

The Effect of Leadership Style, Work Motivation, Work Stress and Employee Diversity on Employee Turnover with Employee Satisfaction as a Mediating variable in Mining Companies in Morowali, Sulawesi Tengah

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Stress Kerja dan Keberagaman Karyawan terhadap *Turnover* Karyawan dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Mediasi di Perusahaan Pertambangan di Morowali, Sulawesi Tengah

Ryan Pratama^{1*}, Daning Yuniwinarsih², Marcella Devara Arman³

^{1,2,3}Universitas Bina Nusantara

^{1*}ryan.pratama004@binus.ac.id, ²daning.yuniwinarsih@binus.ac.id,

³marcella.arman@binus.ac.id

*Corresponding Author

ABSTRACT

The purpose of this study was to analyze leadership style, employee motivation, work stress, employee diversity on employee turnover with employee satisfaction as a mediating variable. This research was conducted at mining companies in the Morowali area, Central Sulawesi, research is needed in order to determine the equality of treatment carried out through the variables mentioned above. This research was analyzed with a quantitative method approach where the analysis used was descriptive statistics and hypothesis testing with partial least square (PLS). This research uses the explanatory research method. Sample determination is done by simple random sampling method. Our research sampling was conducted in 4 different companies so that in each company we took a sample of 21 people. The results showed that there is a significant effect of employee diversity on job satisfaction where the existence of employee diversity in increasing employee job satisfaction has a moderate/moderate effect at the structural level. Then there is a significant effect of employee job satisfaction on employee turnover where the existence of employee job satisfaction in increasing employee turnover has a low influence at the structural level.

Keywords : Leadership Style, Work Motivation, Work Stress, Employee Diversity, Employee Turnover

1. Pendahuluan

Salah satu masalah kepegawaian yang dianggap penting adalah masalah *turnover*. *Turnover* karyawan dapat disebabkan oleh banyak hal, mulai dari gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut, motivasi, stress kerja, keberagaman karyawan itu sendiri dan kepuasan kondisi kerja. Perlu diketahui, *turnover* adalah persentase karyawan yang keluar, karena mengundurkan diri ataupun dipecat. Umum bagi karyawan yang keluar untuk melihat peluang sukses di tempat lain.

Wijebandara (2019) menyatakan bahwa *turnover* adalah proses dimana karyawan meninggalkan suatu perusahaan atau organisasi dan perusahaan atau organisasi tersebut menggantikannya, sedangkan *turnover intention* adalah suatu ukuran apakah seorang karyawan suatu perusahaan atau organisasi berencana untuk kehilangan posisinya, atau apakah organisasi bermaksud untuk meninggalkan posisi mereka atau menghapus karyawan dari posisi mereka.

Turnover sendiri dapat bersifat sukarela atau tidak sukarela. Niat sukarela untuk keluar adalah ketika seorang karyawan memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya sendiri, biasanya ketika karyawan tersebut melihat opsi lain lebih baik daripada posisi mereka saat ini, sementara niat untuk keluar secara tidak sengaja mengukur apakah organisasi bermaksud untuk memecat karyawan tersebut, yang mengakibatkan perputaran yang tidak disengaja.

Daerah Morowali, Sulawesi Tengah merupakan salah satu wilayah penghasil nikel di Indonesia. Banyak perusahaan pertambangan nikel di daerah ini. Sebagian besar investor adalah dari China yang menaruh modalnya di beberapa perusahaan pertambangan di daerah Morowali, Sulawesi Tengah. Dikarenakan investor berasal dari China sehingga banyak tenaga kerja asal China yang berdatangan bekerja di perusahaan-perusahaan yang mereka tanamkan modalnya.

Tenaga kerja asal China yang datang hampir semua tidak bisa berbahasa Indonesia dan sebaliknya banyak warga lokal yang tidak bisa berbahasa China sehingga dalam pekerjaan sehari-harinya mendapati kendala-kendala karena perbedaan *culture* baik dalam cara bekerja, cara berpikir dan cara menyelesaikan permasalahan yang ada. Karena perbedaan itulah muncul perbedaan gaya kepemimpinan, motivasi dalam bekerja, stress kerja, keberagaman karyawan dan kepuasan kondisi kerja yang menyebabkan terjadinya *turnover* karyawan.

Tabel 1 Data *turnover* karyawan di PT XYZ

Tahun	Persentase Turnover Karyawan	Jumlah Karyawan
2021	12%	458
2022	5%	529

Sumber : *Human Resource Department* PT XYZ

Berdasarkan Tabel 1, sekitar 12 % dari seluruh Karyawan akan meninggalkan grup pada tahun 2021, dan sekitar 5% akan meninggalkan grup pada tahun 2022. Data mengenai turnover yang disebutkan di atas menunjukkan tingkat turnover yang sangat tinggi sehingga patut menjadi perhatian bagi karyawan PT XYZ. Dalam mendisiplinkan siswa, diperlukan tim manajemen yang baik, terutama yang dirancang khusus untuk siswa yang berasal dari berbagai latar belakang.

