

Dampak *Diversity Management* pada *Employees Engagement*: Peran *Organizational Trust* dan *Job Insecurity*

Rizka Sahnindita¹, Dodi Ria Atmaja²

^{1,2}Manajemen, Universitas Esa Unggul

rizkasahnindita60@gmail.com¹, atmajadodi9@gmail.com²

ABSTRACT

Workforce diversity such as differences in ethnicity, gender, education, language and so on in an organization needs to be managed properly in order to be able to achieve the vision, mission and goals of the organization. Due to good Diversity Management, Organizational Trust will emerge thereby creating Employees Engagement, which can prevent Job Insecurity from occurring. The purpose of this study is to explore Diversity Management and Organizational Trust to achieve Employees Engagement in service companies in Jakarta that specialize in the banking, telecommunications, and building construction sectors. This research was conducted on 125 respondents and was obtained through a questionnaire distributed online in July 2023. In this quantitative study, researchers used primary data and the Partial Least Square-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) research method with data processing and analysis using SmartPLS. The results of this study confirm that Diversity Management has no effect on Employees Engagement, Organizational Trust has a positive effect on Employees Engagement, Diversity Management has a negative effect on Job Insecurity, while the moderating effect of Leadership Style has no significant effect on Employees Engagement. This research is limited to service companies in Jakarta, further researchers can explore manufacturing or trading companies. Suggestions that can be submitted for future researchers are to be able to replace the Leadership Style variable with transactional and transformational Leadership Styles.

Keywords : Diversity Management, Organizational Trust , Job Insecurity, Employees Engagement, Leadership Style.

ABSTRAK

Keragaman tenaga kerja seperti perbedaan suku, kelamin, pendidikan, bahasa dan sebagainya yang ada di suatu organisasi perlu dikelola dengan baik agar mampu mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Dengan adanya *Diversity Management* yang baik maka akan muncul *Organizational Trust* sehingga menciptakan *Employees Engagement*, yang dapat mencegah terjadinya *Job Insecurity*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi *Diversity Management* dan *Organizational Trust* untuk mencapai *Employees Engagement* pada perusahaan jasa di Jakarta yang berspesialisasi dalam sector perbankan, telekomunikasi, dan konstruksi bangunan. Penelitian ini dilakukan pada 125 responden dan diperoleh melalui kuesioner yang disebar secara online pada Juli 2023. Dalam penelitian kuantitatif ini peneliti menggunakan data primer dan metode penelitian *Partial Least Square- Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan pengolahan dan analisis data menggunakan *SmartPLS*. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa *Diversity Management* tidak berpengaruh terhadap *Employees Engagement*, *Organizational Trust* berpengaruh positif terhadap *Employees Engagement*, *Diversity Management* berpengaruh negatif pada *Job Insecurity*, sedangkan efek moderasi dari *Leadership Style* tidak berpengaruh signifikan terhadap *Employees Engagement*. Penelitian ini terbatas pada perusahaan jasa di Jakarta saja, peneliti selanjutnya dapat mengeksplorasi pada perusahaan manufaktur atau perdagangan. Saran yang dapat diajukan untuk peneliti selanjutnya adalah dapat mengganti variabel *Leadership Style* dengan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional.

Kata kunci : Diversity Management, Organizational Trust , Job Insecurity, Employees Engagement, Leadership Style.

PENDAHULUAN

Keragaman tempat kerja adalah salah satu fenomena penting di era saat ini. Keragaman mengacu pada berbagai perbedaan antara orang-orang dalam suatu organisasi. Kedengarannya sederhana, tetapi keragaman mencakup ras, jenis kelamin, kelompok etnis, usia, kepribadian, gaya kognitif, masa jabatan, fungsi organisasi, pendidikan, latar belakang, dan banyak lagi (Alshaabani *et al.*, 2022). Keragaman tempat kerja ini disebut dengan *Diversity Management* dan merupakan faktor penting dalam memastikan keberlanjutan pengelolaan sumber daya manusia, di mana Sukalova & Ceniga (2020) menegaskan bahwa organisasi yang menjaga keragaman tenaga kerja mereka dengan merencanakan keragaman jangka panjang strategi manajemen dan memasukkannya ke dalam manajemen sumber daya manusia perusahaan yang dimana kegiatannya seperti perekrutan, penggajian, mobilitas, promosi dan lain lain. Ganji *et al.* (2021) juga menjelaskan *Diversity Management* penting untuk menunjukkan bagaimana organisasi mendukung karyawan dan peduli tentang mereka, dari aspek-aspek tersebut dapat disimpulkan bahwa peran *Diversity Management* sangat mendasar dalam mencapai karyawan yang terlibat di tempat kerja. Dengan adanya *Diversity Management* implementasi kebijakan untuk menghindari perasaan *Job Insecurity*, ketidaksetaraan, diskriminasi, dan pelanggaran kerja, sehingga mampu memberikan suasana dan kondisi kerja yang baik untuk kinerja yang lebih baik dan keterlibatan pada pekerjaannya yang lebih tinggi (Alshaabani *et al.*, 2022). Keuntungan dari manajemen keragaman di tempat kerja adalah: peningkatan produktivitas, peningkatan kreativitas dan pemecahan masalah, menarik dan mempertahankan bakat, membantu membangun komunikasi dalam tim dan meningkatkan pangsa pasar dan jumlah pelanggan yang beragam (Kreitz, 2008)

Banyak karyawan yang beranggapan bahwa mempertahankan keterlibatan kerja yang rendah dalam lingkungan yang penuh dengan ketakutan kehilangan pekerjaan dan kurangnya manajemen yang hebat akan berakibat munculnya *turn over intention* (Hidayah Ibrahim *et al.*, 2019). Karena kurangnya penelitian yang berhubungan dengan masalah ini, penelitian ini akan coba selidiki tentang pelaporan efek mediasi dari *Job Insecurity* dalam hubungan antara *Diversity Management* dan *Employees Engagement*. Keterlibatan atau partisipasi karyawan dalam aktivitas-aktivitas kerja penting untuk diperhatikan karena dengan adanya *Employees Engagement* (keterlibatan karyawan) akan menyebabkan karyawan mencintai pekerjaannya dan senang bekerjasama, baik dengan pimpinan ataupun dengan sesama rekan kerja, salah satu cara untuk meningkatkan partisipasi karyawan adalah dengan melibatkan karyawan dalam berbagai kesempatan termasuk dalam pengambilan keputusan (Altuntas & Baykal, 2010). Beberapa penelitian telah menghubungkan *Diversity Management* dengan *Employees Engagement* seperti Downey *et al.* (2015) menegaskan bahwa *Diversity Management* memiliki praktik dan kebijakan yang jelas memainkan peran penting dalam meningkatkan *Employees Engagement*.

