaires. The sampling in this study uses the nonprobability sampling with a sample of 178 respondents. The analysis technique used is 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.*

**Keywords:** *workforce diversity management, employee engagement, turnover intention*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh employee diversity management dan employee engagement terhadap turnover intention di PT. Hindu. Penelitian ini menggunakan jenis data kuantitatif dengan menggunakan kuesioner. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan nonprobability sampling dengan jumlah sampel 178 responden. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa employee diversity management berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, employee engagement berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, dan employee engagement berpengaruh lebih dominan terhadap turnover intention.

**Kata kunci:** manajemen keragaman tenaga kerja, employee engagement, turnover intention

**PENDAHULUAN**

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 (Belete, 2018).

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. 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, 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).

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 2. Data Pemanen PT. Hindoli**

<b>Asal Daerah</b>	Sumatera Selatan	462 Orang
	Luar Sumatera	421 Orang
<b>Agama</b>	Islam	873 Orang
	Kristen	9 Orang
	Katolik	1 Orang
<b>Usia</b>	18-30 Tahun	332 Orang
	31-54 Tahun	551 Orang
<b>Latar Belakang Pendidikan</b>	Tidak Ada Pendidikan Formal	65 Orang
	Sekolah Dasar	497 Orang
	Sekolah Menengah Pertama	103 Orang
	Sekolah Menengah Atas	213 Orang
	Diploma	1 Orang
	Strata 1	4 Orang

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 9 orang yang beragama Kristen, dan 1 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).

Dalam standar ISO 9001–2015, Prinsip “*Employee Engagement*” yang dirumuskan menyiratkan munculnya motivasi, partisipasi aktif dan keterlibatan pekerja dalam semua proses produksi, yang seharusnya berdampak baik pada pertumbuhan efisiensi tenaga kerja. 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*.

## **LANDASAN TEORI**

### ***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. Menurut Mobley (2011), *turnover intention* adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungannya dengan perusahaan dimana dia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. Menurut Jacobs & Roodt (2007), terdapat tiga aspek untuk mengukur *turnover intention* pada karyawan yaitu aspek personal, seperti minat khusus individu terhadap pekerjaan, aspek organisasi diantaranya adalah gaji, sistem organisasi, budaya organisasi, serta situasi yang terdapat dalam organisasi, dan karakteristik pekerjaan, berhubungan dengan standar pribadi, nilai, harapan karyawan mengenai jenis pekerjaan yang karyawan kerjakan.

### **Manajemen Keragaman Tenaga Kerja**

Manajemen keragaman mengacu pada serangkaian tindakan manajerial yang ditujukan untuk meningkatkan keragaman, dan/atau mempromosikan hubungan kerja yang produktif dan bersahabat. Ini adalah kemampuan seorang manajer untuk mencapai kesuksesan bagi sebuah organisasi dengan memanfaatkan persamaan dan perbedaan antara karyawan dalam hal usia, latar belakang budaya, kemampuan fisik dan cacat, ras, etnis, agama, jenis

