

## PENGARUH WORKFORCE DIVERSITY DAN EMPLOYEE ENGAGEMENT TERHADAP TURNOVER INTENTION DIMEDIASI JOB SATISFACTION

Nabila Rahmah UPN Veteran Jakarta  
[2010111104@gmail.com](mailto:2010111104@gmail.com)

### Abstrak

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tujuan untuk membuktikan adanya pengaruh *Workforce Diversity*, *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* baik secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap *Turnover Intention*. Penelitian ini menggunakan 83 responden dari karyawan PT Bumitama Gunajaya Agro sebagai data primer dan data sekunder peneliti peroleh melalui berbagai referensi yang berhubungan dengan penelitian. Pengambilan data menggunakan teknik *Probability Sampling* dan dianalisis menggunakan teknik analisis deskriptif dan inferensial dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Sehingga pengolahan data memperoleh hasil bahwa (1) *Workforce Diversity* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, (2) *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*, (3) *Job Satisfaction* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention*, (4) *Workforce Diversity* berpengaruh negatif terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction*, (5) *Employee Engagement* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction*.

**Kata Kunci:** *Workforce Diversity, Employee Engagement, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

## THE INFLUENCE OF WORKFORCE DIVERSITY AND EMPLOYEE ENGAGEMENT ON TURNOVER INTENTION MEDIATED BY JOB SATISFACTION

### Abstract

*This research uses quantitative methods with the aim of proving the influence of Workforce Diversity, Employee Engagement and Job Satisfaction both directly and indirectly on Turnover Intention. This research used 83 respondents from PT Bumitama Gunajaya Agro employees as primary data and researchers obtained secondary data through various references related to the research. Data were collected using Probability Sampling techniques and analyzed using descriptive and inferential analysis techniques with the help of SmartPLS software. So that data processing results show that (1) Workforce Diversity has a positive and significant effect on Turnover Intention, (2) Employee Engagement has no significant effect on Turnover Intention, (3) Job Satisfaction has a negative and significant effect on Turnover Intention, (4) Workforce Diversity has an effect negative effect on Turnover Intention mediated by Job Satisfaction, (5) Employee Engagement has a negative and significant effect on Turnover Intention mediated by Job Satisfaction.*

**Keywords:** *Workforce Diversity, Employee Engagement, Job Satisfaction, Turnover Intention.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu aset perusahaan yang paling berharga perlu mendapat perhatian, pengelolaan, penanganan, dan perlakuan khusus karena perannya dalam melaksanakan kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan agar tercapainya tujuan dari sebuah perusahaan. Dalam mengelola SDM-nya perusahaan perlu menjalankan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM merujuk kepada kebijakan, praktik, dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan (Noe et al., 2016, 35). MSDM adalah fungsi dalam perusahaan yang dirancang agar kinerja karyawan dalam menjalankan tujuan strategis perusahaannya dapat maksimal.

Tentunya terdapat tantangan yang berat bagi organisasi dalam menjalankan MSDM, salah satu permasalahan besar yang terjadi di perusahaan saat ini adalah mempertahankan karyawan dari terjadinya *Turnover*. Tingkat *Turnover* yang tinggi tentunya sangat merugikan perusahaan, karena biaya dan proses yang dijalani untuk mendapatkan karyawan tersebut menjadi sia-sia. Untuk mencegah terjadinya *Turnover*, perusahaan perlu mengetahui adanya kecenderungan terjadinya *Turnover* atau yang biasa disebut *Turnover Intention*. Mengenai turnover pada karyawan Ardias (2018) menjelaskan bahwa *Turnover Intention* menjadi prediktor utama terjadinya turnover pada karyawan. Tingginya tingkat *Turnover Intention* tentu akan menyebabkan tingginya *Turnover*.

*Turnover Intention* menjadi fenomena yang krusial bagi perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan berpotensi dan berkompeten serta mencapai tujuan bisnis mereka. Terutama untuk perusahaan yang menyerap tenaga kerja yang banyak, seperti perusahaan-perusahaan dalam industri perkebunan kelapa sawit. Salah satu perusahaan perkebunan kelapa sawit yang menanggulangi kasus *Turnover* adalah PT Bumitama Gunajaya Agro. Pada PT Bumitama Gunajaya Agro terdapat fenomena terjadinya turnover karyawan yang naik turun dalam periode tahun 2021 – 2023 (sampai bulan September) yang ditunjukan pada tabel dibawah ini.

Tabel 1. Data *Rate Turnover* Pegawai PT Bumitama Gunajaya Agro

Tahun <i>Turnover</i> Pegawai	Jumlah Karyawan Resign	Rate <i>Turnover</i> Karyawan
2021	154	10,87%
2022	128	8,84%
2023 (sampai bulan September)	107	7,03%

*Sumber: Data PT Bumitama Gunajaya Agro (2023)*

Berdasarkan tabel 1 diketahui bahwa tingkat *Turnover* PT Bumitama Gunajaya Agro pada tahun 2021 menginjak 10,87% dan mengalami penurunan di tahun 2022 sebesar 8,84%, tetapi pada tahun 2023 terindikasi bahwa akan terjadi kenaikan tingkat turnover kembali karena sampai bulan September saja tingkat turnover sudah mencapai 7,03%.

Terdapat beberapa faktor yang turut menjadi pengaruh dalam *Turnover Intention*, seperti *Workforce Diversity* dan *Employee Engagement*. *Workforce Diversity* atau keberagaman tenaga kerja merupakan variasi dalam karakteristik individu yang bekerja dalam suatu organisasi. *Employee Engagement* adalah keterlibatan karyawan dengan organisasi. *Employee Engagement* sebagai “memanfaatkan diri karyawan untuk peran kerja mereka; dalam keterlibatan, karyawan menggunakan dan mengekspresikan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional selama pertunjukan peran”. *Job Satisfaction*

merupakan tingkat kepuasan atau kebahagiaan yang dirasakan oleh seorang individu terhadap pekerjaannya atau lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja dapat bertindak sebagai faktor pelindung terhadap *Turnover Intention*, pada saat karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, kecenderungan lebih bahagia meningkat dan kecenderungan untuk mencari pekerjaan baru menurun.

