



Pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* dengan *Work Overload* sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon

Rudi Mulyana¹, Ali Jufri², Ernanto³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Cirebon^{1,2,3}

*Email rudhymulyana95@gmail.com¹, ali.jufri@umc.ac.id², ernanto@umc.ac.id³

Diterima: 20-07-2026 | Disetujui: 26-07-2026 | Diterbitkan: 28-07-2026

ABSTRACT

This study aims to examine the effect of Human Resource Planning on Withdrawal Behavior with Work Overload as a mediating variable among employees of the Harbormaster and Port Authority Office (KSOP) Class II Cirebon. A quantitative research approach with a survey method was employed. The study involved 81 employees, and a saturated sampling technique was applied, in which all members of the population were selected as respondents. Primary data were collected through a structured questionnaire using a five-point Likert scale. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) with SmartPLS 4 software. The results indicate that Human Resource Planning has a negative and significant effect on Withdrawal Behavior and a negative and significant effect on Work Overload. Furthermore, Work Overload has a positive and significant effect on Withdrawal Behavior. The mediation analysis reveals that Work Overload significantly mediates the relationship between Human Resource Planning and Withdrawal Behavior. These findings suggest that effective Human Resource Planning can reduce excessive workloads, thereby minimizing employees' tendency to engage in Withdrawal Behavior. This study provides practical implications for public sector organizations by emphasizing the importance of improving workforce planning, balancing workload distribution, and optimizing human resource management to enhance organizational performance and reduce Withdrawal Behavior.

Keywords: *Human Resource Planning, Work Overload, Withdrawal Behavior, SEM-PLS, Public Sector.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* dengan *Work Overload* sebagai variabel mediasi pada pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Populasi penelitian berjumlah 81 pegawai, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan responden. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin. Analisis data dilakukan dengan metode Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Resource Planning* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior* serta berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Overload*. Selanjutnya, *Work Overload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior*. Pengujian efek tidak langsung menunjukkan bahwa *Work Overload* mampu memediasi secara signifikan pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang efektif mampu menekan beban kerja berlebih sehingga dapat mengurangi kecenderungan perilaku penarikan diri pegawai. Penelitian ini memberikan implikasi bahwa organisasi sektor publik perlu memperkuat perencanaan kebutuhan pegawai, pemerataan distribusi pekerjaan, serta pengelolaan beban kerja untuk meningkatkan efektivitas pelayanan publik dan mengurangi munculnya *Withdrawal Behavior*.

Kata kunci: *Human Resource Planning, Work Overload, Withdrawal Behavior, SEM-PLS, KSOP.*

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Mulyana, R. ., Jufri, A. ., & Ernanto, E. (2026). Pengaruh Human Resource Planning terhadap Withdrawal Behavior dengan Work Overload sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 3982-3996. <https://doi.org/10.63822/m7r1xb58>

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pada instansi pemerintah, pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada pemenuhan jumlah pegawai, tetapi juga pada kesesuaian kompetensi, penempatan, dan distribusi beban kerja. Salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia adalah *Human Resource Planning* (HRP), yaitu proses perencanaan kebutuhan tenaga kerja agar organisasi memiliki pegawai yang tepat, baik dari segi jumlah maupun kompetensi. Menurut Rahman dan Raju (2020), *Human Resource Planning* merupakan bagian dari praktik Human Resource Management yang berperan dalam menyediakan sumber daya manusia yang memadai sehingga mampu mengelola beban kerja secara efektif dan menurunkan kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi.

Dalam organisasi sektor publik, ketidaksesuaian antara jumlah pegawai dengan volume pekerjaan dapat menimbulkan *Work Overload*, yaitu kondisi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas pegawai. Utami et al. (2020) menjelaskan bahwa ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja menyebabkan distribusi pekerjaan menjadi tidak proporsional sehingga meningkatkan *Work Overload* dan menurunkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Kondisi tersebut apabila berlangsung secara terus-menerus tidak hanya memengaruhi kualitas pelayanan, tetapi juga dapat memicu munculnya *Withdrawal Behavior*, yaitu perilaku penarikan diri dari pekerjaan yang ditunjukkan melalui keterlambatan, meningkatnya absensi, rendahnya keterlibatan kerja, serta menurunnya komitmen terhadap organisasi (Putri et al., 2025).