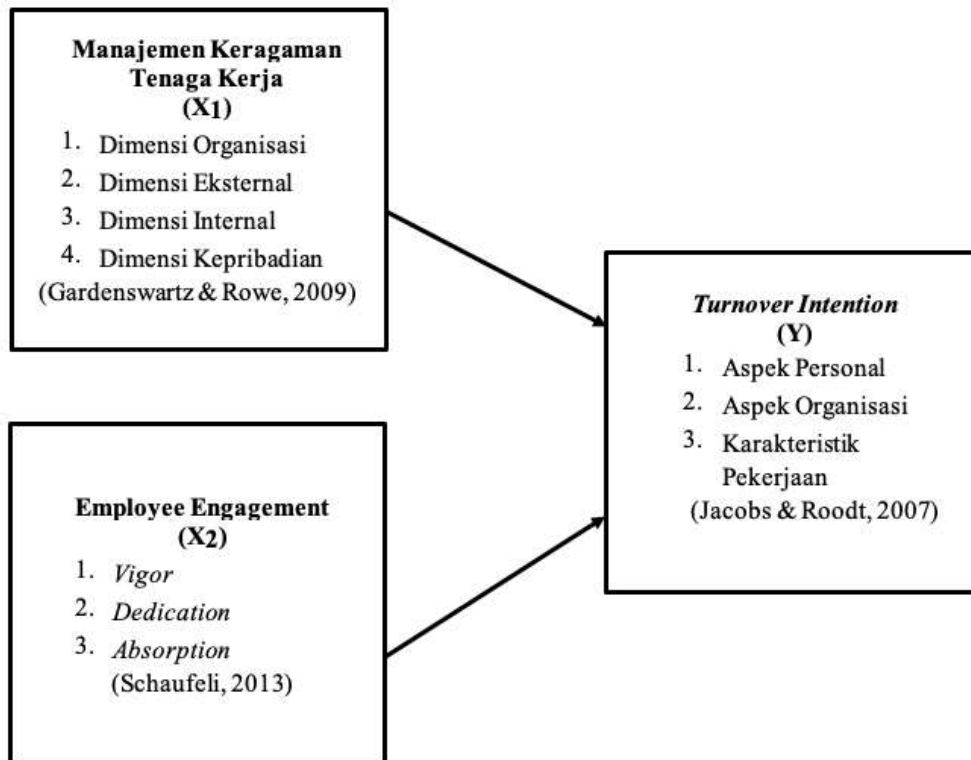
kelamin, serta dalam hal kepribadian, nilai, sikap, persepsi dan gaya kognitif (Miebi, 2014). Robbins & Judge (2022) menjelaskan keragaman adalah bentuk perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis maupun karakteristik pribadi. Karakteristik biografis adalah perbedaan yang mudah dinilai secara langsung seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, masa kerja, gender, agama, identitas budaya. Sedangkan karakteristik kepribadian adalah karakteristik perbedaan nilai-nilai kepribadian seseorang untuk menentukan kesamaan jika seseorang semakin mengenal orang lain. Gardenswartz & Rowe (2009) menggambarkan keragaman seperti bawang, memiliki lapisan yang setelah dikupas mengungkapkan intinya. Empat lapisan keragaman adalah dimensi organisasi mewakili item di bawah kendali organisasi tempat seseorang bekerja. Orang-orang dapat mempengaruhi lapisan ini dalam kapasitas yang terbatas, karena kendali ada pada organisasi tempat seseorang bekerja. Dimensi eksternal mewakili karakteristik yang berhubungan dengan pilihan hidup seorang individu, dimensi internal yang ditetapkan sejak lahir, seringkali karakteristik ini menjadi sumber prasangka dan diskriminasi, dan dimensi kepribadian digambarkan sebagai ciri-ciri dan karakteristik stabil dari seorang individu yang dipandang sebagai penentu konsistensi tertentu dalam cara di mana orang itu berperilaku dalam situasi tertentu dan dari waktu ke waktu.

### ***Employee Engagement***

Menurut Nienber dan Martinus (2019), *employee engagement* adalah pilihan karyawan untuk dengan sukarela dan sepenuhnya menginvestasikan diri mereka secara fisik, kognitif dan secara emosional dalam peran pekerjaan mereka, hadir secara pribadi dan aktif dengan menunjukkan peran penuh. *Employee engagement* diartikan sebagai munculnya motivasi, partisipasi aktif dan keterlibatan pekerja dalam semua proses produksi, yang seharusnya berdampak baik pada pertumbuhan efisiensi tenaga kerja. Orang-orang mulai bekerja secara efektif hanya jika mereka bersemangat tentang pekerjaan. Untuk mencapai hal ini, perlu diciptakan kondisi untuk kepentingan maksimum karyawan dalam pekerjaan mereka. Diyakini bahwa kepuasan karyawan dengan pekerjaannya menimbulkan loyalitasnya kepada majikan, loyalitas membentuk keterlibatan, yang, pada gilirannya, memungkinkan peningkatan kualitas produk (Stevenson, 2019). Schaufeli (2013) menyimpulkan terdapat tiga dimensi yaitu *vigor*, orang yang memiliki nilai tinggi pada *vigor* biasanya memiliki banyak energi, semangat dan stamina saat bekerja, *dedication*, mereka yang berprestasi tinggi dalam dedikasi, mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya karena hal itu dialami dan dianggap sebagai sesuatu yang bermakna, inspiratif, dan menantang, dan *absorption*, mereka yang memiliki nilai tinggi pada *absorption* biasanya senang dengan pekerjaan mereka, mereka

merasa “tenggelam” oleh pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk melepaskannya.