Berdasarkan latar belakang diatas diketahui bahwa pembahasan mengenai keberagaman tenaga kerja di Indonesia sendiri masih jarang diteliti, juga terdapat gap dari penelitian-penelitian terdahulu. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Workforce Diversity dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention Dimediasi Oleh Job Satisfaction Pada PT Bumitama Gunajaya Agro”.

### Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention*.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.
4. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Workforce Diversity* dimediasi dengan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.
5. Untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh *Employee Engagement* dimediasi dengan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.

### Kegunaan Penelitian

1. Manfaat Teoritis  
Penelitian sebagai pengembangan teori mengenai *Workforce Diversity*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*
2. Manfaat Praktis
  - a. Menjadi bukti empiris mengenai Pengaruh *Workforce Diversity*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber informasi untuk meninjau kembali mengenai fenomena *Turnover Intention*, yang berkaitan dengan *Workforce Diversity*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction*.
  - c. Bagi PT Bumitama Gunajaya Agro diharapkan dapat berguna untuk pengembangan Perusahaan terutama di bidang Sumber Daya Manusia.
  - d. Penelitian ini diharapkan dapat mendukung penelitian lain yang relevan dan dapat dijadikan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan *Workforce Diversity*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction*, dan *Turnover Intention*.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara garis besar manajemen sumber daya manusia ialah suatu cara dalam melakukan pengelolaan hubungan dan peran sumber daya manusia yang terdapat pada setiap individu secara efisien dan efektif serta maksimal dalam penggunaannya sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sekitar (Ansory & Indrasari, 2018). Lebih lanjut, Mondy & Noe (Ansory & Indrasari, 2018; 60) mengartikan manajemen sumber daya manusia ini sebagai suatu usaha untuk mendapatkan manfaat lebih dari sumber daya manusia agar tujuan dari organisasi dapat tercapai.

Menurut Ansory & Indrasari menjelaskan dalam bukunya (2018:60) menjelaskan bahwa secara garis besar manajemen sumber daya manusia dan manajemen secara umum memiliki sifat fungsional yang sama. Fungsi ini menjadi hal yang penting dalam melaksanakan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi tersebut dibagi menjadi 2 (dua), sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial, memiliki peran sebagai fungsi pendukung dan membantu dalam menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia. Beberapa tahapannya, sebagai berikut: Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengendalian.
2. Fungsi Operasional, Menurut Sabrina (2021:13) fungsi operasional menjadi fungsi yang fundamental karena berperan sebagai pelaksana dalam menjalankan proses manajemen sumber daya manusia. Sabrina pun menjelaskan Beberapa fungsi operasional, sebagai berikut: Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Integritas, Pemeliharaan, Kedisiplinan, dan Pemutusan Hubungan Kerja.

### Industri Perkebunan Kelapa Sawit di Indonesia

Komoditas perkebunan kelapa sawit memainkan peran yang sangat strategis dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sebagai penghasil kelapa sawit terbesar di dunia, industri kelapa sawit telah memberikan lapangan kerja langsung dan tidak langsung sebesar 16 juta orang, menurut siaran pers dari Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian.

Perkebunan kelapa sawit Indonesia tersebar di 22 provinsi dari 33 provinsi Indonesia, dan pertumbuhannya yang cepat mencerminkan adanya revolusi kelapa sawit. Sumatra dan Kalimantan adalah dua pulau kelapa sawit utama yang membentuk sekitar 90% perkebunan kelapa sawit Indonesia, dan kedua pulau ini juga menghasilkan 95% dari produksi minyak kelapa sawit mentah (CPO atau crude palm oil) Indonesia.

Industri kelapa sawit Indonesia dibangun dengan mengutamakan keseimbangan antara aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan. Ini sejalan dengan komitmen pemerintah Indonesia untuk pembangunan berkelanjutan.

### *Turnover Intention*

Turnover Intention merupakan niat atau keinginan karyawan untuk keluar dari pekerjaannya atau berpindah dari pekerjaannya kepada pekerjaan dan organisasi lain. Turnover Intention biasanya ditandai rasa ketidaknyamanan karyawan pada pekerjaannya ataupun faktor-faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaannya. Turnover Intention adalah kecondongan seorang karyawan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan baik secara sukarela maupun tidak sukarela yang diakibatkan oleh rasa kurang tertarik pada pekerjaan saat ini atau terdapat alternatif pekerjaan lain (Robbins et al., 2019).

Turnover intention ketika memperlihatkan seorang karyawan meninggalkan suatu organisasi. Turnover Intention dapat digolongkan menjadi dua golongan, yaitu

Voluntary Turnover dan Involuntary Turnover. Voluntary Turnover terjadi ketika seorang karyawan memiliki keinginan untuk memutuskan hubungan kerja dengan perusahaan.. Berbanding terbalik dengan Voluntary Turnover, Involuntary Turnover terjadi ketika pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh perusahaan atau pemberi kerja. Involuntary Turnover adalah proses pergantian karyawan yang dikendalikan oleh perusahaan.

