

## ***Pengaruh Workforce Diversity Terhadap Employee Engagement***

### **(Studi Kasus Di Rumkit Tingkat IV IM 0702)**

**Damrus<sup>a</sup>, Muhammad Triadi<sup>b\*</sup>**

**<sup>a,b</sup>Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Teuku Umar**

\*Corresponding author : [muhammadtriadi231199@gmail.com](mailto:muhammadtriadi231199@gmail.com)

#### **ABSTRACT**

*This research aims to see the effect of workforce diversity on employee engagement at Rumkit level IV IM 0702 Meulaboh. The approach used in this research is a correlational quantitative approach. The sampling technique used in this research was total sampling with a population and sample obtained of 69 workforce respondents at Rumkit level IV IM 0702 Meulaboh. The data analysis method uses simple linear regression analysis. The research results show that there is a positive and significant influence of workforce diversity on employee engagement at Rumkit level IV IM 0702 Meulaboh with a significance value of  $0.000 < 0.05$ . The results of the coefficient of determination test show that the contribution of the workforce diversity variable to employee engagement at Rumkit level IV IM 0702 is 61.6%, while the other 38.4% is influenced by variables not included in this research such as performance variables, work environment and productivity.*

**Keywords:** *Workforce Diversity, Employee Engagement*

#### **ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana variasi sumber daya manusia berdampak pada keterlibatan karyawan pada Rumkit tingkat IV IM 0702 Meulaboh. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kolerasional. Penelitian ini menggunakan sampling total dari populasi, yang terdiri dari 69 responden tenaga kerja di Rumkit tingkat IV IM 0702 Meulaboh. Untuk menganalisis data, analisis regresi linear sederhana digunakan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variasi sumber daya manusia memiliki efek positif dan signifikan terhadap keterlibatan karyawan pada Rumkit tingkat IV IM 0702 Meulaboh, dengan nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa variabel keragaman tenaga kerja berkontribusi sebesar 61,6% terhadap keterlibatan karyawan pada Rumkit tingkat IV IM 0702. Variabel lain, 38,4%, dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini, seperti kinerja, lingkungan kerja, dan produktifitas.

**Kata Kunci:** *Workforce Diversity, Keterlibatan Karyawan*

#### **PENDAHULUAN**

Dengan bantuan kemajuan teknologi, globalisasi global semakin mendekatkan orang-orang dari berbagai budaya, agama, dan latar belakang pendidikan daripada sebelumnya. Ini memiliki kemampuan untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik dan paling kompeten. Orang tidak lagi tinggal dan bekerja di lokasi yang rumit karena mereka sekarang menjadi bagian dari ekonomi global yang sangat kompetitif dalam skala global (Patel, 2016).

Selain itu, agar lebih inventif dan mudah beradaptasi, manajemen dan lembaga yang tidak menghasilkan pendapatan perlu mengelilingi diri mereka dengan keragaman (diversity). Manajemen saat ini harus mampu merangkul, membina, dan mendapatkan keuntungan dari

keragaman tempat kerja (Wambui et al., 2013). Akibatnya, hubungan antara employee engagement dan workforce diversity tidak dapat diabaikan. Ada semakin banyak bukti yang menunjukkan bahwa keragaman merupakan faktor penting dalam memprediksi kepuasan kerja, yang berdampak pada keterlibatan karyawan. Isu pengecualian mempengaruhi tenaga kerja yang beragam saat ini. Banyak karyawan benar-benar merasakannya, dan sebagian besar karyawan juga percaya bahwa manajemen tidak memandang mereka sebagai komponen penting perusahaan. Menurut banyak penelitian, manajemen harus mendukung keragaman tenaga kerja dan kepuasan kerja (Shore et al., 2011).

