

Madani: Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Volume 3, Nomor 5, Juni 2025, P. 340-351
E-ISSN: 2986-6340
Licenced by CC BY-SA 4.0
DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15626651>

Building Employee Loyalty In The Logistics Industry: A Study of Workload, Career Development Opportunities, and Work Motivation at PT Borneo Jet Express Pontianak

Albert Edwardo¹, Rizky Fauzan², Pramana Saputra³, Karsim⁴

Program Studi Manajemen, Universitas Tanjungpura

Email: alberted09@student.untan.ac.id

Abstrak

Fenomena job hopping menjadi tantangan bagi perusahaan logistik seperti PT Borneo Jet Express Pontianak, yang membutuhkan tenaga kerja andal dan loyal. Beban kerja dan peluang pengembangan karir yang berperan penting dalam mempertahankan karyawan, dengan motivasi kerja sebagai faktor mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei terhadap karyawan PT Borneo Jet Express Pontianak. Data dianalisis menggunakan Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) untuk menguji hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja memegang peran penting dalam memperkuat pengaruh beban kerja dan peluang pengembangan karir terhadap loyalitas karyawan. Hasil ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memotivasi sebagai strategi efektif dalam mengurangi intensi pindah kerja dan membangun loyalitas jangka panjang di sektor logistik.

Kata Kunci: *Retensi Karyawan, Beban Kerja, Peluang Pengembangan Karir, Motivasi Kerja Industri Logistik*

Abstract

The phenomenon of job hopping poses a challenge for logistics companies such as PT Borneo Jet Express Pontianak, which requires reliable and loyal employees. Workload and career development opportunities play an important role in retaining employees, with work motivation as a mediating factor. This study uses a quantitative approach with a survey method targeting employees of PT Borneo Jet Express Pontianak. Data were analysed using Partial Least Square - Structural Equation Modelling (PLS-SEM) to test the relationships between variables. The results indicate that work motivation plays a crucial role in strengthening the influence of workload and career development opportunities on employee loyalty. These findings emphasise the importance of creating a supportive and motivating work environment as an effective strategy to reduce job-hopping intentions and foster long-term loyalty in the logistics sector.

Keyword: *Employee Retention, Workload, Career Development Opportunities, Work Motivation, Logistics Industry*

Article Info

Received date: 20 May 2025

Revised date: 25 May 2025

Accepted date: 06 June 2025

PENDAHULUAN

Pada era persaingan bisnis yang semakin kompetitif, industri logistik menghadapi tantangan besar dalam mempertahankan tenaga kerja yang loyal dan berkinerja tinggi. Loyalitas karyawan menjadi faktor krusial dalam menciptakan stabilitas operasional serta meningkatkan daya saing perusahaan. Salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan logistik seperti PT Borneo Jet Express Pontianak adalah tingginya tingkat turnover karyawan yang dapat berdampak pada meningkatnya biaya rekrutmen, berkurangnya produktivitas, serta terganggunya kesinambungan operasional perusahaan (Septiawan et al., 2024).

Fenomena job hopping, yaitu perpindahan kerja dalam rentang waktu singkat untuk mencari peluang yang lebih baik, semakin meningkat di sektor logistik. Tingginya beban kerja, kurangnya

peluang pengembangan karir, serta rendahnya motivasi kerja menjadi faktor utama yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan dan meningkatkan intensi mereka untuk meninggalkan perusahaan (Al-Suraihi et al., 2021; Niati et al., 2021). Namun, bertentangan dengan asumsi bahwa turnover tinggi selalu berdampak negatif, beberapa penelitian menunjukkan bahwa mobilitas kerja yang tinggi dapat memberikan dampak positif bagi perusahaan, seperti mendatangkan talenta baru dengan keterampilan lebih segar dan meningkatkan dinamika organisasi (Luli et al., 2025). Sehingga, penting bagi perusahaan dalam merancang strategi yang tepat dalam meningkatkan loyalitas karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan produktif.

Menurut Candra Susanto, (2022), komitmen karyawan merupakan salah satu faktor utama yang menjadi perhatian manajemen dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Pencapaian tersebut sangat bergantung pada kinerja dan loyalitas karyawan yang tinggi. Salah satu strategi utama dalam mempertahankan karyawan yang berkinerja optimal adalah dengan meningkatkan keterlibatan mereka dalam pekerjaan (*employee engagement*). Karyawan yang merasa terlibat dan dihargai akan memiliki kepuasan kerja lebih tinggi, serta lebih cenderung berkontribusi bagi perusahaan dalam jangka panjang. Namun, rendahnya keterlibatan dan komitmen karyawan sering kali disebabkan oleh kompensasi yang kurang memadai, minimnya pengakuan dari manajemen, serta peluang promosi yang tidak objektif (Aristana et al., 2023; Putri et al., 2023). Sebagai bukti, data menunjukkan bahwa perusahaan logistik yang tidak memiliki program pengembangan karir yang jelas mengalami peningkatan turnover sebesar 20% dalam tiga tahun terakhir (Sukanto et al., 2024). Maka, perusahaan perlu memastikan bahwa karyawan merasa nyaman dan termotivasi dalam bekerja agar loyalitas mereka tetap terjaga.