Keragaman tenaga kerja mengacu pada perbedaan berdasarkan karakteristik apa pun (misalnya, usia, jenis kelamin, ras, latar belakang pendidikan dan fungsional) di mana karyawan berbeda atau menganggap diri mereka berbeda dari rekan kerja lainnya (Guillaume et al., 2017). Orang-orang dari kelompok terbatas percaya bahwa jika mereka tidak diperlakukan secara adil di tempat kerja, pekerjaan mereka dalam budaya organisasi yang menginspirasi mereka akan menghasilkan pertentangan. Hipotesis umum lainnya didasarkan pada stereotip, dan salah satunya adalah bahwa konflik antar kelompok akan muncul di tempat kerja dan mencegah interaksi yang berarti atau kerja sama di sana. Berdasarkan stereotip, dan salah satunya adalah konflik antar kelompok akan muncul di tempat kerja dan menghambat interaksi atau kerja sama yang berarti di sana. Ini bersifat permanen data dari PT XYZ.

Turnover karyawan dapat disebabkan oleh pengaruh beberapa variabel antara lain pengaruh stres kerja yang positif dan signifikan terhadap turnover karyawan dan pengaruh negatif dan signifikan yang ditunjukkan pada hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap turnover karyawan di PT Pembangunan Deltamas (Putra & Mujiati, 2019) terdapat pengaruh negatif dan signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan turnover intention karyawan, PT Pembangunan Deltamas berpengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan turnover intention karyawan (Suhakim & Badrianto, 2021), *employee diversity in management* memiliki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Niat Penjualan PT Hindu (Febrisa et al., 2023). Pergantian karyawan juga biasa terjadi di perusahaan tambang di wilayah Morowal, Sulawesi Tengah.

Selain pengaruh dari internal pada perusahaan, terdapat juga pengaruh eksternal yang dapat menjadikan tingkat *turnover* karyawan yang tinggi, salah satunya dengan adanya pandemi COVID-19. COVID-19 merupakan suatu tantangan kondisi eksternal yang dikatakan mempengaruhi seluruh sektor-sektor perindustrian terutama pada ekonomi dimana pada saat pandemi ini banyak perusahaan yang memutuskan hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawannya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan itu sendiri, yang dikarenakan terjadinya penurunan pendapatan perusahaan dan perusahaan pun harus meminimalisir biaya keluar

selama terjadi masa pandemi. Selain terkait dengan pendapatan perusahaan, hal lain pun dirasakan oleh karyawan mengenai keamanan finansialnya saat masa pandemi dimana karyawan memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaannya untuk mendapatkan pekerjaan baru dengan pendapatan yang lebih tinggi.

Berdasarkan pembahasan diatas pada literatur sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, stress kerja, keberagaman karyawan terhadap *turnover* karyawan dengan kepuasan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan pertambangan di daerah Morowali, Sulawesi Tengah diperlukan penelitian agar dapat mengetahui persamaan perlakuan yang dilaksanakan melalui variabel yang telah disebutkan diatas.

2. Literature Review

Turnover Karyawan

Menurut (Yuda & Ardana, 2017) Turnovertention adalah kecenderungan karyawan untuk berhenti dari pekerjaannya secara sukarela dan atas kebijakannya sendiri. Keputusan seorang karyawan untuk keluar merupakan sebuah permasalahan besar bagi sebuah perusahaan. Karyawan bisa saja keluar secara sukarela karena lingkungan kerja yang tidak menyenangkan, pekerjaan yang tidak sesuai dengan tujuan kariernya, atau gaji yang berbeda dengan perusahaan. Semakin tinggi *turnover*, berarti semakin sering terjadi pergantian karyawan (Dwiswara & Utama, 2022). Turnover merupakan hal yang harus dihindari oleh setiap perusahaan, apalagi tingkat turnover yang relatif tinggi di dalam perusahaan. Bahkan bisa berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, semakin menurunkan tingkat produktivitas perusahaan, dan berdampak langsung terhadap mutu dan kualitas. Tentu hal ini akan merugikan perusahaan.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu perilaku dimana suatu individu dapat melakukan pemberian motivasi kepada orang lain untuk bekerja keras dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan atau organisasi. Kepemimpinan sering kali disebut sebagai suatu kemampuan yang dimiliki suatu individu untuk dapat mempengaruhi orang lain untuk memiliki keinginan dalam bekerja keras dengan tujuan mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan suatu proses mempengaruhi aktivitas setiap kelompok atau individu untuk mencapai tujuannya (Ariyani & Zuhaery, 2021; Sergeeva & Kortantamer, 2021; Sufriadi, 2019). Gaya kepemimpinan yang otentik, mendorong komunikasi terbuka dan pemimpin yang memiliki sikap mengawasi dan mematuhi penyimpangan dari aturan dan akan mengambil tindakan korektif atas penyimpangan tersebut.

Kepuasan Kerja tercermin pada pengawasan, situasi pekerjaan, pengakuan dan penghargaan serta promosi, dengan pengaruh yang kuat dan signifikan terhadap niat berpindah karyawan. Menurut Komariah et al. (2021) Gaya kepemimpinan otentik akan berpengaruh signifikan terhadap turnover intentions karyawan melalui kepuasan yang berhubungan dengan pekerjaan. *Turnover* dapat berupa pengunduran diri, berpindah atau keluar unit organisasi, pemberhentian atau kematian anggota organisasi (Mohyi, 2021). Keinginan seorang karyawan untuk keluar dari perusahaan dapat diamati melalui hasil evaluasi setiap karyawan mengenai hubungannya dengan perusahaan, namun hal tersebut tidak dapat diwujudkan dalam aktivitas dan pada akhirnya berujung pada keputusan untuk keluar dari perusahaan (Chandra, 2018).