Selain itu, *employee engagement* telah menjadi yang terdepan dalam penelitian dan praktik manajemen selama lebih dari satu dekade. Seiring dengan bertambahnya jumlah penelitian yang telah diterbitkan, kini terdapat banyak sekali buku tentang engagement, Albrecht, (2010) artikel review Saks dan Gruman (2014), edisi jurnal khusus yang dikhususkan untuk engagement, dan bahkan beberapa meta- analisis (Christian et al., 2011)

Employee engagement atau keterlibatan karyawan adalah sikap positif yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan mereka serta keinginan dan upaya yang mereka lakukan, menurut Saks, (2006) ini adalah sejauh mana seorang karyawan rajin dan tenggelam dalam pelaksanaan peran mereka. Pentingnya mempertimbangkan keragaman tenaga kerja adalah mengakui bakat dan potensi unik yang dimiliki setiap orang. Menghormati keberagaman satu sama lain itulah yang pada akhirnya mempersatukan kita semua dan dapat menjadi kunci menuju perusahaan yang sejahtera, sukses, dan budaya kerja yang adil. Integrasi keragaman manusia di semua tingkatan dan penerapan kebijakan dan praktik keragaman yang ditargetkan dan non-diskriminasi yang mempromosikan dan mendukung keragaman tenaga kerja digunakan sebagai teknik untuk mengarahkan pola pikir ini di tempat kerja (Scott & Sims, 2016). Bisnis yang ingin sukses dengan cara tertentu harus memiliki pola pikir yang kuat dan tidak terbatas. Namun, keragaman dapat memiliki efek positif atau negatif, menurut penelitian bertahun-tahun tentang dampaknya terhadap tim dan kelompok kecil (Kochan et al., 2003)

Rumah sakit sebagai unit pelayanan membutuhkan kekuatan kerjasama tim yang tinggi. Tenaga medis dan tenaga kesehatan yang bekerja sama dalam tim yang solid di rumah sakit memberikan manfaat yang tidak sedikit bagi pasien serta memaksimalkan fasilitas pelayanan kesehatan. Pasien menerima perawatan yang lebih holistik ketika penyedia medis berkolaborasi. Penyedia medis juga dapat berkonsentrasi pada bidang keahlian mereka dan mengetahui satu sama lain bahwa mereka adalah bagian dari tim yang merawat semua pasien. Rumkit Tingkat IV IM 0702 memiliki tanggung jawab untuk memastikan kesiapan terkait kesehatan TNI dan menyediakan kebutuhan pelayanan kesehatan personel TNI dalam lingkup pelayanannya. Pelayanan dengan tanggung jawab tersebut membutuhkan employee engagement dan workforce diversity untuk menciptakan rasa nyaman dalam memberikan kinerja pelayanan prima yang baik.

Berdasarkan hasil observasi permasalahan dalam keragaman tenaga kerja yang terkait keberagaman di lingkungan kerja dapat menjadi indikator adanya masalah yang timbul dalam aspek kesetaraan gender. Kondisi ini mencerminkan potensi ketidaknyamanan dalam berbagai

aspek, termasuk penanganan, pengakuan, serta peluang pekerjaan antara karyawan perempuan dan laki-laki. Oleh karena itu peneliti ingin menggali lebih dalam mengenai pengaruh dari workforce diversity terhadap employee engagement.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### ***Workforce Diversity***