Di sisi lain, peneliti lain menunjukkan peran manajemen sumber daya manusia dalam mengurangi atau mencegah *Job Insecurity* dan dalam membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen (Vander Elst *et al.*, 2010; Richter & Näswall, 2018). Jika karyawan menghadapi tingkat *Job Insecurity* yang tinggi, mereka cenderung merasa

kurang terlibat dalam pekerjaan mereka dan membuat sedikit usaha untuk mengikuti dan mencapai tujuan organisasi (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010)

Penelitian terkait variable *Diversity Management*, *Organizational Trust*, *Job Insecurity*, dan *Employees Engagement* pernah dilakukan sebelumnya. Dimana jelas terlihat bahwa *Diversity Management* dan kepercayaan dalam organisasi dapat sangat terhubung (Nešić *et al.*, 2020; Alshaabani & Rudnák, 2020), pelatihan keragaman adalah praktik yang paling efektif dalam meningkatkan *Employees Engagement* (Alshaabani *et al.*, 2022), tidak adanya *Diversity Management* dapat menyebabkan tingkat *Job Insecurity* yang lebih tinggi (Shena *et al.*, 2010), karyawan itu komitmen emosional sangat dipengaruhi secara negatif oleh *Job Insecurity* yang dapat menurunkan *Employees Engagement* dalam melakukan pekerjaannya (Stankevičiūtė *et al.*, 2021; Greenhalgh & Rosenblatt, 2010; Etehadi & Karatepe, 2019), *Job Insecurity* secara negatif memediasi hubungan antara *Diversity Management* dan *Employees Engagement*, menunjukkan bahwa *Job Insecurity* dapat secara negatif mengurangi efek *Diversity Management* pada *Employees Engagement* (de Beer *et al.*, 2016; Alshaabani *et al.*, 2022).

Dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Alshaabani & Rudnák (2020) di Hungaria mereka mengkonfirmasi dampak signifikan dari *Diversity Management* dan menunjukkan bahwa *Organizational Trust* dapat dianggap sebagai variabel mediasi antara *Diversity Management* dan *Employees Engagement*, namun demikian dalam penelitian ini variabel *Leadership Style* ditambahkan untuk memoderasi *Diversity Management* dan *Employees Engagement*. *Leadership Style* yang tepat akan berpengaruh pada hasil kinerja karyawan karena karyawan dapat merasakan langsung hasil dari keputusan yang sudah dibuat sehingga adanya *Diversity Management* pada perusahaan dapat berjalan lancar jika pemimpin memberikan andil dalam setiap keputusan sehingga tercapainya *Employees Engagement* (Pasaribu & Tumewu, 2015). *Leadership Style* pada setiap manager berbeda – beda dan pengaruhnya sangat kuat untuk membawa perusahaan menjadi lebih baik, untuk itu *Leadership Style* dapat ditambahkan pada penelitian ini agar mengetahui pengaruhnya pada perusahaan jasa di Jakarta.

Tujuan penelitian adalah peneliti akan mencoba untuk mengeksplorasi *Diversity Management* dan *Organizational Trust* untuk mencapai *Employees Engagement* serta mengetahui peran mediasi *Organizational Trust* dan *Job Insecurity* dalam hubungan antara *Diversity Management* dan *Employees Engagement* pada perusahaan jasa di Jakarta. Sebagai tambahan, peneliti benar-benar menganggap penelitian saat ini sebagai kontribusi penting, membawa nilai tambahan untuk literatur, karena tidak ada penelitian sebelumnya yang dilakukan pada perusahaan jasa di Jakarta yang menghubungkan *Diversity Management*, *Organizational Trust*, *Job Insecurity*, *Employees Engagement*, dan *Leadership Style* sebagai variabel bersama.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode *survey* dengan kuesioner secara *online* menggunakan *google form*. Dalam penelitian ini menggunakan skala *likert* dengan skala 1-5 (1 = sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju). Pengukuran variabel *Diversity Management* diadopsi dari Bizri (2018) terdiri dari 6 (enam)

pernyataan, pengukuran variabel *Job Insecurity* diadopsi dari Chen & Eyoun (2021) terdiri dari 4 (empat) pernyataan, pengukuran variabel *Organizational Trust* diadopsi dari Athos *et al.* (1978) yaitu 7 (tujuh) pernyataan, pengukuran variabel *Employees Engagement* diadopsi dari Schaufeli *et al.* (2006) yaitu 9 (sembilan) pernyataan dan terakhir pengukuran variabel *Leadership Style* diadopsi dari Ashikali & Groeneveld (2015) terdiri dari 4 (empat) pernyataan. Total pernyataan dalam questioner penelitian ini sebanyak 30 butir.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan dari berbagai perusahaan swasta di sektor jasa di Jakarta. *Sample* dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja di perusahaan jasa swasta pada bidang perbankan, telekomunikasi, dan konstruksi bangunan. Penentuan jumlah *sample* menggunakan ukuran menurut (Hair *et al.*, 2017) yang menyatakan ukuran minimum *sample* 5 kali jumlah pernyataan. Terdapat 30 butir pernyataan dalam kuesioner, maka besarnya minimum *sample* yang digunakan berjumlah 150 responden.