Zhang memaparkan bahwa ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya Turnover Intention (Rahmadhani & Mulyana, 2022), yaitu: Faktor Pribadi, Faktor Organisasi dan Pekerjaan, dan Faktor Sosial dan Ekonomi. Terdapat beberapa ukuran yang menjadi indikator untuk menentukan tingkat Turnover Intention pada sebuah perusahaan. Olusegun menjelaskan dalam penelitian (Gajenderan et al, 2023) bahwa indikator Turnover Intention adalah sebagai berikut: Niat dan Keinginan Untuk Berhenti, Rencana Berpindah Pekerjaan, Peluang dari Luar Perusahaan, dan Pemenuhan Kebutuhan dari Perusahaan

### ***Workforce Diversity***

Keberagaman dapat diartikan sebagai hasil interaksi antara individu-individu dengan identitas berbeda yang hidup berdampingan dalam sistem sosial yang sama (Jeronimo & Henriques, 2021). Perbedaan dapat terjadi pada dimensi ras, etnis, gender, orientasi seksual, kelas sosial, usia, status perkawinan, pendidikan, keterampilan, keyakinan politik atau agama dan ideologi lainnya. Menurut Robbins & Judge (2022) Keragaman adalah jenis perbedaan individu yang dipengaruhi oleh karakteristik biografis dan karakteristik pribadi. Karakteristik biografis adalah perbedaan yang mudah dinilai secara langsung, seperti umur, jenis kelamin, ras dan etnis, disabilitas, masa kerja, gender, agama, dan identitas budaya, sedangkan karakteristik pribadi adalah karakteristik yang berbeda nilai-nilai kepribadian seseorang untuk menentukan kesamaan ketika seseorang lebih mengenal orang lain. Indikator Workforce Diversity pada perusahaan menurut Downey (2021), yaitu: Kebijakan Keberagaman, Kesetaraan Peluang, Perusahaan Mendukung Keberagaman, Atasan Mendukung Keberagaman, dan Pencegahan dan Penyelesaian Pelecehan dan Diskriminasi

### ***Employee Engagement***

Istilah keterlibatan pekerja pertama kali digunakan oleh Kahn pada Mulang (2022) yang menyatakan bahwa Employee Engagement adalah sejauh mana karyawan terlibat dan berkomitmen terhadap organisasi dan nilai-nilainya, selanjutnya, istilah ini didefinisikan dengan cara yang berbeda, misalnya, keterlibatan karyawan adalah “keinginan atau antusiasme yang dimiliki karyawan untuk mengeluarkan upaya pilihannya”. Menurut Schaufeli dan Salanova, *Employee Engagement* disebut sebagai kondisi yang positif dan sering disebut sebagai kebalikan dari *burnout*. Berkebalikan dengan kelelahan, karyawan yang terlibat mempunyai perasaan energik dan hubungan yang efektif dengan aktivitas kerja mereka, dan juga dengan tuntutan pekerjaan mereka.

Menurut Allen dan McCarthy pada (Zamzamy et al, 2021), terdapat langkah-langkah yang dilakukan untuk membangun employe engagement, yaitu: Buatlah suatu kegiatan yang menarik minat pada karyawan untuk ikut turut bergabung mengerjakan kegiatan tersebut, Memfasilitasi karyawan untuk mengeluarkan ide-idenya yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan, Berikan target waktu kepada karyawan untuk menjalankan *step-by-step* ide tersebut hingga selesai, Mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal positif bagi perusahaan, dengan memberikan apresiasi dan mengakui atas hasil pekerjaan karyawan, Memberikan hasil progress kegiatan.

Diadopsi dari Teori Gallup dan Teori Aon Hewitt (Prihutami et al, 2021) Employee Engagement dijelaskan sebagai suatu konsep pengelolaan SDM yang dapat

membuat karyawan terikat dengan perusahaan, maka ukuran yang dilakukan untuk melihat tingkat engagement digolongkan kedalam enam indikator yaitu Pengalaman Kerja Sehari-hari, Dukungan Karir, Pengembangan Karyawan, Kepemimpinan, Komunikasi, dan Lingkungan Kerja.

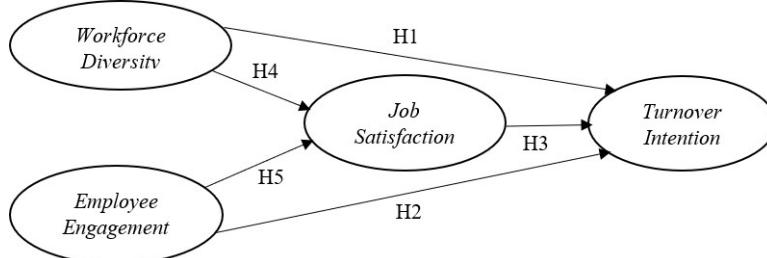
### **Job Satisfaction**

Job Satisfaction merupakan evaluasi terhadap pencapaian tujuan pekerjaan, prestasi, realisasi, target, dan kesejahteraan (Amin, 2022). Menurut Perera & John (2020), kepuasan kerja merujuk pada hasil kinerja seseorang dalam menjalankan tugas yang diberikan, yang bersumber dari pencapaian tujuan pekerjaan, prestasi kerja, realisasi, target, dan kesejahteraan.

Menurut Yang pada (Caniago & Mustafa, 2023) dijelaskan bahwa terdapat faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, yaitu: *Role Stress, Burnout, Socialization, Work Autonomy*. Menurut Tsai dan Huang pada (Fitri, 2018) indikator *Job Satisfaction* terbagi menjadi lima indikator, yaitu: Kepuasan Terhadap Atasan, Kepuasan Terhadap Rekan Kerja, Kepuasan Terhadap Gaji, Kepuasan Terhadap Promosi, dan Kepuasan Terhadap Pekerjaan itu sendiri.

### **Model Penelitian**

Model penelitian ini didasarkan pada fenomena yang terjadi di PT Bumitama Gunajaya Agro Tbk. dengan melihat Turnover sebagai variabel dependen dan Workforce Diversity, dan Employee Engagement sebagai variabel independen serta menggunakan Job Satisfaction sebagai variabel intervening dalam penelitian ini.



