

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **1. Profil PT Pulau Nusantara Indonesia**

Objek pada penelitian ini adalah PT Pulau Nusantara Indonesia yang berlokasi di Jalan Kalianak Barat No.55 GA, Kalianak, Asem Rowo, Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan ini adalah perusahaan yang menyediakan layanan transportasi dan distribusi yang efisien dan efektif. Perusahaan ini bertujuan untuk mengelola dan mengoordinasikan aliran produk dari pemasok ke tangan konsumen, dengan mempertimbangkan pemberian layanan dan kualitas pada tingkat yang diinginkan dengan biaya serendah mungkin. Layanan yang diberikan oleh perusahaan ini antara lain layanan truk, transportasi terpadu satu atap, dan penanganan proyek transportasi.

##### **2. Visi dan Misi**

Visi PT Pulau Nusantara Indonesia antara lain:

- a. Menjadi mitra logistik terkemuka di seluruh dunia

Visi ini menunjukkan ambisi perusahaan untuk menjadi pemimpin dalam industri logistik secara global. Perusahaan ini mungkin berusaha untuk mengintegrasikan teknologi canggih, efisiensi operasional, dan jaringan global yang luas untuk mencapai visi ini.

b. Mewujudkan rantai pasokan yang berkelanjutan

Visi ini menekankan komitmen perusahaan untuk memainkan peran penting dalam mendukung pembangunan berkelanjutan. Fokusnya mungkin termasuk pengurangan jejak karbon, penggunaan sumber daya yang lebih efisien, dan pemeliharaan lingkungan.

Misi PT Pulau Nusantara Indonesia yaitu menyediakan layanan transportasi dan distribusi yang efisien dan efektif kepada kliennya. Hal ini melibatkan pengelolaan pergerakan barang dan material dari satu lokasi ke lokasi lain, memastikan bahwa barang dan bahan tersebut dikirim tepat waktu dan dalam kondisi baik. Perusahaan logistik juga harus mengelola penyimpanan dan penanganan barang, serta koordinasi jadwal transportasi dan pengiriman. Tujuannya adalah untuk menyediakan rantai pasokan yang lancar dan andal yang memenuhi kebutuhan klien sekaligus meminimalkan biaya dan memaksimalkan efisiensi.

Untuk mencapai misi ini, perusahaan logistik harus memiliki tim profesional yang terlatih dan berpengalaman yang memiliki pengetahuan tentang transportasi, logistik, dan manajemen rantai pasokan. Mereka juga harus memiliki akses terhadap teknologi dan peralatan terkini untuk menjamin bahwa mereka bisa memberi pelayanan prima kepada klien mereka. Perusahaan logistik juga harus menjaga hubungan yang kuat dengan klien, supplier, dan stakeholder lainnya untuk menjamin bahwa perusahaan dapat merespons perubahan kebutuhan dan persyaratan dengan cepat dan efektif.

Secara keseluruhan, misi perusahaan logistik adalah menyediakan solusi logistik yang komprehensif dan andal yang memenuhi kebutuhan kliennya dan membantu mereka mencapai tujuan bisnisnya. Dengan menyediakan layanan transportasi dan distribusi yang efisien dan efektif, perusahaan logistik dapat membantu kliennya mengurangi biaya meningkatkan efisiensi, dan mendapatkan keunggulan kompetitif di pasar.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Deskripsi Data Karakteristik Responden

#### 1. Jenis Kelamin Responden

Redponden penelitian ini terdiri atas laki-laki dan perempuan. Hasil distribusi frekuensi responden berdasar jenis kelamin bisa disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.1**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	22	63%
Perempuan	13	37%
Total	35	100 %

Sumber: Data primer, diolah peneliti

Mengacu pada tabel distribusi frekuensi di atas, bisa diketahui bahwa jumlah responden laki-laki sejumlah 22 orang (63%) sementara itu yang berjenis kelamin perempuan sebanyak 13 orang (37%). Dari data tersebut dapat dinyatakan bahwa berdasar jenis kelaminnya, sebagian besar responden dalam riset ini yaitu laki-laki (63%).

## 2. Usia Responden

Responden penelitian ini menurut usianya berada di rentang 18 – di atas 45 tahun. Distribusi frekuensi responden menurut usaiannya bisa disajikan pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4.2**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

<b>Umur</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
18-25 tahun	15	42,9%
26-35 tahun	2	5,7%
36-45 tahun	3	8,5%
> 45 tahun	15	42,9%
Total	35	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti

Menurut tabel distribusi frekuensi sesuai dengan usia bisa diketahui bahwa responden yang berumur 18-25 tahun berjumlah 15 orang (42,9%), responden yang berusia 26-35 tahun sejumlah 2 orang (5,7%), yang berumur 36-45 tahun sebanyak 3 orang (8,5%), dan yang berusia lebih dari 45 tahun sebanyak 15 orang (42,9%). Tabel di atas menunjukkan bahwa sebagian besar responden studi ini adalah karyawan yang berusia 18-25 tahun dan di atas 45 tahun yang masing-masing sebanyak 42,9%.

## 3. Pendidikan Responden

Pendidikan responden dalam riset ini meliputi SMA/SMK, Diploma, S1, S2-S3. Berikut ini hasil distribusi frekuensi responden menurut pendidikan :

**Tabel 4.3**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan**

<b>Pendidikan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
SMA/SMK	21	60%
D3	3	8,57%
S1	11	31,43%
Total	35	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti

Menurut hasil distribusi frekuensi berdasarkan pendidikan bisa diketahui bahwa responden dengan pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 21 orang (60%), responden yang mempunyai pendidikan terakhir D3 sebanyak 3 orang (8,57%), dan responden yang memiliki pendidikan terakhir S1 sejumlah 11 orang (31,43%). Berdasar data di atas dapat dinyatakan bahwa mayoritas responden riset ini adalah karyawan yang berpendidikan terakhir SMA/SMK (60%).