Studi ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode *Structural Equation Model* (SEM), dan pengolahan dan analisa data menggunakan perangkat lunak SPSS dan *SmartPLS* 4.0. Pada uji validitas dan reliabilitas, menggunakan analisis faktor SPSS dengan melihat nilai yang tertera dalam Kaiser Meyer-Olkin (KMO) dan *Measure of Sampling Adequacy* (MSA). Dimana jika nilai KMO dan MSA lebih dari 0,5 maka analisis faktornya sudah sesuai. Selanjutnya untuk uji reliabilitas menggunakan pengukuran *Cronbach's Alpha*. Dimana semakin nilai *Cronbach's Alpha* mendekati 1 maka akan semakin baik (Hair *et al.*, 2021). Kemudian dilakukan uji *inner model* untuk menguji indikator penyusunan dalam penelitian ini menggunakan *path coefficient* dan *bookstrappin*.

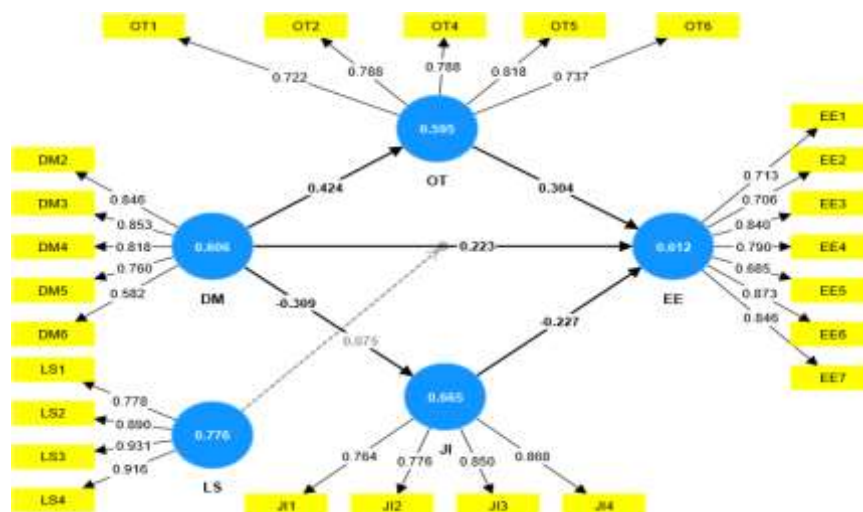
Berdasarkan hasil olah data *pretest* yang dilakukan pada 30 responden menyatakan variabel *Job Insecurity* dan *Leadership Style* seluruhnya dinyatakan valid sedangkan pada variabel *Diversity Management* dari 6 pernyataan menyisakan 5 pernyataan yang valid, variabel *Organizational Trust* dari 7 pernyataan menyisakan 5 pernyataan yang valid, dan variabel *Employees Engagement* dari 9 pernyataan menyisakan 7 pernyataan yang valid. Dengan demikian setelah dilakukan analisis hasil *pretest* maka dari 30 pernyataan, yang dinyatakan valid untuk dijadikan kuesioner pada penelitian ini adalah 25 pernyataan, sehingga total responden pada penelitian ini adalah sebanyak 125 orang. Uji *pretest* dapat dilihat lebih lanjut pada Lampiran 5A.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 125 responden, data yang berhasil kami peroleh yaitu jenis kelamin perempuan cenderung lebih mendominasi sebanyak 80 responden atau 64% sedangkan laki - laki sebanyak 45 responden atau 36%, berdasarkan rentan usia sebanyak 76 responden atau 60,8% berusia antara 18 – 24 tahun, sebanyak 25 responden atau 20% berusia antara 25 – 34 tahun, sebanyak 15 responden atau 12% berusia antara 35 – 44 tahun dan sebanyak 9 responden berusia antara 45 – 54 tahun. Dengan tingkat pendidikan pekerja paling banyak adalah pekerja dari jenjang pendidikan SMA / SMK sebanyak 78 responden atau 62,4%, S1 sebanyak 42 responden atau 33,6%, dan D3 hanya

sebanyak 5 responden atau 40%. Kemudian lamanya bekerja paling dominan yaitu karyawan yang bekerja antara 1 sampai 5 tahun sebanyak 73 responden atau 58,4%, karyawan yang bekerja kurang dari setahun sebanyak 30 orang atau 24%, karyawan yang bekerja diatas 10 tahun sebanyak 12 responden atau 9,6% dan karyawan yang bekerja antara 6 – 10 tahun sebanyak 10 responden atau 8%. Selanjutnya jika dilihat dari jumlah karyawan pada perusahaan yang lebih dari 30 orang sebanyak 82 responden atau 65,6% dan karyawan hanya berjumlah 30 orang sebanyak 43 responden atau 34,4%. Data demografi responden terdapat pada Lampiran 4.

Dalam model SEM yang berbasis varian atau *PLS-Path Modeling*, model ini terdiri dari *Outer model* (model pengukuran). Uji *outer model* bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya dan dimaksudkan untuk menilai validitas dan reliabilitas suatu model. Uji *outer model* ini menggunakan bantuan prosedur *PLS Algorithm* (Jogiyanto, 2011)



Gambar 1. *Outer Model*

Pengujian validitas konstruk dalam PLS-SEM terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Dalam menilai validitas konvergen nilai *loading factor* harus lebih dari 0,7 adalah faktor pemuatan maksimum untuk studi konfirmasi, 0,6 adalah beban maksimum untuk penelitian eksplorasi, dan 0,5 adalah beban maksimum untuk studi pengembangan.