Keanekaragaman tenaga kerja, juga dikenal sebagai "keanekaragaman tenaga kerja", didefinisikan sebagai perbedaan dan kesamaan di antara karyawan berdasarkan usia, latar belakang budaya, kemampuan dan kecacatan fisik, ras, agama, jenis kelamin, dan orientasi seksual (Saxena, 2014; Wilbur et al., 2020). Keragaman membuat tenaga kerja lebih heterogen. Dalam kondisi saat ini, mempekerjakan tenaga kerja yang terdiversifikasi merupakan kebutuhan setiap organisasi, namun mengelola tenaga kerja yang terdiversifikasi juga menjadi tantangan besar bagi pengelolaan sumber daya manusia dari masing-masing instansi yang terlibat (Jonsén et al., 2013; Saxena, 2014; Wilbur et al., 2020). Workforce diversity adalah perpaduan kolektif dari perbedaan dan kesamaan karyawan (termasuk karakteristik individu, nilai, keyakinan, pengalaman, latar belakang, preferensi, dan perilaku) yang berguna untuk proses membangun organisasi yang beragam, adil, dan inklusif. Keanekaragaman di tempat kerja berarti penerimaan dan penyertaan karyawan dari semua latar belakang. Tempat kerja yang beragam adalah aset penting, mengakui kekuatan individu setiap karyawan dan potensi yang mereka bawa (Jonsén et al., 2013; Saxena, 2014).

### ***Employee Engagement***

Keterlibatan karyawan, juga dikenal sebagai keterlibatan karyawan, didefinisikan sebagai tingkat keterlibatan dan antusiasme yang ditunjukkan oleh karyawan dalam pekerjaan dan lingkungan tempat kerja mereka. Keterlibatan karyawan membantu organisasi mengevaluasi dan mengelola pendapat karyawan tentang aspek penting dari budaya tempat kerja mereka (Karanges et al., 2014; Menguc et al., 2013). employee engagement adalah sejauh mana karyawan menginvestasikan energi kognitif, emosional, dan perilaku mereka menuju hasil organisasi yang positif (Garnero et al., 2014; Karanges et al., 2014). Umumnya para pekerja akan terserap dan antusias dengan pekerjaannya. Karyawan akan menemukan makna yang lebih besar dalam apa yang mereka lakukan (Ciocirlan & Pettersson, 2012; Garnero et al., 2014).



**Gambar 1.** Kerangka Konseptual

## **METODE PENELITIAN**

Di Rumkit Tingkat IV IM Meulaboh, variabel independen diversity workforce (X) berpengaruh terhadap variabel dependent employee engagement (Y). Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan sekunder. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif atau korelasional yang berhubungan dengan pengaruh dari variabel yang dikaji. Didalam penelitian ini populasinya berjumlah 69 orang, karena jumlah populasinya dapat dijangkau semua oleh peneliti. Peneliti menetapkan sampel didalam penelitian ini yaitu semua populasi yang akan dijadikan sebagai sampel dengan menggunakan tehknik penentuan sampel non probability sampling berjenis total sampling. Teknik pengumpulan data menggunakan koesioner yang dimana didalam koesioner tersebut terdapat berisi pertanyaan yang harus dijawab oleh responden dan skala yang digunakan didalam koesioner tersebut ber skala likert 1-5 yang bersifat tertutup. Metode analisa data menggunakan excel dan SPSS V.25 yang nantinya data tersebut akan di uji lebih mendalam terkait dengan konsep dari penelitian ini.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Uji Validitas**

Uji Validitas Tujuan uji validitas adalah untuk memastikan bahwa instrumen pengukuran yang digunakan secara efektif mengukur konstruk atau variabel yang dimaksudkan, sehingga hasil yang diperoleh dapat diandalkan dan dapat diinterpretasikan dengan keyakinan. Berikut ini adalah hasil uji validitas:

**Tabel 1. 1 Uji Validitas Workforce Diversity (X)**

<b>No</b>	<b>Item</b>	<b>R hitung</b>	<b>R tabel</b>	<b>Hasil</b>
1.	Workforce Diversity X.P.1	0,546	0.2335	Valid
2.	Workforce Diversity X.P.2	0,565	0.2335	Valid
3.	Workforce Diversity X.P.3	0,772	0.2335	Valid
4.	Workforce Diversity X.P.4	0,355	0.2335	Valid
5.	Workforce Diversity X.P.5	0,497	0.2335	Valid
6.	Workforce Diversity X.P.6	0,679	0.2335	Valid
7.	Workforce Diversity X.P.7	0,729	0.2335	Valid
8.	Workforce Diversity X.P.8	0,716	0.2335	Valid
9	Workforce Diversity X.P.9	0,691	0.2335	Valid
10.	Workforce Diversity X.P.10	0,538	0.2335	Valid
11.	Workforce Diversity X.P.11	0,692	0.2335	Valid
12.	Workforce Diversity X.P.12	0,536	0.2335	Valid
13.	Workforce Diversity X.P.13	0,283	0.2335	Valid