Dalam perspektif *Job demands Resources* (JD-R) Theory, *Work Overload* dipandang sebagai *job demands*, sedangkan *Human Resource Planning* merupakan bagian dari *job resources* yang mampu membantu organisasi mengurangi tekanan kerja melalui penyediaan sumber daya manusia yang memadai. Bakker dan Demerouti (2020) menjelaskan bahwa ketidakseimbangan antara *job demands* dan *job resources* akan meningkatkan tekanan kerja serta mendorong munculnya berbagai perilaku *withdrawal*. Sejalan dengan itu, Hoare dan Vandenberghe (2022) menyatakan bahwa semakin tinggi tuntutan pekerjaan yang dialami pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan perilaku penarikan diri dari organisasi.

Fenomena tersebut terjadi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon. Berdasarkan hasil Analisis Jabatan (Anjab) dan Analisis Beban Kerja (ABK), KSOP Kelas II Cirebon masih mengalami kekurangan pegawai sekitar 32,5-38,3% dari kebutuhan ideal. Kondisi tersebut menyebabkan sebagian pegawai harus menyelesaikan pekerjaan sekitar 225-280 jam per bulan atau mencapai 148-162% dari kapasitas kerja normal. Selain itu, data kehadiran pegawai menunjukkan masih tingginya tingkat keterlambatan sepanjang tahun pengamatan. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya gejala *Withdrawal Behavior*, yang diduga dipengaruhi oleh tingginya beban kerja akibat belum optimalnya perencanaan sumber daya manusia.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa *Human Resource Planning* memiliki peran penting dalam meningkatkan efektivitas organisasi melalui penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Rahman & Raju, 2020). Heidi Batiste (2024) juga menjelaskan bahwa strategi pengelolaan sumber daya manusia yang kurang efektif dapat meningkatkan kecenderungan *Withdrawal Behavior* ketika organisasi tidak mampu memenuhi harapan pegawai terhadap lingkungan kerja dan dukungan organisasi. Sementara itu, Wibowo et al. (2021) menemukan bahwa *Workload* berpengaruh positif terhadap *Work Stress* yang kemudian meningkatkan *Turnover Intention*. Anggraini (2022)

Pengaruh Human Resource Planning terhadap Withdrawal Behavior dengan Work Overload sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon
(Mulyana, et al.)

menjelaskan bahwa tingginya *Workload* tidak selalu berdampak langsung terhadap *Turnover Intention*, tetapi dapat menurunkan kepuasan kerja dan keterlibatan pegawai sehingga memunculkan berbagai bentuk *Withdrawal Behavior*. Penelitian Fajar Eryanto Septiawan (2025) juga menunjukkan bahwa *Digital Work Overload* meningkatkan tekanan psikologis pegawai dan menurunkan kesejahteraan kerja, sedangkan Noviani et al. (2025) menemukan bahwa *Work Life Balance* berpengaruh negatif terhadap *Withdrawal Behavior*.

Meskipun hubungan antara beban kerja dan perilaku pegawai telah banyak diteliti, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada hubungan *Workload* terhadap *Turnover Intention* atau *Work Stress*, sedangkan penelitian yang menguji pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* melalui *Work Overload* sebagai variabel mediasi, khususnya pada instansi pemerintah di sektor kepelabuhanan, masih sangat terbatas. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji peran *Work Overload* sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara *Human Resource Planning* dan *Withdrawal Behavior* pada pegawai Kantor KSOP Kelas II Cirebon.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis pengaruh *Human Resource Planning* terhadap; (2) menganalisis pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Work Overload*; (3) menganalisis pengaruh *Work Overload* terhadap *Withdrawal Behavior*; dan (4) menganalisis peran *Work Overload* dalam memediasi pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* pada pegawai Kantor KSOP Kelas II Cirebon.

TINJAUAN PUSTAKA

Human Resource Planning

Human Resource Planning (HRP) merupakan proses sistematis dalam merencanakan kebutuhan sumber daya manusia agar organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM bertujuan untuk menghindari kekurangan maupun kelebihan tenaga kerja sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara efektif. Rahman dan Raju (2020) menjelaskan bahwa *Human Resource Planning* merupakan bagian dari praktik *Human Resource Management* yang berperan dalam mengelola beban kerja melalui penyediaan sumber daya manusia yang memadai sehingga mampu menurunkan kecenderungan pegawai untuk meninggalkan organisasi.

Dalam perspektif *Job Demands-Resources* (JD-R) Theory, *Human Resource Planning* dipandang sebagai *job resources*, yaitu sumber daya organisasi yang membantu pegawai menyelesaikan pekerjaan, mengurangi tuntutan kerja, dan meningkatkan kesejahteraan kerja (Bakker & Demerouti, 2020). Ketersediaan jumlah pegawai yang sesuai kebutuhan, distribusi pekerjaan yang proporsional, serta penempatan pegawai berdasarkan kompetensi merupakan bentuk *job resources* yang dapat mengurangi tekanan kerja. Heidi Batiste (2024) juga menjelaskan bahwa strategi pengelolaan SDM yang kurang efektif meningkatkan kecenderungan *Withdrawal Behavior* karena organisasi tidak mampu memenuhi harapan pegawai terhadap lingkungan kerja dan dukungan organisasi.