Perusahaan biasanya melakukan evaluasi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas baik karyawan maupun perusahaan. Karyawan yang merasa tidak nyaman di tempat kerja, stres, atau memiliki masalah pribadi lainnya meminta pemutusan hubungan kerja. Artinya karyawan dengan sukarela meninggalkan

pekerjaannya karena berbagai alasan atau alasan pribadi. Pemisahan tersebut dapat berupa niat untuk pensiun, keluar dari perusahaan, atau berhenti beraktivitas di dalam perusahaan.

Menurut Ali Ghorbani et al. (2018), niat pendapatan dianggap sebagai anteseden utama pendapatan aktual. Oleh karena itu, penurunan tingkat turnover pada sebuah start-up akan berdampak pada produktivitas dan perlu dilakukan pemulihan reputasi dan citra bisnis.

H1: Faktor gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap turnover karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Motivasi Kerja Karyawan

Menurut Robbins (2018), menyatakan bahwa motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Sikap dan nilai-nilai tersebut merupakan hal-hal tidak berwujud yang memotivasi individu untuk mengambil tindakan untuk mencapai tujuannya.

Motivasi kerja adalah upaya perusahaan untuk memotivasi dan membimbing karyawan agar mau bekerja sama, bekerja secara efisien dan melakukan pekerjaannya dengan penuh kesadaran, semangat dan tanggung jawab sehingga dapat mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Sehingga perusahaan perlu mendukung karyawan agar memiliki tanggungjawab dalam melaksanakan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan (Putra & Mujiati, 2019).

Dalam hal ini peneliti menyimpulkan bahwa karyawan yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja dan tidak mau berusaha maka itu termasuk karyawan yang memiliki niat untuk berpindah dari perusahaan ke perusahaan lain (Turnover intention). Sedangkan Karyawan yang memiliki motivasi kerja dimana kondisi seseorang merasakan termotivasi bagi dirinya sendiri atau orang lain dengan pekerjaannya agar bisa mengarah pada terealisasinya tujuan organisasi.

H2: Faktor motivasi kerja karyawan memiliki pengaruh terhadap turnover karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Stres Kerja

Stres kerja adalah suatu kondisi dinamis dimana seorang individu dihadapkan pada peluang, tuntutan atau sumber daya yang terkait dengan apa yang dihasratkan oleh individu itu dan yang hasilnya dipandang tidak pasti dan penting, stres lebih sering dikaitkan dengan tuntutan (*demand*) dan sumber daya (*resources*) (Robbins & Judge, 2018). Rambe & Setyawati (2017) berpendapat bahwa stres kerja adalah konsekuensi dari setiap tindakan atau situasi di lingkungan kerja yang memerlukan hukuman fisik atau mental. Menurut Robbins & Judge (2018), terdapat tiga kategori dari sumber stress yang potensial, yaitu:

1. Faktor-faktor lingkungan, dengan indikator antara lain:
 - a) Ketidakpastian ekonomi
 - b) Ketidakpastian politik
 - c) Perubahan teknologi
2. Faktor organisasi, dengan indikator :
 - a) Tuntutan tugas
 - b) Tuntutan peran
 - c) Tuntutan pribadi
3. Faktor pribadi (individu), adapun indikatornya:
 - a) Permasalahan keluarga
 - b) Permasalahan ekonomi
 - c) Kepribadian

Stres kerja dapat menjadi pemicu tingkat kepuasan kerja seorang karyawan yang didasarkan pada tingkat stres kerja karyawan itu sendiri. Jika tingkat stres kerja meningkat maka dapat terjadi penurunan produktivitas kerja karyawan dan juga kepuasan kerja. Bhastary (2020) menemukan bahwa terdapat pengaruh yang negatif dan signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian yang diteliti Yasa & Dewi (2018) menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut pun juga didukung oleh temuan Sanjaya (2021) yaitu stres kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H3: faktor stress kerja memiliki pengaruh terhadap turnover karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

Keberagaman Karyawan

Keberagaman adalah jenis-jenis perbedaan individu yang dapat dikaitkan dengan biografi atau karakteristik pribadi seseorang. Individu perbedaan yang dapat dikaitkan dengan karakteristik biografis atau pribadi seseorang. Karakteristik sebuah sebuah biografi meliputi perbedaan yang dapat dengan mudah diidentifikasi dari waktu ke waktu, seperti jenis kelamin, latar belakang ras atau etnis, kecacatan, jam termasuk, dan identitas agama. Perbedaan yang dapat dengan mudah diidentifikasi dari waktu ke waktu, seperti gender, latar belakang ras atau etnis, disabilitas, jam kerja, dan identitas agama (Robbins & Judge, 2018).

Peneliti keragaman menunjukkan bahwa keragaman memiliki potensi risiko. Salah satu risiko yang paling menonjol adalah konflik interpersonal (Wang et al., 2022). Ini karena orang mungkin membuat penilaian yang tidak akurat tentang mereka yang memiliki identitas dan latar belakang yang berbeda, dan merasa tidak pasti dan tidak percaya selama interaksi interpersonal (Van Dick et al., 2008). Akibatnya, orang yang beragam lebih cenderung memiliki ketidaksepakatan dan kesalahpahaman, yang akhirnya berubah menjadi konflik interpersonal.

Hal tersebut juga didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Khandelwal et al. (2019) yaitu terdapat diskriminasi berdasarkan usia, jenis kelamin, ras, serta agama dimana perihal tersebut merupakan hal yang sering kali diamati sementara tantangan yang dihadapi dalam keberagaman tenaga kerja sebagian besar dikarenakan pertukaran tempat kerja dan lingkungan kerja yang tidak bersahabat, sehingga hasil tersebut mempengaruhi kepuasan kerja dari karyawan terkait.