### ALUR PEMIKIRAN



### HIPOTESIS

H1: Managemen keragaman tenaga kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H2: *Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: *Employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention*.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2019), adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, sebagai metode ilmiah atau scientific karena telah memenuhi kaidah ilmiah secara konkrit atau empiris, obyektif,

terukur, rasional, dan sistematis. Penelitian ini menggunakan data primer, data primer ialah jenis dan sumber data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok. Jadi data yang di dapatkan secara langsung (Sekaran & Bougie, 2017). Sumber data pada penelitian ini adalah kuesioner yang disebarakan pada 178 karyawan PT. Hindoli. Penelitian ini menganalisa pengaruh variabel bebas (*independent variable*) yaitu manajemen keragaman tenaga kerja dan *employee engagement*, dan variabel dependen (*dependent variable*) yaitu *turnover intention*. Penelitian ini termasuk dalam penelitian eksploratori (Kotler, 2012), menyatakan bahwa penelitian eksploratori adalah salah satu pendekatan penelitian yang digunakan untuk meneliti sesuatu (yang menarik perhatian) yang belum diketahui, belum dipahami, atau belum dikenali dengan baik. Rancangan penelitian ini menggunakan metode penelitian hipotesis (*hypothesis testing*) yang dilakukan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM).

#### POPULASI DAN SAMPEL

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Hindoli yang bekerja sebagai tenaga panen (*Harvester*). Berdasarkan informasi dari *Human Resource Department*, karyawan tenaga panen (*Harvester*) yang memiliki tingkat pendidikan minimal tamat Sekolah Dasar pada PT. Hindoli diketahui berjumlah 321 orang. Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel berupa *nonprobability sampling* yaitu dengan menggunakan teknik *quota sampling*. Dalam pengambilan sampel nonprobabilitas (*nonprobability sampling*), elemen tidak memiliki peluang yang diketahui atau yang ditentukan sebelumnya untuk dipilih sebagai subjek. Pengambilan sampel kuota (*quota sampling*) bertujuan untuk memastikan bahwa kelompok tertentu secara memadai terwakili dalam studi melalui penggunaan kuota (Sekaran & Bougie, 2017). Pemilihan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin dengan taraf signifikan 5%, maka dapat diperoleh ukuran sampel dalam penelitian ini adalah 178 karyawan. Sampel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Populasi dan Sampel Penelitian**

No	Estate	Populasi	Sampel
1	Mukut	46	25
2	Penuguan	49	25
3	Pulai Berayun	49	25
4	Sungai Nipah	77	25
5	Sungai Pelepah	31	26
6	Sungai Tungkal	27	26
7	Tanjung Dalam	42	26
	<b>Total</b>	321	178

Sumber: *data diolah* (2022)

**TEKNIK ANALISIS DATA**

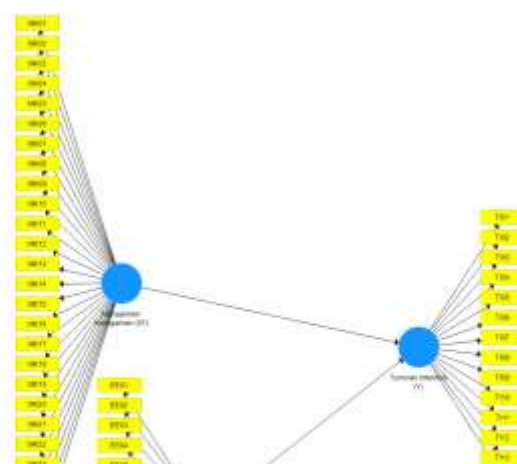
Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini uji *Outer Model* (*Convergent Validity*), Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*) dan Uji nilai *Average Variance Extracted* (AVE), Uji *Discriminant Validity*, Uji *Inner Model* (nilai R Square,  $f^2$ ,  $Q^2$ , dan uji GoF), dan Uji Hipotesis (*Path Coefficients*).

