

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perusahaan adalah semacam organisasi perusahaan, terus aktif dan fokus terutama pada profitabilitas. Menurut Yogatama (2015) organisasi didefinisikan sebagai kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi bertindak sebagai alat dan kondisi kerangka kerja bagi mereka yang bekerja bersama dengan cara yang rasional dan sistematis. Istilah "rasional" dan "secara sistematis" dikaitkan dengan pendekatan yang direncanakan, terkontrol dan tertib untuk menggunakan sumber daya seperti uang, bahan, mesin, metode, lingkungan, lembaga, dan infrastruktur untuk mencapai tujuan organisasi (Zahra et al., 2023). Namun, organisasi menghadapi berbagai tantangan dalam peran mereka dan mencapai tujuan ini.

Tantangan-tantangan ini dapat muncul dari faktor internal dan eksternal. Dengan meningkatnya persaingan di sektor bisnis, kinerja SDM dari semua perusahaan telah mencip takan kebutuhan kritis (Zahra et al., 2023). Menurut pandangan Manajer harus dapat mengelola dan meningkatkan kinerja karyawan secara profesional untuk mencapai tujuan perusahaan. Organisasi bisnis yang akan digunakan. Contoh perusahaan yang terkait erat dengan kinerja manusia sebagai modal utama dan masyarakat adalah dunia bisnis Sumber Daya Alam

(SDM) merupakan suatu komponen penentu yang memiliki guna untuk mencapai beberapa tujuan dan target dalam suatu perusahaan ataupun organisasi.

Menurut Siahaan (2018), sumber daya alam adalah sesuatu yang berasal dari alam dan dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidup manusia. Sumber daya alam termasuk dalam salah satu komponen ataupun potensi kekayaan bumi yang dapat dimanfaatkan sebagai pemenuhan kebutuhan manusia itu sendiri, kesejahteraan dan stabilitas makhluk hidup. Zaman globalisasi dan persaingan yang semakin dekat, peran departemen SDM tidak hanya terbatas pada pelaksanaan tugas, tetapi juga sebagai aset strategis yang dapat menentukan orientasi dan keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, manajemen SDM yang efektif dan efisien sangat penting untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Menurut pandangan SaThierbach et al. (2015) selain merupakan aset perusahaan yang paling vital, SDM (karyawan) adalah pelanggan internal yang menentukan kualitas akhir dari suatu produk atau jasa yang dihasilkan perusahaan. Namun masih banyak ditemukan perusahaan yang mengeksploitasi karyawannya dan tidak memberikan peluang kepada karyawan untuk berkembang dan berprestasi secara optimal.

Situasi yang paling parah adalah apabila manajer dan karyawan tidak saling mempercayai, akibatnya semangat dan hubungan kerja akan pendek, menurunkan produktivitas serta dapat memunculkan sikap apatis dan terjadi ketidakpuasan kerja Tjiptono (2008) dan karena hal itu, banyak pekerja yang memutuskan untuk berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya atau perilaku tersebut dapat

dikatakan sebagai perilaku *job hoping*. Menurut pandangan Weimei et al. (2024) *job hoping* menjadi perhatian utama di lingkungan perusahaan saat ini. Perekrutan, penyimpanan, dan manajemen sumber daya manusia adalah aspek penting dari dunia perusahaan. Perusahaan sering menganggap karyawan potensial sebagai berbicara tentang mengubah pekerjaan di loowas, seringkali tidak stabil. Riwayat kerja adalah faktor penting dalam menetapkan keputusan, dan banyak perusahaan ragu-ragu untuk merekrut kandidat karena disebabkan oleh beberapa faktor dan juga klasifikasi yang memenuhi standart suatu perusahaan

Kehilangan karyawan tidak hanya meningkatkan biaya rekrutmen, tetapi juga meningkatkan risiko bahwa informasi sensitif akan dibagikan kepada pesaing. Menurut Priyangga & Franksiska, (2019) dan mengutip pendapat Ngobeni (2006) dalam artikelnya tentang “*Black Job Hooping; it.s not all about money*”, *job hopping* semata-mata didorong oleh motivasi finansial. Ia menekankan bahwa motivasi *job hoping* jauh lebih kompleks dan meliputi aspek-aspek seperti pengembangan karir, *locus of control*, pemcarian tantangan baru serta perubahan lingkungan kerja yang tidak memadai.

