

THE EFFECT OF WORKLOAD, WORK CONFLICT, AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON TURNOVER INTENTION WITH JOB SATISFACTION AS AN INTERVENING VARIABLE

PENGARUH BEBAN KERJA, KONFLIK KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP *TURNOVER INTENTION* DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

Riadhatus Sholekhah¹, Christantius Dwiatmadja², Indarto³
Program Magister Manajemen, Universitas Semarang^{1,2,3}
sholekhahriadhotus02@gmail.com¹

ABSTRACT

This study is based on two findings or phenomena. The first finding is an empirical phenomenon related to the employee turnover rate at CV Image Offset Demak, and the second is a theoretical phenomenon that reveals inconsistencies in the findings regarding the influence between variables. This study aims to analyze the influence of workload, work conflict, and organizational commitment on turnover intention, both directly and through job satisfaction, at CV. Image Offset Demak. This research is a quantitative study using primary data sources. The population in this study consists of all employees of CV. Image Offset Demak, totaling 33 individuals. The sampling technique used is the census method, resulting in a sample size of 33 respondents. Data collection was carried out using a questionnaire, and the data analysis method employed is instrument testing analysis using SmartPLS 3.0. The results of the study indicate that workload has a positive and significant effect on turnover intention, work conflict has a positive and significant effect on turnover intention, and organizational commitment has a negative and significant effect on turnover intention. Workload has a negative and significant effect on job satisfaction, work conflict has a negative and significant effect on job satisfaction, and organizational commitment has a positive and significant effect on job satisfaction, and job satisfaction has a negative and significant effect on turnover intention. The results of the mediation test show that job satisfaction can mediate the effect of workload on turnover intention, job satisfaction can mediate the effect of work conflict on turnover intention, and job satisfaction can mediate the effect of organizational commitment on turnover intention.

Keywords: *Workload, Work Conflict, Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Intention*

ABSTRAK

Studi ini berangkat dari dua temuan atau fenomena. Temuan pertama adalah fenomena empiris terkait tingkat *turnover* karyawan di CV. Image Offset Demak dan fenomena teoritis yang menunjukkan inkonsistensi temuan pengaruh antar variabel. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, konflik kerja, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* baik secara langsung maupun melalui kepuasan kerja pada CV. Image Offset Demak. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan sumber data yang digunakan adalah data primer. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Image Offset Demak dengan jumlah 33 orang, dengan teknik sampling yang digunakan dalam metode sensus sehingga jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 33 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, dengan analisis data yang digunakan adalah analisis uji instrumen dengan SmartPLS 3.0. Hasil penelitian diperoleh bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*, komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*, beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil uji intervening diperoleh bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention*, kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention*.

Kata Kunci: *Beban Kerja, Konflik Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention.*

PENDAHULUAN

Manajemen yang buruk juga tidak lepas dari permasalahan yang timbul di lingkup perusahaan yang membuat tenaga kerja berpengaruh untuk berfikir keluar dari perusahaan (*turnover intention*). *Turnover intention* merupakan pergerakan tenaga kerja keluar dari suatu organisasi atau meninggalkan pekerjaannya (Clara & Nony, 2021). Tujuan dari *turnover* adalah keinginan untuk mengalihkan pekerjaan karyawan dari satu perusahaan dengan perusahaan lain. Perputaran tenaga kerja (*turnover*) merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari didalam perusahaan. Taraf perputaran tenaga kerja dengan tingkat tinggi akan berdampak negatif seperti penurunan kinerja karyawan hingga kenaikan anggaran perusahaan (Rizki dan Wahyuningtyas, 2023).

Turnover intention pada suatu organisasi harus disikapi sebagai suatu fenomena yang penting dari sudut pandang sosial maupun individu. *Turnover intention* merupakan bentuk perilaku menarik diri dalam dunia kerja sekaligus juga menjadi hak dan pilihan untuk individu, apakah tetap bekerja atau memilih untuk keluar. *Turnover* adalah tindakan nyata yang harus dihadapi organisasi berupa pengunduran diri. *Turnover intention* pada karyawan dapat diprediksi seberapa besar keinginan yang dimiliki karyawan atau anggota organisasi. Clara & Nony (2021) menjelaskan bahwa perilaku tersebut tidaklah buruk karena bisa saja seorang karyawan ingin mendapatkan kesempatan bekerja ditempat yang jauh lebih baik atau keluar karena sudah tidak nyaman dan tidak tahan dengan situasi ditempatnya bekerja saat itu.

Beban kerja adalah sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau pemegang jabatan dalam jangka

waktu tertentu (Priyadi dkk., 2020). Beban kerja mengacu pada jumlah pekerjaan yang dialokasikan kepada karyawan untuk melakukan tugas pekerjaannya (Hartanto & Kusuma, 2020). Beban kerja merupakan jumlah pekerjaan seorang individu yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu (Raza dkk., 2017).

Konflik kerja biasanya terjadi antara manajer dengan karyawan atau karyawan dengan sesama karyawan yang bekerja disuatu perusahaan. Perselisihan atau perbedaan pendapat adalah indikator terciptanya suatu konflik. Apabila suatu konflik tidak dapat dikendalikan, maka akan menciptakan suasana lingkup kerja yang tidak baik untuk kedepannya. Hasilnya, segala sesuatu yang dikerjakan tidak dapat berjalan dengan efektif. Sehingga secara tidak langsung akan berdampak pada perusahaan itu sendiri. Menurut Robbins dan Judge (2017) mengartikan bahwa konflik adalah suatu proses yang dimulai ketika salah satu pihak percaya bahwa pihak lain memiliki dampak negatif atau akan berdampak buruk pada sesuatu yang penting dan penting bagi pihak pertama.

Komitmen organisasi adalah rasa loyalitas yang tinggi yang dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan beranggapan kemajuan yang dimiliki organisasi dan memberikan bantuan kepada organisasi dalam mencapai tujuannya merupakan bagian dalam kehidupannya (Hidayat, 2018). Sedangkan menurut Wulandari, dkk (2022), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai derajat dimana karyawan percaya dan mau menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasinya. Komitmen organisasi sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi),

keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi), dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya.

Kepuasan kerja adalah keadaan emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2018). Pendapat lain menyatakan kepuasan kerja adalah cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya, pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tingkat loyalitas pada pekerjaannya akan tinggi apabila dalam bekerja orang tersebut

memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan (Nasution, Musnadi, & Faisal, 2018).