**Tabel 4. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Manajemen Keragaman Tenaga Kerja (X1)	Serangkaian tindakan manajerial yang ditujukan untuk meningkatkan keragaman, dan/atau mempromosikan hubungan kerja yang produktif dan bersahabat (Miebi, 2014).	1. Organisasi 2. Eksternal 3. Internal 4. Kepribadian	Ordinal
<i>Employee Engagement</i> (X2)	Pilihan karyawan untuk dengan sukarela dan sepenuhnya menginvestasikan diri mereka secara fisik, kognitif dan secara emosional dalam peran pekerjaan mereka, hadir secara pribadi dan aktif dengan menunjukkan peran penuh (Nienber dan Martinus. 2019).	1. <i>Vigor</i> 2. <i>Dedication</i> 3. <i>Absorption</i>	Ordinal
<i>Turnover Intention</i> (Y)	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 (Robbins dan Judge, 2022).	1. Personal 2. Organisasi 3. Karakteristik Pekerjaan	Ordinal

**HASIL PENELITIAN**

**Hasil Uji Outer Model**





**Gambar 1. Outer Model**

Sumber: Data Diolah, 2022

**1. Uji Convergent Validity**

Sesuai aturan umum (*rule of thumb*), nilai loading faktor indikator  $\geq 0,7$  dikatakan valid. Namun demikian dalam pengembangan model atau indikator baru, nilai loading faktor antara 0,5 - 0,6 masih dapat diterima (Yamin dan Kurniawan dalam Haryono, 2017). Pada penelitian ini terdapat 3 konstruk dengan setiap indikatornya berjumlah antara 14 hingga 27. Berdasarkan hasil estimasi perhitungan uji *outer loading* dengan menggunakan SmartPLS didapatkan data dalam tabel *output* nilai *outer loading*. Dari *output* tersebut dapat diketahui bahwa semua item memiliki nilai faktor *loading* di atas 0,7. Dengan ini maka item-item tersebut sudah valid.

**2. Uji Reliabilitas (*Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha*) dan Uji nilai *Average Variance Extracted (AVE)***

Menurut Chin (Ghozali dan Latan, 2015), persyaratan yang digunakan untuk menilai reliabilitas yaitu nilai *Chronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* harus lebih besar 0,70 untuk penelitian yang bersifat *confirmatory* dan nilai 0,60 - 0,70 masih dapat diterima untuk penelitian yang bersifat *exploratory*.

**Tabel 5. *Composite Reliability* dan *Cronbach Alpha***

	<i>Composite Reliability</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>Manajemen Keragaman (X1)</b>	0.981	0.980
<b><i>Employee Engagement</i> (X2)</b>	0.966	0.962
<b><i>Turnover Intention</i> (Y)</b>	0.979	0.977

Sumber: Data Diolah, 2022

Hasil pengujian nilai *Chronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan bahwa hasil *composite reability* maupun *cronbach alpha* menunjukkan nilai masing-masing variabel diatas nilai 0,70. Hal tersebut menunjukkan konsistensi dan stabilitas instrumen yang digunakan tinggi. Dengan kata lain semua konstruk atau variabel penelitian ini sudah menjadi alat ukur yang *fit*, dan semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

**Tabel 6. Nilai Average Variance Extracted (AVE)**

	Average Variance Extracted (AVE)
Manajemen Keragaman (X1)	0.661
Employee Engagement (X2)	0.668
Turnover Intention (Y)	0.771

Sumber: Data Diolah, 2022

Kriteria AVE agar suatu variabel valid adalah harus di atas 0,50 (Haryono, 2017). Dari output dapat diketahui semua varaibel mempunyai nilai AVE lebih dari 0,50, sehingga variabel tersebut memiliki validitas yang baik.

## Hasil Uji Discriminant Validity

### 1. Nilai Cross Loading

**Tabel 7. Nilai Cross Loading**

	Employee Engagement (X2)	Manajemen Keragaman (X1)	Turnover Intention (Y)
EE01	0.774	0.436	-0.474
EE02	0.855	0.531	-0.529
EE03	0.806	0.463	-0.451
EE04	0.779	0.500	-0.514
EE05	0.812	0.548	-0.453
EE06	0.819	0.532	-0.506
EE07	0.805	0.381	-0.435
EE08	0.823	0.519	-0.518