Loading factor yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi sebesar 0,7 merujuk pada Hair *et al.* (2021). Pada nilai *Average Variance Inflation factor* (AVE) harus lebih besar dari 0,5. Ketika nilai AVE untuk setiap konstruk lebih dari 0,5 model PLS dikatakan mencapai validitas konvergen (Wijaya, 2019). Pada gambar 2 dan Lampiran 5B dapat diamati bahwa mayoritas indikator pada setiap variabel memiliki nilai *loading factor* berada di atas 0,7 hanya indikator DM6 (0,582) dan EE5 (0,685) yang berada di bawah 0,7. Merujuk pada Hair *et al.* (2021) indikator pengukuran *loading factor* yang berada dibawah 0,7 menyatakan tidak valid sehingga kedua indikator ini dihilangkan dalam model dan dilakukan estimasi kembali. Hasil perhitungan *Average Variance Inflation factor* (AVE) pada penelitian ini membuktikan bahwa validitas konvergen dapat dipenuhi karena setiap

konstruk memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5. Variabel *Diversity Management* (AVE=0,685), variabel *Employees Engagement* (AVE=0,644), variabel *Job Insecurity* (AVE=0,666), variabel *Organizational Trust* (AVE=0,595), dan variabel *Leadership Style* (AVE=0,776).

Selanjutnya melakukan uji validitas diskriminan. Validitas diskriminan digunakan untuk menilai validitas konstruk dan memastikan perbedaannya dibandingkan dengan konstruk lainnya seperti yang disarankan oleh Fornell & Larcker F (1981). Sesuai dengan rujukan dari Fornell & Larcker F (1981) maka dapat diketahui untuk mencari nilai validitas diskriminan dapat melihat dari akar AVE (nilai pada diagonal) dan membandingkan dengan nilai-nilai korelasi antara konstruksi lain. Kriteria diterima bila nilai akar AVE lebih tinggi dari nilai korelasi antar konstruk. Pengukuran *cross-loading* juga dapat digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan. Kriteria diterima bila item pengukuran berkorelasi lebih kuat / tinggi dengan variabel yang diukurnya dan berkorelasi lebih rendah dengan variabel lainnya. Dengan demikian penelitian ini dikatakan valid karena akar AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi lainnya dan *cross-loading* berkorelasi lebih kuat daripada nilai antar konstruk. Tabel 8 dan tabel 9 pada Lampiran 5C menunjukkan hasil detail dari uji validitas diskriminan.

Pada uji reliabilitas konstruk bisa dilihat pada poin *Cronbach's Alpha* dan poin *Composite Reliability* pada setiap konstruk. Uji reliabilitas konstruk dengan cara metode *Cronbach's Alpha* dengan memiliki nilai > 0,7 dan *Composite Reliability* dengan nilai > 0,7 dapat diterima dan valid (Jogiyanto, 2011). Dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini menyiratkan bahwa semua konstruksi telah melebihi tingkat yang sudah ditentukan.

Inner model adalah model struktural yang menghubungkan antarvariabel laten. Berdasarkan nilai koefisien jalur untuk melihat seberapa besar pengaruh antara variabel laten dengan perhitungan *bootstrapping*. Pada uji signifikansi dampak langsung dan uji pengaruh tidak langsung dapat dikatakan hipotesis diterima jika sig (*P.Values*) < 0,05 dan T-statistiknya > 1,96. Hasil tersebut memberikan informasi Signifikansi. Pada tabel 10 Lampiran 5C dapat diketahui hasil uji *Structural Model* berupa *Path Coefficients*. Sumber: Data primer yang diolah (2023).

Tabel 1. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

	<i>Cronbach's alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average variance extracted (AVE)</i>
<i>Diversity Management</i>	0.849	0.879	0.896	0.684
<i>Employees Engagement</i>	0.889	0.904	0.915	0.644
<i>Job Insecurity</i>	0.836	0.873	0.888	0.666
<i>Leadership Style</i>	0.905	0.939	0.932	0.776
<i>Organizational Trust</i>	0.829	0.83	0.88	0.595

Berdasarkan temuan *bootstrapping* model PLS, semua rute signifikan dengan nilai T lebih besar dari 1,96. Pada tabel berikut, dapat melihat hasil uji signifikansi sebagai berikut :

Tabel 2. Uji Hipotesis Model Penelitian

Hipotesa	Pernyataan Hipotesis	Original Sample	Nilai P-Values	T-Statistik	Keterangan
Hasil Uji Pengaruh Langsung					
H1	<i>Diversity management</i> memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap <i>employees engagement</i>	0,038	0,705	0,378	Data tidak mendukung hipotesis
H2	<i>Diversity management</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>organizational trust</i> .	0,424	0,000	4,022	Data mendukung hipotesis
H3	<i>Organizational trust</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>employees engagement</i> .	0,297	0,009	4,307	Data mendukung hipotesis
H4	<i>Diversity management</i> berpengaruh negatif signifikan terhadap <i>job insecurity</i> .	-0,333	0,000	2,591	Data mendukung hipotesis
H5	<i>Job insecurity</i> memiliki pengaruh negatif yang signifikan terhadap <i>employees engagement</i>	-0,244	0,010	2,647	Data mendukung hipotesis
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung					
H6	<i>Leadership style</i> memoderasi <i>Diversity management</i> dan <i>employees engagement</i>	0,079	0,405	0,833	Data tidak mendukung hipotesis
H7	<i>Organizational trust</i> memediasi hubungan antara <i>diversity management</i> dan <i>employees engagement</i>	0,126	0,035	2,111	Data mendukung hipotesis
H8	<i>Job insecurity</i> memediasi hubungan antara <i>diversity management</i> dan <i>employees engagement</i>	0,081	0,049	1,972	Data mendukung hipotesis

Sumber : Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan tabel uji hipotesis diatas, diketahui bahwa 6 hipotesis memiliki P-Value kurang dari 0,05 dan T-statistiknya lebih dari 1,96 sehingga data mendukung hipotesis penelitian yang dibangun. Sementara P-Value diatas 0,05 dan T-statistiknya kurang dari 1,96 hipotesis terkait *Diversity Management* pada *Employees Engagement* dan *Leadership Style* yang memoderasi *Diversity Management* dan *Employees Engagement* menyatakan hipotesis tersebut ditolak.