Penelitian mengenai pengaruh beban kerja, konflik kerja, dan komitmen organisasi terhadap *turnover intention* juga dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Berdasarkan beberapa penelitian tersebut menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian yang dapat dilihat dari *research gap* atau hasil penelitian sebelumnya yang berbeda-beda, sehingga dapat menjadi salah satu dorongan bagi peneliti untuk melakukan penelitian ini. *Research gap* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1. Research Gap

No.	Issue	Peneliti (Tahun)	Hasil Penelitian
1.	Terdapat perbedaan hasil penelitian antara pengaruh beban kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Tomy dkk (2021) Kherina dkk (2022) Astri dkk (2021) Ali dkk (2019)	Membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
		Astri dkk (2020) Clara dkk (2021) Revaldi dkk (2021)	Membuktikan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
2.	Terdapat perbedaan hasil penelitian antara pengaruh konflik kerja terhadap <i>turnover intention</i>	Dian dkk (2022) Nabila dkk (2023) Tungga dkk (2024) Noviyanti (2022) Emy dkk (2021)	Membuktikan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
		Ragil dkk (2023) Dimas dkk (2023) Ristiana (2021)	Membuktikan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
3.	Terdapat perbedaan hasil penelitian antara pengaruh komitmen organisasi terhadap <i>turnover intention</i>	Ade dkk (2021) Felix (2022) Rina (2020)	Membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
		Inayat (2021) Revaldi dkk (2021)	Membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan

Viniartha dkk
(2020)
Ria (2020)

tidak signifikan terhadap
turnover intention.

Sumber : Berbagai Jurnal

Tabel 1. menunjukkan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya masih menemukan adanya hasil yang berbeda-beda baik beban kerja, konflik kerja maupun komitmen organisasi terhadap *turnover intention*, baik berpengaruh positif dan signifikan maupun berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan sehingga perlu variabel lain sebagai mediasi yang mampu mendukung variabel beban kerja, konflik kerja dan komitmen organisasi agar berpengaruh terhadap *turnover intention* karyawan, karena *turnover intention* dapat tercipta dari rasa tidak puas karyawan akan pekerjaannya. Kepuasan kerja yang telah dirasakan karyawan berafiliasi terhadap individu, sehingga kepuasan kerja yang terkait adanya beban kerja, konflik kerja dan komitmen organisasi dalam suatu organisasi akan menurunkan tingkat *turnover intention* karyawan.

Indikasi lainnya dapat dilihat terkait tingkat *turnover* di perusahaan dalam beberapa waktu terakhir. CV. Image Offset merupakan perusahaan yang bergerak dibidang percetakan yang telah berdiri sejak tahun 1999 yang memiliki pengalaman lebih dari 20 tahun didunia percetakan dengan ratusan pelanggan yang merasa puas. CV. Image Offset menjadi percetakan paling terpercaya dikota Semarang dan sekitarnya dari layanan offset printing maupun packaging.

Permasalahan yang dialami oleh CV. Image Offset saat ini adalah terkait tingkat *turnover intention* karyawan CV. Image Offset yang mempengaruhi kinerja perusahaan, terlihat dari evaluasi internal. Evaluasi internal ini dilakukan dengan memberikan skor *turnover* bagi karyawan. Dalam hasil evaluasi internal yang dilakukan dari tahun 2019 – 2024 nampak sebagai berikut :

Tabel 2. Data Turnover Karyawan CV. Image Offset Demak Tahun 2019 s/d 2024

Tahun	Data Awal	Jumlah Keluar (Resign)	Prosentase Resign (%)	Jumlah Masuk (Rekrutmen)	Prosentase Rekrutmen (%)	Jumlah Akhir
2019	32	2	6,25 %	1	3,23%	31
2020	31	1	3,23 %	0	0 %	30
2021	30	1	3,33 %	3	9,38 %	32
2022	32	1	3,13 %	2	6,06 %	33
2023	33	8	24,24 %	8	24,24 %	33
2024	33	1	3,03 %	1	3,03 %	33

Sumber : Data *Turnover* CV. Image Offset Tahun 2019 – 2024

Pada tabel 2. diatas terlihat bahwa jumlah *turnover* pada CV. Image Offset sejak lima tahun terakhir semakin meningkat yaitu dimulai dari tahun 2019 sampai pada tahun 2024 dengan jumlah karyawan yang keluar sebanyak 14 orang dan tingkat *turnover* tertinggi pada tahun 2023 yang mencapai 8 orang dengan prosentase resign sebesar 24,24 %. Angka *turnover* ini relatif tinggi dan

sudah pasti berdampak negatif untuk CV. Image Offset karena harus mengeluarkan biaya untuk mencari karyawan pengganti dan melakukan pelatihan bagi karyawan tersebut.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori *The Unfolding Model of Turnover*

The Unfolding Model of Turnover adalah sebuah teori yang dikembangkan oleh Mitchell & Lee pada tahun 1994, yang berfokus pada bagaimana karyawan membuat keputusan untuk meninggalkan pekerjaan mereka. Model ini menekankan bahwa keputusan untuk berhenti bekerja (*turnover*) tidak selalu dipicu oleh ketidakpuasan kerja yang bertahap, melainkan lebih kepada serangkaian kejutan atau peristiwa tak terduga dalam kehidupan karyawan yang kemudian mengarah pada keputusan untuk mengundurkan diri.

The Unfolding Model of Turnover merupakan salah satu dari tiga model utama yang menjelaskan niat berpindah karyawan, selain *The Job Embeddedness Model* dan *The Social Exchange Model*. *The Unfolding Model of Turnover* menunjukkan bahwa niat karyawan untuk berhenti bekerja (*turnover intention*) merupakan proses dinamis yang melibatkan empat jalur berbeda, yaitu *shock* atau guncangan, ketidaksesuaian antara nilai-nilai karyawan dan organisasi, evaluasi alternatif pilihan, dan loyalitas.

Teori ini juga menyatakan bahwa karyawan mengikuti salah satu dari lima jalur kognitif ketika memutuskan untuk berhenti dari pekerjaan. Jalur kognitif ini merujuk pada cara karyawan menafsirkan lingkungan kerja, mengidentifikasi pilihan, dan memberikan respon. Lima jalur kognitif yang dikenal dalam model ini adalah, yang pertama jalur ketidakpuasan kerja yaitu keputusan untuk keluar berawal dari ketidakpuasan yang terus berkembang dengan pekerjaan, kedua jalur kejutan kehidupan yaitu keputusan untuk keluar dipicu oleh kejadian tak terduga dalam kehidupan pribadi karyawan, ketiga jalur alternatif pekerjaan yaitu karyawan menemukan peluang pekerjaan yang lebih baik, keempat jalur evaluasi keseimbangan

yaitu karyawan mengevaluasi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, dan kelima jalur ketidakmampuan mengatasi stres yaitu karyawan merasa tidak mampu mengatasi stres yang ada baik dari pekerjaan atau faktor eksternal lainnya. Dalam model ini karyawan akan mengevaluasi kepuasan kerja dan membuat rencana untuk berhenti dari pekerjaan setelah mengalami guncangan tersebut.