Sumber: data diolah

Gambar 1. Model Penelitian

### **Hipotesis**

- H1:** *Workforce Diversity Berpengaruh Terhadap Turnover Intention*
- H2:** *Employee Engagement Berpengaruh Terhadap Turnover Intention*
- H3:** *Job Satisfaction Berpengaruh Terhadap Turnover Intention*
- H4:** *Workforce Diversity Berpengaruh Terhadap Turnover Intention Dimediasi Job Satisfaction*
- H5:** *Employee Engagement Berpengaruh Terhadap Turnover Intention Dimediasi Job Satisfaction*

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Penentuan Populasi dan Sampel**

Populasi pada penelitian ini merupakan 500 karyawan Head Office PT Bumitama Gunajaya Agro. Sampelnya dalam penelitian yakni beberapa bagian dari populasi karyawan PT Bumitama Gunajaya Agro. Karena jumlah populasi yang sudah diketahui, untuk menentukan jumlah sampelnya, peneliti menggunakan rumus yamane &

Isaac sebagai perhitungannya (Sugiyono, 2019, 137). Berdasarkan pada perhitungan memakai rumus tersebut, didapatkan jumlah sampelnya sebanyak 83 responden karyawan PT Bumitama Gunajaya Agro.

### Teknik Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Pendekatan kuantitatif melibatkan penelitian terhadap populasi atau sampel tertentu dengan menggunakan instrumen penelitian dan analisis data yang bersifat deskriptif statistik, serta generalisasi. Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari Data Primer dan Data Sekunder. Data primer penelitian ini diperoleh langsung melalui sampel karyawan di PT Bumitama Gunajaya Agro. Data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh oleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara orang lain atau media. Pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah kuesioner dan Studi Kepustakaan.

### Teknik Analisis Data

Pendekatan analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model persamaan struktural (SEM) berbasis Partial Least Square (PLS). Perangkat lunak SmartPLS 4.0 digunakan untuk menganalisa data secara komputerisasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Deskripsi Data Responden

#### 1. Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 2. Karakteristik Jenis Kelamin Responden		
Jenis kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	61	73%
Perempuan	22	27%

*Sumber: Data diolah*

Berdasarkan tabel 11 diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari pada perempuan dengan jumlah 61 orang dan presentase sebesar 73% dari jumlah responden, sedangkan jumlah responden perempuan sebanyak 22 orang atau 27% dari jumlah responden.

#### 2. Karakteristik Responden Menurut Usia

Tabel 3. Karakteristik Usia Responden

Umur	Jumlah	Presentase
21 - 30 tahun	35	42%
31 - 40 tahun	35	42%
41 - 50 tahun	9	11%
diatas 50 tahun	4	5%

*Sumber: Data diolah (2023)*

Berdasarkan data karakteristik usia responden pada tabel 12, diketahui rentang usia terbanyak adalah 21 – 30 tahun dan 31 – 40 tahun dengan jumlah yang sama yaitu sebanyak 35 orang per masing-masing rentang dan presentase masing-masing sebesar 42% dari jumlah responden. Rentang terkecil yaitu responden yang berumur diatas 50 tahun, dengan jumlah 4 orang dan presentase sebesar 5%.

### 3. Karakteristik Responden Menurut Pendidikan

Tabel 4. Karakteristik Pendidikan Responden

Pendidikan	Jumlah	Presentase
SMA/SMK Sederajat	4	5%
Diploma (D1/2/3)	7	8%
Sarjana (S1) / Sarjana Terapan (D4)	66	80%
Magister (S2)	6	7%

*Sumber: Data diolah (2023)*

Berdasarkan data yang dijabarkan pada tabel 13, menunjukan bahwa latar belakang pendidikan responden terbanyak adalah sarjana (S1) dan sarjana terapan (D4) yaitu sebanyak 66 orang atau 80 persen, sedangkan yang terkecil adalah responden dengan latar belakang pendidikan SMA/SMK sederajat dengan jumlah 4 orang atau sebesar 5%.

### 4. Karakteristik Responden Menurut Masa Kerja

Tabel 5. Karakteristik Masa Kerja Responden

Masa Kerja	Jumlah	Presentase
Dibawah 1 tahun	14	17%
1 - 3 Tahun	18	22%
4 - 6 Tahun	15	18%
7 - 10 Tahun	15	18%
Diatas 10 Tahun	21	25%

*Sumber: Data diolah (2023)*

Berdasarkan data karakteristik masa kerja pada tabel 14, diketahui bahwa responden terbanyak merupakan responden dengan masa kerja diatas 10 tahun dengan jumlah responden sebanyak 21 orang atau 25% dari total keseluruhan responden, sedangkan responden terendah adalah responden dengan masa kerja dibawah 1 tahun, yaitu sebanyak 14 orang atau sebesar 17%.