Dari hasil hipotesis diatas peran mediasi pada hipotesis 7 dimana *Diversity Management* berpengaruh signifikan pada *Organizational Trust* tetapi tidak berpengaruh pada *Employees Engagement*, sehingga disimpulkan *Organizational Trust* dapat memediasi penuh (*full mediation*). Sebaliknya pada hipotesis 8 dimana *Diversity Management* berpengaruh pada *Job Insecurity* dan *Job Insecurity* berpengaruh pada *Employees Engagement* sehingga *Job Insecurity* memediasi secara parsial (*partial mediation*). Hal ini sejalan dengan teori menurut Baron & Kennny, (1986) dimana mediasi penuh (*full mediation*) akan terjadi apabila variabel independen tidak mampu mempengaruhi variabel dependen tanpa melalui variabel mediator, sedangkan parsial mediasi (*partial mediation*) terjadi apabila pengaruh variabel dependen terhadap variabel pemediasi signifikan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi juga signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian ini mayoritas hipotesis masih terdapat hubungan pada beberapa variabelnya, meskipun ada juga yang tidak berpengaruh satu sama lainnya.

Adapun hasil yang didapat adalah *Diversity Management* tidak berpengaruh pada *Employees Engagement*, hal ini dikarenakan *Diversity Management* bukan merupakan factor utama untuk mendapatkan keterlibatan kerjanya. Salah satu kunci pokok agar keragaman di tempat kerja dapat dikendalikan terletak pada individu-individu yang ada dalam tempat kerja tersebut, masing-masing individu harus mengerti pengertian dan toleransi antar rekan kerja, agar pengertian dan toleransi ini dapat terwujud, maka dibutuhkan keterbukaan dalam berkomunikasi atas keragaman yang ada, sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang mampu menciptakan konflik. Tidak memungkiri bahwa perusahaan juga dapat melakukan sosialisasi terus menerus mengenai pentingnya kesadaran, pengertian dan toleransi terhadap keragaman sehingga memunculkan kepercayaan dalam diri karyawan pada organisasinya yang memberikan efek positif pada kerjanya. Hal ini dapat memunculkan perasaan *Employees Engagement* yang dapat memberikan motivasi untuk bekerja lebih produktif lagi agar dapat melupakan *Job Insecurity* yang dimiliki karyawan karena kurangnya perasaan *engagement* mereka di perusahaan tersebut.

Meskipun *Leadership Style* dapat menjadi sesuatu yang dibutuhkan untuk menyatukan perbedaan tersebut dan membantu mereka untuk bersemangat melakukan pekerjaannya, nyatanya *Leadership Style* yang buruk akan dapat melemahkan *Diversity Management*. Banyak manajer yang seringkali tidak siap untuk menghadapi keanekaragaman yang ada di tempat kerjanya, hal ini dikarenakan pengalaman masih kurang, tempat kerja sebelumnya memiliki karyawan yang sedikit, kurangnya komunikasi dengan karyawan terkait permasalahan yang biasa terjadi di tempat kerjanya dan kurangnya pemahaman tentang kebutuhan yang diinginkan karyawan terkait lingkungan kerjanya, sehingga manager harus menyiapkan diri secara baik, konseling dengan karyawan untuk membahas lingkungan kerja yang dapat membangun produktifitas mereka dalam bekerja dan menimba pengalaman sebanyak mungkin untuk menghadapi masalah *diversity*. Dengan kata lain *Leadership Style* akan berbeda pada setiap perusahaan dan manajer akan selalu beradaptasi terkait lingkungan kerja yang berubah ubah yang menghasilkan gaya kepemimpinan mereka yang akan berubah – ubah seiring jalannya waktu.

Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan yang dapat diperbaiki di masa yang akan datang. Pertama penelitian ini masih terbatas pada perusahaan jasa yang berada di Jakarta, peneliti selanjutnya dapat mengeksplor pada jenis perusahaan yang berbeda seperti manufaktur dimana karyawan didalamnya memiliki jumlah yang banyak atau perusahaan dagang, dan dapat dilakukan di Jabodetabek atau di Indonesia. Kedua jumlah karyawan yang didalamnya bisa melebihi *range* dari penelitian ini, seperti perusahaan tempat dia bekerja harus diatas 100 orang dan sebagainya.

Saran yang bisa kami berikan dapat mengganti atau menambahkan variabel moderasi atau mediasi untuk mengetahui sejauh mana variabel ini dapat terhubung. Variabel moderasi *Leadership Style* disarankan diganti dengan gaya kepemimpinan transaksional, gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan *laissez faire*. Penelitian ini memberikan implikasi manajerial pada *Diversity Management* yaitu mengelola keragaman di tempat kerja ternyata membantu perusahaan agar berjalan