Turnover Intention

Menurut Jaelani (2021), *turnover intention* merupakan keinginan karyawan untuk berpindah berdasarkan hasil evaluasi individu tersebut terhadap organisasi yang belum diwujudkan untuk meninggalkan organisasi. Menurut Mobley (Tanuwijaya dan Harjanti, 2016) *turnover intention* adalah niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela atau pindah dari suatu tempat ke tempat kerja lain menurut pilihannya sendiri. *Turnover intention* merupakan suatu keadaan dimana pekerja memiliki niat atau kecenderungan yang dilakukan secara sadar untuk mencari pekerjaan lain sebagai alternatif di organisasi yang berbeda. Suarhana dan Riana (2016) menyebutkan bahwa *turnover intention* adalah penggambaran perasaan atas keinginan karyawan untuk meninggalkan organisasi dengan melihat alternatif pekerjaan baru sebagai tujuan pekerjaan selanjutnya.

Indikator Turnover Intention

Menurut Mobley (Tanuwijaya dan Harjanti, 2016) ada tiga indikator yang dapat digunakan untuk mengukur *turnover intention*, yaitu :

1. Pikiran-pikiran untuk berhenti.
Mencerminkan individu untuk berpikir keluar dari pekerjaan atau tetap berada di lingkungan pekerjaan.

Diawali dengan ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, kemudian karyawan mulai berfikir untuk keluar dari tempat ia bekerja saat ini sehingga mengakibatkan tinggi rendahnya intensitas untuk tidak hadir ke tempatnya kerja.

2. Keinginan untuk meninggalkan.
Mencerminkan individu untuk mencari pekerjaan pada organisasi yang lain. Jika karyawan sudah mulai sering berfikir untuk keluar dari pekerjaannya, karyawan tersebut akan mencoba mencari pekerjaan diluar perusahaannya yang dirasa lebih baik.
3. Keinginan untuk mencari pekerjaan yang lain.
Mencerminkan individu yang berniat untuk keluar. Karyawan berniat untuk keluar apabila telah mendapatkan pekerjaan yang lebih baik, cepat atau lambat akan diakhiri dengan keputusan karyawan tersebut untuk tetap tinggal atau keluar dari pekerjaannya. Indikasi-indikasi diatas dapat digunakan sebagai acuan untuk memprediksi turnover intention karyawan dalam suatu organisasi.

Kepuasan Kerja

Menurut Hamali (2016), kepuasan kerja adalah sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya serta sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap yang ditunjukkan seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya akan bersikap positif, sedangkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaannya cenderung akan bersikap negatif. Kepuasan kerja seseorang dapat

dilihat dari moral kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan (Inayat, 2021).

Karyawan yang mempunyai tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan cenderung lebih berkomitmen serta memiliki dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan dan pada akhirnya mempunyai kemauan untuk bekerja lebih produktif (Pitasari dan Perdhana, 2018). Karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung tidak akan mempunyai keinginan untuk keluar dari perusahaan.

Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Rifai & Tjahjaningsih (2022), ada 6 indikator kepuasan pegawai yaitu :

1. Upah atau gaji
Merupakan jumlah balas jasa finansial yang diterima pegawai dan tingkat dimana hal ini dipandang sebagai suatu hal yang adil dalam organisasi baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang di berikan atas kontribusi pegawai kepada perusahaan.
2. Kondisi kerja
Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaan dan akan memberikan kesenangan karyawan pada saat bekerja.
3. Rekan kerja
Rekan kerja, merupakan suatu tingkat dimana rekan kerja memberikan dukungan. Rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja, tim yang “kuat” menjadi sumber dukungan, kenyamanan, bantuan, dan nasihat bagi pegawai karena rekan kerja sangat membantu pekerja pada saat menyelesaikan pekerjaannya.

4. **Supervisi**
Supervisi merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan. Supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan akan mempengaruhi pegawai agar bekerja secara efektif dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
5. **Pekerjaan itu sendiri**
Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Dalam hal ini, sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerja yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
6. **Promosi jabatan**
Kesempatan untuk kenaikan jabatan dalam jenjang karir yang adil dan didasarkan pada kinerja dan senioritas (lama bekerja), akan meningkatkan kepuasan kerja dan akan membuat karyawan semangat untuk melakukan pekerjaan.

Beban Kerja

Beban berarti tanggungan yang harus dikerjakan sebagai tanggungan yang menjadi tanggung jawabnya. Kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan bertujuan mendapatkan hasil pekerjaan. Beban kerja adalah kelompok atau serangkaian aktivitas yang harus diselesaikan oleh unit organisasi atau pejabat dalam periode waktu tertentu (Priyandi dkk., 2020).

Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang. Beban kerja adalah banyaknya suatu pekerjaan pada suatu waktu atau mengerjakan pekerjaan yang terlampaui sulit bagi karyawan. Beban kerja adalah tanggungan beban aktivitas mental, fisik, dan sosial yang dikerjakan oleh karyawan dan harus diselesaikan

dalam kurun waktu yang ditarget menurut segi keahlian dan segi keterbatasan dari karyawan.

Indikator Beban Kerja

Indikator-indikator dalam beban kerja menurut Wahyuni dkk (2019) terdiri atas :

1. Banyaknya pekerjaan
2. Target kerja
3. Kebosanan
4. Kelebihan beban
5. Tekanan kerja

Konflik Kerja

Konflik kerja merupakan ketidakcocokan pendapat atau tujuan yang dilakukan dua orang atau lebih, konflik yang berkepanjangan dan tidak segera teratasi akan menimbulkan rasa tidak nyaman saat bekerja dan menimbulkan keinginan karyawan untuk berhenti dari tempat kerja (Septiani, dkk., 2022). Konflik merupakan suatu proses yang mulai bila satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif, sesuatu yang menjadi perhatian pihak pertama (Wahjono, 2020). Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa konflik kerja adalah bentuk interaksi antar kelompok dalam suatu organisasi yang terjadi akibat adanya perbedaan pendapat atau tujuan.