EE09	0.850	0.547	-0.530
EE10	0.800	0.510	-0.475
EE11	0.830	0.472	-0.449
EE12	0.839	0.551	-0.539
EE13	0.843	0.541	-0.517
EE14	0.797	0.463	-0.441
MK01	0.480	0.796	-0.466
MK02	0.438	0.764	-0.379
MK03	0.483	0.788	-0.454
MK04	0.507	0.821	-0.490
MK05	0.484	0.826	-0.442
MK06	0.520	0.818	-0.569
MK07	0.482	0.818	-0.446
MK08	0.547	0.860	-0.500
MK09	0.460	0.801	-0.467
MK10	0.532	0.831	-0.476
MK11	0.464	0.760	-0.502
MK12	0.488	0.735	-0.407
MK13	0.560	0.843	-0.477
MK14	0.494	0.829	-0.499
MK15	0.520	0.850	-0.466
MK16	0.605	0.853	-0.553
MK17	0.495	0.829	-0.521
MK18	0.544	0.753	-0.458
MK19	0.507	0.823	-0.511
MK20	0.515	0.834	-0.584
MK21	0.541	0.862	-0.538
MK22	0.488	0.827	-0.437
MK23	0.503	0.836	-0.470
MK24	0.489	0.792	-0.482
MK25	0.425	0.796	-0.414
MK26	0.446	0.800	-0.395
MK27	0.404	0.792	-0.408
TI01	-0.474	-0.484	0.850
TI02	-0.546	-0.553	0.864
TI03	-0.516	-0.527	0.881
TI04	-0.527	-0.518	0.880
TI05	-0.518	-0.549	0.877
TI06	-0.510	-0.517	0.867
TI07	-0.568	-0.500	0.896

TI08	-0.497	-0.552	0.880
TI09	-0.578	-0.571	0.899
TI10	-0.512	-0.540	0.884
TI11	-0.511	-0.467	0.872
TI12	-0.532	-0.496	0.889
TI13	-0.508	-0.454	0.882
TI14	-0.568	-0.501	0.871

Sumber: Data Diolah, 2022

Dari *output* di atas, dapat diketahui semua indikator mempunyai koefisien korelasi yang lebih besar dengan masing-masing variabelnya sendiri dibandingkan dengan nilai koefisien korelasi indikator dengan variabel lainnya, maka disimpulkan bahwa masing-masing indikator dalam blok adalah penyusun variabel atau konstruk dalam kolom tersebut.

## 2. Membandingkan nilai akar AVE

Tabel 8. Nilai Akar AVE

	<i>Employee Engagement</i> (X2)	Manajemen Keragaman (X1)	<i>Turnover Intention</i> (Y)
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.817		
Manajemen Keragaman (X1)	0.614	0.813	
<i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.600	-0.589	0.878

Sumber: Data Diolah, 2022

Jika nilai akar kuadrat AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model maka memiliki nilai *discriminant validity* yang baik. Berdasarkan hasil di atas, dapat dilihat nilai akar AVE setiap variabel lebih tinggi daripada nilai korelasi antara variabel tersebut dengan variabel lainnya dalam model.

## Hasil Uji Inner Model

### 1. Analisis R Square

**Tabel 9. Analisis R Square**

	R Square	R Square Adjusted
<b>Turnover Intention (Y)</b>	0.438	0.432

Sumber: Data Diolah, 2022

Nilai R-square *Turnover Intention* sebesar 0,438. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk *Employee Engagement* dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan *Employee Engagement* sebesar 43,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti. Menurut Chin dalam Ghozali dan Latan (2015), nilai R<sup>2</sup> sebesar 0,67, 0,33, dan 0,19 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderate, dan lemah. Dengan ini dapat dikatakan pengaruhnya tinggi. Semakin besar angka R-square menunjukkan semakin besar variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan strukturalnya.

## 2. Effect Size (f<sup>2</sup>)

**Tabel 10. Analisis f square**

	<i>Employee Engagement (X2)</i>	Manajemen Keragaman (X1)	<i>Turnover Intention (Y)</i>
<i>Employee Engagement (X2)</i>			<b>0.162</b>
Manajemen Keragaman (X1)			0.139
<i>Turnover Intention (Y)</i>			

Sumber: Data Diolah, 2022

Berdasarkan *output* di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Variabel Manajemen Keragaman Tenaga Kerja terhadap variabel *Turnover Intention* nilai f square sebesar 0,139, maka pengaruhnya tergolong sedang.
2. Variabel *Employee Engagement* terhadap variabel *Turnover Intention* nilai f square sebesar 0,162, maka pengaruhnya tergolong sedang.