Perolehan nilai r hitung pada uji validitas melebihi nilai r tabel, yang menunjukkan bahwa item pertanyaan workforce diversity secara keseluruhan dapat dikategorikan sebagai valid, seperti yang ditunjukkan oleh hasil data dari tabel di atas.

**Tabel 1. 2 Uji Validitas Employee Engagement (Y)**

No	Item	R hitung	R tabel	Hasil
1.	Employee Engagement Y.P.1	0,546	0.2335	Valid
2.	Employee Engagement Y.P..2	0,565	0.2335	Valid
3.	Employee Engagement Y.P.3	0,772	0.2335	Valid
4.	Employee Engagement Y.P..4	0,355	0.2335	Valid
5.	Employee Engagement Y.P.5	0,497	0.2335	Valid
6.	Employee Engagement Y.P.6	0,679	0.2335	Valid
7.	Employee Engagement Y.P.7	0,729	0.2335	Valid
8.	Employee Engagement Y.P.8	0,716	0.2335	Valid
9.	Employee Engagement Y.P.9	0,691	0.2335	Valid
10.	Employee Engagement Y.P.10	0,538	0.2335	Valid
11.	Employee Engagement Y.P.11	0,692	0.2335	Valid
12.	Employee Engagement Y.P.12	0,536	0.2335	Valid

Berdasarkan pada tabel di atas, hasil data menunjukkan bahwa seluruh item pertanyaan dari employee engagement dapat dikategorikan sebagai valid. Hal ini dapat dilihat dari perolehan nilai r hitung pada uji validitas melebihi nilai r tabel yang telah ditetapkan.

### Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi seberapa konsisten suatu alat pengukuran atau tes dan dapat diandalkan untuk memberikan hasil yang konsisten atau stabil. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.1 Hasil Uji Reliabilitas Workforce Diversity**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,838	13

Sumber: Output SPSS V.25

Berdasarkan tabel 4.10 hasil uji reliabilitas pada variabel workforce diversity dapat dilihat bahwa nilai Cronbach alpha yang diperoleh melebihi batas yang telah ditetapkan 0,60 yakni  $0,838 > 0,60$ . Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas pada data penelitian ini reliabel.

**Tabel 1.2 Hasil Uji Reliabilitas Employee Engagement**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

,782	12
------	----

Sumber: Output SPSS V.25

Berdasarkan tabel 4.11 hasil uji reliabilitas pada variabel employee engagement dapat dilihat bahwa nilai cronbach alpha yang diperoleh melebihi batas yang telah ditetapkan 0,60 yakni  $0,782 > 0,60$ . Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa hasil uji reliabilitas pada data penelitian ini konsisten atau reliabel.

**Uji Regresi Linear Sederhana**

Uji regresi linear berganda dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Hasil uji regresi linear sederhana adalah sebagai berikut

**Tabel 1.2 Hasil Uji Regresi Linear**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,885	2,685		4,054	,000
	X1.TOTAL	,691	,066	,789	10,495	,000

a. Dependent Variable: Y.TOTAL

Berdasarkan hasil uji di atas maka persamaan regresi linier untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 10,885 + 0,691X_1 + e$$

**Uji Parsial (uji T)**

Uji t digunakan untuk melihat pengaruh antar variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut ini adalah hasil uji- yang dilihat Melalui nilai signifikansi antara lain sebagai berikut:

**Tabel 4. 1 Hasil Uji t**

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,885	2,685		4,054	,000
	X1.TOTAL	,691	,066	,789	10,495	,000

a. Dependent Variable: Y.TOTAL

Sumber: Output SPSS V.25

Berdasarkan hasil uji t, dapat dilihat bahwa nilai signifikansi (sig) sebesar 0,000, yang lebih kecil dari tingkat signifikansi yang umumnya ditetapkan (0,05). Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa variabel independen "workforce diversity" berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen "employee engagement" yang dimana hipotesis didalam penelitian ini  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.