Selain itu, (Jia-jun & Hua-ming, 2022) menegaskan bahwa pertumbuhan karir memiliki dampak positif terhadap keterlibatan organisasi karyawan. Kemajuan dalam pencapaian tujuan karir dan pengembangan kemampuan profesional dapat meningkatkan keterlibatan kerja, terutama ketika perusahaan memberikan dukungan organisasi yang memadai. Dalam konteks ini, dukungan organisasi yang baik dapat memperkuat komitmen afektif karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan loyalitas mereka terhadap perusahaan (Luli et al., 2025). Meskipun demikian, beberapa studi menunjukkan adanya fenomena teoritis di mana dukungan organisasi yang tinggi tidak selalu menghasilkan loyalitas yang lebih baik. Misalnya, penelitian oleh (Risa & Endratno, 2023) menemukan bahwa dalam beberapa kasus, karyawan yang diberikan terlalu banyak kesempatan karir justru lebih mudah pindah ke perusahaan lain yang menawarkan kompensasi lebih besar.

Salah satu faktor penting yang berkontribusi terhadap tingginya turnover karyawan dalam industri logistik adalah beban kerja. Beban kerja merujuk pada jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan oleh karyawan dalam jangka waktu tertentu. Tidak hanya mencakup aspek kuantitatif seperti volume dan kecepatan penyelesaian pekerjaan, tetapi juga mencakup tekanan psikologis dan fisik yang dirasakan dalam pelaksanaannya. Menurut Ibrahim et al. (2022) dalam perspektif *Job Demands-Resources Theory*, tuntutan pekerjaan yang tinggi tanpa diimbangi dengan dukungan sumber daya organisasi akan meningkatkan kelelahan dan menurunkan kesejahteraan karyawan. Studi Rusmiati et al. (2021) juga menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan dapat menurunkan motivasi kerja, memicu stres berkepanjangan, serta meningkatkan keinginan untuk berhenti bekerja, terutama pada sektor dengan tekanan operasional tinggi seperti logistik dan jasa pengiriman. Oleh karena itu, pengelolaan beban kerja secara optimal menjadi elemen krusial dalam strategi retensi tenaga kerja.

Selain beban kerja, peluang pengembangan karir merupakan aspek strategis dalam menciptakan loyalitas dan keterlibatan karyawan. Ketika perusahaan menyediakan ruang bagi peningkatan keterampilan, pengalaman kerja, dan pencapaian pribadi, maka karyawan akan cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi. Son & Kim (2021) menyatakan bahwa pertumbuhan karir intrinsik, seperti pencapaian tujuan pribadi dan pengembangan profesional, memiliki pengaruh lebih besar terhadap keterlibatan kerja dibandingkan pertumbuhan karir yang bersifat ekstrinsik, seperti kenaikan jabatan atau gaji. Yuesti & Adnyana (2022) menambahkan bahwa program pengembangan karir yang terstruktur berdampak signifikan terhadap kinerja, loyalitas, serta kualitas kehidupan kerja karyawan. Dalam konteks logistik, ketidakjelasan jalur karir menjadi pemicu rendahnya komitmen karyawan dan tingginya intensi untuk berpindah kerja. Oleh karena itu, peluang pengembangan karir yang transparan dan mendukung menjadi landasan penting dalam membangun loyalitas tenaga kerja.

Faktor lain yang tak kalah penting dalam mempengaruhi loyalitas karyawan adalah motivasi kerja. Menurut Kuswati (2020) dalam Teori Dua Faktor Herzberg, motivasi kerja dipengaruhi oleh dua jenis faktor: motivator (seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) serta hygiene factors (seperti gaji, kebijakan organisasi, dan kondisi kerja). Apabila motivator terpenuhi, karyawan akan merasa lebih puas dalam bekerja, sementara kurangnya hygiene factors dapat memicu ketidakpuasan. Di sisi lain, Vroom melalui Teori Harapan (Expectancy Theory) menyatakan bahwa motivasi kerja akan meningkat ketika karyawan merasa yakin bahwa usaha yang mereka lakukan akan membuahkan hasil (expectancy), hasil tersebut akan dihargai oleh organisasi (instrumentality), dan penghargaan tersebut memiliki makna personal (valence). Andreas (2022) menegaskan bahwa motivasi yang tinggi dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas, serta menurunkan niat untuk keluar dari organisasi. Maka dari itu, organisasi perlu merancang lingkungan kerja yang mampu menumbuhkan motivasi secara berkelanjutan.