Work Overload

Work Overload merupakan kondisi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas fisik, mental,

Pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* dengan *Work Overload* sebagai Variabel
Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon
(Mulyana, et al.)

maupun waktu yang dimiliki pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya. Beban kerja yang berlebihan umumnya disebabkan oleh ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan volume pekerjaan sehingga mengurangi efektivitas pelaksanaan tugas. Utami et al. (2020) menjelaskan bahwa ketidakseimbangan jumlah tenaga kerja menyebabkan distribusi pekerjaan menjadi tidak proporsional sehingga meningkatkan *Work Overload*.

Menurut *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *Work Overload* merupakan bagian dari job demands, yaitu tuntutan pekerjaan yang membutuhkan usaha fisik maupun psikologis secara terus-menerus. Apabila tuntutan tersebut tidak diimbangi dengan *job resources* yang memadai, pegawai akan mengalami kelelahan dan tekanan kerja yang berdampak pada munculnya perilaku negatif di tempat kerja (Bakker & Demerouti, 2020). Wibowo et al. (2021) menemukan bahwa *Workload* berpengaruh positif terhadap *Work Stress* yang selanjutnya meningkatkan *Turnover Intention*. Penelitian Fajar Eryanto Septiawan (2025) juga menunjukkan bahwa *Digital Work Overload* meningkatkan tekanan psikologis pegawai dan menurunkan *Employee Wellbeing*.

Withdrawal Behavior

Withdrawal Behavior merupakan perilaku pegawai yang menunjukkan kecenderungan menarik diri dari pekerjaan baik secara fisik maupun psikologis sebagai respons terhadap kondisi kerja yang kurang mendukung. Perilaku tersebut dapat berupa keterlambatan, meningkatnya absensi, rendahnya keterlibatan kerja, berkurangnya semangat kerja, hingga keinginan untuk meninggalkan organisasi. Putri et al. (2025) menjelaskan bahwa *Withdrawal Behavior* berpengaruh negatif terhadap kinerja pegawai sehingga semakin tinggi perilaku *withdrawal*, semakin rendah produktivitas pegawai.

Dalam *Job Demands-Resources (JD-R) Theory*, *Withdrawal Behavior* dipandang sebagai konsekuensi dari tingginya *job demands* yang tidak diimbangi oleh *job resources*. Ketika pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa dukungan organisasi yang memadai, mereka cenderung mengurangi keterlibatan kerja sebagai bentuk mekanisme perlindungan diri (Bakker & Demerouti, 2020). Hoare dan Vandenberghe (2022) juga menjelaskan bahwa meningkatnya *job demands* berpengaruh positif terhadap kecenderungan pegawai melakukan perilaku penarikan diri dari organisasi.

Selain itu, Noviani et al. (2025) menemukan bahwa *Work Life Balance* negatif terhadap *Withdrawal Behavior* sehingga keseimbangan kehidupan kerja mampu menekan munculnya perilaku *withdrawal*.

Pengembangan Hipotesis

Human Resource Planning yang efektif memungkinkan organisasi menyediakan jumlah pegawai sesuai kebutuhan sehingga distribusi pekerjaan menjadi lebih seimbang dan beban kerja dapat dikendalikan. Kondisi tersebut akan mengurangi tekanan kerja serta menurunkan kecenderungan pegawai melakukan *Withdrawal Behavior*. Sebaliknya, perencanaan SDM yang kurang optimal menyebabkan sebagian pegawai menanggung pekerjaan melebihi kapasitasnya sehingga meningkatkan *Work Overload*. Tingginya *Work Overload* selanjutnya mendorong munculnya *Withdrawal Behavior* sebagai respons terhadap tekanan kerja yang dialami pegawai. Berdasarkan *Job Demands-Resources Theory* dan hasil penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

- H1: *Human Resource Planning* berpengaruh negatif terhadap *Withdrawal Behavior*.
H2: *Human Resource Planning* berpengaruh negatif terhadap *Work Overload*.
H3: *Work Overload* berpengaruh positif terhadap *Withdrawal Behavior*.
H4: *Work Overload* memediasi pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain penelitian eksplanatori untuk menganalisis hubungan kausal antara *Human Resource Planning*, *Work Overload*, dan *Withdrawal Behavior*. Objek penelitian adalah pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon. Populasi penelitian berjumlah 81 pegawai, sehingga teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (*saturated sampling*), yaitu seluruh anggota populasi dijadikan responden.

Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner menggunakan skala Likert lima poin, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, hasil Analisis Jabatan (Anjab), Analisis Beban Kerja (ABK), laporan kepegawaian, serta studi kepustakaan. Variabel penelitian terdiri atas *Human Resource Planning* sebagai variabel independen, *Work Overload* sebagai variabel mediasi, dan *Withdrawal Behavior* sebagai variabel dependen.

Analisis data dilakukan menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS 4. Evaluasi model pengukuran (outer model) meliputi uji validitas konvergen berdasarkan nilai outer loading ($>0,70$) dan Average Variance Extracted (AVE $>0,50$), validitas diskriminan menggunakan kriteria Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT $<0,90$), serta reliabilitas konstruk berdasarkan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha ($>0,70$). Selanjutnya, evaluasi model struktural (inner model) dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2), *Prediksi Out Of Sample* (PLSPredict), koefisien jalur (path coefficient), serta pengujian hipotesis menggunakan prosedur bootstrapping dengan tingkat signifikansi 5%. Peran mediasi *Work Overload* diuji melalui analisis indirect effect berdasarkan nilai t-statistics ($>1,96$) dan p-value ($<0,05$).

Tabel 1. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Dimensi/Indikator
<i>Human Resource Planning</i> (X)	<i>Human Resource Planning</i> merupakan proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia untuk memastikan organisasi memiliki jumlah, kualitas, dan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi sehingga pelaksanaan pekerjaan dapat berjalan secara efektif.	(1) Perencanaan kebutuhan pegawai. (2) Kesesuaian jumlah pegawai. (3) Penempatan pegawai sesuai kompetensi. (4) Pengembangan kompetensi (5) Perencanaan karier. (6) Evaluasi kebutuhan SDM.
<i>Work Overload</i>	<i>Work Overload</i> merupakan kondisi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas fisik, mental, maupun	(1) Jumlah pekerjaan (2) Target pekerjaan

Pengaruh Human Resource Planning terhadap Withdrawal Behavior dengan Work Overload sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon
(Mulyana, et al.)

(M)	waktu yang dimiliki pegawai sehingga menimbulkan tekanan dalam menyelesaikan pekerjaan.	(3) Tekanan waktu (4) Tekanan kerja (5) Kelelahan kerja (6) Ketidakseimbangan beban kerja
<i>Withdrawal Behavior</i> (Y)	<i>Withdrawal Behavior</i> merupakan kecenderungan pegawai untuk menarik diri dari pekerjaan sebagai respons terhadap kondisi kerja yang kurang mendukung, baik secara fisik maupun psikologis.	(1) Keterlambatan hadir (2) Menghindari pekerjaan (3) Menurunnya semangat kerja (4) Menurunnya keterlibatan kerja (5) Keinginan meninggalkan pekerjaan (6) Menurunnya komitmen terhadap organisasi

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik responden serta distribusi jawaban terhadap variabel penelitian (*Human Resource Planning*, *Withdrawal Behavior* dan *Work Overload*). Jumlah responden sebanyak 81 orang pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon.

Tabel 2. Hasil Analisis Deskriptif

Variabel	Mean	Kriteria
<i>Human Resource Planning</i>	2,99	Sedang
<i>Withdrawal Behavior</i>	3,32	Sedang
<i>Work Overload</i>	3,71	Tinggi

Sumber: Hasil Pengolahan Data, 2026

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa nilai rata-rata pada setiap variabel penelitian menunjukkan kategori yang berbeda. Variabel *Human Resource Planning* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,99 dengan kategori sedang, variabel *Withdrawal Behavior* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,32 dengan kategori sedang, sedangkan variabel *Work Overload* memperoleh nilai rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 3,71 dengan kategori tinggi. Hasil tersebut menunjukkan bahwa responden menilai penerapan perencanaan sumber daya manusia di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon berada pada tingkat yang cukup baik, namun beban kerja yang dirasakan pegawai relatif tinggi, sementara kecenderungan perilaku *withdrawal* masih berada pada tingkat sedang.

Variabel *Human Resource Planning* memperoleh nilai rata-rata sebesar 2,99 dengan kategori sedang. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia di KSOP Kelas II Cirebon telah berjalan cukup baik, namun masih terdapat beberapa aspek yang perlu ditingkatkan, seperti kesesuaian jumlah pegawai dengan kebutuhan organisasi, penempatan pegawai sesuai kompetensi, serta perencanaan kebutuhan SDM untuk mendukung pelaksanaan tugas secara optimal.