H4: Faktor keberagaman karyawan memiliki pengaruh terhadap turnover karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi

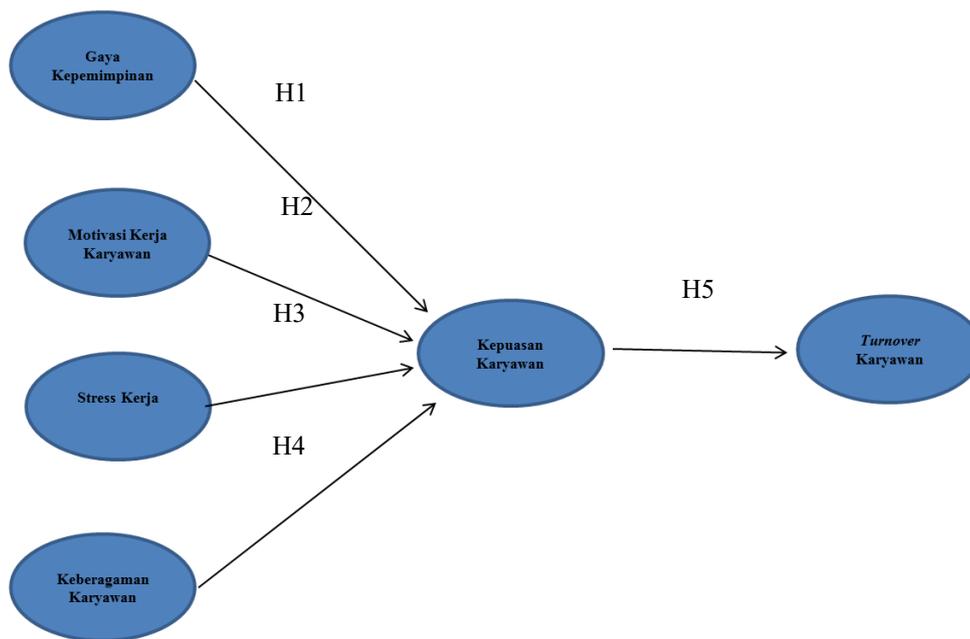
Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan antara lain karena karyawan menerima karir dan kompensasi yang memuaskan dari organisasi. Dengan perencanaan karir karyawan yang baik dan benar, karyawan tidak melihat penugasan di perusahaan lain (Al Hakim et al., 2019), karena karyawan senang dengan organisasi mereka saat ini. Ketika kepuasan karyawan baik, maka kinerja karyawan akan seimbang (Mardikaningsih, 2014). (Lestari et al., 2020) menjelaskan pentingnya meningkatkan kepuasan kerja karyawan untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik.

Fokus penelitian ini adalah kepuasan kerja yang ditentukan oleh pengembangan karir dan kebijakan kompensasi. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya memberikan umpan balik kepada organisasi dengan meningkatkan produktivitas kerja, memberikan layanan, dan memenuhi tujuan kepuasan. Menurut (McShane & Glinow, 2022), kepuasan kerja adalah evaluasi individu terhadap pekerjaan dan situasi kerjanya. Ini adalah penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional yang dirasakan di tempat kerja. Terjadi penurunan kepuasan kerja akibat beban berat pekerjaan terjadi pada salah satu organisasi di Cina (Wu et al., 2018).

Apa yang sudah dikerjakan karyawan merupakan hal yang biasa, sehingga mereka merasa tidak perlu memberikan apresiasi. Padahal, persepsi karyawan tentang perbedaan beban kerja yang diterima dari sesama karyawan dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja (Inegbedion et al., 2020). Hal-hal yang memacu karyawan agar memberikan kinerja yang baik kurang mendapat perhatian. Akibatnya kepedulian atau perhatian apakah karyawan memiliki kepuasan kerja yang rendah atau tinggi juga kurang. Peningkatan ataupun pengurangan beban kerja tetap memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Akibatnya berpengaruh pula terhadap kinerjanya (Inegbedion et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif antara kepuasan kerja dengan niat berpindah.

H5: Faktor kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap *turnover* karyawan



Gambar 1 Kerangka Penelitian

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* yang pada metode tersebut akan menunjukkan hubungan kausal antara variabel independen yaitu gaya kepemimpinan, motivasi karyawan, stres kerja, dan keberagaman karyawan. Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja, dan variabel dependen yaitu *turnover* karyawan. Metode *explanatory research* dapat menjawab pertanyaan bagaimana yang tercantum pada rumusan masalah.

Pada penelitian kami ini, target populasi yang akan kami gunakan yaitu karyawan dari beberapa perusahaan pertambangan yang berada di wilayah Morowali, Sulawesi Tengah. Parameter yang kami gunakan untuk menentukan populasi kami yaitu karyawan yang bekerja di perusahaan pertambangan pada daerah Morowali dimana perhitungannya menggunakan penelitian *sampling*. Kemudian untuk metode *sampling* yang kami gunakan yaitu *probability sampling* yaitu *simple random sampling* dimana sample dipilih secara acak.