Semua faktor di atas pada akhirnya akan berkontribusi pada retensi karyawan, yaitu kemampuan organisasi untuk mempertahankan tenaga kerja berkualitas dalam jangka panjang. Khan et al. (2020) mengemukakan bahwa retensi dipengaruhi oleh kombinasi faktor intrinsik dan ekstrinsik, seperti kompensasi yang adil, peluang pengembangan diri, hubungan interpersonal yang positif, serta kepuasan kerja. Sishuwa & Phiri (2020) menambahkan bahwa motivasi internal seperti rasa dihargai dan bangga terhadap pekerjaan memiliki dampak besar terhadap niat bertahan di perusahaan. Di sisi lain, beban kerja yang terlalu tinggi dan ketidakseimbangan kehidupan kerja dapat memperburuk tingkat turnover. Maka, perusahaan perlu menciptakan lingkungan yang mendukung dari berbagai aspek, mulai dari beban kerja, peluang karir, hingga motivasi, agar loyalitas karyawan dapat dijaga secara berkelanjutan.

Peluang pengembangan karir juga memiliki korelasi erat dengan motivasi kerja. (Suprayitno, 2024) menyatakan bahwa peluang karir yang diberikan oleh perusahaan mencakup berbagai elemen, seperti kecerdasan emosional, keterampilan komunikasi, evaluasi diri, serta motivasi untuk mencapai kesuksesan. Organisasi yang menerapkan program pengembangan karir secara efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan serta mengurangi tingkat turnover (Sukanto et al., 2024). Dengan menyediakan jalur karir yang jelas dan terstruktur, perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan keterlibatan karyawan, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendukung pertumbuhan individu maupun perusahaan secara keseluruhan.

PT Borneo Jet Express Pontianak, sebagai salah satu perusahaan logistik yang berkembang pesat, perlu mengelola beban kerja karyawan secara optimal agar tidak menjadi faktor pemicu stres dan ketidakpuasan kerja. Studi menunjukkan bahwa beban kerja yang tinggi dan tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi serta memicu turnover karyawan (Luh et al., 2022; Risa & Endratno, 2023). Sebaliknya, perusahaan yang memberikan kesempatan pengembangan karir serta menerapkan kepemimpinan yang inspiratif cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi (Muliati, 2020). Namun, ada fenomena kontradiktif dimana beberapa penelitian menemukan bahwa dalam situasi tertentu, beban kerja tinggi justru meningkatkan loyalitas karyawan, terutama ketika diberikan kompensasi yang memadai dan pengakuan atas kinerja mereka (Aristana et al., 2023). Sehingga, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja, peluang pengembangan karir, serta motivasi kerja terhadap loyalitas karyawan di PT Borneo Jet Express Pontianak, sekaligus mengeksplorasi fenomena teoritis yang bertentangan dalam literatur sebelumnya.

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang relevan bagi manajemen PT Borneo Jet Express Pontianak dalam merancang strategi retensi karyawan yang lebih efektif. Melalui pengelolaan beban kerja yang seimbang, pemberian kesempatan karir yang adil, serta penciptaan lingkungan kerja yang memotivasi, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan sekaligus memastikan kelangsungan bisnis dalam jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian asosiasi kausal dengan pendekatan kuantitatif. Data dikumpulkan melalui survei daring menggunakan skala Likert 5 poin, di mana nilai 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan nilai 5 menunjukkan sangat setuju. Pengukuran beban kerja dalam penelitian ini terdiri dari 5 indikator yaitu Workload Quantitative, Role Clarity, Communication Barriers at Work, Work-Life Balance, dan Effort-Reward Imbalance yang dikembangkan berdasarkan referensi dari

(Sidhu et al., 2020) Peluang Perkembangan Karir diukur menggunakan 4 yaitu Perlakuan yang adil dalam berkarier, Informasi tentang berbagai peluang promosi, Minat untuk di promosikan, Tingkat kepuasan dengan indikator yang mengacu pada skala yang dikembangkan oleh (Friska, 2020). Motivasi kerja diukur dengan 3 indikator yaitu Autonomous Motivation, Controlled Motivation, Organisational Pride berdasarkan konsep yang dikembangkan oleh (Boadi et al., 2020), sementara retensi karyawan diukur menggunakan 3 indikator yaitu Niat untuk keluar, Niat untuk mencari, Kepuasan Keseluruhan yang dikembangkan oleh (Damayanti, 2020). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Borneo Jet Express Pontianak yang berasal dari berbagai divisi operasional, terutama yang berkaitan langsung dengan logistik dan distribusi. Sampel yang digunakan sebanyak 100 responden, yang dipilih menggunakan teknik non-probability sampling dengan metode purposive sampling. Responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu: 1) Karyawan yang bekerja di PT Borneo Jet Express Pontianak; 2) Memiliki masa kerja lebih dari 6 bulan; 3) Terlibat dalam operasional harian di PT Borneo Jet Express Pontianak; 4) Bersedia memberikan informasi terkait pengalaman kerja secara jujur. Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS 4, yang mengintegrasikan metode Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan teknik bootstrapping untuk menguji kekuatan hubungan antar variabel penelitian. Pendekatan ini memungkinkan analisis multivariat sejak awal untuk menilai model pengukuran dan struktural, sehingga meningkatkan keandalan serta validitas hasil penelitian sesuai dengan rekomendasi (Sugiyono, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Profil Responden