#### 4. Masa Kerja

Berikut ini distribusi frekuensi responden menurut masa kerja responden :

**Tabel 4.4**  
**Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Presentase</b>
< 1 tahun	3	8,6%
1 tahun	5	14,3%
2 tahun	8	22,9%
3 tahun	9	25,7%
4 tahun	2	5,7%
5 tahun	8	22,9%
Total	35	100%

Sumber: Data primer, diolah peneliti

Mengacu pada tabel distribusi frekuensi responden menurut masa kerja dapat diketahui bahwa responden yang masa kerjanya kurang dari 1 tahun sebanyak 3 orang (8,6%), sedangkan masa kerja 1 tahun berjumlah 5 orang (14,3%), kemudian masa kerja

2 tahun sebanyak 8 orang (22,9%), masa kerja 3 tahun berjumlah 9 orang (25,7%), masa kerja 4 tahun sebanyak 2 orang (5,7%), dan masa kerja 5 tahun sejumlah 8 orang (22,9%). Hasil di atas berarti responden studi ini mayoritas responden dengan lama kerja 3 tahun (25,7%).

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel

Deskripsi variabel pada studi ini menguraikan tinggi rendahnya masing-masing pernyataan (indikator) pada tiap-tiap variabel. Data yang variabel dalam penelitian ini adalah beban kerja, konflik, niat keluar, dan komitmen organisasi.

Penentuan kategori rendah atau tingginya variabel menurut skor empirik yaitu dengan langkah berikut :

$NJI$  (Nilai Jenjang Interval) =  $\frac{\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah}}{\text{Jumlah Kriteria Pernyataan}}$

Skor Minimum : 1

Skor Maksimum : 5

Interval :  $5 - 1 = 4$

Jarak Interval :  $4 / 5 = 0,8$

**Tabel 4.5**  
**Kategori Skala Skor Empirik Variabel**

Skala	Kategori
1,00 – 1,80	Sangat rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Sedang
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat tinggi

Sumber: Sugiyono (2019)

Berdasar data yang didapat dari rekapitulasi hasil kuesioner yang sudah diserahkan pada para reponden hasilnya yaitu :

#### 1. Beban Kerja (X1)

**Tabel 4.5**  
**Distribusi Frekuensi Variabel Beban Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia selalu mencapai target yang ditetapkan perusahaan		25	5	3	2	2,49
2	Saya bekerja PT Pulau Nusantara Indonesia sselalu menyesuaikan dengan kondisi di tempat kerja terkait dengan beban dan tanggung jawab		23	6	5	1	2,54
3	Saya menyelesaikan pekerjaan saya di PT Pulau Nusantara Indonesia sesuai dengan waktu yang ditargetkan		19	12	4		2,57
4	Saya menyelesaikan pekerjaan saya di PT Pulau Nusantara Indonesia selalu sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan		27	4	4		2,34
Total			94	27	16	3	2,48

Berikut ini salah satu contoh menghitung rata-rata setiap pernyataan dalam variabel beban kerja.

Rata-rata pernyataan 1 variabel beban kerja (X1) :

$$\frac{(2 \times 25) + (3 \times 5) + (4 \times 3) + (5 \times 2)}{35} = 2,49$$

Mengacu pada Tabel 4.5 dapat diketahui bahwa respon responden atas variabel beban kerja sebagian besar ialah “Tidak Setuju” yaitu sejumlah 94 jawaban. Masing-masing indikator dalam variabel beban kerja memiliki rata-rata yang rendah. Rata-rata total variabel beban kerja yakni 2,48 yang masuk dalam kategori rendah. Hal itu dapat diartikan bahwa responden menyatakan bahwa beban kerja di PT Pulau Nusantara Indonesia rendah.

## 2. Konflik di Tempat Kerja (X2)

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Freskuensi Variabel Konflik di Tempat Kerja**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia sering mengalami perbedaan pendapat dengan rekan kerja	1	22	7	1	4	2,57
2	Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia sering merasa lelah mental akibat konflik kerja	3	23	4	1	4	2,43
3	Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia sering mengalami ketergantungan pribadi dengan rekan kerja	4	22	4	2	3	2,37
4	Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia merasa memiliki perbedaan <b>kepentingan</b> dengan teman kerja saya	5	18	7	4	1	2,37
5	Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia saya sring mengalami perbedaan dalam mencari solusi dalam menyelesaikan masalah dengan rekan kerja	5	10	15	4	1	2,60
Total		18	95	37	12	13	2,47

Berdasar Tabel 4.6 bisa diketahui bahwa tanggapan responden atas variabel konflik di tempat kerja sebagian besar adalah “Tidak Setuju” yaitu sejumlah 95 jawaban. Masing-masing indikator dalam variabel konflik di tempat kerja memiliki rata-rata yang rendah. Rata-rata total variabel beban kerja yaitu 2,47 yang termasuk dalam kategori rendah Hal itu dapat diartikan bahwa responden menyatakan bahwa konflik di PT Pulau Nusantara Indonesia rendah.

## 3. Komitmen Organisasi (Z)

**Tabel 4.7**  
**Sebaran Respon atas Variabel Komitmen Organisasi**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia selalu mempunyai komitmen efektif denagn tujuan perusahaan dan bangga menjadi bagian dari perusahaan ini		4	4	27		3,66
2	Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia selalu memegang komitmen secara berkelanjutan dan terdorong untuk bertahan di perusahaan karena norma-norma etika		4	8	23		3,54
3	Selama Saya bekerja di PT Pulau Nusantara Indonesia selalu berkomitmen normatif dan merasa kehilangan pekerjaan di perusahaan ini akan membawa dampak negatif bagi kehidupan saya		6	20	9		3,09
Total			14	32	59		3,43

Berdasar Tabel 4.7 menunjukkan jawaban responden kepada variabel komitmen organisasi mayoritas adalah “Setuju” yaitu sejumlah 59 jawaban. Masing-masing indikator dalam variabel komitmen organisasi memiliki rata-rata yang tinggi. Rata-rata total variabel beban kerja ialah 3,43 yang termasuk dalam kategori tingg. Hal itu dapat diartikan bahwa responden menyatakan setuju bahwa komitmen organisasi yang dimiliki karyawan PT Pulau Nusantara Indonesia tinggi.