### 5. Karakteristik Responden Menurut Posisi Kerja

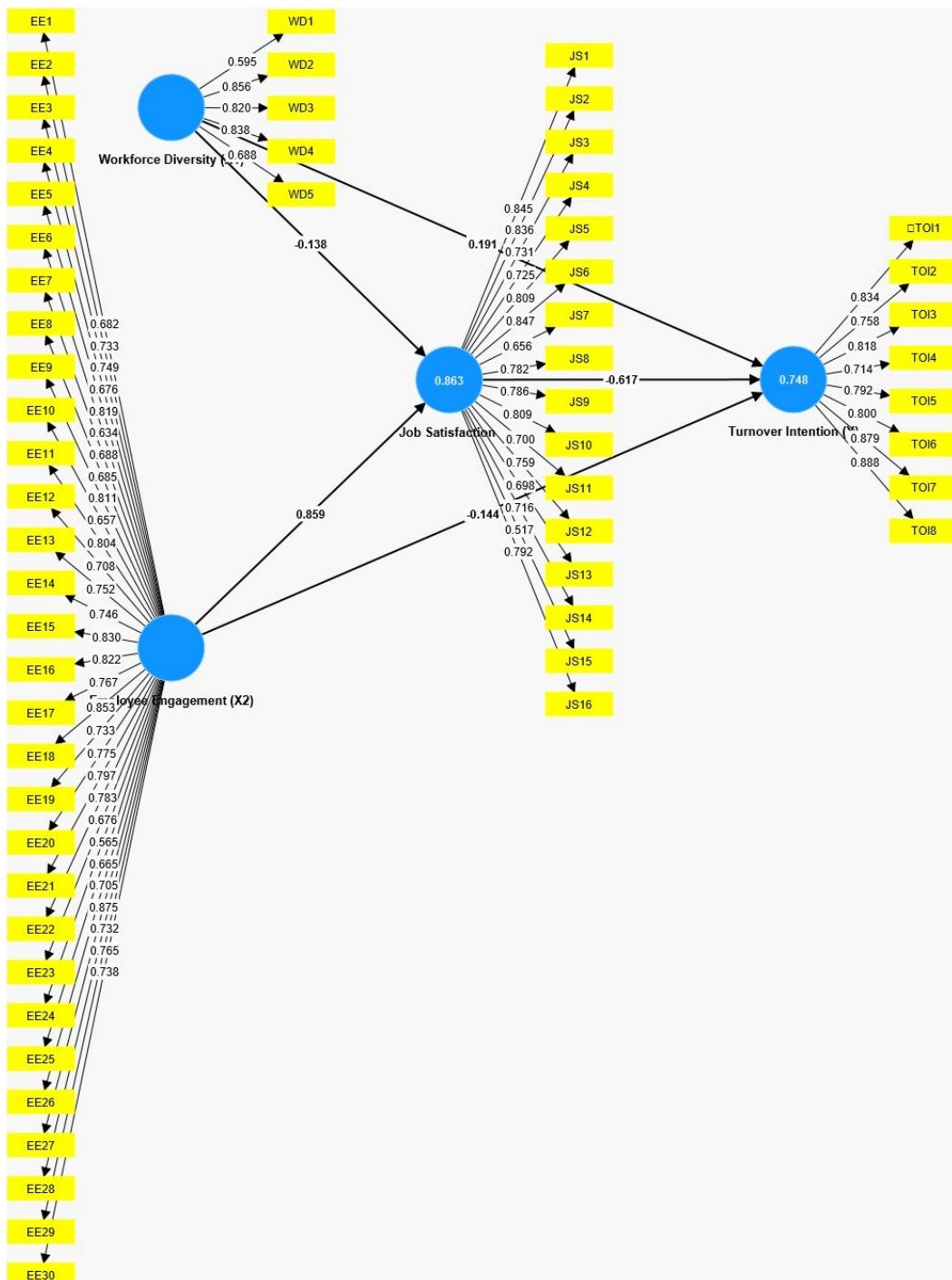
Tabel 6. Karakteristik Posisi Kerja Responden

Posisi	Jumlah	Presentase
Officer	47	57%
Section Head/Spesialist	28	34%
Depertment Head/Sr. Specialist/Manager	8	10%

*Sumber: Data diolah (2023)*

Berdasarkan tabel 15 yang berisikan data karakteristik posisi kerja responden, responden terbanyak merupakan posisi *Officer* yaitu sebanyak 47 orang atau 57% dari total responden, *Section Head/Spesialist* sebanyak 28 orang atau 34%, dan yang terkecil adalah *Depertment Head/Sr. Specialist/Manager* sebanyak 8 orang atau sebesar 10%.

### Model Pengukuran (*Outer Model*)



Sumber: data diolah

Gambar 2. Nilai Loading Factor

Berdasarkan gambar 2, telah memperlihatkan data angka nilai dari loading factor telah berada  $> 0,50$ . Indikator – indikator tersebut dinyatakan valid jika nilai korelasi melebihi 0,70. Namun, pada tahap pengembangan loading factor dengan nilai 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima (Ghozali, 2014). Maka dari itu semua pernyataan dalam indikator yang digunakan pada penelitian ini dapat dianggap valid dan telah sesuai dengan persyaratan uji validitas konvergen.

Dalam pengukuran uji *discriminant validity* metode lain yang digunakan ialah dengan melihat nilai dari AVE. Berikut merupakan *output software Smart PLS 4.0* pada *Average Variance Extracted* (AVE) setiap instrumen indikator variabel.

Tabel 7. *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.660
<i>Workforce Diversity</i> (X1)	0.587
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.554
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0.570

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai AVE dari seluruh variabel yaitu *Turnover Intention*, *Workforce Diversity*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction* bernilai di atas 0,50. Nilai AVE 0,50 atau lebih tinggi berarti rata – rata konstruk menerangkan lebih dari setengah varians indikatornya maka dapat dinyatakan valid.

Setelah melakukan pengujian validitas, selanjutnya yaitu melakukan uji reliabilitas yang dilakukan dengan tujuan untuk mencari informasi terkait konsistensi alat ukur penelitian atau kuesioner. Dalam pengolahan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0, tingkat reliabilitas dari suatu indikator dapat dilihat melalui nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*.

Tabel 8. *Composite Reliability*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.939
<i>Workforce Diversity</i> (X1)	0.875
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.974
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0.954

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 22 di atas, diketahui nilai *composite reliability* setiap variabel telah menunjukkan angka > 0,6.

Tabel 9. *Cronbach's Alpha*

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.926
<i>Workforce Diversity</i> (X1)	0.827
<i>Employee Engagement</i> (X2)	0.972
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0.948

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan tabel 23 di atas, diketahui nilai *cronbach's alpha* setiap variabel telah menunjukkan angka > 0,6.