Category	Item	f	Percentage
Gender	Laki-laki	53	53,0%
	Perempuan	47	47,0%
	Total	100	100%
Usia	18 – 25 Tahun	21	21,0%
	26 – 30 Tahun	43	43,0%
	31 – 35 Tahun	28	28,0%
	36 – 40 Tahun	1	1,00%
	≥ 40 Tahun	7	7,00%
	Total	100	100%
Lama Bekerja di PT Borneo Jet Express Pontianak	< 1 Tahun	24	24,0%
	1 – 2 Tahun	30	30,0%
	3 – 5 Tahun	31	31,0%
	> 5 Tahun	15	15,0%
	Total	100	100%
Jabatan/Posisi di Perusahaan	Sprinter/Kurir	12	12,0%
	Marketing	6	6,0%
	Legal	10	10,0%
	Quality Control (QC) & Network	6	6,0%
	Staf Operasional	6	6,0%
	Staf Administrasi	10	10,0%
	Staf Keuangan/Akuntansi	15	15,0%
	Staf Sumber Daya Manusia	14	14,0%
	Supervisor	15	15,0%
	Manager	6	6,0%

Category	Item	f	Percentage
	Total	100	100%

Sumber: Kuesioner yang telah diproses oleh penulis.

Tabel 1 menggambarkan profil demografis karyawan PT Borneo Jet Express Pontianak yang menjadi responden dalam penelitian ini. Berdasarkan data, mayoritas responden adalah laki-laki (53%) dan berusia antara 26–30 tahun (43%) yang menunjukkan bahwa kelompok usia produktif mendominasi tenaga kerja perusahaan. Dari sisi masa kerja, sebagian besar karyawan telah bekerja selama 1–5 tahun (61%) yang mencerminkan adanya stabilitas tenaga kerja yang cukup baik. Terkait jabatan, posisi seperti staf keuangan/akuntansi, staf SDM dan supervisor masing-masing mencatatkan persentase tertinggi sebesar 14–15% yang menunjukkan bahwa responden tersebar merata di berbagai fungsi operasional perusahaan. Hal ini memberikan gambaran yang cukup beragam mengenai persepsi loyalitas dan faktor-faktor kerja yang memengaruhi karyawan di berbagai level.

Tabel 2. Pertanyaan Penyaringan Responden

Category	Item	f	Percentage
Faktor yang paling mempengaruhi kepuasan kerja	Beban kerja	4	4,0%
	Lingkungan kerja	23	23,0%
	Motivasi kerja	39	39,0%
	Peluang pengembangan karir	34	34,0%
	Total	100	100%
Pernah mengajukan resign?	Ya	77	77,0%
	Tidak	23	23,0%
	Total	100	100%
Alasan mengajukan resign (jika ya)	Beban kerja terlalu tinggi	12	52,2%
	Kurangnya kesempatan pengembangan karir	4	17,4%
	Kurangnya motivasi dalam bekerja	7	30,4%
	Total	23	100%

Sumber: Kuesioner yang telah diproses oleh penulis

Berdasarkan data dari Tabel 2 mengenai profil responden, mayoritas responden dalam penelitian ini adalah driver truck yang telah bekerja selama 3 hingga 5 tahun (45,6%), diikuti oleh mereka yang memiliki pengalaman lebih dari 5 tahun (22,5%). Jenis transportasi yang paling banyak dioperasikan adalah truk berat (40,0%), disusul oleh truk ringan (36,3%) dan truk kontainer (23,8%). Secara bentuk tekanan kerja, faktor paling dominan yang dirasakan responden adalah jam kerja yang panjang (28,8%) dan target kerja yang tinggi (25,6%). Sebanyak 53,8% responden mengaku pernah mengalami stres kerja, dengan beban kerja yang berat sebagai alasan utama (28,8%), disusul tekanan dari atasan (16,9%). Hasil ini mencerminkan tantangan nyata yang dihadapi oleh driver truck dalam industri jasa transportasi, dimana beban kerja dan ekspektasi yang tinggi berkontribusi terhadap meningkatnya risiko stres kerja dan risiko kerja secara umum.

Model Pengukuran

Tabel 3. Hasil Tes Validitas Dan Reliabilitas

Variable	IC	Items	Validity Test	Reliability Test			
			LF	CA	CR	AVE	Decision
	BK1	Beban kerja saya terlalu berat	0,912				
	BK2	Pekerjaan saya membuat saya memiliki sedikit waktu untuk menyelesaikan tugas	0,917				