Metode *simple random sampling* ini kami pilih untuk dijadikan metode penentuan sample dikarenakan pada metode ini tiap individu pada populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dijadikan sample penelitian, hal itu memiliki arti bahwa sampel yang diambil secara acak mewakili populasi secara keseluruhan sehingga hasil penelitian didasarkan pada sampel tersebut dapat digeneralisasi ke populasi yang lebih luas, kemudian metode ini relatif mudah untuk dilakukan untuk populasi yang cukup besar, serta metode ini memberikan dasar yang

kuat untuk pengambilan kesimpulan statistik yang valid dikarenakan didasarkan pada probabilitas dan dapat diukur estimasi ketidakpastiannya dan perhitungan kesalahan *margin*.

Sehubungan dengan keperluan sampel untuk dijadikan responden penelitian cukup besar dimana populasi pada penelitian kami merupakan kumpulan karyawan yang bekerja di perusahaan pertambangan yang tersebar di Morowali, Sulawesi Tengah sehingga populasinya mencakup seluruh karyawan pada daerah tersebut maka kami menggunakan *sampling frame*, dimana *sampling frame* adalah suatu daftar informasi yang didalamnya memuat keseluruhan sampel dalam populasi. *Sampling frame* yang telah disusun akan memudahkan kami dalam menetapkan jumlah sampel yang akan diteliti. Penentuan jumlah sampel yang akan diteliti menggunakan rumus Slovin yaitu dapat dihitung melalui perhitungan $n = N / [(Nd^2) + 1]$ dimana n merupakan jumlah sampel, N merupakan ukuran populasi, dan d merupakan *margin of error*.

$$\begin{aligned} n &= N / [(Nd^2) + 1] & (1) \\ &= 450 / [(450 \times 0,1^2) + 1] \\ &= 450 / 5,5 \\ &= 81 \end{aligned}$$

Dengan menggunakan perhitungan rumus Slovin maka diperoleh jumlah sampel sejumlah minimal 81 orang karyawan. Untuk menarik sampel dari populasi digunakan teknik Simple Random Sampling, yang dapat diartikan bahwa pengambilan sampel populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan tingkatan dalam anggota populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Setelah diperoleh minimal 81 orang karyawan untuk dijadikan sampel, pengambilan sampel penelitian kami dilakukan di 4 perusahaan yang berbeda sehingga di setiap perusahaannya kami mengambil sampel sebesar 21 orang.

Studi ini menggunakan sebuah PLS struktural analisis PLS model analisis dengan bantuan program SmartPLS 4. Teknik pengumpulan data menggunakan studi pustaka dan penelitian lapangan dengan melakukan kunjungan langsung ke perusahaan pertambangan di wilayah Morowali yang diteliti. Selain itu, pengumpulan data juga dilakukan dengan menyebarkan kuesioner. Pengukuran yang digunakan dalam survei didasarkan pada skala Likert.

Tabel 2. Pengukuran Skala Likert

Pendapat	Bobot
Sangat Tidak Setuju	1
Tidak Setuju	2
Netral	3
Setuju	4
Sangat Setuju	5

4. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini dianalisis dengan pendekatan metode kuantitatif dimana analisis yang digunakan adalah statistic deskriptif dan pengujian hipotesa dengan *partial least square* (PLS). Variabel yang terlibat dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Stress Kerja, Keberagaman Karyawan, Turnover Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan.

Tabel 3. Demografi Responden

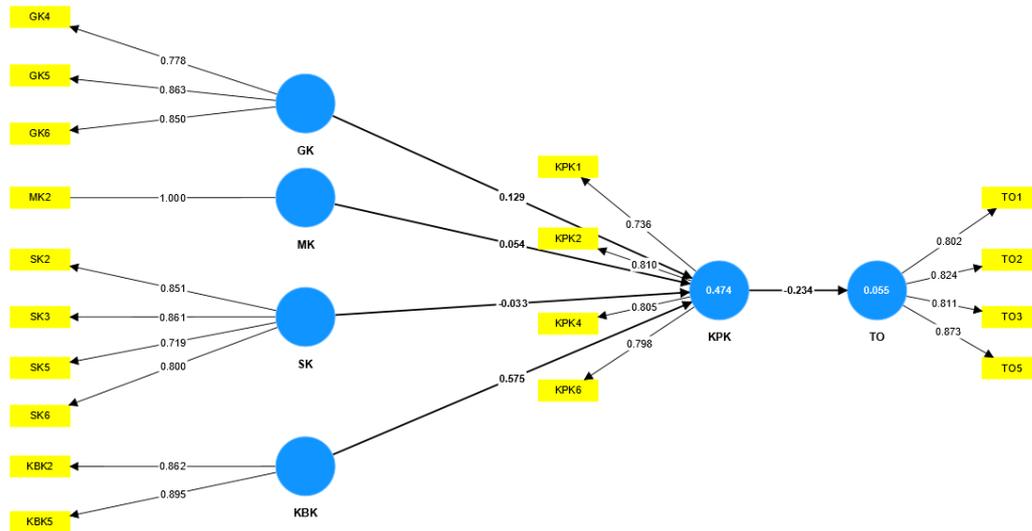
Indikator	Jumlah	
Jenis Kelamin	Wanita	40
	Pria	100
Pendidikan	SD	2
	SMP	12
	SMA	82
	DIII	11

Indikator	Jumlah	
S1	28	
S2	5	
Usia	17-35 Tahun	98
	36-50 Tahun	40
	>50 Tahun	2
	<1 Tahun	33
Masa Kerja	1-5 Tahun	63
	> 5 Tahun	44
	Kontrak PKWT	53
Jenis Karyawan	Permanen	42
	Outsourcing	45

Analisis Partial least square PT XYZ

Analisis ini merupakan analisis statistik multivariate yang mengestimasi pengaruh antara variabel simultan dengan tujuan studi prediksi, eskplorasi atau pengembangan model structural, Hair et al (2019). Tiga tiga jenis evaluasi model yang digunakan dalam PLS adalah evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural daridan evaluasi model kebaikan dan kecocokan. Model evaluasi yang digunakan dalam PLS adalah evaluasi model pengukuran, evaluasi model struktural, dan kebaikan dan kecocokanevaluasi. Dalam pengujian model luarmodel pengujian, tujuannya adalah untuk menentukan validitas dan ketergantungan model. Tujuannya adalah untuk menentukan validitas dan ketergantungan model.