dengan baik untuk mendapatkan tujuannya. Dengan adanya *Diversity Management* karyawan akan lebih merasa diterima, merasa dihargai dan tidak didiskriminasi sehingga meningkatkan loyalitas pada perusahaan, dengan adanya loyalitas ini karyawan akan merasakan keterlibatannya dalam bekerja sehingga menciptakan suasana kerja yang positif, aman dan nyaman yang turut berdampak pada citra perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi yang positif untuk meningkatkan *Employees Engagement* di Perusahaan jasa dan menjadi saran bagi para pemimpin untuk menentukan *Leadership Style* yang baik untuk mengarahkan karyawan dalam meningkatkan *engagement* mereka dalam bekerja. Perusahaan yang memiliki *Diversity Management* yang baik akan mencegah karyawannya memiliki perasaan *Job Insecurity*, perasaan dimana karyawan merasakan ketakutan untuk kehilangan pekerjaannya. Hal ini dapat mempengaruhi mereka dalam meningkatkan *Employees Engagement* sehingga perusahaan harus memperbaiki *management* yang ada dan meningkatkan kepercayaan pada diri karyawan. Dengan memperlakukan karyawan dengan adil dan toleransi, karyawan akan merasa diterima dan dapat bekerja lebih produktif. Ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan Perusahaan saat *Diversity Management* tercipta yaitu munculnya bakat, skill yang berbeda satu sama lain. sehingga memberikan keuntungan bagi perusahaan dengan performan dan kepiawaian seluruh anggota organisasi/perusahaan dalam pencapaian tujuan, menumbuhkan kompetisi yang positif yang menghasilkan produktifitas terbaik, merasa bertanggung jawab dalam memberikan kemampuan terbaiknya dan dengan adanya segala perbedaan dalam setiap karyawan dapat berkontribusi untuk memberikan ide dan inovasi yang cemerlang yang berguna untuk menghadapi persaingan dunia kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiguzel, Z., & Çakır, F. S. (2020). Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. *International Journal of Innovation, December*. <https://doi.org/10.5585/iji.v8i3.17595>
- Alas, R., & Mousa, M. (2016). Cultural diversity and business schools' curricula: A case from Egypt. *Problems and Perspectives in Management, 14*(2). [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(2-1\).2016.01](https://doi.org/10.21511/ppm.14(2-1).2016.01)
- Alfes, K., Shantz, A., & Alahakone, R. (2016). Testing additive versus interactive effects of person-organization fit and organizational trust on engagement and performance. *Personnel Review, 45*(6), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2015-0029>
- Alshaabani, A., & Benedek, A. (2018). Trust Climate and Distributive Justice As Mediators Between Diversity Management Practices and Employees' Behaviors. *Acta Carolus Robertus, 8*(1), 5–16. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22004/agecon.274084>
- Alshaabani, A., Hamza, K. A., & Rudnák, I. (2022). Impact of Diversity Management on Employees' Engagement: The Role of Organizational Trust and Job Insecurity. *Sustainability (Switzerland), 14*(1). <https://doi.org/10.3390/su14010420>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of COVID-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability (Switzerland), 13*(14). <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su13147800>

- Alshaabani, A., Oláh, J., Popp, J., & Zaien, S. (2020). Impact of distributive justice on the trust climate among middle eastern employees. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 34–47. <https://doi.org/10.17512/pjms.2020.21.1.03>
- Alshaabani, A., & Rudnák, I. (2020). Impact of Diversity Management Practices on Organizational Climate – an Egyptian Study. *Journal of Management*, 36(1), 7–17. <https://doi.org/10.38104/vadyba.2020.01>
- Altuntas, S., & Baykal, U. (2010). Relationship between nurses' organizational trust levels and their organizational citizenship behaviors. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(2), 186–194. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01347.x>
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Athos, A. G., Gabarro, J. J., & Holtz, J. L. (1978). *Interpersonal behavior: communication and understanding in relationships*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, 1978. <https://lib.ugent.be/catalog/rug01:000357340%0A>
- Baran, M., & Sypniewska, B. (2020). The Impact of Management Methods on Employee Engagement. *Sustainability (Poland)*, 12. <https://doi.org/10.3390/su12010426>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1177/1350506818764762>
- Batmomolin, A. M. D., Sadikin, M., Hadi, J. S., Gunawan, A. P. W., & Sadana, S. M. S. (2022). Effect of Diversity Management on Organizational Trust, Employee Innovative Behavior, and Employee Engagement: Evidence from Indonesia. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D: Faculty of Economics and Administration*, 30(2), 0–11. <https://doi.org/10.46585/sp30021560>
- Berraies, S., Hamza, K. A., & Chtioui, R. (2020). Distributed leadership and exploratory and exploitative innovations: mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing and organizational trust. *Journal of Knowledge Management*, 25(5), 1287–1318. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2020-0311>
- Bizri, R. (2018). Diversity management and OCB: the connection evidence from the Lebanese banking sector. *Equality, Diversity and Inclusion*, 37(3), 233–253. <https://doi.org/10.1108/EDI-03-2017-0059>
- Byrne, D. (1997). An overview (and underview) of research and theory within the attraction paradigm. *Journal of Social and Personal Relationships*, 14(3), 417–431. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177%2F0265407597143008>
- Chen, H., & Eyoun, K. (2021). Do mindfulness and perceived organizational support work? Fear of COVID-19 on restaurant frontline employees' job insecurity and emotional exhaustion. *International Journal of Hospitality Management*, 94(December 2020), 102850. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102850>
- de Beer, L. T., Rothmann, S., & Pienaar, J. (2016). Job insecurity, career opportunities,

- discrimination and turnover intention in post-apartheid South Africa: examples of informative hypothesis testing. *International Journal of Human Resource Management*, 27(4), 427–439. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1020446>
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12273>
- Etehadi, B., & Karatepe, O. M. (2019). The impact of job insecurity on critical hotel employee outcomes: The mediating role of self-efficacy. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 28(6), 665–689. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1556768>
- Fornell, C., & Larcker F., D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, XVIII(February), 39–50.
- Gangi, S. G., & Kafahpour, A. (2017). A survey of the mediating role of perceived organizational support in the relationship between ethical context and female employees' job response. http://jzvj.miau.ac.ir/article_2102.html?lang=en
- Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2021a). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3), 649–667. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.307781.674164>
- Ganji, S. F. G., Rahimnia, F., Ahanchian, M. R., & Syed, J. (2021b). Analyzing the Impact of Diversity Management on Innovative Behaviors Through Employee Engagement and Affective Commitment. *Iranian Journal of Management Studies*, 14(3), 649–667. <https://doi.org/10.22059/IJMS.2020.307781.674164>
- Gao, Y., & He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294–309. <https://doi.org/10.1108/MD-05-2016-0284>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Association*, 25(2), 161–178. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/2092623>
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of research on job insecurity. *International Studies of Management and Organization*, 40(1), 6–19. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825400101>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1).
- Hair, J. F., Sarstedt, M., & Christian M. Ringle, A. (2017). Partial least squares structural equation modeling with R. In *Practical Assessment, Research and Evaluation* (Vol. 21, Issue 1). Springer International Publishing AG.
- Hapsari, C., Stoffers, J., & Gunawan, A. (2019). The Influence of Generational Diversity Management and Leader–Member Exchange on Innovative Work Behaviors Mediated by Employee Engagement. *Journal of Asia-Pacific Business*, 20(2), 125–

139. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/10599231.2019.1610684>
- Hidayah Ibrahim, S. N., Suan, C. L., & Karatepe, O. M. (2019). The effects of supervisor support and self-efficacy on call center employees' work engagement and quitting intentions. *International Journal of Manpower*, 40(4), 688–703. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2017-0320>
- Horváthová, P., Mikušová, M., & Kashi, K. (2019). Evaluation of the employees' engagement factors importance methodology including generation Y. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 3895–3917. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1679214>
- Hsieh, H. H., & Huang, J. T. (2017). Core Self-Evaluations and Job and Life Satisfaction: The Mediating and Moderated Mediating Role of Job Insecurity. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 151(3), 282–298. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1270888>
- Ilyas, S., Abid, G., & Ashfaq, F. (2020). Ethical leadership in sustainable organizations: The moderating role of general self-efficacy and the mediating role of organizational trust. *Sustainable Production and Consumption*, 22, 195–204. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.03.003>
- Inoue, A., Kawakami, N., Eguchi, H., & Tsutsumi, A. (2018). Interaction effect of job insecurity and role ambiguity on psychological distress in Japanese employees: a cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 91(4), 391–402. <https://doi.org/10.1007/s00420-018-1288-5>
- Inoue, A., Kawakami, N., Ishizaki, M., Shimazu, A., Tsuchiya, M., Tabata, M., Akiyama, M., Kitazume, A., & Kuroda, M. (2010). Organizational justice, psychological distress, and work engagement in Japanese workers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 83(1), 29–38. <https://doi.org/10.1007/s00420-009-0485-7>
- Jena, L. K., Pradhan, S., & Panigrahy, N. P. (2018). Pursuit of organisational trust: Role of employee engagement, psychological well-being and transformational leadership. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 227–234. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2017.11.001>
- Jogiyanto. (2011). *Konsep dan Aplikasi Structural Equation Modeling : Berbasis Varian Dalam Penelitian Bisnis* (1st ed.). Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Józefowicz, B. (2017). Diversity Management and Trust: Systematic Literature Review. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 4(4), 51. <https://doi.org/10.12775/jcrl.2017.027>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92(June 2020), 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Keim, A. C., Landis, R. S., Pierce, C. A., & Earnest, D. R. (2014). Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(3), 269–290.

<https://doi.org/10.1037/a0036743>

- Kim, S., & Park, S. (2015). Diversity Management and Fairness in Public Organizations. *Public Organization Review*, 17(2), 179–193. <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0334-y>
- Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>
- Lavaysse, L. M., Probst, T. M., & Arena, D. F. (2018). Is more always merrier? Intersectionality as an antecedent of job insecurity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(11). <https://doi.org/10.3390/ijerph15112559>
- Lee, Y., & Li, J. Y. Q. (2021). The role of communication transparency and organizational trust in publics' perceptions, attitudes and social distancing behaviour: A case study of the COVID-19 outbreak. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 29(4), 368–384. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12354>
- Lo Presti, A., & Nonnis, M. (2012). Moderated effects of job insecurity on work engagement and distress. *TPM - Testing, Psychometrics, Methodology in Applied Psychology*, 19(2), 97–113. <https://doi.org/10.4473/TPM19.2.3>
- Maharani, E. C., Kristiyana, N., & Widyaningrum, P. W. (2022). Pengaruh Organizational Trust, Self Efficacy dan Sense Of Belonging terhadap Employee Engagement (Study kasus pada karyawan PT Daya Surya Sejahtera). *ISOQUANT: Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 4(16), 1–14. <http://studentjournal.umpo.ac.id/index.php/isoquant>
- Mahmoud, A. B., Reisel, W. D., Fuxman, L., & Mohr, I. (2020). A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(2), 267–275. <https://doi.org/10.1111/sjop.12689>
- Maisyura, & Ameliany, N. (2021). Deversity Management Dalam Organisasi / Perusahaan. *Ilmu, Jurnal Bisnis, Administrasi Studi, Program Bisnis, Administrasi Ilmu, Fakultas Politik, Ilmu Malikussaleh, Universitas Studi, Program Bisnis, Administrasi Ilmu, Fakultas Politik, Ilmu Malikussaleh, Universitas*, 04(01), 1–10.
- Meria, L. (2019). Mengukur Dampak Job Insecurity Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal Ekonomi*, 10(2), 161–168. <https://ejurnal.esaunggul.ac.id/index.php/Eko/article/view/2854>
- Nešić, A., Veljković, S. M., Meško, M., & Bertonsel, T. (2020). Correlation of Trust and Work Engagement: A Modern Organizational Approach. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1283–1300. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1283>
- Nguyen, T. T. H., Pham, T. T. H., Le, Q. B., Pham, T. T. H., Bui, T. V. A., & Nguyen, T. Q. A. (2020). Impact of corporate social responsibility on organizational commitment through organizational trust and organizational identification. *Management Science Letters*, 10(14), 3453–3462. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.032>
- Nica, A. (2022). Trust and Competency: an Organizational Performance Perspective. *Journal of Defense Resources Management*, 13(1), 41–57.