Variable	IC	Items	Validity Test	Reliability Test			
			LF	CA	CR	AVE	Decision
Beban Kerja	BK3	Informasi yang tersedia terkait peran pekerjaan saya dan hasilnya tidak jelas dan tidak mencukupi	0,899	0,975	0,976	0,819	Reliable
	BK4	Saya menerima tugas tanpa sumber daya dan material yang memadai untuk melaksanakannya	0,932				
	BK5	Saya harus menghadapi sistem komunikasi yang buruk	0,901				
	BK6	Peran pekerjaan saya terbagi dalam tuntutan yang saling bertentangan	0,893				
	BK7	Pekerjaan resmi saya tidak memungkinkan saya memiliki cukup waktu bersama keluarga	0,887				
	BK8	Saya harus bekerja pada akhir pekan dan hari libur	0,914				
	BK9	Saya menerima gaji yang lebih rendah dibandingkan dengan beban kerja saya	0,891				
	BK10	Saya bekerja dengan jadwal yang penuh tekanan dalam menjalankan tugas yang diberikan	0,902				
Peluang Pengembangan Karir	PPK1	Setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk peningkatan karier	0,880	0,964	0,982	0,800	Reliable
	PPK2	Prestasi kerja menjadi pertimbangan dalam penilaian pengembangan karier	0,894				
	PPK3	Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan	0,911				
	PPK4	Peraturan yang jelas dari perusahaan tentang kenaikan jabatan	0,922				
	PPK5	Saya senang dengan tingkat kemajuan karier karyawan	0,875				
	PPK6	Pendidikan yang saya peroleh mampu mengembangkan karir saya	0,900				
	PPK7	Saya puas dengan sistem promosi yang ada di	0,864				

Variable	IC	Items	Validity Test	Reliability Test			
			LF	CA	CR	AVE	Decision
		perusahaan					
	PPK8	Kesetiaan terhadap organisasi menjadi tolak ukur dalam pengembangan karier saya	0,906				
Motivasi Kerja	MK1	Pekerjaan saya memiliki makna	0,905	0,960	0,961	0,833	Reliable
	MK2	Sebagian besar waktu, saya begitu terlibat dalam pekerjaan saya hingga melupakan hal lain di sekitar saya	0,926				
	MK3	Jika saya harus memberikan usaha lebih dalam pekerjaan saya, saya perlu mendapatkan bayaran tambahan	0,925				
	MK4	Insentif seperti bonus dan tunjangan sangat penting bagi kinerja saya dalam pekerjaan	0,907				
	MK5	Saya bangga menjadi karyawan di PT Borneo Jet Express Pontianak	0,922				
	MK6	Saya merasa bangga memberi tahu orang lain bahwa saya bekerja di PT Borneo Jet Express Pontianak	0,891				
Retensi Karyawan	RK1	Tidak masalah jika saya bekerja untuk perusahaan ini selama mungkin	0,930	0,958	0,958	0,826	Reliable
	RK2	Saya tidak akan menerima tawaran pekerjaan lain meskipun itu lebih menarik dari tempat kerja saya saat ini	0,908				
	RK3	Saya tidak akan mencari pekerjaan lain selama saya masih bekerja disini	0,893				
	RK4	Jika saya bisa memulai lagi, saya pasti akan tetap memilih bekerja di PT Borneo Jet Express Pontianak ini dan tidak mencari pekerjaan lain	0,893				
	RK5	Tempat kerja saya memberikan pekerjaan yang memberi saya kepuasan	0,919				

Variable	IC	Items	Validity Test	Reliability Test			
			LF	CA	CR	AVE	Decision
	RK6	Saya melihat masa depan untuk diri saya sendiri dalam perusahaan ini	0,911				

Sumber: Diolah dengan SEM PLS 4.0

Model Struktural Outer

Validitas Konvergen

Proses pengujian validitas konvergen dilakukan dengan mempertimbangkan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE). Berdasarkan pedoman yang dikemukakan oleh Hair et al. (2021), sebuah indikator dapat dikatakan valid secara konvergen apabila memiliki loading factor di atas 0,708 dan AVE minimal sebesar 0,50. Berdasarkan Tabel 3, seluruh indikator menunjukkan loading factor yang berada dalam rentang 0,864 hingga 0,925, serta nilai AVE berkisar antara 0,800 sampai 0,833. Hal ini membuktikan bahwa semua indikator dalam penelitian ini telah memenuhi syarat validitas konvergen dan secara konsisten mampu merepresentasikan konstruk laten yang diukur.

Reliabilitas Komposit

Penilaian reliabilitas dilakukan dengan melihat nilai Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR), di mana CR dipandang lebih akurat dalam menggambarkan konsistensi internal dibandingkan CA secara terpisah. Berdasarkan temuan yang disajikan dalam Tabel 3, seluruh konstruk menunjukkan nilai CA dan CR di atas ambang batas yang direkomendasikan, yaitu 0,70. Hal ini mengindikasikan bahwa alat ukur yang digunakan memiliki tingkat reliabilitas yang baik dan mampu mengukur konstruk dengan konsistensi internal yang tinggi.