### **Koefisien Determinasi**

**Tabel 4. 2 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

<b>Model Summary</b>				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,789 <sup>a</sup>	,622	,616	4,171
a. Predictors: (Constant), X1.TOTAL				

Sumber: Output SPSS V.25

Berdasarkan pada tabel 4.9 hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai r square pada variabel workforce diversity hanya mampu menjelaskan employee engagement sebesar 0,789. Selain itu hasil diatas juga menunjukkan bahwa kontribusi dari nilai adjusted r square pada variabel workforce diversity terhadap employee engagement sebesar 0,616 atau 61,6%.

### **Pengaruh Workforce Diversity Terhadap Employee Engagement ( $H_1$ )**

Hasil dari tabel hasil uji-t menunjukkan bahwa variasi pekerja secara parsial mempengaruhi keterlibatan karyawan sebesar  $0,000 < 0,05$ , yang menunjukkan bahwa hipotesis penelitian  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak. Hasil yang dapat diterima dari penelitian ini menunjukkan hubungan yang positif dan signifikan antara variabel diversity workforce dan keterlibatan karyawan; temuan ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya. (Darmawan, 2020; Goswami, S., & Goswami, 2017; Muthee, 2021; Narayanan & Raina, 2018; Podsiadlowski et al., 2013). Dalam lingkungan kerja kontemporer, hubungan antara diversity workforce dan keterlibatan karyawan semakin diperhatikan. Tingkat partisipasi karyawan sangat dipengaruhi oleh keanekaragaman tenaga kerja, yang mencakup peningkatan kesetaraan, ketidaksamaan, kesetaraan, akses, integrasi, dan pembelajaran. Keterlibatan karyawan ditentukan oleh tingkat motivasi mereka, kesetiaan mereka, dan komitmen mereka terhadap organisasi. Tingkat keterlibatan karyawan cenderung lebih tinggi di perusahaan yang memperhatikan keberagaman tenaga kerja. Hal ini disebabkan oleh berbagai faktor, termasuk rasa inklusivitas yang diperoleh dari lingkungan kerja yang mendukung, pengakuan terhadap kontribusi individu, dan penghargaan terhadap perspektif yang beragam. Karyawan yang merasa dihargai dan diterima dalam keragaman mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkontribusi secara positif terhadap kesuksesan organisasi. Selain itu, keberagaman tenaga kerja juga dapat membantu ide, inovasi, dan pemecahan masalah di tempat kerja, yang dapat meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi harus memahami dan mengelola hubungan antara

keberagaman tenaga kerja dan keterlibatan karyawan. Dengan memperhatikan aspek-aspek seperti reinforcing homogeneity, color blind, fairness, access, integration, dan learning dalam keberagaman tenaga kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung, serta setiap individu merasa dihargai dan diterima dilingkungan kerja tersebut.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis yang didapatkan pada bab IV maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut ini:

1. Hasil perhitungan uji-t yang diperoleh secara parsial *workforce diversity* mempengaruhi *employee engagement* sebesar  $0,000 < 0,05$  yang dimana hipotesis didalam penelitian ini  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak.
2. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa kontribusi pada variabel *workforce diversity* terhadap *employee engagement* sebesar 61,6% Sedangkan 38,4% lainnya dipengaruhi oleh variabel yang tidak dimasukkan kedalam penelitian ini seperti variabel kinerja, lingkungan kerja dan produktifitas.