### Model Struktural (*Inner Model*)

Setelah semua indikator reliabel dan valid, selanjutnya adalah tahap pengujian *model structural*, yaitu menggunakan program *output software SmartPLS 4.0* untuk menguji *R-Square*.

Tabel 10. Hasil Uji *R Square*

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.748	0.739
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0.863	0.859

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

Berdasarkan pada tabel 25. Dapat dilihat bahwa nilai *R-Square Ajusted* dari *Turnover Intention* adalah 0.739 atau 73,9%. Hal ini menjelaskan bahwa variabel *Workforce Diversity*, *Employee Engagement* dan *Job Satisfaction* dapat mempengaruhi variabel *Turnover Intention* sebesar 73,9%. Untuk variabel *Job Satisfaction R-Square Ajusted* sebesar 0.859 atau 85,9%. Berarti variabel *Workforce Diversity* dan *Employee Engagement* dapat mempengaruhi variabel *Turnover Intention* sebesar 85,9%.

Diperlukan pengujian *Q-square* untuk mengevaluasi sejauh mana skor observasi yang dihasilkan oleh model memiliki kualitas dan seberapa baik perkiraan parameter model tersebut.

Tabel 11. Nilai *Q-Square*

	<i>Q<sup>2</sup>predict</i>	RMSE	MAE
<i>Job Satisfaction</i> (Z)	0.847	0.399	0.318
<i>Turnover Intention</i> (Y)	0.666	0.591	0.483

Sumber: hasil output SmartPLS 4.0

Dari olahdata tersebut dihasilkan perhitungan bahwa nilai *Q-square* sebesar 0,847 dimana berdasarkan angka yang telah dihasilkan tersebut bisa dilihat bahwa karakteristik permodelan pada penelitian ini sudah memenuhi syarat dan bisa dikatakan baik karena nilainya sudah mendekati angka 1 untuk *Q-square*.

Uji signifikan parsial disebut uji-t berguna agar mengetahui apakah berpengaruh atau tidak suatu variabel independen terhadap variabel dependen, serta dengan uji-t juga dapat mengetahui signifikannya atau tidak. Dinyatakan berpengaruh apabila variabel bebas terhadap variabel terikat memiliki nilai  $T_{hitung} > T_{tabel}$  dan suatu variabel dikatakan signifikan apabila memiliki nilai  $P\ Values < 0,05$ . Pada penelitian ini nilai  $T_{tabel}$  dari jumlah 83 responden diketahui adalah 1,664 yang didapat dari rumus  $d\ f = n-k$ , dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah variabel yang diteliti, sehingga  $df = 83 - 4 = 79$  dengan menggunakan derajat kepercayaan ditingkat 90% dan standar error 5% atau 0,5. Mengacu pada penggunaan aplikasi SmartPLS 4.0 untuk mengolah data penelitian, maka dapat diketahui hasil uji T-statistik adalah sebagai berikut :

Tabel 12. Hasil Nilai Uji T Statistik

<i>Original sample</i> (O)	<i>T statistics</i> ( $ O/STDEV $ )	<i>P values</i>
----------------------------	-------------------------------------	-----------------

<i>Workforce Diversity (X1)</i>			
-> <i>Turnover Intention (Y)</i>	0.191	2.576	0.010
<hr/>			
<i>Employee Engagement (X2) -&gt; Turnover Intention (Y)</i>	-0.144	1.078	0.281
<hr/>			
<i>Job Satisfaction (Z) -&gt; Turnover Intention (Y)</i>	-0.617	4.594	0.000
<hr/>			
<i>Workforce Diversity (X1) -&gt; Job Satisfaction (Z)</i>	-0.138	2.651	0.008
<hr/>			
<i>Employee Engagement (X2) -&gt; Job Satisfaction (Z)</i>	0.859	24.682	0.000
<hr/>			

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

Selain itu terdapat *indirect effects* untuk mengetahui pengaruh tidak langsung variabel independen terhadap variabel dependen dan mengukur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen melalui variabel *intervening*.

Tabel 13. Hasil *Indirect Effects*

	Original sample (O)	T statistics ( O/STDEV )	P values
<hr/>			
<i>Workforce Diversity (X1) -&gt; Job Satisfaction (Z) -&gt; Turnover Intention (Y)</i>	0.085	2.506	0.012
<hr/>			
<i>Employee Engagement (X2) -&gt; Job Satisfaction (Z) -&gt; Turnover Intention (Y)</i>	-0.53	4.366	0
<hr/>			

Sumber: Hasil Output SmartPLS 4.0

## Uji Hipotesis

### 1. Hipotesis 1: *Workforce Diversity* Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan dari tabel 25 bahwa *Workforce Diversity* berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 2,576 > t_{tabel} = 1,664$  dengan nilai signifikan (*P-Values*) sebesar  $0.010 < 0.05$ . Hipotesis ke-1 diteirima ( $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima) yang menyatakan bahwa *Workforce Diversity* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

### 2. Hipotesis 2: *Employee Engagement* Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*

Pada tabel 25 diketahui bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Turnover Intention*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} = 1,078 < t_{tabel} = 1,664$  dengan nilai signifikan (*P-Values*) sebesar  $0.281 > 0.05$ . Hipotesis ke-2 ditolak ( $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* tidak berpengaruh secara langsung terhadap *Turnover Intention*.

### 3. Hipotesis 3: *Job Satisfaction* Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan tabel 25 diketahui bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan

terhadap *Turnover Intention*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 4,594 < t_{tabel} 1,664$  dengan nilai signifikan (*P-Values*) sebesar  $0.000 < 0,05$ . Hipotesis ke-3 diterima ( $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh terhadap *Turnover Intention*.