#### 4. Niat Keluar (Y)

**Tabel 4.8**  
**Sebaran Respon atas Variabel Niat Keluar**

No	Pernyataan	Jawaban					Mean
		STS	TS	KS	S	SS	
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	
1	Saya sering merasa memiliki kesempatan di luar perusahaan ini jika saya meninggalkan PT Pulau Nusantara Indonesia	23	7		5		1,63
2	Saya mempunyai keinginan kuat untuk meninggalkan pekerjaan yang saat ini saya jalani PT Pulau Nusantara Indonesia	22	8	1	4		1,63
3	Saya berencana mencari pekerjaan baru secepatnya dan meninggalkan PT Pulau Nusantara Indonesia	10	20	1	4		1,97
Total		55	35	2	13		1,74

Berdasar Tabel 4.7 bisa diketahui bahwa respon responden atas variabel niat keluar sebagian besar adalah “Tidak Setuju” yaitu sejumlah 35 jawaban. Masing-masing indikator dalam variabel niat keluar memiliki rata-rata yang sangat rendah. Rata-rata total variabel beban kerja adalah 1,74 yang termasuk dalam kelompok sangat rendah. Hasil itu dapat diartikan bahwa responden menyatakan bahwa niat keluar yang dimiliki oleh karyawan di PT Pulau Nusantara Indonesia sangat rendah.

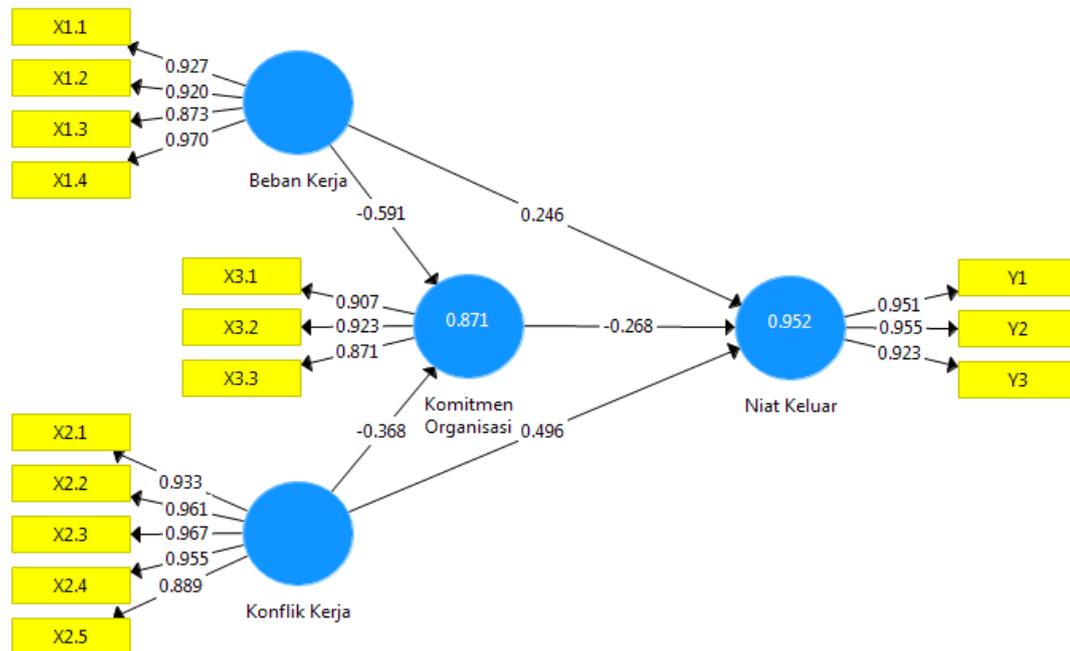
#### 4.2.3 Pengujian *outer model*

##### 1. *Convergent Validity*

Model awal adalah model dengan melibatkan seluruh item sebagai pengukur variabel laten. Pengujian validitas konvergen dilakukan untuk menguji seberapa jauh item masing-masing variabel valid sebagai pengukur tinggi rendahnya nilai variabel tersebut. Suatu item yang nilai *outer loading*-nya  $<0,5$  dapat disimpulkan kurang layak sebagai item dari variabel tersebut.