Tabel 4. Validitas Diskriminan – Kriteria *Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations* (HTMT)

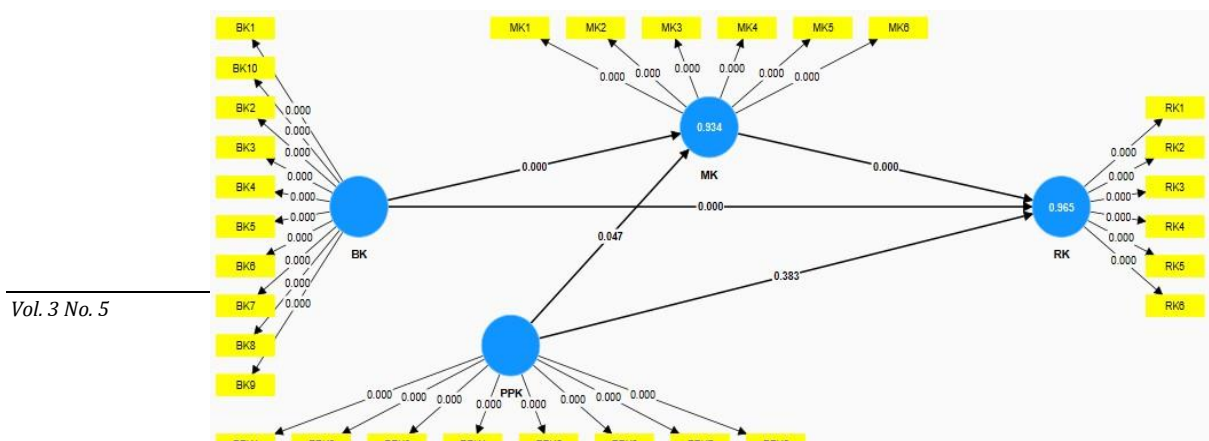
	Beban Kerja	Motivasi Kerja	Peluang Pengembangan Karir	Retensi Karyawan
Beban Kerja				
Motivasi Kerja	0,687			
Peluang Pengembangan Karir	0,130	0,178		
Retensi Karyawan	0,454	0,189	0,136	

Sumber: Diolah dengan SEM PLS 4.0

Validitas Diskriminan

Pengujian validitas diskriminan dilakukan dengan menggunakan pendekatan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). Hasil analisis menunjukkan bahwa masing-masing konstruk memiliki korelasi yang lebih kuat dengan indikator miliknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Seperti yang ditampilkan dalam Tabel 4, seluruh nilai HTMT berada di bawah batas maksimal 0,90. Hasil ini menegaskan bahwa setiap konstruk memiliki kemampuan membedakan diri secara memadai dari konstruk lain dalam model, sehingga telah memenuhi standar validitas diskriminan sesuai panduan dari Hair et al. (2021).

Model Struktural Inner



Gambar 1. Hasil Model Bootstrapping

R Square

Tabel 5. R-Square

Variables	R-Square	R-Square Adjusted
Motivasi Kerja	0,934	0,933
Retensi Karyawan	0,965	0,963

Sumber: Diolah dengan SEM PLS 4.0

Berdasarkan informasi dalam Tabel 5, diperoleh nilai R-Square untuk variabel Motivasi Kerjasebesar 0,933. Artinya, sekitar 6,7% variasi yang terjadi pada Motivasi Kerja dapat dijelaskan oleh konstruk- konstruk yang mendahuluinya dalam model. Adapun variabel Retensi Karyawan menunjukkan nilai R- Square sebesar 0,963 yang mengindikasikan bahwa 3,7% variasi dalam loyalitas karyawan dipengaruhi oleh variabel bebas lain yang digunakan dalam model.

Uji Hipotesis

Untuk mengevaluasi apakah variabel bebas berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap variabel terikat, dilakukan pengujian hipotesis dengan pendekatan bootstrapping. Pada analisis penelitian ini, hasil interpretasi didasarkan pada nilai koefisien jalur (path coefficient) yang disertai dengan pertimbangan nilai t-statistic dan p-value. Suatu hubungan dikategorikan signifikan apabila p-value lebih kecil dari 0,05 dan nilai t-statistic melebihi ambang batas 1,96, sebagaimana dijelaskan oleh Hair et al. (2021).

Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis

Hyphotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Result
H1: BK → MK	0,958	0,958	0,012	9,461	0,000	Accepted
H2: PPK → MK	0,052	0,052	0,026	1,983	0,047	Accepted
H3: BK → RK	0,612	0,611	0,083	7,395	0,000	Accepted
H4: PPK → RK	-0,017	-0,016	0,020	0,872	0,383	Rejected
H5: MK → RK	0,380	0,382	0,083	4,562	0,000	Accepted

Sumber: Diolah dengan SEM PLS 4.0

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, beban kerja (BK) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja (MK) dan retensi karyawan (RK), dengan nilai t-statistik masing-masing sebesar 9,461 dan 7,395 serta p-value < 0,001, sehingga H1 dan H3 dinyatakan diterima. Begitu pula dengan motivasi kerja yang juga terbukti berdampak positif signifikan terhadap retensi karyawan (H5), ditunjukkan oleh nilai t sebesar 4,562. Sementara itu, peluang pengembangan karir (PPK) tidak berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan (H4), dengan t-statistik 0,872 dan p-value 0,383. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun pengembangan karir penting, namun bagi perusahaan PT Jet Borneo Express Pontianak ini bahwa pengaruh langsungnya terhadap retensi belum cukup kuat dirasakan oleh karyawan.