**Pengujian Outer Model
Factor Loading**



Gambar 2. Hasil Analisis Outer Model

Tabel 4. Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extrated (AVE)
GK	0.076	0.786	0.870	0.691
KBK	0.705	0.713	0.871	0.771
KPK	0.795	0.796	0.867	0.621
SK	0.832	0.858	0.884	0.656
TO	0.855	0.908	0.897	0.685

Model pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari model pengukuran reflektif dimana variabel Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Stress Kerja, Keberagaman Karyawan, Turnover Karyawan dan Kepuasan Kerja Karyawan diukur secara relative. Pada Hair Jr. et al. (2021), evaluasi model pengukuran reflektansi mencakup faktor beban $\geq 0,70$ keyakinan komposit $\geq 0,70$ cronbach's alpha $0,70$ dan mean variance yang diekstraksi (AVE $\geq 0,50$) serta hanya mengevaluasi nilai diskriminan yaitu fornell dan Lacker kriteria dan HTMT (Heterozygous Single Ratio) di bawah $0,90$ pada cross-load.

Turnover karyawan diukur dengan 5 (lima) item yang valid dimana nilai beban eksternal berkisar antara $0,802$ sampai $0,873$, yang menunjukkan bahwa kelima ukuran tersebut sangat berkorelasi dalam menjelaskan tingkat perputaran karyawan. Tingkat reabilitas variabel *turover* karyawan dapat diterima dengan nilai composite reability $0,908$ serta cronbach's alpha $0,855$ diatas $0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan AVE $0,685 > 0,50$. Telah memenuhi syarat validitas convergen yang baik. Secara keseluruhan variasi item pengukuran yang dikandung oleh variabel *turover* karyawan mencapai $68,5\%$.

Variabel gaya kepemimpinan diukur dengan 5 (lima) item valid dimana nilai beban eksternal berkisar antara $0,778$ hingga $0,863$ menunjukkan bahwa kelima ukuran tersebut mempunyai korelasi yang tinggi dalam menjelaskan gaya kepemimpinan. Tingkat reabilitas variabel variabel gaya kepemimpinan dapat diterima dengan nilai composite reability $0,786$ serta cronbach's alpha $0,770$ diatas $0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan AVE $0,691 > 0,50$. Telah memenuhi syarat validitas convergen yang baik. Secara keseluruhan variasi item pengukuran yang dikandung oleh variabel *turover* karyawan mencapai $69,1\%$.

Variabel stres kerja diukur dengan 5 (lima) item valid dimana nilai beban eksternal antara $0,719$ sampai dengan $0,861$ menunjukkan bahwa kelima ukuran tersebut mempunyai korelasi yang tinggi dalam menjelaskan stres kerja. Tingkat reabilitas variabel stress kerja dapat diterima dengan nilai composite reability $0,858$ serta cronbach's alpha $0,832$ diatas $0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan AVE $0,656 > 0,50$. Telah memenuhi syarat validitas convergen yang baik. Secara keseluruhan variasi item pengukuran yang dikandung oleh variabel stress kerja mencapai $65,6\%$.

Variabel keragaman karyawan diukur dengan 5 (lima) item yang valid dimana nilai beban eksternal berkisar antara $0,862$ hingga $0,895$, yang menunjukkan bahwa kelima ukuran tersebut berkorelasi tinggi dalam menjelaskan keragaman karyawan. Tingkat reabilitas variabel keberagaman karyawan dapat diterima dengan nilai composite reability $0,713$ serta cronbach's alpha $0,705$ diatas $0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan AVE $0,771 > 0,50$. Telah memenuhi syarat validitas convergen yang baik. Secara keseluruhan variasi item pengukuran yang dikandung oleh variabel keberagaman karyawan mencapai $77,1\%$.

Variabel kepuasan kerja pegawai yang diukur dengan 5 (lima) item yang valid memiliki nilai muatan eksternal antara $0,736$ dan $0,810$ yang menunjukkan bahwa kelima ukuran tersebut berkorelasi tinggi terhadap kepuasan kerja menjelaskan kepuasan kerja pegawai. Tingkat reabilitas variabel kepuasan kerja karyawan dapat diterima dengan nilai composite reability $0,796$ serta cronbach's alpha $0,795$ diatas $0,70$ serta convergent validity yang ditunjukkan AVE $0,621 > 0,50$. Telah memenuhi syarat validitas convergen yang baik. Secara keseluruhan variasi item pengukuran yang dikandung oleh variabel kepuasan kerja karyawan mencapai $62,1\%$.