#### 4. Hipotesis 4: *Workforce Diversity* Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention* Dimediasi *Job Satisfaction*

Merujuk pada tabel 26 bahwa *Workforce Diversity* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dimediasi *Job Satisfaction*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 2,506 < t_{tabel} 1,664$  dengan nilai signifikan (*P-Values*) sebesar  $0.012 < 0,05$ . Hipotesis ke-4 diterima ( $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* mampu menjadi variabel mediasi bagi pengaruh *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention*.

#### 5. Hipotesis 5: *Employee Engagement* Berpengaruh Terhadap *Turnover Intention* Dimediasi *Job Satisfaction*

Merujuk pada tabel 26 bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Turnover Intention* dimediasi *Job Satisfaction*. Dapat dilihat bahwa hasil menunjukkan nilai  $t_{hitung} 4,366 < t_{tabel} 1,664$  dengan nilai signifikan (*P-Values*) sebesar  $0.000 < 0,05$ . Hipotesis ke-5 diterima ( $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diteirima) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* mampu menjadi variabel mediasi bagi pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

### Pembahasan

#### 1. Pengaruh *Workforce Diversity* Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil dari penelitian, ditemukan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention*. Diketahui dari uji t-statistik diperoleh hasil  $t_{hitung} 2,576 > t_{tabel} 1,664$ , hasil P values nilai signifikansi sebesar 0,010, dan hasil original sampel sebesar 0.191. Maka, dapat diketahui terdapat pengaruh positif sebesar 19,1% *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention*, jika *Workforce Diversity* meningkat maka tingkat *Turnover Intention* juga akan meningkat. Hasil pengujian menyimpulkan bahwa  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

Dengan diterimanya  $H_a$ , hal ini menunjukkan bahwa baik semakin tinggi *Workforce Diversity* pada PT Bumitama Gunajaya Agro maka tingkat *Turnover Intention* nya akan meningkat. Sehingga keberagaman yang ada pada perusahaan harus selalu pelihara agar tidak menyebabkan ada *Turnover Intention* pada karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Adduriyatun Vira et al (2023) serta penelitian Lee et al (2020) yang memiliki hasil penelitian bahwa adanya pengaruh signifikan antara *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention*. Pada penelitian ini dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis yang telah disusun sebelumnya yaitu  $H_1$  diterima.

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

Berdasarkan hasil uji yang telah dilakukan, ditemukan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*. Diketahui dari uji t-statistik diperoleh hasil  $t_{hitung} 1,078 < t_{tabel} 1,664$ , hasil P values nilai signifikansi sebesar  $0,281 > 0,05$ , dan hasil original sampel sebesar -0,144. Maka, dapat diketahui terdapat pengaruh yang tidak signifikan sebesar 14,4% *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*.

Dengan diterimanya  $H_0$ , hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* PT

Bumitama Gunajaya Agro. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2017) dan Basori, Dharmanto, Sumantyo (2023) yang memiliki hasil penelitian bahwa tidak terdapat pengaruh signifikan antara *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention*. Pada penelitian ini dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis yang telah disusun sebelumnya yaitu H2 ditolak.

3. Pengaruh *Job Satisfaction* Terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil dari penelitian, ditemukan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Diketahui dari uji t-statistik diperoleh hasil  $t_{hitung} = 4,594 > t_{tabel} = 1,664$ , hasil P values nilai signifikansi sebesar 0,000, dan hasil original sampel sebesar -0,617. Maka, dapat diketahui terdapat pengaruh negatif sebesar 61,7% *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*, jika *Job Satisfaction* meningkat maka tingkat *Turnover Intention* akan menurun. Hasil pengujian menyimpulkan bahwa Ha diterima dan Ho ditolak.

Dengan diterimanya Ha, hal ini menunjukkan bahwa baik semakin tinggi *Job Satisfaction* pada PT Bumitama Gunajaya Agro maka tingkat *Turnover Intention* nya akan menurun. Sehingga *Job Satisfaction* atau kepuasan kerja harus ditingkatkan agar *Turnover Intention* pada karyawan dapat menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Alam et al (2020) yang memiliki hasil penelitian bahwa adanya pengaruh negatif signifikan antara *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention*. Pada penelitian ini dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis yang telah disusun sebelumnya yaitu H3 diterima.

4. Pengaruh *Workforce Diversity* Terhadap *Turnover Intention* Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari penelitian, ditemukan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction*. Diketahui dari uji t-statistik diperoleh hasil  $t_{hitung} = 2,506 > t_{tabel} = 1,664$ , hasil P values nilai signifikansi sebesar 0,012, dan hasil original sampel sebesar 0,085. Maka, dapat diketahui terdapat pengaruh positif sebesar 8,5% *Workforce Diversity* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction*, memiliki arti bahwa *Workforce Diversity* berbanding lurus terhadap turnover intention melalui *Job Satisfaction*, dimana jika *Workforce Diversity* meningkat maka terhadap *Turnover Intention* akan meningkat dan *Job Satisfaction* karyawan tidak terpenuhi.

Dengan diterimanya Ha, hal ini menunjukkan bahwa baik semakin tinggi *Workforce Diversity* pada PT Bumitama Gunajaya Agro maka tingkat *Turnover Intention* nya akan meningkat dan *Job Satisfaction* menurun. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pambudi dan Djastuti (2019) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* dapat menjadi mediator terhadap *Turnover Intention*. Pada penelitian ini dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis yang telah disusun sebelumnya yaitu H4 diterima.

5. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Turnover Intention* Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Berdasarkan hasil dari penelitian, ditemukan hasil pengujian hipotesis yang menunjukkan adanya pengaruh negatif dan signifikan *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction*. Diketahui dari uji t-statistik diperoleh hasil  $t_{hitung} = 4,366 > t_{tabel} = 1,664$ , hasil P values nilai signifikansi sebesar 0,000, dan hasil original sampel sebesar -0,530. Maka, dapat diketahui terdapat pengaruh negatif sebesar 53% *Employee Engagement* terhadap *Turnover Intention* dimediasi oleh *Job Satisfaction*, memiliki arti bahwa *Employee*

*Engagement* berbanding terbalik terhadap turnover intention melalui *Job Satisfaction*, dimana jika *Employee Engagement* meningkat maka *Turnover Intention* akan menurun dan *Job Satisfaction* karyawan terpenuhi.