Faktor yang mempengaruhi *job hopping* kedua adalah kepuasan kerja, hal ini terjadi karena ketidak puasan terhadap pekerjaan akan menimbulkan perasaan tidak nyaman hingga keinginan untuk pindah pekerjaan.

Kepuasan kerja didapat apabila apa yang didapatkan dari pekerjaan sesuai dengan batasan minimal ekspektasi yang diinginkan, semakin tinggi yang didapat dari

pada yang diinginkan maka akan berdampak pada semakin tinggi kepuasan kerja , artinya kondisi pekerjaan yang semakin sesuai dengan yang diharapkan akan menyebabkan meningkatnya kepuasan kerja bagi karyawan generasi z.

Salah satu kondisi pekerjaan yang diinginkan oleh generasi z adalah perusahaan yang bisa memberikan *work life balance*, hal tersebut sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Agarwal dan Vaghela (2018) yang menyatakan bahwa gen z adalah generasi yang menganggap penting faktor fleksibilitas maka dalam penelitiannya *work life balance* menjadi faktor penting bagi gen z setelah karir dan kesempatan untuk membantu orang lain. Maka *work life balance* adalah kondisi yang diharapkan oleh karyawan gen z sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja, pendapat tersebut diperkuat oleh penelitian Rondonuwu, Rumawas & Asaloei (2018) yang menyatakan bahwa *work life balance* akan berdampak pada kepuasan kerja. Hal tersebutlah yang menjadi alasan pemilihan *work life balance* sebagai salah satu faktor yang memiliki keterkaitan dengan *job hopping*.

Seseorang yang memiliki lokus kendali internal merasa bahwa mereka memiliki pengaruh langsung terhadap tindakan dan hasil yang mereka alami. Menurut dari Schultz (2010) *Individual who engage in OCB's behave in ways that contribute to organisational success* atau dapat dikatakan sebagai setiap individu yang bernaung dalam bidang OCB maupun suatu perusahaan ataupun organisasi dapat berperilaku dengan cara senantiasa berkontribusi terhadap keberhasilan suatu organisasi.

Dikutip dari Rhodes (1994) dan Schultz (2010) *Locus of control refers to an individual's generalized expectancy about degree to which reinforcements are controlled by their own behavior or by external forces*, dimana dapat dijelaskan dengan keyakinan umum (*Generalized Expectancy*) tentang apakah hasil (*Reinforcements*) atau pujian, kegagalan, promosi, dan hukuman yang ditentukan oleh tindakan diri sendiri maupun pengaruh luar diri seperti nasib, keberuntungan atau orang lain. Faktor psikologis lain yang dapat mempengaruhi kinerja menurut Bandura (2007) yaitu adalah efikasi diri dan kepercayaan diri atau kontrol yang berasal dari kontrol diri.

Kondisi ini menimbulkan tantangan bagi perusahaan karena berdampak pada peningkatan biaya rekrutmen, pelatihan, serta berkurangnya produktivitas organisasi (Saragih & Christiananta, 2018). Salah satu faktor yang dapat menekan kecenderungan job hopping adalah *work-life balance* (X1). *Work-life balance* mencerminkan kemampuan individu dalam menyeimbangkan peran pekerjaan dan kehidupan pribadi, sehingga berdampak pada kepuasan kerja dan loyalitas. Penelitian Oktaviani dan Hidayat (2020) menunjukkan bahwa *work-life balance* berpengaruh negatif signifikan terhadap *job hopping*, di mana semakin baik keseimbangan tersebut, semakin rendah intensi karyawan untuk meninggalkan pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan

bahwa keseimbangan hidup yang baik menjadi salah satu faktor penting dalam menekan niat *job hopping*.