## 3. Predictive Relevance (Q<sup>2</sup>)

**Tabel 11. Analisis Q<sup>2</sup>**

	SSO	SSE	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)
<b>Employee Engagement (X2)</b>	2492.000	2492.000	
<b>Manajemen Keragaman (X1)</b>	4806.000	4806.000	

---

<b>Turnover Intention (Y)</b>	2492.000	1662.488	0.333
-------------------------------	----------	----------	-------

---

Sumber: Data Diolah, 2022

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kapabilitas prediksi model apabila nilai berada di atas 0. Jika  $Q^2 > 0$  menunjukkan model mempunyai *predictive relevance* dan jika nilai  $Q^2 < 0$  menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance* (Ghozali dan Latan, 2015).

Dapat diketahui nilai  $Q^2$  sebesar 0,333. Karena nilai lebih dari 0 maka model tersebut memiliki *predictive relevance*.

#### **4. Goodness of Fit Index (GoF)**

Kriteria nilai 0,10 (GoF small), nilai 0,25 (GoF medium), dan nilai 0,36 (GoF large) (Ghozali dan Latan, 2015). Uji GoF dapat dihitung dengan dengan Microsoft Excel.

	AVE	R Square
	0.668	0.438
	0.661	
	0.771	
rata2	0.700	0.438
<b>GoF =</b>	<b>0.554</b>	

Berdasarkan perhitungan uji GoF, didapatkan hasil 0,554, maka model penelitian ini dapat dinyatakan telah memiliki *goodness of fit* yang baik.

#### **5. Uji Model Fit**

Pengujian model fit dilakukan dengan melihat hasil estimasi *output* SmartPLS pada nilai SRMR. *Standardized Root Mean Square Residual* (SRMR) adalah ukuran nilai absolut rata-rata residu kovarians, berdasarkan transformasi matriks kovariansi sampel dan matriks kovariansi yang diprediksi menjadi matriks korelasi.

**Tabel 12. Model Fit**

---

	<b>Saturated Model</b>	<b>Estimated Model</b>
<b>SRMR</b>	0.043	0.043
<b>d_ULS</b>	2.872	2.872
<b>d_G</b>	2.181	2.181
<b>Chi-Square</b>	1811.853	1811.853

---

NFI	0.837	0.837
-----	-------	-------

Sumber: Data Diolah, 2022

Dari output di atas dapat diketahui bahwa nilai SRMR 0,043 sehingga model sudah sesuai atau sudah memenuhi kriteria *goodness of fit* model.

### Hasil Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan dilakukan dengan melihat *path coefficients* yang menunjukkan koefisien parameter dan nilai signifikansi t statistik.

**Tabel 13. Path Coefficients**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
<i>Employee Engagement</i> (X2) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.383	-0.390	0.077	4.993	0.000
Manajemen Keragaman (X1) → <i>Turnover Intention</i> (Y)	-0.354	-0.349	0.078	4.553	0.000

Sumber: Data Diolah, 2022

Perumusan hipotesis:

H1: Manajemen keragaman tenaga kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H2: *Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: *Employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention*.

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai T Statistics dengan tingkat signifikansi 0,05) (Haryono, 2017):

- Ho diterima bila T Statistics < 1,96 (Tidak berpengaruh)
- Ho ditolak bila T Statistics ≥ 1,96 (Berpengaruh)

Dasar pengambilan keputusan: (berdasar nilai signifikansi) (Haryono, 2017):

- Jika nilai P Value > 0,05 maka H0 diterima (Tidak ada pengaruh)
- Jika nilai P Value ≤ 0,05 maka H0 ditolak (Ada pengaruh)