Tabel 7. Hasil Efek Indirect

Hyphotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P Values	Result
H6: BK → MK → RK	0,365	0,366	0,081	4,500	0,000	Accepted
H7: PPK → MK → RK	0,020	0,019	0,010	1,970	0,049	Accepted

Sumber: Diolah dengan SEM PLS 4.0

Hasil uji efek mediasi menunjukkan bahwa beban kerja memengaruhi retensi karyawan secara tidak langsung melalui motivasi kerja (H6), dengan nilai t sebesar 4,500 dan p -value 0,000 yang berarti signifikan. Hal serupa juga ditemukan pada hubungan peluang pengembangan karir terhadap retensi karyawan yang dimediasi oleh motivasi kerja (H7), dengan t -statistik 1,970 dan p -value 0,049. Ini mengindikasikan bahwa meskipun pengaruh langsung PPK terhadap RK tidak signifikan, perannya menjadi lebih berarti ketika dimediasi oleh motivasi kerja. Maka dari itu, motivasi kerja terbukti sebagai elemen krusial dalam menjembatani beban kerja dan pengembangan karir terhadap loyalitas dan keberlangsungan karyawan di PT Borneo Jet Express Pontianak.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini menegaskan bahwa beban kerja memiliki peran yang sangat penting dalam membentuk motivasi kerja dan loyalitas karyawan. Hasil ini konsisten dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) yang menyatakan bahwa beban kerja yang tinggi dapat memengaruhi kesejahteraan psikologis karyawan jika tidak diimbangi dengan sumber daya yang memadai (Ibrahim et al., 2022). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja dan retensi karyawan. Artinya, meskipun tekanan pekerjaan tinggi, hal ini justru dapat meningkatkan loyalitas ketika karyawan merasa tantangan tersebut dapat diatasi dan dihargai dengan layak.

Selain itu, peluang pengembangan karir juga ditemukan berpengaruh positif terhadap motivasi kerja, mendukung temuan Son & Kim (2021) yang menyatakan bahwa pertumbuhan karir intrinsik dapat meningkatkan komitmen kerja. Namun, berbeda dengan ekspektasi awal, peluang pengembangan karir tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap retensi karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun karyawan menghargai kesempatan karir, hal tersebut tidak serta-merta menjadi penentu utama dalam keputusan untuk bertahan di perusahaan, terutama jika faktor lain seperti beban kerja atau kondisi kerja tidak mendukung (Yuesti & Adnyana, 2022).

Motivasi kerja terbukti sebagai variabel penting yang mampu menjembatani pengaruh beban kerja dan peluang pengembangan karir terhadap retensi karyawan. Hasil ini terlihat dari signifikannya pengaruh motivasi terhadap retensi, serta peran mediasi yang kuat pada hubungan tidak langsung antara beban kerja dan pengembangan karir terhadap loyalitas. Temuan ini memperkuat teori motivasi kerja oleh Herzberg (Kuswati, 2020) dan Vroom, di mana persepsi terhadap makna kerja dan penghargaan memainkan peran penting dalam membentuk loyalitas. Oleh karena itu, menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan menantang secara positif menjadi kunci dalam menjaga keberlangsungan karyawan di industri logistik seperti PT Borneo Jet Express Pontianak.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa beban kerja dan peluang pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap loyalitas karyawan, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi. Seluruh hipotesis utama yang diajukan sebagian besar diterima, dengan catatan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap retensi tidak signifikan, namun menjadi signifikan ketika dimediasi oleh motivasi kerja. Hal ini menandakan bahwa motivasi kerja berperan penting sebagai penghubung psikologis antara kondisi kerja dengan keputusan karyawan untuk bertahan di perusahaan. Implikasi dari hasil ini menunjukkan bahwa PT Borneo Jet Express Pontianak perlu lebih menekankan pada strategi manajemen sumber daya manusia yang tidak hanya menyeimbangkan beban kerja karyawan, tetapi juga menciptakan ruang pengembangan karir yang memotivasi. Dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut secara simultan, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan serta mengurangi potensi turnover, yang pada akhirnya mendukung stabilitas dan produktivitas jangka panjang di industri logistik yang sangat kompetitif.