Selain itu, faktor psikologis berupa *locus of control* (X2) juga berperan dalam memengaruhi perilaku kerja karyawan. Locus of control adalah keyakinan individu sejauh mana mereka mampu mengendalikan hasil dari tindakan dan pengalaman hidupnya (Rotter, 1966). Penelitian Spector (1988) menemukan bahwa individu dengan internal locus of control lebih mampu menghadapi tekanan kerja, lebih puas dengan pekerjaannya, dan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Sebaliknya, mereka yang memiliki external locus of control cenderung menyalahkan faktor luar, mudah merasa tidak puas, dan lebih berpotensi melakukan job hopping. Malik et al. (2015) memperkuat temuan ini dengan membuktikan bahwa locus of control berpengaruh signifikan terhadap *work-life balance* dan *job hopping*, yang pada akhirnya dapat menurunkan intensi turnover dan *job hopping*.

Dari uraian tersebut, terlihat bahwa terdapat hubungan yang saling berkaitan antara *work-life balance* dan *locus of control* terhadap *job hopping*. *Work-life balance* menjaga kepuasan dan komitmen karyawan, sementara locus of control memengaruhi bagaimana individu merespons tantangan kerja dan membuat keputusan terkait kariernya. Karyawan dengan WLB yang baik dan internal *locus of control* cenderung memiliki niat *job hopping* yang lebih rendah, sedangkan mereka yang memiliki WLB rendah dan *external locus of control* lebih mudah terdorong untuk berpindah pekerjaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kedua variabel ini dalam merumuskan strategi manajemen SDM, agar dapat menekan tingkat job hopping sekaligus mempertahankan karyawan potensial.

Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perusahaan yang bekerja pada bidang logistik yaitu adalah PT. J&T sendiri merupakan perusahaan logistik yang menyediakan layanan pengiriman ekspres dan kargo, baik domestik maupun internasional. J&T

Express, sebagai bagian dari J&T Group, berfokus pada layanan ekspres dan *cross-border logistic*, sementara J&T Cargo menangani pengiriman barang. Perusahaan ini dikenal dengan jaringan luasnya, termasuk di Asia Tenggara dan Cina, serta komitmennya pada inovasi teknologi dalam logistik. J&T Express adalah jasa Logistik internasional yang didirikan pada 20 Agustus 2015 di Jakarta, Indonesia. Bisnis intinya adalah layanan ekspres dan logistik lintas batas.

Lebih dari 300.000 petugas layanan di seluruh dunia, jaringan J&T Express menjangkau 13 negara termasuk Tiongkok, Indonesia, Vietnam, Malaysia, Thailand, Filipina, Kamboja, Singapura, UEA, Arab Saudi, Brasil, Meksiko, dan Mesir. Bahasa mandarin dari J&T "kelinci yang cepat", didirikan pada tahun 2015 oleh pengusaha Jet Lee, mantan CEO Oppo Indonesia, dan Tony Chen, yang telah mendirikan merek ponsel cerdas tersebut pada tahun

2004.



Gambar 1. 1 Databooks Perusahaan logistik 2020

Sumber: Databooks, 2020

Pada tahun 2018, perusahaan berekspansi ke Malaysia dan Vietnam; kemudian Filipina, Thailand, dan Kamboja, pada tahun 2019; Singapura dan Tiongkok pada tahun 2020; dan UEA, Arab Saudi, Meksiko, dan Mesir pada tahun 2022. Perusahaan ini menerima penghargaan Indonesian Top Brand Awards pada tahun 2018 dan 2019. Pada Maret 2021, perusahaan meluncurkan angkutan udara premium J&T Express, pesawat kargo pertamanya. Pada bulan November, J&T telah mengumpulkan tambahan dana sebesar US\$ 2,5 miliar, dengan valuasi sebesar US\$ 20 miliar dan investasi dari Boyu Capital, Hillhouse Capital Group, Sequoia Capital China, dan Tencent Holdings. Laporan menunjukkan bahwa J&T berencana untuk go public di Hong Kong pada tahun 2022, dan bahwa CICC, Bank of America, dan Morgan Stanley sedang mempersiapkan IPO.