Variabel *Withdrawal Behavior* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,32 dengan kategori sedang. Temuan ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kecenderungan perilaku *withdrawal* pada tingkat yang tidak terlalu rendah maupun terlalu tinggi. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa masih terdapat sebagian pegawai yang menunjukkan perilaku seperti menurunnya semangat kerja, keterlambatan, kecenderungan menghindari pekerjaan, atau berkurangnya keterlibatan dalam pekerjaan, meskipun perilaku tersebut belum menjadi kondisi yang dominan.

Selanjutnya, variabel *Work Overload* memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,71 dengan kategori tinggi. Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasakan beban kerja yang tinggi, baik dari segi jumlah pekerjaan, target yang harus dicapai, maupun keterbatasan waktu dalam menyelesaikan tugas. Tingginya beban kerja tersebut mengindikasikan bahwa pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang cukup besar, sehingga berpotensi menimbulkan kelelahan dan memengaruhi perilaku kerja apabila tidak diimbangi dengan perencanaan sumber daya manusia yang memadai.

Secara keseluruhan, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa meskipun penerapan *Human Resource Planning* berada pada kategori sedang, pegawai masih merasakan *Work Overload* yang tinggi, sedangkan *Withdrawal Behavior* berada pada kategori sedang. Kondisi ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas perencanaan sumber daya manusia masih diperlukan agar beban kerja pegawai dapat dikelola secara lebih proporsional, sehingga dapat meminimalkan munculnya perilaku *withdrawal* di lingkungan KSOP Kelas II Cirebon.

Outer Model

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini, yaitu *Job Insecurity*, *Burnout* (Mediasi), dan *Turnover Intention*, telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas.

Uji Reabilitas Konstruk

Tabel 3. Hasil Uji Reabilitas Konstruk

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite reliability (rho_a)</i>	<i>Composite reliability (rho_c)</i>	<i>Average Variance Extracted (AVE)</i>
<i>Human Resource Planning</i>	0.804	0.819	0.859	0.505
<i>Withdrawal Behavior</i>	0.886	0.892	0.913	0.638
<i>Work Overload</i>	0.898	0.949	0.915	0.643

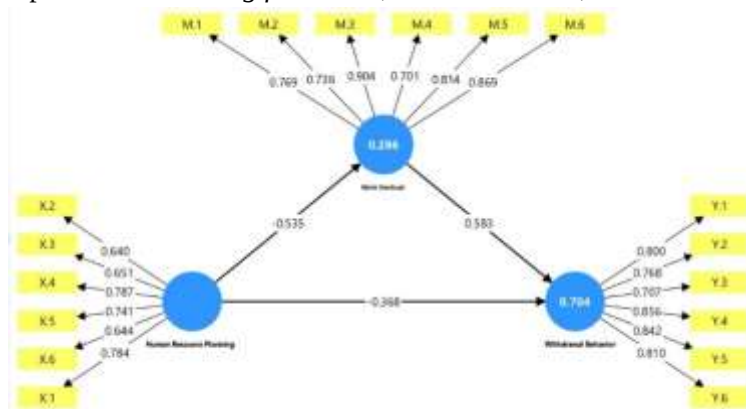
Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 3, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha*, *Composite reliability*,

diatas 0,70 serta nilai *Average Variance Extracted* (AVE) diatas 0,50. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi kriteria reliabilitas dan validitas konvergen. Dengan demikian, indikator pada setiap variabel dinyatakan reliabel dan mampu merepresentasikan konstruk yang diukur, sehingga layak digunakan dalam analisis lebih lanjut.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen dilakukan untuk memastikan bahwa indikator-indikator dalam suatu konstruk mampu mengukur variabel yang sama secara akurat. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Suatu konstruk dinyatakan memiliki validitas konvergen yang baik apabila nilai *loading factor* $\geq 0,70$ dan *AVE* $\geq 0,50$.



Gambar 1. Hasil Pengujian Model Pengukuran (Outer Model)

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Berdasarkan hasil analisis menggunakan SEM-PLS, model penelitian terdiri atas tiga konstruk, yaitu *Human Resource Planning* sebagai variabel independen, *Work Overload* sebagai variabel mediasi, dan *Withdrawal Behavior* sebagai variabel dependen. Model tersebut terdiri atas model pengukuran (outer model) yang menunjukkan hubungan antara konstruk dengan indikator-indikatornya serta model struktural (inner model) yang menunjukkan hubungan antarvariabel laten.