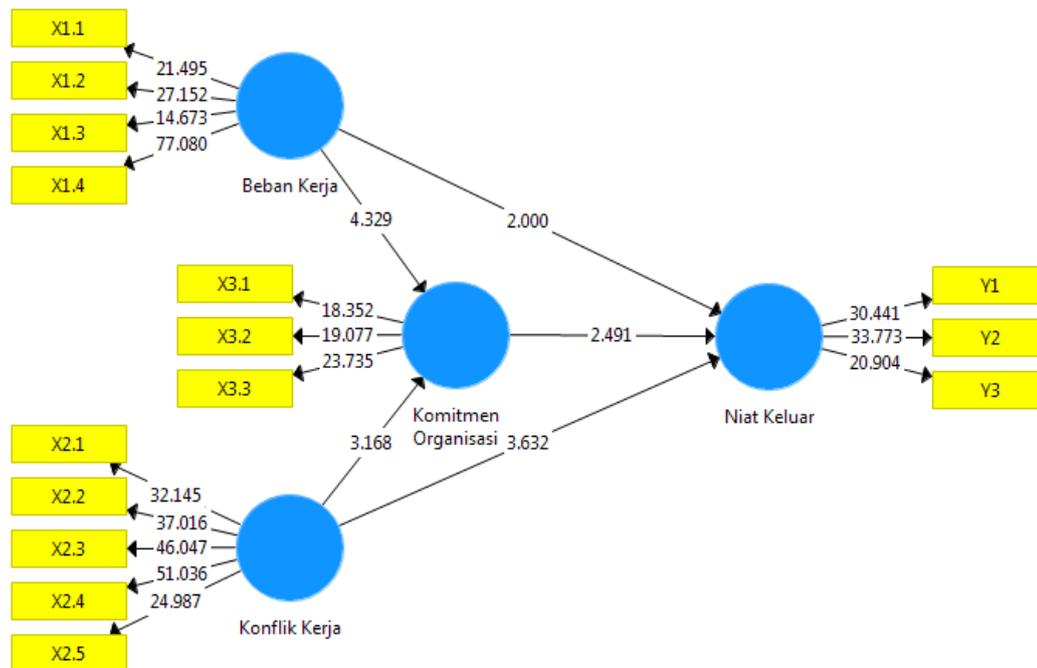
Gambar 4.1

### Hasil Analisa Outer Model



Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Gambar 4.2  
Hasil Analisa Inner Model



Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Gambar diatas menyajikan bagaimana korelasi antar variabel laten dalam riset ini dibangun sesuai dengan kerangka konseptual yang telah dibahas sebelumnya. Pengujian dilakukan melalui penggunaan analisis *Partial Least Square* (PLS) yang didukung aplikasi SmartPLS. Kotak kuning melambangkan variabel manifes atau item dan lingkaran biru melambangkan variabel laten. Tahap awal penelitian yang harus dilakukan adalah mengecek hasil uji *outerloading* masing-masing item. Hasil pengujian *outer loading* diuraikan pada tabel 4.9.

Tabel 4.9  
Hasil Analisa *Outerloading*

Item	Beban Kerja	Konflik di Tempat Kerja	Komitmen Organisasi	Niat Keluar	Kesimpulan
X1.1	0,927				Valid
X1.2	0,920				Valid
X1.3	0,873				Valid
X1.4	0,970				Valid
X2.1		0,933			Valid
X2.2		0,961			Valid

Item	Beban Kerja	Konflik di Tempat Kerja	Komitmen Organisasi	Niat Keluar	Kesimpulan
X2.3		0,967			Valid
X2.4		0,955			Valid
X2.5		0,889			Valid
Z.1			0,907		Valid
Z.2			0,923		Valid
Z.3			0,871		Valid
Y.1				0,951	Valid
Y.2				0,955	Valid
Y.3				0,923	Valid

Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Berdasarkan Hair et al., ada tiga syarat yang bisa dipergunakan dalam menguji validitas konvergen dari outerloading yaitu nilai  $> 0,7$ . Berdasar hasil pengukuran *outer loading* dari model penelitian ini, diketahui bahwa disetiap variabel laten, semua nilai *outer loading*-nya  $> 0,5$ , yang berarti dinyatakan valid.

## 2. Discriminant Validity Test

Tujuan utama pengujian *discriminant validity* adalah untuk mengonfirmasi bahwa item lebih berpengaruh pada variabelnya dibandingkan pada variabel lain.

Analisa *discriminant validity* dapat dilakukan melalui analisa *crossloading*, diuraikan dalam tabel 4.10.

Tabel 4.10  
*Crossloading*

Item	Beban Kerja	Konflik di Tempat Kerja	Komitmen Organisasi	Niat Keluar	Kesimpulan
X1.1	<b>0,927</b>	0,789	-0,847	0,857	Valid
X1.2	<b>0,920</b>	0,838	-0,839	0,848	Valid
X1.3	<b>0,873</b>	0,768	-0,818	0,797	Valid
X1.4	<b>0,970</b>	0,871	-0,882	0,930	Valid
X2.1	0,861	<b>0,933</b>	-0,833	0,920	Valid
X2.2	0,870	<b>0,961</b>	-0,869	0,933	Valid
X2.3	0,854	<b>0,967</b>	-0,842	0,915	Valid
X2.4	0,840	<b>0,955</b>	-0,866	0,902	Valid
X2.5	0,736	<b>0,889</b>	-0,783	0,807	Valid
Z.1	-0,923	-0,835	<b>0,907</b>	-0,900	Valid
Z.2	-0,816	-0,769	<b>0,923</b>	-0,836	Valid
Z.3	-0,725	-0,803	<b>0,871</b>	-0,784	Valid
Y.1	0,889	0,903	-0,866	<b>0,951</b>	Valid
Y.2	0,881	0,894	-0,870	<b>0,955</b>	Valid
Y.3	0,863	0,896	-0,911	<b>0,923</b>	Valid

Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Pengujian *crossloading* dilakukan melalui perbandingan antara nilai *outerloading* variabel manifes dari variabel latennya dengan *crossloading*-nya. Syarat tercapainya validitas adalah jika nilai *outerloading* dari variabel laten lebih besar dibandingkan *crossloading*. Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan seluruh variabel laten mempunyai nilai *outerloading* yang lebih tinggi dibandingkan *crossloading*.

### 3. *Composite Reliability Test*

Tahapan selanjutnya setelah uji validitas adalah pengujian reliabilitas variabel yang mana pada penelitian menggunakan *composite reliability test*. Asumsi yang digunakan adalah suatu variabel laten dinilai reliabel atau handal apabila nilai *composite reliability* (CR)  $>0,7$ . Hasil penghitungan nilai CR pada semua variabel latennya bisa diamati dalam tabel 4.10 ini.

Tabel 4.11  
Hasil Uji *Composite Reliability*

Variabel Laten	<i>Composite Reliability</i>	Kesimpulan
Beban kerja	0,958	Reliabel
Konflik di tempat kerja	0,975	Reliabel
Komitmen organisasi	0,928	Reliabel
Niat keluar	0,960	Reliabel

Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Hasil pengukuran *Composite Reliability* masing-masing variabel laten menunjukkan bahwa seluruhnya memiliki nilai  $>0,7$ . Dengan demikian, kesimpulannya ialah variabel beban kerja, konflik di tempat kerja, komitmen organisasi, dan niat keluar reliabel serta bisa dipakai pada studi/riset.