Pada Desember 2021, perusahaan ini mengakuisisi operasi logistik di

China dari saingannya, BEST Inc. dengan nilai sekitar 6,8 miliar yuan (US\$1,1 miliar).

Tahun 2022, J&T berekspansi ke Arab Saudi dan Uni Emirat Arab, kemudian ke Amerika Latin, dengan fasilitas baru di Meksiko. Pada bulan Februari 2022, di LEAP, perusahaan mengumumkan rencana untuk membangun kantor pusat regional MENA di Riyadh, Arab Saudi, di mana perusahaan bermaksud untuk membangun kawasan industri logistik pintar terbesar di wilayah tersebut. Pada bulan Juni, perusahaan ini memperluas jaringannya ke 13 negara dengan meluncurkan J&T Express Mesir. Pada tahun 2019, J&T merupakan perusahaan pengiriman terbesar keempat dan unikorn kedelapan di Indonesia. Pada April 2021, perusahaan ini dihargai oleh investor sebesar US\$ 8 miliar. Pada Desember 2021, perusahaan ini menduduki peringkat ke-16 unicorn terbesar di dunia dalam Hurun *Index*.

Perusahaan ini merupakan salah satu dari dua dekakorn di Indonesia. Mengutip data Momentum Works, J&T memimpin pasar logistik dengan memiliki volume pengiriman terbesar di Indonesia. J&T mampu mengirim 2 juta paket tiap harinya. Pemain lama di bidang logistik, JNE, berada di peringkat kedua. JNE mampu mengirim 1,6 juta paket tiap harinya.

SiCepat berada di peringkat ketiga dengan pengiriman 1 juta paket per hari. Selanjutnya, Ninja Express tercatat mengirim 0,65 juta paket per hari dan SAP 0,15 juta paket per hari. J&T pertama kali beroperasi pada 2015. Mantan CEO

Oppo Indonesia, Jet Lee, menjadi founder perusahaan logistik yang sudah berekspansi ke Tiongkok pada 2021 tersebut.

Pada Desember 2021, J&T Express resmi menyandang status sebagai *decacorn* kedua di Indonesia setelah Gojek, dengan valuasi yang mencapai lebih dari US\$ 20 miliar. Pencapaian ini mencerminkan pertumbuhan bisnis yang luar biasa dalam sektor logistik dan *e-commerce* di tengah meningkatnya permintaan layanan pengiriman. Namun, di balik keberhasilan tersebut, perusahaan menghadapi tantangan signifikan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait dengan tingginya tingkat pergantian karyawan (*employee turnover*) dan mobilitas kerja internal yang intens.

Permasalahan ini tercermin dari masa kerja pegawai yang relatif singkat serta perpindahan karyawan yang cukup sering dari satu lokasi ke lokasi lain. Tingginya tingkat *turnover* karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti beban kerja yang berat, sistem kompensasi yang belum kompetitif, minimnya peluang pengembangan karier, serta ketidakpastian dalam struktur kerja. Di sisi lain, mobilitas internal yang tinggi, meskipun kadang dimaksudkan untuk efisiensi operasional, dapat menciptakan ketidaknyamanan psikologis bagi karyawan dan menurunkan stabilitas kerja secara keseluruhan.

Fenomena ini menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara ekspansi bisnis yang agresif dan kesiapan manajemen sumber daya manusia dalam menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang komprehensif untuk meningkatkan retensi karyawan melalui

perbaikan sistem kesejahteraan, pembentukan jalur karier yang jelas, serta pendekatan manajerial yang lebih inklusif dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Staff PT. J&T Cabang Madiun, terungkap bahwa rata-rata masa kerja karyawan berada pada rentang waktu 3 hingga 5 tahun, yang menunjukkan tingkat pergantian tenaga kerja yang cukup tinggi untuk sektor logistik. Fenomena ini mengindikasikan adanya persoalan struktural dalam sistem ketenagakerjaan perusahaan, khususnya terkait dengan keberlanjutan hubungan kerja jangka panjang. Selain itu, temuan lapangan juga mengungkap adanya kesenjangan signifikan dalam jenjang karier karyawan, di mana peluang untuk naik pangkat atau memperoleh promosi masih terbatas dan kurang terstruktur secara sistematis.