Pada model pengukuran (outer model), seluruh indikator memiliki nilai outer loading yang berada pada rentang 0,640–0,904. Indikator pada variabel *Human Resource Planning* memiliki nilai outer loading berkisar antara 0,640–0,787, variabel *Work Overload* berkisar antara 0,701–0,904, sedangkan variabel *Withdrawal Behavior* memiliki nilai outer loading antara 0,707–0,856. Sebagian besar indikator telah memenuhi kriteria validitas konvergen dengan nilai di atas 0,70. Meskipun terdapat beberapa indikator pada variabel *Human Resource Planning* yang memiliki nilai outer loading sedikit di bawah 0,70 (yaitu X.2 = 0,640; X.3 = 0,651; dan X.5 = 0,644), indikator-indikator tersebut masih dapat dipertahankan karena nilai tersebut masih berada di atas batas minimum 0,60 yang masih dapat diterima dalam penelitian yang bersifat eksploratif serta didukung oleh hasil pengujian validitas dan reliabilitas konstruk lainnya.

Pada model struktural (inner model), *Human Resource Planning* berpengaruh negatif terhadap *Work Overload* dengan koefisien jalur sebesar -0,535. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin baik penerapan *Human Resource Planning*, maka semakin rendah tingkat *Work Overload* yang dirasakan oleh

pegawai. Selanjutnya, *Work Overload* memiliki pengaruh positif terhadap *Withdrawal Behavior* dengan koefisien jalur sebesar 0,583, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi beban kerja yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula kecenderungan munculnya perilaku *withdrawal*.

Selain itu, *Human Resource Planning* juga memiliki pengaruh langsung yang bersifat negatif terhadap *Withdrawal Behavior* dengan koefisien jalur sebesar -0,368. Hal tersebut menunjukkan bahwa penerapan *Human Resource Planning* yang semakin baik akan menurunkan kecenderungan pegawai untuk menunjukkan perilaku *withdrawal*, seperti keterlambatan, menurunnya semangat kerja, menghindari pekerjaan, maupun berkurangnya keterlibatan dalam pekerjaan.

Berdasarkan nilai R-Square (R^2) pada model struktural, variabel *Work Overload* memiliki nilai 0,286, yang berarti 28,6% variasi *Work Overload* dapat dijelaskan oleh variabel *Human Resource Planning*, sedangkan 71,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, variabel *Withdrawal Behavior* memiliki nilai R-Square sebesar 0,704, yang menunjukkan bahwa 70,4% variasi *Withdrawal Behavior* dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh variabel *Human Resource Planning* dan *Work Overload*, sedangkan 29,6% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model penelitian. Nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat (substantial) terhadap variabel *Withdrawal Behavior*.

Uji Validitas Diskriminan

Tabel 4. Hasil Cross Loading

Indikator	<i>Human Resource Planning</i>	<i>Withdrawal Behavior</i>	<i>Work Overload</i>
M.1	-0.177	0.476	0.769
M.2	-0.150	0.399	0.736
M.3	-0.525	0.704	0.904
M.4	-0.061	0.415	0.701
M.5	-0.543	0.701	0.814
M.6	-0.660	0.797	0.869
X.1	0.784	-0.571	-0.452
X.2	0.640	-0.440	-0.323
X.3	0.651	-0.522	-0.403
X.4	0.787	-0.556	-0.483
X.5	0.741	-0.439	-0.253
X.6	0.644	-0.265	-0.285
Y.1	-0.538	0.800	0.670
Y.2	-0.536	0.768	0.636
Y.3	-0.394	0.707	0.479
Y.4	-0.586	0.856	0.611
Y.5	-0.556	0.842	0.625
Y.6	-0.612	0.810	0.682

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian validitas diskriminan melalui cross loading, diketahui bahwa setiap

Pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* dengan *Work Overload* sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon
(Mulyana, et al.)

indikator memiliki nilai loading tertinggi pada konstruk yang menjadi variabel pembentuknya dibandingkan dengan nilai loading pada konstruk lainnya.

Tabel 5. Hasil Uji Fornell Lacker

Variabel	<i>Human Resource Planning</i>	<i>Withdrawal Behavior</i>	<i>Work Overload</i>
<i>Human Resource Planning</i>	0.711		
<i>Withdrawal Behavior</i>	-0.679	0.799	
<i>Work Overload</i>	-0.535	0.779	0.802

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Tabel tersebut menyajikan hasil pengujian validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell Larcker. Pada metode ini, nilai yang berada pada diagonal merupakan akar kuadrat Average Variance Extracted ($\sqrt{AVE}$) dari masing-masing konstruk, sedangkan nilai di luar diagonal menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk.

Inner Model

R-Square

Uji R-Square (R^2) digunakan untuk mengukur kemampuan variabel eksogen dalam menjelaskan variasi pada variabel endogen. Menurut Hair et al. (2022), nilai R^2 sebesar 0,75, 0,50, dan 0,25 masing-masing menunjukkan tingkat kemampuan prediksi yang kuat, sedang, dan lemah.