Indikator Konflik Kerja

Indikator konflik kerja yang digunakan dalam penelitian ini menurut Fitriantini, dkk (2020) adalah sebagai berikut :

1. Percecokan atau perdebatan
2. Ketegangan masalah pribadi
3. Visi yang berbeda dalam pekerjaan
4. Perbedaan pendapat

Komitmen Organisasi

Menurut I Putu dkk (2016), komitmen organisasi merupakan suatu

keadaan dimana karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Priansa (2018) yang memaparkan tentang komitmen organisasi adalah pengelompokan karyawan terhadap kesepakatan dalam mencapai misi divisi atau misi dalam suatu organisasi. Komitmen organisasi merupakan sebuah rasa identifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang diungkapkan oleh seorang karyawan terhadap organisasi atau unit organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perilaku karyawan yang berkaitan dengan kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai – nilai organisasi, adanya kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi. Agar dapat menilai organisasi tersebut sehingga mereka tetap loyal dan bersedia bekerja sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi tersebut.

Indikator Komitmen Organisasi

Indikator-indikator komitmen organisasi dalam penelitian ini menurut Luthan (2018) adalah sebagai berikut :

1. Komitmen afektif merupakan derajat seorang individu terikat secara psikologis pada organisasi yang mempekerjakan melalui perasaan seperti loyalitas, terikat dan sepakat dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen afektif seorang individu berhubungan dengan keterikatan emosional atau indentifikasi individu tersebut dengan organisasi.
2. Komitmen normatif, yang mengacu pada saat karyawan merasa kewajiban untuk tetap berada di organisasi

meskipun mereka mengalami ketidakpuasan.

3. Komitmen berkelanjutan adalah suatu keadaan dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal, dimana mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangat merugikan bagi mereka. Dengan kata lain, individu dengan komitmen yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena mereka perlu akan hal itu.

HIPOTESIS

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, hipotesis yang diajukan adalah :

H1: Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H2: Konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H3: Komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H4: Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H5: Konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H6: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

H7: Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*.

H8: Beban kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H9: Konflik kerja berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

H10: Komitmen organisasi berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif yang dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiyono, 2019).

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari subjek penelitian dengan menggunakan alat pengukuran atau alat pengambilan data langsung pada subjek sebagai sumber informasi yang dicari (Azwar, 2016). Data primer akan diperoleh secara langsung dari responden penelitian yaitu karyawan CV. Image Offset Demak.

Populasi dan Sampel

Sugiyono (2019), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV. Image Offset Demak yang berjumlah 33 orang.

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2019). Mengingat jumlah populasi yang digunakan hanya berjumlah 33 orang karyawan saja, maka seluruh jumlah populasi tersebut akan digunakan sebagai sampel penelitian. Sampel yang diambil dalam penelitian ini sebanyak 33 orang dengan menggunakan teknik sensus dimana teknik penentuan sampel bila keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel (Sugiyono, 2019).

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini adalah melalui koesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya (Sugiyono, 2019).

Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Definisi operasional menjelaskan cara tertentu yang digunakan oleh peneliti dalam mengoperasionalkan *construct* sehingga memungkinkan bagi peneliti lain untuk melakukan replikasi pengukuran dengan cara yang sama atau mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik (Indriantoro & Supomo, 2016).

Tabel 3. Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	Beban Kerja (X1)	Beban kerja merupakan sekumpulan atau sejumlah kegiatan yang harus diselesaikan oleh suatu unit organisasi atau seorang pekerja dalam jangka waktu tertentu. (Tomi dan Nur, 2021)	1. Banyaknya pekerjaan 2. Target kerja 3. Kebosanan 4. Kelebihan beban 5. Tekanan kerja
2.	Konflik Kerja (X2)	Konflik kerja merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam	1. Percecokan atau perdebatan (kontroversi)

	berbagai keadaan akibat dari pada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi, dan pertentangan diantara dua orang pihak atau lebih secara berkesinambungan. (Fitriantini, 2020)	<ol style="list-style-type: none"> 2. Ketegangan masalah pribadi 3. Visi yang berbeda dalam pekerjaan 4. Perbedaan pendapat
3. Komitmen Organisasi (X3)	Komitmen organisasi adalah keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam sebuah organisasi atau perusahaan dan bersedia melakukan usaha yang tinggi bagi pencapaian tujuan perusahaan. (Laisa, 2023)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa senang terhadap perusahaan. 2. Merasa masalah perusahaan masalahnya juga. 3. Rasa khawatir tidak mendapat pekerjaan lain. 4. Rasa khawatir kesulitan hidup. 5. Rasa setia terhadap perusahaan. 6. Rasa kewajiban terhadap perusahaan.
4. Kepuasan Kerja (Z)	Kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri dan didukung oleh hal-hal yang diluar dirinya atas keadaan kerja, hasil kerja, dan kerja itu sendiri. (Sinambela, 2017)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa puas pada pekerjaan itu sendiri 2. Rasa puas pada gaji 3. Rasa puas pada promosi 4. Rasa puas akan supervisi 5. Rasa puas pada kelompok kerja 6. Rasa puas akan kondisi atau lingkungan kerja
5. <i>Turnover Intention</i> (Y)	<i>Turnover intention</i> adalah hasil evaluasi individu mengenai kelanjutan hubungan dengan perusahaan dimana ia bekerja namun belum diwujudkan dalam tindakan nyata. (Tanuwijaya & Harjanti, 2016)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pikiran untuk berhenti dari pekerjaan. 2. Keinginan untuk keluar dari pekerjaan jika ada peluang. 3. Keinginan untuk mencari pekerjaan lain. 4. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan dengan

gaji yang lebih besar.

5. Keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.
6. Keinginan keluar dari pekerjaan karena tidak ada perkembangan karir.

Sumber : Berbagai Jurnal

Teknik Analisis Data

Didalam penelitian ini analisis data yang digunakan melalui pendekatan *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan program yaitu SmartPLS 3.0. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Modelling* (SEM) yang berbasis komponen.