#### 4.2.4 Pengujian Inner Model

Uji koefisien determinasi atau  $R^2$  ialah salah satu analisa yang dipakai dalam menguji inner model. Koefisien determinasi menunjukkan kontribusi dari variabel

eksogen atas perubahan yang ada pada variabel endogen di dalam model. Hasil pengukuran  $R^2$  untuk tiap-tiap variabel dependen disajikan dalam tabel 4.12.

Tabel 4.12  
Hasil Pengukuran Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Variabel laten	R Square	R Square Adjusted
Komitmen organisasi	0,871	0,863
Niat keluar	0,952	0,947

Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Dari pengukuran tersebut, kontribusi pengaruh beban kerja dan konflik kerja terhadap keputusan komitmen organisasi dan niat keluar disajikan dari nilai  $R^2$  masing-masing secara berturut-turut sebesar 87,1% dan 95,2%. Hal ini berarti bahwa Komitmen kerja dapat dijelaskan oleh beban kerja dan konflik kerja sebesar 87,1% selebihnya sebesar 12,9% diterangkan oleh variabel diluar model studi ini. Variabel Niat keluar dapat dijelaskan oleh beban kerja, konflik kerja dan komitmen kerja sebesar 95,2% selebihnya 4,8% diterangkan oleh variabel diluar model riset ini.

Hubungan antara variabel eksogen dan variabel endogen dalam SEM-PLS, dapat dijelaskan melalui koefisien jalur (*path coefficients*) yang mengukur kekuatan dan arah hubungan antar-variabel. Koefisien jalur ini mengindikasikan sejauh mana perubahan dalam variabel bebas berdampak pada perubahan variabel terikat. Positif atau negatifnya koefisien jalur menunjukkan arah hubungan (positif jika sejalan, negatif jika berlawanan). Penjelasannya dapat dilihat dalam uji hipotesis.

#### 4.2.5 Uji Hipotesis

Setelah dilakukan pengecekan terhadap nilai  $R^2$  masing-masing variabel endogen, maka selanjutnya adalah pengujian hipotesis.

Tabel 4.13

Hasil Analisa *Path Coefficient* (t-value)

Hipotesis	Hubungan	Path Coeff	T- Statistik	P-Value	Keterangan
H1	Beban kerja → komitmen organisasi	-0,591	4,329	0,000	Diterima
H2	Konflik di tempat kerja → komitmen organisasi	-0,368	3,168	0,002	Diterima
H3	Beban kerja → niat keluar	0,246	2,000	0,046	Diterima
H4	Konflik di tempat kerja → niat keluar	0,496	3,632	0,000	Diterima
H5	Komitmen organisasi → niat keluar	-0,268	2,491	0,013	Diterima
H6	Beban kerja → Komitmen Organisasi → niat keluar	0,158	2,015	0,044	Diterima
H7	Konflik di tempat kerja → Komitmen Organisasi → niat keluar	0,099	1,874	0,062	Ditolak

Sumber: Hasil Output PLS (2023)

Mengacu pada hasil data pada tabel 4.13 di atas, dapat diketahui bahwa dari tujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen Organisasi mempunyai *P values* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau nilai T-Statistic  $4,329 > 1,96$ , yang bermakna hipotesis diterima. Hal itu artinya variabel Beban kerja (X1) berefek pada Komitmen organisasi (Z), sebesar 59,1% dengan arah hubungan negatif berbanding terbalik..

2. Pengaruh Konflik di tempat kerja terhadap Komitmen organisasi memiliki *P values* sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05 atau nilai T-Statistic 3,632 > 1,96, yang bermakna hipotesis diterima. Hal itu artinya variabel Konflik di tempat kerja (X2) berdampak kepada Komitmen organisasi (Z) sebesar 36,8% dengan arah hubungan negatif, yaitu berbanding terbalik.
3. Pengaruh Beban kerja terhadap Niat keluar memiliki *P values* sebesar 0,046 lebih kecil dari 0,05 atau nilai T-Statistic, 2,000 > 1,96, yang artinya hipotesis diterima. Hal itu maknanya variabel Beban kerja (X1) berefek kepada Niat keluar (Y), sebesar 24,6% dengan arah hubungan positif, atau berbanding lurus.
4. Pengaruh Konflik di tempat kerja terhadap Niat keluar memiliki *P values* sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 atau nilai T-Statisti, 3,632 > 1,96, yang artinya hipotesis diterima. Hal itu bermakna variabel Konflik di tempat kerja (X2) berpengaruh terhadap Niat keluar (Y), sebesar 49,6% dengan arah hubungan positif, atau berbanding lurus.
5. Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Niat kerja memiliki *P values* sebesar 0,013 lebih kecil dari 0,05 atau nilai T-Statistic, 2,491 > 1,96, yang bermakna hipotesis diterima. Hal itu berarti variabel Komitmen organisasi (Z) berdampak kepada Niat keluar (Y), sebesar 26,8% dengan arah hubungan negatif, atau berbanding terbalik.
6. Pengaruh Beban kerja Terhadap Niat keluar Melalui komitmen organisasi memiliki *P values* sebesar 0,044 lebih kecil dari 0,05 atau nilai T-Statistic, 2,015 > 1,96 yang berarti hipotesis diterima. Hal tersebut berarti Komitmen

organisasi (Z) bisa menjadi mediasi pengaruh variabel Beban kerja (X1) berpengaruh kepada Niat keluar (Y), sebesar 15,8% dengan arah positif atau berbanding lurus.

7. Pengaruh Konflik di tempat kerja Terhadap Niat keluar Melalui komitmen organisasi mempunyai *P values* sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti hipotesis ditolak. Hal tersebut berarti variabel Komitmen Organisasi (Z) tidak mampu sebagai mediasi pengaruh Beban kerja (X2) Terhadap Niat keluar (Y). Besarnya hubungan 9,9%, dengan arah hubungan positif, atau berbanding lurus..