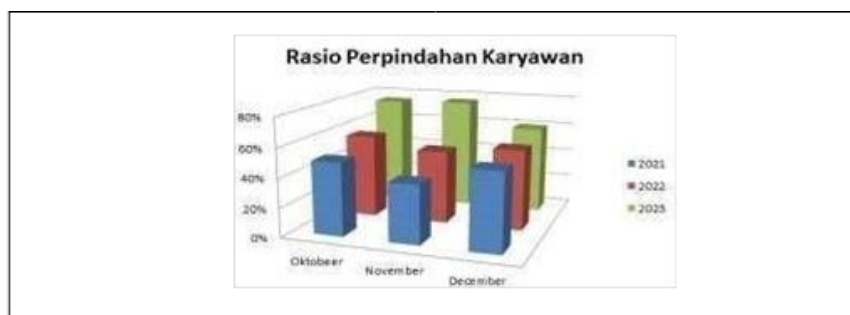
Keterbatasan ini berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan persepsi negatif terhadap prospek masa depan di dalam perusahaan. Tidak hanya itu, terdapat pula faktor personal dan psikososial yang memengaruhi keputusan karyawan untuk tidak memperpanjang kontrak kerja, seperti ketidakcocokan dengan lingkungan kerja, beban kerja yang berlebihan, serta minimnya penghargaan terhadap kinerja. Kondisi ini secara keseluruhan mencerminkan tantangan serius dalam manajemen sumber daya manusia, yang apabila tidak segera ditangani, berpotensi menghambat pertumbuhan organisasi dalam jangka panjang.

Diperlukan evaluasi mendalam terhadap kebijakan ketenagakerjaan dan pengembangan karier yang ada, guna menciptakan iklim kerja yang lebih adil, prospektif, dan mendukung retensi karyawan secara berkelanjutan. Perilaku *job hopping* pada PT. JNT Perilaku *job hopping* yang terjadi di PT. J&t mencerminkan kecenderungan karyawan untuk berpindah tempat kerja demi mengejar jenjang karier yang lebih tinggi serta pemenuhan kebutuhan pribadi, baik dari segi finansial maupun kepuasan diri.

Berdasarkan temuan empiris, masa kerja karyawan di perusahaan ini umumnya berada dalam rentang waktu yang relatif singkat, yakni antara tiga hingga enam tahun, dengan sebagian besar memilih untuk meninggalkan perusahaan setelah tiga tahun pertama masa kerja. Fenomena ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam sistem pengembangan karier internal yang kurang mampu mengakomodasi aspirasi profesional karyawan, sehingga mendorong mereka untuk mencari peluang yang lebih menjanjikan di luar perusahaan. Selain itu, dorongan untuk memperoleh peningkatan penghasilan serta pencapaian aktualisasi diri menjadi faktor pendorong utama dalam pengambilan keputusan untuk berpindah kerja.

Tingginya mobilitas ini, apabila tidak disikapi secara strategis, dapat menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, seperti hilangnya tenaga kerja berpengalaman, meningkatnya biaya rekrutmen dan pelatihan, serta terganggunya stabilitas operasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu merumuskan kebijakan pengembangan karier dan kompensasi yang lebih kompetitif serta

menciptakan lingkungan kerja yang mampu mempertahankan dan mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan. Hal itu ditunjukkan pada dengan tabel jangka kerja pada pegawai PT. J&T Madiun per 3 tahun dimana terdapat pada tabel gambar 1.2 dimana per tahunnya terjadi peningkatan perpindahan karyawan satu ke tempat lainnya. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa pada tahun 2024, terjadi peningkatan yang signifikan dari 2 tahun terakhir.