Uji Instrumen Penelitian

1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Outer model merupakan model pengukuran yang menggambarkan hubungan antar indikator dengan variabel lainnya. Outer model merupakan pengujian untuk mengukur validitas dan reliabilitas suatu data (Abdillah & Hartono, 2015).

a. Uji Validitas Konvergen

Tolak ukur uji validitas konvergen dapat diketahui dari skor AVE dan *communality*, masing-masing harus berangka lebih dari 0,5. AVE merupakan rata-rata skor varian yang diekstrak dari seperangkat variabel laten yang diestimasi melalui *loading standardize* indikatornya dalam proses algoritma PLS.

b. Uji Validitas Diskriminan

Untuk melakukan uji validitas diskriminan parameter yang diukur adalah dengan melihat skor *loading*. Jika angka korelasi

konstruk dan item pengukuran lebih besar dari ukuran konstruk lainnya, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok tersebut lebih baik dari ukuran blok lainnya (Abdillah & Hartono, 2015).

c. *Composite Reliability*

Uji reliabilitas adalah tingkat konsistensi dalam suatu tes, yaitu sejauh mana suatu tes dapat dipercaya dengan hasil yang tetap konsisten, relatif tidak berubah walaupun disituasi yang berbeda-beda (Sugiyono, 2019). Pada model pengujian reliabilitas pada model SEM menggunakan rumus *Cronbach alpha* dan *composite reliability*. Agar dapat dikatakan konstruk reliabel, maka nilai *Cronbach alpha* harus $> 0,6$ dan nilai dari *composite reliability* harus $> 0,7$.

2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

a. R-Square

Model penelitian dengan PLS dimulai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai pengaruh dari variabel laten independen terhadap variabel

laten dependen mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali, 2016). Nilai *R-Square* 0,75, 0,50 dan 0,25 dapat menyimpulkan model penelitian yang kuat, moderat atau lemah. Semakin tinggi nilai *R-Square* berarti semakin baik model prediksi dan model penelitian yang dilakukan.

b. F-Square

F-Square adalah ukuran yang digunakan untuk mengukur besarnya pengaruh variabel laten terhadap variabel lain dalam model struktural. Interpretasi nilai F-Square adalah jika kecil $> 0,02 - 0,15$ jika sedang $0,15 - 0,35$ dan dikatakan besar $> 0,35$.

c. Q-Square

Q-Square adalah ukuran statistik yang digunakan untuk menilai relevansi prediktif dari suatu model. Q-Square menunjukkan seberapa baik model tersebut dapat memprediksi nilai-nilai variabel dependen. Nilai Q-Square yang lebih besar dari 0 menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang baik, artinya model tersebut mampu memprediksi variabel dependen dengan cukup akurat.

d. Uji Hipotesis (*Bootstrapping*)

Untuk menilai signifikansi pengaruh antar variabel, harus dilakukan prosedur *bootstrapping*. Prosedur *bootstrapping* menggunakan

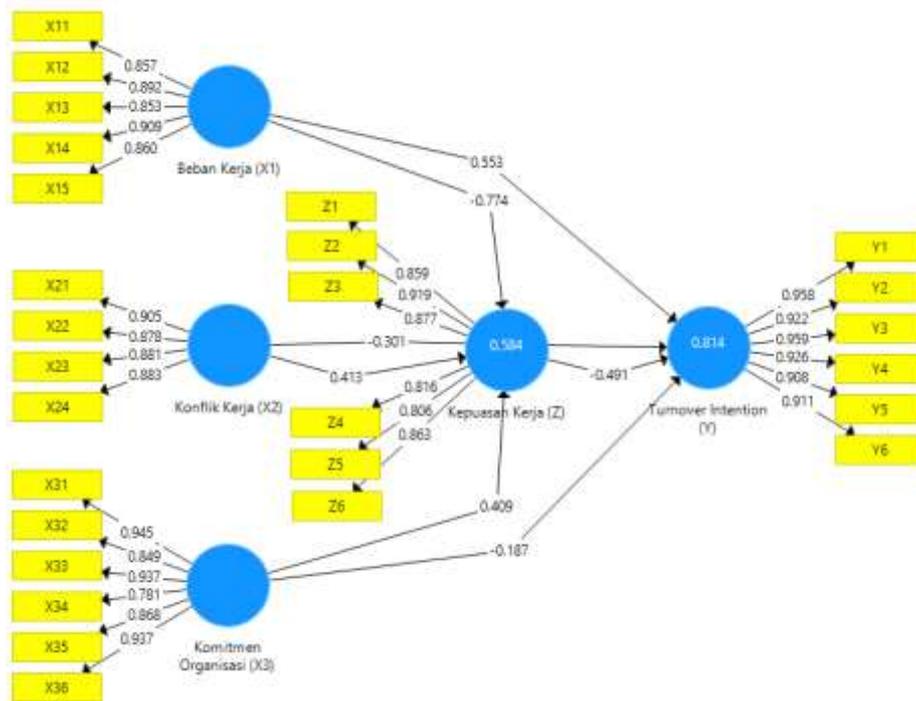
seluruh sampel asli untuk melakukan resampling kembali. Metode resampling *bootstrap*, nilai signifikansi yang digunakan (*two-tailed*) t-value 1,65 (*significance level* = 10%), 1,96 (*significance level* = 5%) dan 2,58 (*significance level* = 1%).

3. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya nilai pengaruh tidak langsung antar variabel. Variabel *intervening* dikatakan mampu memoderasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen jika nilai t statistik (hitung) lebih besar dibandingkan dengan t tabel dan p-value lebih kecil dari pada tingkat signifikansi yang digunakan (5%). SmartPLS telah menyertakan hasil penghitungan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) yang bermanfaat dalam menganalisis kekuatan hubungan variabel mediator dengan variabel yang lain. Mediasi terjadi bila sebuah variabel mempengaruhi antar variabel independen terhadap variabel dependen. Perubahan pada variabel independen menyebabkan perubahan pada variabel mediator dan akhirnya menyebabkan perubahan juga pada variabel dependen.

**HASIL DAN PEMBAHASAN
PENELITIAN**

Uji Validitas Konvergen



Gambar 2. Outer Model

Dari hasil pengolahan data dengan Smartpls yang ditunjukkan pada gambar 2 bahwa indikator pada masing-masing variabel dalam penelitian ini memiliki nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0,70 dan dikatakan valid. Hal ini menunjukkan bahwa indikator variabel yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0,70 memiliki tingkat validitas yang tinggi sehingga memenuhi *convergent validity*.