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Beban Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Beban kerja secara langsung menyumbang mempengaruhi komitmen organisasi. Kondisi tersebut bermakna bahwa untuk menaikkan komitmen organisasi bisa dijalankan lewat cara meminimalisir beban kerja. Beban kerja yang sebanding atau selaras dengan kapabilitas karyawan akan menyebabkan karyawan mempunyai komitmen organisasi yang kuat.

Beban kerja mempengaruhi komitmen organisasi, sebagaimana pandangan Berry (2011), Erlina (2010), dan Pasaribu (2012) yang menyatakan bahwa karyawan yang mempunyai opini beban kerja yang buruk, maka dampaknya adalah komitmen organisasi yang rendah. Secara empiris, penelitian ini juga searah dengan sejumlah hasil penelitian terdahulu. Wangsa dan Edalmen (2022) mengemukakan

adanya dampak yang berlawanan (negatif) yang nyata antara beban kerja atas komitmen organisasi di PT Pulau Nusantara Indonesia.

Beban kerja berbanding terbalik dengan komitmen organisasi, bermakna bahwa komitmen organisasi yang tinggi didapat dari beban kerja yang rendah. Jika karyawan beban kerjanya rendah, maka karyawan tersebut akan maksimal melaksanakan pekerjaannya, sehingga komitmen organisasinya tinggi. Beban kerja yang berat dibagian operasional di PT Pulau Nusantara Indonesia, dimana jam kerjanya melebihi standar kerja mendorong karyawan tidak memiliki rasa bangga dengan perusahaannya (komitmen organisasi). Namun, bagi karyawan non oprerasonal yang memiliki beban kerja yang rendah mereka cenderung merasa bangga, ingin tetap bertahan, dan menganggap perusahaan sebagai tempat untuk mendapatkan penghasilan.

Dalam konteks manajemen SDM, pemahaman tentang beban kerja karyawan bisa menjadi penting bagi perusahaan guna menaikkan komitmen kerja sehingga hasil kerja atau *output* yang dihasilkan karyawan tersebut lebih maksimal. Manajemen PT Pulau Nusantara Indonesia, dapat mengevaluasi beban kerja yang diserahkan kepada karyawan jika karyawan tersebut menunjukkan tanda-tanda kurangnya komitmen kerja. Sehingga setelah dievaluasi, dimukan solusi agar beban kerja tersebut dapat dikurangi.

#### **4.3.2 Pengaruh Konflik di Tempat Kerja terhadap Komitmen Organisasi**

Konflik di tempat kerja akan berdampak pada komitmen organisasi. Hubungan kedua varibel berbanding terbalik. Hal ini bermakna bahwa semakin

besar konflik di tempat kerja maka semakin lemah komitmen organisasi, sedangkan jika konflik di tempat kerja rendah maka komitmen organisasi tinggi.

Konflik di tempat kerja lebih banyak bersumber dari ketegangan masalah pribadi tinggi belum mampu mempengaruhi secara signifikan. Hal tersebut berarti kecenderungan adanya ketegangan masalah pribadi, membuat komitmen organisasi menjadi menurun. Konflik kerja di bagian operasional di PT Pulau Nusantara Indonesia, cukup tinggi membuat karyawan kurang memiliki rasa bangga dengan perusahaannya (komitmen organisasi). Namun, bagi karyawan non operasional yang memiliki konflik kerja yang relatif rendah mereka cenderung setia dan mencintai serta ingin tetap bertahan, dan menganggap perusahaan sebagai tempat untuk mendapatkan penghasilan (komitmen organisasi).

Konflik di tempat kerja yang serius berdampak kepada komitmen organisasi yang menurun. Resa dkk (2015) mengindikasikan bahwa konflik kerja mempunyai dampak yang berbanding terbalik dengan komitmen organisasi. Perubahan pada konflik kerja akan berefek pada komitmen organisasi. Tinggi rendahnya konflik kerja akan berimplikasi pada kondisi komitmen organisasi.

Ketika karyawan melakukan aktivitas dengan konflik kerja yang berat, fisik dan emosi akan berkurang sehingga ketegangan akan menjadi meningkat. Jika fisik dan psikis terganggu maka rasa senang, bangga, dan nyaman terhadap perusahaan tempat bekerja menurun (Soeharto, dalam Wibowo 2010).

Berat ringannya konflik kerja di tempat kerja yang dihadapi oleh seorang karyawan dapat digunakan untuk menentukan apakah ia akan memiliki komitmen organisasi dalam menjalankan kegiatan pekerjaannya selaras dengan kapabilitas

serta kekuatan kerjanya. Penyelesaian konflik kerja, termasuk meringankan ketenganag, jika tidak dijalankan dengan akurat akan lebih cepat menimbulkan penurunan komitmen organisasi (Tarwaka, 2010).

Hal ini dapat menjadi informasi penting dalam pengendalian konflik kerja di perusahaan, terutama PT Pulau Nusantara Indonesia, yang berusaha menaikkan komitmen organisasi. Jika konflik kerja besar maka komitmen organisasi menjadi rendah, namun jika konflik kerja terkendali dan rendah, maka komitmen organisasi meningkat.

#### **4.3.3 Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat Keluar**

Beban kerja memiliki hubungan yang searah dengan niat keluar. Semakin tingginya beban kerja yang ada pada karyawan, maka niat keluar karyawan juga akan makin kuat. Hal ini berarti beban kerja karyawan rendah akan diikuti oleh danya niat keluar juga rendah.

Beban kerja yang mempengaruhi niat keluar, selaras dengan sejumlah kajian sebelumnya. Riani dan Putra (2017) mengemukakan bahwa beban kerja membawa efek terhadap niat keluar. Egarini dan Prastiwi (2022) juga menjelaskan bahwa beban kerja memberikan dampak positif yang nyata kepada *turnover intention* atau niat keluar. Cahyanto, Julindrastuti, dan Karyadi, (2023) menegaskan bahwa adanya beban kerja yang melebihi kemampuan karyawan menyebabkan karyawan terdorong untuk keluar kerja dan pindah ke perusahaan lain.