### PEMBAHASAN

### **Pengaruh Manajemen Keragaman Tenaga Kerja Terhadap *Turnover Intention***

Manajemen keragaman tenaga kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dilihat dari *output Path Coefficient* yang didapat nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4,553 > 1,96$ ) atau  $P$  values  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai koefisien pada kolom *original sample* pada tabel *output path coefficients* memiliki nilai negatif sehingga pengaruhnya negatif. Berdasarkan *output* analisis  $f$  square variabel Manajemen Keragaman Tenaga Kerja terhadap variabel *Turnover Intention* nilai  $f$  square sebesar 0,139 atau sebesar 13,9% maka pengaruhnya tergolong sedang, sementara 86,1% dipengaruhi oleh faktor lain seperti komitmen organisasi dari karyawan, kepuasan kerja dan budaya perusahaan. Nilai  $R$ -square *Turnover Intention* sebesar 0,438. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk *Turnover Intention* dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan *Employee Engagement* sebesar 43,8% sedangkan sisanya sebesar 56,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti seperti komitmen organisasi dan retensi karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif manajemen keragaman tenaga kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli. Apabila terjadi peningkatan manajemen keragaman tenaga kerja, maka *turnover intention* akan menurun. Hasil ini sejalan dengan penelitian oleh Henry dan Evelyn (2018) menghargai perbedaan individu akan selalu menguntungkan tempat kerja dengan menciptakan keuntungan dan mengakumulasi produktivitas kerja. Mengingat hal ini praktik/kegiatan manajemen keragaman cenderung menguntungkan tenaga kerja dengan mewujudkan lingkungan kerja yang adil dan aman di mana semua pihak yang berkepentingan dapat memiliki akses ke peluang yang bisa diperoleh oleh karyawan. Terakhir, alat di mana manajemen dapat menghasilkan pola manajemen yang tepat untuk tenaga kerja yang beragam adalah untuk terus-menerus mendidik semua yang berkepentingan- tentang masalah yang berkaitan dengan keragaman, termasuk undang-undang, peraturan, dan kode untuk dipatuhi; ini karena fakta bahwa sebagian besar tempat kerja dipenuhi oleh orang-orang dari beragam budaya dan etnis, sehingga perusahaan harus berhasil beradaptasi. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, disimpulkan bahwa praktik manajemen keragaman tenaga kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli.

### **Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention***



*Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hal ini dilihat dari *output Path Coefficient* yang didapat nilai  $t$  hitung  $> t$  tabel ( $4,993 > 1,96$ ) atau  $P$  values  $< 0,05$  ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Nilai koefisien ada kolom *original sample* pada tabel *output path coefficients* memiliki nilai negatif sehingga pengaruhnya negatif. Berdasarkan *output* analisis  $f$  square variabel *Employee Engagement* terhadap variabel *Turnover Intention* nilai  $f$  square sebesar 0,162 atau sebesar 16,2% maka pengaruhnya tergolong sedang, sementara 83,8% dipengaruhi oleh faktor lain seperti lingkungan kerja, stres kerja dan keadilan organisasional. Nilai  $R$ -square *Turnover Intention* sebesar 0,438. Hal ini memiliki arti bahwa variabilitas konstruk *Turnover Intention* dapat di jelaskan oleh variabilitas konstruk Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan *Employee Engagement* sebesar 43,8% sedangkan sisanya sebesar 56,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar model yang diteliti seperti komunikasi, pemberdayaan dan kepuasan terhadap kompensasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif *employee engagement* terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli. Apabila terjadi peningkatan *employee engagement*, maka *turnover intention* akan menurun. Karyawan yang memiliki *engagement* yang tinggi cenderung antusias terhadap pekerjaannya, disibukkan dengan tingkat energi positif yang tinggi, menyebabkan mereka fokus dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dan karenanya membuat mereka menikmati pekerjaan mereka. Keterikatan ini menyebabkan seorang karyawan tidak memikirkan pikiran negatif atau menunjukkan perilaku kualitas positif yang lebih tinggi. Contoh perilaku tersebut adalah memilih untuk tidak meninggalkan organisasi, sehingga secara teoritis *employee engagement* memprediksi *turnover* (Saraswati & Lie, 2021). Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli.

### ***Employee Engagement Berpengaruh Lebih Dominan Terhadap Turnover Intention***

*Employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention*. Hal ini dapat dilihat dari nilai koefisien yang didapat untuk *employee engagement* sebesar -0,383 lebih besar dari pada manajemen keragaman tenaga kerja sebesar -0,354.

Hasil penelitian menunjukkan *employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli. Bagaimana *employee engagement* berkorelasi dengan *turnover intention* telah dibenarkan dari berbagai literatur masa lalu. Sejalan dengan penelitian oleh Schaufeli

(2013) karyawan yang terikat cenderung antusias terhadap pekerjaannya, disibukkan dengan tingkat energi positif yang tinggi, menyebabkan mereka fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya dan karenanya membuat mereka menikmati pekerjaannya. Berdasarkan hasil analisis yang diperoleh, disimpulkan bahwa *employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention* pada karyawan PT. Hindoli.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang sudah dilakukan, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Manajemen keragaman tenaga kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
2. *Employee engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.
3. *Employee engagement* berpengaruh lebih dominan terhadap *turnover intention*.