### **Saran**

1. Organisasi harus menghargai keragaman dan melihatnya sebagai kekuatan, bukan kelemahan. Keragaman dalam latar belakang, pengalaman, dan perspektif dapat memperkaya organisasi dan meningkatkan kreativitas serta inovasi.
2. Proses perekrutan harus didasarkan pada kemampuan, kualifikasi, dan potensi calon karyawan, bukan hanya pada kemiripan dengan karyawan yang sudah ada. Hindari bias dan stereotip dalam proses seleksi.
3. Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, di mana semua karyawan merasa dihargai dan diterima tanpa memandang perbedaan. Berikan pelatihan tentang keragaman dan inklusivitas kepada karyawan dan manajemen.

Disarankan bagi Rumkit Tingkat IV IM 0702 meulaboh agar memperhatikan pentingnya dukungan organisasi terhadap karyawan dalam bentuk penyediaan alat, sumber daya, dan peluang, serta kolaborasi tim yang efektif untuk dapat menciptakan keterikatan karyawan yang lebih kuat terhadap organisasi.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alan M. Saks, J. A. G. (2014). What Do We Really Know About Employee Engagement? *Invited Feature Article*, 2(1), 1–9.
- Albrecht, S. L. (2010). *HandBook Of Employee Engagement*.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Ciocirlan, C., & Pettersson, C. (2012). Does Workforce Diversity Matter in the Fight against Climate Change? An Analysis of Fortune 500 Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 47–62.
- Garnero, A., Kampelmann, S., & Rycx, F. (2014). The heterogeneous effects of workforce diversity on productivity, wages, and profits. *Industrial Relations*, 53(3), 430–477.
- Goswami, S., & Goswami, K. (2017). Menjelajahi hubungan antara keragaman tenaga kerja, inklusi dan keterlibatan karyawan. *Drishtikon: Jurnal Manajemen*, 9(1), 65–89.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. In *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. (pp. 102–117). Psychology Press.
- Jonsén, E., Melender, H. L., & Hilli, Y. (2013). Finnish and Swedish nursing students' experiences of their first clinical practice placement - A qualitative study. *Nurse Education Today*, 33(3), 297–302.
- Karanges, Emma Ruth; Beatson, Amanda; Johnston, Kim; Lings, I. (2014). Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *Journal of Business Market Management*, 7(2), 329–353.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42(1), 3–21.
- Menguc, B., Auh, S., Fisher, M., & Haddad, A. (2013). To be engaged or not to be engaged: The antecedents and consequences of service employee engagement. *Journal of Business Research*, 66(11), 2163–2170.
- Muthee, L. (2021). Influence of workplace diversity on employee engagement at International Rescue Committee Kenya. *Thesis, Strathmore University*.
- Narayanan, S., & Raina, K. (2018). Effect of primary dimensions of workforce diversity on employee engagement: A literature review. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(3), 655–670.
- Patel, T. (2016). Multiparadigmatic Studies of Culture: Needs, Challenges, and Recommendations for Management Scholars. *European Management Review*, 14(1), 83–100.
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International*

- Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159–175.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11(14), 76–85.
- Scott, C. L., & Sims, J. D. (2016). *Developing Workforce Diversity Programs, Curriculum, and Degrees in Higher Education*.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289.
- Tio Darmawan, Fibria Indriati Dwi Liestiwati, E. A. (2020). Analisis pengaruh workforce diversity dan inclusion terhadap employee engagement pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia. *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Indonesia*.
- Wambui, T. W., Muthura, M., & Kamau, A. (2013). Managing Workplace Diversity : A Kenyan Perspective Managing Workplace Diversity : A Kenyan Pespective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).
- Wilbur, K., Snyder, C., Essary, A. C., Reddy, S., Will, K. K., & Mary Saxon. (2020). Developing Workforce Diversity in the Health Professions: A Social Justice Perspective. *Health Professions Education*, 6(2), 222–229.