Kondisi beban kerja yang penuh tekanan di bagian operasional di PT Pulau Nusantara Indonesia, membuat karyawan berniat pindah dari perusahaan. Akan tetapi, tidak sama dengan karyawan non oprerasonal yang mempunyai beban kerja

yang ringan, cenderung merasa ingin tetap bertahan, dan tidak berniat mencari pekerjaan di tempat lain.

Mengacu pada karakteristik responden berdasar usia, dapat diketahui bahwa sebagian besar responden pada riset ini, berusia muda, yaitu berada di kelompok usia 18-25 tahun. Usia muda ada kecenderungan untuk mencari pekerjaan lain saat beban kerja dirasakan berat. Usia muda tidak terlalu banyak pertimbangan karena belum terlalu berisiko ketika akan *resign*. Berbeda dengan responden usia di atas 25 tahun yang sudah berkeluarga, yang tidak mudah keluar pekerjaan meski beban kerjanya berat. Responden yang sudah berkeluarga cenderung memiliki banyak pertimbangan untuk keluar dari pekerjaan yang sudah ada.

Niat keluar merupakan suatu keinginan untuk mengundurkan diri dari perusahaan. Pindahnya karyawan dari suatu perusahaan adalah keputusan terakhir karyawan dari beragam aspek yang menyebabkan karyawan mempunyai niat untuk keluar dari perusahaan.

#### **4.3.4 Pengaruh Konflik Kerja terhadap Niat keluar**

Konflik di tempat kerja yang serius akan membuat karyawan berfikir atau berniat pindah ke perusahaan lain. Sebaliknya, jika konflik kerja terkendali maka mendorong karyawan tetap bertahan di perusahaan. Qureshi et.al (2013). Qureshi et.al (2013) menyebutkan bahwa konflik kerja berpengaruh secara searah yang nyata kepada niat keluar dari organisasi. Konflik kerja ada jika karyawan tersebut merasakan pertentangan dan stres dalam tugas secara terus menerus (Siagian, 2012). Suarhana dan Riana (2016) menegaskan bahwa konflik kerja yang serius membuat kuat niat keluar. Cahyanto, Julindrastuti, dan Karyadi, (2023)

memaparkan bahwa konflik kerja akan menyebabkan karyawan tertekan yang pada akhirnya akan memiliki niat keluar dari pekerjaannya. Demikian juga, Erdiana & Eviana, (2012) memberikan tambahan bahwa konflik keluarga karyawan juga dapat dibawa ke pekerjaan yang pada akhirnya memicu niat keluar.

Adanya konflik kerja terutama bersumber di bagian operasional di PT Pulau Nusantara Indonesia, cenderung mendorong karyawan berniat meninggalkan perusahaan. Akan tetapi, tidak sama dengan karyawan non oprerasonal yang mempunyai konflik kerja yang rendah, membuat karyawan merasa ingin tetap bertahan, dan tidak memiliki rencana keluar dari pekerjaannya dan berpindah ke tempat lain.

Merujuk pada usia responden, bisa diketahui bahwa mayoritas responden studi ini, berada di kategori muda, yaitu berusia 18-25 tahun. Dalam penelitian ini, ada kecenderungan responden berusia muda memiliki niat keluar dari perusahaan, karena adanya konflik kerja. Usia muda tidak dapat bertahan di situasi konflik kerja yang berat. Sebaliknya, responden yang berusia di atas 25 tahun yang sudah berkeluarga, perlu pertimbangan yang berulang kali untuk keluar dari perusahaan meski terjadi konflik di tempat kerja. Responden yang sudah berusia mtang cenderung berfikir lama untuk memutuskan *resign*.

Hal ini dapat menjadi informasi penting bagi perusahaan khususnya manajemen PT Pulau Nusantara Indonesia dalam menangani konflik yang ada di dalam perusahaan. Jika konflik kerja berpengaruh kuat terhadap niat keluar, maka perusahaan mungkin harus peka terhadap konflik di dalam perusahaan dan menemukan solusinya, sehingga karyawan menerima konflik kerja lebih ringan dan

dapat memberikan dampak pada diri karyawan untuk tidak menimbulkan niat keluar.

#### **4.3.5 Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Niat Keluar**

Komitmen organisasi menyumbang dampak kepada niat keluar. Komitmen organisasi yang kuat, membuat niat keluar rendah. Tingginya nilai rata-rata variabel organisasi menunjukkan bahwa komitmen organisasi karyawan di PT Pulau Nusantara Indonesia tinggi.

King (2010) menerangkan bahwa faktor yang menyebabkan adanya niat keluar dari pekerjaan salah satunya adalah komitmen organisasi yang rendah. Rasa kurang bangga, senang dan nyaman dengan pekerjaannya secara terus menerus sehingga individu mengalami penurunan komitmen organisasi dan motivasi yang rendah untuk bekerja akan membuatnya memiliki niat untuk keluar (*turnover intention*).

Semakin kuat komitmen organisasi yang ada pada karyawan, maka semakin lemah potensi mereka untuk berniat keluar. Jika karyawan mempunyai komitmen yang besar, artinya mereka berdedikasi yang kuat kepada perusahaan tempat mereka bekerja, hal ini membuat rendahnya niatan untuk keluar dari perusahaan.

Komitmen organisasi yang tinggi di sebagian besar karyawan membuat mereka tetap bertahan di PT Pulau Nusantara Indonesia, dan tidak berniat keluar dari perusahaan. Namun, pada karyawan yang mempunyai komitmen yang lemah berkecenderungan merasa ingin keluar, dan berniat pindah pekerjaan di perusahaan lain.