Uji Validitas Diskriminan

Berdasarkan gambar 2, nilai *loading factor* untuk indikator dari variabel laten memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,7 artinya variabel laten memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 4. Composite Reliability dan Average Variance Extracted

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Beban Kerja (X1)	0,923	0,928	0,942	0,765
Kepuasan Kerja (Z)	0,928	0,937	0,943	0,735
Komitmen Organisasi (X3)	0,945	0,947	0,957	0,789
Konflik Kerja (X2)	0,909	0,913	0,936	0,786
Turnover Intention (Y)	0,969	0,970	0,975	0,867

Berdasarkan tabel 4, dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel, hal ini ditunjukkan dengan nilai *Chronbach's*

$\alpha > 0,6$, *Composite Reliability* $> 0,7$ dan *AVE* $> 0,5$ sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

R-Square

Tabel 5. Nilai R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja (Z)	0,584	0,541
Turnover Intention (Y)	0,814	0,788

Berdasarkan tabel 5, dapat disimpulkan bahwa nilai R-Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan X1 (Beban Kerja), X2 (Konflik Kerja), X3 (Komitmen Organisasi) terhadap Z (Kepuasan Kerja) adalah 0,584 dengan nilai Adjusted R-Square 0,541. Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen (X1, X2, dan X3) secara serentak mempengaruhi Z sebesar 0,541 atau 54,1%. Oleh karena Adjusted R-Square lebih dari 33% dan kurang dari 67% maka pengaruh semua konstruk eksogen termasuk sedang.

Nilai R-Square pengaruh secara bersama-sama atau simultan X1, X2, X3 dan Z terhadap Y (*Turnover Intention*) adalah sebesar 0,814 dengan nilai Adjusted R-Square 0,788. Maka, dapat dijelaskan bahwa semua konstruk eksogen (X1, X2, X3 dan Z) secara serentak mempengaruhi Y sebesar 0,788 atau 78,8%. Oleh karena Adjusted R-Square lebih dari 67% maka pengaruh semua konstruk eksogen X1, X2, X3 dan Z terhadap Y termasuk tinggi.

F-Square

Tabel 6. Nilai F-Square

	Beban Kerja (X1)	Kepuasan Kerja (Z)	Komitmen Organisasi (X3)	Konflik Kerja (X2)	Turnover Intention (Y)
Beban Kerja (X1)		0,598			0,427
Kepuasan Kerja (Z)					0,540
Komitmen Organisasi (X3)		0,356			0,123
Konflik Kerja (X2)		0,179			0,180
Turnover Intention (Y)					

Berdasarkan nilai F-Square pada tabel 6, yang efek size besar dengan kriteria F-Square $> 0,35$ adalah pengaruh beban kerja (X1) terhadap kepuasan kerja (Z), pengaruh komitmen organisasi (X3) terhadap kepuasan kerja (Z), pengaruh beban kerja (X1) terhadap

turnover intention (Y), dan pengaruh kepuasan kerja (Z) terhadap *turnover intention* (Y). Dan efek sedang yaitu dengan F-Square antara 0,15 s/d 0,35 adalah pengaruh konflik kerja (X2) terhadap kepuasan kerja (Z) dan pengaruh konflik kerja (X2) terhadap

turnover intention (Y). Dan efek kecil dengan F-Square yaitu antara 0,02 s/d 0,15 adalah pengaruh komitmen

organisasi (X3) terhadap turnover intention (Y).

Q-Square

Tabel 7. Nilai Q-Square

Total	Case1	Case2	Case3	Case4	Case5	Case6	Case7
		SSO		SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)		
Beban Kerja (X1)		165.000		165.000			
Kepuasan Kerja...		198.000		117.968	0.404		
Komitmen Org...		198.000		198.000			
Konflik Kerja (X2)		132.000		132.000			
Turnover Inten...		198.000		60.632	0.694		

Jika nilai Q-Square > 0 maka dapat dikatakan baik dengan nilai > 0,25 rendah dan > 0,50 tinggi. Hasil perhitungan Q-Square pada variabel kepuasan kerja (Z) adalah 0,404 maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi hampir mendekati tinggi. Dan hasil perhitungan

Q-Square pada variabel turnover intention (Y) adalah 0,694 maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang tinggi artinya bahwa variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen dengan baik.

Uji Hipotesis

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Beb Ker (X1) -> Kep Ker (Z)	-0,774	-0,740	0,178	4,349	0,000
Beb Ker (X1) -> TOI (Y)	0,553	0,544	0,149	3,721	0,000
Kep Ker (Z) -> TOI (Y)	-0,491	-0,495	0,110	4,458	0,000
Kom Org (X3) -> Kep Ker (Z)	0,409	0,407	0,133	3,065	0,002
Kom Org (X3) -> TOI (Y)	-0,187	-0,186	0,087	2,151	0,032
Konf Ker (X2) -> Kep Ker (Z)	-0,413	-0,368	0,158	2,607	0,009
Konf Ker (X2) -> TOI (Y)	0,301	0,283	0,132	2,278	0,023

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,553 dan t-statistic yaitu 3,721 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000 sehingga Hipotesis Pertama diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Beban

Kerja (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,301 dan t-statistic yaitu 2,278 > 1,96

dengan p-value < 0,05 yaitu 0,023 sehingga Hipotesis Kedua diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Konflik Kerja (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar -0,187 dan t-statistic yaitu 2,151 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,032 sehingga Hipotesis Ketiga diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar -0,774 dan t-statistic yaitu 4,349 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000 sehingga Hipotesis Keempat diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Beban Kerja (X1) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar -

0,413 dan t-statistic yaitu 2,607 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,009 sehingga Hipotesis Kelima diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Konflik Kerja (X2) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar 0,409 dan t-statistic yaitu 3,065 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,002 sehingga Hipotesis Keenam diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai *original sample* sebesar -0,491 dan t-statistic yaitu 4,458 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,000 sehingga Hipotesis Ketujuh diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Kepuasan Kerja (Z) berpengaruh secara negatif dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y).

Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 9. Hasil Uji Intervening

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Beb Ker (X1) -> Kep Ker (Z) -> TOI (Y)	0,380	0,361	0,111	3,439	0,001
Kom Org (X3) -> Kep Ker (Z) -> TOI (Y)	-0,201	-0,198	0,076	2,628	0,009
Konf Ker (X2) -> Kep Ker (Z) -> TOI (Y)	-0,203	-0,177	0,081	2,498	0,013

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistic yaitu 3,439 > 1,96 dengan p-value < 0,05 yaitu 0,001 sehingga Hipotesis Kedelapan diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Beban

Kerja (X1) berpengaruh dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistic yaitu $2,498 > 1,96$ dengan p-value $< 0,05$ yaitu $0,013$ sehingga Hipotesis Kesembilan diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Konflik Kerja (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai t-statistic yaitu $2,628 > 1,96$ dengan p-value $< 0,05$ yaitu $0,009$ sehingga Hipotesis Kesepuluh diterima. Hal tersebut membuktikan bahwa Komitmen Organisasi (X3) berpengaruh dan signifikan terhadap *Turnover Intention* (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) sebagai variabel intervening.