### **Saran**

Berdasarkan pembahasan dan hasil analisis data, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepada PT. Hindoli agar menjalankan manajemen keragaman tenaga yang baik terutama pada dimensi organisasi. Pada indikator "karyawan yang lebih senior lebih di segani oleh rekan kerja" dalam dimensi organisasi memiliki nilai yang paling rendah diantara indikator lainnya. Disarankan agar perusahaan memperhatikan komunikasi dan hubungan antar karyawan yang lebih senior dengan yang junior sehingga tidak terjadi senioritas antara karyawan sehingga karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.
2. Kepada PT. Hindoli agar memastikan bahwa keberagaman dan inklusi merupakan bagian dari tujuan dan strategi organisasi. Pada indikator "terjadi diskriminasi yang menyangkut ras individu di lingkungan kerja" dalam dimensi internal memiliki nilai yang paling rendah diantara indikator lainnya. Disarankan agar perusahaan memiliki komitmen yang kuat untuk keberagaman dan program-program inklusi diintegrasikan ke dalam setiap aspek dari bisnis.

3. Kepada PT. Hindoli agar meningkatkan motivasi karyawan untuk mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh terhadap pekerjaannya. Pada indikator "saya menyukai pekerjaan yang sifatnya menantang" dalam dimensi *dedication* memiliki nilai yang paling rendah diantara indikator lainnya. Disarankan agar perusahaan melakukan pelatihan dan acara untuk karyawan sehingga dapat meningkatkan kemauan dari setiap karyawan untuk bekerja dengan giat, disiplin, dan penuh rasa tanggung jawab dalam melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.
4. Kepada PT. Hindoli agar meningkatkan semangat karyawan sehingga lebih bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam perusahaan. Pada indikator "saya menantikan hari lain di tempat kerja" dalam dimensi *personal* memiliki nilai yang paling rendah diantara indikator lainnya. Disarankan agar perusahaan memastikan karyawan merasa bahwa mereka diikutsertakan, bahwa tujuan-tujuan organisasi pantas diberi perhatian, bahwa usaha-usaha mereka dikenal dan dihargai.
5. Kepada PT. Hindoli agar meningkatkan penghargaan bagi karyawan untuk menanamkan sikap-sikap yang positif, seperti kesetiaan, kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam pekerjaan dan ketaatan dalam kewajiban. Pada indikator "pekerjaan saya saat ini memenuhi kebutuhan pribadi" dalam dimensi karakteristik pekerjaan memiliki nilai yang paling rendah diantara indikator lainnya. Disarankan agar perusahaan memberikan penghargaan bagi karyawan agar karyawan tidak merasa bahwa hak mereka dalam melaksanakan pekerjaan dikekang atau dibatasi oleh perusahaan, sehingga karyawan merasa ada bentuk penghargaan terhadap kemampuan mereka dalam bekerja.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Alarcon, G. M. & Edwards, J. M. (2010). The relationship of engagement, job satisfaction and turnover intentions. *Stress and Health*, 27 (3), e294- e298.
- 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.
- Budriene, D., & Diskiene, D. (2020). Employee Engagement: Types, Levels and Relationship With Practice of HRM. *Malaysian E Commerce Journal*, 4(2), 42-47.

- 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.
- 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).
- Goel, S. (2018). The Impact of Workplace Diversity-Benefits and Challenges. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(2), 2348–2350.
- Goswami, S., & Goswami, B. K. (2018). Exploring the relationship between workforce diversity, inclusion and employee engagement. *Drishtikon: A Management Journal*, 9(1), 65–89.
- 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.
- Haryono, S. (2017) *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS Lisrel PLS*. Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
- 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.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2010). *Human Resource Management*. Ohio: South-Western College Publishing.
- 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
- Mobley, W. H. (2011). *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Robbins, S. P., & Judge T. A. (2022). *Organizational Behavior (14th Ed)*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson.

- 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
- 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.
- Stevenson, M. (2019). Employee Engagement: Everything You Need to Know. *HR Exchange Network*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sun, L., & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 63.