Gambar 1.2 Rasio Perpindahan Karyawan J&T (2021)

Sumber: Data Diolah dari HRD J&T (2025)

Berdasarkan gambar Rasio dari perpindahan karyawan diatas yang menunjukkan terjadi peningkatan ataupun kenaikan perpindahan karyawan pada PT.J&T Madiun. Hal ini menunjukkan bawa setiap bulan ataupun tahunnya akan mengalami kenaikan perpindahan. Hal ini menunjukkan bahwa dalam rentang beberapa bulan ataupun dalam 3 tahun terakhir dimana perusahaan mengalami kestabilan pada akhir tahun 2021 hingga 2022 hingga terjadilah dimana peningkatan signifikan pada tahun 2023, lebih tepatnya pada bulan Oktober dan November terjadi peningkatan yang cukup tinggi hingga hampir menyentuh angka 80%.

Hal ini membuktikan bahwa beberapa karyawan ataupun individu memilih untuk keluar dari pekerjaannya mungkin disebabkan oleh beberapa hal. Pengembangan karir di J&T sendiri terhitung cenderung lebih lambat dari perusahaan lain sehingga mungkin banyak dari karyawan lebih memilih dan memutuskan untuk berpindah pekerjaan dengan tujuan untuk mendapatkan karier yang lebih baik dan sesuai dengan harapan maupun kebutuhan dari seorang individu tersebut. Hal ini juga mungkin terjadi karena dorongan diri sendiri dimana individu tersebut mungkin men "*challenge*" dirinya sendiri dengan sejauh mana kemampuan mereka dalam menghadapi ataupun sejauh mana mereka dapat berusaha untuk membangun kehidupan yang lebih baik lagi di masa depan.

Berdasarkan latar belakang yang disampaikan, dari survey yang dilakukan dan adanya gap research yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, serta melihat fenomena *job hopping* yang semakin marak terjadi serta mengingat pentingnya *work-life balance* seseorang yang dapat mempengaruhi *locus of control* atau kepercayaan pada kemampuan seorang individu, maka peneliti tertarik dengan untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh

Work-life Balance dan *Locus of Control* terhadap *Job Hopping* pada PT.J&T Madiun"

B. Batasan Masalah

Penelitian yang dilakukan hanya untuk membatasi pada pokok masalah agar penelitian lebih terarah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian hanya akan dilakukan pada PT. J&T Madiun
2. Variabel penelitian akan dibatasi pada masalah yang meliputi: *Work-life Balance (X1)*, *Locus of Control (X2)* dan *Job Hopping (Y)*

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan batasan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat dilakukan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Work-life Balance* berpengaruh terhadap *job hopping* pada pegawai?
2. Apakah *Locus Of Control* berpengaruh terhadap *job hopping*?
3. Apakah *work-life balance* dan *locus of control* secara simultan berpengaruh terhadap *job hopping*?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi pegawai pada PT. J&T Madiun.
2. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh *work-life balance* terhadap *job hopping* pada PT. J&T Madiun.
3. Untuk mengetahui dan membuktikan secara empiris pengaruh *work-life balance* dan *locus of control* terhadap *job hopping* pada PT. J&T Madiun.

E. Manfaat Penelitian

Setiap Penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

- a. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi bagi peneliti dan tambahan ilmu pengetahuan khususnya mengenai kualitas kehidupan kerja, efikasi diri, dan komitmen organisasi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk penelitian serupa yang akan dilakukan dimasa mendatang.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian dibuat dengan harapan semoga dapat bermanfaat dan bisa dijadikan kontribusi dan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

b. Bagi Akademik

Penelitian ini dapat untuk memberikan kontribusi dan digunakan sebagai sumber referensi pada pengembangan pembelajaran dan sebagai sumber wawasan, serta rujukan dalam penelitian

selanjutnya untuk variabel terkait