- Othman, A. K., Hamzah, M. I., Abas, M. K., & Zakuan, N. M. (2017). The influence of leadership styles on employee engagement: The moderating effect of communication styles. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 4(3), 107–116. <https://doi.org/https://doi.org/10.21833/IJAAS.2017.03.017>
- Park, J. H., & Ono, M. (2017). Effects of workplace bullying on work engagement and health: the mediating role of job insecurity. *International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3202–3225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1155164>
- Pasaribu, L. P., & Tumewu, F. (2015). The Effect Of Workforce Diversity, Leadership Style and Compensation Toward Organizational Commitment (Case Study at PT. Pertamina Manado). *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, 15(5), 397–406.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337–1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Popli, S., & Rizvi, I. A. (2016). Drivers of employee engagement: The role of leadership style. *Global Business Review*, 17(4), 965–979. <https://doi.org/10.1177/0972150916645701>
- Pratama, S. A. (2022). Literature Review The Effect of Leadership Style and Work Culture on Job Satisfaction and Performance. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 3(5), 743–753.
- Psychology, I., & Sciences, M. (2020). *The relationship between authentic leadership, psychological empowerment, work engagement and team effectiveness by thabisa sigwela. March.*
- Purba, C. B. (2021). Digital transformation in the indonesia manufacturing industry: The effect of e- learning, e-task and leadership style on employee engagement. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 361–368. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.5.007>
- Richter, A., & Näswall, K. (2018). Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being. *Work and Stress*, 33(1), 22–40. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1461709>
- 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>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- SCHUMACHER, D., SCHREURS, B., EMMERIK, H. VAN, & WITTE, H. DE. (2015). Explaining The Relation Between Job Insecurity AND Employee Outcomes During Organizational Change: A Multiple Group Comparison. *Human Resource*

- Management*. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Shabrina Amalia, N., Indrawati, R., & Ruswanti, E. (2021). The Importance of Employee Engagement in Mediating the Improvement of Staff Performance at the Hospital. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 4(3), 313–324. <https://doi.org/http://doi.org.10.35654/ijnhs.v4i3.455>
- Shen, J., Tang, N., & D'Netto, B. (2012). Effects of HR Diversity Management on Employee Knowledge Sharing: Mediating Role of Trust. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 13627. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2012.13627abstract>
- Shena, J., D'Netto, B., & Tang, J. (2010). Effects of human resource diversity management on organizational citizen behaviour in the Chinese context. *International Journal of Human Resource Management*, 21(12), 2156–2172. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.509622>
- Shoss, M. K. (2017). Job Insecurity: An Integrative Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 43(6), 1911–1939. <https://doi.org/10.1177/0149206317691574>
- Skalsky, P., & Mccarthy, G. (2009). Diversity Management in Australia and its Impact on Employee Engagement Diversity Management in Australia and its Impact on Employee. *Equal Opportunities International*. <https://ro.uow.edu.au/gsbpapers/22>
- Soni, D., & Mehta, P. (2020). Manifestation of Internal CSR on Employee Engagement: Mediating Role of Organizational Trust. In *The Indian Journal of Industrial Relations* (Vol. 55, Issue 3, pp. 441–460). <https://web.s.ebscohost.com/abstract?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=00195286&AN=141330348&h=5kcGwuJSol5xhj%2B09BFTrSEFRmcv%2B5%2FnWG2NJU2fkKCSlo4tGE1OgZTG0NuPazyGROk8Zi2n3IG8W0jzIYjOHg%3D%3D&crl=c&resultNs=AdminWebAuth&resultLo>
- Specchia, M. L., Cozzolino, M. R., Carini, E., Di Pilla, A., Galletti, C., Ricciardi, W., & Damiani, G. (2021). Leadership styles and nurses' job satisfaction. Results of a systematic review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1–15. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041552>
- Stankevičiūtė, Ž., Staniškienė, E., & Ramanauskaitė, J. (2021). The impact of job insecurity on organisational citizenship behaviour and task performance: Evidence from robotised furniture sector companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 1–17. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020515>
- Subiantoro, S. A., & Lataruva, E. (2022). Pengaruh Job Insecurity dan Job Stress Terhadap Work Engagement Dengan Self-Efficacy Sebagai Variabel Moderating. *Diponegoro Journal of Management*, 11(3), 1–14. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/index>
- Sukalova, V., & Ceniga, P. (2020). Diversity Management in Sustainable Human Resources Management. *SHS Web of Conferences*, 74, 01033. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20207401033>
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology*, 51(1), 23–42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>

- Tajfel, H., & Turner, J. (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Conflict* (pp. 33–47). <http://ark143.org/wordpress2/wp-content/uploads/2013/05/Tajfel-Turner-1979-An-Integrative-Theory-of-Intergroup-Conflict.pdf>
- Tyas, A. A. W. P., Tippe, S., & Sutanto, S. (2020). How Employee Competency and Self Efficacy Affect Employee Work Engagement in Human Resource Development Agency (BPSDM) Ministry of Law and Human Rights Republic of Indonesia. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 4(2), 125–140. <https://doi.org/10.21009/ijhcm.04.02.11>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014a). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., & Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014b). Linking organizational trust with employee engagement: The role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3), 377–400. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0198>
- Valentine, S., & Godkin, L. (2017). Banking Employees' Perceptions of Corporate Social Responsibility, Value-Fit Commitment, and Turnover Intentions: Ethics as Social Glue and Attachment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 29(2), 51–71. <https://doi.org/10.1007/s10672-017-9290-8>
- Vander Elst, T., Baillien, E., de Cuyper, N., & de Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249–264. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358372>
- Wang, H. J., Lu, C. Q., & Siu, O. L. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Ward, A. K., Beal, D. J., Zyphur, M. J., Zhang, H., & Bobko, P. (2021). Diversity climate, trust, and turnover intentions: A multilevel dynamic system. *Journal of Applied Psychology*, 107(4), 628–649. <https://doi.org/10.1037/apl0000923>
- Wijaya, A. (2019). *Metode Penelitian Menggunakan Smart PLS 03* (1st ed.). INNOSAIN.
- Wong, C. A., Spence Laschinger, H. K., & Cummings, G. G. (2010). Authentic leadership and nurses' voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 889–900. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01113.x>
- Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion*, 39(8), 901–929. <https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>
- Yu, M. C., Mai, Q., Tsai, S. B., & Dai, Y. (2018). An empirical study on the organizational trust, employee-organization relationship and innovative behavior from the integrated perspective of social exchange and organizational sustainability. *Sustainability (Switzerland)*, 10(3). <https://doi.org/10.3390/su10030864>