PEMBAHASAN

Pengaruh Beban Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis pertama diterima, artinya bahwa beban kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi beban kerja yang diberikan kepada karyawan atau lebih dari jobdesknya maka akan meningkatkan tingkat *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari beban kerja berada pada kriteria sedang yaitu $19,37$ dan analisis deskriptif *turnover intention* memiliki nilai kriteria sedang yaitu $18,17$. Hal ini menunjukkan jika beban kerja dapat memberikan dampak terhadap *turnover intention* karyawan. Perusahaan harus memberikan karyawan jobdesk sesuai dengan porsinya. Apabila pekerjaan yang diberikan tidak sesuai atau beban kerja yang melebihi jobdesknya akan membuat karyawan tidak nyaman dalam

bekerja. Hal tersebut akan memicu keinginan karyawan untuk pindah ke perusahaan lain. Hasil ini sejalan dengan penelitian Lili & Nina (2020), Muhammad Tegar Irsyadi (2023), Muhamad Sutikno (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis kedua diterima, artinya bahwa konflik kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi konflik kerja yang terjadi antar karyawan maka akan meningkatkan tingkat *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari konflik kerja berada pada kriteria sedang yaitu $19,60$ dan analisis deskriptif *turnover intention* memiliki nilai kriteria sedang yaitu $18,17$. Hal ini menunjukkan jika konflik kerja dapat memberikan dampak terhadap *turnover intention* karyawan. Perusahaan memiliki karyawan dengan perbedaan karakter yang dapat memicu perbedaan pendapat dalam bekerja, sehingga akan menimbulkan konflik dalam perusahaan. Konflik yang timbul membuat hubungan yang tidak sehat dalam pekerjaan, semakin besar konflik yang terjadi antar karyawan yang tidak mampu dikendalikan akan membuat karyawan tidak nyaman dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Desi (2020), Suharso & Toyibah (2024), Dian dkk (2022) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Turnover Intention*

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis ketiga diterima, artinya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak dan sebaliknya semakin rendah komitmen organisasi karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari komitmen organisasi berada pada kriteria tinggi yaitu 24,57 dan analisis deskriptif *turnover intention* memiliki nilai kriteria sedang yaitu 18,17. Hal ini menunjukkan jika komitmen organisasi dapat memberikan dampak terhadap *turnover intention* karyawan. Selain itu karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan menunjukkan kesetiaan kepada perusahaan karena memiliki perasaan keterikatan. Pengabdian yang tinggi terhadap perusahaan juga menjelaskan tingginya loyalitas terhadap perusahaan. Hal ini menjelaskan sejauh mana kemauan karyawan untuk melakukan pengorbanan pribadi untuk kebaikan perusahaan dan tidak akan memiliki niat untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Angga & Sri (2017), Diana & Wawan (2018), Inayat Hanum (2021), yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis keempat

diterima, artinya bahwa beban kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi beban kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan di CV Image Offset Demak dan sebaliknya semakin rendah beban kerja karyawan maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari beban kerja berada pada kriteria sedang yaitu 19,37 dan analisis deskriptif kepuasan kerja memiliki nilai kriteria tinggi yaitu 23,86. Hal ini menunjukkan jika beban kerja dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila beban kerja karyawan yang diberikan sesuai dengan kemampuan atau pekerjaannya maka karyawan dapat merasa puas akan kinerja yang dihasilkan. Namun, jika beban kerja yang diberikan terlalu banyak maka akan menurunkan kepuasan kerja pada karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Widyawati (2022), Wachid Hasyim (2020), dan Irfanadi dkk (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis kelima diterima, artinya bahwa konflik kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi konflik kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan di CV Image Offset Demak dan sebaliknya semakin rendah konflik kerja karyawan

maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari konflik kerja berada pada kriteria sedang yaitu 19,60 dan analisis deskriptif kepuasan kerja memiliki nilai kriteria tinggi yaitu 23,86. Hal ini menunjukkan jika konflik kerja dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Konflik kerja terjadi ketika adanya ketidakcocokan antara nilai dan tujuan dalam hubungan dengan orang lain. Konflik kerja yang terus berlanjut tanpa ada penyelesaian akan menurunkan kepuasan kerja karyawan, oleh sebab itu perusahaan perlu melakukan prosedur yang tepat untuk menyelesaikan konflik yang terjadi agar dapat memelihara kepuasan kerja karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Aisyah dkk (2022), M Nur Faqih (2024) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis keenam diterima, artinya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi komitmen organisasi karyawan maka akan meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan di CV Image Offset Demak.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari komitmen organisasi berada pada kriteria tinggi yaitu 24,57 dan analisis deskriptif kepuasan kerja memiliki nilai kriteria tinggi yaitu 23,86. Hal ini menunjukkan jika komitmen organisasi dapat memberikan dampak terhadap kepuasan kerja karyawan. Ketika

karyawan memiliki komitmen organisasi yang kuat, maka hal itu akan membuat karyawan bertanggung jawab dengan pekerjaannya sehingga akan memberikan hasil kerja yang baik yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan sendiri pada hasil kerjanya. Hasil ini sejalan dengan penelitian Supatra & Ardana (2019), Diana & Wawan (2018), Satria Avianda dkk (2024) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis ketujuh diterima, artinya bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut berarti bahwa jika semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka akan menurunkan tingkat *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi tingkat *turnover intention* karyawan.

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata indeks dari kepuasan kerja berada pada kriteria tinggi yaitu 23,86 dan analisis deskriptif *turnover intention* memiliki nilai kriteria sedang yaitu 18,17. Hal ini menunjukkan jika kepuasan kerja dapat memberikan dampak terhadap *turnover intention* karyawan. Kepuasan karyawan menjadi salah satu aspek penting yang perlu diperhatikan meski motif karyawan untuk mencapai dan memenuhi kebutuhan pribadinya, namun apabila kepuasan kerja karyawan terpenuhi maka karyawan akan memiliki motivasi untuk bekerja, komitmen yang tinggi dan kinerja yang baik tentu hal itu akan menurunkan tingkan keinginan

karyawan untuk pindah. Hasil ini sejalan dengan penelitian Mia & Artha (2019), Riana Annisa (2018), dan Alike Nadhea (2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan.