Tabel 6. Hasil Uji R-Square

Konstruk	R-square	R-square adjusted
<i>Withdrawal Behavior</i>	0.704	0,696
<i>Work Overload</i>	0.286	0.277

Berdasarkan Tabel 6, nilai R-Square pada variabel *Withdrawal Behavior* sebesar 0,704, yang menunjukkan bahwa 70,4% variasi *Withdrawal Behavior* dapat dijelaskan oleh *Human Resource Planning* dan *Work Overload*, sedangkan 29,6% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian. Sementara itu, nilai R-Square pada variabel *Work Overload* sebesar 0,286, yang berarti 28,6% variasi *Work Overload* dapat dijelaskan oleh *Human Resource Planning*, sedangkan 71,4% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain. Mengacu pada Hair et al. (2022), nilai tersebut menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi sedang terhadap *Withdrawal Behavior* dan lemah terhadap *Work Overload*.

PLSPredict

PLSPredict digunakan untuk mengevaluasi kemampuan prediksi model terhadap data observasi. Menurut Hair et al. (2022), model memiliki kemampuan prediksi yang baik apabila nilai kesalahan prediksi RMSE atau MAE pada model PLS lebih kecil dibandingkan model pembanding (*Linear Model*).

Tabel 7. Hasil Uji *PLSPredict*

Indikator	RMSE (PLS-SEM)	RMSE (LM)	Keterangan
M.1	0.871	0.902	PLS Lebih Baik
M.2	0.883	0.904	PLS Lebih Baik
M.3	0.923	0.956	PLS Lebih Baik
M.4	0.953	0.935	LM Lebih Baik
M.5	1.004	1.058	PLS Lebih Baik
M.6	0.847	0.836	LM Lebih Baik
Y.1	1.043	1.074	PLS Lebih Baik
Y.2	1.037	1.094	PLS Lebih Baik
Y.3	1.035	1.053	PLS Lebih Baik
Y.4	0.965	0.950	LM Lebih Baik
Y.5	0.984	0.965	LM Lebih Baik
Y.6	0.923	0.961	PLS Lebih Baik

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Berdasarkan Tabel 7. hasil pengujian *PLSPredict* menunjukkan bahwa sebagian besar indikator memiliki nilai *Root Mean Square Error (RMSE)* pada model PLS-SEM yang lebih kecil dibandingkan dengan *Linear Model (LM)*. Dari dua belas indikator yang dievaluasi, terdapat delapan indikator, yaitu M1, M2, M3, M5, Y1, Y2, Y3, dan Y6, yang memiliki nilai RMSE PLS-SEM lebih kecil daripada RMSE LM. Sementara itu, empat indikator, yaitu M4, M6, Y4, dan Y5, menunjukkan nilai RMSE PLS-SEM lebih besar dibandingkan RMSE LM.

Mengacu pada kriteria yang dikemukakan oleh Hair et al. (2022), apabila sebagian besar indikator memiliki nilai RMSE pada model PLS-SEM yang lebih kecil dibandingkan dengan *Linear Model (LM)*, maka model memiliki kemampuan prediksi sedang (*medium predictive power*). Dengan demikian, hasil pengujian *PLSPredict* menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki kemampuan prediksi yang memadai dalam memprediksi variabel endogen, yaitu *Work Overload* dan *Withdrawal Behavior*, sehingga model dinilai layak digunakan untuk pengujian hipotesis.

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis bertujuan untuk mengetahui signifikansi hubungan antarvariabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan metode Bootstrapping pada aplikasi SmartPLS 4. Menurut Hair et al. (2022), suatu hipotesis dinyatakan diterima apabila memiliki nilai T-Statistic > 1,96 dan P-Value < 0,05 pada tingkat signifikansi 5%. Pengujian hipotesis dilakukan berdasarkan hasil *Path Coefficients* untuk menguji pengaruh langsung (*direct effect*) serta *Specific Indirect Effects* untuk menguji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dan efek mediasi.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis (Boostrapping)

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keterangan
<i>Human Resource Planning</i> → <i>Withdrawal Behavior</i>	-0,368	5,914	0.000	H1 Diterima
<i>Human Resource Planning</i> → <i>Work Overload</i>	-0,535	5,780	0.000	H2 Diterima
<i>Work Overload</i> → <i>Withdrawal Behavior</i>	0,583	8,282	0.000	H3 Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 8, hubungan *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* memperoleh nilai path coefficient sebesar -0,368, t-statistics sebesar 5,914, dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Human Resource Planning* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin baik penerapan *Human Resource Planning* di Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon, semakin rendah kecenderungan pegawai untuk menunjukkan *Withdrawal Behavior*. Dengan demikian, **H1 diterima**.