Dengan diterimanya Ha, hal ini menunjukan bahwa baik semakin tinggi *Employee Engagement* pada PT Bumitama Gunajaya Agro maka tingkat *Turnover Intention* nya akan menurun dan *Job Satisfaction* meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pambudi dan Djastuti (2019) serta penelitian Arya dan Darmayanti (2020) yang menyatakan bahwa *Job Satisfaction* dapat menjadi mediator terhadap *Turnover Intention* dan *Employee Engagament* berpengaruh positif signifikan terhadap *Job Satisfaction*, berpengaruh negatif signifikan terhadap *Turnover Intention*. Pada penelitian ini dapat disimpulkan pula bahwa hipotesis yang telah disusun sebelumnya yaitu H5 diterima.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diperoleh dari pengaruh Workforce Diversity, Employee Engagement, dan Job Satisfaction terhadap Turnover Intention pada PT Bumitama Gunajaya Agro maka dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil uji dan penelitian Workforce Diversity berpengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intention dengan pengaruh sebesar 19,1%. Variabel Employee Enggagement terbukti tidak berpengaruh secara signifikan terhadap Turnover Intention. Hasil penelitian membuktikan Job Satisfaction berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention, dengan pengaruh sebesar -61,7%. Workforce Diversity berpengaruh positif signifikan terhadap Turnover Intention dimediasi oleh Job Satisfaction sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh sebesar 8,5%. Mengacu pada penelitian Employee Engement berpengaruh negatif signifikan terhadap Turnover Intention dimediasi Job Satisfaction sebagai variabel mediasi, dengan pengaruh sebesar -53

### Saran

Merujuk pada hasil penelitian dan kesimpulan yang ada mengenai variabel *Workforce Diversity*, *Employee Engagement*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Turnover Intention* karyawan PT Bumitama Gunajaya Agro di *Head Office* Jakarta, sejumlah saran peneliti berikan diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak terlibat. Berdasarkan hasil penelitian, saran untuk PT Bumitama Gunjaya Agro keberagaman diperlukan untuk perusahaan tetapi perlu keberagaman yang berada dalam perusahaan perlu dipelihara agar tidak menyebabkan tingkat *Turnover Intention* meningkat, *Employee Engagement* perusahaan sudah pada tahap baik tapi perlu diperhatikan mengenai komunikasi yang dilakukan agar lebih efektif, *Job Satisfaction* terhadap atasan pada PT Bumitama Gunajaya Agro sudah pada tingkat yang tinggi, tetapi kepuasan terhadap gaji dalam hal ini tunjangan masih belum mencapai tingkat yang tinggi, sehingga perlu diperhatikan kembali mengenai tunjangan karyawan.

### Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan pertama, hasil penelitian ini hanya berlaku pada karyawan *Head Office* PT Bumitama Gunajaya Agro, tidak dapat digeneralisir bagi populasi yang lebih besar. Keterbatasan kedua, kuesioner yang dibuat penelitian memiliki jumlah yang cukup banyak yaitu sebanyak 59 butir kuesioner yang berdampak pada jawaban responden yang tidak maksimal dan konsisten. Keterbatasan ketiga, kuesioner dibagikan pada akhir tahun dimana perusahaan sedang sibuk sehingga pengisian kuesioner memakan waktu yang cukup lama dan hasil yang tidak maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J., & McCarthy, M. (2017). *How to Engage, Involve, and Motivate Employees: Building a Culture of Lean Leadership and Two-Way Communication*. Productivity Press.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Amin, M. S. (2022). Organizational Commitment, Competence on Job Satisfaction and Lecturer Performance: Social Learning Theory Approach. *Human Resource Management*, 2(1)(Human Resource Management), 40-56. <http://dx.doi.org/10.52970/grhrm.v2i1.156>
- Caniago, M. A., & Mustafa, M. W. (2023). Pengaruh Worklife Balance dan Burnout terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Sosio e-Kons*, 15(2), 151-159. <http://dx.doi.org/10.30998/sosioekons.v15i2.18503>
- Downey, S. N., Werff, L. v. d., 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*. 10.1111/jasp.12273
- Gajenderan, V. K., Nawaz, N., Rangarajan, R., & Parayitam, S. (2023). The relationships between amotivation, employee engagement, introjected regulation, and intrinsic motivation: A double-layered moderated-mediation model. *Journal Pre-proof*, 9(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e20493>
- Jeronimo, H. M., Henriques, P. L., & Carvalho, S. I. (2022). Being inclusive boosts impact of diversity practices on employee engagement. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 20(2), 129-147. 10.1108/MRJIAM-05-2021-1175
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(Psychological), 692–724.
- Mulang, H. (2022). Analysis of The Effect of Organizational Justice, Worklife Balance on Employee Engagement and Turnover Intention. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2 (2), 86-97. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. A., Wright, P. M., & Eligh, L. (2016). *Strategic Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education.
- Perera, H. N., & John, J. E. (2020). Teachers' self-efficacy beliefs for teaching math: Relations with teacher and student outcomes. *Contemporary Educational Psychology*, 61(2). <http://dx.doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101842>
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior*, 19th edition. Pearson.Zhang Sabrina. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Umsu Press.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66 (4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif dan R&D* (Cetakan 1 ed.). Alfabeta.
- Yang, J. T. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.11.002>
- Zhang, Y. (2016). A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4, 85-91. <http://dx.doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>