REFERENCES

Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Al-Suraihi, A.-H. A., & Ibrahim, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>

- Andreas, D. (2022). Employee Performance: The Effect Of Motivation And Job Satisfaction. *PRODUKTIF Jurnal Kepegawaian Dan Organisasi*, 1(1), 28–35.
- Aristana, I. N., Arsawan, I. W. E., & Rihayana, I. G. (2023). Effect of Workload on Turnover Intention among Health Workers, with Burnout as a Mediator and Work Stress as a Moderator. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(2), 424–445. <https://doi.org/10.33830/jom.v19i2.4264.2023>
- Artajaya. (2020). Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Kerja & (K3) Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sparta Prima. Universitas Buddhi Dharma Tangerang.
- Candra Susanto, P. (2022). Employee Engagement Strategy: Analysis of Organizational Commitment, Compensation, Career Development. *ICHSS*, 2(1), 96–103.
- Damayanti. (2020). Pengaruh Job Related Factors Dan Work-Life Balance Terhadap Job Satisfaction Dan Retensi Karyawan (Studi Kasus: Perawat Rawat Inap RS Husada Utama). Institut Teknologi Sepuluh November.
- Friska. (2020). Pengaruh Pengembangan Karier dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Asian AGRI Peranap Kabupaten Indragiri Hulu. Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Ibrahim, M., Saputra, J., Adam, M., & Yunus, M. (2022). Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19(1), 54–61. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.6>
- Jia-jun, Z., & Hua-ming, S. (2022). The Impact of Career Growth on Knowledge-Based Employee Engagement: The Mediating Role of Affective Commitment and the Moderating Role of Perceived Organizational Support. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.805208>
- Khan, Sarmad, Shah, & Han. (2020). Extent of Employee Turnover in Humanitarian Logistics: An Interpretive Structural Modelling Approach. *Int. J. Sup. Chain. Mgt*, 9(4), 107–121. <http://excelingtech.co.uk/>
- Kuswati, Y. (2020). The Effect of Motivation on Employee Performance. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(2), 995–1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Luh, N., Cahyani, A., Bayu, G., Parwita, S., Agus, P., & Rismawan, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPD Bali Cabang Renon. *VALUES*, 3(3), 657–674.
- Luli, S. I., Wenas, R., Walangitan, M. D., Intan Luli, S., Steven Wenas, R., Donald Walangitan, M., Manajemen, J., & Ekonomi dan Bisnis, F. (2025). Pengaruh Beban Kerja, Komitmen Organisasi, Retensi Karyawan Dan Motivasi Kerja Terhadap Keinginan Pindah Kerja (Turnover Intention) Pada PT. Astra Daihatsu Martadinata Manado. *Jurnal EMBA*, 13(1), 429–441.
- Muliati. (2020). Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Pegawai. *AkMen*, 17(4), 518–528. <https://e-jurnal.stienobel-indonesia.ac.id/index.php/akmen>
- Niati, D. R., Siregar, Z. M. E., & Prayoga, Y. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 4(2), 2385–2393. <https://doi.org/10.33258/birci.v4i2.1940>
- Putri, E., Widiani, S., & Mas'ud, F. (2023). Pengaruh Work-Life Balance, Kepuasan Kerja, Dan Supportive Work Environment Terhadap Retensi Karyawan (Studi Pada Karyawan Tetap PT. Nasmoco Cabang Gombel). *Diponegoro Journal of Management*, 12(4), 1. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/jme>
- Risa, & Endratno. (2023). Pengaruh Retensi Karyawan, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Keinginan Berpindah Kerja Perawat RSUD Dr. M. Ashari Pemalang. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen Bisnis Dan Akuntansi*, 5(1), 34–43.
- Rusmiati, E., Harjadi, D., & Karmela Fitriani, L. (2021). Analysis Of The Impact Of Risk And Workload On Motivation And Impact On Employee Performance. *Business and Accounting Research (IJEBAR) Peer Reviewed-International Journal*, 5(2), 386–398. <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/IJEBAR>

- Septiawan, Kuncoro, & Mas'ud. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Pengembangan Karir Pegawai dan Pemberian Financial Reward Terhadap Kepuasan Kerja Serta dampaknya terhadap Kinerja Pegawai. *JIM (Jurnal Ilmu Manajemen)*, 9(3), 228–245. <https://jurnal.widyagama.ac.id/index.php/jim>
- Sidhu, A. K., Singh, H., Viridi, S. S., & Kumar, R. (2020). Job stress and its impact on health of employees: a study among officers and supervisors. *Journal of Management Development*, 39(2), 125–144. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2019-0004>
- Sishuwa, Y., & Phiri, J. (2020). Factors Influencing Employee Retention in the Transport and Logistics Industry. *Open Journal of Social Sciences*, 08(06), 145–160. <https://doi.org/10.4236/jss.2020.86013>
- Son, S. J., & Kim, D. Y. (2021). Organizational Career Growth and Career Commitment: Moderated Mediation Model of Work Engagement and Role Modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 32(20), 4287–4310. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1657165>
- Sukanto, Puspita, Roihana, & Chamariyah. (2024). Manajemen Kinerja SDM Terhadap Retensi Karyawan Melalui Kepuasan Kerja. *Jurnal EMA*, 9(2), 163–171.
- Suprayitno, D. (2024). Assessing the Effect of Compensation Packages, Work-Life Balance Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME Employee. *International Journal of Business, Law, and Education (IJBLE)*, 5(2), 1592–1601. <https://ijble.com/index.php/journal/index>
- Yuesti, A., & Adnyana, I. D. (2022). The Role of Organizational Commitment Mediation on Career Development and Employee Performance. *Nexo Revista Científica*, 35(01), 306–315. <https://doi.org/10.5377/nexo.v35i01.13955>