Hubungan *Human Resource Planning* terhadap *Work Overload* memperoleh nilai path coefficient sebesar -0,535, t-statistics sebesar 5,780, dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Human Resource Planning* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Overload*. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan perencanaan sumber daya manusia yang efektif mampu menurunkan tingkat *Work Overload* yang dirasakan pegawai. Dengan demikian, **H2 diterima**.

Selanjutnya, hubungan *Work Overload* terhadap *Withdrawal Behavior* memperoleh nilai path coefficient sebesar 0,583, t-statistics sebesar 8,282, dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Work Overload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior*. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan *Work Overload* akan diikuti oleh meningkatnya kecenderungan pegawai untuk melakukan *Withdrawal Behavior*. Dengan demikian, **H3 diterima**.

Tabel 9. Specific Indirect Effects (Efek Mediasi)

Hubungan Antar Variabel	Path Coefficient	T-Statistics	P-Values	Keterangan
<i>Human Resource Planning</i> → <i>Work Overload</i> → <i>Withdrawal Behavior</i>	0,311	6,283	0,000	H4 Diterima

Sumber: Output SmartPLS 4, data diolah (2026)

Berdasarkan hasil pengujian pada Tabel 4.18, hubungan *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* melalui *Work Overload* memperoleh nilai path coefficient sebesar -0,311, nilai t-statistics sebesar 6,283, dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa *Human Resource Planning* berpengaruh tidak langsung secara negatif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior* melalui *Work Overload*. Artinya, semakin baik penerapan *Human Resource Planning*, maka tingkat *Work Overload* yang dirasakan pegawai akan semakin rendah, sehingga kecenderungan *Withdrawal Behavior* juga akan semakin menurun. Dengan demikian, **H4 diterima**.

Pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior* dengan *Work Overload* sebagai Variabel Mediasi pada Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan Kelas II Cirebon
(Mulyana, et al.)

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Human Resource Planning* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *Work Overload* dan *Withdrawal Behavior* pada pegawai Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Kelas II Cirebon. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa *Work Overload* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Withdrawal Behavior*. Selain itu, *Work Overload* terbukti mampu memediasi secara parsial pengaruh *Human Resource Planning* terhadap *Withdrawal Behavior*. Temuan ini mengindikasikan bahwa penerapan *Human Resource Planning* yang efektif mampu menurunkan beban kerja pegawai, sehingga dapat mengurangi kecenderungan munculnya *Withdrawal Behavior*. Oleh karena itu, peningkatan kualitas perencanaan sumber daya manusia menjadi salah satu strategi penting bagi organisasi dalam mengelola beban kerja dan meminimalkan perilaku *withdrawal* pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amri, S. (2020). Pengaruh Penempatan dan Beban Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Pengairan Provinsi Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 6(1), 23–31.
- Rahman, H. M. M., & Raju, V. (2020). *Employee Turnover Intention through Human Resource Management Practices: A Review of Literature*. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 1(SI-2), 21–26 <https://doi.org/10.47857/irjms.2020.v01si02.010>
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2020). *Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later*. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(1), 1–28. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091356>
- Creswell, J. W. (2021). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S., & Hall, A. (2022). *Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies*. *Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0098>
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). Pearson Education.
- Ghozali, I. (2021). *Partial Least Squares: Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan SmartPLS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2021). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revisi). PT Bumi Aksara.
- Hoare, C., & Vandenberghe, C. (2022). The Influence of Job demands and Job resources on Employee Well-Being and Turnover Intention. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 611–629. <https://doi.org/10.1111/joop.12389>
- Jiang, K., Hu, J., Liu, S., & Lepak, D. (2024). *Withdrawal Behavior and Employee Well-Being in Modern*

- Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 133–149.
- Noviani, R., Pratama, A., & Nurhayati, S. (2025). Pengaruh *Work Life Balance* terhadap *Withdrawal Behavior* Pegawai pada Perusahaan Manufaktur di Cirebon. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 12(1), 45–58.
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Utami, N., Wahyudi, S., & Hidayat, R. (2020). Analisis Beban Kerja dalam Menentukan Kebutuhan Pegawai pada Instansi Pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 6(2), 89–101.
- Wibowo, R., Santoso, H., & Rahmawati, D. (2021). Analisis Pengaruh *Work Stress* terhadap *Turnover Intention* Pegawai. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13(1), 44–58.
- Putri, A. R., Nugraha, D., & Saputra, M. (2025). Pengaruh *Withdrawal Behavior* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Turnover* sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 25(1), 55–72.