Azizah dan Izzati (2018) yang menjelaskan bahwa komitmen organisasi memengaruhi niat keluar. Tingginya niat keluar disebabkan karena komitmen organisasi yang rendah, begitu pula sebaliknya.

Hal ini dapat menjadi informasi berharga bagi perusahaan khususnya PT Pulau Nusantara Indonesia dalam meningkatkan komitmen organisasi karyawan untuk menurunkan niat keluar dari perusahaan. Dalam upaya meningkatkan komitmen organisasi, perusahaan dapat mengkomunikasikan tujuan dan strategi yang jelas untuk setiap karyawan, menghargai setiap capaian dari karyawan, mendukung inovasi yang baik yang diusulkan oleh karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, memberikan kompensasi yang layak, menumbuhkan rasa cinta ke perusahaan, dan lain sebagainya. Dengan menjalankan hal-hal tersebut, diharapkan bisa memperbaiki komitmen organisasi karyawan yang selanjutnya akan mencegah niat keluar.

#### **4.3.6 Pengaruh Beban Kerja terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi mampu menjadi mediasi pengaruh beban kerja kepa niat keluar. Komitmen berbanding lurus dengan pengaruh beban kerja terhadap niat keluar. Dengan meningkatnya komitmen organisasi, karyawan lebih cenderung bertahan meskipun menghadapi beban kerja yang tinggi, sehingga mengurangi niat keluar.

Komitmen kerja mencakup keterikatan dan kesetiaan karyawan atas pekerjaannya dan organisasinya. Ketika karyawan merasa lemah keterikatan terhadap pekerjaan mereka, komitmen tersebut dapat berfungsi perantara terhadap dampak negatif beban kerja. Komitmen kerja yang sebagian besar tinggi di PT Pulau Nusantara Indonesia, membuat karyawan bangga, senang dengan pekerjaannya, mampu menjadi perantara pengaruh antara beban kerja dengan niat keluar.

Komitmen kerja dapat menjadi mekanisme mediasi sebab karyawan yang mempunyai tingkat komitmen yang lemah akan bekecenderungan tidak bersedia mencari solusi internal untuk mengatasi beban kerja. Mereka lebih terdorong untuk keluar dari pekerjaannya.

Komitmen organisasi yang lemah dapat mendorong naiknya dampak negatif beban kerja terhadap niat keluar. Karyawan yang merasakan tidak terikat dengan organisasinya akan mewujudkan niatnya pindah dari pekerjaannya. Namun jika komitmennya tinggi, akan mampu untuk membantu menurunkan beban kerja dan mengurungkan niat keluar. Karyawan yang merasa terhubung secara emosional dengan pekerjaan dan organisasi mereka lebih cenderung mempertahankan hubungan tersebut meskipun dihadapkan pada tantangan beban kerja.

#### **4.3.7 Pengaruh Konflik di Tempat Kerja terhadap Niat Keluar melalui Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi tidak dapat menjadi mediasi pengaruh konflik kerja atas niat keluar. Keberadaan komitmen organisasi tidak mampu menjadi perantara atau mediasi pengaruh konflik kerja atas niat keluar. Komitmen organisasi tidak

bisa menjadi mekanisme mediasi sebab karyawan yang baik yang mempunyai tingkat komitmen yang rendah atau tinggi tidak mempunyai kecenderungan untuk menjadi perantara antara konflik kerja dan niat keluar.

Terkait dengan konflik di tempat kerja karyawan PT Pulau Nusantara kurang terlibat aktif atau tidak merasa terdorong untuk ikut campur dalam penyelesaian konflik atau memediasi masalah internal. Prioritas Karyawan mungkin lebih fokus pada kepentingan dan kebutuhan pribadi mereka daripada pada kepentingan organisasi. Prioritas individu yang lebih tinggi dapat menghambat kemampuan mereka untuk melihat masalah dengan sudut pandang organisasional dan mencari solusi konflik di tempat kerja.

Tidak mampunya komitmen organisasi dalam memediasi pengaruh konflik kerja terhadap niat keluar tidak terlepas dari adanya karakteristik kontekstual atau konteks organisasi tertentu. Ada faktor-faktor lain di dalam lingkungan kerja yang memiliki dampak lebih besar terhadap niat keluar karyawan daripada konflik kerja atau komitmen organisasi.

Selain itu, Konflik kerja dan komitmen organisasi memiliki dinamika yang unik dalam organisasi tersebut. Ada faktor lain yang lebih besar dalam memberi pengaruh pada niat keluar, atau konflik kerja yang dialami oleh karyawan memiliki karakteristik tertentu yang membuat komitmen organisasi tidak cukup efektif sebagai mediator.

Selain komitmen organisasi, ada faktor lain yang mampu memediasi pengaruh konflik kerja terhadap niat keluar. Berdasarkan data karakteristik responden faktor usia adalah salah satunya. Pada usia responden yang telah

berkeluarga adanya dorongan tanggung jawab terhadap keluarga membuat seorang karyawan tetap bertahan dalam perusahaan meskipun terjadi konflik yang berat. Sebaliknya, bagi yang berusia muda, meski konflik tidak terlalu berat, ia akan tetap memiliki niat keluar, karena belum terbebani oleh tanggung jawab keluarga. Kondisi ini yang pada akhirnya membuat komitmen organisasi tidak mampu menjadi mediasi hubungan konflik kerja dengan niat keluar.

Setiap individu mungkin merespons konflik kerja dan komitmen organisasi dengan cara yang berbeda. Variabilitas individu dapat menjadi faktor yang signifikan, di mana beberapa karyawan mungkin lebih mampu mengatasi konflik kerja tanpa mengurangi komitmen terhadap organisasi, sementara yang lain mungkin merasakannya secara berbeda. Organisasi dapat mengalami perubahan dalam waktu tertentu, seperti perubahan kepemimpinan, kebijakan, atau budaya organisasi. Perubahan-perubahan ini dapat mempengaruhi dinamika antara konflik kerja, komitmen organisasi, dan niat keluar karyawan.