Fornell Larcker Criterion

Penilaian validitas diskriminan sebaiknya dilakukan dengan menguji kriteria Fornell dan Larcker. Validitas diskriminan adalah suatu bentuk penilaian untuk memastikan bahwa variabel berbeda secara teoritis dan dibuktikan dengan uji statistik/empiris. Kriteria Fornell dan Larcker adalah solusi variabel AVE lebih besar dibandingkan korelasi antar variabel. Variabel gaya kepemimpinan mempunyai akar AVE ($0,831$) lebih besar korelasinya dengan keberagaman

karyawan (0,878), dan lebih besar korelasinya dengan kepuasan kerja karyawan (0,788), dan lebih besar korelasinya dengan motivasi kerja karyawan (1,000), lebih besar korelasinya dengan stress kerja (0,810) dan lebih besar korelasinya dengan *turnover karyawan* (0,823).

HTMT

Hair Jr. et al. (2021) merekomendasikan penggunaan HTMT karena ukuran nilai diskriminan ini dianggap lebih sensitif atau lebih akurat dalam deteksi diskriminan. Nilai yang disarankan kurang dari 0,90. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai HTMT kurang dari 0,90 untuk pasangan variabel, memberikan nilai diskriminan. Variabel yang membagi variasi item ukuran ke item yang mengukurnya lebih kuat daripada pembagian varian item variabel lainnya.

Uji Inner Model

Uji Multikolinear Inner VIF

Evaluasi model struktural dikaitkan dengan pengujian hipotesis tingkat pengaruh antar variabel penelitian. Pemeriksaan dan evaluasi model struktural dilakukan dalam 3 (tiga) tahap. Pertama, periksa multikolinearitas antar variabel dengan menggunakan ukuran Inner VIF (Variable Growth Factor). Nilai VIF internal di bawah 5 menunjukkan tidak adanya multikolinearitas antar variabel, (Hair Jr. et al., 2021).

Kedua, menguji hipotesis antar variabel dengan melihat nilai t atau nilai p dari statistik. Jika t-statistik hitung lebih besar dari 1,96 (t tabel) atau jika p-value hasil uji lebih kecil dari 0,05, maka ada pengaruh yang signifikan antar variabel. Nilai ketiga adalah nilai f-kuadrat yaitu variabel langsung pada level struktur dengan kriteria (f kuadrat rendah 0,02, sedang 0,15 dan tinggi 0,35) dan efek antara f Kuadrat tersebut disebut statistik ϵ diperoleh dengan mengkuadratkan antara koefisien. Lachowicz et al (2018) dijelaskan dalam Ogbeibu et al (2022) dengan mediasi lemah (0,02), mediasi sedang (0,075) dan mediasi tinggi (0,175).

Sebelum menguji hipotesis model struktural, perlu dipertimbangkan apakah terdapat multikolinearitas antar variabel, terutama dengan mengukur statistik VIF internal. Hasil estimasi menunjukkan bahwa nilai VIF intrinsik < 5, derajat multikolinearitas antar variabel rendah. Hasil ini memperkuat hasil pendugaan parameter pada SEM PLS dengan sangat kuat (tidak bias).

Uji Hipotesis

Tabel 5. Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	P-value	F Square
H ₁ Gaya Kepemimpinan -- > Kepuasan Kerja Karyawan	0,129	0,274 > 0,05 TIDAK SIG	0,020
H ₂ Motivasi Kerja -- > Kepuasan Kerja Karyawan	0,054	0,648 > 0,05 TIDAK SIG	0,005
H ₃ Stress Kerja -- > Kepuasan Kerja Karyawan	-0,033	0,762 > 0,05 TIDAK SIG	0,002
H ₄ Keberagaman Karyawan -- > Kepuasan Kerja Karyawan	0,575	0,000 < 0,05 SIG	0,396
H ₅ Kepuasan Kerja Karyawan -- > <i>Turnover Karyawan</i>	-0,234	0,021 < 0,05 SIG	0,058

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diatas maka diketahui sebagai berikut:

1. H₁ **ditolak** yaitu tidak ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Keberadaan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh rendah dalam level structural (f square = 0,020).

2. H₂ **ditolak** yaitu tidak ada pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Keberadaan motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh rendah dalam level structural (f square = 0,005).
3. H₃ **ditolak** yaitu tidak ada pengaruh signifikan stress kerja terhadap kepuasan kerja. Keberadaan stress kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh rendah dalam level structural (f square = 0,002).
4. H₄ **diterima** yaitu ada pengaruh signifikan keberagaman karyawan terhadap kepuasan kerja. Keberadaan keberagaman karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh sedang/moderat dalam level structural (f square = 0,396).
5. H₅ **diterima** ada pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover* karyawan. Keberadaan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan *turnover* karyawan mempunyai pengaruh rendah dalam level structural (f square = 0,058).

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PT XYZ beberapa simpulan yang dibuat mengenai turnover karyawan melalui kepuasan kerja, yaitu ada pengaruh signifikan keberagaman karyawan terhadap kepuasan kerja dimana keberadaan keberagaman karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan mempunyai pengaruh sedang/moderat dalam level structural. Kemudian terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja karyawan terhadap turnover karyawan dimana keberadaan kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan turnover karyawan mempunyai pengaruh rendah dalam level structural.