Pengaruh Beban Kerja terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis kedelapan diterima, artinya bahwa beban kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil tersebut berarti bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi pengaruh beban kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak yang artinya beban kerja saja belum dapat menyebabkan terjadinya *turnover intention* sehingga diperlukan terjadinya ketidakpuasan akan pekerjaan untuk keluar dari perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Muhamad Sutikno (2020), Prahyudi & Siswoyo (2020), Muhammad Tegar Irsyadi (2023), Widyawati (2022), dan Ifranadi dkk (2024) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Pengaruh Konflik Kerja terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis kesembilan diterima, artinya bahwa konflik kerja memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil tersebut berarti bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi

pengaruh konflik kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak. Semakin tinggi konflik kerja maka semakin rendah kepuasan kerja karyawan dan akan meningkatkan tingkat *turnover intention* karyawan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Prihartini Pungkas (2022), M Nur Faqih (2024), Tamara Victoria Putri (2023), Paramita & Subudi (2017) dan Mia & Artha (2019) yang menyatakan bahwa konflik kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa hipotesis kesepuluh diterima, artinya bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hasil tersebut berarti bahwa kepuasan kerja mampu mempengaruhi pengaruh komitmen organisasi terhadap *turnover intention* pada karyawan di CV Image Offset Demak. Karyawan yang memiliki komitmen yang kuat akan bertanggung jawab akan pekerjaannya, sehingga karyawan akan memberikan hasil kinerja yang baik dan meningkatkan kepuasan karyawan dan tidak berpikir untuk meninggalkan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Diana & Wawan (2018), Riana Annisa (2018), Angga & Sri (2017), Satria Avianda dkk (2024) dan Alike Nadhea (2023) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening.

PENUTUP Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, telah didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan CV Image Offset Demak.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan CV Image Offset Demak.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* CV. Image Offset Demak.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Image Offset Demak.
5. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja CV. Image Offset Demak.
6. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan CV. Image Offset Demak.
7. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention* karyawan CV. Image Offset Demak.
8. Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai intervening.
9. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik kerja berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja sebagai intervening.
10. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap *turnover*

intention melalui kepuasan kerja sebagai intervening.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdillah, W., dan J. Hartono. (2015). *Partial Least Square (PLS)*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Azwar, S. (2016). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Clara, N., & Nony, K. M. (2021). Pengaruh Beban Kerja Melalui Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan Swalayan Valentine di Kairatu. *AGORA*, 9(2).
- Fitriantini Rini, Agusdin, Nurmayanti Siti. (2020). Pengaruh Beban Kerja, Kepuasan Kerja dan Stres Kerja terhadap Turnover Intention Tenaga Kesehatan Berstatus Kontrak di RSUD Kota Mataram. *Jurnal Distribusi*, Vol. 8, No. 1, hal.23-38.
- Hamali, A. Y. (2016). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia: Strategi Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: CAPS.
- Hartanto, F. U., & Kusum, M. (2020). Pengaruh beban kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan (pada pt. Sembilan pilar utama). 8(2), 205-214.
- Hidayat, A. S. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasional, Kinerja dan Turnover Intention pada Karyawan PT Indospring di Kota Gresik. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*, 11(1), 51-66.
- Inayat, H. I. (2021). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *Jurnal Forum Ekonomi* 23(3): 491-501.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2016). *Metodologi Penelitian Bisnis*

- Untuk Akuntansi & Manajemen* (Edisi Pert). BPFE-Yogyakarta.
- Jaelani, A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Turnover Intention dapat Mempengaruhi Kualitas Kinerja Perusahaan*. CV Pena Persada.
- Luthans, F. (2018). *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Nasution, Erni Hayati, Said Musnadi, and Faisal. (2018). "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Kanwil Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Aceh Erni." *Jurnal Magister Manajemen* 2(1): 123–34.
- Pitasari, N. A. A. & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur Diponegoro. *Journal of Management* 7(4), 1-11.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: ALFABETA.
- Priyandi, R., Ginting, P., & Absah, Y. (2020). *The Effect of Work Load, Discipline and Employee Income of Employees on Aparature Performance Civil Country thro.7(1), 372–383*.
- Raza, S., Hussain, M.S., Azeem, M., Ansari, N. ul ain & Aziz, K. (2017). *Workload, wrok stress. Role conflict and workplace deviant behaviour in banks: an empirical analysis*. 2017, 6(4).
- Rifai, L., & Tjahjaningsih, E. (2022). Pengaruh Knowledge Sharing dan Pemberdayaan terhadap Kinerja Pegawai dengan Intervening Kepuasan Kerja (Studi Pada Pegawai KPP Pratama Semarang Candisari). *Jurnal Ekonomika*, 6(2), 262-279.
- Rizki, A., & Wahyuningtyas, R. (2023) Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Turnover Intention di CV. Daeng Kuliner Makasar (DKM) The Influence of Work Discipline on Turnover Intention in CV. Daeng Kuliner Makasar (DKM). *E-Proceeding of Management*, 10(2), 822.
- Robbins, S. P & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saeka I Putu Agus Pande Dan I Wayan Suana. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Stress Kerja Terhadap Turnover Intention (Studi pada karyawan PT. Indonusa Algaemas Prima Bali). *Jurnal Manajemen* Vol. 5 No. 6, Bali: Universitas Udayana.
- Septiani, Tisa Ayu., Verawati, Dian Marlina dan Novitaningtyas, Ivo. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja non Fisik dan Work Family Conflict (WFC) terhadap Turnover Intention (Studi pada Borobudur International Golf dan Country Club). *JRMA (Jurnal Riset dan Manajemen Akuntansi)* Vol. 10(2), Issn: 2338-6576, 76-87.
- Suarthana, H. H. P. & Riana, I. G., (2016). The Effect of Psychological Contract Breach and Workload on Intention of Leave: Mediating Role of Job Stress. *Procodia – Social and Behavioral Sciences*, 219, pp.717-723.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Tanuwijaya, Rossalia, and Dhyah Harjanti. (2016). "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Turnover Intention Karyawan High Point Serviced Apartment Surabaya." *Agora* 4(2):389–93.

Wulandari, W. W., Candra, M. D.,
Sya'baniyah, R. (2022). Faktor-
Faktor yang Mempengaruhi
Komitmen Organisasi. *Jurnal
Ilmu-Ilmu Sosial, Keagamaan dan
Humaniora*. Vol 1(2), 18-26.