Berdasarkan simpulan tersebut, maka disarankan Perusahaan dapat lebih memperhatikan dan memberikan perhatian untuk karyawannya dikarenakan karyawan pada PT XYZ cukup beragam dan memiliki latar belakang yang tentu berbeda-beda. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan meningkatkan atau mengembangkan fasilitas perusahaan guna mendukung pekerjaan dari karyawan dan juga mengadakan pelatihan-pelatihan sesuai dengan pekerjaan maupun minat dari karyawan. Perusahaan diharapkan dapat meminimalkan turnover karyawan dengan membuat kebijakan ataupun mengadakan konseling apabila pada situasi tertentu karyawan merasa tidak nyaman.

Daftar Pustaka

- Al Hakim, Y. R., Irfan, M., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2019). Peranan Hubungan Kerja, Pengembangan Karir, dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Management & Accounting Research Journal Global*, 3(2).
- Ali Ghorbani, M., Kazempour, R., Chau, K.-W., Shamshirband, S., & Taherei Ghazvinei, P. (2018). Forecasting pan evaporation with an integrated artificial neural network quantum-behaved particle swarm optimization model: a case study in Talesh, Northern Iran. *Engineering Applications of Computational Fluid Mechanics*, 12(1), 724–737.
- Ariyani, D., & Zuhaery, M. (2021). Principal's Innovation and Entrepreneurial Leadership to Establish a Positive Learning Environment. *European Journal of Educational Research*, 10(1), 63–74. <https://doi.org/10.12973/eu-jer.10.1.63>
- Bhastary, M. D. (2020). Pengaruh etika kerja dan stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 160–170.
- Chandra, D. (2018). Pengaruh person-organization fit terhadap turnover intention melalui kepuasan kerja pada PT Paragon Spesial Metal Surabaya. *Agora*, 6(1).
- Dwiswara, M. G. M., & Utama, A. P. (2022). The Influence of Leadership Style, Job Satisfaction, and Work Engagement on Turnover Intention (Studies on Employees of PT Olam Indonesia, Jakarta). *Dinasti International Journal of Management Science*, 3(4), 682–693.
- Febrisa, V. V., Zunaidah, Z., & Andriana, I. (2023). Pengaruh Manajemen Keragaman Tenaga Kerja dan Employee Engagement terhadap Turnover Intention pada Karyawan PT Hindoli. *ManBiz: Journal of Management and Business*, 2(2), 245–265.
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otaye-Ebede, L., Woods, S. A., & West, M. A. (2017). Harnessing

- demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276–303. <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Hair Jr., 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*. Springer Nature Switzerland AG. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Inegbedion, H., Inegbedion, E., Peter, A., & Harry, L. (2020). Perception of workload balance and employee job satisfaction in work organisations. *Heliyon*, 6(1). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03160>
- Khandelwal, A. R., Gupta, P., & Nagar, H. (2019). Research Paper on the Study on Workforce Diversity and Work Satisfaction in Retail. *International Journal of Engineering Science*, 21237.
- Komarlah, S., Sukmawati, A., & Kuswanto, S. (2021). Kepuasan kerja sebagai variabel mediator antara gaya kepemimpinan dan turnover intention: studi kasus pada hotel di bogor. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*, 7(1), 34.
- Lestari, U. P., Sinambela, E. A., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2020). Pengaruh Efikasi Diri dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 3(2), 529–536.
- McShane, S., & Glinow, M. Von. (2022). *Organizational Behavior* (5th Editio). McGraw-Hill Education.
- Mohyi, A. (2021). The effect of job satisfaction on turnover intention through organizational commitment as a mediation. *Asia Pacific Journal of Management and Education (APJME)*, 4(3), 61–75. <https://doi.org/10.32535/apjme.v4i3.1269>
- Putra, D. M. B. A., & Mujiati, N. W. (2019). *Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Stres Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Turnover Intention*. Udayana University.
- Rambe, D., & Setyawati, I. (2017). Managing Stress To Improve The Human Resources Performance. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(1), 2428.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (7th Editio). Prehallindo.
- Sanjaya, B. (2021). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja karyawan dengan dukungan sosial sebagai variabel moderasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(3), 886–895.
- Sergeeva, N., & Kortantamer, D. (2021). Enriching the concept of authentic leadership in project-based organisations through the lens of life-stories and self-identities. *International Journal of Project Management*, 39(7), 815–825. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.09.001>
- Sufriadi, D. (2019). Theoretical Review Of The Efficiency Of Leadership Work From The Perspective Role Of The Secretary. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 7(2), 139–149. <https://doi.org/10.31846/jae.v7i2.211>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (20th ed.). Alfabeta, cv.
- Suhakim, A. I., & Badrianto, Y. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen Dan Akuntansi (JEBMA)*, 1(2), 137–146.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Hägele, S., Guillaume, Y. R. F., & Brodbeck, F. C. (2008). Group diversity and group identification: The moderating role of diversity beliefs. *Human Relations*, 61(10), 1463–1492. <https://doi.org/10.1177/0018726708095711>
- Wang, H., Rispens, S., & Demerouti, E. (2022). Boosting creativity in functional diverse work groups: The importance of help-seeking behavior and openness to experience. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(5), 768–780. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2047937>
- Wu, X., Li, J., Liu, G., Liu, Y., Cao, J., & Jia, Z. (2018). The effects of emotional labor and competency on job satisfaction in nurses of China: A nationwide cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), 383–389. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.08.001>
- Yasa, I. G. R., & Dewi, A. (2018). Pengaruh stres kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1203.
- Yuda, I., & Ardana, I. K. (2017). Pengaruh kepuasan kerja dan stres kerja terhadap turnover intention pada karyawan Hotel Holiday Inn Express. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(10), 5319–5347.